

T.C.  
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN OKUL MUTLULUĞUNA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuran ASLAN

İstanbul  
Ekim, 2025

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**OKUL MUTLULUĞUNA ETKİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Nuran ASLAN**

**Tez Danışmanı**  
**Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL**

**İstanbul**  
**Ekim, 2025**

## TEZ ONAYI

Lisansüstü Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS olarak kabul edilmiştir.

Danışman Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL .....

Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN .....

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa TAKTAK .....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza  
Prof. Dr. Erhan İÇENER  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “Okul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerinin Okul Mutluluğuna Etkisi” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.



Nuran ASLAN  
İstanbul / 2025

## ÖN SÖZ

Yüksek lisans öğrenimim süresince edindiğim bilgi ve deneyimlerin en somut çıktılarında biri olan bu tez çalışması, akademik gelişimimin yanı sıra kişisel olarak da önemli kazanımlar elde ettiğim bir sürecin ürünü olmuştur. Eğitim ortamlarının dinamik yapısı içinde liderlik yaklaşımlarının dönüşümü, özellikle çevik liderlik ve okul mutluluğu kavramlarının birlikte ele alınmasını anlamlı kılmıştır.

Tez sürecimin her aşamasında bilgi birikimiyle yolumu aydınlatan, yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden ve değerli katkılarını esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmama değerli görüş ve önerileri ile katkılar sunan sayın hocalarım Dr. Öğr. Üyesi Pınar ÖZKAN ve Dr. Öğr. Üyesi Mustafa TAKTAK'a,

Araştırmamın uygulama sürecine destek olan ve gönüllü olarak anketlere katılan tüm öğretmen ve okul yöneticilerine,

Bu süreçte sabırla, anlayışıyla ve her daim yanımda durarak bana güç veren eşim Mesut ASLAN'a ,

Teşekkür ederim...

Bu çalışmanın eğitim alanındaki araştırmalara ve uygulayıcılara fayda sağlamasını temenni ederim.

Nuran ASLAN

İstanbul-2025

**ÖZET**  
**OKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN**  
**OKUL MUTLULUĞUNA ETKİSİ**

**Nuran ASLAN**

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL

Ekim- 2025, 93 Sayfa

Bu araştırma, öğretmenlerin algılarına dayalı olarak okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin (OMÇLÖ) okul mutluluğunu (OM) yordama düzeyine yönelik bulgular ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. 2024-2025 öğretim yılında İstanbul’da kamu okullarında görev yapan 389 öğretmenden “Marmara Çevik Liderlik Ölçeği” ve “Okul Mutluluğu Ölçeği” araçlarıyla toplanan veriler, korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak çözümlenmiştir.

Araştırma bulguları, öğretmenlerin OM ve OMÇLÖ arasında yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çoklu regresyon analizi sonuçları, çevik liderliğin okul mutluluğunu en güçlü biçimde yordayan değişken olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, OMÇLÖ artması, öğretmenlerin OM algılarını doğrudan yükseltmektedir. Diğer yandan, öğretmen sayısının ve ders yükünün artması okul mutluluğunu azaltırken, öğretmenlerin kıdem süresinin artması mutluluk üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Çeviklik, Çevik Liderlik, Örgütsel Mutluluk, Okul Mutluluğu

## ABSTRACT

### THE EFFECT OF AGILE LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF SCHOOL PRINCIPLES ON SCHOOL HAPPINESS

Nuran ASLAN

Master's Thesis, Educational Administration

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Mustafa ÖZGENEL

October- 2025, 93 Pages

This study was conducted to determine the extent to which school principals' agile leadership characteristics (AGCL) predict school happiness (SH) based on teachers' perceptions. A correlational screening model was used in the study. Data collected from 389 teachers working in public schools in Istanbul during the 2024-2025 academic year using the "Marmara Agile Leadership Scale" and the "School Happiness Scale" were analyzed using correlation and regression analyses.

The research findings indicate a high, positive, and significant relationship between teachers' AGCL and SH. Multiple regression analysis results revealed that agile leadership is the variable that most strongly predicts school happiness. Accordingly, an increase in AGCL directly increases teachers' perceptions of SA. Conversely, an increase in the number of teachers and their course load decreases school happiness, while an increase in teachers' seniority has a positive effect on happiness.

**Keywords:** Leader, Agility, Agile Leadership, Organizational Happiness, School Happiness.

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>viii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1 Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Sınırlılıklar .....	4
1.5. Varsayımlar.....	4
1.6. Tanımlar .....	4
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>5</b>
<b>TEORİK ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR</b> .....	<b>5</b>
2.1. Liderlik Kavramı.....	5
2.1.1.Liderlik Yaklaşımları .....	6
2.2.Çevik Liderlik .....	8
2.2.1. Çevik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	9
2.2.3.Çevik Liderlik Özellikleri .....	10
2.2.4. Çevik Liderliğin İlkeleri.....	14
2.2.5.Çevik Liderliğin Gelişim Aşamaları .....	15
2.2.6. Çevik Liderlerin Yeterlikleri.....	18
2.2.6.Çevik Liderlikte Bireysel ve Örgütsel Yetkinlikler .....	19
2.2.7.Çevik Liderliğe Duyulan Gereksinim .....	19
2.2.8.Çevik Liderlikte İş Birliği, Katılım ve Çalışanlarla Etkileşim.....	21
2.2.9.Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Yaklaşımı.....	23
2.3.Mutluluk.....	24
2.3.1.Örgütsel Mutluluk .....	24

2.3.2.Okul Mutluluğu.....	28
2.4.İlgili Araştırmalar.....	32
2.4.1.Örgütsel Mutluluk ile İlgili Araştırmalar.....	32
2.4.2.Çevik Liderlik ile İlgili Araştırmalar.....	32
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>56</b>
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>56</b>
3.1 Araştırma Deseni.....	56
3.2. Çalışma Grubu.....	56
3.1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	56
3.3. Veri Toplama Araçları.....	57
3.4. Verilerin Analizi.....	58
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>73</b>
<b>BULGULAR.....</b>	<b>73</b>
4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	73
Tablo 4.1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları.....	73
4.2. Okul Mutluluğunun Yordayıcıları Olarak Çevik Liderlik, Okul ve Öğretmenlere Ait Özellikleri.....	75
<b>BEŞİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>77</b>
<b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>77</b>
5.1. Tartışma ve Sonuç.....	77
5.1.1 Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	77
5.1.2 İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç.....	80
5.2. Öneriler.....	81
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>82</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>90</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>93</b>

## TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler .....	56
Tablo 4.1. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları .....	68
Tablo 4.2. Çoklu Regresyon Analizi Bulguları .....	70



## KISALTMALAR LİSTESİ

MEB : Milli Eğitim Bakanlığı

TDK : Türk Dil Kurumu

Akt : Aktaran

Çev : Çeviren

Ed : Editör

sf : Sayfa

vd : Ve Diğerleri

OMÇLÖ: Okul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri

OM: Okul Mutluluğu

# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

### 1.1 Problem Durumu

Mutluluk, insanlık tarihi boyunca hep önem verilen, kaynağı araştırılan bir kavram olmuştur. Bireysel mutluluk arayışı, zamanla iş yaşamına da yansımış ve örgütsel mutluluk üzerine araştırmaların artmasına neden olmuştur (Bulut, 2015; Özgenel ve Bozkurt, 2019; Eker ve Özgenel, 2021; Özgenel ve Canuyulası, 2021). Birçok araştırmacı tarafından örgütsel mutluluğun ne anlama geldiğine dair görüşler ve tanımlamalar bulunmaktadır. Mutluluk, öznel iyi oluş hali olarak da tanımlanabilir ve örgüt içinde yayıldıkça olumlu bir atmosfer yaratır. Bu olumlu ortamın kurum genelinde hissedilmesi ise örgütsel mutluluk olarak adlandırılabilir (Ataç, Yüksel, Dursun ve Özgenel, 2022: 298). Örgütsel mutluluk, bireysel mutlulukların bir araya gelerek oluşturduğu bütünsel bir durumdur (Bulut, 2015: 24). Örgütsel mutluluk, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesiyle oluşan ortak iyilik hali ve kurumsal verimliliğin bir sonucudur (Köş ve Kaya, 2024: 29).

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiğinden, işin mutluluk üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bu nedenle, sadece bireysel değil, kurumsal düzeyde de mutluluğu ifade eden örgütsel mutluluğun anlaşılması günümüz iş dünyasında kritik bir öneme sahiptir (Aruoren ve Oisamoje, 2023: 80). Örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmek, mutluluğu etkili bir şekilde artırmak açısından önemlidir (Wesarat vd., 2015: 78). Fisher'a (2010: 404) göre çalışma ortamındaki mutluluk yalnızca anlık deneyimlerden değil, uzun vadeli koşullar, bireysel özellikler ve bireyin beklentileriyle iş ortamı arasındaki uyumdan da etkilenmektedir. Örgütlerdeki mutluluğu etkileyen temel unsurlardan biri de yönetim desteğidir; birçok araştırmada mutsuzluğun kaynağında yöneticiler ya da yönetim süreçleri yer almaktadır (Bulut, 2015: 51). İnsan yönetimi, örgütsel performansı doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Centre for Wellbeing, 2017: 7). Örgüt mutluluğu yönetim tarzı ve lider-örgüt ilişkisinin niteliğine bağlıdır (Özgenel vd., 2021: 16).

Günümüz koşullarında liderlik anlayışı giderek değişmekte ve daha esnek, yenilikçi yaklaşımlar benimsenmektedir. Bu doğrultuda belirsizlik, değişkenlik ve

karmaşıklıkla başa çıkabilen, esnek, öğrenmeye açık ve iş birliğini teşvik eden çevik liderlik yaklaşımı öne çıkmaktadır. Bu terim, 2001 yılında müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan bir grup bilişim teknolojisi uzmanı tarafından ortaya çıkmıştır (Mahoe, 2024: 29). Terim ilk kez yönetim alanında kullanılmaya başlandığında, odak noktası daha çok süreç iyileştirmeleri, hız ve uyum sağlama becerisi üzerindedir (Prange ve Heracleous, 2018: 4). VUCA (değişken, belirsiz, karmaşık, muğlak) ortamlarında liderlik yapma yetkinliği çevik liderliğin önemli bir bileşenidir. Bu liderler, belirsizliği kabullenir, riskleri değerlendirerek sorumluluk alır ve strateji değişimlerini zayıflık değil bir liderlik becerisi olarak görür (Gehler, 2005: 11). Bu doğrultuda çevik liderlik, karmaşık ve hızlı değişen koşullarda bilgece ve etkili kararlar alma becerisi olarak tanımlanır (Fitaloka vd., 2020: 115).

Öngörülemezliğin arttığı bir dünyada, güvenle öngörebileceğimiz tek şey, değişim hızının gelecek yıl daha da artacağı, ondan sonraki yıl ise daha da hızlanacağıdır (Joiner, 2013–2014: 49). Hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan bu ortamda, liderlik çevikliği; liderlerin değişen koşulları öngörmesini ve bu koşullara yaratıcı biçimde yanıt verebilmesini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Joiner, 2012: 50). Söz konusu değişim hayatın tüm alanlarında olduğu gibi eğitimi de etkilemiş ve eğitim liderlerini bu zorlu sürece dahil etmiştir (Yazıcı, Yıldız,ve Özgenel, 2022: 297). Dolayısıyla değişime ve gelişime hızla ayak uydurabilmek için çevik liderlik eğitim alanında gereklilik halini almıştır. Başka bir ifadeyle hızla değişen küresel dünyada, bütün eğitim, öğretim kurumlarında çevik liderlik özelliklerine sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Taylor, 2017:52). Çevik manifestonun başarılı bir şekilde hayata geçirilmesinde temel rolü, eğitim örgütlerinde lider konumunda bulunan okul yöneticileri üstlenmektedir. Üstlenen bu liderlik rolü, örgütsel/okul sonuçları ve bireysel iyi oluşu etkileyen kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir (Bülbül ve Cemaloğlu, 2025: 425). Bu bağlamda eğitim kurumlarında örgütsel mutluluğun sağlanması, geleceğin nitelikli çalışanlarını motive edecek güçlü bir sistemin temelini oluşturur (Sarıbyık vd., 2023: 173). Buradan hareketle araştırmada “Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri okul mutluluğunu ne düzeyde yordamakta mıdır?” sorusunun cevabı aranmıştır.

## 1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul mutluluğunu yordama düzeyinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu temel amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul mutluluğu, öğretmen özellikleri (öğretmenleri cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, haftalık ders saatleri/yükleri) ve okul bağlamı (görev yaptıkları okul kademeleri, sınıf ve okul büyüklükleri/mevcutları, okuldaki görev süreleri, müdürle birlikte çalışma süreleri, okuldaki öğretmen sayısı) arasında anlamlı ilişki var mıdır?
- Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri, öğretmen özellikleri (öğretmenleri cinsiyetleri, yaşları, kıdemleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, haftalık ders saatleri/yükleri) ve okul bağlamı (görev yaptıkları okul kademeleri, sınıf ve okul büyüklükleri/mevcutları, okuldaki görev süreleri, müdürle birlikte çalışma süreleri, okuldaki öğretmen sayısı) okul mutluluğunu anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?

## 1.3. Araştırmanın Önemi

Günümüzde hızlı değişim, belirsizlik ve karmaşa, liderlerden esneklik ve çeviklik gibi yeni beceriler talep etmektedir (Özdemir, 2020). Bu bağlamda, okul müdürlerinin etkili yönetim sergileyebilmeleri için çevik liderlik özelliklerine sahip olmaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Yazıcı, Yıldız ve Özgenel, 2022). Çevik liderliği benimseyen yöneticiler, karşılaşılan sorunları gelişim fırsatına dönüştürerek çalışanların güçlü yanlarını öne çıkarır, okulun gelişimine katkı sağlar ve öğretmenlerin motivasyonunu artırır (Yalçın ve Özgenel, 2021). Bu tür bir liderlik anlayışı, öğretmenlerin kendilerini güvende ve değerli hissetmelerine olanak tanır, hayal kırıklıklarını azaltır ve okul mutluluğunu güçlendirir (Özgenel vd., 2022).

Eğitim kurumlarında hedeflere ulaşılabilmesi için mutluluk önemli bir faktördür ve okul müdürlerinin liderlik davranışları bu açıdan belirleyici rol üstlenmektedir (Özgenel ve Canuylası, 2021). Literatürde hem çevik liderlik hem de örgütsel mutluluk kavramlarının günümüzde popülerleştiği, ancak genellikle farklı değişkenlerle ve farklı kurumlarda ele alındığı görülmektedir. Araştırmalar, çevik liderliğin öğretmenlerin mesleki gelişimlerini, performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını

artırdığını; okul etkililiğini yordadığını; öğretmenlerin sesini ve iş tatminini olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Özdemir, 2020; Yalçın ve Özgenel, 2021; Yazıcı vd., 2022). Ancak çevik liderlik ile okul mutluluğunu birlikte inceleyen çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamakta hem eğitim yöneticilerine yol göstermeyi hem de literatüre katkı sunmayı hedeflemektedir. Ayrıca bulgular, okul mutluluğunu artırmak isteyen yöneticilere çevik liderliği uygulama konusunda pratik ipuçları sağlayarak, bu alanda ampirik kanıt ortaya koyacaktır.

#### **1.4. Sınırlılıklar**

Bu araştırma, 2024-2025 eğitim öğretim yılında İstanbul İlinin Küçükçekmece ilçesi kamu okullarında görev yapmakta olan 449 öğretmenden toplanan verilerle sınırlıdır.

Bulgular Öğretmen Bilgi Formu, Okul Mutluluğu Ölçeği ve Çevik Liderlik Ölçeği ile elde edilen verilerle sınırlıdır

#### **1.5. Varsayımlar**

Araştırmaya katılan okul müdürleri ve öğretmenler ölçeklere gönüllü katılmış ve ölçeklere samimi cevaplar vermişlerdir.

#### **1.6. Tanımlar**

**Çeviklik:** Hızlanan değişim ve artan karmaşıklık koşulları altında sürekli olarak etkili hareket edebilme yeteneğidir (Joiner, 2013: 49)

**Çevik liderlik:** Karmaşık ve hızla değişen koşullarda bilgece ve etkili karar alma becerisi olarak tanımlanır (Fitaloka vd., 2020: 115).

**Örgütsel mutluluk:** Çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesiyle oluşan ortak iyilik hali ve kurumsal verimliliğin bir sonucudur (Köş ve Kaya, 2024: 29).

**Okul Mutluluğu:** Okulun hedefleriyle öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel ihtiyaçlarının örtüşmesi ve çevresel koşullara bağlı olarak çalışanlar arasında gelişen uyumun yarattığı duygusal iyilik durumu olarak tanımlanabilir (Sezer ve Can, 2019: 188).

## İKİNCİ BÖLÜM

### TEORİK ÇERÇEVE VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

#### 2.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık tarihi boyunca toplumsal yaşamın ve örgütsel yapının en temel unsurlarından biri olarak görülmüş, farklı dönemlerde farklı biçimlerde tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Liderlik, bir grubun hedeflere ulaşması için üyelerini zorlamadan yönlendirme ve koordine etme sürecidir; aynı zamanda bu etkiyi başarıyla uygulayan kişilerin sahip olduğu niteliklerdir (Saro, 2017: 21). Liderlik; insanların güveni ve desteğiyle organizasyonel hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlanabilir (Fitaloka vd., 2020: 113). Liderlik, liderin bireylere tek taraflı olarak dayattığı bir süreç değil; iş birliğine dayalı ve dönüştürücü bir süreç olarak görülmektedir (Saro, 2017:c21).

Günümüzün karmaşık ve belirsiz ortamlarında, örgütlerin başarılı olabilmesi için yetkin liderlerin doğru düşünme, yargılama ve karar verme becerilerine ihtiyaç vardır (Hollis, 2017:c1). Literatürde bir liderde bulunması gereken yetkinlikler farklı araştırmacılar tarafından çeşitli biçimlerde yorumlanmıştır. Örneğin Rialti ve Filieri (2024: 443), liderlerin, dönüşüm süreçlerinde geleneksel anlayışların ötesine geçerek daha katılımcı ve etkileşimli yaklaşımlar benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Leslie (2020: 70), Liderlerin sahip oldukları güç ve değerleri dayatmak yerine, farklı bakış açılarını gözeterek hareket etmeleri gerektiğini belirtmektedir. Breakspear' (2016: 10) göre liderler, karşılaştıkları sorunlarda açık ve şeffaf davranmalı, gerektiğinde öz eleştiri yapabilmelidir. Fitaloka ve arkadaşları (2020: 113-114), liderlerin çalışanların moral ve motivasyonunu artırmak için işleri dönüştürebilmesi ve hem yüz yüze hem de teknolojik araçlarla etkili iletişim kurabilmesi gerektiğini belirtmektedir. Mahoe (2024: 1), liderlerin yeni çözümler geliştirerek gerekli adımları atmalarının, hizmet ve etkileşimin kesintisiz sürdürülmesi açısından önemli olduğunu ifade etmektedir. Hollis (2017: 1) ise liderlerin ortaya çıkan eğilimleri doğru bir şekilde tespit ederek başarılarını en üst düzeye çıkaracak adımları önceden kestirmelerinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Saro (2017: 44), liderlerin geçmişe odaklanmak yerine geleceğe yönelik planlar yapmaları ve değişime uyum sağlama konusunda kararlı bir tutum sergilemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Gehler (2005: 7) de liderliğin, değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu göstermesi, dönüşümü

durağan bir hedef değil, sürekli ilerleyen dinamik bir süreç olarak görmesi ve durağan kalmanın sonuçlarının harekete geçmekten daha olumsuz olacağını ortaya koyması gerektiğini dile getirmektedir.

Günümüzde liderler, geleneksel liderlik kurallarının büyük ölçüde önemini kaybettiğini her geçen gün daha iyi kavramaktadır (Lediju, 2016: 47). COVID-19 pandemisi ve beraberinde gelen çağdaş değişim dinamikleri, liderleri zamana duyarlı kararlar almak üzere daha hızlı hareket etmeye zorlamıştır (Mahoe, 2024: 12). Bu bağlamda liderlerin, karşı karşıya oldukları küresel, ulusal ve bölgesel zorluklara etkili şekilde yanıt verebilmeleri için vizyoner, stratejik ve taktiksel yön belirleme davranışları arasında hızlı ve esnek bir şekilde geçiş yapabilmeleri gerekmektedir (Lediju, 2016: 53). Tüm bu öngörülemeyen ve alışılmadık zorluklar karşısında liderlerin daha esnek ve duyarlı davranma ihtiyacı her geçen gün artmaktadır (Mahoe, 2024: 18). Günümüzün belirsiz ve değişken koşullarında, daha donanımlı ve farkındalığı yüksek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Hollis, 2017: 7).

### **2.1.1.Liderlik Yaklaşımları**

#### **2.1.1.1.Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, özgürlük, adalet ve eşitlik gibi amaç değerlerine odaklanan, daha karmaşık fakat son derece etkili bir liderlik anlayışıdır. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yalnızca takipçilerinin mevcut ihtiyaç ve taleplerini gözetmekle kalmaz, aynı zamanda onların potansiyel güdülerini ortaya çıkararak daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılamaya yönelir. Takipçileriyle bütünsel bir bağ kuran dönüşümcü liderler, onları ahlaki açıdan daha yüksek bir seviyeye taşıırken, bu etkileşim sürecinde kendileri de ahlaki aktörlere dönüşürler. Böylece lider ve takipçiler arasında karşılıklı bir yücelme ve dönüşüm ilişkisi gelişir (Burns, 1978: 426).

Dönüşümcü liderlik, çevresel koşullara pasif tepki vermek yerine yenilikçi bir ortam yaratarak değişimi mümkün kılar; misyon, enerji ve tutkuyla hem örgütte hem ekiplerde olumlu dönüşümler gerçekleştirir ve ortak amaç duygusu oluşturarak değişimin sürekliliğini destekler (Özdemir, 2020: 34). Bu yaklaşım, ortak bir vizyon etrafında birleşmeyi, personelin gelişimini desteklemeyi, okulun yapısını yeniden şekillendirmeyi ve öğretim-öğrenme süreçlerini etkin biçimde yönetmeyi esas almaktadır (Day, Sammons ve Gorgen, 2020: 16)

Dönüşümcü liderler, sahip oldukları vizyonu ve bağlılıklarını sürekli tazeleyerek kurumun işleyişine daha kolay uyum sağlarlar. Böylece, bu liderlik anlayışı kurumlarda esneklik ve değişime olan açıklığı ön plana çıkarır (Taylor, 2017: 50). Dönüşümcü liderlik, örgüt vizyonunu çalışanların hedef ve değerleriyle bütünleştirerek gelişimi destekler; yenilikçi kapasitesi ve stratejik karar alma yeteneğiyle dönüşümü sağlar, çalışanları öğrenmeye teşvik ederek motive eder (Akkaya ve Tabak, 2020: 3). Dönüşümcü liderlik tarihsel süreçte toplumsal ve kolektif bir önem taşıırken, uygulamada liderlik çoğunlukla bireysel motivasyonlar, çıkar çatışmaları ve prestij arayışlarıyla şekillenmektedir (Burns, 1978: 33)

### **2.1.1.2.Öğretimsel Liderlik**

Günümüzde pek çok okul lideri, yönetsel-idari sorumlulukları ile öğretimsel liderlik görevleri arasında denge sağlamaya gayret etmektedir. Öğretimsel lider, öğretimin niteliğini en temel öncelik olarak görür ve bu doğrultudaki vizyonunu gerçekleştirmeye odaklanır (Jenkins, 2009: 35). Öğretimsel liderlik, öğrenmeyi merkeze alarak tüm süreçlerin bu amaç doğrultusunda düzenlenmesini savunur. Öğretimsel liderler öğretmenlerle iş birliği yaparak öğretim yöntemlerini geliştirir, onların bakış açılarını anlamaya çalışır ve müfredatla ilgili kararların temelini oluşturur (Jenkins, 2009: 36). Öğretimsel liderlik, eğitimde açık hedefler belirlemenin, müfredatı düzenlemenin ve hem öğretmenleri hem de öğretim sürecini değerlendirmenin gerekliliğine dikkat çekmektedir (Day, Sammons ve Gorgen, 2020: 18).

### **2.1.1.3. Dağıtılmış Liderlik**

Dağıtılmış liderlik, tek başına bağımsız bir “model” olarak görülmez; daha çok dönüşümcü ve öğretimsel liderlik yaklaşımlarının etkin biçimde uygulanması sürecinde ortaya çıkan örtük bir kavram ve uygulamalar bütünüdür. Kökeni açısından incelendiğinde ise bu anlayışın bilişsel ve sosyal psikolojiden, özellikle de dağıtılmış biliş ve eylem kuramından esinlendiği belirtilmektedir (Day, Sammons ve Gorgen, 2020: 20).

Dağıtılmış liderlik yaklaşımında sorumluluk birden fazla lider tarafından paylaşılır. Örneğin, öğretim uygulamalarını izleme ve değerlendirme gibi rutin görevler çoğunlukla okul müdürü ve müdür yardımcısının sorumluluğundayken; okuma-yazma alanında öğretmen gelişimine yönelik rutinlerde müdürün yanı sıra müfredat

uzmanları ve deneyimli öğretmenler de görev almaktadır (Spillane, 2005: 145). Dağıtılmış perspektife göre liderlik, liderler, takipçiler ve içinde bulunulan durumdan oluşan ve karşılıklı etkileşimle şekillenen bir pratik sistemdir. Bu bileşenler ayrı ayrı değil, bir bütün olarak değerlendirilmelidir. Çünkü sistem, tek tek parçaların veya uygulamaların toplamından daha ileri bir anlam taşır (Spillane, 2005: 150).

## **2.2.Çevik Liderlik**

Çevik liderlik, 2001 yılında müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta zorlanan bir grup bilişim teknolojisi uzmanı tarafından ortaya konmuş bir liderlik yaklaşımıdır (Mahoe, 2024: 29). Terim yönetim literatüründe ilk kez kullanılmaya başlandığında, esas olarak süreçlerin iyileştirilmesi, hız kazanma ve uyum sağlama yeteneği üzerine odaklanmıştır (Prange ve Heracleous, 2018: 4). Hızla uyum sağlama ve değişebilme yeteneği, liderlerin yeni durumlara ve koşullara tepki verebilmesine olanak tanır ve 21. yüzyıl liderleri için kritik bir beceridir (Taylor, 2017: 3). Bu çerçevede çevik liderlik kavramı, araştırmacılar tarafından farklı bakış açılarıyla ele alınarak çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Çevik liderlik, belirsiz ve hızla değişen koşullar altında akılcı ve etkili kararlar verebilme yeteneği şeklinde tanımlanmaktadır (Fitaloka vd., 2020: 115). Çevik liderlik, organizasyonel çeviklikle benzerlik göstermekte olup, karmaşık ve hızla değişen koşullar karşısında akılcı ve etkili biçimde harekete geçebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Joiner ve Josephs, 2007: 6). Bu kavram farklı şekillerde yorumlansa da esneklik, uyum ve değişime açıklık ortak kabul gören unsurlardır; bunun temelinde ise belirsiz koşullarla başa çıkma ve sürekli yenilik ihtiyacı vardır (Prange ve Heracleous, 2018: 10)

Bireysel çeviklik, liderin değişen koşullar karşısında esnek ve etkili biçimde hareket etmesini mümkün kılan sosyal ve bilişsel yetkinliklerin bütünüdür. Bu yetkinlik, kaynakları verimli biçimde kullanarak karmaşık durumları yönetme ve başkalarıyla uyum içinde çalışabilme becerisini kapsamaktadır (Cestou, 2020: 17). Çeviklik, liderlerin ilişkiler geliştirmesine, öğrencilerin, paydaşların ve kurumların ihtiyaçlarını karşılamasına ve gelecekteki sorunları öngörmesine yardımcı olur. Başarılı kurumların, hayatta kalabilmek, sürdürülebilir olmak ve değişken bir dünyada etkili olabilmek için çevik stratejilere ihtiyacı vardır. Liderlerin, konumdan bağımsız olarak küresel bağlantı ve gerçek zamanlı iş birliği için yeni ve yenilikçi yöntemler geliştirmeleri gerekmektedir (Taylor, 2017 :4).

Alanyazında çevik liderlik olgusuna dair yapılan çalışmalar, bu kavramın çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Akkaya vd. (2020: 393), çevik liderlik davranışlarını; “sonuç, takım ve değişim odaklılık ile birlikte yetkinlik, esneklik ve hız” nitelikleri üzerinden tanımlamıştır. Yazıcı ve Özgenel (2020) ise çevikliği, “durumsal farkındalık, insan ilişkileri ve öz-farkındalık” temelinde üçlü bir modelle ele almıştır. Tüm bu sınıflamalar, modern liderlik anlayışının, değişen koşullara uyum sağlamak için gerekli olan çok yönlü ve dinamik bir beceriler setini gerektirdiğini göstermektedir.

*Durumsal Farkındalık:* Bu özelliğe sahip liderler, çevrelerindeki değişiklikleri ve gelişmeleri dikkatli bir şekilde gözlemler, yeni iş görevleri ve organizasyonel rollerdeki ihtiyaçlara hızlıca uyum sağlarlar. Çevresel değişimlere karşı açık fikirli ve yargısız bir tutum sergilemektedirler. Karmaşık sorunları ve durumları etkili bir şekilde analiz edebildikleri gibi tecrübelerine dayanarak uygun çözümler üretirler (De Meuse, 2017; Yazıcı vd., 2022).

*İnsan İlişkileri:* Çevik liderin, başkalarıyla yapıcı ve verimli ilişkiler kurabilmesi ve değişime açık bir bakış açısına sahip olması beklenir (Yazıcı vd., 2022). Bu doğrultuda lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanlara anlayış göstermeye, iş ortamındaki uyumu sağlamaya ve iş birlikleri geliştirmeye odaklanır (De Meuse, 2015).

*Öz-Farkındalık:* Lider izleyicilerine somut geri bildirimler sunar (Yazıcı vd., 2022). Kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanıması, göremediği yanlarını fark etmesi ve dışarıdan aldığı geri bildirimleri kabul etmesi öz-farkındalığını güçlendirir (De Meuse, 2017). Bu süreçte lider, performansını artıracak düzeltici adımlar atar, gelişim için inisiyatif alır ve davranışlarını değiştirmeye odaklanır (De Meuse, 2015).

### **2.2.1. Çevik Liderliğin Ortaya Çıkışı**

Günümüz liderlik anlayışında çeviklik, yalnızca bir özellik değil, aynı zamanda karmaşık koşullar altında başarıyı sürdürebilmenin temel unsuru olarak görülmektedir. Hız, dayanıklılık, esneklik ve çeviklik gibi kavramlar genellikle dünya çapındaki sporcuları tanımlamak için kullanılsa da aslında organizasyonlar ve liderler için de geçerlidir. Nitekim 21. yüzyıl, dijital devrim ve genişleyen küresel pazarların etkisiyle adeta bir yenilik fırtınası getirmiştir. Günümüzde karşılaşılan bu hızlanmış belirsizlik ve değişim ortamı geçici olmayıp kalıcı bir durum hâline gelmiştir (Horney ve ark., 2010:33). Çevik liderlik ya da diğer adıyla lider çevikliği, 1990’lı yıllarda yapılan

araştırmalara dayanmaktadır. Bu araştırmalarda, yeni sorumluluklara kısa sürede adapte olabilen liderlerin zihinsel, toplumsal ve örgütsel dinamikleri incelenmiş ve kavramın, oldukça yaygın kullanılan öğrenme evikliği terimiyle ilişkilendirildiği düşünülmektedir (zdemir, 2020: 70). Terim yönetim literatüründe ilk kez kullanılmaya başlandığında, esas olarak süreçlerin iyileştirilmesi, hız kazanma ve uyum sağlama yeteneği üzerine odaklanmıştır (Prange ve Heracleous, 2018: 4).

Horney vd. (2010), bugünün iş dünyasının değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak olduğunu vurgulamış ve bu durum, ABD Kara Harp Okulu tarafından "VUCA" kısaltmasıyla tanımlanmıştır. Bu kısaltma řu koşulları ifade eder: Değişkenlik: Değişimin doğası, hızı, hacmi, büyüklüğü ve dinamiklerdir. Belirsizlik: Olayların ve durumların ngrlemezliğidir. Karmaşıklık: Konuların birbirine karışması ve kuruluşları çevreleyen kaosu ifade eder. Muğlaklık: Gerçekliğin belirsizliği ve koşulların çelişkili anlamlarını içerir.

VUCA dünyasında başarıyı sürdürebilmek için liderler, insan, süreç, teknoloji ve yapı alanlarında sürekli değişiklikler yapmak zorundadır. Bu ince ve karmaşık dansı yönetmek, çalışma ortamında meydana gelen dönüşümleri fark ederek bunlara hızlı, uyarlanabilir ve hedefe yönelik yanıt verme yeteneğini gerektirir (Horney vd., 2010: 33). Bu bağlamda eylemler ile sonuçların giderek daha kopuk ve öngörülemez hale geldiği zamanlarda, insanlar belirsizlikle başa çıkmak için çözüm ve araçlar arıyor. İşte bu nedenle çeviklik günümüzde bu kadar moda oldu; çünkü planlamayla değil, ihtiyaç duyulduğunda hızlıca uyum sağlayarak belirsizlikle başa çıkmaya yardımcı olabilecek bir yetkinlik olarak görülüyor (Prange ve Heracleous, 2018: 2).

### **2.2.3.evik Liderlik zellikleri**

Çevik liderler, örgütün hedeflerini açık ve net bir şekilde belirler, bu vizyonu ekibiyle paylaşarak herkesin aynı amaç etrafında birleşmesini sağlar. Ayrıca, ekip üyelerine yol göstererek onların davranışlarını olumlu yönde etkilemeye çalışırlar (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015: 120). Bu liderler, beklenmedik durumlar karşısında çalışanların odaklarını koruyabilmesi için niyet, amaç ve hedefleri net biçimde ifade ederler (Setili, 2015: 58). Aynı zamanda kk ama etkili adımlarla ilerleyerek stratejik yn korur (Leslie, 2020: 13). Çevik liderler, dinamik koşullara kolaylıkla uyum sağlayan bir bakış açısına sahiptir ve değişimi bir tehditten ziyade fırsat olarak değerlendirirler (Cestou, 2020: 16). Değişime esnek yaklaşarak yenilikçi çözümler

üretir, alternatif yolları destekler ve ekiplerini keşfetmeye teşvik eden bir vizyon ortaya koyarlar (Mahoe, 2024: 35). Bu liderlik tarzı, yenilikçi düşünceyi destekleyen örgütsel bir yapıyla pekişir ve süreklilik kazanır (Akkaya vd., 2020: 1615).

Çevik liderler, kontrolü tamamen merkezileştirmek yerine, çalışanların sorumluluk üstlenerek doğru kararlar alabilecek yeterliliğe sahip olduklarını varsayar ve buna göre hareket ederler (Setili, 2015: 59). Bu liderler görevleri devretmekle yönlendirmek arasında denge kurarlar, ekibin potansiyeline güvenir ve stratejik kararlar almalarına rehberlik ederler (Horney vd., 2010: 34). Çevik liderler, güven üzerine kurulu bir ortam oluşturarak katılımı teşvik eder ve farklı görüşlerin ekip için önemli bir değer taşıdığını kabul ederler (Setili, 2015: 57). Çevik liderler, iş birliğine dayalı bir kültür oluştururlar. Farklı ekiplerin birlikte öğrenip sürekli geri bildirim alabildiği ortamların gelişmesine öncülük ederler. Aynı zamanda iş birliği odaklı bu kültür, kurumların belirsizliklere daha güçlü yanıt vermesini sağlarken (Prange ve Heracleous, 2018: 5). Bu liderlik tarzı, geleneksel hiyerarşik yapıları sorgular; çalışanları ve ekipleri yetkilendirerek güçlendirir ve müşteri odaklılığını merkeze alır (Prange ve Heracleous, 2018: 4). Çevik liderler öğrenmeye önem verir ve gelişim odaklı bir bakış açısıyla hareket ederler (Breakspear, 2016: 6). Çalışanların kendi motivasyon kaynakları doğrultusunda hareket etmesini destekleyerek kişisel uyum ve dengeyi teşvik eder (Bushuyeva vd., 2019: 78).

*“Küçük başla, hızla öğren ve hatalardan ders al”* ilkesini benimseyen çevik liderler, süreçlerini katı planlamalar yerine esnek geri bildirimlerle şekillendirirler (Breakspear, 2016: 7). Sürekli gelişimi benimseyen çevik liderler, kurum kültürünü dönüştürerek iş performansını yükseltirler (Joiner, 2019: 2). Çevik liderlik hem bireysel hem de kurumsal başarıya katkı sağlayan stratejik bir anlayıştır. Bu yaklaşım, liderlerin kendilerini sürekli değerlendirmelerini, gelişime açık olmalarını ve faaliyetlerini düzenli olarak gözden geçirmelerini gerektirir (Mahoe, 2024: 32). Çevik liderlik hem davranışsal hem de zihinsel yenilenmeyi zorunlu kılar; bu nedenle liderlerin dili stratejik bir araç olarak kullanması ve iletişim süreçlerini titizlikle yürütmesi gerekmektedir (Prange ve Heracleous, 2018: 12).

Çevik liderlik, geleneksel yapılardan farklı olarak sabit hedeflere sıkı sıkıya bağlı kalmaz; bunun yerine esnek ve yenilikçi hareket eden organizasyonların gelişimini destekler (Gehler, 2005: 14). Bu bağlamda çeviklik, sadece bir liderlik niteliği değil; aynı zamanda geçmiş deneyim ve alışkanlıkların kararları gölgelemesini engelleyen

stratejik bir bilinç düzeyidir (Prange ve Heracleous, 2018: 3). Çevik liderlik, istikrar ve çevikliğin birlikte sağlandığı dengeli bir sistem oluşturmayı destekler (Mahoe, 2024: 31), belirsizlik ve çatışmaların yoğun olduğu ortamlarda etkili olur ve kritik bir rol oynar (Hollis, 2017: 6). Bundan dolayı çevik liderler, değişen koşullarda doğru adımları atabilmek için çevreyi doğru algılamalı ve değişim hızına uyum sağlamalıdır (Hollis, 2017: 6). Çevik bir yönetim anlayışına sahip liderler, çevresel değişimleri sürekli izleyerek bu değişimleri zamanında fark eder ve organizasyonu buna uygun biçimde yeniden şekillendirirler (Prange ve Heracleous, 2018:10). Çevik liderlik; sonuç, takım, değişim odaklılık ile yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere altı boyutta tanımlanabilir (Akkaya vd., 2020).

*Sonuç odaklı olmak:* Projelerin etkin ve kısa sürede sonuçlanmasını hedefleyen çevik liderler, eksik çalışmalar ve verimsiz uygulamaları başarısızlık göstergesi olarak görürler. Takımlarına güven duygusu kazandırarak sorumluluk bilinciyle hareket ederler. Bu yaklaşım hem sürdürülebilir yönetimi hem de paydaşlara duyarlılığı güçlendirir (Akkaya ve Bayram, 2021: 181)

*Takım odaklı olmak:* Çevik lider, takım çalışmasını ön plana çıkararak değişen koşullara hızlı ve yenilikçi çözümler üretir. Etkili iletişimle ekibini güçlendirir ve takım odaklılığın başarı için temel unsur olduğunun bilincindedir (Akkaya ve Bayram, 2021: 182). Liderler sadece işi doğrudan kontrol ederek değil, aynı zamanda ekibin kendi kendine iş yapabilmesini sağlayacak uygun koşulları oluşturarak da etkili olabilir. Yani lider, görevleri tanımlayıp yetki devredebilir, gerekli bilgi, eğitim ve kaynakları sağlayarak çalışanların inisiyatif almasına fırsat tanır. Böylece liderin etkisi dolaylı olur; takipçilerin sorumluluk üstlenip işleri sahiplenmesini mümkün kılar (Meyer ve Meijers, 2017: 1). Başka bir anlatımla çevik liderler, kontrolü tamamen merkezileştirmek yerine, çalışanların sorumluluk üstlenerek doğru kararlar alabilecek yeterliliğe sahip olduklarını varsayar ve buna göre hareket ederler (Setili, 2015: 59). Aynı zamanda iş birliğine dayalı bir kültür oluştururlar. Farklı ekiplerin birlikte öğrenip sürekli geri bildirim alabildiği ortamların gelişmesine öncülük ederler (Prange ve Heracleous, 2018: 5).

*Değişime odaklı olmak:* Artan belirsizlikler ve hızla değişen bilişim ile telekomünikasyon sektörleri, şirketleri de kaçınılmaz bir dönüşüme zorlamaktadır. Bu bağlamda değişime uyum, varlıklarını sürdürebilmeleri için temel bir koşul olarak öne çıkmaktadır (Akkaya ve Bayram, 2021: 182). Değişime esnek yaklaşarak yenilikçi

çözümler üretir, alternatif yolları destekler ve ekiplerini keşfetmeye teşvik eden bir vizyon ortaya koyarlar (Mahoe, 2024: 35). Geçmişe odaklanmak yerine geleceğe yönelik planlar yapmaları için değişime uyum sağlama konusunda kararlı bir tutum sergilerler (Saro, 2017: 44).

*Yetkin olmak:* Teorik ve pratik bilgiyi bir arada kullanabilen çevik lider; yenilikçi, yaratıcı, çözüm odaklı ve farklı fikirlere açık bir yapıya sahiptir. Bunun yanı sıra dürüstlüğü, güvenilirliği ve ilham veren tavırlarıyla çevresini motive etme yetkinliği gösterir (Akkaya ve Bayram, 2021: 183). Karmaşık ve belirsiz ortamlarında, örgütlerin başarılı olabilmesi için liderlerin doğru düşünme, yargılama ve karar verme gibi yetkinliklere sahip olması gerekmektedir (Hollis, 2017:1). Bireysel çeviklik, liderin değişen koşullar karşısında esnek ve etkili biçimde hareket etmesini mümkün kılan sosyal ve bilişsel yetkinliklerin bütünüdür. Bu yetkinlik, kaynakları verimli biçimde kullanarak karmaşık durumları yönetme ve başkalarıyla uyum içinde çalışabilme becerisini kapsamaktadır (Cestou, 2020: 17).

*Esnek olmak:* Çevik lider, belirsiz koşullar karşısında stratejik planlamadaki açıkları esnek bir yaklaşım sergileyerek doldurur. Sabit tutumlar yerine değişen şartlara uygun çözümler geliştirir ve bu çözümleri ekibine benimsetip onların katkısıyla uygular (Akkaya ve Bayram, 2021: 183). Başarılı olabilmek için proje yöneticilerinin esnek olmaları gerekir; yani, kullanabilecekleri geniş bir davranış ve problem çözme repertuarına sahip olmalıdırlar (Meyer ve Meijers, 2017: 4). Liderlerin, karşı karşıya oldukları küresel, ulusal ve bölgesel zorluklara etkili şekilde yanıt verebilmeleri için vizyoner, stratejik ve taktiksel yön belirleme davranışları arasında hızlı ve esnek bir şekilde geçiş yapabilmeleri gerekmektedir (Lediju, 2016: 53). Bu çerçevede çevik liderler değişime esnek yaklaşarak yenilikçi çözümler üretir, alternatif yolları destekler ve ekiplerini keşfetmeye teşvik eden bir vizyon ortaya koyarlar (Mahoe, 2024: 35).

*Hızlı olmak:* Belirsizliklerin yoğun olduğu günümüz koşullarında, stratejik planlama ve karar verme süreçlerinde hız büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda çevik liderler, hızlı karar alabilen, değişimi öğrenerek ekibine yansıtan ve uygulamaya geçiren liderlerdir (Akkaya ve Bayram, 2021: 183). Artık operasyonel mükemmeliyet, güçlü marka ya da finansal kaynaklar tek başına yeterli değildir; başarı, değişen piyasa koşullarına sürekli ve hızlı uyum sağlama becerisine bağlıdır (Setili, 2015: 56).

#### 2.2.4. Çevik Liderliğin İlkeleri

Çevik liderlik, zamanla sürekli olarak değişen ve gelişen bir yapıya sahiptir. Bu ilkelerin ise çevik liderliğin ne olduğunu açıklamada yol gösterici niteliktedir (Agile Business Consortium, 2017):

*Lider davranışlarla yol gösterir:* Çevik liderlik sözlerden çok eylemlerle örnek olmayı gerektirir. Liderler önce kendilerini geliştirerek alçakgönüllü ve empatik bir duruş sergiler, böylece başkalarına da ilham verirler.

*Düşünce ve sonuçların kalitesini yükseltir:* Çevik liderler, farklı bakış açılarını dikkate alarak sorunları çok yönlü değerlendirir. Karar alma sürecinde konuyla ilgili bilgi ve deneyime sahip kişilerle iletişim kurarak gerçeklikle bağlarını güçlendirirler. Ayrıca, öncelikli konulara odaklanabilmek için düşünmeye zaman ayırırlar.

*Sistemli ve kalıcı geri bildirim kültürü geliştirir:* Çevik liderler, paydaşlarından cesurca geri bildirim talep ederler. Gelen önerilere görünür biçimde yanıt verirler. Açık, dürüst, saygılı tutumlarıyla etkili geri bildirim kültürüne öncülük ederler.

*Yapılan işe anlam katar:* Çevik liderler, çalışanların değer ve beklentilerini dikkate alarak ortak bir amaç etrafında birlik ve beraberlik duygusunu güçlendirirler. Bunu ise kurum için ortak bir vizyon geliştirerek gerçekleştirirler.

*Olumlu duyguları takdir eder:* Çevik liderler çalışanların duygularını sürece dâhil ettiklerinde potansiyellerini daha iyi ortaya koyabileceklerini bilirler. Bu anlayışla onları, en iyi yönlerini işe yansıtmaları için motive ederler. Böylece saygı temelli bir ortamda yenilik ve yaratıcılığın gelişmesine zemin hazırlarlar.

*Kurumun her düzeyinde liderlik davranışı gösterilmesini sağlamak:* Çevik liderlik, yalnızca üst yönetimle sınırlı kalmamalı; örgütün bütün katmanlarına yayılmalıdır. Bu doğrultuda çalışanların sahip oldukları liderlik potansiyeli ortaya çıkarılmalı ve onların liderlik rollerini deneyimleyebilecekleri ortamlar sağlanmalıdır. Böylelikle kurumun öğrenme ve değişime uyum sağlama kapasitesi gelişir. Ayrıca, hizmetkâr liderlik anlayışıyla desteklenen yeni liderlerin yetişmesi, çevik kültürün süreklilik kazanmasına katkıda bulunur.

*Yetki ve gücü uygun şekilde devretmek:* Çevik liderler, çalışanların en iyi şekilde performans göstermesi için onları sürece dâhil eder, motive eder ve yetkilendirir. Yetki

devrini ise katı bir anlayışla değil, koşullara göre esnek ve aşamalı biçimde uygulanan bir liderlik yaklaşımı olarak görürler.

*İş birliği yapar:* Çevik liderler güven ve saygıya dayalı bir çalışma ortamı kurarlar. Önce ekiplerin ihtiyaçlarını karşılayarak onları destekler, sonra da bağımsız bir şekilde karar alıp hareket etmelerine fırsat verirler. Affedicilik, pozitif yaklaşım ve cömertlik gibi değerlerin hâkim olduğu bu güvenli ortamda, ekipler hem daha kolay öğrenir ve gelişir hem de işlerini sürekli ve verimli bir şekilde sürdürür.

*Önemli fikirleri kurumun her düzeyinde ortaya çıkarır:* Çevik liderler iyi fikirlerin örgütün her seviyesinden çıkabileceğini kabul eder. Bu nedenle çalışanların statüsüne bakmaksızın onları dinler, önerilerini değerlendirir ve böylece sürekli yaratıcılığı ve gelişimi teşvik eden bir ortam oluştururlar.

### **2.2.5.Çevik Liderliğin Gelişim Aşamaları**

Joiner ve Josephs (2006), çevik liderlik olgusunun gelişimsel boyutlarını kavramsallaştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmada, yöneticilerin değişim süreçlerine yaklaşımlarını, ekip yönetiminde benimsedikleri stratejileri ve kritik iletişim anlarında sergiledikleri düşünsel ve davranışsal eğilimleri incelemiştir. Çalışmada yalnızca farklı gelişim aşamalarına özgü liderlik davranışları ortaya konulmakla birlikte, bu davranışları besleyen bilişsel ve duygusal kapasiteler de sistematik biçimde tanımlanmıştır. Bu bütüncül yapı, araştırmacılar tarafından “çevik liderlik düzeyi” olarak kavramsallaştırılmıştır (Joiner, 2014). Araştırma bulguları, liderlerin çeviklik yetkinliklerinin beş aşamalı bir gelişimsel hiyerarşi içerisinde konumlandığını göstermektedir: “Uzman, Başarılı, Katalizör, Ortak-Yaratıcı ve Sinerjist” (Joiner ve Josephs, 2006). Her bir düzey, liderlerin dünyayı algılama biçimleri, değişime gösterdikleri uyum, ekipleri yönlendirme ve geliştirme pratikleri ile iletişimde sergiledikleri çeviklik üzerinden ayırt edilmektedir. Tablo 2.1’de bu düzeylerin, liderlik tarzları ve temel yetkinlikleri bağlamında karşılaştırmalı bir biçimde sunulduğu görülmektedir.

**Tablo 2.1: Çevik Liderliğin Gelişim Aşamaları**

Çeviklik Düzeyi	Liderlik Anlayışı	Kritik Görüşmelerde Çeviklik	Takım Liderliğinde Çeviklik	Örgütsel Değişimi Yönetmede Çeviklik
<b>Uzmanlık Öncesi</b> (~%10)	Tepkisel bir yaklaşım vardır. Liderlik çoğunlukla kontrole ve kendi çıkarını korumaya dayanır.	Geri bildirim vermekten kaçınır; zorlayıcı konuşmalardan uzak durur. Çoğu iletişim tek yönlüdür.	Ekip çalışması sınırlıdır. Lider, çalışanları yönlendirmekten çok denetleyici bir rol üstlenir.	Değişime direnç gösterir, belirsizlikte savunmacı kalır ve paydaş etkileşimini en aza indirir.
<b>Uzman</b> (~%45)	Problemleri etkin çözer; yetki ve uzmanlığıyla saygı kazanıp takip edilir.	Geri bildirim verme/almada genellikle isteksizdir.	Yönetici olmaktan çok danışman rolündedir; doğrudan çalışanlarla iş birliği yapar.	Öncelik kurum hedeflerine verilir; paydaşlara düşük düzeyde ilgi gösterilir.
<b>Başarılı</b> (~%35)	Stratejik düzeyde amaçlara odaklanır; hedeflere ulaşmak için ekibini harekete geçirir.	İstenen sonuçlara ulaşmak için geri bildirim verir ve hatta ister.	Her açıdan sorumluluk alan bir yönetici tavrı sergiler; kurumsal ve stratejik sorunların çözümüne yönelik toplantılar düzenler.	Kurumsal girişimler sektör analizi ve paydaş katılımını içerir.
<b>Katalizör</b> (~%5)	Doğru kişileri bir araya getirerek çalışanların güçlenmesini ve gelişimini destekler.	Farklı görüşlerden beslenir, kendini geliştirir. Uygulama aşamalarında proaktif geri bildirim kullanır.	Katılımcı bir ekip ortamı kurar, açık iletişimi ve fikir paylaşımını teşvik eder. Ekip gelişimini kendi liderlik gelişimi için bir fırsat görür.	Girişimler, ekip çalışması ve yetkilendirme kültürü kurar; paydaş katılımı kararları güçlendirir.
<b>Ortak Yararıcı</b> (~%4)	Ortak amaç ve iş birliğine dayanır; liderliği hizmet olarak görür ve ortak vizyon geliştirir.	Hem iddialı hem de uzlaşmacı yaklaşımları dengeli biçimde kullanarak çeviklik gösterir.	Üyelerin örgüt için sorumluluk hissetmesini ve iş birliğini önemser.	Paydaş gruplarla etkili iletişim kurar.
<b>Sinerjist</b> (~%1)	Kendinde dönüşüm, başkaları için fayda" ilkesine dayalı liderlik ilkesine dayalıdır.	Zorlayıcı iletişim anları dahil ilişkileri güçlendiren bir fırsata dönüştürür.	Farklı liderlik stilleri arasında esnek geçiş yapar, enerjiyi olumlu sonuçlara yönlendirir.	Çatışmaları empatiyle yönetir, taraflar için ortak fayda üreten sezgilere sahiptir.

**Kaynak:** Joiner ve Josephs, 2007.

*Uzman:* Uzman liderler insan odaklı değil, daha çok detaylara ve stratejik yönetime odaklanırlar; ekip çalışmasından ziyade bireysel uzmanlığa önem verir ve liderlik gücünü bilgi ile otoriteden alırlar (Taylor, 2017: 38). Bu güç türünde lider, sahip olduğu özel bilgi ve uzmanlık sayesinde astlarını yönlendirir; böylece danışılan ve alanında güvenilen kişi konumuna gelir (Özdemir, 2020: 74). Bu düzeydeki liderler, astlarıyla genellikle birebir iletişim kurar ve ayrıntılara yoğunlaştıkları için stratejik düzeyde liderlik etme becerisi sınırlıdır (Saro, 2017: 121)

*Başarılı:* “Başaran” düzeyindeki liderler sonuç odaklıdır; plan ve stratejilerle hedefe ulaşmaya çalışır, gücü otorite ve uzmanlıktan aldıklarına inanır ve astlarının iş birliği içinde belirlenen amaçlara ulaşmasını önemserler (Taylor, 2017: 38). Başarılı düzeyindeki liderler, istenilen sonuçlara ulaşmak adına geri bildirim kabul eder ve bazen bunu bizzat kendileri talep ederler (Saro, 2017: 109). Bu liderler için hedeflere ulaşmak büyük önem taşır; aynı şekilde, astların iş birliği içinde çalışarak istenen amaç ve sonuçları elde etmeleri de kritik görülür (Özdemir, 2020: 75).

*Katalizör:* Katalizör liderler vizyon doğrultusunda çalışan, insanlara ilham verip onları güçlendiren; katılım, iş birliği ve yetkilendirmeyi teşvik ederek güçlü ekipler oluşturan liderlerdir (Taylor, 2017: 38). Katalizör varsayımları sorgular, farklı bakış açılarından öğrenmeye önem verir ve geri bildirimleri aktif biçimde kullanırlar (Saro, 2017: 111). Katalizör liderler, yalnızca uzmanlık ve başarıya değil, aynı zamanda katılımcı bir karar alma kültürü oluşturmaya da önem verirler. VUCA dünyasının zorluklarını aşmada en etkili liderlerin bu seviyeden çıktığı ve çevik liderlikte katalizör tarzın en kritik yaklaşım olduğu kabul edilmektedir (Özdemir, 2020: 75).

*Ortak Yaratıcı:* Bu liderler, iş birliği ve ortak amaçlara önem verir, duygusal açıdan güçlüdür ve ekip üyelerinin aktif katılımını destekler. Ayrıca, liderliğin hizmet odaklı olması gerektiğine inanır ve olumsuz geri bildirimleri olumlu bir şekilde değerlendirebilirler (Taylor, 2017: 38). Bu liderler, duygusal esneklikleri, etkili iletişim ve yaratıcı düşünme becerileri sayesinde iş birliğine dayalı çözümler geliştirirler. Kazan-kazan yaklaşımıyla hareket ederek hem bireylerin hem de kurumun yararını gözetirler. Bu yönleriyle 21. yüzyılın küresel ekonomik ortamına uyum sağlayabilen ve örgütlerin uzun vadeli başarısını destekleyen bir liderlik profili ortaya koyarlar (Özdemir, 2020: 76). Ortak yaratıcı liderler karar alırken, pratik yaklaşımlar benimser, fakat gerektiğinde otoritelerini de kullanabilirler (Saro, 2017: 123).

*Sinerjist:* Sinerjist liderler olaylara bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşır. Astlarını grup hedeflerine yönlendirmenin yanı sıra, liderlik deneyimlerini onların kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak biçimde aktarırlar. Değişen koşullara hızla uyum gösterebilen bu liderler, farklı durumları ve ekipleri de etkili bir şekilde yönetebilirler (Taylor, 2017: 39). Sinerjik liderler, olaylara geniş ve bütünsel bir perspektiften yaklaşır; empati kurarak çalışanlarıyla güçlü bağlar oluşturur ve bu yolla onları etkiler (Özdemir, 2020: 76).

Joiner ve Josephs'e (2007) göre bir lider her yeni çeviklik düzeyine ulaştığında yeni liderlik yetkinlikleri geliştirir; ancak önceki düzeylerde kazandığı yetkinlikleri de korur. Her yeni düzeyde, liderler bilişsel ve duygusal kapasitelerini geliştirerek, bir öncekinden niteliksel olarak daha çevik davranışsal beceriler kazanmaktadır (Joiner, 2019: 6). Yöneticilerin yaklaşık %10'u uzman öncesi (pre-expert) aşamdadır, %45'i uzman (expert) düzeyindedir ve %35'i başarılan (achiever) düzeyindedir. Yalnızca yaklaşık %10'u katalist (catalyst) düzeyde liderlik yapabilmek için gereken bilişsel ve duygusal kapasiteleri geliştirmiştir. Her liderlik çevikliği düzeyi, önceki düzeylerde geliştirilen beceri ve kapasiteleri içerir ve onların ötesine geçer (Joiner, 2013, 2014). Özellikle gelişmiş ülkelerde, yöneticilik kademelerinde genellikle başarılan (achiever) liderlik kültürü baskındır; orta kademe yöneticilikte ise çoğunlukla uzman (expert) liderlik kültürü hâkimdir. Örgütün farklı noktalarında az sayıda katalist lider bulunabilir (Joiner, 2013–2014). Araştırmacılar, her gelişimsel evreyle ilişkili olarak niteliksel açıdan farklı liderlik davranışlarını tanımlamış ve bu davranışların gerçekleşmesini sağlayan zihinsel ve duygusal kapasiteleri açıklığa kavuşturmuştur. Her gelişim aşamasına özgü bu zihinsel, duygusal ve davranışsal beceri bileşenleri bir araya geldiğinde, belirli bir liderlik çevikliği düzeyini oluşturmaktadır (Joiner, 2012: 50).

### **2.2.6. Çevik Liderlerin Yeterlikleri**

Çevik liderliği tanımlamaya yönelik yapılan araştırmalar çevik liderlik kavramını açıklamakta yetersiz kalmıştır. Liderlik çevikliğinin çeşitli bağlamlarda nasıl şekillendiğini incelemek için araştırmacılar; anketler, derinlemesine mülakatlar, saha gözlemleri, vaka çalışmaları ve yönetici günlüklerinden yararlanarak farklı sektörlerden, görevlerden ve örgütsel düzeylerden 600 yönetici üzerinde araştırma gerçekleştirmiştir (Joiner, 2013-2014). Araştırma, belirsizlik koşullarında etkili olan çevik liderlerin, sinerji yaratan dört ek yetkinlik geliştirdiğini saptamıştır (Joiner, 2014).

*Bağlamsal çeviklik:* Bağlam belirleme çevikliği, liderlerin dar bakış açılarından uzaklaşıp daha geniş bir perspektif kazanarak çevreyi analiz etmelerine, değişimleri öngörmelerine ve doğru girişimleri seçip sonuçlarını netleştirmelerine yardımcı olur (Joiner, 2019:5). Burada söz konusu olan gelişim, geriye dönük faaliyetlerin ve rollerin ötesine bakabilme kapasitesidir (Özdemir, 2020:78).

*Paydaş çevikliği:* Paydaş çevikliği, liderin paydaşları tanıyıp onların beklenti ve çıkarlarını anlaması ve bunları kendi hedefleriyle uyumlu hâle getirmesidir. Bu sürecin başarısı, liderin paydaşları anlama düzeyi ile gücü nasıl kullandığına bağlıdır (Joiner ve Josephs, 2007: 34). Başka bir anlatımla, çevik liderler kilit paydaşları belirleyip sürece dahil eder. Empati yoluyla farklı görüşleri dikkate alarak alacakları kararların etkinliğini artırır (Özdemir, 2020: 79).

*Yaratıcı çeviklik:* Liderin, çalkantılı ve değişken çalışma alanlarında beliren zorlayıcı sorunları ele alırken, bu sorunları analiz etme ve çözme sürecinde ne kadar yaratıcı ve öngörülü olduğuna vurgu yapıyor (Joiner, 2014:50). Yaratıcı çeviklik, karmaşık ve yeni sorunları istenilen sonuçlara dönüştürme becerisidir (Saro, 2017: 30). Problemleri engelleri gelişim fırsatına çevirme becerisidir. Karmaşık problemler karşısında farklı bakış açılarının ortaya çıkmasına olanak tanık (Özdemir, 2020: 79).

*Kişisel Liderlik Çevikliği:* Bir liderin kendisini geliştirme sürecidir. Lider önce nasıl biri olmak istediğini belirler, günlük uygulamalarında bunu dener, deneyimlerinden ders çıkarır ve gerekli değişiklikleri yapar. Bu sürecin başarısı ise liderin öz farkındalığına ve gelişim motivasyonuna bağlıdır (Joiner ve Josephs, 2007: 37).

#### **2.2.6.Çevik Liderlikte Bireysel ve Örgütsel Yetkinlikler**

Çevik kültür oluşturabilmek için liderin çevikliği benimsemesi, güven ortamı kurması, örgütsel güçlendirme yapması, çalışanları motive ederek iş birliği sağlaması ve hızlı-doğru kararlar alması gerekir (Özdemir, 2020). Bir organizasyon içerisinde çevik olmak; yönetim becerileri, uygulamaları ve ilkeleri kullanarak işlerin etkin şekilde yürütülmesini içerir (Mahoe, 2024: 30). Çevik çalışma uygulamaları, belirli bir çevik yöntemin resmi kuralları olmaksızın, liderlerin eylemlerine katılım ya da bu eylemleri örnek alma yoluyla ekipler tarafından örtük olarak benimsenebilir. Çevik liderlik, istikrar ve çevikliğin birlikte sağlandığı dengeli bir sistem oluşturmayı destekler (Mahoe, 2024: 31). Deneyimli liderler, çevikliği teşvik etmek ve iş yerinde neler olup bittiğini derinlemesine anlamak için doğru soruları sormakta ve birden çok bakış açısını ortak çözümler üretmek üzere entegre etmektedir (Joiner, 2012: 49).

#### **2.5.7.Çevik Liderliğe Duyulan Gereksinim**

Günümüzün giderek karmaşıklaşan dünyasında, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeleri her zamankinden daha zor hale geldi (Prange ve Heracleous,

2018: 1). Hızla değişen teknolojik gelişmeler ve artan belirsizlikler karşısında kurumların varlığını sürdürebilmesi için çevik liderlik yaklaşımı önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Akkaya vd., 2020: 1607). Çünkü geleneksel liderlik yaklaşımları belirsizlik, değişim ve herhangi bir kriz karşısında yetersiz kalabilmektedir. Geleneksel yaklaşım, kontrol ve önceden yapılmış katı planlara dayalıdır. Oysa değişken ve döngüsel süreçlerde sürekli güncellenmesi gereken planlar gerçekliği yansıtmaz ve uygulanabilirliğini hızla kaybeder (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015: 120). Örneğin COVID-19 gibi büyük ölçekli krizlerle karşı karşıya kalındığında, geleneksel uygulamalara ya da geçmişte başarılı olmuş yöntemlere güvenmek yetersiz kalabilir (Mahoe, 2024: 2). Bundan dolayı dünya hızla dönüşürken, teknolojik yeniliklere hızla yanıt verebilen, değişen sosyal ilişkilere uyum sağlayabilen, yeni işletmeler ve teknolojiler geliştirebilen, aynı zamanda tüm öğrenme süreçlerine liderlik ederek çalışanlarını motive eden yeni nesil liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Bushuyeva vd., 2019: 77).

Artık operasyonel mükemmeliyet, güçlü marka ya da finansal kaynaklar tek başına yeterli değildir; başarı, değişen piyasa koşullarına sürekli ve hızlı uyum sağlama becerisine bağlıdır (Setili, 2015: 56). Öngörülemezliğin arttığı bir dünyada, güvenle öngörebileceğimiz tek şey, değişim hızının gelecek yıl daha da artacağı, ondan sonraki yıl ise daha da hızlanacağıdır (Joiner, 2013–2014: 49). Joiner'e (2019) göre, VUCA ortamını şekillendiren temel unsurlar hızlanan değişim süreci ve artan karşılıklı bağımlılıklardır. Bu dönemde değişim süreklilik kazanmış ve etkileşimler daha karmaşık hâle gelmiştir. Hızla değişen ve giderek karmaşıklaşan bu ortamda, liderlik çevikliği; liderlerin değişen koşulları öngörmesini ve bu koşullara yaratıcı biçimde yanıt verebilmesini sağlamak açısından kritik öneme sahiptir (Joiner, 2012: 50). Her ne kadar liderlik çevikliğinin gerekliliği konusunda genel bir kabul olsa da bu beceriyi geliştirmeye yönelik somut ve uygulanabilir adımları net biçimde ortaya koyabilen kişi sayısı oldukça sınırlıdır (Horney vd., 2010: 33). Yeni dünyada rekabet için şirketler ve liderlerin çevikleşmesi gerekir; çevik dönüşüm güven, yenilik, uyum, iş birliği ve esneklik sağlar ve bu süreçte liderler kritik rol oynar (Joiner, 2019; Özdemir & Çetin, 2019).

### 2.2.8.Çevik Liderlikte İş Birliği, Katılım ve Çalışanlarla Etkileşim

Çevik liderlik tarzı, çalışanların inisiyatif almasını ve değerli hissetmesini sağlayan esnek, katılımcı ve insan odaklı bir yaklaşımı temsil eder (Fitaloka vd., 2020: 114). Başka bir anlatımla, liderlik tarzı kadar, liderin çalışanlara yaklaşımı da önemlidir. Çevik liderler, çalışanları yalnızca iş gücü olarak değil, duygusal ve sosyal yönleriyle bir bütün olarak görür. Bu yaklaşım, güven, aidiyet ve etkileşim duygusunu güçlendirir. Çevik liderlik anlayışında küçük başarıların tanınması ve zamanında geri bildirim verilmesi, çalışanların motivasyonunu artırır. Çalışanların ilerleme kaydettiklerini fark etmelerinin en iyi yolu, bizzat yaptıkları işin kendisinden geribildirim almaktır. Ortak başarı duygusunu yaşayan çalışanlar daha fazla gülümser ve daha iyi performans sergiler (Setili, 2015: 59). Çalışanların ilerlemelerini fark etmelerini sağlarken ortak başarı duygusunu da pekiştirir. Çevik lider, katkı sağlayan çalışanları hemen tanır ve motive edici biçimde ödüllendirirler. Günlük küçük başarı belirtilerine dikkat eder ve bunları anında pekiştirirler (Setili, 2015: 61).

Rekabet ortamında ekip üyelerini bir araya getirmek önemli bir liderlik becerisidir. Bu nedenle lider, üyelerini yakından tanımalı, onları motive eden unsurları bilmelidir. Çevik liderlik ise liderin ekip ve paydaşlarla etkileşim süreçlerini açıklayan bir felsefeye dayanır (Özdemir, 2020; Parker, Holesgrove & Pathak, 2015; Akkaya vd., 2020). Farklı etkiler ve çıkarlar eninde sonunda bir denge noktasına ulaşır ve çevik lider bu süreçte ekibi bölmek yerine birleştirici rol üstlenir (Bushuyeva vd., 2019: 78). Bu doğrultuda çalışanlardan gelen önerileri ciddiyetle ele almak da önemli bir liderlik davranışdır (Rialti ve Filieri, 2024: 450). Çünkü liderin çalışanlarla kurduğu bağ, etkili iletişim ve aktif katılım süreçleriyle güçlenir. Bilgi kritik bir değere sahiptir; insanların bilmediklerini sorgulamak, doğru kararlar için gerekli geri bildirim elde etmeyi sağlar. Krizler ve ani değişimler kaygı yarattığında, bilgi paylaşımı insanların kaygılarını azaltarak rollerini, değerlerini ve geleceklerine dair güvenlerini yeniden pekiştirmelerine yardımcı olur (Mahoe, 2024: 34). Olası senaryolar hakkında daha önce açık şekilde konuşmuş ekipler, bu senaryolar gerçekleştiğinde olayları daha mantıklı ve soğukkanlı şekilde değerlendirebilir (Setili, 2015: 60). İnsanlara ve olaylara karşı açık bir tutum, bilginin organizasyon içinde serbestçe yayılmasını sağlar (Bushuyeva vd., 2019: 79).

Çalışanların zamanında bilgi alabilmesi, fikirlerini şeffaf bir ortamda paylaşabilmesi ve karar süreçlerine dâhil edilmesi, çevik yapılarda daha aktif rol almalarını sağlar.

Bireyler, özerklik, güç ve amaç hissettiklerinde potansiyellerini ortaya koyabilir; bu nedenle çevik yaklaşım, eşitlik, özerklik ve öz-belirleme ilkelerine dayanır (Bushuyeva vd., 2019: 79). Bireysel katkıların güçlü ekip çalışmasıyla birleşmesi, çevik organizasyonların başarısında kritik rol oynar. Bu nedenle çevik liderler, ekip üyeleri arasında iş birliğini destekleyen, kolektif karar alma kültürünü geliştiren ve uyumlu çalışma ortamları oluşturan kişiler olarak öne çıkar. Bir ekipteki her bir üyenin aynı duruma nasıl farklı yanıtlar verdiğini fark etmek ve bu farklılıkları açıkça ortaya koymak, ekibin uyum içinde gelişmesi oldukça önemlidir (Setili, 2015: 61). Eğer ortak vizyon ve niyet net bir şekilde paylaşıyorsa, çalışanlar birlikte en doğru yolu bulmak için iş birliği içinde çalışır. Böylece kurum, dinamik, iş birliğine açık ve çevik bir organizasyona dönüşür (Setili, 2015: 59). Bu nedenle lidere düşen, çalışanlarına güvenmek ve onların yeni fırsatları görüp en iyi şekilde tepki verebilmeleri için alan tanımaktır (Setili, 2015: 59).

Organizasyondaki değişim süreçleri çalışanlara net ve anlaşılır biçimde aktarılmadığında belirsizlik ortaya çıkar (Mahoe, 2024: 31). Değişimi bir süreç olarak tanımlayan liderler, ekipleriyle birlikte beklenen etkiyi ve nihai çıktıyı belirlerler (Mahoe, 2024: 35). Böylelikle katılımcı bir iletişim ortamı oluşturan lider, çalışanları yetkilendirmeye ve stratejik kararlara dâhil etmeye de hazır olur. Çevik lider, destekleyici bir çalışma ortamı sağlar ve doğru türde toplantılar ve atölye çalışmaları düzenler. Bu etkinlikler ayakta toplantılar, seminerler, geniş katılımlı tartışmalar vb. sırasında lider kolaylaştırıcı rolünde tarafsız kalır (Bushuyeva vd., 2019: 79). Kontrolün gevşetilmesi yalnızca daha iyi kararlar alınmasını sağlamakla kalmaz; aynı zamanda çalışanlar için yüksek düzeyde motive edici bir etkidir (Setili, 2015: 59). Bu bağlamda çevik liderlik, hiyerarşiyi yumuşatan, değişimlere hızla uyum sağlayan ve çalışanlarına hareket alanı sunan bir liderlik biçimidir. Çevik karar alma yaklaşımıyla bir probleme çözüm üretmenin tek bir yolu olmadığı gibi, söz konusu sorun farklı bakış açılarından da ele alınabilir (Mahoe, 2024: 36).

Çevik liderler, yönetim ekipleriyle birlikte çalışarak iş ortamındaki olası değişiklikleri önceden tahmin etmeye odaklanır (Setili, 2015: 60). Çevik ekipler, kısa hiyerarşi zincirleriyle iş birliği içinde çalışır (Rialti ve Filieri, 2024: 443). Yetkilendirilmiş bir çalışan, potansiyelini gerçekleştirme konusunda daha istekli ve kararlı olur. Çevik lider, çalışanların gelişimini destekleyen öğrenme ortamları sunarak onların kişisel sorumluluk alma ve karar üretme kapasitelerini artırır. Çalışanların motivasyonunun

ve iyi oluş düzeylerinin korunması, onların değişen iş koşullarına uyum göstermelerini kolaylaştırırken, kurumun da ilerlemesine ve başarısına katkı sağlar. Sonuç olarak, çevik liderlik; güven, katılım ve iş birliğiyle çalışanların kendini değerli hissetmesini sağlar ve böylece örgütsel mutluluğu artırır.

### **2.2.9.Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik Yaklaşımı**

Günümüzde yalnızca iş dünyası değil, eğitim örgütleri de artan karmaşıklık, belirsizlik ve direnç düzeyleriyle başa çıkmayı öğrenmek durumundadır. Hızlı değişim, hayatın tüm alanlarında olduğu gibi eğitimi de etkilemiş ve eğitim liderlerini bu zorlu sürecin aktif bir parçası hâline getirmiştir (Özdemir, 2020: 89; Yazıcı, Yıldız ve Özgenel, 2022: 297). Bu bağlamda, eğitim liderlerinden yalnızca idari görevleri yerine getirmeleri değil, aynı zamanda gelişmeleri etkin biçimde izleyip yenilik ve değişime öncülük etmeleri beklenmektedir (Özdemir, 2020: 89).

Eğitim kurumlarında liderlik hem örgütsel çıktılar hem de bireylerin iyi oluşu üzerinde etkili olan önemli bir unsur olarak literatürde vurgulanmaktadır (Bülbül ve Cemaloğlu, 2025, s. 425). Geleneksel liderlikte karmaşık sorunlara yaklaşım adım adım önceden belirlenen çözümlerle yürütülür ve bu anlayış yalnızca değişimin basit, öngörülebilir ve doğrusal olduğu durumlarda etkili olabilir (Özdemir, 2020: 97). Ancak günümüzün hızla değişen koşulları, geleneksel liderlik yaklaşımlarının ötesine geçilmesini zorunlu kılmakta; okulların artan taleplerine yanıt verebilecek daha esnek ve yenilikçi liderlik anlayışlarına duyulan ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Okullarda reform sürecini yönlendirenler, kurumların yükselen beklentilerini karşılamak için daha dinamik ve gelişime açık bir liderlik anlayışının gerekli olduğunun bilincindedir (Taylor, 2017: 31). Çevik ve esnek yaklaşımları benimseyen liderler, değişime hızla uyum sağlayarak yön verir, basit ve anlaşılır kurallar oluşturur, sürekli geri bildirimle gelişimi destekler ve ekip içinde iş birliğini teşvik eder (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015: 118). Eğitimde çevik dönüşümün başarısı büyük ölçüde liderlerin çeviklik yeteneklerine bağlıdır. Başka bir anlatımla, dönüşüm sürecinin temel koşulu liderlerin bu yeterlilikleri kazanması ve uygulamaya yansıtmasıdır (Özdemir, 2020: 63). Tüm bu gerekçelerle, çevik manifestonun eğitimde başarılı biçimde uygulanmasını sağlayacak yapı taşlarını, lider konumundaki okul yöneticilerinin oluşturduğu rahatlıkla söylenebilir (Özdemir ve Çetin, 2019: 314).

Bir okul müdürünün temel görevleri arasında gretim ve grenme süreçlerinde sürekli gelişimi planlamak ve bu süreci yönlendirmek yer almaktadır (Leslie, 2020: 1). Bu bağlamda, okul müdürleri yalnızca yönetsel rollerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda stratejik evikliği hayata geçirme noktasında da merkezi bir işlev üstlenmektedirler (Ahmad vd., 2020: 13214). Sonuç olarak, okul müdürlerinin liderlik biçimi yalnızca tek bir kurumun değil, eğitim sisteminin genel etkililiği üzerinde de belirleyici bir rol oynamaktadır (alıkan Yılmaz ve zgenel, 2023: 30). Okullar; yaşayan, uyum gösterebilen ve ilişkilerin karmaşık etkileşimlerle killendiği sistemler olarak ele alınabilir. Ancak, okulların yapısal karmaşıklığı göz önüne alındığında, bu gelişim süreçlerinin önceden belirlenmiş stratejilerle öngörülmesi oldukça gttr. Bu noktada, geleneksel yönetim anlayışları ve otoriteye dayalı uygulamaların yetersiz kaldığı açıkça görülmektedir (Leslie, 2020: 13). Btce yönetimi ve ders izelgesi gibi basit konular eski liderlik becerileriyle zlebilse de hızlı değişim gerektiren eğitim uygulamaları ve örgütsel rutinlerde evik liderlik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak, eviklik kavramının eğitim bağlamında yeni bir kavram olması nedeniyle, eğitim kurumlarının evik dnm geçirmelerine yönelik çalışmalar sınırlı düzeydedir (zdemir, 2020: 89).

### **2.3.Mutluluk**

Mutluluk, insanların her zaman arzuladığı bir duygudur. İnanıcı ne olursa olsun, bireylerin ulaşmak istediği temel hedef iç huzur, yani öznel iyi oluş halidir (Bulut, 2015: 2). Bu bağlamda, mutluluk kavramı kişiden kişiye farklı biçimlerde tanımlanabilmekte ve deneyimlenmektedir. Psikolojide birçok sorun, doğrudan ya da dolaylı olarak mutlulukla ilişkilidir. Mutluluğu herkes için tek bir tanımla ifade etmek zordur; bu duygu, i huzur, uyum, başarı hissi, nee ya da sorunların azalması gibi farklı killerde yaşanabilir (Talebzadeh ve Samkan, 2011: 1464). Diğer yandan, bireyin yaşamına bütünsel olarak olumlu bir anlam yüklemesi, genel yaşam kalitesinden tatmin duyması ve gündelik yaşantısında olumlu hislerin olumsuzlara göre daha baskın olması durumu, mutluluğun bir ifadesi olarak değerlendirilebilir (Sezer ve Can, 2019: 188).

#### **2.3.1.rgtsel Mutluluk**

Mutluluk kavramında olduğu gibi kişilerin örgütsel mutluluğu da günümüzde giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Arslan, 2018: 4). Mutluluk, znel iyi oluş hali olarak

da tanımlanabilir ve örgüt içinde yayıldıkça olumlu bir atmosfer yaratır. Bu olumlu ortamın kurum genelinde hissedilmesi ise örgütsel mutluluk olarak adlandırılabilir (Ataç, Yüksel, Dursun ve Özgenel, 2022: 298). Literatürde örgütsel mutluluk kavramına ilişkin pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Örneğin, Köş ve Kaya'ya (2024: 29) göre örgütsel mutluluk, çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesiyle oluşan ortak iyilik hâli ve kurumsal verimliliğin bir sonucudur. Bulut (2015: 25) ise örgütsel mutluluğu, bireysel amaçlarla kurumsal hedeflerin ne ölçüde örtüştüğünü ve birlikte gerçekleşebildiğini yansıtan bir kavram olarak değerlendirmektedir. Yine Bulut (2015: 24), bu kavramı bireysel mutlulukların bir araya gelerek oluşturduğu bütünsel bir durum şeklinde tanımlamaktadır. Fisher (2010) ise örgütsel mutluluğu, çalışanların mesleki yaşamda hissettikleri öznel iyi oluş ve doyumun bir göstergesi olarak ele almakta; duygusal iyi oluş, mesleki tatmin ve kişiler arası ilişkilerin kalitesi gibi çeşitli boyutlara dikkat çekmektedir.

Bireyler yaşamlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdiğinden, işin mutluluk üzerindeki etkisi yadsınamaz. Bu nedenle, sadece bireysel değil, kurumsal düzeyde de mutluluğu ifade eden örgütsel mutluluğun anlaşılması günümüz iş dünyasında kritik bir öneme sahiptir (Aruoren ve Oisamoje, 2023: 80). Örgütlerin sürdürülebilirliği açısından sahip oldukları kaynaklar kadar, insan kaynağının da kritik bir yeri vardır. Çalışanların kurumdaki kalıcılığı ise büyük ölçüde mutluluk düzeyleriyle bağlantılıdır (Çaçan ve Demirtaş, 2023: 1772). Fisher'a (2010) göre örgütsel mutluluk üç farklı düzeyde ele alınmaktadır: anlık düzey, bireysel düzey ve örgütsel düzey.

*Anlık Düzey:* Mutlulukla ilgili yapılar çoğunlukla bireydeki anlık ruh halleri olarak ele alınmaktadır. Olumlu duygu durumları, akış deneyimi, neşe, haz ve hoşnutluk buna örnek gösterilmektedir (Fisher, 2010: 386). Başka bir anlatımla, bu düzey, bireyin kişisel mutluluk durumunu yansıtan neşe, zevk, mutluluk ve hoşnutluk gibi anlık olumlu duyguları ifade etmektedir (Bulut, 2015: 26).

*Bireysel düzey:* Örgütlerde mutluluğa ilişkin yapılar çoğunlukla birey düzeyinde, yani kişisel farklılıklar temel alınarak kavramsallaştırılmaktadır. Örgütsel davranış araştırmalarının büyük bir bölümü bu seviyeye odaklanmış olup, bu yaklaşım zamanla varsayılan düşünme biçimi haline gelmiştir (Fisher, 2010: 386). Bu düzeyde deneyimlenen duygular arasında iş tatmini, duygusal bağlılık, etkili örgütsel bağlılık, işi anlamlandırma, işe yoğunlaşma, yaşam enerjisi, başarı duygusu ve işyerindeki öznel mutluluk yer almaktadır (Bulut, 2015: 26).

*Örgütsel Düzey:* Birim düzeyinde ele alınan yapılar, ekiplerin, çalışma gruplarının ya da tüm örgütün mutluluğunu ifade etmektedir (Fisher, 2010: 386). Başka bir ifadeyle, bu düzeyde mutluluk, yalnızca bireysel deneyimlerle değil, aynı zamanda ekiplerin, kurumların ve birimlerin ortak algıları üzerinden tanımlanmaktadır (Bulut, 2015: 26). Bu üç düzey birlikte değerlendirildiğinde, mutluluğun sadece bireysel bir duygu değil, aynı zamanda örgütsel bağlamda şekillenen çok katmanlı bir olgu olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmalar, mutlu ve sağlıklı çalışanların daha verimli olduğunu göstermektedir. Bu durum hem yönetim hem de çalışanlar açısından fayda sağlar (Paksoy, 2007: 140). Kurumlarda yaşanan mutluluk, yetenekli çalışanları elde tutmak ve onları motive etmek açısından bağlayıcı bir unsur olarak işlev görürken (Fisher, 2010: 404), iş tatmini düşük çalışanlarda devamsızlık, işten ayrılma ve yaşamdan doyum alamama gibi sorunlar ortaya çıkmaktadır (Karcioğlu vd., 2009: 73). Bu durum, örgütsel mutluluğun kurumların sürdürülebilirliği ve çalışan verimliliği açısından ne denli önemli olduğunu açıkça ortaya koymaktadır.

İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü çalışma hayatında geçirdikleri için, çalışma ortamının hem bireysel hem de toplumsal düzeyde mutluluğu nasıl etkilediğini kavramak büyük önem taşımaktadır (Helliwell vd., 2017: 145). Bireylerin iş yaşamındaki mutluluğu, yalnızca bireysel iyi oluşla sınırlı kalmamakta; çevreleriyle olan etkileşimlerine ve genel yaşam kalitelerine de yansımaktadır. Mutlu olan bireyler, genellikle görevlerine daha istekle yaklaşır, çevresine karşı daha hoşgörülü olur ve stresli durumlarla başa çıkmada daha başarılıdır (Joo ve Lee, 2017: 207). Bu özelliklerin bireysel iyi oluşu artırması, çalışanların örgütsel mutluluğa katkı sağlama potansiyelini de düşündürmektedir.

Zábrodská ve arkadaşları (2014: 124), örgütsel düzeyde yapılan araştırmalarda, çalışanların iyi oluş halinin büyük ölçüde iş ortamının niteliğiyle bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, Saenghiran'a (2013: 23) göre iş yerinde mutluluk sadece keyif veren deneyimlerle sınırlı değildir; bireyin yaptığı işte anlam bulması da bu mutluluğun önemli bir parçasıdır. Mutlu çalışanlara sahip kurumlar, çalışan memnuniyeti düşük olanlara göre daha yüksek başarı göstermektedir. Bu nedenle pek çok örgüt, iş yerinde mutluluğu artırmak amacıyla çeşitli uygulamalara yönelmektedir (Aruoreneve Oisamoje, 2023: 75). Çünkü çalışanların mutlu olması hem örgüt hem de çalışan açısından olumlu sonuçlar doğurur. Ayrıca, iş yaşamında duyguların, örgütsel

hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynadığı ifade edilebilir (Arslan, 2018). Nitekim, çalışanların kendilerini mutlu hissetmeleri, bireysel verimlilikten toplumsal faydaya kadar geniş etkiler yaratırken; tatminsizlik, anlam eksikliği ve motivasyon düşüklüğü ise örgütsel sorunlara yol açmaktadır. Buna karşılık, mutlu çalışanlar hizmet ettikleri örgütlerde görevlerini daha etkili ve başarılı bir şekilde yerine getirmektedir. Zamanla daha üretken hale gelerek ortaya koydukları işin kalitesini artırmaktadırlar (Karadaş ve Akın, 2023: 294; Arslan, 2018: 14). Sonuç olarak, insan, her örgütün temel yapı taşını oluşturur ve mutluluk da birey yaşamının en temel hedeflerinden biridir. Bu bağlamda, mutluluk yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel başarıyı destekleyen önemli bir etkidir. Çalışanlarının mutluluğunu öncelikleri arasına alan kurumlar hem verimliliklerini artırabilir hem de örgütsel hedeflerine ulaşma sürecini kolaylaştırabilir (Bulut, 2015: 2).

### **2.3.1.1.Örgütsel Mutluluğu Etkileyen Faktörler**

Mutlu olma çabası hem kişisel hem de örgütsel ve toplumsal düzeyde olumlu etkiler yaratır (Karadaş ve Akın, 2023: 294). Bu nedenle örgütsel mutluluğu etkileyen faktörlerin neler olduğunu bilmek, mutluluğu etkili bir şekilde artırmak açısından önemlidir (Wesarat vd., 2015: 78). Örgütsel davranış araştırmalarında, mutluluk, mutsuzluk ve stresin nedenlerinin örgüt yapısı, işin niteliği, yönetici ve çalışma ortamı unsurlarından kaynaklandığı kabul edilmektedir (Fisher, 2010: 394). Çalışanlar arasındaki ilişkiler, işin anlamlılığı ve bireylerin örgütsel süreçlere katkısı da örgütsel mutluluğu etkileyen önemli unsurlardır (Bulut, 2015: 131). Örgütlerde mutluluk, mutsuzluk ve stresin temel nedenleri genellikle örgüt yapısı, işin özellikleri, yöneticiler ve çalışma ortamı gibi unsurlara bağlıdır ve literatür, bu faktörlerin iş doyumunu, bağlılık ve mutluluğu nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Fisher (2015), mutluluğu örgütsel, iş ve olay düzeyi olmak üzere üç boyutta ele almış ve her bir düzeyin çalışanların mutluluğu üzerinde farklı etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Fisher, 2015: 394).

*Örgütsel Düzey:* Örgütsel mutluluk, örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamaları gibi yapısal ve yönetsel faktörlerden etkilenir; çalışanların bu uygulamaları algılayış biçimi, örgütsel mutluluğun düzeyini belirleyen önemli bir etkidir (Fisher, 2015: 395). *İş Düzeyi:* Örgütsel mutluluğu inceleyen araştırmaların çoğu, işin sabit ve belirgin özelliklerine odaklanmaktadır. İşin özelliklerinin yanı sıra lider

davranışlarının da çalışanların örgütsel mutluluğunu etkilediğine dair kanıtlar mevcuttur (Fisher, 2015: 395). *Olay Düzeyi*: Bu aşama, mutluluğun anlık nedenlerini açıklamaktadır. Hoş duygular ve olumlu ruh halleri; başarı, takdir edilme, ilgi çekici ve zorlayıcı işler, sorumluluk üstlenme ve ilerleme ile doğrudan bağlantılıdır (Fisher, 2015: 396).

Örgütlerdeki mutluluğu etkileyen temel unsurlardan biri yönetim desteğidir; birçok araştırmada mutsuzluğun kaynağında yöneticiler ya da yönetim süreçleri yer almaktadır (Bulut, 2015: 51). İnsan yönetimi, örgütsel performansı doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Etkili insan yönetimi uygulamalarının kapsamlı şekilde hayata geçirilmesi hem örgütsel performansı artırabilir hem de çalışanların iyi oluş düzeyine olumlu katkılar sağlayabilir. (What Works Centre for Wellbeing, 2017b: 3-7). Bu bağlamda çalışan mutluluğu yalnızca işin kendisinden değil, aynı zamanda liderlerin sergilediği davranışlardan da etkilenmektedir (Fisher, 2010: 395). Sonuç olarak, çalışan mutluluğu yalnızca işin özelliklerinden değil, liderlerin sergilediği davranışlardan da doğrudan etkilenmektedir. Bu nedenle, değişime uyum sağlayabilen, çalışan ihtiyaçlarına duyarlı ve esnek yaklaşan çevik liderlik, örgütsel mutluluğun sürdürülebilirliği açısından önemli bir rol üstlenmektedir.

### **2.3.2.Okul Mutluluğu**

Mutluluk arzusu insanlarda neredeyse evrensel bir eğilimdir ve bu nedenle bireyler, eğitimin mutluluğu hedeflemesini doğal bir beklenti olarak görür. Eğitim ve mutluluk birbirleriyle yakından ilişkilidir; nitelikli bir eğitim süreci hem bireyin hem de toplumun mutluluğuna anlamlı katkılar sunmaktadır. Okul mutluluğu; okulun hedefleriyle öğrencilerin, öğretmenlerin ve yöneticilerin bireysel ihtiyaçlarının örtüşmesi ve çevresel koşullara bağlı olarak çalışanlar arasında gelişen uyumun yarattığı duygusal iyilik durumu olarak tanımlanabilir (Sezer ve Can, 2019: 188). Bu bağlamda okul mutluluğu, okulda yer alan tüm paydaşları kapsayan bir olgudur ve büyük ölçüde o kurumda bulunan bireylerin mutluluğuna bağlıdır (Akyürek ve Göktaş, 2023: 33). Bu bağlamda, okul, yalnızca bilgi aktaran bir kurum değil, aynı zamanda duygusal ve sosyal iyi oluşun da inşa edildiği bir ortam olarak değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, bireylerin davranışlarını biçimlendiren temel kurumlardan biri olan okul hem içindeki bireyler hem de toplum genelinde mutluluğun oluşmasında önemli bir role sahiptir (Talebzadeh ve Samkan, 2011: 1471).

Örgütlerdeki mutluluğu etkileyen temel unsurlardan biri yönetim desteğidir; birçok araştırmada mutsuzluğun kaynağında yöneticiler ya da yönetim süreçleri yer almaktadır (Bulut, 2015: 51). Bu doğrultuda insan yönetimi, örgütsel performansı doğrudan etkileyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Etkili insan yönetimi uygulamaları hem örgütün başarısını yükseltmekte hem de çalışanların iyi oluşunu desteklemektedir (What Works Centre for Wellbeing, 2017b: 3-7). Liderlerin, yönetme gücünü doğrudan ya da dolaylı elde etmelerine bağlı olarak toplumlara, dönemlere ve kurumlara göre farklı liderlik tarzları benimsedikleri söylenebilir (Özgenel & Canuyası, 2021). Örgütsel başarısızlıkların merkezinde çoğunlukla zayıf ya da yetersiz liderlik yer almaktadır (Harris ve Jones, 2023:450). Bundan dolayı eğitim örgütlerinde gündelik ve basit işler geleneksel liderlikle yönetilebilse de hızlı değişim ve köklü dönüşüm gerektiren durumlarda çevik liderlik becerilerine ihtiyaç vardır (Özdemir, 2020: 89). Böylesine hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde, okul liderliğinin önemini yeniden değerlendirmek gerekmektedir (Harris ve Jones, 2023: 450). Örgütsel sonuçların iyileştirilmesinde okul liderinin temel işlevi, öğrenmenin gelişmesini destekleyecek olumlu okul ve sınıf koşulları oluşturmaktır (Harris ve Jones, 2023: 450). Bu işlevin gerçekleştirilebilmesi için okul müdürünün görevindeki en temel unsur, öğretim ve öğrenmeyi geliştirmek amacıyla okulun sürekli ilerlemesini planlamak ve yönetmektir (Leslie, 2020: 1). Sonuç olarak, okul liderlerinin çevik liderlik becerileri, örgütsel başarıyı artırmanın yanı sıra öğretmenler ve öğrenciler için olumlu bir iklim yaratarak okul mutluluğunu da desteklemektedir.

### **2.3.2.1.Öğretmen ve Öğrenci Açısından Okul Mutluluğunun Önemi**

Okullar toplumun geleceğini şekillendiren insan gücünü yetiştiren yapılardır. Öğretmenlerin mutluluğu ya da mutsuzluğu, doğrudan performanslarını ve dolayısıyla okulun başarısını etkilemektedir (Bulut, 2015: 3). Bireysel ve toplumsal düzeyde olduğu kadar, eğitim kurumlarında da mutluluk anlamlı bir değerdir. Çok sayıda paydaşı bulunan bu kurumlarda öğretmenler ve okul müdürleri sürekli iletişim halindedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin sergilediği liderlik davranışları, örgütsel mutluluk üzerinde belirleyici bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Özgenel ve Canuyası, 2021: 17). Bülbül ve Cemaloğlu'nun (2025) çalışmalarına göre okul yöneticilerinin liderlik davranışları öğretmenlerin algılarını ve iyi oluşlarını doğrudan şekillendirmekte; yöneticilerinden destek gören öğretmenler daha mutlu, daha aktif ve mesleki açıdan daha verimli olmaktadır. Öğretmen mutluluğu, kurumdan sisteme

kadar tüm yapıyı etkileyen merkezi bir unsurdur. Öğretmen mutlu olduğunda, bütün sistemde olumlu yansımalar görülür (Köş ve Kaya, 2024: 28). Mutluluk evrensel bir hedef olup, öğretmenlerin mutlu olması yalnızca kendi iyi oluşlarını değil, öğrencilerin başarısını ve toplumun genel refahını da olumlu yönde etkilemektedir (Arslan, 2018: 1).

Bulut'a (2015: 139) göre öğretmenler görevlerini bağımsız biçimde yürütebildiklerinde, meslektaşlarıyla iş birliği içinde çalışabildiklerinde ve yönetsel destek alabildiklerinde okul ortamında daha mutlu olmaktadır. Bu bağlamda, örgütsel mutluluk, öğretmenin işinden duyduğu memnuniyeti yansıtır ve bu durum, öz-yeterlik ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir. Bu bağlamda, mutlu öğretmenlerin mesleklerine daha bağlı olduğu ve öğrenci başarısını daha etkili biçimde destekledikleri görülmektedir (Bahat ve Işık, 2023: 281). Öğretmenler, öğrencilerin öğrenme sürecinde merkezi bir konuma sahiptir. Mutlu öğretmenler ise, öğrenciler için güvenli ve destekleyici bir öğrenme ortamı sunarak planlayıcı, rehber, açıklayıcı ve kolaylaştırıcı roller üstlenmektedir (Sezer ve Can, 2019: 169). Bu durum yalnızca sınıf içi uygulamalarla sınırlı kalmayıp, eğitim sisteminin bütünsel niteliğini de etkilemektedir. Nitekim, öğretmenlerin genel mutluluğu yalnızca bireysel iş doyumlarını değil, aynı zamanda eğitimin kalitesini, öğrenci başarılarını ve kurumsal çıktıları da doğrudan etkilemektedir (Çakır ve Özgenel, 2024: 255).

Liderlik ekibi, okulun ortak amaçlarını gerçekleştirmek için aktif rol üstlenen öğretmenlerden meydana gelmektedir (Saro, 2017: 42). Liderlik, öğretmenler üzerinden öğrenme ortamını güçlendirir ve öğrenci başarısı yalnızca akademik sonuçlarla değil, aynı zamanda katılım ve motivasyon gibi göstergelerle de değerlendirilir (Day, Sammons ve Gorgen, 2020: 6). Bu bağlamda öğretmenlerin mutluluğu hem öğrencilerin hem de toplumun genel mutluluğunu etkilerken, bu durumu belirleyen en önemli unsurlardan biri okul yöneticilerinin liderlik tarzıdır (Sarıbiyık, 2023:173). Okul müdürlerinin sergilediği çevik liderlik nitelikleri, öğretmenlerin duygu ve düşüncelerini daha rahat dile getirmelerine imkân tanırken, aynı zamanda karşılaştıkları sorunlara etkili çözümler geliştirmelerine de destek olmaktadır (Yazıcı vd., 2022: 7).

Sezer ve Can'a (2019: 179) göre öğretmenler arasında kurulan iş birliği ve okul yöneticilerinden alınan destek, öğretmenlerin okul mutluluğunu artıran başlıca etkenler arasında yer almaktadır. Okul müdürleri hem öğretmenler için rol modeldir

hem de öğrencilerin başarısı ve okulun genel niteliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Değerleri ve hedefleriyle okulun başarısını şekillendirir, öğretmenlerin mesleki gelişimine alan açar, öğrenciler için olumlu bir iklim oluşturur ve yüksek akademik standartlar belirleyerek kültürel çeşitliliğe saygı gösterirler (Day, Sammons ve Gorgen, 2020: 11). Okul müdürünün samimi, anlayışlı ve verimliliği önemseyen tutumları, okul ikliminin moral boyutunu etkileyerek öğretmen davranışlarını şekillendirmektedir. Bu tür bir ortamda çalışan öğretmenler işlerine daha bağlı olmakta ve öğrencilere daha olumlu yaklaşmaktadır (Bayram ve Aypay, 2012: 60).

Öğretmenlerin mutlu ya da mutsuz olması, doğrudan mesleki performanslarına yansımaktadır (Bulut, 2015: 3). Okulda kendini mutlu hisseden bir birey, çevresindeki öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanların da olumlu duygular geliştirmesine katkıda bulunur (Dursun ve Bilgivar, 2022: 13). Ayrıca, Sezer ve Can'a (2019: 188) göre öğretmenlerin okul mutluluğu; veli ilişkileri, meslektaş desteği, öz-yeterlik düzeyi, iş yükü, yeniliklere açıklık ve okul müdürünün desteği gibi çeşitli faktörlere bağlıdır. Bununla birlikte, öğretmenlik mesleğinin stresli yapısı, artan beklentiler, kaynak yetersizliği ve kurumsal desteğin sınırlı olması; öğretmenlerde stres, düşük iş doyumunu ve umutsuzluk yaratmakta, bu da okul mutluluğu algısını olumsuz etkilemektedir. Nitekim, eğitimde kalite ve başarıyı şekillendiren temel unsurlardan biri öğretmenlerdir. Bu nedenle, öğretmenlerin mutlu ve motive olmaları, görev yaptıkları okullar açısından büyük önem taşımaktadır (Ataç, Yüksel, Dursun ve Özgenel, 2022: 299). Benzer şekilde, mutlu öğretmenler, öğrencilerin öğrenme sürecini destekleyen güvenli bir ortam oluşturarak; planlayıcı, öğretici, açıklayıcı, arabulucu ve kolaylaştırıcı roller üstlenmektedir (Sezer ve Can, 2019: 188). Karadaş ve Akın'a (2023: 306) göre öğretmenler ya da okul yöneticileri çalıştıkları kurumda kendilerini mutlu ve huzurlu hissettiklerinde, kurumu bir aile ortamı olarak görme eğilimi gösterirler. Bu durum, bireylerin kuruma olan bağlılığını artırmakta ve okul mutluluğunu besleyen önemli psikososyal etkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Karadaş ve Akın'a (2023: 306) göre, öğretmenlerin mesleki mutluluğunu artıran başlıca unsurlar arasında okulda aile ortamının sağlanması, mesleği severek yapma, fiziki ve ekonomik koşulların yeterliliği, sınıf mevcutlarının uygunluğu ve pozitif iletişim yer almaktadır. Bu çerçevede, öğretmen beklentilerinin karşılanması, okulda daha huzurlu ve mutlu bir çalışma ortamı oluşturarak okul mutluluğunu güçlendirmektedir.

## **2.4.İlgili Araştırmalar**

### **2.4.1.Örgütsel Mutluluk ile İlgili Araştırmalar**

Eker ve Özgenel (2021) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik davranışlarının okul mutluluğu üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, öğretimsel liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca elde edilen bulgular, okul müdürlerinin öğretimsel liderlik uygulamalarının öğretmenlerin okul mutluluğunu anlamlı bir biçimde yordadığını göstermektedir.

Benzer biçimde, Özgenel ve Canuylası (2021) okul müdürlerinin paternalist liderlik davranışlarının örgütsel mutluluk üzerindeki rolünü ele almışlardır. Araştırmanın bulguları, öğretmenlerin paternalist liderlik algılarının cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem gibi demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık göstermediğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, paternalist liderlik ile örgütsel mutluluk arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Araştırma ayrıca, paternalist liderliğin örgütsel mutluluğu %10 oranında açıkladığını ortaya koymaktadır.

Bulut (2015) ise ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarını incelemiş ve eğitim kurumlarında mutluluk düzeyini yükseltebilmek için hangi önlemlere ihtiyaç duyulduğunu tartışmıştır. Çalışmanın bulgularına göre, öğretmenlerin örgütsel mutluluk algıları; yönetim süreçleri, mesleki tutum, iletişim ve adanmışlık boyutlarında “yüksek”, buna karşılık ekonomik koşullar boyutunda “düşük” düzeyde ortaya çıkmıştır.

Özgenel ve Bozkurt (2019) tarafından yürütölen bir diğer çalışmada, öğretmenlerin politik becerilerinin okul mutluluğu üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Bulgular, öğretmenlerin hem politik becerilerinin hem de okul mutluluğu algılarının yüksek seviyede olduğunu göstermiştir. Ayrıca, bu iki değişken arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuş; öğretmenlerin politik becerilerinin okul mutluluğu üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

### **2.4.2.evik Liderlik ile İlgili Araştırmalar**

Yalçın ve Özgenel (2021), okul müdürlerinin evik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin mesleki gelişimlerine ve performanslarına etkisini araştırmışlardır.

İlişkisel tarama modeliyle yürütülen çalışmaya 575 öğretmen katılmıştır. Bulgular, okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin performanslarını ve mesleki gelişim tutumlarını anlamlı ve olumlu biçimde yordadığını ortaya çıkarmıştır.

Özgenel ve arkadaşları (2022), çevik liderlik ile iş doyumunu arasındaki etkileşimde örgütsel adaletin aracılık rolünü ele almışlardır. İstanbul'daki devlet okullarında görev yapan 409 öğretmenden elde edilen verilerle yürütülen araştırmada, çevik liderlik özellikleri yüksek olan okul müdürlerinin görev yaptığı ve örgütsel adaletin sağlandığı kurumlarda öğretmenlerin iş doyumunun anlamlı düzeyde arttığı saptanmıştır. Bulgular ayrıca, örgütsel adaletin çevik liderlik ile iş doyumunu arasındaki ilişkide güçlü bir aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur.

Çakır'ın (2022) araştırması, okul ortamında çevik liderliklerin okul kültürüne etkisine odaklanmıştır. İlişkisel tarama modeliyle yürütülen çalışmada bulgular, çevik liderliğin “görev, destek ve başarı” alt boyutlarıyla pozitif yönde ilişkili olduğunu, ancak bürokratik kültürle anlamlı bir ilişki göstermediğini ortaya koymuştur.

Yazıcı vd. (2022) ise okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerini öğretmen görüşlerine göre incelemişlerdir. Araştırma, “durumsal farkındalık, insan ilişkileri ve öz-farkındalık” boyutlarında okul müdürlerinin “yüksek” düzeyde algılandığını göstermiştir. Ayrıca, çevik liderlik özelliklerinin öğretmenlerin cinsiyeti ve eğitim durumuna göre farklılık göstermediği belirlenmiştir.

Çevik liderliğin kavramsallaştırılması yönünde yapılan çalışmalarda da benzer vurgular öne çıkmaktadır. Akkaya ve Bayram (2021), çevik liderliği postmodern bir liderlik yaklaşımı olarak ele almış; yetkinlik, esneklik, hız, sonuç odaklılık, takım odaklılık ve değişime odaklılık olmak üzere altı boyut üzerinden tanımlamıştır. Akkaya ve arkadaşları (2020) ise çevik liderlik davranışlarını ölçmek üzere bir ölçek geliştirmiş, Türkiye'nin farklı bölgelerinden elde edilen verilerle yaptıkları faktör analizleri sonucunda, geçerli ve güvenilir sonuçlar üreten bir ölçme aracı olduğu anlaşılmıştır.

Karşılaştırmalı bir perspektifle yürütülen Özdemir'in (2020) çalışması ise Türkiye ve İngiltere'de okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerini öğretmenlerin örgütsel bağlılık algıları üzerindeki etkisini incelemiştir. Karma yöntemle gerçekleştirilen araştırma, her iki ülkedeki öğretmenlerin yöneticilerini çevik liderlik özelliklerine

sahip olarak algıladıklarını ve bu özelliklerin öğretmenlerin bağlılıklarını anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymuştur.

Uluslararası literatürde de çevik liderlik, belirsizlik ve karmaşanın hâkim olduğu ortamlarda kritik bir liderlik becerisi olarak öne çıkmaktadır. Hollis (2017), günümüz liderlik programlarının artık durağan koşullardan ziyade esneklik, uyum ve çeviklik yeterliklerine odaklanması gerektiğini belirtmiş; zor koşullarda liderlik yapan askeri personelle yaptığı görüşmelerde bu becerilerin liderlerin etkinliğini artırdığını göstermiştir. Benzer şekilde Joiner ve Joseph (2007), 600'den fazla yöneticiyle yaptıkları çalışmada beş çevik liderlik seviyesi (Uzman, Başarılı, Katalizör, Ortak-Yaratıcı, Sinerjist) ve dört çeviklik yetkinliği (bağlam belirleme, paydaş, yaratıcılık ve öz liderlik çevikliği) tanımlamışlardır. Araştırma, liderlerin bu yetkinlikleri ilerleyen düzeylerde birleştirerek karmaşık ortamlarda etkinlik sağladığını vurgulamaktadır.

Yükseköğretim bağlamında yapılan Taylor'ın (2017) çalışması, çevik liderlik faktörleri ile müfredat reformu arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş ve özellikle teknolojiye uyum, takım çalışması, yetki devri, karar alma ve iş birliği becerilerinin reform süreçlerini anlamlı biçimde etkilediğini göstermiştir.

Breakspear (2017) ise çevik liderliği benimseyen okul yöneticilerinin, geleneksel liderlik yaklaşımlarının aksine, okul gelişimi ve değişim süreçlerinde daha etkili olduklarını ortaya koymuştur.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNTEM

Bu bölüm kapsamında, çalışmanın metodolojik çerçevesi detaylandırılmakta olup; araştırma modeli, çalışma grubunun özellikleri, veri toplama araçlarının nitelikleri ile verilerin analizinde başvurulan istatistiksel yöntemlere ilişkin kapsamlı açıklamalara yer verilecektir.

### 3.1 Araştırma Deseni

Söz konusu araştırma, okul müdürlerine atfedilen çevik liderlik niteliklerinin, öğretmen profilinin (cinsiyet, yaş, kıdem, medeni hal, eğitim durumu, haftalık ders yükü gibi demografik ve mesleki değişkenler) ve okul bağlamının (görev yapılan eğitim kademesi, sınıf ve okul mevcudu, okuldaki görev süresi, müdür ile ortak çalışma süresi, öğretmen kadrosunun büyüklüğü gibi kurumsal faktörler) bir fonksiyonu olarak okul mutluluğu üzerindeki etkilerinin ortaya konulması amacıyla tasarlanmıştır. Bu temel amaç doğrultusunda, çalışma nicel araştırma paradigmasına uygun olarak kurgulanmış ve değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkileri incelemeye odaklanan ilişkisel tarama deseni benimsenmiştir. İlişkisel tarama modeli, temelde iki veya daha fazla değişken arasındaki birlikte değişimin varlığını, yönünü ve derecesini istatistiksel olarak betimlemeyi ve analiz etmeyi mümkün kılan bir yaklaşımdır (Brink ve Wood, 1998; Fraenkel ve Wallen, 2006).

### 3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın empirik verileri, İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde faaliyet gösteren kamu okullarında görev yapmakta olan toplam 389 öğretmenden türetilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan bu katılımcıların sosyo-demografik ve mesleki profilini yansıtan betimleyici istatistikler, ilerleyen sayfalarda Tablo 3.1'de özetlenmiştir.

#### 3.1: Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Değişken	Gruplar	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	270	69.4%
	Erkek	119	30.6%
Medeni Durum	Evli	226	58.1%
	Bekar	163	41.9%
Eğitim Durumu	Lisans	310	79.7%

	Yüksek Lisans	79	20.3%
	Anaokulu	24	6.2%
Okul Türü	İlkokul	153	39.3%
	Ortaokul	164	42.2%
	Lise	48	12.3%
	<b>Ort (Mean)</b>		<b>Std. Sapma</b>
Kıdem	10,33		6,36
Yaş	34,52		7,531
Okul Mevcudu	1333,74		945,991
Sınıf Mevcudu	28,49		7,811
Müdürle Çalışma Süresi	2,83		2,88
Okuldaki Görev Süresi	4,61		3,661
Okuldaki Öğretmen Sayısı	58,05		32,775
Haftalık Ders Saati	27,16		5,237

Katılımcıların büyük çoğunluğunu kadın öğretmenler oluşturmaktadır. Toplam 389 öğretmenin %69,4'ü kadın (n = 270), %30,6'sı ise erkektir (n = 119). Katılımcıların %58,1'i evli (n = 226), %41,9'u ise bekarıdır (n = 163). Katılımcıların %79,7'si (n = 310) lisans düzeyinde eğitime sahiptir. Yüksek lisans yapanların oranı ise %20,3 (n = 79) olarak belirlenmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları okul türleri incelendiğinde en yüksek oranın %42,2 ile ortaokul birlikte eğitim veren kurumlar olduğu görülmektedir (n = 164). Bunu sırasıyla %39,3 ile sadece ilkokullar (n = 153), %12,3 ile liseler (n = 48) ve %6,2 ile yalnızca anaokullar (n = 24) izlemektedir. Öğretmenlerin kıdem ortalaması 10,33 yıl olup, yaş ortalaması 34,52'tir. Okul öğrenci mevcudu ortalaması 1.333 öğrenci gibi oldukça yüksek bir değerdir. Sınıf Mevcudu ortalama 28,49'dur. Müdür ile birlikte çalışma süresi ve okuldaki görev süreleri sırasıyla ortalama 2,83 ve 4,61 yıldır. Öğretmen sayısı ortalama 58,05 olup, haftalık ders saati ortalaması 27,16'dır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada gerekli verilerin temini, araştırmacı tarafından hazırlanan bir "Öğretmen Bilgi Formu"nun yanı sıra, geçerlik ve güvenilirliği sağlanmış olan "Okul Mutluluğu Ölçeği" ve "Marmara Çevik Liderlik Ölçeği" aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.

*Okul Mutluluğu Ölçeği:* Öğretmenlerin okul ortamındaki mutluluk düzeylerini çok boyutlu olarak değerlendirmek amacıyla Sezer ve Can (2019) tarafından geliştirilmiş öz-bildirim temelli bir ölçektir. Toplam 26 maddeden ve beş alt boyuttan oluşan Likert

tipi bir ölçme aracıdır. Bu alt boyutlar; fiziksel donanım (4 madde), öğrenme ortamı (7 madde), iş birliği (8 madde), etkinlikler (3 madde) ve okul yönetimi (4 madde) şeklindedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans %65,09'dur. Alt boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayılarının .70 ile .94 aralığında değiştiği, ölçeğin tamamı için ise bu değer  $\alpha = .932$  gibi oldukça yüksek bir düzeyde raporlandığı belirlenmiştir. Yapı geçerliğini sınamak üzere gerçekleştirilen açımlayıcı faktör analizi (AFA) 430, doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ise 449 öğretmen üzerinde uygulanmıştır. Analizler neticesinde elde edilen uyum iyiliği indeks değerleri (RMSEA = .079, SRMR = .057, CFI = .89), ölçeğin geçerli bir yapısal modele sahip olduğunu ortaya koymuştur.

*Marmara Çevik Liderlik Ölçeği:* Eğitim yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerini ölçmek üzere Özgenel ve Yazıcı (2020) tarafından geliştirilmiş geçerli ve güvenilir bir ölçektir. 901 öğretmenin katılımıyla geliştirilen ölçek, 34 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır: "Durumsal Farkındalık" (1-12. maddeler), "İnsan İlişkileri" (13-26. maddeler) ve "Öz-Farkındalık" (27-34. maddeler). Beşli Likert tipinde (0-4) düzenlenen ölçekten alınabilecek toplam puan 0 ile 136 arasında değişmekte olup, yüksek puanlar bireyin daha yüksek bir çevik liderlik kapasitesine sahip olduğuna işaret etmektedir. Yapılan açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri, ölçeğin yapı geçerliğini doğrulamış (CFI = .913, RMSEA = .064), hesaplanan güvenilirlik katsayıları ise oldukça yüksek düzeyde bulunmuştur (Cronbach's Alpha = .973; test-tekrar test güvenilirliği = .959).

### **3.4. Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında elde edilen nicel verilerin istatistiksel analizleri SPSS 26.0 paket programı kullanılarak yürütülmüştür. Analiz sürecinin ilk aşamasını, veri setinin hazırlanması ve kontrolü oluşturmuştur. Bu doğrultuda, veri seti eksik veya aykırı değerler açısından titizlikle incelenmiş; dağılımın normalite varsayımını sağlayıp sağlamadığını test etmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları hesaplanmıştır. Söz konusu katsayıların -1 ile +1 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım gösterdiğine bir işaret olarak kabul edilmiştir (Hair, Black, Babin, Anderson ve Tatham, 2019).

Çalışmanın analiz aşamaları, katılımcı öğretmenlere ilişkin demografik ve mesleki değişkenlerin frekans (f) ve yüzde (%) dağılımlarının sunulduğu betimleyici istatistiklerle başlatılmıştır. Sürekli ölçekli değişkenlerin dağılımını özetlemek için ise aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır. İncelemenin devamında, araştırmanın temel amaçları doğrultusunda, okul müdürlerine atfedilen çevik liderlik ile okul mutluluğu değişkenleri arasındaki ilişkinin yön ve şiddetini belirlemek amacıyla Pearson Korelasyon Katsayısı analizine başvurulmuştur. Araştırmanın odak noktasını oluşturan bir diğer analiz ise, okul mutluluğunu istatistiksel olarak yordayan faktörlerin tespit edilmesidir. Bu amaçla Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi uygulanmıştır. Analiz modelinde bağımlı değişken olarak "okul mutluluğu" ele alınırken; çevik liderlik, okuldaki öğretmen sayısı, öğretmen kıdem süresi ve haftalık ders saati gibi sürekli ölçekli değişkenler bağımsız değişkenler olarak modele dâhil edilmiştir. Değişken seçiminde adımsal (stepwise) yönteminin benimsenmesiyle, modele anlamlı katkı sağlayan değişkenlerin belirlenmesi ve bu değişkenlerin bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığının yorumlanması hedeflenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

#### 4.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları, cinsiyetleri, medeni durumları, kıdemleri, yaşları, eğitim düzeyleri, görev yaptıkları okul kademeleri, okul ve sınıf mevcutları, müdür ve okuldaki çalışma süreleri, okuldaki öğretmen sayısı ve haftalık ders saati arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları Tablo 4.1’de sunulmuştur.

**Tablo 4.1: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1. Cinsiyet	1													
2. Medeni Durum	-.089	1												
3. Kıdem	.010	-.280**	1											
4. Yaş	.136**	-.315**	.771**	1										
5. Eğitim Düzeyi	.081	-.027	.055	.121*	1									
6. Okul Kademesi	.108*	.072	-.022	.006	.121*	1								
7. Okul Mevcudu	-.056	.080	-.246**	-.223**	-.130*	-.275**	1							
8. Sınıf Mevcudu	.165**	-.038	-.003	.085	.043	.198**	.191**	1						
9. Müdür ile çalışma süresi	.050	.018	.017	.060	.143**	.297**	-.295**	.104*	1					
10. Okuldaki Görev Süresi	.037	-.145**	.240**	.206**	.146**	.003	-.060	.094	.251**	1				
11. Öğretmen Sayısı	-.013	.127*	-.260**	-.216**	-.078	-.128*	.918**	.228**	-.239**	-.077	1			
12. Ders Saati	-.071	.103*	-.094	-.112*	.012	-.312**	.207**	-.045	-.155**	-.049	.166**	1		
13. Okul Mutluluğu	.013	.074	.112*	.115*	-.058	.019	-.098	.079	.019	-.085	-.076	-.084	1	
14. Çevik Liderlik	-.008	.130*	-.040	-.014	-.110*	-.050	.068	.108*	-.080	-.108*	.099	.034	.689**	1

İncelenen değişkenler arasındaki ilişkiyi ortaya koyan analiz neticesinde, çevik liderlik ile okul mutluluğu arasında istatistiksel olarak anlamlı, yüksek düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = .689, p < .01$ ). Bu kuvvetli korelasyon, okul müdürlerinin çevik liderlik davranışlarındaki artışın, öğretmenlerin okul bağlamındaki mutluluk düzeyleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir artışa işaret ettiğini göstermektedir. Çevik liderlik değişkeninin diğer demografik ve bağlamsal faktörlerle

olan ilişkisi incelendiğinde ise daha düşük büyüklükte ancak anlamlı bazı korelasyonlar gözlemlenmiştir. Buna göre:

- Medeni durum ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki mevcuttur ( $r = .130, p < .05$ ). Bu bulgu, evli öğretmenlerin müdürlerini çevik lider olarak algılama eğilimlerinin daha yüksek olabileceğine dair bir çıkarımda bulunulmasına olanak tanımaktadır.
- Eğitim durumu ile negatif yönlü zayıf bir ilişki söz konusudur ( $r = -.110, p < .05$ ). Bu, eğitim düzeyi yükselen öğretmenlerin, çevik liderlik algılarında bir düşüş olabileceği şeklinde yorumlanabilir.
- Sınıf mevcudu ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki kayda geçmiştir ( $r = .108, p < .05$ ). Bu, sınıf büyüklüğü arttıkça çevik liderlik algısında marjinal bir artış olabileceğini düşündürmektedir.
- Görev süresi (kıdem) ile ise negatif yönlü zayıf bir ilişki tespit edilmiştir ( $r = -.108, p < .05$ ). Bu sonuç, öğretmenlerin okuldaki deneyim süresi arttıkça, yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerini daha düşük değerlendirme eğiliminde olabileceklerine işaret etmektedir.

Bununla birlikte, çevik liderlik ile cinsiyet, okul türü ve haftalık ders saati gibi değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki gözlenmemiştir ( $p > .05$ ). Diğer taraftan, okul mutluluğu değişkeninin ise belirli demografik özelliklerle anlamlı ilişkiler sergilediği görülmüştür:

- Kıdem ( $r = .112, p < .05$ ) ve yaş ( $r = .115, p < .05$ ) değişkenleri ile pozitif yönlü zayıf ilişkiler bulunmuştur. Bu bulgular, mesleki deneyimi ve yaşı ilerleyen öğretmenlerin, okul ortamından duydukları memnuniyetin de artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Öte yandan, okul mutluluğunun cinsiyet, medeni durum, okul türü ve ders saati gibi diğer değişkenlerle anlamlı bir ilişkisi tespit edilmemiştir ( $p > .05$ ).

## 4.2. Okul Mutluluğunun Yordayıcıları Olarak Çevik Liderlik, Okul ve Öğretmenlere Ait Özellikleri

Bu çalışmada, öğretmenlerin okul mutluluğu düzeylerini yordayan değişkenleri belirlemek amacıyla adım adım (stepwise) regresyon analizi uygulanmıştır. Bağımlı değişken “okul mutluluğu” olup, 13 bağımsız değişken analize dahil edilmiştir.

**Tablo 4.2: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Model		B	Std. Er.	$\beta$	t	p	R	R <sup>2</sup>
1	Sabit	1,628	,130		12,526	,000	,689	,474
	Çevik liderlik	,718	,038	,689	18,681	,000		
2	Sabit	1,757	,131		13,365	,000	,704	,495
	Çevik liderlik	,733	,038	,703	19,349	,000		
	Öğretmen sayısı	-,003	,001	-,146	-4,024	,000		
3	Sabit	1,594	,141		11,278	,000	,712	,506
	Çevik liderlik	,735	,038	,705	19,582	,000		
	Öğretmen sayısı	-,002	,001	-,118	-3,166	,002		
	Kıdem	,012	,004	,109	2,951	,003		
4	Sabit	1,869	,187		10,007	,000	,716	,513
	Çevik liderlik	,737	,037	,706	19,719	,000		
	Öğretmen sayısı	-,002	,001	-,106	-2,823	,005		
	Kıdem	,011	,004	,105	2,844	,005		
	Ders saati	-,011	,005	-,081	-2,236	,026		

Bağımlı değişken: Okul mutluluğu

**Model 1:** Yordayıcı değişken yalnızca çevik liderliktir. Model anlamlıdır ( $F(1, 387) = 348.96, p < .001$ ) ve okul mutluluğundaki varyansın %47,4’ünü açıklamaktadır. Çevik liderliğin etkisi pozitif ve güçlüdür ( $B = .718$ ).

**Model 2:** Modele çevik liderlikle birlikte öğretmen sayısı da eklenmiştir.  $R^2$  değeri %49,5’e yükselmiştir. Öğretmen sayısının katsayısı negatif yönde ve anlamlıdır ( $B = -.003$ ); bu, okul müdürleri çevik liderlik özellikleri sergiledikçe okul mutluluğunu artırdığını, öğretmen sayısı arttıkça okul mutluluğunun azaldığını göstermektedir.

**Model 3:** Üçüncü modelde okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve öğretmen sayısı ile birlikte kıdem değişkeni de eklenmiştir.  $R^2$  %50,6’ya yükselmiştir. Kıdem değişkeni anlamlıdır ve pozitif bir etkiye sahiptir ( $B = .012$ ). Bu modelde, okul müdürleri çevik liderlik özellikleri ve öğretmen kıdemi okul mutluluğunu artırırken, öğretmen sayısı arttıkça okul mutluluğu azalmaktadır.

**Model 4:** Son olarak modele okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri, okuldaki öğretmen sayısı ve öğretmen kıdemiyle birlikte, ders saati değişkeni modele eklenmiş ve  $R^2$  değeri %51,3’e ulaşmıştır. Ders saati değişkeni anlamlıdır ve negatif yönlü bir etkiye sahiptir ( $B = -.011$ ). Öğretmenlerin ders saatleri arttıkça okul mutluluğu algıları

da düşmektedir. Son modelde yer alan dört değişken birlikte okul mutluluğunu anlamlı şekilde yordamakta ve açıklanan toplam varyans %51,3'tür. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin kıdemleri okul mutluluğunu olumlu/pozitif etkilerken, okuldaki öğretmen sayısı ve öğretmenlerin ders yükleri okul mutluluğunu olumsuz/negatif etkilemektedir.

Yapılan çoklu regresyon analizine göre okul mutluluğunu yordayan en güçlü yordayıcı değişken çevik liderliktir. Yöneticilerin çevik liderlik becerilerinin yüksek olması, öğretmenlerin okul mutluluğunu doğrudan artırmaktadır. Okuldaki öğretmen sayısının yüksek olması ve ders saatlerinin artması okul mutluluğunu azaltırken, kıdem süresi öğretmenlerin mutluluğunu artıran bir etmen olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, liderlik yaklaşımı ve iş yükü gibi faktörlerin öğretmen refahı üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Tartışma ve Sonuç

Çalışmanın bu kısmı, eğitim kurumlarındaki yöneticilerin çevik liderlikleri öğretmenlerin okul mutluluğu düzeyleri arasındaki bağlantıyı irdelemektedir. Elde edilen veriler ışığında, iki ana değişken arasındaki etkileşim mevcut kuramsal çerçeveye karşılaştırılarak yorumlanmış ve ileri çalışmalar için perspektifler önerilmiştir.

##### 5.1.1 Birinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç

Bu bölümde, araştırmanın “Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul mutluluğu, öğretmen özellikleri ve okul bağlamı arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?” şeklindeki birinci alt amacına ilişkin bulgular, alanyazın ışığında tartışılmakta ve yorumlanmaktadır.

Araştırmanın temel bulgusu, okul müdürlerinin sergilediği çevik liderlik davranışları ile öğretmenlerin okul mutluluğu algıları arasında pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde yüksek bir ilişkinin varlığıdır ( $r = .689, p < .01$ ). Literatürde Her ne kadar iki değişkeni doğrudan ele alan çalışmalar sınırlı olsa da mevcut bulgularımız dolaylı olarak benzer çıkarımlara ulaşan araştırmalarla uyumluluk göstermektedir. Örneğin, Rialti ve Fillieri'nin (2024) yaptığı çalışmada çevik liderliğin, çalışanların moral ve katılımını artırarak örgütsel iklimi olumlu yönde etkilediği rapor edilmiştir. Lediju (2016) kamu sektörü yöneticilerinin çalışanların örgütsel bağlılık ve performansına etkisini incelediği çalışmada çevik liderlik davranışlarının, çalışanların bağlılıkları ve üretkenlikleri üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu belirlemiştir. Benzer şekilde Fitaloka vd. (2020) yaptığı çalışmada çevik liderliğin çalışan bağlılığı ve performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu tespit etmiştir. Porkodi (2024) incelediği araştırma sonucunda çevik liderlik ile örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu; özellikle örgütsel performans ve etkililik değişkenleriyle güçlü bir ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur. Bu araştırma bulguları birlikte değerlendirildiğinde, çevik liderliğin çalışan bağlılığı, motivasyonu ve iş birliği üzerindeki olumlu etkileri araştırma sonuçlarıyla tutarlı olmaktadır. Bu etkiler, okul

bağlamında öğretmenlerin kendilerini değerli, desteklenmiş ve sürece dahil hissetmelerini sağlayarak, okul mutluluğunu artıran bir örgütsel iklimin oluşmasına katkı sunmaktadır. Sunulan araştırma bulgularından hareketle, farklı sonuçlara ulaşan araştırmaların da bulunduğu görülmektedir. Yalçın ve Özgenel (2021) ile Çalışkan Yılmaz ve Özgenel (2023) farklı bağımlı değişkenlerle (mesleki gelişim, okul etkililiği) yürüttüğü çalışmalarda ortaya konan bağlamsal farklılıklar, çevik liderliğin etkilerinin evrensel olmaktan ziyade, örgütsel ve bireysel faktörlere göre değişkenlik gösterebileceğine işaret etmektedir. Bu durum, söz konusu ilişkinin doğasını anlamak için daha fazla araştırmaya duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Bulgularımıza göre, çevik liderlik algısı ile öğretmen cinsiyeti arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuç, Yazıcı vd. (2022), Çakır (2022), Özdemir (2020), Bir (2022) ve Özgünay'ın (2022) çalışmalarıyla tutarlılık göstermekte ve çevik liderliğin toplumsal cinsiyetten bağımsız, evrensel bir liderlik etkinliği olarak algılandığı fikrini desteklemektedir. Ancak, Yalçın ve Özgenel (2021) erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir fark bulmuştur. Bu çelişkili bulgular, algıdaki farklılıkların cinsiyetin kendisinden ziyade, örgüt kültürü veya bireysel deneyimler gibi başka faktörlerden kaynaklanabileceğini düşündürmektedir.

Çevik liderlik ile medeni durum arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r = .130$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Bu bulgu, evli öğretmenlerin müdürlerinin çevik liderlik davranışlarını daha olumlu değerlendirdiği şeklinde yorumlanabilir. Özaydın (2024) da bu sonucu destekler niteliktedir. Evliliğin getirdiği yaşam sorumlulukları bireylerin iş yaşamında daha fazla esneklik, anlayış ve desteğe ihtiyaç duymasına neden olabilir. Çevik liderlerin sahip olduğu empati, iletişim becerisi ve esnek problem çözme yeteneği, bu ihtiyaçlara cevap vererek evli öğretmenlerin algılarını olumlu yönde etkilemiş olabilir.

Çevik liderlik ile öğretmenlerin eğitim düzeyi arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r = -.110$ ,  $p < .05$ ) gözlemlenmiştir. Bu bulgu, lisansüstü eğitime sahip öğretmenlerin daha yüksek beklenti ve eleştirel analiz yeteneği nedeniyle liderlik uygulamalarını daha titiz bir şekilde değerlendirdiği şeklinde açıklanabilir. Yalçın ve Özgenel (2021) ile Özdemir'in (2020) Türkiye örneklemleri çalışmaları bu sonucu desteklerken, Yazıcı vd. (2022) ve Çalışkan Yılmaz (2021) anlamlı bir fark bulmamıştır. Bu tutarsızlık, eğitim düzeyi-liderlik algısı ilişkisinin, örgütsel kültür ve bağlamsal koşullardan güçlü bir şekilde etkilenebileceğini göstermektedir.

Sınıf mevcudu ile çevik liderlik algısı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r = .108$ ,  $p < .05$ ) bulunmuştur. Kalabalık sınıfların yarattığı operasyonel karmaşıklık, öğretmenlerin müdürlerinden daha fazla çevik müdahaleye (hızlı karar alma, kaynak sağlama) ihtiyaç duymasına ve bu davranışları fark etmesine yol açmış olabilir.

Kıdem ile çevik liderlik algısı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r = -.108$ ,  $p < .05$ ) tespit edilmiştir. Kıdemli öğretmenlerin, geniş bir deneyim birikimine dayanarak daha eleştirel bir değerlendirme yapmaları veya değişime daha dirençli olmaları bu sonucu açıklayabilir. Özdemir (2020) de benzer bir eğilim rapor etmiştir.

Çevik liderlik algısı ile okul türü (kademesi) arasındaki ilişki anlamlı bulunmamıştır. Bu, çevik liderlik davranışlarının etkililiğinin okul kademesinden bağımsız olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ancak, alanyazında (Yazıcı vd., 2022; Yalçın ve Özgenel, 2021; Özaydın, 2024; Çakır, 2022) bu ilişkiye dair tutarsız ve çoğunlukla anlamlı bulgular mevcuttur. Bu çelişki, okul türü değişkeninin ardındaki spesifik faktörlerin (örneğin, öğrenci profili, bürokratik yapı) liderlik algısını daha güçlü bir şekilde etkiliyor olabileceğine işaret etmektedir.

Cinsiyet ile okul mutluluğu arasında anlamlı bir ilişki gözlemlenmemiştir. Bu bulgu, Eker ve Özgenel (2021), Özgenel ve Canuyulası (2021), Çakır (2022) ve Bulut (2015) tarafından desteklenmekte ve örgütsel mutluluğu belirleyen temel faktörlerin kadın ve erkek öğretmenler için benzer olduğunu düşündürmektedir.

Yaş ( $r = .115$ ,  $p < .05$ ) ve kıdem ( $r = .112$ ,  $p < .05$ ) ile okul mutluluğu arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler tespit edilmiştir. Bu, deneyim ve olgunluk arttıkça öğretmenlerin iş doyumunu ve uyum sağlama becerilerinin gelişmesiyle açıklanabilir. Ancak, literatürde bu konuda bir fikir birliği bulunmamakta; bazı çalışmalar genç ve kıdemsiz öğretmenlerin (Bulut, 2015; Özgenel ve Canuyulası, 2021), diğerleri ise deneyimli öğretmenlerin (Eker ve Özgenel, 2021) daha mutlu olduğunu ileri sürmektedir. Bu, mutluluğun yaş ve kıdemle doğrusal olmayan, daha karmaşık bir ilişkisi olduğunu göstermektedir.

Okul mutluluğu ile okul türü arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, Eker ve Özgenel (2021), Özgenel ve Canuyulası (2021) ve Sevim ve Kaya (2022) gibi araştırmacılar ilköğretim kademesindeki öğretmenlerin mutluluk düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu fark, farklı okul türlerindeki öğrenci-öğretmen

dinamikleri, müfredat baskısı ve idari iş yükü gibi bağlamsal faktörlerden kaynaklanıyor olabilir.

Okul mutluluğu ile öğretmen sayısı arasında negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bu bulgu, öğretmen sayısı arttıkça okul mutluluğunun azaldığını göstermektedir. Alan yazın incelendiğinde Köş ve Kaya (2024), Bulut (2015), Korkut (2019) tarafından da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Kalabalık okullarda öğretmenler arasında ortak değer ve hedef birliği oluşturmak daha güç olabilir. Ortak kimlik duygusunun zayıflaması, aidiyet hissini ve buna bağlı mutluluğu azaltabilmektedir.

Araştırma bulgularına göre okul mutluluğu ile ders saati değişkeni arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum, öğretmenlerin ders saatleri arttıkça okul mutluluğu algılarının azaldığını göstermektedir. Benzer şekilde Yiğit (2023) tarafından yapılan araştırmada da, haftalık ders saati arttıkça öğretmenlerin iş tatmini düzeylerinin düştüğü belirlenmiştir. Bu bulgu, öğretmenlerin ders saatleri arttıkça iş yükü ve zaman baskısı yaşadıklarını düşündürmektedir. Artan ders yükü, öğretmenlerin dinlenme, sosyal etkileşim ve kişisel gelişim fırsatlarını sınırlayabilir. Bu durum da tükenmişlik hissini artmasına ve okul mutluluğunun azalmasına yol açabilir.

Birinci alt amaca yönelik bulguların sentezi, çevik liderlik ile okul mutluluğu arasındaki güçlü pozitif ilişkinin istikrarlı bir bulgu olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, demografik ve bağlamsal değişkenlerle olan ilişkilerde gözlemlenen tutarsızlıklar, bu ilişkilerin doğasının bağlama duyarlı olduğuna işaret etmektedir. Çevik liderliğin ve okul mutluluğunun, öğretmen özellikleri ve okul bağlamıyla olan etkileşimi, tek bir değişkenden ziyade birbiriyle ilişkili faktörler ağının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

### **5.1.2 İkinci Alt Amaca İlişkin Tartışma ve Sonuç**

Araştırmada; *“Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri, öğretmen özellikleri ve okul bağlamı okul mutluluğunu anlamlı bir şekilde yordamakta mıdır?”* alt amacına ilişkin tartışma ve sonuç sunulmuştur

Araştırmanın bulgularına göre okul mutluluğunu olumlu yönde yordayan en güçlü değişken çevik liderliktir. Çevik liderliği, öğretmenlerin kıdemleri takip etmektedir. Ancak düşük düzeyde olsa da öğretmenlerin ders yükü/ haftalık ders saati ve okuldaki

öğretmen sayısı okul mutluluğunu olumsuz etkilemektedir. Literatür incelendiğinde okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul/örgüt mutluluğunu yordamasına ilişkin doğrudan ampirik bulgu sunan araştırma olmasa da farklı liderlik stillerinin/özelliklerinin okul mutluluğunu yordamasına yönelik birçok çalışmaya rastlanmaktadır. Örneğin, okul müdürlerinin öğretimsel (Eker ve Özgenel, 2021), paternalist (Özgenel ve Canuylası, 2021), dağıtımçı (Sevim ve Kaya, 2022) ve dönüşümcü liderlik (Sarıbıyık ve Yirci, 2023) stillerinin örgütsel mutluluğu etkilediği rapor edilmiştir. Sonuç olarak, mevcut çalışmanın verileri ve alanyazındaki ilgili bulgular, çevik liderlik dinamiklerinin okul mutluluğunun şekillenmesinde kritik bir rol oynadığına işaret etmektedir. Başka bir anlatımla, çevik liderliğin, öğretmenlerin okul ortamına yönelik duyuşsal bağlılıklarını güçlendiren kritik bir yordayıcı olduğuna işaret etmektedir. Özellikle belirsizliğin hâkim olduğu dönüşüm dönemlerinde, çevik liderlik ve okul mutluluğu arasındaki sinerjinin, eğitim kurumundaki tüm paydaşlar üzerinde yapıcı ve ilerlemeyi teşvik edici bir etki yaratması beklenmektedir. Bu bağlamda, çevik liderlik yaklaşımının okul mutluluğu üzerinde önemli bir dönüştürücü potansiyel barındırdığı değerlendirilmektedir.

## **5.2. Öneriler**

Araştırmanın bu bölümünde elde edilen bulgular doğrultusunda uygulayıcılara ve araştırmacılara birtakım öneriler sunulmuştur.

Araştırmada okul müdürlerinin çevik liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin okul mutluluğu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerinin çevik liderlik becerilerini geliştirmeleri hem öğretmen memnuniyetini hem de okul atmosferini olumlu yönde etkileyebilir.

Okullardaki öğretmen sayısı ve haftalık ders saati arttıkça, öğretmenlerin mutluluk düzeylerinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle, öğretmenlere daha dengeli iş yükü planlaması yapılması, onların okul mutluluğunu destekleyebilir.

Kıdemin, öğretmen mutluluğunu artırıcı bir faktör olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu doğrultusunda, tüm öğretmenlerin okul içi kararlara daha fazla dahil edilmesi ve liderlik rollerinde etkinleştirilmesi önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Agile Business Consortium. (2017). *The nine principles of agile leadership*. Agile Business Consortium. <https://www.agilebusiness.org/resource/the-nine-principles-of-agile-leadership.html>
- Ahmad, J., Adnan, A. A., Congge, U., & Qamaruddin, M. Y. (2020). Leadership Agility for Pandemic COVID-19: Study of the Principal's Role in Implementing "Teach from Home" policy. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5): 13210–13217.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1): 1–17.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K., Aktaş, R., & Kargın: (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2): 1605-1621.
- Akkaya, B., ve Bayram, V. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3): 173-188.
- Akyürek, M. İ. & Aypay, A. (2023). An Exploration of The Relationship Between School Happiness and School Effectiveness, *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 7(1).
- Arslan, Y. (2018). *Öğretmenlerin farklılıkların yönetimi yaklaşımlarına ilişkin algıları ile örgütsel mutluluk algıları arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Aruoren, Emmanuel Ejiroghene & Oisamoje, Michael D, (2023). Workplace Happiness and Employees' Outcomes in the Banking Sector in Nigeria. *Hmlyan Jr Eco Bus Mgn*; 4(1), 75-82
- Ataç, İ., Yüksel, S., Dursun, İ. E., & Özgenel, M. (2022). Türkiye'de Öğretmenlerin Örgütsel Mutluluğu Konulu Lisansüstü Tezlerin Analizi (2000-2021): Bir

- Sistemantik Derleme Çalışması. *Sosyal, Ekonomik ve Kültürel Araştırmalar Dergisi (SEKAD)*, 8(16): 297-314. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1107608>
- Bahat, İ., Işık, M. (2023). The relationship between teachers' school happiness, organizational commitment, and self-efficacy. *Journal of Human and Social Sciences*, 6(Education Special Issue): 279-308.
- Bayram, F., & Aypay, A. (2012). İlköğretim okullarında müdür etkililiği, okul iklimi ve öğrenci kontrol ideolojileri arasındaki ilişki. *Eğitimde Politika Analizi Dergisi*, 1(1): 49–63.
- Bir, Y. (2022). *VUCA ortamında çalışanların çevik liderlik becerilerine yönelik algıları: Bir saha araştırması ve ölçek geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Breakspear: (2016). *Agile leadership for learning: How educational leaders can create more impact with less effort*. CSE Occasional Paper No. 147. Centre for Strategic Education.
- Brink, P. J. & Wood, M. J. (1998). *Advanced design in nursing research*. Sage.
- Bulbul, S., & Cemaloglu, N. (2025). The relationship between school administrators' social justice leadership behaviors and teachers' levels of organizational happiness. *Technium Social Sciences Journal*, 68(2): 423–437. <https://techniumscience.com/index.php/socialsciences/index>
- Bulut, A. (2015). *Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel mutluluk algılarının incelenmesi: Bir norm çalışması* (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bushuyeva, N., Bushuiev, D. & Bushuieva, V. (2019). Agile leadership of managing innovation projects. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 4 (10): 77–84. <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2019.10.077>
- Cestou, J. (2020). The role of gender expression in agile leadership: A grounded theory study (Doctoral dissertation, Benedictine University). ProQuest Dissertations Publishing. (ProQuest No. 27736354)

- Çaçan, M. H., & Demirtaş, Z. (2023). Örgütsel güven ile örgütsel mutluluk arasındaki ilişkide örgütsel sessizliğin aracılık rolü. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(88), 1768–1786. <https://doi.org/10.17755/esosder.1288984>
- Çakır, B. (2022). *Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi* (Yüksek lisans tezi)., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Çakır, T. & Özgenel, M. (2024). The relationship between transformational leadership and school happiness: The mediator role of school culture. *Research in Educational Administration & Leadership*, 9(3): 253–293. <http://10.30828/real.1377849>
- Çalışkan Yılmaz, F., & Özgenel, M. (2023). Okul etkililiğinin bir öncülü olarak çevik liderlik: Öğretmenler üzerine ilişkisel bir inceleme [Agile leadership as an antecedent of school effectiveness: A relational investigation on teachers]. *Journal of Education and Future*, 23, 27–40.
- Day, C., Sammons, P., & Gorgen, K. (2020). *Successful school leadership*. Education Development Trust. <https://www.educationdevelopmenttrust.com>
- De Meuse, K. P. (2015). *Using seçince to identify future leaders: part u -the measurement of learning agility*. Minnetonka, MN: Wisconsin Management Group.
- De Meuse, K. P. (2017). Learning agility: its evolution as a psychological construct ant its empirical relationship to leader success. *Consulting Psychology Jurnal: Practice ant Research*, 69(4): 267-295.
- Dursun, İ. E. & Bilgivar, O. O. (2022). The effect of school principals' leadership styles on teacher performance and organizational happiness. *International Journal of Educational Administration and Leadership: Theory and Practice*, 1(1): 12-25. <https://dx.doi.org/10.52380/ijedal.2022.1.7>
- Eker, R. & Özgenel, M. (2021). Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Davranışlarının Okul utluluğuna etkisi. *Journal of Education Reflections*, 5(2), 33-43.
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at Work. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 384–412. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>

- Fitaloka, R., Sugarai, B., Perkasa, A. R. A., & Saputra, N. (2020). Leadership Agility and Digital Quotient Influence on Employee Engagement: Between PT X and Pinrumah.com. *The Winners*, 21(2), 113–117. <https://doi.org/10.21512/tw.v21i2.6768>
- Fraenkel, J. R. & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. McGraw Hill
- Gehler, C. P. (2005). Agile leaders, agile institutions: Educating adaptive and innovative leaders for today and tomorrow (Strategy Research Project). U.S. Army War College.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2019). *Multivariate data analysis* (9. Ed.). Cengage
- Harris, A. & Jones, M. (2023). The Importance of School Leadership? What We Know, *School Leadership & Management*, 43(5), 449-453,
- Helliwell, J., Layard, R. ve Sachs, J. (ed). (2017). *World Happiness Report 2017*, New York: Sustainable Development Solutions Network.
- Hollis, E. (2017). *Flexible, adaptive, and agile leaders: A qualitative case study of experiences in leading and development* (Doctoral dissertation, University of Phoenix). ProQuest Dissertations Publishing. (UMI No. 10615689)
- Horney, N., Pasmore, W., & O’Shea, T. (2010). Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World. *People & Strategy*, 33(4), 32–38.
- Jenkins, B. (2009). What It Takes to Be an Instructional Leader. *Principal*, 88(3), 34–37. National Association of Elementary School Principals. [https://www.naesp.org/sites/default/files/J-F\\_p34.pdf](https://www.naesp.org/sites/default/files/J-F_p34.pdf)
- Joiner, B. (2012, September). How to Build an Agile Leader. *Chief Learning Officer*, 11(9), 48–50. Retrieved from [www.CLOmedia.com](http://www.CLOmedia.com)
- Joiner, B. (2013-2014). Leadership agility: A global imperative. *Dialog*, 48-53. <https://changewise.assessleadershipagility.com/wp-content/uploads/2018/06/Leadership-Agility-Global-Imperative-Joiner.pdf>
- Joiner, B. (2019). Leadership Agility for Organizational Agility. *Journal of Creating Value*, 5(2), 1–11. <https://doi.org/10.1177/2394964319868321>

- Joiner, B., & Josephs: (2007). *Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change*. Jossey-Bass. ISBN: 978-0-7879-7913-3
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace Happiness: Work Engagement, Career Satisfaction, and Subjective Well-being. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(2), 206–221.
- Karadaş, H. & Akin, M. A. (2023). Examining teachers' organizational happiness and organizational commitment, *E-International Journal of Educational Research*, 14 (2), 289-309. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.1247022>
- Karcioğlu, F., Timuroğlu ve Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, *Yönetim*, 63: 59 -76
- Korkut, A. (2019). *Öğretmenlerin örgütsel mutluluk, örgütsel sinizm ve örgütsel adalet algılarının analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Köş, R. ve Kaya, A. (2024). Öğretmenlerin Okul Mutluluk Algılarının İncelenmesi. *Harran Maarif Dergisi*, 9 (1), 25-51. doi: 10.22596/hej.1410735.
- Lediju, T. (2016). *Leadership agility in the public sector: Understanding the impact of public sector managers on the organizational commitment and performance of Millennial employees* (Doctoral dissertation, Saybrook University).
- Leslie, L. (2020). *Engaging teachers in agile school improvement* (Organizational Improvement Plan No. 144). Western University, Scholarship@Western. <https://ir.lib.uwo.ca/oip/144>
- Mahoe: K. (2024). *Adopting agile leadership during the pandemic: A phenomenological study of university student affairs leaders* (Doctoral dissertation, Creighton University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Özaydın, M. F. (2024). *Okul yöneticilerinin çevik liderlik davranışlarının öğretmenlerin mesleki profesyonelliğine etkisi* [Yüksek lisans tezi, Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi].
- Özdemir, A. N. (2020). *Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı bir analiz* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

- Özdemir, N., & Çetin, M. (2019). Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama. *R&S Research Studies Anatolia Journal*, 2(7), 312–332. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/rs/issue/50168/672351>
- Özgenel M, Yazıcı ,S and Asmaz A (2022) The Mediator Role of Organizational Justice in the Relationship Between School Principals' Agile Leadership Characteristics and Teachers' Job Satisfaction. *Front. Psychol.* 13:895540.doi: 10.3389/fpsyg.2022.895540
- Özgenel, M. ve Yazıcı, Ş. (2020). Marmara Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*. Diyarbakır.
- Özgenel, M., & Bozkurt, B. N. (2020). Okul Mutluluğunu Yordayan Bir Faktör: Öğretmenlerin Politik Becerileri. *Turkish Journal of Educational Studies*, 7(2), 130–149. <https://doi.org/10.33907/turkjes.2020.1108988>
- Özgenel, M., & Canuyulası, R. (2021). Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının Örgütsel Mutluluğa Etkisi. *Eğitim ve Teknoloji*, 3(1), 14–31. <https://doi.org/10.29329/egitek.2021.352934209>
- Özgünay, P. (2022). *Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma* (Doktora tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Paksoy, H. M. (2007). Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Karaman İİBF Dergisi*, 12(9): 138-151.
- Parker, D. W., Holesgrove, M., & Pathak, R. (2015). Improving Productivity With Self-organised Teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112–128. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2013-0178>
- Porkodi, S. (2024). The Effectiveness of Agile Leadership in Practice: A Comprehensive Meta-analysis of Empirical Studies on Organizational Outcomes. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation (JEMI)*, 20(2), 117–138. <https://doi.org/10.7341/20242026>

- Prange, C., & Heracleous, L. (Eds.). (2018). *Agility.X: How organizations thrive in unpredictable times*. Cambridge University Press.
- Rialti, R., & Filieri, R. (2024). Leaders, Let's Get Agile! Observing Agile Leadership in Successful Digital Transformation Projects. *Business Horizons*, 67(4), 439–452. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.04.003>
- Sarıbıyık, O. ve Yirci, R. (2023). Öğretmenlerin Örgütsel Mutlulukları İle Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki. *Kahramanmaraş Eğitim Fakültesi Dergisi*, 5(2), 171–197.
- Saro, N. (2017). *The leadership agility of women NGO executive directors in Cambodia* (Doctoral dissertation, University of La Verne). ProQuest Dissertations Publishing.
- Setili, A. (2015). Does Your Leadership Style Destroy Agility . . . Or Supercharge It? *Leader to Leader*, 2015(77), 56–61. <https://doi.org/10.1002/ltl.2015.4060770409>
- Sevim, H. İ., & Kaya, A. (2022). Okullardaki Dağıtımçı Liderlik İle Örgütsel Mutluluk Arasındaki İlişki. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 86-106. doi:10.52848/ijls.1094287
- Sezer, S., & Can, E. (2019). School happiness: A Scale Development and Implementation Study. *Eurasian Journal of Educational Research*, 79,167–190. <https://doi.org/10.14689/ejer.2019.79.8>
- Spillane, J. P. (2005). Distributed Leadership. *The Educational Forum*, 69(2), 143–150. <https://doi.org/10.1080/00131720508984678>
- Talebzadeh, F., & Samkan, M. (2011). Happiness for Our Kids in Schools: A Conceptual Model. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 29,1462–1471. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.386>
- Taylor, A. (2017). *An examination of the relationships between agile leadership factors and curriculum reform in higher education* (Doctoral dissertation, Capella University). ProQuest Dissertations Publishing.
- Wesarat, P., Sharif, M. Y. ve Majid, A. H. (2015). A Conceptual Framework of Happiness at The Workplace. *Asian Social Science*, 11(2), 78-88.

- What Works Centre for Wellbeing. (2017b). Good work, wellbeing and performance. <https://www.whatworkswellbeing.org/product/good-work-wellbeing-and-changes-in-performance-outcomes/>
- Yalçın, E., & Özgenel, M. (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5(Fall), 1–33.
- Yazıcı, Ş., Özgenel, M., Koç, M. H., & Baydar, F. (2022). The Mediator Role of Employee Voice in The Effect of Agile Leadership on Teachers' Affective Occupational Commitment. *Sage Open*, 12(3), 1–12. <https://doi.org/10.1177/21582440221119480>
- Yazıcı, S., Yıldız, K., & Ozgenel, M. (2022). Examining The Agile Leadership Characteristics of School Principals According to Teacher Perceptions, *International Online Journal of Educational Sciences*, 14(2), 296-308.
- Yiğit, S. (2023). *Özel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet algılarının iş tatminine etkisi.*(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Zábrodská, K., Mudrák, J., Květoň, P., Blatný, M. Machovcová, K. ve Šolcová, I. (2014). Work environment and well-being of academic faculty in Czech Universities: A pilot study. *Studia Paedagogica*, 19(4), 121-144.

## EKLER

### ÖLÇEK KAYNAKLARI

#### Kişisel Bilgi Formu

#### Değerli meslektaşım,

Aşağıda vereceğiniz cevaplar bilimsel bir çalışmaya katkı sağlayacaktır. Kişisel bilgileriniz kimseyle paylaşılmayacaktır. Her bir ifadeyi dikkatli bir şekilde okuyunuz ve aşağıda verilen ölçütlere göre ifadelerin sağında bırakılan kutucuklara size en uygun olan seçeneği bularak "X" işaretiyle belirtiniz. Her madde için sadece bir seçeneği işaretleyiniz ve lütfen boş madde bırakmayınız. Samimi cevaplarınız için teşekkür ederim.

Nuran ASLAN  
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Doç. Dr. Mustafa ÖZGENEL  
İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi

<b>Cinsiyet</b>	( ) Kadın	( ) Erkek		
<b>Medeni Durum</b>	( ) Evli	( ) Bekâr		
<b>Mesleki Kıdem</b>	.....			
<b>Yaş</b>	.....			
<b>Eğitim Durumu</b>	( ) Lisans	( ) Lisansüstü		
<b>Okuttuğunuz Sınıf</b>	.....			
<b>Okul kademesi</b>	( ) Anaokulu	( ) İlkokul	( ) Ortaokul	( ) Ortaöğretim
<b>Okul Mevcudu:</b>	.....			
<b>Sınıf Mevcudunuz</b>	.....			
<b>Okul Müdürü ile çalışma süreniz</b>	.....			
<b>Bu okuldaki görev süresiniz</b>	.....			
<b>Okuldaki öğretmen sayısı</b>	.....			
<b>Haftalık ders saatiniz</b>	.....			

OKUL MUTLULUĞU ÖLÇEĞİ							
1	2	3	4	5			
Asla	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Daima			
1. Okulun fiziksel ortamı sağlıklıdır.			1	2	3	4	5
<b>2. Okul sağlıklı beslenme olanakları açısından yeterlidir.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
3. Okulun fiziksel donanımı sosyal etkinlikler için yeterlidir			1	2	3	4	5
<b>4. Okulda öğrencilerin oyun alanları yeterlidir.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
5. Öğrenciler okula seyerek gelir.			1	2	3	4	5
<b>6. Okulda öğrenciler kendilerini güvende hisseder.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
7. Ödüllendirme sistemi adildir.			1	2	3	4	5
<b>8. Öğrenciler okulda kendilerini değerli hisseder.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
9. Okulda sorumluluklar paylaşılır.			1	2	3	4	5
<b>10. Öğrenciler etkinlikleri seyerek yapar.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. Öğrenme etkinlikleri öğrencilerin gelişimini destekler.			1	2	3	4	5
<b>12. Okulda yardımlaşma ve dayanışma kültürü egemendir.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
13. Okuldaki öğretmenler mesleğini seyerek yapar.			1	2	3	4	5
<b>14. Öğretmenler öğrencileri başarılı olma konusunda motive eder.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
15. Öğretmenler mesleki açıdan donanımlıdır.			1	2	3	4	5
<b>16. Okulda açık iletişim vardır.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
17. Okul ortamında karşılıklı saygı egemendir.			1	2	3	4	5
<b>18. Okul ortamında karşılıklı anlayış ve hoşgörü egemendir</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19. Okulun öğrenme ortamı rekabetten çok iş birliğine dayalıdır.			1	2	3	4	5
<b>20. Okulda rehberlik etkinlikleri yeterlidir</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
21. Okulda sosyal etkinlikler yeterlidir.			1	2	3	4	5
<b>22. Okulda spor etkinliklerine yer verilir.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
23. Okul müdürü eğitim liderliği özellikleri sergiler.			1	2	3	4	5
<b>24. Okul müdürü çalışanları takdir eder.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
25. Okul müdürü yönetsel karar ve eylemlerinde adaletli tutum sergiler.			1	2	3	4	5
<b>26. Okul müdürü demokratik tutum sergiler.</b>			<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

MARMARA ÇEVİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ					
0	1	2	3	4	
Hiçbir Zaman	Nadiren	Ara sıra/Bazen	Çoğunlukla	Her zaman	
1. Çevresini analiz eder.	0	1	2	3	4
<b>2. Önemli değişiklikleri önceden tahmin eder.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
3. Ortamı inceleme yeteneğine sahiptir.	0	1	2	3	4
<b>4. Değişim yapılacak unsuru önceden kestirir.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
5. Değişime kolaylıkla uyum sağlar.	0	1	2	3	4
<b>6. Yeni girişimleri belirler.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
7. Hızlı ve akıllı hamleler yapar.	0	1	2	3	4
<b>8. Yeni girişimlerde önyak olur.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
9. Stratejik kararlar verir.	0	1	2	3	4
<b>10. Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurar.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
11. Karmaşık konularda hızlı ve akılcı hareket eder.	0	1	2	3	4
<b>12. Zorluklar karşısında çözüm yolları bulmak için strateji/taktik uygular.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
13. Gereken durumlarda geri adım atmasını bilir.	0	1	2	3	4
<b>14. Geri adım attığı durumlarda yeni bakış açısı geliştirir.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
15. Paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurar.	0	1	2	3	4
<b>16. Bakış açıları farklı olan kişilere karşı hoşgörülüdür.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
17. Paydaşlar arasındaki uyumu sağlar.	0	1	2	3	4
<b>18. Hedefleriyle diğer paydaşlar arasındaki uyumu artırır.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
19. İhtiyaçları belirlemek ve bakış açılarını incelemek için gerektiğinde geri adım atar.	0	1	2	3	4
<b>20. İnsanlara karşı tolerans gösterir.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
21. İnsanlara adil davranır.	0	1	2	3	4
<b>22. Görevini tamamlamak ve başarmaktan çok çalışanların ihtiyaçlarını gözetir.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
23. Farklı fikirler arasında bağlantılar kurar.	0	1	2	3	4
<b>24. Kendisine eleştiri yapılmasını ister.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
25. Başkalarından aldığı olumsuz geri bildirim kendisini daha da güçlendirir.	0	1	2	3	4
<b>26. Başkalarından kendi yaptıkları hakkında geri bildirim ister.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
27. Yeni bir ortama girdiğinde uygun hareket eder.	0	1	2	3	4
<b>28. Girişimlerinde liderlik yeteneklerini kullanır.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
29. Kişisel kapasitesinin farkındadır.	0	1	2	3	4
<b>30. Başkalarından aldığı olumlu geri bildirim motivasyonunu artırır.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
31. Lider olarak kendi imajının farkındadır.	0	1	2	3	4
<b>32. Kendi kapasitesinin bilincindedir.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
33. Kişilik özelliklerinin farkındadır.	0	1	2	3	4
<b>34. Mesleki becerilerinin farkındadır.</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

## ÖZGEÇMİŞ

Nuran ASLAN

Eğitim:

**Yüksek Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetim Bölümü, Tezli Yüksek Lisans, 2025, İstanbul

**Lisans:** İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İngilizce Öğretmenliği, 2018, İstanbul

**Lise:** Halkalı Toplu Konut Lisesi (Yabancı Dil), İstanbul