



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK
ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİ

Fatih ÇELİK

Yüksek Lisans Tezi

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ YÖNETİMİ
BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Fatih ÇELİK

2024

Van, 2024



VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

İLKOKUL MÜDÜRLERİNİN ÇEVİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE KRİZ
YÖNETİMİ BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

THE RELATIONSHIP BETWEEN THE AGILE LEADERSHIP
CHARACTERISTICS AND THE CRISIS MANAGEMENT SKILLS OF PRIMARY
SCHOOL PRINCIPALS

Fatih ÇELİK

Doç. Dr. Rezzan UÇAR

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2024

ONAY SAYFASI

Fatih ÇELİK tarafından, Doç. Dr. Rezzan UÇAR danışmanlığında hazırlanan “İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki” başlıklı bu çalışma, 24/01/2024 tarihinde Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yönetim Kurulunun 12/01/2024 tarihli ve 2024/2-3 sayılı kararı ile Prof. Dr. İlknur MAYA Başkanlığında, Doç. Dr. Rezzan UÇAR ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet TURHAN Jüri Üyeliğinde oluşturulan Tez Savunma Jürisi huzurunda savunularak Jüri tarafından Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili hükümleri kapsamında **Yüksek Lisans** tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

Öz

Bu araştırmanın amacı, öğretmen algılarına göre ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak ve bazı değişkenlere göre incelemektir. Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evrenini ise Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki öğretmen mevcudu 10 ve üzeri olan 27 ilkokul ve 466 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninin tamamına ulaşmak hedeflendiğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Araştırmada Özgenel ve Yazıcı (2020) tarafından geliştirilen “Marmara Çevik Liderlik Ölçeği” ve Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri” ölçeği olmak üzere 2 farklı ölçek kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre parametrik testlerden olan Bağımsız Örneklem T Testi ve Anova testi uygulanmıştır. Öğretmen görüşleri arasındaki farkın hangi alt boyutlarda olduğunu ortaya koymak için Tukey testine başvurulmuştur. “Çevik Liderlik Ölçeği”nin mevcut müdürler çalışma süresi ve okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna varılmış Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinde ise medeni durum, mevcut müdürle çalışma süresi ve okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi tespit etmek için Pearson Correlation analizi yapılmış ve aralarındaki ilişkinin yüksek düzeyde pozitif yönde olduğu neticesi elde edilmiştir. İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki yordama düzeyini belirlemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bulgulara dayanarak çevik liderliğin kriz yönetimi becerilerini yordadığı tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda, kalabalık ilkokullardaki öğrenci sayılarının azaltılması, özellikle kriz dönemlerinde yönetim becerileri ve çevik liderlik kapasitelerini arttırmak için okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitimlerin düzenlenmesi önerilebilir.

Anahtar sözcükler: liderlik, çevik liderlik, kriz, kriz yönetimi.

Abstract

The aim of this research is to reveal the relationship between primary school principals' agile leadership characteristics and crisis management skills according to teacher perceptions and to examine them according to some variables. The universe of the research consists of teachers working in public primary schools in the Central and Tatvan districts of Bitlis province in the 2022-2023 academic year. The study population of the research consists of 27 primary schools and 466 teachers with 10 or more teachers in the Central and Tatvan districts of Bitlis province. Since it was aimed to reach the entire study universe of the research, sampling was not used. Two different scales were used in the research, namely the "Marmara Agile Leadership Scale" developed by Özgenel and Yazıcı (2020) and the "Crisis Management Skills of Primary School Principals" scale developed by Aksu and Deveci (2009). According to the findings obtained from the research, Independent Samples T Test and Anova test, which are parametric tests, were applied. Tukey test was used to reveal the sub-dimensions of the difference between teachers' opinions. It was concluded that the agile leadership scale differs according to the variables of the current principals working time and the number of students at the school, and in the Crisis Management Skills Scale, it was concluded that it differs according to the variables of marital status, working time with the current principal and the number of students in the school. Pearson Correlation analysis was conducted to determine the relationship between the agile leadership characteristics of primary school principals and their crisis management skills, and it was concluded that the relationship between them was positive. Simple linear regression analysis was conducted to determine the level of prediction between primary school principals' agile leadership characteristics and crisis management skills. Based on the findings, it was determined that agile leadership predicted crisis management skills. In line with the research results, it may be recommended to reduce the number of students in crowded primary schools and organize in-service training for school principals to increase their management skills and agile leadership capacities, especially during crisis periods.

Keywords: leadership, agile leadership, crisis, crisis management.



Teşekkür

Bu araştırmanın yürütölme sürecinde bilgi ve deneyimini benimle paylaşan, desteğini her zaman yanımda hissettiğim değerli danışman hocam Doç. Dr. Rezzan UÇAR'a en içten dileklerle teşekkür ederim. Ayrıca almış olduğum yüksek lisans eğitimi boyunca özellikle ders döneminde bizlere destek olan Prof. Dr. Halil IŞIK başta olmak üzere tüm hocalarımıza teşekkür ederim. Tez savunma jürisinde yer alarak görüş ve önerileriyle tezime katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. İlknur MAYA ve Dr. Öğr. Üyesi Mehmet TURHAN'a teşekkür ederim.

Meşakkatli tez yazma sürecinde daima destek olup arkamda duran beni motive eden kıymetli eşim Elif'e, yoğun geçen süreç içerisinde yeterli zamanı ayıramadığım biricik oğlum Mustafa Selim'e, dua ve güzel dilekleri yanımda olup moral veren canım aileme teşekkür ederim.

Yüksek lisans serüvenim boyunca yol arkadaşlığı yaptığım değerli arkadaşlarım Nazmi UYGAR ve Mesut ÜSTÜN'e teşekkür ederim.

***“Canım anne babam ile
sevgili eşim Elif ve biricik oğlum
Mustafa Selim’e ithafen...”***

İçindekiler

Öz.....	i
Abstract	iii
Teşekkür.....	iv
Tablolar Dizini.....	viii
Şekiller Dizini.....	xi
Simgeler ve Kısaltmalar Dizini	xii
Bölüm 1 Giriş.....	1
Problem Durumu.....	1
Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları.....	5
Sayıtlılar.....	7
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	8
Bölüm 2 Araştırmanın Kuramsal Temeli ve İlgili Araştırmalar	10
Bölüm 3 Yöntem.....	31
Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	32
Veri Toplama Süreci.....	35
Veri Toplama Araçları.....	35
Verilerin Analizi.....	40
Bölüm 4 Bulgular ve Yorum.....	42
Bölüm 5 Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....	77
Kaynaklar	93
EK-A: Etik Komisyonu Onay Bildirimi(Varsa).....	104
EK-B: Etik Beyanı	105
EK-C: Yüksek Lisans/Doktora Tez Çalışması Orijinallik Raporu	106

Tablolar Dizini

Tablo 1 <i>Çevik Liderlik Tanımları</i>	13
Tablo 2 <i>Ölçeklerin Uygulanmasına İlişkin Bilgiler</i>	30
Tablo 3 <i>Demografik Bilgiler</i>	32
Tablo 4 <i>Marmara Çevik Liderlik Ölçeğine İlişkin İfadeler</i>	35
Tablo 5 <i>İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğine İlişkin İfadeler</i>	37
Tablo 6 <i>Ölçekler ve Alt Boyutlarına Yönelik Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri</i>	39
Tablo 7 <i>İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İfadeler</i>	40
Tablo 8 <i>Medeni Durum Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları</i>	43
Tablo 9 <i>Yaş Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	44
Tablo 10 <i>Yaş Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları</i>	45
Tablo 11 <i>Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	48
Tablo 12 <i>Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları</i>	49
Tablo 13 <i>Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>	50
Tablo 14 <i>Mevcut Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları</i>	51
Tablo 15 <i>Branş Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları</i>	52
Tablo 16 <i>Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları</i>	53

Tablo 17 Öğrenci Sayısı DeğişkenineGöre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	53
Tablo 18 Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları.....	55
Tablo 19 İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İfadeler.....	58
Tablo 20 Medeni Durum Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları.....	60
Tablo 21 Yaş Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	61
Tablo 22 Yaş Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 23 Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	63
Tablo 24 Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları.....	64
Tablo 25 Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi DeğişkenineGöre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	65
Tablo 26 Mevcut Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 27 Branş Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları.....	67
Tablo 28 Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları....	68
Tablo 29 Öğrenci Sayısı DeğişkenineGöre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	69
Tablo 30 Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları.....	70
Tablo 31 Alt Boyutlar ile Birlikte İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki.....	72
Tablo 32 Kriz Yönetimi Becerilerinin Yordanması İçin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	74

Tablo 33 İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Öncesi Dönem Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	75
Tablo 34 İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Dönemi Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları..	76
Tablo 35 İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Sonrası Dönem Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları.....	77



Şekiller Dizini

Şekil 1. VUCA Dünyası Liderlik Özellikleri.....	16
---	----



Simgeler ve Kısaltmalar Dizini

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu

BT: Bilgi Teknolojisi

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

YÖK: Yükseköğretim Kurumu

WHO: World Health Organization



Bölüm 1

Giriş

Bu başlık altında araştırmanın problem durumu, amacı, önemi ve sınırlılıklarına değinilmiştir.

Problem Durumu

Günümüzde insan yaşamında birçok şeyin hızlı bir değişim gösterdiği görülmektedir. Bu değişim sadece insanın kendi yaşamıyla kalmayıp ailesinde, çevresinde, içinde bulunduğu toplumda, mensubu olduğu örgütte anlık değişim gösteren durumları beraberinde getirmektedir. Başta bireyler olmak üzere toplumların bu hızlı değişimler karşısında kendilerini yenilemeleri ve değişen durumlara ayak uydurmaları önemlidir. Ayrıca ortaya çıkan bu değişim ve yenilenmeler kişilerin sosyal çevresini etki altına almakla birlikte örgütlerin de yapısında değişimler gerektirmektedir (Uçar ve Uçar, 2014). Bu doğrultuda insanların yaşadıkları toplumdaki ve örgütlerdeki bu yenilenme ve değişim hareketlerine daha iyi uyum sağlayabilmeleri için bir lidere ihtiyaçlarının olduğu söylenebilir. Bireyleri koordine etmek, onlara ön ayak olmak, yaşanılan değişimleri topluma mal edebilmek ancak liderlik vasfı taşıyan kişilerle mümkün olabilir.

Alan yazın incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımın yapıldığı, bilimsel çalışmaların yürütüldüğü, kitapların yazıldığı görülmektedir. Liderliğin tek bir kavram ya da tanımlama ile izah edilemeyecek kadar geniş yelpazede ele alınması gereken bir konu olduğu söylenebilir. İnsanlığın var oluşundan bu yana toplumlara önderlik eden bireylerin var olması bu alandaki çalışmaların çok eskilere dayandığını göstermektedir. Dönem dönem farklı yönleriyle ele alınan liderlik kavramı sürekli değişen hayat şartları ile paralel olarak değişebilmektedir. Yaşadığımız devirde halen popülaritesini koruyan liderlik kavramı araştırmacıların ilgisini çekmeye devam etmektedir.

Liderlik, önceden belirlenmiş amaçlar etrafında başkalarını etkileyebilme, onları harekete geçirme becerisi olarak ifade edilmektedir (Şişman, 2004). Aynı zamanda liderlik, belli bir amaç ya da hedefe ulaşmak için içinde bulunan örgütü

etkileyebilme, kararlılık gösterebilme kapasitesidir. Etkileyebilmenin temel koşulu ise pozitif enerjinin liderden örgütün diğer bireylerine yansmasıdır (Güney, 2012). Diğer yandan liderlik; iyi bir zeka, güvenilir olma, doğruluk gibi özelliklere sahip olmaktır. Dinamik bir yapı olan örgütlerde etkileşim ve inandırıcılık oldukça önemlidir. Liderdeki tutarlı davranışlar diğer bireylerin kendini güvende hissetmelerini sağlayacaktır (Sayılı ve Baytok, 2014).

İnsan hayatındaki hızlı gelişmeler ve toplumların hızlı değişim gösteren durumlara adaptasyon süreci liderlerin de sahip olması gereken özelliklerin değişmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle belirsizlik durumlarında çevik bir tavır göstererek belirsizlik ve karmaşık durumların çözümünde liderlere daha çok ihtiyaç duyulduğu söylenebilir. Bu bağlamda değişim ve dönüşümün çok hızlı bir şekilde yaşandığı günümüz koşullarında çevik liderlere ihtiyaç duyulduğu ifade edilebilir.

İçinde bulunduğumuzun çağın çalkantılı ve değişken çalışma koşullarının gerektirdiği çevik liderlik özelliklerini taşıyan bir örgüt yapısı oluşturmak için örgütlerin çevik liderlik özelliklerini kazanmasına öncülük eden bir lidere ihtiyacı vardır (Zain,2005). Bu açıdan baktığımız zaman günümüzde ihtiyaç duyulan en önemli liderlik türleri arasında çevik liderliğin olması bir gerekliliktir (Joiner ve Josephs, 2007). Diğer yandan McPherson'a (2016) göre çevik liderlik, karışık durumları idrak edebilme, başka kişilerin önerilerinden de istifade edebilme, fotoğrafa daha geniş perspektiften bakabilme, yaratıcı bir zihin dünyasına sahip olabilmektir.

Çevik lider, komuta ederek örgütü kontrol altında tutmaya çalışmaz, kendi inanç ve düşüncelerini güç kullanarak örgütte yer alan diğer bireylere empoze etmez. Ortak bir yönetim fikrini savunur herkesin görüşlerine önem verir. Örgütteki tüm bireylerin ortak bir vizyona sahip olması için gayret eder, böylelikle toplumun da ilerlemesine katkı sağlamış olur (Medinilla, 2012).

21.yüzyılda ortaya çıkan sosyal, politik, ekonomik, ve salgınlarla birlikte oluşan medikal değişimler tüm örgütleri etkilediği gibi eğitim örgütlerini de etki altına almıştır. Bu süreçlerde ortaya çıkan karmaşık durumların çözümü ancak liderlerin gösterecekleri tutum ve davranışlar ile mümkündür. Eğitim ortamlarında da bu süreçleri sağlıklı bir şekilde yürütmek için eğitim örgütlerinin

liderlerine risk alarak etkili çözümler getirecek çevik liderlik becerileri aşılayacak eğitim politikalarını geliştirilmesi ve uygulanması gerekmektedir (Aslan ve Doğan, 2021). Başka bir ifade ile eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu konfor alanından uzaklaşarak yenilik ve değişimlere adapte olabilmesi, okullarda başarı ve güven ortamının sağlanabilmesi için okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir (Çetin ve Özdemir, 2020). Bu bağlamda çevik liderlik özelliklerini kendisinde barındıran bir okul müdürünün; aniden ortaya çıkan kriz durumlarında bile bir ekip ruhu oluşturması, geleceğe odaklanmış bir yapısının olması, iletişim becerisi ve diğer teknik yeterliliklerinin gelişmiş olması ayrıca bunları okulda uygulayabilecek kabiliyete sahip olması önemlidir (Aslan ve Doğan, 2021).

Örgütlerde ortaya çıkan hızlı değişim ve yenilenmeler kimi zaman insan yaşamının olağan akışı bozarak onları rahatsız edebilir. Çoğu zaman hazırlıksız yakalandığımız bu gibi durumlar kriz olarak ifade edilebilir. Kuşay' a (2005) göre de kriz durumları, beklenti dahilinde olan gelişmeler değildir. Aniden baş gösteren, genel manada örgütler için hayati risk taşıyan, örgütün yapısına zarar veren olaylardır. Bu doğrultuda her örgütte ortaya çıkan kriz farklılık gösterebilmektedir. Birer eğitim kurumu olan okullarda da öğrenci ve öğretmene yönelik şiddet girişimleri, ani kaza ve yaralanmalar, yangın ve deprem benzeri doğal afetler krize neden olan unsurlar olarak ifade edilebilir. Okullar toplumla iç içe olan kurumlar olduğu için meydana gelen krizlerden etkilenmektedir. Okullarda meydana gelen kriz durumlarının olumsuz neticelerinin eğitim öğretime ve öğrenciye yansımaları daha hafife indirmek için kriz öncesinde gerekli tüm hazırlık çalışmalarının yerine getirilmesi herkesten önce okul yöneticilerinin sorumluluğundadır (Çelik, 2005).

Eğitim örgütlerinin temel dinamiklerinden biri olan okullarda ortaya çıkan kriz durumlarının çözüme kavuşturulabilmesi çevik liderlik özellikleri ile ilişkili olabilir. Nitekim çevik liderler, hızlı karar alabilen, takım ruhuyla hareket edebilen, örgütün tüm bileşenleri ile bütünleşmiş bireyler olarak ifade edilmektedir (Wade ve Tarling, 2016). Eğitim kurumu yöneticilerinin karmaşık, zor koşullar ile nasıl başa çıkılabileceğini bilmesi, aynı zamanda ortaya çıkan fırsatlardan nasıl istifade edeceğinin farkında olması kaotik süreçlerin yönetimi

açısından önem arz etmektedir. Ani kararlar alınmasını gerektiren eēitim uygulamalarında ayrıca ērenci, personel ve ēretmeni kriz süreçlerinde dinamik tutabilmek adına okul müdürlerinin evik liderlik özelliklerini sergilemesi gerektiēi (etin ve zdemir, 2020) ifade edilmektedir.

Eēitim ortamlarında kriz ortaya çıkmadan önce gerekli hazırlık çalışmalarını yapmak sürecin eēitim örgütleri adına daha kontrol altında yürütülmesine fayda saēlayabilir. Kriz öncesindeki aşamada eēitim örgütlerindeki liderin; çevresini iyi analiz etmesi, eēitim ortamındaki koşulların farkında olarak bu doērultuda hareket etmesi, evik liderlik özelliklerini ortaya koyabilmesi baēlamında önemli olduēu söylenebilir (zgenel ve Yazıcı, 2020). Kriz zamanlarında ise liderlerin süreç hakkında doēru ve saēlıklı bilgiler vermesi, yapılan acil durum planlaması kapsamında örgütün tüm paydaşlarını koordine edebilmesi liderin, olaylar karşısında atik ve evik olma kapasitesinin bir gereēi olarak görülebilir. Kriz sonrası süreçte ise fayda zarar analizleri yaparak yaşanan olumsuz gelişmeleri eēitim örgütleri adına ders çıkarılacak durumlar olarak görmek, sonradan yaşanabilecek krizler için etkin mücadele taktikleri ortaya koymak ancak evik liderlik özelliklerini sergileyebilen, kendi kişisel becerilerin farkında olan bireyler ile mümkündür denilebilir (Aksu ve Deveci, 2009).

Araştırma ile okul müdürlerinin evik liderlik özellikleri ve kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması, bu bakımından alana katkı saēlanması hedeflenmiştir. Çevik liderlik ve kriz yönetimi becerileri konusundaki çalışmalar incelendiēinde okul müdürlerinin evik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi ele alan bir araştırmaya denk gelinmemiştir. Bu doērultuda okul müdürlerinin evik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkide ēretmenlerin görüşlerinin ortaya konulması bu çalışma için ehemmiyet taşımaktadır. Bu baēlamda alan yazın incelendiēinde; okul müdürlerinin evik liderlik özelliklerinin örgütsel baēlılıēa etkisi (zdemir, 2020), okul müdürlerinin evik liderlik özellikleri ile okul etkililiēi arasındaki ilişki (Yılmaz, 2021), okul müdürlerinin evik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi (akır, 2022) zerine çalışmaların yer aldıēı grlmştir. Öte yandan Akkaya ve Bayram (2021) evik liderliēi yönetim araştırmalarında

postmodern bir liderlik ekseninde ele alırken Özgenel ve Yazıcı (2020) ile Özdemir ve Çetin (2019) çevik liderlik konusunda ölçek geliştirme çalışması yaparak bu alana katkı sağlamışlardır. Ayrıca etkili okullar oluşturmada çevik liderliğin etkisini (Breakspear, 2017) ortaya koyarken, aynı zamanda Klopper ve Pedergast (2017) kurumlarda yönetsel dengenin sağlanmasında çevik liderliğin önemli bir etken olduğunu çalışmalarında ifade etmişlerdir. Joiner ve Josephs (2007) ise çalışmalarında örgütlerde meydana gelen karmaşık süreçlerin ve hızlı değişkenlik gösteren durumların artmasıyla çevik liderliğe daha çok ihtiyaç duyulduğunu vurgulamıştır.

Çevik liderlik konusunun daha çok eğitim dışındaki alanlarda çalışıldığı görülmektedir. Çevik liderlik ve eğitim ilişkisi üzerine yürütülen araştırmaların sınırlı sayıda olması ve alanda bir boşluğun hissedilmesi çalışmanın çıkış noktalarından biri olmuştur.

Kriz yönetimi konusunda ilgili alan yazın incelendiğinde ise çevik liderlik konusuna nazaran çok daha fazla araştırmanın yapıldığını görülmektedir. Bu bağlamda; kriz yönetimi konusunda okul müdürlerinin koordinasyon yeterliliklerini (Özdemir, 2002), ortaöğretimde görev yapan okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri (Savcı, 2008), kriz ve stres yönetimi Örnek ve Aydın (2008), okul müdürlerinin kriz durumlarını ilişkin yaklaşımları (İnandı, 2008), kriz yönetimi bağlamında dönüşümcü liderlik (Ulutaş, 2010), ilkokul yöneticilerini sergiledikleri kriz yönetimi becerileri (Maya, 2014), okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini liderlik stilleri açısından ele alan (Ulusoy, 2020) çalışmaların yapıldığı görülmektedir. Yürütülen bu araştırmaların birçoğunda kriz yönetimi becerilerine sahip liderlerin çabuk karar alabilen yeni fikirlere açık olan bireyler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda çevik liderlik ve kriz yönetimi becerileri arasında doğrudan bir ilişki olabilir. Okulların da bir örgüt olduğunu düşünüldüğünde kriz durumlarının her an ortaya çıkabileceği söylenebilir. Bu sürecin esnek ve hızlı bir şekilde yönetilebilmesi olası olumsuz durumların önüne geçecektir. Bu bağlamda bu çalışmada okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetim becerileri arasındaki ilişki ele alınarak alan yazına katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Amacı ve Alt Amaçları

Bu araştırmanın amacı öğretmen algılarına göre ilköğretim müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerilerini bazı değişkenlere göre incelemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu genel amaç çerçevesinde aşağıda belirtilen alt amaçlara ulaşılması hedeflenmiştir.

1. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ne düzeydedir?
2. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem, medeni durum, mevcut okul müdürü ile çalışma süresi, branş, okul yöneticiliği deneyimi ve okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
3. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?
4. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri öğretmenlerin yaş, mesleki kıdem, medeni durum, mevcut okul müdürü ile çalışma süresi, branş, okul yöneticiliği deneyimi ve okuldaki öğrenci sayısı değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?
5. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?
6. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri kriz yönetimi becerilerini yordamakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerinin taşıdığı liderlik özelliklerinin eğitim kurumlarının gelişimini her yönden etkilediği düşünüldüğünde yöneticilerinin liderlik özelliklerine yönelik yapılan çalışmaların önemi her geçen gün artmaktadır. Ayrıca kriz yönetimi, temelinde insan olan eğitim kurumlarında ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında hızlı karar alabilme, doğru hamleler yapabilme adına oldukça değerlidir. Bu kapsamda son yıllarda önemi artan çevik liderliğin eğitim kurumlarında ne derece sergilendiği kriz zamanlarında okul yöneticilerinin çevik liderlik ilişkisi merak edilmiştir. Dahası kriz durumlarında okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri üzerinde ne kadar etkili olduğuna dikkat çekilmek istenmiştir.

Problem durumu başlığında ifade edildiği üzere alan yazın incelendiğinde özellikle çevik liderlik ve eğitim ekseninde yapılan araştırmaların sınırlı sayıdadır. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin çevik liderlik ile ilişkisini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasında eğitim kurumlarında çevik liderlik ve kriz yönetimi konusunu birlikte ele alan çalışmaya rastlanılmaması bu araştırmaya özgünlük katmakla birlikte, alan yazına fayda sağlayacağı düşünülmektedir. Okullarımızda kriz yönetiminin farklı liderlik türleri ile birlikte ele alındığı göze çarparken son yıllarda önemi artan çevik liderlik kavramı ile birlikte ele alınan bir araştırmaya rastlanılmama durumu araştırmanın bu konuda yürütülmesi öğretmen, yönetici ve diğer eğitim paydaşlarına kriz yönetimi konusunda bilinç kazandırması bakımından önemlidir. Diğer yandan okulların da bir örgüt olduğunu düşündüğümüzde yönetici pozisyonundaki kişilerin kriz yönetimi becerilerini ortaya koymak açısından bu çalışma anlamlı görülmektedir. Nihayetinde bu araştırma ile ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi açısından alana fayda sağlaması hedeflenmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin çevik liderlik özellikleri ve kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yürütülecek çalışmalara ve planlanacak hizmet içi eğitim programlarına kaynak teşkil etmesi bakımından önemlidir. Ayrıca ilkokullardaki çevik liderlik ve kriz yönetimi becerilerinin verimli şekilde kullanılabilmesi açısından yürütülen bu araştırmanın eğitim kurumlarına fayda sağlayacak çözümler üreteceği düşünülmektedir.

Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları aşağıdaki şekildedir:

1. Veri toplama araçlarının ölçülmek istenen nitelikleri doğru bir şekilde ölçtüğü,
2. Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçme araçlarındaki soruları samimiyetle yanıtladıkları kabul edilmiştir.

Sınırlılıklar

1. Araştırma 2022-2023 eğitim öğretim yılı ile sınırlıdır.
2. Araştırma Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki 27 kamu ilkokulunda görev yapan öğretmen ile sınırlıdır.
3. Araştırmanın verileri Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki öğretmen sayısı 10 ve üzeri olan ilkokullar ile sınırlıdır.
4. Araştırmada öğretmen sayısı 10'dan daha az olan okulların çıkarılmasının nedeni, çok az öğretmeni olan ilkokullarda okul müdürü yerine müdür yetkili öğretmenin bulunması aynı zamanda sözü edilen okulların ağırlıklı olarak kırsal bölgelerde yer alması bundan dolayı da araştırmacının ulaşım konusunda zorluklar yaşayacağını düşünülmesidir.
5. Araştırmada, araştırmacının yönetici olarak görev yaptığı okul öğretmenlerin tarafsız değerlendirme yapmasının zor olması nedeniyle kapsam dışı bırakılmıştır.
6. Bu araştırma, kullanılan ölçekler vasıtasıyla toplanan veriler ile sınırlıdır.

Tanımlar

Liderlik. Liderlik, ortak amaçlara ulaşmak gayesiyle ekibi ve ekibinde bulunan bireyleri güdüleyerek neyi, ne şekilde yapmaları gerektiği konusunda rehberlik etme süreci olarak ifade edilebilir (Yukl, 2008).

Çevik Liderlik. Çevik liderler, ortaya çıkan problemleri çözmede oldukça atik ve esnek, örgütteki diğer bireyleri koordine ederek güdüleyebilen, değişim ve yeniliklere adaptasyon süreci hızlı olan bireylerdir (Swisher, 2013).

Kriz. Kriz, örgütün hedeflerine zarar veren, aynı zaman örgütün devamlılığının önüne set çeken, planlı bir şekilde müdahil olmayı gerektiren, örgütün tüm mekanizmalarının sekteye uğradığı durumlardır (Can,2011).

Kriz Yönetimi. Kriz ismi ile ortaya çıkan rahatsız edici durumun yok edilmesi maksadıyla yürütülen sistematik, koordineli, planlı ve programlı faaliyetlerin tümüdür (Harputlu, 2017).



Bölüm 2

Kuramsal Temel ve İlgili Araştırmalar

Yaşadığımızda çağda aniden gelişen durumlar karşısında pratik olma, yeni fikirler üretebilme, çabuk karar alabilme gibi yetilerin ön planda olduğu söylenebilir. Liderlik vasıflarını kendisinde taşıyan bireylerin çevik olma, çevik bir şekilde hareket edebilme gibi davranışları gösterebilmesi aniden baş gösteren durumlar karşısında oldukça önemlidir. Var olan düzenin bozulması, aniden ortaya çıkabilmesi nedeniyle kriz durumlarının iyi bir çeviklik refleksi ile yönetilmesi için liderlerin yeni durumlara uyum sağlama becerisinin üst düzeyde olması gerektiği görülmektedir. Özgünay (2022) da hızla ortaya çıkan olaylar karşısında esnek olmanın gün geçtikçe değerinin arttığını vurgulamaktadır. Ayrıca liderlerin farklı seçenekleri de dikkate alma ve yeni fikirlere açık olma gibi özellikleri taşıması gerektiğini ifade etmiştir.

Liderlik Kavramı

Günümüzde liderlikle ilgili birçok tanımlamanın olduğu söylenebilir. Bu yüzden kesin bir tanımının olduğunu söylemek doğru olmaz. Aşağıda bazı tanımlamalara yer verilecektir.

Liderlik, ortak olarak meydana getirilen hedefe erişmek için bireylerin gönüllü olarak biraya geldikleri, gruptaki tüm şahısların hep birlikte destek sağladıkları verimli bir süreç olarak ifade edilebilir (Çetin ve Beceren, 2007). Liderlik, önceden tasarlanmış bazı hedefler için bir araya gelmiş olan örgütün hedefini kısa sürede yakalayabilmesi için örgüt üyelerini güdüleme, onları etki altına alabilme süreci olarak ifade edilebilir. Liderliğin kimi zaman yönetim kavramı yerine kullanıldığı görülecektir. Yönetim, bir örgütün sahip olduğu imkanları en iyi şekilde değerlendirerek örgütün hedeflerine ulaşma süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetim daha çok teknik ve gerçekçi bir süreçtir. Bunları göz önüne alındığında her liderin bir yönetici olduğu söylenebilir fakat her yöneticinin bir lider olduğunu savunmak doğru olmayabilir (Güçlü, 2003).

Liderlik aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşması için ortamı hazırlayıp örgütün bireylerinden birinin öne çıkarak diğer bireylere rehberlik etmesi olarak ifade edilebilir. Liderlerin en önemli vasfı toplulukları etki altında bırakabilmesi ve onları idare etme becerisine sahip olmasıdır (Güney, 2020). Özel'e (2016) göre de liderlik insanları motive etmeyi bilmek demektir. Liderin öncelikle insanları inandırıp verdiği güven ile onları desteklemesi gerekir. Diğer bireylerin inanmadan önce içinde endişe durumlarının yaşanması oldukça normal bir durumdur. Liderlik bu endişeyi ortadan kaldırmak insanlara huzur tahsis etmektir. İnsanlar güven duygusunu kazandığı zaman toplumları yöneten kişilerin liderlik konumuna geldikleri görülmektedir.

Lider, duygusal yanı da güçlü olan bireydir. Geleceğe dönük bir vizyon belirler. İnsanları güdüleyerek çalışmaya iter. Değişime adaptasyon konusunda cesaretlidir. Hayal kurma yetisi yüksektir. Doğru zaman ve doğru yerde esnek davranışlar gösterebilir. Fiziksel manada seridir, hep enerjik bir yönü vardır. Kişisel özgürlüğe önem verir ve engelleme yolunu pek tercih etmez. Görevlerinin farkındadır, gerektiği zaman üzerine düşen sorumluluklarını yerine getirir. Takım çalışmasına çok önem verir, iletişimi oldukça kuvvetlidir bu da onun sosyal yanını güçlü tutar (Bridge, 2003).

Yukarıda verilen tanımlamaların ortak paydası birden fazla insanın biraya gelmiş olması ve belli bir gayelerinin olmasıdır. Bunun yanı sıra örgütün hedefini ortaya koyma, ortak karar verme ve pratiğe dökme, insan ilişkilerine ehemmiyet verme, iletişimi ön planda tutma gibi vasıflar tüm liderlerde bulunması gereken özelliklerdir denilebilir (Turan, 2020). Ayrıca bir diğer ortak payda liderlerin örgütteki diğer bireyleri motive etme ve etki altına alabilme yetisi olarak ifade edilebilir. Bunun yaparken lider bazen fikirlerini kullanır bazen de hal ve hareketlerini devreye koyar (Deniz ve Hasançebiöğlu, 2003).

Liderlik Yaklaşımları

Liderlik kavramını zaman içerisindeki değişimini daha anlaşılır hale getirmek için geçmişten günümüze bazı teorilerle ele almak liderlik konusunda daha doğru bir bakış açısı kazanmamıza yardımcı olacaktır (Bass ve Bass, 2008). Bu doğrultuda ortaya çıkan tüm liderlik yaklaşımları liderlik temasına yeni bir anlam kazandırmaktadır (Lussier ve Achua, 2015). Geçmişten günümüze baktığımızda 1940'lara kadar liderlerin doğuştan gelen yanlarına odaklanan Özellik Yaklaşımı daha ön planda iken 1940'lı yıllardan 1960'lara kadar liderlerin hareketlerine ve yetenekleri üzerinde duran Davranışsal Yaklaşım'ın hüküm sürdüğü görülmektedir. 1960'lı yıllardan 1990'lara kadar ise içinde bulunduğu koşulları da dikkate alarak kendisini bu şartlara göre dizayn edebilen liderlere odaklanan Durumsal Yaklaşım ön plandadır (Benmira ve Agboola, 2021).

1990'lardan sonra yeni liderlik yaklaşımları gündeme gelmeye başlamış Bryman (1992) tarafından yapılan çalışmalar ile daha somut hale gelmiştir. Bass(1985) tarafından ortaya atılan dönüşümcü liderlik kavramı ile çağdaş liderlik yaklaşımları farklı isimler altında halen üzerinde çalışmaların yürütüldüğü bir alan olmuştur. Bakan (2008), liderlik konusunda son zamanlarda üzerinde durulan yeni teoriler olduğunu vurgulamaktadır. Dünya çapındaki rekabetin ortaya çıkarmış olduğu değişimler liderlik konusunda da etkisini sürdürmektedir (Işık, 2014). Burada modern liderlik kuramlarından biri olan ve son yıllarda hızla değişim gösteren durumlar karşısında dinamik ve çevik olma gerekliliği vurgulayan Çevik liderlik açıklanacaktır.

Çeviklik

Çeviklik, hızlı olma ve değişimlere çabuk adapte olabilme olarak tanımlanabilir. Çeviklik, çalışmaları sonucunda olumsuz durumla karşılaşılsa bile pes etmemek, gerekli düzeltmeleri yaparak çalışmayı sürdürmektir. Çevik olmak, çağın gerektirdiği yenilikleri benimsemek ve ortaya çıkabilecek tüm durumlara karşı hazır olmaktır (Ciceralli, 2019). Yıldız'a (2018) göre ise çeviklik, atik olma, meydana gelen değişim ve yeniliklere adapte olabilmek, teknolojik imkanları kullanarak çalışmalardan verimli sonuç elde edebilmek olarak ifade edilebilir. Çeviklik kavramı akademik manada ilk defa 1991 yılında Lehigh Üniversitesince ABD'de bulunan firmaların üretimde tekrar zirvelere çıkması için neler yapması gerektiğini ifade eden bir metinde geçmektedir (Nagel ve Dove, 1991). Ortaya koyulan bu metinde çevikliğin örgütsel manasında pek bahsedilmemiş ayrıntısı ile açıklanmamıştır. 2000'li yıllara geldiğimizde çeviklik anlamında ilk hareketlenmeler bilgisayar teknolojileri sektöründe yaşanmaya başlamıştır. Çevikliğe geçiş zorlu ve çaba isteyen bir dönüşüm sürecidir. Bu süreci idare edebilecek liderlerin birden fazla işi birlikte yürütebilecek, gelecek hakkında basiret sahibi aynı zamanda dışarıdan gelen dönütlere kulak veren bireyler olması gerektiği (Denning, 2018) belirtilmiştir. Çevikliğe geçişin faydaları, örgütlerde huzur ortamının hakim olması, yenileşme hareketlerine açıklık, teknolojik yetilerin gelişmesi, ortak karar verebilme anlayışının gelişmesi, proaktif yapının ilerleme kaydetmesi gibi birçok faydasından söz edilebilir. Bu ortamın meydana gelmesinde liderlerin etkisi çok önemlidir (Özdemir ve Çetin, 2019).

Çeviklik kavramı esneklik kavramının yerine kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Esnekliğin daha üst seviye hali çeviklik olarak ifade edilebilir. Farklı manalar içerse de iki sözcüğün birbirini örter nitelikte olduğunu söylenebilir (Sucu, 2020).

Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik, örgütün çevresinden başlayarak oluşan yenileşme ve değişim hareketlerine ayak uydurma, meydana gelecek değişimden fayda sağlamak için refleks gösterebilme gücü olarak tanımlanabilir (Araza, 2015). Bunun yanında sürekli değişim ve yenileşme potansiyeli taşıyan bir çevrede

varlığını sürdüren örgütler zorluk yaşarlar. Bu zorluğun üstesinden gelmek için hem kendileri hem de çevre ile ilgili bazı kabiliyetleri kazanmaları gerekir. Ortaya çıkan değişim hareketlerine adapte olabilen örgütler aktif bir çevrede varlığını sürdürebilir (Hüseynov, 2010). Eğitim örgütlerinde de özellikle karmaşa ve kriz süreçlerinde örgütsel çeviklik önemli bir özelliktir. Eğitim örgütlerinin çevrede başlayan değişim hareketlerine adapte olup kabullenmesi gerekir ama bu aşamada eğitim örgütlerini bazı zorluklar karşılayabilir. Bunlar, bürokratik yapının yavaş işlemesi, kabul edilen iş gücü kazandırma stratejisi, örgütün eskiden beri taşıdığı kültür, yönetimde görevli vasıfsız bireyler, örgütün risk almak istememesi olarak ifade edilebilir (Doğan ve Baloğlu, 2018).

Çevik Liderlik

Çevik liderlik, önceden yapılan en az hazırlığa rağmen, aniden değişim gösteren durumlara karşı rahatça adapte olabilen bireylerin taşıdıkları özelliklere denir (Parker, Holesgrove ve Pathak, 2015). Mulder'a (2018) göre ise ortaya çıkan sorunlara değişik yönlerden bakabilme ve bu sorunlara göre farklı yerlerde farklı şekilde tepkiler gösterebilme davranışları olarak izah edilen liderlik türüdür. Aynı zamanda bu bireyler takım çalışmasını savunan takımdaki arkadaşlarını yeniliklere ve gelişime teşvik eden, zor zamanlarda risk alabilen, kolaylaştırma yoluna giden yeni ve farklı fikirleri de göz önüne alarak karar verebilen kişilerdir (Joiner, 2014).

Örgütlerde ani olarak baş gösteren değişim hareketleri kimi zaman belirsizlik durumlarının ortaya çıkmasına kimi zaman da kargaşa yaşanmasına sebebiyet vermiştir. Bu gibi durumlarda örgütlerin yaşadıkları rahatsız edici sürecin bir an önce noktalanması için bir liderin gerekliliği konusunda fikir birliğine varılmıştır. Örgütte meydana gelen değişim hareketlerinin sürdürülebilmesi ve daha kaliteli bir çalışma ortamının oluşması için çevik ve hızlı karar alabilen, atik liderlerin varlığına gereksinim duyulmuştur (Boyer ve Robert, 2006).

Breakspear' a (2017) göre çevik liderlik takım ruhu ile hareket etmeyi esas alan takımda bulunan bireylerin hızlı bir şekilde dönüt alabildikleri, daima farklı fikirlere açık, öğrenmenin her aşamada devam ettiği bir yönetim tarzı olarak ifade edilebilir. Bu yönetim anlayışında lider, çok sert bir tutum

sergilemez aynı zamanda çok serbest bırakıcı bir tavır da göstermez. İkisinin arasında bir yol benimsemeye gayret eder. Liderin daha çok ileriye dönük amaçlara odaklandığı görülür. Burada liderin ortaya çıkan yeni durumlara farklı açılardan bakabilmesi ve kriz durumlarını iyi görebilmesi önemlidir. Akkaya'ya (2020) göre liderlerin, örgütün etrafında meydana durumlara karşı son derece aktif ve dinamik bir yapıda olması elzemdir. Bu özellikleri kendisinden barındıran liderler çevik lider olarak tanımlanır.

Çevik liderlik, seri, esnek yapıda olan bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu modelde; güncel gelişmelerin gerisinde kalmamak adına değişim her zaman masadadır, sabit kalmaya yer yoktur ve daima ilerleme esas alınır, orijinal fikirlerin ortaya çıkması için yaratıcı düşünme desteklenir, ortaya çıkan başarıya sahip çıkılır ve takımın güven kaygısı giderilir, ayrıca elde edilen sonuçların analizi yapılır (Cestou, 2020). Aynı zamanda çevik liderlerin, ekibini yeniliklere açık hale getirme, ekip ruhunu geliştirebilme, yeri geldiğinde tüm enerjisini takımına yansıtabilmesi, atiklik özelliğinin bulunması istenir. Bunun nedeni ise ortaya çıkabilecek buhran dönemlerinden rahatça çıkabilmesi, yenilik ve değişimlere kolay adapte olmasının beklenmesidir (Homey vd., 2010).

Tablo 1

Çevik Liderlik Tanımları

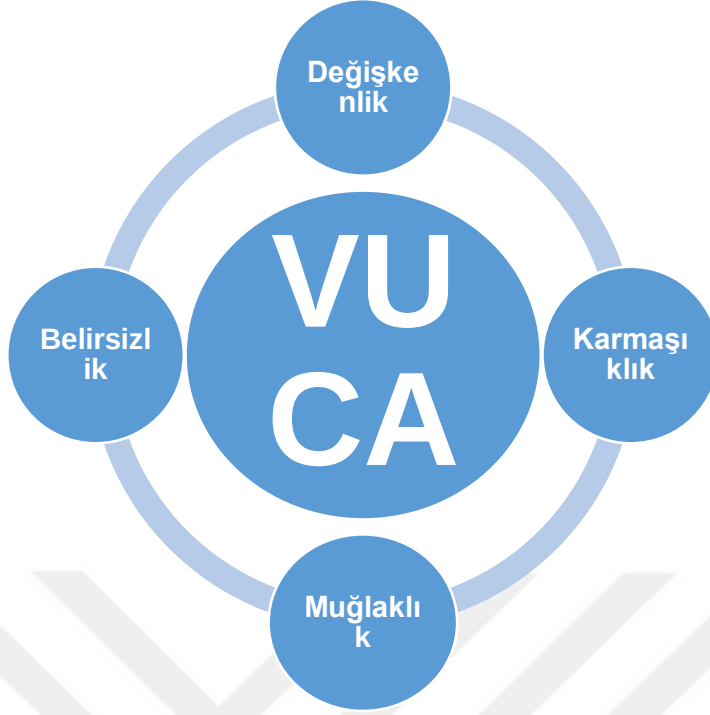
Kaynak	Tanım
Fowler and Highsmith, 2001	Çevik lider, geleceği tahmin edebilen, değişimlere kolay uyum sağlayabilen, ürün odaklı çalışan atik ve seri liderdir.
Hogan, 2002	Çevik lider, dijital dünyanın gerektirdiği yetilere sahip, adaptasyon gücü yüksek olan bireylerdir.
Harraf vd., 2015	Çevik lider, takım performansını dikkate alan, izlemsel hamleler yapabilen, sağduyu sahibi liderdir.
Rigby vd., 2016	Çevik lider, huzurlu bir örgüt ortamı sağlayabilen, koordinasyon becerisi yüksek, takım çalışmasına ön planda tutan, değişimlere açık bireydir.

Tablo 1’de görüldüğü üzere çevik liderlerin meydana gelen değişimlere kolay uyum sağlayabilen, yeniliklere açık karar verme sürecinde hızlı davranabilen bireyler olduğu söylenebilir.

Çevik Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Çevik liderlik kavramı, içinde bulunduğumuz devrin ortaya çıkardığı karmaşa, değişimlere uyum sağlamada yaşanan zorluklar, globalleşen dünyanın yarattığı bir sorun olarak önümüze gelen örgütler arası rekabete bir cevap olarak öne sürülmüştür (Sharp, Irani ve Desai, 1999). Kinsinger ve Walch’a göre soğuk savaş döneminin sona ermesinin ardından ilk kez Amerikan askerlerince kullanılan VUCA (Votality, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) kavramı, özellikle son 20 yıllık zaman diliminde örgütlerin mevcut durumlarının anlaşılmasında önem kazanmıştır (akt. Lawrence, 2013).

VUCA dünyasının özellikleri değerlendirildiğinde hız kavramının son derece önemli olduğu, kurumların bu konuda yeterli donanımına sahip olması gerektiği, sadelikten ziyade sürekli bir belirsizlik ortamının mevcut olduğu, bilginin hızla çoğaldığı günümüz şartlarında bilgiye erişimde bir tehlike unsuru olarak görülmesi gerektiği söylenebilir (Yurdasever ve Fidan, 2020). Aşağıda VUCA kavramını ifade eden kavramların izahına dönük bir şekil yer almaktadır.



Şekil 1. VUCA dünyası liderlik özellikleri.

Şekilde 1’de görüldüğü üzere VUCA kavramını açıklayacak ifadeler, “Değişkenlik” beklenmedik değişim durumlarını, “Belirsizlik” öngörüye kapalılık ve sonuçların belirsizliği, “Karmaşıklık” ile Çözümlemede karşılaşılan sorunlar, “Muğlaklık” ile izahı zor ortamlar ifade edilmektedir (Özdemir, 2020).

VUCA dünyasına adapte olabilmek için liderlerin taşıması gereken vasıflar aşağıdaki gibi ele alınmıştır (Bennett ve Lemoine, 2014):

- **Değişkenlik.** Değişkenlik, beklenmedik durumlar karşısında bile hemen adapte olmayı gerektirecek ortamların oluşması olarak ifade edilebilir. Bu gibi ortamlar, liderlerde atiklik özelliğinin mutlaka bulunması gerektiğini ortaya koymaktadır (Mack vd., 2015).
- **Belirsizlik.** Belirsizlik karma verme süreçlerini sekteye uğratmaktadır. Liderlerin imkanları ve tehditleri iyi okumaları gerekir. Bu gibi belirsizlik durumları için bilgi donanımı olarak doyuma ulaşmak gerekir. Ayrıca belirsizlik durumlarının analizi oldukça önem taşımaktadır (Jain, 2015).

- **Karmaşıklık.** Karmaşıklık, örgütlerde liderlerin neden sonuç ilişkisi kurmasını zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla hangi etkenin diğeri ne derecede etkilediği bilgisine ulaşmak oldukça zordur. Örgüt dışındaki karmaşıklık durumlarına uyum için liderlerin örgüt yapısını daima yenilemesi gerekmektedir (Mack vd., 2015).
- **Muğlaklık.** Muğlaklık, idraki zor olan durumlar olarak ifade edilebilir. Böyle durumlarda liderlerin geleceği öngörebilmesi zorlaşır. Örgütlerde elde edilen verilerin okunması ve yorumlanması konusunda sıkıntıların yaşandığı süreçlerdir (Kail, 2011).

Hayatımızın her alanında değişimler meydana gelir. İnsanlığın var oluşundan beridir de yönetim tarzları daima değişim göstermiştir. Günümüz dünyasındaki yeniliklere adapte olmak isteyen örgütler yeni ortaya atılmış yönetim yaklaşımlarını da deneyimlemek ister. Yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamaya koymak isteyen örgütlerin çevik bir yapıda olması gerekir. Bunun yanı sıra çevik bir lidere de ihtiyaç duyarlar. Çevik bir liderin de örgütsel çevikliği sağlaması gerekir (Akkaya ve Tabak, 2018).

1980'li yıllarla birlikte ortaya koyulan çalışmalar liderlikte farklı bakışın getirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Liderlerin grup faaliyetlerine daha çok önem verdiği, örgütteki diğer bireylere geri dönütte bulunduğu, ortak akıl ile hareket etmek becerisine sahip, stratejik hamleler yapabilme özelliklerine sahip ayrıca atik davranış ortaya koyabildiği saptanmıştır. Liderlerin problemin aşamaları arasında bağ kurabilmesi, aşamalar arasında geçişi sağlayabilmesi onların çevik liderlik vasıflarını da arttırdığını göstermektedir (Joiner ve Josephts, 2007).

Çevik Liderlik Özellikleri

Çevik liderlerin olaylara farklı açılardan bakabilmeleri, parça bütün ilişkisini iyi görmeleri gerekmektedir. Ayrıca özgüvenlerinin yüksek olması, çabuk karar verebilme özelliklerine sahip olmaları önemlidir. Bunun yanı sıra bilişsel ve duyuşsal yetilerinin de üst seviyede olması ani kararlar verebilmeleri açısından değerlidir (Karagülmez, 2015). Ayrıca Doz ve Kosonen (2008) çevik liderin üst düzeyde dikkat sahibi, stratejik hamle yapabilen, farkındalık seviyesi

yüksek bireyler olması gerektiğini ifade ederken liderin bulunduğu ekipte sadakat duygusunun kuvvetli olmasının önemli olduğunu ifade etmiştir.

Çevik liderlik özelliklerini kendisinde barındıran bireyler tecrübelerin istifade eden, hayat boyu öğrenmeye açık, örgütteki diğer bireylere geri dönüt verebilen, koordinasyon becerisi iyi olan kişiler olmalıdır. Temelde çevik bir lider meydana gelen değişimlere çabuk adapte olabilmeli sakın bir tavır ortaya koyabilmelidir. Sakın kaldığı sürece değişim sürecini daha kolay atlatabileceği söylenebilir. Çevik liderler yenilikleri sürekli takip eden bu doğrultuda kendisini güncelleyebilen olarak ifade edilebilir. Bunların yanı sıra çevik liderler sahip oldukları deneyimleri iyi kullanabilmeli ayrıca diğer bireylerin de düşünce ve tecrübelerini kendisine rehber edinmelidir (Prasongko ve Adianto, 2019).

Çevik liderler, başarıyı elde etmek için takım arkadaşlarının çalışmalarını sürekli revize eden yeni bir proje tasarlanacağı zaman geleceğe yönelik düşünebilen, çevrenin beklenti ve taleplerini göz ardı etmeyen, toplumun ihtiyaçlarını da dikkate alan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Henson, 2015). Yukarıda belirtilenler doğrultusunda çevik liderlik özellikleri “Sonuç odaklı olmak, takım odaklı olmak, değişime odaklı olmak, yetkin olmak, esnek olmak ve hızlı olmak” olarak 6 boyutta ifade edilebilir. (Akkaya ve Bayram, 2021, s.181-183)

Sonuç odaklı olmak. Çevik lider, tamamlanmamış çalışmaları, elde edilmek istenen ancak ulaşılamayan durumları yenilgi olarak kabul eder. Bunun farkında olduğu için çalışmalarına tam olarak adapte olur, içinde bulunduğu örgütteki diğer bireylere de güven aşılayarak çalışmalarını tamamlamaya gayret eder. Bunu yaparken de şahsi yetenekleri ve ödevlerinin farkındadır. Bu kapsamda çevik liderin örgüt içi ve çevresiyle sürekli iletişim halinde olması gerekir. Çalışmalarını koordineli olarak yürütmeye özen gösterir. Bunu yapmasındaki maksat elde tutulur bir ürünün ortaya çıkması ve bunun sonucunda başarının kaçınılmaz olmasıdır (Akkaya ve Bayram, 2021).

Takım odaklı olmak. Çevik liderler, ekiplerine enerji verir ve bir takım ruhu oluşturur. Çalışma ortamında iletişimi ön planda tutar. Olaylara sadece kendi penceresinden bakmaz, örgütteki diğer bireylerle iş birliği içinde hareket edebilir. Duygusal yanı güçlüdür, empati yapma becerisi üst seviyededir.

Çalışma ortamında huzuru tahsis eder. Çalışma arkadaşlarının endişelerini giderir. Örgüt içi ve çevre ile dengeyi sağlar. Eleştirel yönü kuvvetlidir. Bürokrasinin dayatmalarına boyun eğmez (Joinerand Joseph, 2007).

Değişime odaklı olmak. Çevik liderlerin yenilik ve değişimlere adaptasyon süreci hızlıdır. Özellikle teknoloji alanında meydana gelen yenileşme hareketlerine çabucak uyum sağlar (Özdemir ve Çetin, 2019). Yeniliklere kolay adapte olabilen lider sayesinde örgütler de yaşamış olduğu karmaşık süreçleri hızlı atlatır. Ayrıca diğer örgütlerle olan yarış ortamında örgütün varlığını sürdürebilmesine olanak tanır (Hayward, 2018).

Yetkin olmak. Çevik bir lider, özellikle teknoloji alanında meydana gelen değişim ve yenilikleri dikkatle izler, bu değişimlerin kendi örgütlerinde kullanılmasını sağlar ve bu anlamda uzman tavrı sergiler. Bu uzmanlığı liderin üst düzey dijital becerilere sahip olmasından kaynaklıdır (Özdemir ve Çetin, 2019). Çevik liderler, yürüttüğü bir çalışma hakkında gerekli donanımına sahiptir. Problemleri hemen çözme, yaratıcı fikirleri dikkate alma konusunda önemli yetilere sahiptir (Akkaya ve Bayram, 2021).

Esnek olmak. Çevik liderlerin engin bir öngörü sahibi olduğunu söyleyebiliriz. Tessem'e (2014) göre de çevik liderler, beklenmedik bir şekilde ortaya çıkan çevre unsurlarını okuyabilir ve değişimlere hemen adapte olabilir. Aynı zamanda güzel sonuçlar elde edebilmek için takımındaki bireylerin çalışmalarını sürekli revize eder. Grubundaki bireyler kişisel farklılıklarını mutlaka göz önünde bulundurur. Aniden gelişen olaylara karşı esnek bir tutum sergiler (Khan ve Dalu, 2015).

Hızlı olmak. Çevik bir lider, vermiş olduğu kararın arkasında durur. Almış olduğu kararı tam anlamıyla uygulamaya koymak için çeviklik özelliğini sergiler (Coleman, 2017). İçinde bulunduğumuz çağda, yaşanan karmaşık durumlar seri bir şekilde karar almanın önemini ortaya koymaktadır. Çevik lider, temelde atik bir liderdir. Ayrıca meydana gelen değişimleri çabuk kavrama, kavradıklarını ekibine anlatabilme, öğrenilen bilgileri örgütteki tüm

faaliyetlerinde kullandırabilme yetisine sahip bir liderdir (Akkaya ve Bayram, 2021).

Çevik Liderliğin Alt Boyutları

İlgili alan yazın ele alındığında çevik liderlikle bağlantılı kavramların çokça incelendiği görülmektedir. "Araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş olan ampirik çalışmalar sonucunda, duygusal çeviklik, sinerjik çeviklik, dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği, prokativite ve paylaşılan sorumluluk çevikliği ve yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği gibi kavramların öne çıkarak çevik liderlik paradigması alt boyutlarını oluşturduğu görülmüştür." (Özdemir, 2020, s.76)

Duygusal çeviklik. Duygusal çevikliğin temel özellikleri, kendini sadece kendin olarak görmek başkalarına göre değerlendirmemek, tüm duygularımızın insanın yapısını özgür kıldığını kabul etmek, gerçekten bağımsız amaçları gözden geçirmek, sahip olunan değerler adapte olmak onlarla hayat sürmeyi bilmek, karşılaşılan durumları tarafsız bir şekilde analiz edebilmek olarak ifade edilebilir (David, 2016).

Dijital okuryazarlık ve teknoloji çevikliği. Günümüz dünyasında teknolojik ilerlemeler, yenilikçi bakış açıları, internet kullanımının insan hayatında oluşturduğu atiklik, insanların bilgiye erişim hızındaki artış örgütsel değişimleri de beraberinde getirmiştir. Liderin de daha fazla çeviklik özelliklerine sahip olması için teknolojik imkanlardan yararlanmayı iyi bilmesi, dijital çağın gerektirdiği yetileri kazanması gerekmektedir (Hayward, 2018).

Sinerji çevikliği. Bu çeviklik türünde hem örgütlerin çeviklik yönelimlerini destelemek hem de ortaya çıkabilecek olumsuzlukları kimseye zarar vermeden çözüme kavuşturan bir kabiliyetten söz edilebilir. Örgütün yararı için bireylerin enerjisini artırmak örgütte yaşanan sıkıntılı süreçlerde bile örgüte bağlılık duygusunu aşılayabilme yetilerine sahip olmak olarak ifade edilebilir (Valencia, 2013).

Paylaşılan sorumluluk ve proaktivite çevikliği. Bu çeviklik türü liderlere görev paylaşımında aktif olmayı, gelecek hakkında isabetli tahminde bulunabilmeyi içinde bulunulan şartları inceleyip yeri geldiğinde eleştirebilmeyi sağlar. Liderler, olaylara daha geniş açıdan bakabilir alternatif çözümler üzerinde durabilirler, Bu da onların diğerlerine nazaran daha atik ve daha verimli olmasına olanak sağlar. Gelişen ani durumlara karşı hemen refleks gösterip nerede nasıl davranılması gerektiğini bilirler (Collins, 2018).

Yeniliklere açıklık ve uyum sağlama çevikliği. Değişim ve yenileşme hareketlerin daha çabuk uyum sağlayabilen liderler kriz ve belirsizlik durumlarının baş gösterdiği zamanlarda bile farklı olanakları kullanabilir. Bu çeviklik özelliğini taşıyan liderler örgütteki diğer bireyleri gelişimini sürekli destekler, ne kadar zor şartlarda görev yapılırsa yapılsın onların bu zorluklara karşı dirençli olmasını sağlar. Öğrenme ve öğretme faaliyetlerine yer verilmesi bu liderlerin yeniliklere açık olduğunun en önemli göstergesidir (Heifetz ve Linsky, 2014).

Eğitim Örgütlerinde Çevik Liderlik

Eğitim örgütlerinde liderlerin yenilik ve değişimleri öncelikli olarak benimsemesi ve örnek olması gerekir. Özellikle son yıllarda okulların karmaşık yapılarında öğretim faaliyetlerinin geliştirilmesi, değişim ve yeniliklerin okula adapte edilebilmesi için çevik liderlerin varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Breakspear, 2016). Yine bu kapsamda Özdemir ve Çetin'e göre de (2019) eğitim örgütlerinde diğer örgütlere paralel olarak liderlik ekseninde çevik değişimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Çevik dönüşümlerini sağlayacak kişilerin başında ise okul yöneticileri gelmektedir. Örgütsel değişimlerin ortaya çıkaracağı farklılıklar düşünüldüğünde okul yöneticilerin de çevik liderlik vasıflarını taşıması gerekir. Özdemir'e (2020) göre eğitim örgütlerinde de diğer örgütler gibi küresel çaptaki değişim ve yenileşmeye uyum sağlanması gerekir. Bu nedenle çevik dönüşümlerin sağlanabilmesi için liderliğin temele alınması önem arz etmektedir. Çünkü liderlerin gelişime açık olması eğitim örgütlerinde de örgütün tüm paydaşlarını etkileyerek örgütsel çeviklik ortamının yaratılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca eğitim örgütlerinde çevik liderliğin

yansımalarını eğitim sürecinin en önemli dinamiklerinden biri olan öğrenciler üzerinde de görülebilir. Öğrencilerin öğrenme durumlarında daha kolay risk alabilmesi, karşılarına çıkan engelleri bir öğrenme imkanı olarak görmesi, karşılaştıkları belirsizliklere karşı daha güçlü bir performans sergileyebilmesi öğrencilerde kendini gösteren çevik liderlik unsurları olarak sayılabilir (Dries ve Pepermans, 2012).

Kriz Yönetimi

Bu çalışmanın ana konularından biri olan kriz yönetimi açıklanmadan önce kriz kavramı tanımlanmış kriz yönetiminde liderlik açıklanmaya çalışılmıştır.

Kriz

Kriz, her örgütün başına gelebilecek bir süreç olarak ifade edilebilir. Örgütleri idare eden konumunda olan bireyler bunun idrakinde olmalı ve bu kapsamda gerekli çalışmaları yürütmelidir. Yönetim içinde sürekli risk barındıran bir oluşumdur. Her şeyin tek düze bir şekilde ilerlediği sistemlerde yönetimi görebilmek pek mümkün değildir. Aslında yönetim becerisi kriz zamanlarında kendini gösterebilmelidir (Demirtaş, 2000).

Kriz, bir örgütün ya da bir yapının seyrinde devam eden işleyişini bozan ve aniden ortaya çıkabilen bir olay olarak ifade edilebilir. Kriz durumları örgütlerin çalışmalarını sabote ederek verimsiz sonuç elde edilmesine neden olur. Kimi kriz durumları birden ortaya çıkarken kimi kriz durumları da önceden emare göstererek ortaya çıkar. Her ne şekilde olursa olsun örgütlerde meydana gelen bu gibi durumları asıl nedeni örgütlerin yenilik ve değişimlere ayak uyduramamasıdır (Tüz, 2001).

Örgütlerde Kriz

Örgütler açısından krize göz attığımızda toplumların genel yapısında meydana gelen yenileşme faaliyetleri birçok alanda etkisini ortaya koymaktadır. Örgütlerin istediği desteği alamaması, kaynak yetersizliği yaşaması, küresel gelişmelerin gerisinde kalması, örgüt içi sorunların çözülmeyp büyük boyutlara ulaşması örgütlerde krizlerin doğmasına neden olmaktadır (Haşit, 2013). Ayrıca

örgütlerin krizle karşı karşıya kalma sebeplerini Can (2011) örgütün bilgi alışverişinde sorun yaşaması, karar verme süreçlerinde yaşanan aksaklıklar, örgütlerin sahip değerler, örgütün işleyişi ve özellikleri olarak açıklamaktadır. Örgütlerde meydana gelen kriz durumlarını aşmasında en etkili yolun iş birliği içinde hareket etmektir. Böylelikle kriz daha çabuk sürede atlatılabilir. Ayrıca örgüt içinde ekip ruhunun olması örgüt kültürüne olumlu yansıyacaktır. Örgütlerde kriz süreci; kriz öncesi evre, kriz evresi ve kriz sonrası evre olmak üzere üç bölümde ortaya koyulabilir (Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz öncesi evre. Örgütlerde her şeyin olağan akışında devam ettiği, sorunsuz süreçler örgütleri dikkatsizliğe sürükler. Kriz öncesi evrede bu tür durumlar krizin önceden fark edilememesine, gerekli hazırlıkların yapılamamasına neden olur (Filiz, 2006). Ayrıca kriz öncesi evrede kriz durumlarına ait emareler gittikçe artar, örgütlerin kendi içinde ve dışındaki unsurlarla olan ilişkisi zayıflar. Bu süreçte örgütler çevrenin gereksinimlerine karşılık veremezken çevrenin örgüte karşı tepkisiz kaldığı görülür (Can,2011).

Kriz evresi. Kriz evresinden önceki krize işaret eden durumlar göz önüne alınıp gerekli hazırlıklar yapılmamış ise kriz evresine girilmemesi mümkün değildir. Kriz evresinde örgütte karmaşa hakim olur. Üstelik bireylerin gerekli ön hazırlıkları yapmaması örgütte korku ve paniğin büyümesine neden olurken krizin daha da büyümesini tetikleyebilir. İhtiyaç duyulan müdahalelerin yerine getirilmemesi örgütün zamanla işlevini kaybetmesine neden olabilir (Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz sonrası evre. Kriz sonrası evre, örgütün süreçte sağlıklı bir şekilde çıktığı ya da tamamen yok olduğu bir süreç olarak nitelendirilebilir. Bu süreçten sağlıklı bir şekilde çıkmak için örgütün içeriden ve dışarıdan gerekli desteği alması şarttır. Vaktinde gerekli desteğin alınıp örgütü bir an önce toparlamak gerekir aksi halde çöküş kaçınılmaz olacaktır (Can, 2011).

Örgütlerde kritik noktanın krizi tamamen yok etmek olduğunu söylenemez. Aslolan kriz henüz ortaya çıkmadan onun işaretlerini okuyabilmek kriz sonrası ortaya çıkacak olumsuz durumları fırsata çevirebilmektir. Bu

kapsamda örgütlerin yönetim anlayışında yenilikleri takip etmeleri ve uyum sağlamaları önem kazanmaktadır (Tüz, 2001). Örgütlerde ortaya çıkan krizler iç ve dış çevreden kaynaklanabilir. Bu krizlere kimi zaman anında müdahale etmek mümkün olmayabilir. Kriz zamanlarında çevre ile iletişimin üst seviyede tutulması sürecin daha sağlıklı atlatılmasını sağlar. Ayrıca iletişim sadece kriz dönemleri değil aynı zamanda kriz öncesi ve kriz sonrası evrelerde de örgüte için gereklidir (Şimşek, 1999).

Kriz Aşamasında Liderlik

Liderler, örgütlerinde bulunan bireyleri motive ederek, onlara moral ve destek vererek onların aidiyet duygusunun artmasını sağlar (Cemaloğlu, 2013). Kriz zamanlarında örgütlerde stresli ve gergin bir hava hakim olur. Liderin bu havayı yumuşatması ve kriz durumunu kontrol altına alarak, diğer bireyleri güdülemesi gerekir. Diğer yandan liderin önderlik yapması da önem arz etmektedir. Bu da ancak kriz durumlarında stratejik hamleler yapıp üzerine düşen vazifeyi hakkıyla yerine getirmesiyle mümkündür. Kriz ortaya çıkmadan öncede liderin dikkat etmesi gereken en önemli husus, ekip arkadaşlarıyla birlikte bir vizyon oluşturmaktır. Vizyonu olan örgütlerin kriz zamanlarında yaşanan karmaşadan daha sağlıklı bir şekilde çıktıkları görülmektedir (Tüz, 2014).

Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, örgütleri idare eden kişilerin ortaya çıkabilecek olumsuz durumlar karşısında örgütü hedefine ulaştırmak için gösterdiği gayret olarak ifade edilebilir. Ayrıca kriz ortaya çıkmadan gerekli alt yapı çalışmalarının yapılarak kriz durumları baş gösterdiğinde hemen uygulamaya geçme süreci de olarak da tanımlanmaktadır (Can, 2011). Örnek ve Aydın'a (2008) göre ise kriz yönetimi, negatif yönde kendini gösteren durumları pozitif hale getirme, örgütün ekonomik zararını, örgüt üyelerin can ve mal güvenliklerine yönelik riskleri en alt seviyeye düşürmek aynı zamanda uygulamaya koyulabilecek hızlı çözüm seçenekleri üzerinde duran yapı olarak ifade edilebilir. Nihayetinde kriz hayatın tüm safhalarda ortaya çıkabilecek durumlardır ve örgütü her şeyiyle etkilemektedir.

Kriz yönetim süreci taraf tutmamayı, cesur olmayı, yeni fikirleri desteklemeyi, baş gösterecek ani durumlara karşı tedbirli olmayı gerektirmektedir (Demir, 2011). Çelik'e (2010) göre ise karar verme sürecine sahip olması, birden çok aşamadan oluşması, önceden hazırlık çalışmalarına fırsat vermesi gibi özellikler kriz yönetiminin özellikleri arasında ifade edilebilir. Kriz yönetimi bir süreçtir ve bu sürecin bazı basamakları vardır. Bunlar; kriz öncesi belirtilerin ortaya çıkması, kriz için ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması, krizi denetim altında tutmak, krizi sona erdirmek, krizden ders çıkarmak olarak ele alınmaktadır (Tutar, 2007).

Kriz öncesi işaretlerin ortaya çıkması. Kriz durumlarının etkisini hafifletmek için önemli olan nokta kriz ortaya çıkmadan belirtilerin iyi okunabilmesidir. Olumsuz giden bir durum görüldüğü an gerekli tedbirler alınmalı kriz durumlarının önüne set çekilmelidir. Eğer tüm tedbirlere rağmen durdurulamaz ise meydana getireceği hasar en aza indirilmiş olur (Narbay, 2005). Krizin bu safhasında yönetici durumunda olan bireylerin krize ait işaretleri iyi okuması ve önceki deneyimlerinden yola çıkarak çözüm üretebilmesi oldukça önemlidir. Eğer yönetici pozisyonundaki kişiler kriz durumlarının ortaya çıkabileceğini ön görebilir ise örgütün süreci daha sağlıklı atlatmasına katkıda bulunacaktır (Ercan, 2021).

Kriz için gerekli tedbirlerin alınması. Bu aşamanın krizin ortaya çıkmadan önce etkisini azaltmayı amaçladığı söylenebilir. Aksu ve Deveci'ye (2009) göre de bu basamakta kriz baş göstermeden gerekli çalışmaların yapılarak önlemlerin alınması vardır. Bu sayede örgütü kriz durumlarına karşı muhafaza etmek hedeflenir. Ortaya çıkması muhtemel tehlikelere önceden sezerek önüne set çekmek hem örgütün iç yapısı hem de çevresi ile olan ilişkisi anlamında oldukça önemlidir.

Krizi denetim altına almak. Kriz durumları ilk ortaya çıkmaya başladığında örgütün tepki sistemleri hareketlenir. Bu sistem krizin daha da büyümesine engel olmaya çalışır. Ancak her ne kadar erken belirti gösterse de bazı krizleri kontrol altına almak çok zordur. Böylesi durumlarda ortaya çıkabilecek zarar en aza indirgenmeye çalışılır ve örgütte çok daha olumsuz bir durum yaşanmasının önüne geçmek amaçlanır (Haşit, 2013).

Krizi analiz etmek. Kriz durumlarının analiz edilerek çözüme kavuşturulmasında örgütteki bireylerin ortak hareket etmesi oldukça önemlidir. Ortak akılla hareket edildiğinde krizin ortaya çıkardığı etki daha kısa sürede atlatılır. Örgütteki bireyler arasında birlik olma bilinci olduğu zaman örgütte olumlu bir hava yaratacaktır. Aynı zamanda doğru bir iletişim kurulduğu zaman krizin oluşturmuş olduğu stres daha çabuk ortadan kalkacaktır. Bu doğrultuda örgütlerin özellikle kriz durumlarının bertaraf edilmesinde iç yapısında ve dışarıyla olan diyalogu kilit rolü taşımaktadır (Aksu ve Deveci, 2009).

Krizden dersler almak. Kriz yaşandıktan sonra örgüt olarak gerekli değerlendirmenin doğru bir şekilde yapılarak kısa zaman içinde eksikliklerin giderilmesiyle örgütün sonraki olası kriz durumlarına daha hazır hale geleceği söylenebilir. Narbay'a (2005) göre de örgütler bu aşamada krizin meydana getirdiği etkiyi yok etmeye çalışırken ortaya çıkabilecek başka krizler için de yönetimin hareket şeklini belirlemeye çalışır. Kriz durumlarının oluşmasının önüne tamamen set çekmek mümkün olmamaktadır. Bu noktada yapılacak en sağlıklı şey olmazsa olmaz tedbirlerin zaman kaybetmeden alınmasıdır.

Eğitim Örgütlerinde Kriz ve Yönetimi

Günümüzde toplumların kalkınmasında kilit bir öneme sahip olan okulların yapılarında ve toplumun okula karşı olan beklentilerinde ciddi manada değişimler yaşanmaktadır. Bu duruma kişisel, sosyal, ekonomik farklı unsurların neden olduğu söylenebilir (Turhan, 2022). Bu doğrultuda eğitim öğretim faaliyetlerinin sektöre uğramasına neden olan hatta bazı zamanlarda durmasına neden olan bu durumlar kriz olarak ifade edilebilir. Meydana gelecek bu ve benzeri kriz durumları eğitim örgütlerinin yapısına zarar vermekle birlikte hem örgüt bileşenlerini hem de örgütün çevresinde yer alan unsurlar içi tehlikeli olabilir (Akarsu, 2010). Eğitim örgütlerindeki krizin yönetilmesi demek, belirti gösteren bazı kriz durumlarını ortaya çıkmadan engellemek, eğer engel olunamamışsa doğurduğu negatif sonuçları en az düşürmek, yerinde hamleler ile örgütün eski düzenine tekrar dönmesini sağlamak, yaşanan kriz durumlarından tecrübe kazanılarak gerekli tedbirleri almak demektir (Savcı, 2008). Eğitim örgütlerinin başında gelen okullarda krizin okul kaynaklı sebepleri arasında okul idaresi, öğretmenler, öğrenci davranışları

ve personel tutumları olduğu ifade edilebilir. Okul dışında ise çevreden kaynaklı kriz sebepleri olarak öğrenci ebeveynleri, ekonomik kaynaklar, okul dışı gruplar, toplumdaki ahlaki bozulmalar gibi birçok unsur sayılabilir (Bursalıoğlu, 2019). Okullarda meydana gelen krizleri doğru bir şekilde yönetmek için yasal çerçevede kurumların fiziki donanımını iyi bilmek gerekir. Bunun yanı sıra okulun ihtiyaçları tespit edilmeli gerekli hazırlık çalışmaları yapılmalıdır. Yapılan tüm hazırlığa rağmen ortaya çıkan kriz durumlarının etkilerini hafifletmeli, doğru planlama ile okulu kriz öncesindeki denge haline kavuşturmalıdır. Her krizin bir deneyim olduğu unutulmamalı, oluşabilecek başka kriz durumlarına karşı hazırlık çalışmaları tüm hızıyla yürütülmelidir (Sayın, 2008). Eğitim örgütlerinde örgütün sistematüğini ve dengesini bozan her şey kriz olarak ele alınabilir. Krizlere neden olan unsur öğrenciler de olabilir okulun genel yapısı da olabilir. Aynı zamanda her iki unsurdan da bağımsız doğal döngü de kriz durumlarına yol açabilir (Ocak, 2006). Kriz yönetimi, öncesinden krize neden olabilecek etkenleri belirleyerek bu etkenlerle mücadele etme yöntemlerinin ortaya koyulduğu, baş gösteren krizin zararlarının minimum seviyeye düşürölmesini hedefleyen bir süreçtir (Gainey, 2009).

Çevik Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi

Kriz yönetim süreci yalnızca kriz sonrası ve kriz döneminde yaşanan olumsuzlukların bertaraf edilmesi ile ilgili değildir. Kriz yönetimi aynı zamanda kriz ortaya çıkmadan önce ona engel olmak ve ortaya çıkan kriz durumlarından fayda sağlamayı da kapsar. Örgütlerin bu gibi durumlarda yönetsel olarak ihtiyaç duyulan önlemleri alması ve uygulamaya koyması kritik bir öneme sahiptir (Haşıit, 2013). Çevik liderlik ise gelişen ani durumlar karşısında hızlı karar alabilmeyi, örgütteki diğer bireyler ile dengeli bir şekilde çalışabilmeyi, ortaya çıkan olumsuz durumları yönetsel yetileri ile fırsata dönüştürebilmeyi gerektirir (Wendler, 2016). Bu bağlamda çevik liderlik özelliklerine sahip bireylerin kriz yönetim süreçlerinde daha aktif ve süreci uyumlu yönetme konusunda daha etkin oldukları söylenebilir. Hayward (2018) da örgütlerde çevik bir ortamın sağlanması için liderlerin koordinasyon becerisine sahip olmasını, değişen durumlar karşısında alternatif çözüm yolları oluşturabilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Bu kapsamda liderler, ortaya çıkan krizlerin örgütlerde

yenilenme sürecinin temeli olduğunu, krizlerin doğru bir şekilde yönetildiğinde fırsat yaratabileceğini bilmelidir (Luecke, 2009).

Çevik Liderlik ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Çevik liderlik gerek ulusal gerekse uluslararası bağlamda yeni bir kavram olduğu için araştırmaların sınırlı olduğu son yıllarda çalışmaların arttığı söylenebilir. Çevik liderlik alanında yapılan çalışmalara baktığımızda öncelikli olarak BT (Bilgi Teknolojisi) konusunda yürütülen çalışmalar göze çarpmaktadır. İnsan yaşamında meydana gelen değişimlerle mücadele etmek için bilgi teknolojilerinin nasıl daha verimli kullanılabileceği ayrıca yönetimdeki doğru hamlenin yapılması noktasında sürekli yenilenebilen çevik becerilerin tanımlanmasına katkıda bulunmuştur (Eisenhardt ve Martin, 2000). Fielitz ve Hug (2019) tarafından yapılan çalışma geleneksel liderlik özellikleri olan bireyler ile yürütülmüştür. Sözü edilen kişilere bir eğitim programı oluşturulmuştur. Bu sayede liderlerin, kararlarındaki tutarlılık, karmaşık durumlarda öncülük yapabilmek, ortak hareket etme bilinci oluşturabilmek, dijital çağın gerektirdiği becerilere sahip olmak, örgütteki diğer bireyleri motive edebilme gibi noktalardaki farklılıkları araştırılmıştır. Çalışmamızda da kullanmış olduğumuz Yazıcı ve Özgenel (2020) "Marmara Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesi" isimli araştırmasını İstanbul ilindeki resmi okullarda çalışan öğretmenler aracılığıyla yürütmüştür. Devlet okullarında görev yapan 901 öğretmende veri toplanmıştır. Alan yazın çalışması sonucunda taslak olarak 54 maddeden oluşan ölçeğin bazı maddeleri çıkarılarak 34 madde ile nihai halini almıştır. Bu çalışmada Çevik liderlik üç alt boyutta ele alınmıştır. Bunlar; 1) Durumsal Farkındalık 2) İnsan İlişkilerinde Çeviklik 3) Öz Farkındalık. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik çalışmaları yapılmış alan yazına sunulmuştur. Akkaya ve arkadaşları (2020) çevik liderlik ölçeği oluşturmak için ortaya koydukları araştırmalarında 32 madde ve 6 boyuttan oluşan (sonuç odaklı, takım odaklı, yetkinlik, esneklik, hızlilik ve değişim odaklı) bir ölçek hazırlamıştır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik değerlerinin yeterli seviyede olduğunu ifade etmişlerdir.

Kriz Yönetimi ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Erkan (1996) yaptığı araştırmada okullarda ortaya çıkabilecek kriz durumlarını aniden baş gösteren yaralanmalar, intihar girişimleri ve olası ölümler olarak ele almış ve bu gibi kriz durumlarına her okulun önceden mutlaka bir planlama yapması gerektiğini vurgulamıştır. Ayrıca okulların kendi bünyesinde okulların bağlı olduğu ilçe ve illerin de kendi bünyesinde bu tür durumlar için kriz komisyonları kurmasının faydalı olacağını ifade etmiştir.

Özdemir (2002) yaptığı araştırmada öğretmen algıları gereğince okul yöneticilerinin kriz yönetimi sürecinde insan ve maddi kaynakları organize edebilme yeteneklerini “Çoğu zaman” seviyesinde ortaya koymuştur. Ayrıca Aksoy ve Aksoy (2003) araştırmasında okul yöneticilerinin kriz zamanlarında risk almayıp geri planda kaldıklarında bazı olumsuz sonuçlar doğurduğunu ifade etmişlerdir. Aydemir ve Demirci (2005) yaptıkları araştırmada örgütlerde meydana gelen kriz durumlarının örgütlere tecrübe kazandırdığı sonradan ortaya çıkabilecek kriz durumlarına daha hazırlıklı olacaklarını vurgulamıştır. Bunun yanı sıra araştırmalarında olarak kriz durumlarının öğretici bir özelliğinin olduğunu ifade etmişlerdir.

İnandı (2008) ise araştırmasında okul yöneticilerinin büyük bir kısmının görev yaptıkları okullarda risk analizi konusunda herhangi bir çalışma yapmadıklarını ortaya koymuştur. Sayın (2008) kriz öncesi hazırlık çalışmaları ve tedbir alma noktasında okul yöneticilerinin liderlik vasıflarını taşıması gerektiğini, takım çalışmasının önemini, gerektiğinde örgütteki diğer bireylerin de yönetimde aktif olmasının etkili olduğunu vurgulamıştır. Aksu (2009) araştırmasında yöneticilerin kriz yönetimi konusunda en donanımlı oldukları beceriyi “Çevrede meydana gelen krizleri takip etme” olarak ortaya koymuştur. Ulutaş (2010) ve Maya (2014) ise araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre kriz öncesi evrede yöneticilerin eksiklik yaşadığı noktanın “Kriz yaşanmadan önce senaryoları oluşturma” ve “Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptama” olduğunu vurgulamışlardır.

Balaban (2018) yaptığı çalışmada, yönetici konumunda olan bireylerin kriz durumlarında hangi liderlik özelliklerini daha çok sergilediklerini araştırmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan bireylerin ortaya çıkan kriz durumlarını iyi yönettiklerini tespit etmiştir. Ulusoy

(2020) araştırmasında okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile liderlik tarzları arasında pozitif anlamda bir bağlantı tespit edilmiştir. Aynı zamanda en yüksek kriz yönetimi becerisine sahip yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan yöneticiler olduğunu, en düşük kriz yönetimi becerisi taşıyan yöneticilerin ise serbestlik tanıyan liderlik özelliklerine sahip yöneticiler olduğunu ifade etmiştir.



Bölüm 3

Yöntem

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, evren-örneklem seçimi, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine dönük ayrıntılı bilgi verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı ve bazı değişkenlere göre incelemeyi amaçlayan bu çalışma ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelinde değişkenlerin birbiriyle bağlantısının olup olmadığı kontrol edilir ve ortaya koyulan bağlantının hangi seviyede olduğu belirlenmeye çalışılır (Karasar, 2016).

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, 2022-2023 eğitim öğretim yılında Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki resmi ilkokullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Bu evren içerisinde 10 öğretmenden daha az öğretmen mevcudu olan okullar çıkarılmıştır. Bunun nedeni, öğretmen sayısı az olan ilkokullarda okul müdürü yerine müdür yetkili öğretmenin bulunması aynı zamanda sözü edilen okulların ağırlıklı olarak kırsal bölgelerde yer alması bundan dolayı da araştırmacının ulaşım konusunda zorluklar yaşanacağını düşünülmesidir. Bu doğrultuda araştırmanın çalışma evrenini Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki öğretmen mevcudu 10 ve üzeri olan 27 ilkokul ve 466 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın çalışma evreninin tamamına ulaşmak hedeflendiğinden örneklem alma yoluna gidilmemiştir. Bu kapsamda uygulama yapılan okullar ve dağıtılan ölçekler ile toplanan ölçeklere ilişkin bilgi Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Ölçeklerin Uygulanmasına İlişkin Bilgiler

İlçe Adı	Okul Adı	Dağıtılan Ölçek Sayısı	Toplanan Ölçek Sayısı
Merkez	TOBB İ.O	23	22
	Mahir Ayabak İ.O	17	16
	Zübeyde Hanım İ.O	19	18
	Şems-i Bitlis İ.O	16	15
	Muştakbabalı.O	15	13
	Ergin Komut İ.O	12	11
	Ahmet Eren İ.O	20	19
	Oya Havare İ.O	16	15
	Necip Fazıl Kısakürek İ.O	13	10
	8 Ağustos İ.O	15	14
	Şehit Alparslan Kurt İ.O	13	11
Tatvan	Mehmetçik İ.O	28	25
	Cumhuriyet İ.O	18	14
	İstasyon İ.O	31	30
	Mehmet Akif Ersoy İ.O	17	14
	İMKB İ.O	19	16
	Van Gölü İ.O	17	16
	Milli Hakimiyet İ.O	12	9
	Zeki Ergezen İ.O	13	12
	Kıyıldüzü İ.O	13	11
	Uluer İ.O	35	29
	Dumlupınar İ.O	20	17
	Hidayet İ.O	20	18
	Güntepe Ahmed-i Hani İ.O	14	11
	Vakıfbank İ.O	16	14
	Bayram Yasemin Tekin İ.O	22	17
	Fatih İ.O	16	13
Toplam	27 İ.O	490	440

Tablo 2’de belirtildiği üzere araştırmacı çalışma evreninde yer alan 27 ilkokula, bazı verilerin kayıp olabileceği ve hatalı doldurulabileceği düşünülerek 490 adet ölçek form dağıtılmıştır. Dağıtılan 490 adet ölçek formdan 440’ı geri toplanmıştır. Toplanan 440 adet ölçek formdan 40 tanesi yanlış veya eksik

doldurulduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Kalan 400 adet ölçek formun 375'i (%85,7) istatistik paket programında analiz edilmiştir. Bunun nedeni ise uç değerlere sahip olan 25 adet ölçek form istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirme dışında tutulmuştur. Katılımcılara ait demografik bilgiler aşağıda verilmiştir.

Tablo 3

Demografik Bilgiler

Değişken	Grup	n	%
Medeni Durum	Evli	234	62,4
	Bekar	141	37,6
Yaş Aralığı	23-28	128	34,1
	29-32	112	29,9
	33 ve üzeri	135	36,0
Mesleki Kıdem	0-4 Sene	130	34,7
	5-8 Sene	110	29,3
	9 Sene	135	36,0
Mevcut Müdür İle Çalışma Süresi	0-1 Sene	160	42,7
	2-3 Sene	111	29,6
	4 Sene ve üzeri	104	27,7
Branş	Sınıf Öğretmeni	303	80,8
	Branş Öğretmeni	72	19,2
Yöneticilik Deneyimi	Var	83	22,1
	Yok	292	77,9
Öğrenci Sayısı	0-299 (Küçük Ölçekli)	105	28,0
	300-899 (En Uygun)	246	65,6
	900 ve üzeri (Büyük Ölçekli)	24	6,4
Toplam		375	100

Tabloda görüldüğü üzere evli olan öğretmenler 234 kişi ile katılımın % 62,4'ünü, bekar olan öğretmenler ise 141 kişi ile katılımcıların % 37,6'sını oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığına bakıldığında ise 23-28 yaş arasında olan 128 öğretmen katılımcıların %34,1'ini, 29-32 yaş arasında olan 112 öğretmen katılımcıların %29,9'unu, 33 yaş ve üzeri olan 135 öğretmen katılımcıların %36'sını oluşturmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni ele alındığında 0-4 sene arası kıdeme sahip 130 öğretmen katılımcıların %34,7'sini, 5-8 sene arası kıdeme sahip 110 öğretmen katılımcıların %29,3'ünü, 9 sene ve üzeri kıdeme sahip 135 öğretmen katılımcıların %36'sını oluşturmaktadır.

Mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkenine bakıldığında 0-1 sene arasında çalışan 160 öğretmen katılımcıların %42,7'sini, 2-3 sene arasında çalışan 111 öğretmen katılımcıların %29,6'sını, 4 sene ve üzeri birlikte çalışan 104 öğretmen katılımcıların %27,7'sini meydana getirmektedir.

Eğitim düzeyi değişkeni ele alındığında ön lisans mezunu 1 öğretmen katılımcıların %0,3'ünü, lisans mezunu 359 öğretmen katılımcıların %95,7'sini, yüksek lisans mezunu 15 öğretmen katılımcıların %4'ünü oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi değişkeninde katılımcıların dağılımı dengesiz olduğu için değerlendirmeye tabi tutulmamıştır.

Branş değişkenine bakıldığında 303 sınıf öğretmeni katılımcıların %80,8'ini, 72 branş öğretmeni ise katılımcıların %19,2'sini oluşturmaktadır. Yöneticilik deneyimi değişkeni ele alındığında ise deneyimine sahip olan 88 öğretmen katılımcıların %22,1'ini, yöneticilik deneyimi olmayan 292 öğretmen ise katılımcıların %77,9'unu meydana getirmektedir.

Öğrenci sayısı konusunda yapılan çalışmalar neticesinde öğrenci sayısı 300 ile 900 arasında olan okullar en ideal (uygun) okul olarak nitelendirilirken (Pehlivan, 2002) öğrenci sayısı 300'den az okullar küçük ölçekli olarak ifade edilmiş, 900'den fazla okullar büyük ölçekli okul olarak değerlendirilmiştir (Özgüler, 2019). Ayrıca son yıllarda alan çalışmalarının önerdiği öğrenci sayısı 300-900 arasındadır (Irmsher, 1997). Bu doğrultuda ele alınan öğrenci sayısı değişkenine baktığımızda öğrenci sayısı 0-300 arası olan okullarda çalışan 105 öğretmen katılımcıların %28'ini öğrenci sayısı 300-900 arasında olan okullarda

görev yapan 246 öğretmen katılımcıların %65,6'sını, öğrenci sayısı 900 ve üzeri olan okullarda görev yapan 24 öğretmen katılımcıların %6,4'ünü oluşturmaktadır.

Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler ölçek uygulanarak toplanmıştır. Bu yöntemin tercih edilme nedeni, ekonomik olması ve daha fazla katılımcıya aynı anda ulaşılabilmesidir (Karasar, 2016). Araştırmada öncelik olarak bir Kişisel Bilgi Formu oluşturulmuştur. Daha sonra araştırmanın konusuna uygun olarak kullanılacak ölçekler belirlenmiştir. Ölçekleri geliştirenlerden izinler alınmış ve uygulama yapılmıştır. Araştırmada "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği" ve "Marmara Çevik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır.

Veri toplama araçları. Araştırmada kullanılan ölçme araçları için 3 bölüm oluşturulmuştur: (I) Kişisel Bilgi Formu, (II) Marmara Çevik Liderlik Ölçeği, (III) Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları ile ilgili detaylı bilgi aşağıda sunulmuştur.

Kişisel bilgi formu. Bitlis İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesindeki Merkez ve Tatvan ilçelerinde bulunan öğretmen sayısı 10 ve üzeri olan resmi ilkokullarda 2022-2023 eğitim öğretim yılında aktif olarak görev yapan 466 öğretmen hakkında bilgi edinmek için araştırmacı tarafından Kişisel Bilgi formu hazırlanmış ve bu formda medeni durum, mesleki kıdem, branş, yaş, görev yaptıkları okuldaki öğretmen ve öğrenci sayısı, mevcut okul müdürleri ile çalışma süreleri, yöneticilik deneyimleri, eğitim durumları olmak üzere 9 soru sorulmuştur.

Marmara çevik liderlik ölçeği. Özgenel ve Yazıcı (2020) tarafından geliştirilen ölçek okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek 5'li likert olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin "durumsal farkındalık" boyutunda 12 madde, "insan ilişkileri" boyutunda 14 madde, "öz-farkındalık" boyutunda 8 madde yer almaktadır. Ölçeğe ilişkin boyut ve madde sayıları ile değerlendirme aralığı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4

Marmara Çevik Liderlik Ölçeğine İlişkin İfadeler

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Ölçek Seçenekleri	Değer Aralığı
Durumsal Farkındalık	12	Hiçbir Zaman	1.00-1.80
		Nadiren	1.81-2.60
İnsan İlişkileri	14	Ara Sıra/Bazen	2.61-3.40
		Çoğunlukla	3.41-4.20
Öz-farkındalık	8	Her Zaman	4.21-5.00
TOPLAM	34		

Tablo 4’de belirtildiği üzere “Marmara Çevik Liderlik Ölçeği” 3 boyut ve 34 maddeden oluşmaktadır. Ölçek puanlaması: 1.00-5.00 arasında sırasıyla hiçbir zaman, nadiren, ara sıra/bazen, çoğunlukla, her zaman şeklindedir. Ölçeğin ortalaması belirtilen değer aralıklarına göre yorumlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 34 iken en yüksek puan 170’dir.

Özgenel ve Yazıcı (2020) tarafından ölçeğin geçerliliği için Açımlayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Güvenirlik için ise Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı, madde-toplam ve madde-kalan korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizine (AFA) uygun olmadığını tespit etmek için Kaiser Meyer Olkin (KMO=.975) ve Barlett’s Testi (Bartlett test of Sphericity=23407.919) değerlerinin yeterli seviyede ve anlamlı olduğu görülmüştür ($p<.05$). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda ise uyum indeksleri 3 faktörlü yapıyı doğrulanmıştır (Ki-kare/sd=2.437; RMR=.038; SRMR=.045 IFI=.913; TLI=.906; CFI=.913; RMSEA=.064). Ayrıca AFA ve DFA sonrası güvenirlilik katsayıları sırayla .973 ve .959 olarak tespit edilmiştir.

Bu çalışmada da Marmara Çevik Liderlik Ölçeğinin yapı geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizinde Ki-kare/sd, RMSEA, GFI, NNFI, CFI ve SRMR dikkate alınmıştır. Buna göre, DFA sonucunda; Ki-kare/sd 2,70, RMSEA= .068,

GFI= .83, NNFI = .97, CFI= .93 ve SRMR=.056 gibi değerler bulunmuş ve ölçeğin geçerli bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Madde-toplam ve madde-kalan korelasyon katsayılarının anlamlı ($p<.05$) ve maddelerin ölçeği oluşturan yapı için gerekli olduğu görülürken test tekrar test çalışması neticesinde yapılan korelasyon analizi sonucu maddeler arası korelasyon katsayılarının yüksek düzeyde olduğu ($p<.05$) maddelerin zaman içerisinde değişime uğramadığı ve tutarlılık gösterdiği görülmüştür.

Bu araştırma kapsamında Marmara Çevik Liderlik Ölçeği'ne yönelik yapılan güvenirlik analizi neticesinde alt boyuta göre tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha) sırasıyla ilk boyutu olan "*durumsal farkındalık*" 0.960; ikinci boyut "*insan ilişkileri*" 0.964; üçüncü boyut olan "*öz-farkındalık*" ise 0.968 olarak hesaplanmıştır. Boyutlar toplamında ise "0.977" olarak hesaplanmıştır. Bu durumda Marmara Çevik Liderlik Ölçeği'nin güvenilir olduğu ifade edilebilir. Ortaya çıkan değerler sonucunda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği: Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği" ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Ölçek 5'li likert olarak tasarlanmıştır. Ölçeğin "*kriz öncesi dönem*" boyutunda 7 madde, "*kriz dönemi*" boyutunda 8 madde, "*kriz sonrası dönem*" boyutunda 16 madde bulunmaktadır. Ölçeğe ilişkin boyut ve madde sayıları ile değerlendirme aralığı aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 5

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğine İlişkin İfadeler

Ölçek Boyutları	Madde Sayısı	Ölçek Seçenekleri	Değer Aralığı
Kriz Öncesi Dönem	7	Hiçbir Zaman	1.00-1.80
		Nadiren	1.81-2.60
Kriz Dönemi	8	Ara Sıra/Bazen	2.61-3.40
Kriz Sonrası Dönem	16	Çoğunlukla	3.41-4.20
		Her Zaman	4.21-5.00
TOPLAM	31		

Tablo 5’de belirtildiği üzere “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” 3 boyut ve 31 maddeden oluşmaktadır. Ölçek puanlaması: 1.00-5.00 arasında sırasıyla hiçbir zaman, nadiren, ara sıra/bazen, çoğunlukla, her zaman şeklindedir. Ölçeğin ortalaması belirtilen değer aralıklarına göre yorumlanmaktadır. Ölçekten alınabilecek en düşük puan 31 iken en yüksek puan 155’dir.

Aksu ve Deveci’nin (2009) araştırmasında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmanın KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri .97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu yüksek seviyede olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonrası ölçme aracı üç faktör olarak belirtilmiştir. Faktör yükü .60’dan aşağı olan maddeler ölçme aracından çıkıncaya kadar faktör analizine devam edilmiş olup, kalan 31 maddenin faktör analizi tekrar yapılmaya devam edilmiştir. 31 maddenin faktör analiz uygunluğuna dair yapılan KMO ve Barlett Küresellik Testi sonucunda 31 maddelik ölçme aracının faktör analizi uygun görülmüştür. Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik anketin faktör analizine oldukça uygun olduğu belirlenmiştir. Anketin güvenirlik katsayısını hesaplamak için Cronbach Alpha analizi yapılmış ve “kriz öncesi dönem” boyutunda .95, “kriz dönemi”

boyutunda .95, “kriz sonrası dönem” boyutunda .98, ölçeğin genelinde .98 güvenirlik katsayıları elde edilmiştir. Ölçek geneli güvenirlik .98 olarak saptanmıştır.

Bu araştırma kapsamında İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği’ne yönelik yapılan güvenirlik analizi neticesinde alt boyuta göre tutarlılık katsayıları (Cronbach’s Alpha) sırasıyla ilk boyutu olan “kriz öncesi dönem” 0.952; ikinci boyut “kriz dönemi” 0.958; üçüncü boyut olan “kriz sonrası dönem” ise 0.984 olarak hesaplanmıştır. Boyutlar toplamında ise “0.987” olarak hesaplanmıştır. Bu durumda İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği’nin güvenilir olduğu söylenebilir. Ortaya çıkan değerler sonucunda veri setinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir. Bu çalışmada İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin yapı geçerliliği DFA ile test edilmiştir. DFA analizinde Ki-kare/sd, RMSEA, GFI, NNFI, CFI ve SRMR dikkate alınmıştır. Buna göre, DFA sonucunda; Ki-kare/sd 2,61, RMSEA= .066, GFI= .83, NNFI = .93, CFI= .95 ve SRMR=.028 gibi değerler bulunmuş ve ölçeğin geçerli bir ölçme aracı olduğu tespit edilmiştir.

Veri Toplama Usulü. Veriler, 2022-2023 eğitim öğretim yılının birinci döneminde araştırmacının kendisi tarafından toplanmıştır. Öncelikle Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu’ndan etik kurul izni alınmış ve ölçeklerin ilgililere uygulanmasında herhangi sakınca görülmemiştir (EK-A). Diğer yandan araştırmada kullanılan ölçekler; Özgenel ve Yazıcı (2020) tarafından geliştirilen “Marmara Çevik Liderlik Ölçeği” ve Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” için e-posta yoluyla ölçek sahiplerinden izinler alınmış fakat enstitü kararı ile izinler özel yazışmalar kapsamında olduğundan ekte sunulmamış olup izin postaları saklanmaktadır. Ayrıca Bitlis ili Merkez ve Tatvan ilçelerindeki resmi ilkokullarda araştırmacının uygulanabilmesi için resmi yazışma yöntemi ile valilikten üniversite aracılığıyla izin alınmıştır (EK-D). Araştırmada kullanılan veri toplama araçları bizzat araştırmacı tarafından çalışma evrenindeki 27 ilkokula ulaştırılmıştır.

Verilerin Analizi

Ulaşılan verilerin geçerlik ve güvenirlik analizi uygun ölçme araçları kullanılarak yapılmıştır. Analiz yapılırken demografik değişkenlere yönelik yapılan hesaplamalarda betimsel istatistiklerden (frekans, ortalama, yüzde) faydalanılmıştır. İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve kriz yönetimi becerilerini bazı değişkenlere göre ele almak maksadıyla değişkenlerin gruplama sayıları göz önünde bulundurularak bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni çevik liderlik özellikleri ile bağımlı değişkeni kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasında Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı dikkate alınmıştır. Çevik liderlik alt boyutlarının kriz yönetimi becerileri üzerinde anlamlı bir yordayıcı olup olmadığını tespit etmek amacıyla Çoklu Regresyon Analizi kullanılmıştır. Ayrıca yordayıcı değişkenler arasındaki çoklu korelasyonu belirlemek amacıyla Varyans Büyütme Faktörü (VIF) ve Tolerans Değerleri ($\text{Tolerans} = 1/\text{VIF}$) incelenmiştir. En büyük VIF değerinin 10'dan küçük, Tolerans değerinin de 0,2'den büyük olması nedeniyle çoklu regresyon uygulanmasında herhangi bir sakınca görülmemiştir (Field, 2005).

Normallik Testi. Araştırmalarda verilerin analiz edilebilmesi için verilerin dağılımı oldukça önemlidir. Verilerin analizinde kullanılacak istatistiksel yöntemleri belirlemek maksadıyla ulaşılan verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediği incelenmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi ile ilgili olarak çarpıklık ve basıklık değerleri tespit edilmiştir. Araştırmaya ait verilerin normallik testi sonucunda elde edilen Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerleri aşağıda tablo halinde verilmiştir.

Tablo 6

Ölçekler ve Alt Boyutlarına Yönelik Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	Skewness(Çarpıklık)	Kurtosis(Basıklık)
MÇLÖ	Durumsal Farkındalık	-,918	,485
	İnsan İlişkileri	-1,133	1,168
	Öz-farkındalık	-1,518	1,727
	Toplam	-1,01	0,714
İOMKYBÖ	Kriz Öncesi Dönem	-,990	1,065
	Kriz Dönemi	-,843	,097
	Kriz Sonrası Dönem	-1,034	,642
	Toplam	-,887	,345

Tablo 6'da belirtildiği üzere ölçeklerin alt boyutları ve toplam çarpıklık-basıklık değerleri incelendiğinde Skewness (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin -1,96 ve +1,96 arasında yer aldığı ve verilerin normallik sınırları içinde olduğu görülmüştür (Büyüköztürk vd., 2012).

Bölüm 4

Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bu kısmında ulaşılan verilerin analizleri neticesinde ulaşılan bulgular ve yorumlara yer verilmiştir. Öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda çevik liderlik ve alt boyutları ile kriz yönetimi becerileri ve alt boyutları medeni durum, yaş, mesleki kıdem, mevcut müdürle çalışma süresi, branş, yöneticilik deneyimi değişkenleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş ve çevik liderliğin kriz yönetimi becerilerini hangi düzeyde ve yönde etkilediği ele alınmıştır. Bulgular, çalışmanın konusu kapsamında başlıklar halinde ele alınmış ve tablo olarak verilmiştir.

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda çevik liderliğin “durumsal farkındalık”, “insan ilişkileri” ve “öz-farkındalık” alt boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İfadeler

Boyut	İfadeler	$\bar{x}$	Ss	Düzey
Durumsal Farkındalık	1.Çevresini analiz eder.	4,34	,73	Her Zaman
	2.Önemli değişiklikleri önceden tahmin eder.	4,09	,83	Çoğunlukla
	3.Ortamı inceleme yeteneğine sahiptir.	4,41	,77	Her Zaman
	4.Değişim yapılacak unsuru önceden kestirir.	4,14	,83	Çoğunlukla
	5.Değişime kolaylıkla uyum sağlar.	4,25	,88	Her Zaman
	6.Yeni girişimleri belirler.	4,20	,85	Çoğunlukla
	7.Hızlı ve akıllı hamleler yapar.	4,16	,91	Çoğunlukla
	8.Yeni girişimlerde önyak olur.	4,18	,92	Çoğunlukla
	9.Stratejik kararlar verir.	4,13	,88	Çoğunlukla
	10.Farklı kavramlar arasında yeni bağlantılar kurar.	4,20	,81	Çoğunlukla
	11.Karmaşık konularda hızlıca ve akıllıca Hareket eder.	4,13	,90	Çoğunlukla
	12.Zorluklar karşısında çözüm bulmak için strateji taktik uygular.	4,21	,88	Her Zaman

İnsan İlişkileri	Boyut Ortalaması	4,20	,71	Çoğunlukla
	13.Gereken durumlarda geri adım atmasını bilir.	4,07	,93	Çoğunlukla
	14.Geri adım attığı durumlarda yeni bakış açısı geliştirir.	4,08	,92	Çoğunlukla
	15.Paydaşlarıyla iyi ilişkiler kurar.	4,37	,85	Her Zaman
	16.Bakış açıları farklı olan kişilere hoşgörülüdür.	4,35	,87	Her Zaman
	17.Paydaşları arasındaki uyumu sağlar.	4,33	,90	Her Zaman
	18.Hedefleri ile diğer paydaşlar arasındaki uyumu artırır.	4,23	,89	Her Zaman
	19.İhtiyaçları belirlemek ve bakış açılarını incelemek için gerektiğinde geri adım atar.	4,02	,93	Çoğunlukla
	20.İnsanlara karşı tolerans gösterir.	4,26	,90	Her Zaman
	21.İnsanlara adil davranır.	4,42	,80	Her Zaman
	22.Görevini tamamlamak ve başarmaktan çok çalışanların ihtiyaçlarını gözetir.	4,01	1,00	Çoğunlukla
	23.Farklı fikirler arasında bağlantılar kurar.	4,16	,87	Çoğunlukla
	24.Kendisine eleştiri yapılması ister.	3,87	1,07	Çoğunlukla
	25.Başkalarından aldığı olumsuz geri bildirim kendisini daha da güçlendirir.	3,99	1,02	Çoğunlukla
	26. Başkalarından kendi yaptıkları hakkında geri bildirim ister.	4,05	1,00	Çoğunlukla
	Boyut Ortalaması	4,16	,76	Çoğunlukla
Öz- farkındalık	27. Yeni bir ortama girdiğinde uygun hareket eder.	4,37	,81	Her Zaman
	28. Girişimlerinde liderlik yeteneklerini kullanır.	4,12	1,12	Çoğunlukla
	29.Kişisel kapasitesinin farkındadır.	4,17	1,08	Çoğunlukla
	30.Başkalarından aldığı olumlu geri bildirim	4,19	1,10	Çoğunlukla
	31.Lider olarak kendi imajının farkındadır.	4,19	1,06	Çoğunlukla
	32.Kendi kapasitenin bilincindedir.	4,18	1,09	Çoğunlukla
	33.Kişilik özelliklerinin farkındadır.	4,22	1,06	Her Zaman
	34.Mesleki becerilerinin farkındadır.	4,26	1,07	Her Zaman
	Boyut Ortalaması	4,21	,95	Her Zaman
	Ölçek Toplamı	4,19	,70	Çoğunlukla

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretmenler Marmara Çevik Liderlik Ölçeğinin toplam puanına ($\bar{x}=4,19$) “çoğunlukla” düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Katılımcılar çevik liderlik ölçeğinin “öz-farkındalık ($\bar{x}=4,21$) alt boyutuna “insan ilişkileri” ($\bar{x}=4,16$) ve “durumsal farkındalık” ($\bar{x}=4,20$) alt boyutlarından daha fazla katılım sağlamışlardır.

Öğretmenler, çevik liderliğin “durumsal farkındalık” alt boyutunda en çok, “Ortamı inceleme yeteneğine sahiptir” ($\bar{x}=4,41$) cümlesine “her zaman” seviyesinde, en az ise “Önemli değişiklikleri önceden tahmin eder” ($\bar{x}=4,09$) cümlesine “çoğunlukla” seviyesinde fikir beyan etmişlerdir.

Öğretmenler, çevik liderliğin “insan ilişkileri” alt boyutunda en çok “İnsanlara adil davranır” ($\bar{x}=4,42$) ifadesine “her zaman” düzeyinde, en az ise “Kendisine eleştiri yapılmasını ister” ($\bar{x}=3,87$) ifadesine “çoğunlukla” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

Öğretmenler, çevik liderliğin “öz-farkındalık” alt boyutunda en çok, “Yeni bir ortama girdiğinde uygun hareket eder” ($\bar{x}=4,37$) “her zaman” düzeyinde, en az ise “Girişimlerinde liderlik yeteneklerini kullanır” ($\bar{x}=4,12$) ifadesine “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular. Medeni durum değişkenine göre, ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8

Medeni Durum Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Durumsal Farkındalık	Evli	234	4,24	,69	373	1,168	,243
	Bekar	141	4,15	,73			
İnsan İlişkileri	Evli	234	4,19	,74	373	1,206	,228
	Bekar	141	4,10	,81			
Öz-farkındalık	Evli	234	4,23	,96	373	,577	,564
	Bekar	141	4,18	,94			
MÇLÖ	Evli	234	4,22	,69	373	1,139	,255
	Bekar	141	4,13	,72			

Medeni durum değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 8 incelendiğinde, ilkököl müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çevik liderlik toplam ölçek puanı [$t(358) = ,693$; $p > ,05$] ile “durumsal farkındalık” [$t(358) = 1,03$; $p > ,05$], “insan ilişkileri” [$t(358) = 1,22$; $p > ,05$], “öz-farkındalık” [$t(358) = ,151$; $p > ,05$] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular. Yaş değişkenine göre ilkököl müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 9

Yaş Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{x}$	Ss
Durumsal Farkındalık	23-28	128	4,20	,69
	29-32	112	4,19	,68
	33 ve üzeri	135	4,22	,75
İnsan İlişkileri	23-28	128	4,18	,74
	29-32	112	4,14	,73
	33 ve üzeri	135	4,15	,82
Öz-farkındalık	23-28	128	4,20	,95
	29-32	112	4,18	,96
	33 ve üzeri	135	4,25	,95
MÇLÖ (Toplam)	23-28	128	4,19	,65
	29-32	112	4,17	,67
	33 ve üzeri	135	4,20	,78

Tablo 9’da belirtildiği üzere ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,20$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,19$), 33 yaş üzeri ($\bar{x}=4,22$), “*insan ilişkileri*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,18$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,14$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,15$), “*öz-farkındalık*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,20$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,18$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,25$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,19$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,17$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,20$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 10

Yaş Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P
Durumsal Farkındalık	G.arası	,052	2	,026	,051	,950
	G.içi	190,960	372	,513		
	Toplam	191,012	374			
İnsan İlişkileri	G.arası	,079	2	,040	,067	,935
	G.içi	221,036	372	,594		
	Toplam	221,116	374			
Öz-farkındalık	G.arası	,305	2	,152	,165	,848
	G.içi	342,694	372	,921		
	Toplam	342,999	374			
MÇLÖ (Toplam)	G.arası	,050	2	,025	,050	,951
	G.içi	187,479	372	,504		
	Toplam	187,529	374			

Tablo 10'da belirtildiği üzere ilköğretim müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre *"durumsal farkındalık"* [$F(2-374) = ,051$; $p > .05$], *"insan ilişkileri"* [$F(2-374) = ,067$; $p > .05$], *"öz-farkındalık"* [$F(2-374) = ,165$; $p > .05$] alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında [$F(2-374) = ,050$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular. Mesleki kıdem değişkenine göre ilköğretim müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığına yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	Ss
Durumsal Farkındalık	0-3 Sene	130	4,23	,70
	4-8 Sene	110	4,17	,72
	9 Sene ve üzeri	135	4,21	,71
İnsan İlişkileri	0-3 Sene	130	4,22	,73
	4-8 Sene	110	4,11	,76
	9 Sene ve üzeri	135	4,14	,80
Öz-farkındalık	0-3 Sene	130	4,26	,94
	4-8 Sene	110	4,12	1,00
	9 Sene ve üzeri	135	4,25	,93
MÇLÖ (Toplam)	0-3 Sene	130	4,23	,66
	4-8 Sene	110	4,13	,70
	9 Sene ve üzeri	135	4,19	,75

Tablo 11’de belirtildiği üzere ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,23$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,17$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,21$), “*insan ilişkileri*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,22$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,11$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,14$), “*öz-farkındalık*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,26$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,12$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,25$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,23$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,13$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,19$) ortalama değerler izlenmektedir.

Tablo 12

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P
Durumsal Farkındalık	G.arası	,197	2	,98	,192	,825
	G.içi	190,815	372	,513		
	Toplam	191,012	374			
İnsan İlişkileri	G.arası	,794	2	,397	,670	,512
	G.içi	220,322	372	,592		
	Toplam	221,116	374			
Öz-farkındalık	G.arası	1,279	2	,640	,696	,499
	G.içi	341,719	372	,919		
	Toplam	342,999	374			
MÇLÖ (Toplam)	G.arası	,565	2	,283	,562	,570
	G.içi	186,964	372	,503		
	Toplam	187,529	374			

Tablo 12’de belirtildiği üzere ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” [F(2-374) = ,192 ; p> .05], “*insan ilişkileri*” [F(2-374) = ,670; p> .05], “*öz-farkındalık*” [F(2-374) = ,696; p> .05] alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında [F(2-374) = ,562; p> .05] anlamlı bir ayrım ortaya koymamıştır.

Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.

Mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 13

Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Müdürle Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss
Durumsal Farkındalık	0-1 Sene	160	4,24	,65
	2-3 Sene	111	4,10	,77
	4 Sene ve üzeri	104	4,26	,73
İnsan İlişkileri	0-1 Sene	160	4,23	,68
	2-3 Sene	111	4,10	,76
	4 Sene ve üzeri	104	4,12	,88
Öz-farkındalık	0-1 Sene	160	4,34	,80
	2-3 Sene	111	4,02	1,04
	4 Sene ve üzeri	104	4,23	1,04
MÇLÖ (Toplam)	0-1 Sene	160	4,26	,62
	2-3 Sene	111	4,08	,72
	4 Sene ve üzeri	104	4,19	,79

Tablo 13’de belirtildiği üzere ilköğretim müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri mevcut müdürle çalışma süresi değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,24$), 2-3 sene ($\bar{x}=4,10$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,26$), “*insan ilişkileri*” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,23$), 2-3 sene ($\bar{x}=4,10$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,12$), “*öz-farkındalık*” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,34$), 2-3 sene ($\bar{x}=4,02$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,23$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,26$), 2-3 sene ($\bar{x}=4,08$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,19$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 14

Mevcut Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P	Fark (Tukey)
Durumsal Farkındalık	G.arası	1,757	2	,879	1,727	,179	
	G.içi	189,255	372	,509			
	Toplam	191,012	374				
İnsan İlişkileri	G.arası	1,302	2	,651	1,102	,333	
	G.içi	219,814	372	,591			
	Toplam	221,116	374				
Öz-farkındalık	G.arası	6,872	2	3,436	3,803	,023	1-2
	G.içi	336,126	372	,904			
	Toplam	342,999	374				
MÇLÖ (Toplam)	G.arası	2,100	2	1,050	2,107	,123	
	G.içi	185,429	372	,498			
	Toplam	187,529	374				

Tablo 14 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri mevcut müdürle çalışma süresi değişkenine göre “öz-farkındalık” alt boyutunda $[F(2-374) = 3,803 ; p < .05]$ anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) testi yapılmış ve testin sonucunda “öz-farkındalık” alt boyutunda mevcut müdürleri ile 0-1 yıl arasında çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,34$), 2-3 yıl arasında çalışan öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,02$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Ölçeğin “durumsal farkındalık” $[F(2-374) = 1,727; p > .05]$, “insan ilişkileri” $[F(2-374) = 1,102; p > .05]$ alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında $[F(2-374) = 2,107; p > .05]$ anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular. Branş değişkenine göre, ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15

Branş Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Branş	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Durumsal Farkındalık	Sınıf	303	4,21	,72	373	,332	,740
	Branş	72	4,18	,66			
İnsan İlişkileri	Sınıf	303	4,16	,78	373	,034	,973
	Branş	72	4,15	,71			
Öz-farkındalık	Sınıf	303	4,21	,96	373	-,284	,776
	Branş	72	4,24	,94			
MÇLÖ	Sınıf	303	4,19	,71	373	,043	,966
	Branş	72	4,18	,69			

Branş değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 15 incelendiğinde, ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çevik liderlik toplam ölçek puanı [$t(373) = ,043$; $p > ,05$] ile “durumsal farkındalık” [$t(373) = ,332$; $p > ,05$], “insan ilişkileri” [$t(373) = ,034$; $p > ,05$], “öz-farkındalık” [$t(373) = -,284$; $p > ,05$] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yöneticilik Deneyimi Değişkenine İlişkin Bulgular. Yöneticilik deneyimi değişkenine göre, ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16

Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Yöneticilik Deneyimi	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Durumsal Farkındalık	Var	83	4,32	,73	373	1,728	,085
	Yok	292	4,17	,70			
İnsan İlişkileri	Var	83	4,23	,77	373	,973	,331
	Yok	292	4,14	,76			
Öz-farkındalık	Var	83	4,28	,92	373	,770	,442
	Yok	292	4,19	,96			
MÇLÖ	Var	83	4,28	,72	373	1,295	,196
	Yok	292	4,16	,70			

Yöneticilik deneyimi değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 16 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin çevik liderlik toplam ölçek puanı [$t(373)= 1,295$; $p>,05$] ile “*durumsal farkındalık*” [$t(373)= 1,728$; $p>,05$], “*insan ilişkileri*” [$t(373)= ,973$; $p>,05$], “*öz-farkındalık*” [$t(373)= ,770$; $p>,05$] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular. Öğrenci sayısı değişkenine göre ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 17

Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{x}$	Ss
Durumsal Farkındalık	0-299	105	4,41	,57
	300-899	246	4,12	,76
	900 ve üzeri	24	4,14	,47
İnsan İlişkileri	0-299	105	4,33	,72
	300-899	246	4,11	,78
	900 ve üzeri	24	3,91	,62
Öz-farkındalık	0-299	105	4,53	,61
	300-899	246	4,07	1,06
	900 ve üzeri	24	4,28	,64
MÇLÖ (Toplam)	0-299	105	4,40	,60
	300-899	246	4,10	,74
	900 ve üze	24	4,08	,51

Tablo 17 incelendiğinde ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenci sayısı değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,41$), 300-900 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,12$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,14$), “*insan ilişkileri*” alt boyutunda 0-300 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,33$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,11$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=3,91$), “*öz-farkındalık*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,53$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,07$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,28$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlarda ($\bar{x}=4,40$) ortalama, 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlarda ($\bar{x}=4,10$) ortalama, 900 ve üzeri öğrencisi olan

okullarda çalışanlarda ise ($\bar{x}=4,08$) ortalama görülmektedir.

Tablo 18

Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özelliklerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P	Fark (Tukey)
Durumsal Farkındalık	G.arası	6,259	2	3,130	6,302	,002	1-2
	G.içi	184,753	372	,497			
	Toplam	191,012	374				
İnsan İlişkileri	G.arası	5,102	2	2,551	4,393	,013	1-2
	G.içi	216,014	372	,581			1-3
	Toplam	221,116	374				
Öz-farkındalık	G.arası	15,791	2	7,895	8,976	,000	1-2
	G.içi	327,208	372	,880			
	Toplam	342,999	374				
MÇLÖ (Toplam)	G.arası	6,966	2	3,483	7,175	,001	1-2
	G.içi	180,564	372	,485			
	Toplam	187,529	374				

Tablo 18 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenci sayısı değişkenine göre “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda [$F(2-374) = 6,302$; $p < .05$] anlamlı fark tespit edilmiştir. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu ortaya koymak için post-hoc (Tukey) testi yapılmış ve testin sonucunda “*durumsal farkındalık*” alt boyutunda 0-300 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,41$), 300-900 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,12$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Ölçeğin “*insan ilişkileri*” alt boyutunda [$F(2-374) = 4,393$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) testi yapılmış ve testin sonucunda “*insan ilişkileri*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,33$), 300-899 arası öğrencisi olan okullar ($\bar{x}=4,11$) ile 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=3,91$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Ölçeğin “*öz-farkındalık*” alt boyutunda [$F(2-374) = 8,976$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda “*öz-farkındalık*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,53$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,07$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Toplam ölçek puanında ise [$F(2-374) = 7,175$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda toplam ölçek ortalamasında 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,40$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,10$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Bulgular

Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri doğrultusunda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz öncesi dönem*”, “*kriz dönemi*” ve “*kriz sonrası dönem*” alt boyutlarına ilişkin bulgular Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19

İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İfadeler

Boyut	İfadeler	$\bar{x}$	Ss	Düzey
Kriz Öncesi Dönem	1.Kriz ortaya çıkmadan önceden farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir	4,08	,86	Çoğunlukla
	2.Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	3,94	,96	Çoğunlukla
	3.Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	4,05	,87	Çoğunlukla
	4.Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	4,24	,80	Her Zaman
	5.Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	4,20	,86	Çoğunlukla
	6.Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	4,22	,81	Her Zaman
	7.Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	4,18	,85	Çoğunlukla
Boyut Ortalaması		4,13	,76	Çoğunlukla
Kriz Dönemi	8.Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	3,94	,97	Çoğunlukla
	9.Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim Planı hazırlamaktadır.	3,94	1,02	Çoğunlukla
	10.Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	3,95	1,03	Çoğunlukla
	11.Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	4,02	1,03	Çoğunlukla
	12. Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	3,90	1,05	Çoğunlukla
	13.Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	4,03	1,06	Çoğunlukla
	14.Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	4,02	,97	Çoğunlukla
	15.Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	3,70	1,19	Çoğunlukla
Boyut Ortalaması		3,94	,92	Çoğunlukla

Kriz Sonrası Dönem

16.Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.	4,06	1,00	Çoğunlukla
17.Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	4,17	,96	Çoğunlukla
18.Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	4,15	,94	Çoğunlukla
19.Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	4,10	,99	Çoğunlukla
20.Kriz süreci ile ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	4,10	,98	Çoğunlukla
21.Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	4,15	,97	Çoğunlukla
22.Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	4,16	,96	Çoğunlukla
23.Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksikleri belirlemektedir.	4,10	,97	Çoğunlukla
24.Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	4,12	,99	Çoğunlukla
25.Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	4,06	1,00	Çoğunlukla
26.Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yönlerini görebilmektedir.	4,09	1,00	Çoğunlukla
27.Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	4,07	1,00	Çoğunlukla
28.Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	4,09	,98	Çoğunlukla
29.Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.	4,05	,96	Çoğunlukla
30.Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	4,11	,99	Çoğunlukla
31.Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	4,12	1,02	Çoğunlukla
Boyut Ortalaması	4,11	,88	Çoğunlukla
Ölçek Toplam	4,07	,82	Çoğunlukla

Tablo 19’da görüldüğü üzere öğretmenler ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri’ ölçeğinin toplam puanına ($\bar{x}=4,07$) “çoğunlukla” düzeyinde görüş ortaya koymuşlardır. Katılımcılar ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri’ ölçeğinin “*kriz öncesi dönem*” ($\bar{x}=4,13$) alt boyutuna “*kriz sonrası dönem*” ($\bar{x}=4,11$) ve “*kriz dönemi*” ($\bar{x}=3,94$) alt boyutlarından daha fazla katılım sağlamışlardır.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda en çok, “Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.” ($\bar{x}=4,24$) ifadesine “her zaman” düzeyinde, en az ise ‘Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.’ ($\bar{x}=3,94$) ifadesine “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz dönemi*” alt boyutunda en çok “Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.” ($\bar{x}=4,03$) “çoğunlukla” düzeyinde, en az ise ‘Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.’ ($\bar{x}=3,70$) ifadesine “çoğunlukla” düzeyinde fikir beyan etmişlerdir.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda en çok, “Çalışanların karar verme sürecine katılımını sağlamaktadır.” ($\bar{x}=4,17$) “çoğunlukla” düzeyinde, en az ise “Kriz Yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.” ($\bar{x}=4,05$) ifadesine “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir.

Medeni Durum Değişkenine İlişkin Bulgular. Medeni durum değişkenine göre, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20

Medeni Durum Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Medeni Durum	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Kriz Öncesi Dönem	Evli	234	4,16	,75	373	1,027	,305
	Bekar	141	4,08	,77			
Kriz Dönemi	Evli	234	4,01	,87	373	2,097	,037*
	Bekar	141	3,81	,98			
Kriz Sonrası Dönem	Evli	234	4,17	,84	373	1,773	,077
	Bekar	141	4,00	,93			
IOMKYBÖ	Evli	234	4,13	,79	373	1,797	,073
	Bekar	141	3,97	,87			

Medeni durum değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 20 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kriz yönetimi becerileri “*kriz dönemi*” [t(373)= 2,097; p>,05] alt boyutunda anlamlı bir farklılık göstermektedir. Evli olan öğretmenler ($\bar{x}$ =4,01), bekar olan öğretmenlere ($\bar{x}$ =3,81) göre “*kriz dönemi*” boyutunda daha olumlu görüş ortaya koymuşlardır. Öte yandan toplam ölçek puanı [t(373)= 1,797; p>,05] ile “*kriz öncesi dönem*” [t(373)= ,1027; p>,05], “*kriz sonrası dönem*” [t(373)= 1,773; p>,05] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular. Yaş değişkenine göre ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 21

Yaş Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Yaş Aralığı	n	$\bar{x}$	Ss
Kriz Öncesi Dönem	23-28	128	4,16	,66
	29-32	112	4,09	,77
	33 ve üzeri	135	4,13	,84
Kriz Dönemi	23-28	128	3,82	,92
	29-32	112	3,90	,91
	33 ve üzeri	135	4,08	,91
Kriz Sonrası Dönem	23-28	128	4,11	,81
	29-32	112	4,05	,91
	33 ve üzeri	135	4,15	,92
İOMKYBÖ (Toplam)	23-28	128	4,05	,76
	29-32	112	4,02	,84
	33 ve üzeri	135	4,12	,87

Tablo 21 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,16$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,09$), 33 yaş üzeri ($\bar{x}=4,13$), “*kriz dönemi*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=3,82$), 29-32 yaş ($\bar{x}=3,90$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,08$), “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,11$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,05$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,15$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 23-28 yaş ($\bar{x}=4,05$), 29-32 yaş ($\bar{x}=4,02$), 33 yaş ve üzeri ($\bar{x}=4,12$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 22

Yaş Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P
Kriz Öncesi Dönem	G.arası	,250	2	,125	,214	,808
	G.içi	217,850	372	,586		
	Toplam	218,101	374			
Kriz Dönemi	G.arası	4,386	2	2,193	2,606	,075
	G.içi	313,069	372	,842		
	Toplam	317,455	374			
Kriz Sonrası Dönem	G.arası	,570	2	,285	,364	,695
	G.içi	291,106	372	,783		
	Toplam	291,676	374			
İOMKYBÖ (Toplam)	G.arası	,736	2	,368	,539	,584
	G.içi	254,112	372	,683		
	Toplam	254,848	374			

Tablo 22’de belirtildiği üzere ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri yaş değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” [$F(2-374) = ,214$; $p > .05$], “*kriz dönemi*” [$F(2-374) = 2,606$; $p > .05$], “*kriz sonrası dönem*” [$F(2-374) = ,364$; $p > .05$] alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında [$F(2-374) = ,539$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular. Mesleki kıdem değişkenine göre ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 23

Mesleki Kıdem Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Mesleki Kıdem	n	$\bar{x}$	Ss
Kriz Öncesi Dönem	0-3 Sene	130	4,18	,67
	4-8 Sene	110	4,06	,84
	9 Sene ve üzeri	135	4,14	,76
Kriz Dönemi	0-3 Sene	130	3,86	,93
	4-8 Sene	110	3,87	,94
	9 Sene ve üzeri	135	4,07	,87
Kriz Sonrası Dönem	0-3 Sene	130	4,13	,82
	4-8 Sene	110	4,05	,93
	9 Sene ve üzeri	135	4,13	,90
İOMKYBÖ (Toplam)	0-3 Sene	130	4,07	,77
	4-8 Sene	110	4,00	,87
	9 Sene ve üzeri	135	4,11	,83

Tablo 23 incelendiğinde ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,18$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,06$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,14$), “*kriz dönemi*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=3,86$), 4-8 sene ($\bar{x}=3,87$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,07$), “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,13$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,05$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,13$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-3 sene ($\bar{x}=4,07$), 4-8 sene ($\bar{x}=4,00$), 9 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,11$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 24

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P
Kriz Öncesi Dönem	G.arası	,889	2	,444	,761	,468
	G.içi	217,212	372	,584		
	Toplam	218,101	274			
Kriz Dönemi	G.arası	3,541	2	1,771	2,098	,124
	G.içi	313,914	372	,844		
	Toplam	317,455	374			
Kriz Sonrası Dönem	G.arası	,514	2	,257	,328	,720
	G.içi	291,161	372	,783		
	Toplam	291,676	374			
İOMKYBÖ (Toplam)	G.arası	,751	2	,375	,549	,578
	G.içi	254,098	372	,683		
	Toplam	254,848	374			

Tablo 24 incelendiğinde ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” [$F(2-374) = ,761$; $p > .05$], “*kriz dönemi*” [$F(2-374) = 2,098$; $p > .05$], “*kriz sonrası dönem*” [$F(2-374) = ,328$; $p > .05$] alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında [$F(2-374) = ,549$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular. Mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 25

Mevcut Müdür ile Çalışma Süresi Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Müdürle Çalışma Süresi	n	$\bar{x}$	Ss
Kriz Öncesi Dönem	0-1 Sene	160	4,24	,63
	2-3 Sene	111	3,97	,86
	4 Sene ve üzeri	104	4,13	,80
Kriz Dönemi	0-1 Sene	160	3,99	,84
	2-3 Sene	111	3,80	,97
	4 Sene ve üzeri	104	4,01	,96
Kriz Sonrası Dönem	0-1 Sene	160	4,20	,73
	2-3 Sene	111	3,97	,99
	4 Sene ve üzeri	104	4,11	,95
İOMKYBÖ (Toplam)	0-1 Sene	160	4,15	,69
	2-3 Sene	111	3,92	,91
	4 Sene ve üzeri	104	4,09	,88

Tablo 25 incelendiğinde ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mevcut müdürle çalışma süresi değişkenine göre “kriz öncesi dönem” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,24$), 2-3 sene ($\bar{x}=3,97$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,13$), “kriz dönemi” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=3,99$), 2-3 sene ($\bar{x}=3,80$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,01$), “kriz sonrası dönem” alt boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,20$), 2-3 sene ($\bar{x}=3,97$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,11$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-1 sene ($\bar{x}=4,15$), 2-3 sene ($\bar{x}=3,92$), 4 sene ve üzeri ($\bar{x}=4,09$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 26

Mevcut Müdürle Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P	Fark (Tukey)
Kriz Öncesi Dönem	G.arası	5,027	2	2,514	4,389	,013	1-2
	G.içi	213,07	372	,573			
	Toplam	218,101	374				
Kriz Dönemi	G.arası	2,999	2	1,499	1,774	,171	
	G.içi	314,456	372	,845			
	Toplam	317,455	374				
Kriz Sonrası Dönem	G.arası	3,439	2	1,720	2,219	,110	
	G.içi	288,236	372	,775			
	Toplam	291,676	374				
MÇLÖ (Toplam)	G.arası	3,512	2	1,756	2,599	,076	
	G.içi	251,336	372	,676			
	Toplam	254,848	374				

Tablo 26 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mevcut müdürle çalışma süresi değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda [$F(2-374) = 4,389$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda mevcut müdürleri ile 0-1 yıl arasında çalışan öğretmenlerin ($\bar{x}=4,24$), 2-3 yıl arasında çalışan öğretmenlere göre ($\bar{x}=3,97$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir. Ölçeğin “*kriz dönemi*” [$F(2-374) = 1,774$; $p > .05$], “*kriz sonrası dönem*” [$F(2-374) = 2,219$; $p > .05$] alt boyutlarında ve toplam ölçek puanında [$F(2-374) = 2,599$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular. Branş değişkenine göre, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Branş Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Branş	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Kriz Öncesi Dönem	Sınıf	303	4,12	,77	373	-,315	,753
	Branş	72	4,16	,70			
Kriz Dönemi	Sınıf	303	3,95	,92	373	,408	,683
	Branş	72	3,90	,90			
Kriz Sonrası Dönem	Sınıf	303	4,11	,88	373	,248	,804
	Branş	72	4,08	,88			
IOMKYBÖ	Sınıf	303	4,07	,83	373	,189	,850
	Branş	72	4,05	,81			

Branş değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 27 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin kriz yönetimi becerileri toplam ölçek puanı $[t(373)= ,189; p>,05]$ ile “kriz öncesi dönem” $[t(373)= -,315; p>,05]$, “kriz dönemi” $[t(373)= ,408; p>,05]$, “kriz sonrası dönem” $[t(373)= ,248; p>,05]$ alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Yöneticilik Deneyimi Değişkenine İlişkin Bulgular. Yöneticilik deneyimi değişkenine göre, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığına ilişkin t-testi sonuçları Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28

Yöneticilik Deneyimi Değişkeni Doğrultusunda Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin t-testi Sonuçları

Ölçek Boyutları	Yöneticilik Deneyimi	n	$\bar{x}$	Ss	sd	t	p
Kriz Öncesi Dönem	Var	83	4,22	,82	373	1,174	,241
	Yok	292	4,11	,74			
Kriz Dönemi	Var	83	4,10	,92	373	1,830	,068
	Yok	292	3,89	,91			
Kriz Sonrası Dönem	Var	83	4,24	,95	373	1,606	,109
	Yok	292	4,07	,85			
IOMKYBÖ	Var	83	4,20	,88	373	1,659	,098
	Yok	292	4,03	,80			

Yöneticilik deneyimi değişkenine ilişkin yapılan t-testi analizlerini gösteren Tablo 28 incelendiğinde, ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin toplam ölçek puanı [$t(373)=1,659$; $p>,05$] ile “*kriz öncesi dönem*” [$t(373)= 1,174$; $p>,05$], “*kriz dönemi*” [$t(373)= 1,830$; $p>,05$], “*kriz sonrası dönem*” [$t(373)= 1,606$; $p>,05$] alt boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Bulgular. Öğrenci sayısı değişkenine göre ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve alt boyutlarına ilişkin öğretmen görüşlerinin mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma gösterip göstermediğine yönelik yapılan ANOVA testi sonuçları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 29

Öğrenci Sayısı Değişkenine Göre İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Öğrenci Sayısı	n	$\bar{x}$	Ss
Kriz Öncesi Dönem	0-299	105	4,37	,60
	300-899	246	4,03	,81
	900 ve üzeri	24	4,17	,58
Kriz Dönemi	0-299	105	4,16	,75
	300-899	246	3,84	,97
	900 ve üzeri	24	4,03	,87
Kriz Sonrası Dönem	0-299	105	4,31	,73
	300-899	246	4,01	,94
	900 ve üzeri	24	4,14	,67
İOMKYBÖ (Toplam)	0-299	105	4,28	,67
	300-899	246	3,97	,88
	900 ve üzeri	24	4,12	,66

Tablo 29 incelendiğinde, ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenci sayısı değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,37$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,03$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,17$), “*kriz dönemi*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,16$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=3,84$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,03$), “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,31$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,01$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,14$) ortalamalar tespit edilirken toplam ölçek boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar ($\bar{x}=4,28$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=3,97$), 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar ($\bar{x}=4,12$) ortalamalar görülmektedir.

Tablo 30

Öğrenci Sayısı Değişkenine İlişkin Öğretmenlerin İlkokul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik ANOVA Analizi Sonuçları

Boyutlar		KT	Sd	KO	F	P	Fark (Tukey)
Kriz Öncesi Dönem	G.arası	8,405	2	4,202	7,455	,001	1-2
	G.içi	209,696	372	,564			1-3
	Toplam	218,101	374				
Kriz Dönemi	G.arası	7,111	2	3,556	4,262	,015	1-2
	G.içi	310,344	372	,834			
	Toplam	317,455	374				
Kriz Sonrası Dönem	G.arası	6,938	2	3,469	4,532	,011	1-2
	G.içi	284,737	372	,765			
	Toplam	291,676	374				
İOMKYBÖ (Toplam)	G.arası	7,255	2	3,627	5,450	,005	1-2
	G.içi	247,594	372	,666			1-3
	Toplam	254,848	374				

Tablo 30 incelendiğinde, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri öğrenci sayısı değişkenine göre “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda [$F(2-374) = 7,455$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,37$), 300-899 arası öğrencisi olan okullar ($\bar{x}=4,03$) ile 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,17$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

Ölçeğin “*kriz dönemi*” alt boyutunda [$F(2-374) = 4,262$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda “*kriz dönemi*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,16$), 300-899

arası öğrencisi olan okullarda ($\bar{x}=3,84$) çalışan öğretmenlere göre daha olumlu görüş belirttikleri tespit edilmiştir.

Ölçeğin “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda [$F(2-374) = 4,532$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,31$), 300-899 arası öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,01$) daha olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

Toplam ölçek puanında ise [$F(2-374) = 5,450$; $p < .05$] anlamlı fark bulunmuştur. Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc (Tukey) yapılmış ve testin sonucunda toplam ölçek puanında 0-299 arası öğrencisi olan okulda çalışanlar öğretmenlerin ($\bar{x}=4,28$), 300-899 arası öğrencisi olan okullar ($\bar{x}=3,97$) ile 900 ve üzeri öğrencisi olan okullarda çalışanlar öğretmenlere göre ($\bar{x}=4,12$) daha olumlu görüş bildirdikleri tespit edilmiştir.

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasında Anlamlı Bir İlişkinin Olup Olmadığına Yönelik Elde Edilen Bulgular

Çevik liderlik özellikleri alt boyutları ile kriz yönetimi becerileri ve alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığı Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon katsayısıyla analiz edilmiştir. Bu analizin sonuçlarına dönük bulgular aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 31

Alt Boyutlar ile Birlikte İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki

Boyutlar	Kriz Öncesi Dönem	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası Dönem	İOMKYBÖ (Toplam)
Durumsal Farkındalık	,845**	,739**	,802**	,832**
İnsan İlişkileri	,762**	,662**	,753**	,765**
Öz-farkındalık	,575**	,491	,561**	,571**
MÇLÖ (Toplam)	,824**	,716**	,801**	,820**

**p<,01 düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişki seviyesini ortaya koymaktadır. Ayrıca ortaya çıkan ilişkinin yönü ve önemine de işaret eder. Analiz neticesinde 1- ile +1 arasında bir değer ortaya çıkmaktadır. Elde edilen değer pozitif ise iki değişken arasında aynı yönde, değer negatif ise zıt yönde bir ilişki olduğu söylenebilir. Elde edilen değer 1'e yakın olması değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca ilişki seviyesini ortaya koyabilmek için genel kabul görmüş değer aralıkları vardır. Katsayılar 0-0,30 arasında bir değere karşılık geldiğinde ilişkinin düşük seviyede olduğu, 0,30-0,70 arasında bir değere karşılık geldiğinde orta seviyede bir ilişki olduğu ve 0,70-1 arasında bir değere karşılık geldiğinde ise yüksek seviyede bir ilişkinin olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2009).

Korelasyon katsayıları dikkate alınarak yukarıdaki tablo incelendiğinde, Kriz Yönetimi Becerileri "*kriz öncesi dönem*" alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri "*durumsal farkındalık*" ($r=,84$, $p<,01$), "*insan ilişkileri*" ($r=,76$, $p<,01$), çevik liderlik özellikleri toplam değeri ($r=,82$, $p<,01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken "*öz-farkındalık*" ($r=,57$, $p<,01$) alt boyutu ile arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz Yönetimi Becerileri "*kriz dönemi*" alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri "*durumsal farkındalık*" ($r=,73$, $p<,01$), çevik liderlik özellikleri toplam

değeri ($r=,71$, $p<.01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken “*insan ilişkileri*” ($r=, 66$, $p<.01$) ve “*öz-farkındalık*” ($r=, 49$, $p<.01$) alt boyutları ile arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz Yönetimi Becerileri “*kriz sonrası dönemi*” alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri “*durumsal farkındalık*” ($r=,80$, $p<.01$), “*insan ilişkileri*” ($r=,75$, $p<.01$), çevik liderlik özellikleri toplam değeri ($r=,80$, $p<.01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken “*öz-farkındalık*” ($r=, 56$, $p<.01$) alt boyutu ile arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Kriz Yönetimi Becerileri toplam ölçek puanı ile çevik liderlik özellikleri “*durumsal farkındalık*” ($r=,83$, $p<.01$), “*insan ilişkileri*” ($r=, 76$, $p<.01$), çevik liderlik özellikleri toplam değeri ($r=,82$, $p<.01$) arasında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki varken “*öz-farkındalık*” ($r=, 57$, $p<.01$) alt boyutu ile arasında orta düzeyde pozitif anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Ayrıca tabloya göre ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri toplam ölçek puanı ile kriz yönetimi becerilerinin her boyutu ile yüksek düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Değer bazlı ele aldığımızda en yüksek ilişkinin çevik liderlik özellikleri “*durumsal farkındalık*” alt boyutu ile Kriz Yönetimi Becerileri “*kriz öncesi dönem*” alt boyutları arasında olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerini düşündüğümüzde ortaya çıkan bu yüksek ilişki, çevik liderlik özelliklerini taşıyan bireylerin kriz ortaya çıkmadan önce içinde bulunduğu durumun farkında olan kişiler olması gerektiği şeklinde yorumlanabilir.

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Yönetimi Becerilerini Anlamlı Olarak Yordayıp Yordamadığına İlişkin Elde Edilen Bulgular

İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri alt boyutlarının ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini anlamlı düzeyde yordayıp yordamadığına ilişkin yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 32

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Yönetimi Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	-,138	,140	-	-,988	,324	-	-
Öz farkındalık	,062	,031	,071	1,993	,047	,571	,103
İnsan ilişkileri	,242	,054	,226	4,499	,000	,765	,227
Durumsal Farkındalık	,699	,057	,605	12,357	,000	,832	,540
R=,847	R ² =,717		F=313,746		p=.000		

Yukarıda verilen tablodaki sonuçlar ele alındığında, yordayıcı değişkenler ile öğretmenlerin ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin arasındaki ilişkiye bakıldığında “öz farkındalık” alt boyutu ile ($r=0,571$, $p.r=0,103$), “insan ilişkileri” alt boyutu ile ($r=0,765$, $p.r=0,227$), “durumsal farkındalık” alt boyutu ile ($r=0,832$, $p.r=0,540$) belirtilen düzeylerde korelasyon olduğu gözlenmektedir.

İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin “öz farkındalık”, “İnsan ilişkileri”, “durumsal farkındalık” alt boyutlarının birlikte kriz yönetimi becerilerini anlamlı olarak yordadığı ($F=313,746$; $p=.000$) görülmektedir. İlkokul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri tüm alt boyutları ile birlikte ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeylerindeki değişimin yaklaşık %71’ini ($R^2=.717$) açıklayabilmektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, yordayıcı değişkenlerin kriz yönetimi becerileri üzerindeki göreceli önem

sırası; “durumsal farkındalık”, “insan ilişkileri”, “öz-farkındalık” tır. Regresyon katsayılarının anlamlılığına dair t-testi sonuçları ele alındığında ise ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin “öz farkındalık” ($\beta = ,071$ $p= .047$), “insan ilişkileri” ($\beta = ,226$ $p= .000$), “durumsal farkındalık” ($\beta = ,605$ $p= .000$) alt boyutlarının ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri düzeyi üzerinde pozitif yönde anlamlı ve önemli birer yordayıcı olduğu dikkat çekmektedir. Bu kapsamda, ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri tüm alt boyutları ile kriz yönetimi becerileri üzerinde pozitif yönde olumlu ve anlamlı bir yordayıcıdır şeklinde ifade edilebilmektedir.

Çevik liderlik alt boyutları ile kriz öncesi dönem becerileri arasındaki ilişkinin çoklu regresyon analizi verileri Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33

İlkökul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Öncesi Dönem Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	,201	,126	-	1,602	,110	-	-
Öz farkındalık	,059	,028	,074	2,125	,034	,575	,110
İnsan İlişkileri	,180	,048	,181	3,714	,000	,762	,189
Durumsal Farkındalık	,698	,051	,653	13,705	,000	,845	,580
R= ,856	R ² = ,732		F=338,576	p= .000			

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar ele alındığında, kriz öncesi dönem yönetimi ile çevik liderliğin “öz-farkındalık” alt boyutu ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ($r= ,575$) olduğu görülmektedir. “insan ilişkileri” alt boyutu ile kriz öncesi dönem yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r= ,762$) olduğu görülmektedir. “durumsal farkındalık” alt boyutu ile kriz öncesi dönem yönetimi arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r= ,845$) olduğu izlenmektedir.

Bu üç değişken kriz öncesi dönem yönetimi becerilerindeki toplam varyansın %73'ünü açıklamaktadır. Ölçeğin “öz-farkındalık”, “insan ilişkileri”, “durumsal farkındalık” alt boyutları kriz öncesi dönem yönetimi değişkeninin anlamlı bir yordayıcısıdır ($p<.05$).

Çevik liderlik alt boyutları ile kriz dönemi becerileri arasındaki ilişkinin çoklu regresyon analizi verileri Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Dönemi Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	-,190	,195	-	-,973	,331	-	-
Öz farkındalık	,047	,043	,049	1,095	,274	,491	,057
İnsan İlişkileri	,186	,075	,155	2,464	,014	,662	,127
Durumsal Farkındalık	,751	,079	,583	9,505	,000	,739	,443
R=,746	R ² =,557		F=155,480		p=.000		

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde kriz dönemi yönetimi ile çevik liderliğin “öz-farkındalık” alt boyutu ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=,491$) olduğu izlenmektedir. Ölçeğin “insan ilişkileri” alt boyutu ile kriz dönemi yönetim becerileri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=,662$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “durumsal farkındalık” alt boyutu ile kriz dönemi yönetim becerileri arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişkinin ($r=,739$) olduğu görülmektedir. Tabloda belirtilen üç değişken, kriz dönemi yönetim becerilerinin %55’ini açıklamaktadır. Ölçeğin “insan ilişkileri” ve “durumsal farkındalık” alt boyutları kriz dönemi yönetimi becerileri değişkeninin anlamlı bir yordayıcısıdır ($p<.05$). Diğer değişkenlerin kriz dönemi yönetimi üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

Çevik liderlik alt boyutları ile kriz sonrası dönem becerileri arasındaki ilişkinin çoklu regresyon analizi verileri Tablo 35’de verilmiştir.

Tablo 35

İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri Alt Boyutlarının Kriz Sonrası Dönem Becerilerini Yordamasına Yönelik Yapılan Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	B	Standart Hata	β	t	P	İkili r	Kısmi R
Sabit	-,260	,160	-	-1,626	,105	-	-
Öz farkındalık	,070	,035	,076	1,971	,050	,561	,102
İnsan ilişkileri	,298	,062	,260	4,825	,000	,753	,243
Durumsal Farkındalık	,673	,065	,545	10,382	,000	,802	,474
R=,822	R ² =,675		F=256,965	p=.000			

Yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ikili ve kısmi korelasyonlar incelendiğinde kriz sonrası dönem yönetimi ile çevik liderliğin “öz-farkındalık” alt boyutu ile arasında pozitif yönlü bir ilişkinin ($r=,561$) olduğu izlenmektedir. Ölçeğin “insan ilişkileri” alt boyutu ile kriz sonrası dönemi yönetim becerileri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişkinin ($r=,753$) olduğu görülmektedir. Aynı zamanda “durumsal farkındalık” alt boyutu ile kriz sonrası dönem yönetim becerileri arasında pozitif yönlü yüksek seviyede bir ilişkinin ($r=,802$) olduğu görülmektedir. Tabloda belirtilen üç değişken, kriz sonrası dönem yönetim becerilerinin %67’ini açıklamaktadır. Ölçeğin “insan ilişkileri” ve “durumsal farkındalık” alt boyutları kriz sonrası dönem yönetimi becerileri değişkeninin anlamlı bir yordayıcısıdır ($p<,05$). Diğer değişkenin kriz dönemi yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu söylenemez.

Bölüm 5

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu bölümde istatistiksel yöntemlerle elde edilen bulgulardan yola çıkılarak araştırma sonuçları ele alınmış ve sonuçlar tartışılmıştır. Ayrıca araştırmacı ve uygulayıcılara dönük önerilere yer verilmiştir.

Öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin çevik liderliklerine ilişkin görüşlerinin olumlu olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin en yüksek seviyede katılım sağladıkları boyut *“öz-farkındalık”* boyutu olmakla birlikte en az ortalamaya sahip olan boyut ise *“insan ilişkileri”* alt boyutudur. Özdemir (2020) okul yöneticilerinin çevik liderlik özellikleri üzerine İngiltere ve Türkiye’de yapmış olduğu araştırmasında Türkiye’deki okullarda görev yapan öğretmenlerin çevik liderlik algısının yüksek seviyede olduğunu, İngiltere’deki okullarda görev yapan öğretmenlerin ise çevik liderlik algısının orta seviyede olduğunu vurgulamıştır. Bunun yanı sıra Özgenel ve Yazıcı (2021) çalışmasında okul müdürlerinin öğrenme çevikliklerinin çok yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu kapsamda alan yazındaki çalışmalar ulaşılan sonucu destekler niteliktedir.

Ayrıca Breakspear (2017) çalışmasında okul yöneticilerinin geleneksel girişimlerinin eğitim öğretim sürecinde kolaylık sağlamadığı buna karşın çevik liderlik özelliklerinin eğitim sürecinde yenileşme çalışmalarını desteklediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer yandan Swisher’ in (2013) yapmış olduğu çalışmasında çevik liderliği konu edinmiş ve değişimlere daha rahat adapte olabilen, çevresindeki diğer bireylere güç verebilen kişilerin çevik liderlik özelliklerini daha fazla taşıdığını vurgulamıştır. Bu bağlamda okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin olumlu bulguların eğitim öğretim sürecine olumlu yansıtacağı şeklinde yorumlanabilir.

Marmara Çevik Liderlik Ölçeği’nin en yüksek ortalama değerini “İnsanlara adil davranır.” maddesi taşımaktadır. Öte yandan ölçeğin en az ortalama değeri taşıyan maddesi “Kendisine eleştiri yapılmasını ister.” ifadesidir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin okullarında görev yapan tüm öğretmenlere eşit mesafede olmaya çalıştığı söylenebilir. Alt boyutlar bağlamında madde ortalamaları ele alındığında *“durumsal farkındalık”* alt boyutunda en fazla katılım gösterilen madde “Ortamı inceleme yeteneğine sahiptir.” maddesi, en az katılım gösterilen

madde ise “Önemli değişiklikleri önceden tahmin eder.” maddesidir. Bu kapsamda okul müdürlerinin içinde bulundukları çalışma ve eğitim ortamına hakim oldukları ifade edilebilir. Diğer yandan ilerleyen süreçlerde meydana gelebilecek değişiklikleri sezme noktasında nispeten daha yetersiz oldukları söylenebilir. Öğretmenlerin “*insan ilişkileri*” alt boyutunda en fazla katılım gösterdikleri madde “İnsanlara adil davranır.” maddesi olduğu gözlenmiştir. En az katılım gösterilen madde ise “Kendisine eleştiri yapılmasını ister.” maddesidir. Ölçeğin “*öz-farkındalık*” alt boyutunda en fazla katılım gösterilen madde “Yeni bir ortama girdiğinde uygun hareket eder.” maddesi iken en az katılım gösterilen madde ise “Girişimlerinde liderlik yeteneklerini kullanır.” maddesi olduğu gözlenmiştir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin farklı ortamlara adapte olma konusunda sorun yaşamadıkları söylenebilir. Diğer yandan liderlik yetilerini kullanma noktasında daha özenli olmaları gerektiğine vurgu yapılabilir.

Öğretmenlerin medeni durumları açısından ilkokulu müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarına göre medeni durum değişkenine göre farklılık görülmemektedir. Elde edilen bulgulara göre, evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere oranla müdürlerinin yönetim uygulamalarını “*durumsal farkındalık*”, “*insan ilişkileri*”, “*öz-farkındalık*” alt boyutlarında nispeten daha yeterli buldukları ifade edilebilir. Özgünay (2022) da araştırmasında çevik liderlik özelliklerinin medeni durum değişkenine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin yaşları açısından ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algıları ölçeğin alt boyutlarında yaşa göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Tahaoğlu ve Gedikoğlu (2009) ilköğretim okulu müdürlerinin liderlik görevleri bağlamında yürüttüğü çalışmada öğretmenlerin yaş gruplarının okul müdürlerinin liderlik rolleri noktasında anlamlı bir fark oluşturmadığını belirtmiştir. Yılmaz (2021) da yaptığı çalışmada yaş değişkeninin öğretmenlerin görüşlerinde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni açısından, ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında mesleki kıdem değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Öte yandan 0-3 yıl arası mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin diğer yaş

grubunda olan öğretmenlere göre okul müdürlerini “*durumsal farkındalık*”, “*insan ilişkileri*”, “*öz-farkındalık*” alt boyutlarında nispeten daha yeterli buldukları ifade edilebilir. Yılmaz (2021) da okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul etkililiği ile ilişkisini araştırdığı çalışmasında öğretmenlerin çevik liderlik ölçeği toplam puanlarının mesleki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Aynı zamanda Özdemir (2020) araştırmasında öğretmenlerin mesleki kıdemleri ile çevik liderlik algıları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Öğretmenlerin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin “*öz-farkındalık*” alt boyutunda mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda mevcut müdür ile çalışma süresi 0-1 yıl arası olan öğretmenlerin, çalışma süresi 2-3 arasında olan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yeterli gördükleri söylenebilir. Bu durumun nedeni okulda göreve yeni başlayan öğretmenlerin ilk etapta okul müdürlerini yeterince tanıyamaması, okul müdürünün kendi kişilik özelliklerinin ve yeteneklerinin yeterince farkında olduğunu zannetmesi olabilir.

Öğretmenlerin branş değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında branşa göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Elde edilen bulgulara göre branş değişkeni öğretmenler açısından okul müdürlerinin çevik liderliğine yönelik görüşleri üzerinde bir fark oluşturmamaktadır. Diğer yandan öğretmenlerin yöneticilik deneyimi değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin toplam puanında ve alt boyutlarında yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ulaşılan bulgular doğrultusunda yöneticilik deneyimi öğretmenler açısından okul müdürlerinin çevik liderliğine yönelik görüşleri üzerinde bir fark yaratmamaktadır.

Öğretmenlerin okuldaki öğrenci sayısı değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık izlenmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, “*durumsal farkındalık*” ile ölçek toplam puan ortalamasında öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrenci sayısı 300-899 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlere göre

okul müdürlerini daha yeterli gördükleri ifade edilebilir. Bu doğrultuda öğrenci sayısı az olan okullarda görev yapan okul müdürlerinin öğrenci sayısı nispeten daha fazla okullarda görev yapan okul müdürlerine göre çevik liderlik özelliklerini daha net ortaya koyabildikleri söylenebilir. Bu durum okullarda öğrenci sayısının artmasıyla hızlı ve stratejik karar almanın zorlaşması, ortamı analiz etme ve çevreyi kontrol altında tutma becerilerinde aksaklıkların yaşanması, kalabalık öğrenci nüfusunun okullarda meydana gelen hızlı değişimlere uyum sürecini uzatmasından kaynaklanmış olabilir. Ayrıca öğrenci sayısı ve beraberinde öğretmen sayısının da fazla olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinin kendi bireysel kapasitesinin farkında olma noktasında da zorluk yaşadıkları ifade edilebilir.

Marmara Çevik Liderlik Ölçeği “*insan ilişkileri*” alt boyutunda ise öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenler, öğrenci sayısı 300-899 ve 900 üzeri olan okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yeterli gördükleri ifade edilebilir. Bu kapsamda öğrenci sayısı daha az olan okullarda görev yapan okul müdürlerinin iletişim, eleştiriye açık olma, okulda görev yapan tüm öğretmenlere eşit mesafede durma gibi konularda nispeten daha yeterli oldukları söylenebilir. Marmara Çevik Liderlik Ölçeği “*öz-farkındalık*” alt boyutunda da öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrenci sayısı 300-899 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlere nazaran okul müdürlerini daha yeterli buldukları ifade edilebilir.

Toplam ölçek puanında öğrenci sayısı 0-299 arasında olan ilkokullarda çalışan öğretmenlerin, daha kalabalık okullarda görev yapan öğretmenlere nazaran okul müdürlerini daha yeterli bulundukları söylenebilir. Bu bağlamda öğrenci sayısının az olduğu okullarda görev yapan okul müdürlerinde çevik liderlik özelliklerinin daha belirgin şekilde ortaya çıktığını ifade etmek mümkündür. Diğer yandan öğrenci sayısındaki artışa paralel olarak öğretmen sayısında da meydana gelen artış okul müdürlerinin yönetsel anlamda işlerini zorlaştırdığı söylenebilir.

Öğretmenlerin ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik görüşlerinin olumlu olduğu sonucu elde edilmiştir. Öğretmenlerin en yüksek seviyede katıldıkları boyut “*kriz öncesi dönem*” alt boyutu iken en az seviyede

katılım gösterdikleri boyut *“kriz dönemi”* alt boyutu olmuştur. Maya (2014), Ulutaş (2010), Aksu (2009) tarafından yürütülen çalışmalarda da en yüksek düzeyde katılım *“kriz öncesi dönem”* alt boyutu, en düşük seviyede katılım *“kriz dönemi”* alt boyutunda olmuştur. Bu sonuçlardan hareketle ilkokul müdürlerinin kriz öncesi dönemde diğer dönemlere nazaran daha yeterli oldukları ifade edilebilir.

Öğretmen görüşlerine göre, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik algıları ölçek genelinde ve alt boyutlarda olumlu ve *“çoğunlukla”* düzeyindedir. Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) da çalışmalarında okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerini tüm alt boyutlarda *“çoğunlukla”* seviyesinde bulmuştur. Diğer yandan yapılan çalışmalarda *“her zaman”* ya da *“hiçbir zaman”* seviyesinde aykırı sonuçlar elde edilmemiştir. Bu durum da okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde ne tamamen yeterli ne de tamamen yetersiz olduğu sonucunu vermektedir.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği'nin en yüksek ortalama değerine *“Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.”* ifadesinin sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu noktadan hareketle okul müdürlerinin ortaya çıkabilecek kriz durumlarının izlenmesi konusunda genel olarak başarılı oldukları yorumu yapılabilir. Ölçeğin en düşük ortalama sahip olan maddesi *“Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.”* ifadesidir. Bu da okul müdürlerinin kriz durumlarına hazırlık sürecine öğretmenlerin de dahil edilme noktasında kendilerini geliştirmeleri gerektiği şeklinde yorumlanabilir. Alt boyutlar bağlamında madde ortalamaları incelendiğinde *“kriz öncesi dönem”* alt boyutunda geçen en yüksek madde ortalaması *“Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.”*, en düşük madde ortalamasının ise *“Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.”* ifadelerinin olduğu izlenmektedir. Bu durum okul müdürlerinin kriz ortaya çıkmadan önce gerekli hazırlıkların yapılması noktası yetersiz kalmalarına bağlanabilir. Ölçeğin *“kriz dönemi”* alt boyutuna ait en yüksek madde ortalaması ile *“Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.”*, ölçeğin diğer maddelerine nazaran daha az ortalama sahip olan maddenin ise *“Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.”* olduğu izlenmektedir. Diğer yandan ölçeğin *“kriz sonrası”*

dönem” alt boyutunda ise en yüksek madde “Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.” ifadesi iken en düşük ortalama maddenin ise “Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.” olduğu izlenmektedir. Bu durum kriz yönetimi konusundaki değişim ve gelişmelerin okul ortamına yeterince yansıtılamamasından kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz öncesi dönem*” alt boyutunda “Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.” ifadesine diğer maddelere nazaran daha az “çoğunlukla” düzeyinde görüş belirtmişlerdir. Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) da araştırmalarında uyumlu sonuçlara ulaşmış ve yöneticilerin en zayıf kaldıkları becerinin kriz senaryoları yaratma olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. İnandı (2008) ise çalışmasında okul yöneticilerinin büyük bir kısmının okulları için risk değerlendirmesi yaptırmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışma da okul yöneticilerinin kriz senaryosu ve risk analizi oluşturmadığı bulgusunu desteklemektedir.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz dönemi*” alt boyutunda “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.” ifadesine diğer maddelere nazaran daha az katılım göstermişlerdir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin kriz durumları için hazırlık sürecine öğretmenleri tam anlamıyla dahil etme noktasında yetersiz kaldıkları yorumu yapılabilir. Elde edilen bu bulgu, Maya (2014), Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) tarafından yapılan çalışmaların bulguları ile örtüşmektedir. Ocak (2006) da çalışmasında benzer sonuca ulaşmış, öğretmenlerin önceden kriz yönetimi konusunda gerekli eğitimi almamış olmasının kriz zamanlarda öğretmenlerde tedirginlik yaratabileceğini belirtmiştir. Savcı (2008) da çalışmasının sonucunda öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda yeterli eğitimi almadığını vurgulamakta olup öğretmen, yönetici hatta ebeveynlerin de bu konuda düzenlenmesi gereken eğitimlere katılım sağlaması gerektiği tavsiyesinde bulunmuştur.

Öğretmenler, kriz yönetimi becerileri ölçeğinin “*kriz sonrası dönem*” alt boyutunda “Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.” ifadesine diğer maddelere nazaran daha az katılım göstermişlerdir. Elde edilen bu bulgu, Maya (2014) tarafından yürütülen çalışmanın bulguları ile uyuşmaktadır.

Öğretmenlerin medeni durumları açısından ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin *“kriz dönemi”* alt boyutunda medeni durum değişkenine göre farklılık görülmektedir. Bu kapsamda evli öğretmenlerin bekar öğretmenlere nazaran okul müdürlerini kriz dönemlerinde daha yeterli buldukları söylenebilir. Diğer yandan öğretmenlerin, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik algıları medeni durum değişkenine göre ölçeğin toplam ortalamasında ve alt boyutlar ortalamasında istatistiksel olarak anlamlı bir ayrım göstermemektedir. Buna göre ise öğretmenlerin medeni durumu okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarını genel anlamda etkilememektedir denebilir.

İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algıları ölçek genelinde ve alt boyutlarında yaş değişkenine göre anlamlı bir ayrım ortaya koymamıştır. Yaş değişkenine göre anlamlı fark oluşmaması her yaş grubundan öğretmenin, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri konusunda benzer görüşte olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik algılarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark göstermediği görülmektedir. Bu doğrultuda kıdem değişkeninden bağımsız olarak öğretmenlerin ortak fikirlere sahip olduğu söylenebilir. Aksu (2009), Savcı (2008), Özdemir (2002) de araştırmalarında öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarının kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark ifade etmediği sonucunu elde etmiştir. Bu çalışmaların aksine Ulutaş (2010), Maya (2014) ve Adıgüzel (2007) yaptığı araştırmada kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık tespit etmişlerdir. Bu araştırmalarda, kıdemi 21 yıl ve daha fazla olan öğretmenler, kıdemi daha az olan öğretmenlere nazaran okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri hakkında daha pozitif görüş bildirmişlerdir.

Öğretmenlerin mevcut okul müdürü ile çalışma süresi değişkeni açısından ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin *“kriz öncesi dönem”* alt boyutunda mevcut müdür ile çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Ulaşılan verilere göre mevcut müdür ile çalışma süresi 0-1 yıl arası olan öğretmenlerin, çalışma süresi 2-3 arasında olan öğretmenlere göre okul müdürlerini nispeten daha yeterli gördükleri söylenebilir. Öğretmenlerin mevcut okul müdürleri ile çalışma süreleri arttıkça

kriz yönetimi anlamında okul müdürlerinin bazı eksikliklerinin olduğunun farkına varmış oldukları yorumu yapılabilir.

Öğretmenlerin branş değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin alt boyutlarında branşlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Ulutaş (2010) da benzer sonuca ulaşmış, okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı farklılık göstermediğini vurgulamıştır.

Öğretmenlerin yöneticilik deneyimi değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin toplam puan ve alt boyutlarında yöneticilik deneyimine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak elde edilen bulgulara göre, yöneticilik deneyimi olan öğretmenlerin yöneticilik deneyimi olmayan öğretmenlere oranla müdürlerinin yönetim uygulamalarını *“kriz öncesi dönem”*, *“kriz dönemi”* ve *“kriz sonrası dönem”* alt boyutlarında nispeten daha yeterli olduklarını ifade ettikleri söylenebilir.

Öğretmenlerin okuldaki öğrenci sayısı değişkeni açısından ilkökul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin toplam puan ve alt boyutlarında öğrenci sayısına göre anlamlı bir farklılık görülmektedir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, *“kriz dönemi”* ve *“kriz sonrası dönem”* alt boyutlarında öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okullarda görev yapan öğretmenlerin, öğrenci sayısı 300-899 arasında olan okullarda çalışan öğretmenlere göre okul müdürlerini daha yeterli gördükleri söylenebilir. Öğrenci sayısının az olmasının kriz ve sonrasındaki süreçte kriz yönetimini daha kolay hale getirdiği yorumu yapılabilir. Karataş (2022) de eğitim örgütlerinde kriz yönetim süreçlerinin iyileştirilmesi adına öğrenci sayılarını azaltmak, derslik sayısını artırmak, fiziksel koşulların yeniden düzenlenmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Araştırmada, okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile kriz yönetimi becerileri arasında yüksek seviyede ve artı yönde bir bağlantı olduğu izlenmektedir. ($P=,00<,05;r=,82$) Alan yazında çevik liderlik ve kriz yönetimi ilişkisi kapsamında çalışmaya rastlanmamakla birlikte Kabadayı (2019) çevik uygulamaların bir örgütün verimliliğini arttırdığı bulgusuna ulaşmıştır. Ulusoy (2020) da çalışmasında okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini farklı liderlik

stilleri açısından incelemiş, liderlik stilleri ile kriz yönetimi becerileri arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu vurgulamıştır. Ulaşılan sonuç değerlendirildiğinde okul müdürleri çevik liderlik özelliklerini geliştirdikçe kriz yönetimi becerilerinde de gelişme sağlayacağı şeklinde bir yorum yapılabilir. Nitekim çevik liderliğin, değişken durumlara kolay uyum sağlayabilmeyi, kriz durumlarında doğru kararlar alabilmeyi, kriz süreçlerini baştan sona kontrol altında tutabilmeyi gerektirdiği söylenebilir.

Liderlik tarzları ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışma mevcuttur. Ulutaş (2010) kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik konulu çalışmasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin dönüşümcü liderlik algısında yüksek düzeyde ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Özdemir (2020) okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi isimli çalışmasında Türkiye'deki okullarda görev yapan öğretmenler çevik liderlik algısı ile örgütsel bağlılık algısı arasında pozitif yönde ve orta düzeyde bir ilişkinin olduğunu belirtmektedir. Yılmaz (2021) da çevik liderlik ve okul etkililiği konulu araştırmasında okul müdürlerinin çevik liderlik stili ile okul etkililiği algıları arasında orta düzeyde ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri "*kriz öncesi dönem*" alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri "*durumsal farkındalık*", "*insan ilişkileri*" alt boyutları arasında daha yüksek düzeyde bir ilişki varken "*öz-farkındalık*" alt boyutunda nispeten daha düşük düzeyde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bu durum kriz ortaya çıkmadan önce okul müdürlerinin kendi yeterliliklerinin nispeten daha az farkında olduklarını göstermekte olup kendini tanıma becerilerinin yeterli seviyede olmadığına işaret etmektedir. Diğer yandan okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri "*kriz dönemi*" alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri "*durumsal farkındalık*" alt boyutu arasında nispeten daha yüksek seviyede bir ilişki varken "*insan ilişkileri*" ve "*öz-farkındalık*" alt boyutları arasında nispeten daha düşük seviyede ilişki bulunmaktadır. Buna göre okul müdürlerinin kriz durumlarının ortaya çıktığı esnada genel durumun farkında olduklarını ancak kriz yönetme sürecinde kendi yeterliliklerinin farkında olma ve örgütlerindeki diğer bireyler ile ilişkilerinde yeteri kadar başarı gösteremedikleri söylenebilir.

Araştırma sonucuna göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri “kriz sonrası dönem” alt boyutu ile çevik liderlik özellikleri “*durumsal farkındalık*” ve “*insan ilişkileri*” alt boyutları arasında nispeten daha yüksek seviyede bir ilişki bulunurken “*öz-farkındalık*” alt boyutunda nispeten daha düşük seviyede bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu durum okul müdürlerin kriz ortadan kalktıktan sonraki süreçte örgütün genel durumunu değerlendirme ve örgütteki diğer bireylerle ilişki noktasında nispeten daha yeterli olduklarını ortaya koyarken kriz sonrası süreçte kendi öz farkındalıklarının nispeten daha yetersiz olduğunu göstermektedir.

Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri “*kriz öncesi dönem*” alt boyutu ile okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri “*öz-farkındalık*” alt boyutu arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki varken “*durumsal farkındalık*” ve “*insan ilişkileri*” alt boyutları arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde bir ilişki görülmüştür. Kriz ortaya çıkmadan önce süreci doğru okumak, gerekli olan hazırlıkların yapılması, sağlıklı bir örgüt içi iletişim ile ekiplerin kurulması kriz yönetilmesine fayda sağlar (Aksu ve Deveci, 2009). Bu nedenle kriz öncesi dönem alt boyutu ile durumsal farkındalık, insan ilişkileri, öz-farkındalık alt boyutlarının ilişkili olmasının doğal olduğu söylenebilir.

Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri “*kriz dönemi*” alt boyutu ile okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri “*öz-farkındalık*” alt boyutu arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki varken “*durumsal farkındalık*” ve “*insan ilişkileri*” alt boyutları arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde bir ilişki görülmüştür. Kriz ortaya çıktığı zaman, analiz edilip değerlendirilmeli, krizin yönetiminden sorumlu olan kişi bilgi dolaşımı sağlamalı, iletişim ağını kontrol altında tutabilmeli ve liderlik becerileri doğrultusunda doğru stratejileri belirleyebilmelidir (Tüz, 2008). Bundan dolayı kriz dönemi alt boyutu ile durumsal farkındalık, insan ilişkileri ve öz-farkındalık alt boyutlarının ilişkili olduğu ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri “*kriz sonrası dönem*” alt boyutu ile okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri “*öz-farkındalık*” alt boyutu arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki varken “*durumsal farkındalık*” ve “*insan ilişkileri*” alt boyutları arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde bir ilişki izlenmektedir. Kriz sonrası dönemde krizin zararlı etkilerini ortadan kaldırabilmek için örgütün içinde bulunduğu durumun iyi tahlil edilebilmesi,

örgütteki bireylerin koordineli hareket etmesi ve kriz sonuçlarının doğru şekilde belirlenmesi gerekmektedir (Özer, 2008). Bu nedenle kriz sonrası dönem alt boyutu ile durumsal farkındalık, insan ilişkileri ve öz-farkındalık alt boyutlarının ilişkili olduğu söylenebilir.

Çoklu Regresyon analizi sonucunda araştırma bulguları, okul müdürünün çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri üzerinde önemli derecede etkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerileri ve tüm alt boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu bulunmuştur. Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin kriz yönetimi becerilerini artı yönde anlamlı şekilde yordadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda çevik liderlik özelliklerini taşıyan okul müdürlerinin kriz zamanlardaki daha hızlı, aktif ve çözüm odaklı oldukları söylenebilir.

Hızlı karar alma yetisini kullanabilen çevik okul müdürlerinin kriz durumlarını daha sağlıklı bir şekilde yürüttükleri ifade edilebilir. Ayrıca değişen durumlara kolay adapte olabilen okul müdürlerinin kriz sonrasında da ortaya çıkabilecek olumsuzlukları bertaraf etme konusunda daha yetkin oldukları söylenebilir. Yurtsever ve Altınok (2021) yaptığı çalışmada yöneticilerin taşıdığı liderlik özelliklerinin kriz durumlarına bakışlarını şekillendirdiğini, kriz zamanlarında geniş çaplı bir değerlendirme yaparak çözüm üretmesi gerektiğini vurgulamıştır. Araştırma bulgularından hareketle çevik liderlik özelliklerine sahip okul müdürlerinin daha etkili bir okul yönetimi becerisi sergiledikleri söylenebilir. Yılmaz (2021) da çalışmasında okul müdürlerinin çevik liderlik stillerinin okul etkililiğini artı yönde etkilediğini vurgulamıştır. Diğer yandan Erdinç (2018) de araştırmasında kriz süreçlerindeki karmaşık durumların sorunsuz olarak yürütülebilmesinin ancak okul müdürlerinin gösterecekleri liderlik vasıfları ile mümkün olabileceğini vurgulamıştır.

Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

1. Araştırma neticesinde, ilkokul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin “*insan ilişkileri*” alt boyutunun ölçeğın diğer boyutlarına nazaran daha az ortalama değeri taşıdığı görölmektedir. Bu noktada insan ilişkilerinin daha da geliştirilmesi bağlamında okul müdürlerine yönelik örgötsel iletişim temalı etkinlik ve hizmet içi faaliyetleri düzenlenebilir.
2. Yapılan çalışma kapsamında çevik liderlik ölçeğinde öğretmenlerin ölçeğın diğer maddelerine nazaran daha az katılım sağladıkları maddenin “Kendisine eleştiri yapılmasını ister.” olduğu görölmektedir. Bu bağlamda daha ılımlı bir okul iklimi oluşturularak okul müdürlerinin eleştirileri daha çok dikkate alması sağlanabilir.
3. Çalışma sonucuna göre çevik liderlik ölçeğinde mevcut müdürleri ile çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruplara göre ortalamalarını daha yüksek olduğu görölmektedir. Bu bağlamda okul müdürleri ile çalışma süresi arttıkça okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerine dair olumsuz görüşün arttığı söylenebilir. Buna göre okulda iyi bir örgüt kültürü oluşturularak zaman sorunu ortadan kaldırılabilir. Örgüt kültürünün oluşturulmasında okul yöneticilerinin rolü oldukça önemlidir.
4. Araştırma sonucuna göre öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okulların müdürlerinin çevik liderlik özellikleri bağlamında daha yeterli oldukları görölmektedir. Bu doğrultuda öğrenci sayısı arttıkça okul müdürlerinin çevik liderliklerinin zayıfladığı söylenebilir. Bu doğrultuda kalabalık okullardaki öğrenci sayılarının azaltılması yoluna gidilebilir ya da kalabalık okullarda da kriz döneminde yapılması gerekenlere yönelik okul yöneticilerini geliştirecek hizmet içi eğitim programları düzenlenebilir.
5. Araştırma sonucunda, ilkokul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ölçeğinde “*kriz dönemi*” alt boyutunun en az ortalama değeri taşıdığı izlenmektedir. Bu noktada okul müdürlerine verilecek eğitimlerle kriz döneminde de yeterliliklerinin artırılması sağlanabilir.
6. Araştırma sonucuna göre kriz yönetimi becerileri ölçeğinde öğretmenlerin en az katılım sağladıkları maddenin “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.” olduğu görölmektedir. Bu

bağlamda okul müdürlerinin öğretmenlerin böyle bir eğitimi almasını çok da gerekli görmedikleri düşünülebilir. Okullarda kriz yönetimine dönük eğitimlerin tüm paydaşlara yönelik olması sağlanabilir.

7. Araştırma sonucunda kriz yönetimi becerileri ölçeğinde mevcut müdürleri ile çalışma süresi 0-1 yıl arasında olan öğretmenlerin diğer gruplara göre ortalamalarını daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bağlamda okul müdürleri ile çalışma süresi arttıkça okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine dair olumsuz görüşün arttığı söylenebilir. Buna göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik geliştirici çalışmalar arttırılarak okullarda uzun süre görev yapan öğretmenlerin bu görüşünün değiştirilmesi sağlanabilir.
8. Araştırma sonucuna göre öğrenci sayısı 0-299 arasında olan okulların müdürlerinin kriz yönetimi becerileri bağlamında daha yeterli oldukları görülmektedir. Bu doğrultuda öğrenci sayısı arttıkça okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin etkisinin azaldığı söylenebilir. Buna göre kalabalık okullardaki öğrenci sayılarının azaltılması yoluna gidilebilir.
9. Araştırma sonucuna göre çevik liderlik özellikleri taşıyan bireylerin özellikle kriz ortaya çıkmadan önceki dönemde durumsal farkındalık boyutunda nispeten daha yeterli oldukları görülmektedir. Bu kapsamda kriz anında ve kriz sonrasında da çevik liderlik özelliklerinin sergilenebilmesi için okul müdürlerine yönelik eğitim ve kurslar düzenlenebilir.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri kapsamındaki araştırmalar eğitimin diğerkademelerinde de yapılabilir.
2. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik çalışmalar eğitimin diğerkademelerinde de yapılabilir.
3. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri nitel ve karma yöntemle de çalışılabilir.
4. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin nitel yöntemle çalışmalar yapılabilir.
5. Aynı çalışma kamu ve özel okul karşılaştırması yapılarak da yürütülebilir.
6. Benzer bir çalışma örneklem yöntemi değıştirilerek farklı il ya da ilçelerde de yapılabilir.
7. Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile farklı bir konu arasındaki bağlantı çalışılabilir.
8. Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile farklı bir liderlik türü arasındaki bağlantı incelenebilir.
9. Bu araştırmada okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ve kriz yönetimi becerileri öğretmen görüşlerine göre incelenmiştir. Yapılacak olan çalışmalarda da bu özelliklerin okul müdürlerinin kendi kendilerini değıerlendirmesi sağlanabilir.

Kaynaklar

- Akarsu, A.H. (2010). *İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetimi ilkeleri ve uygulamaları*. Muğla Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B.,Kayalıdere, U. A.K., Aktaş, R. ve Karğın, S. (2020). Çevik liderlik yaklaşımı ve çevik liderlik davranışlarını ölçmeye yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi Journal of Business Research-Turk*, 12(2), 1605-1621.
- Akkaya, B. (2020). Dinamik yetenekler açısından liderlik tarzlarının gözden geçirilmesi. İmalat firmaları yöneticileri üzerine ampirik bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
- Akkaya, B., Bayram, V. (2021). Yönetim araştırmalarında postmodern bir liderlik: Çevik liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 173-188.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 36(1-2).
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *E Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Araza, A. (2015). *Kurumsal çeviklik ve performans ilişkisine çevresel dinamizmin etkisi*. Yaşar Üniversitesi: Yayınlanmamış doktora tezi.
- Aslan, M. ve Doğan, Ü. (2021). Çevik Liderlik. (ed. Ahmet Göçen). *Eğitimde yeni normal liderlik yaklaşımları*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aydemir, M. & Demirci M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (1) 65-81.

- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008 (1), 13-40.
- Bass, B. M., ve Bass, R. (2008). The bass handbook of leadership: theory, research, and managerial applications (4th ed.). *Free Press*.
- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Balcı, A. (2020). *Sosyal Bilimlerde araştırma, yöntem, teknik ve ilkeler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Benmira, S., ve Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5: 3–5. doi:10.1136/leader-2020-000296
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA Really Means For You. *Harvard Business Review*. 92, 1/2.
- Bridge, B. (2003). *Eğitimde vizyoner liderlik ve etkin yöneticilik*. Ankara: Beyaz Yayınları.
- Boyer, M., & Robert, J. (2006). Organizational Inertia and Dynamic Incentives. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 59.3, 324-348.
- Breakspear, S. (2016). Embracing on Agile Mindset. *Principal Connections*, 20(1): 30-31.
- Breakspear, S. (2017). Embracing Agile Leadership for Learning-how leaders can create impact despite growing complexity. *Australian Educational Leader*, 39(3), 68.
- Bursalıoğlu, Z. (2019). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı: İstatistik, Araştırma deseni, SPSS uygulamaları ve yorum*. Ankara: Pegem Yayınları.

- Büyüköztürk, S., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. İstanbul: Siyasal Kitabevi.
- Cestou, J. (2020). *The role on gender expression in agile leadership*. Benedictine University: Doctoral thesis.
- Cemaloğlu, N. (2013). Liderlik. (ed. Servet Özdemir). *Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Ciceralli, E.E. (2019). Çevikliği destekleyen örgütsel kültür özellikleri. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 11(18), 2422-2432.
- Çakır, B. (2022) *Okul müdürlerinin çevik liderlik özelliklerinin okul kültürüne etkisi*. Sabahattin Zaim Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Çelik, K. (2005). Eğitimde acil durum yönetimi modeli önerisi. *Eurasian journal of educational Research*, 20, 87-98.
- Çelik, A. (2010). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çetin, N.G ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Çetin, M. ve Özdemir, N. (2020). *Vuca dünyası sarmalında çevik liderlik paradigması ve bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Collins, N. (2018). *What does it mean to be an agile leadership? Having the flexibility to take quick but sure actions*. [Çevrim-ici: <https://www.forbes.com/sites/forbescoach-hescouncil/2018/06/29/what-does-it-mean-to-be-an-agile-leader/#770a96a44db4>], Erişim tarihi: 11.10.2022.
- David, S. (2016). Emotional Agility: Get unstuck, embrace change and thrive in work and life. *Penguin*.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 23(23), 353-373.
- Demir, N. (2011). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İç İşleri Bakanlığı: Yayımlanmış kaymakamlık tezi.

- Deniz, L. ve Hasanebioğlu, T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek alışması. *Eğitim Bilimleri Dergisi*. Sayı 17, Sayfa: 55-62.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming organizations: Growing leaders for tomorrow*. Psychology Press.
- Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel eviklik ve bazı eğitim kurumlarındaki yansımaları. *13.Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi*, 100-109.
- Doz, Y. ve Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50 (3), 95-118.
- Dries, N., & Pepermans, R. (2012). How to identify leadership potential: Development and testing of a consensus model. *Human Resource Management*, 51(3), 361-385.
- Durnalı, M. (2018). *ğretmenlere göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışları ve bilgi yönetimini gerçekleştirme düzeyleri*. Hacettepe Üniversitesi: Yayımlanmamış yüksek lisans tezi.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 32(3), 543-576.
- Ercan, F.(2021). *Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetimi becerileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Erdinç, F. (2018). *Kriz yönetiminde etkin liderlik*. Okan Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 547-554.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*. London: Sage Publication.
- Fielitz, A., & Hug, C. (2019). Agile Leadership- An Online Based Advanced Training Programme for Leaders Including Personal (online) Coaching Sessions. *International Journal of Advanced Corporate Learning (İjac)*, 12 (2), 50-58.
- Fowler, M. and Highsmith, J. (2001).The Agile Manifesto. *Software Development*, 9(8), 28-35.

- Filiz, E. (2006). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. İnönü Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *Clearing House*, 3, 267-274
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 147-159
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2020). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K. and Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal Applied Business Research*, 31(2), 675.
- Harputlu, M. (2017). *Kriz yönetimi kapasitesinin incelenmesi ve geliştirilmesi: İzmir örneği*. [Doktora tezi, Polis Akademisi Başkanlığı].
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Ankara: Saray Matbaacılık.
- Hayward, S. (2018). The agile leadership. How to create an agile Business in the dijitalage. *Kogan Page Limited*.
- Heifetz, R.A., & Linsky, M. (2014). Adaptive leadership: The heifetz collection (3 Items). Harvard Business Review Press.
- Henson, C. (2015). *Agile leadership for a changing work place. Learning quest*. [Çevrim-içi: [Agile-Leadership -Learning-Quest-.pdf \(learningquest.com.au\)](https://learningquest.com.au)], Erişim tarihi: 15.04.2023.
- Homey, N., Pasmore, B. & O'Shea, T. (2010). Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. *Human Research Planning*, 33(4), 32-38.
- Hogan, R., Curphy, G.J. and Hogan, J. (2002). What we know about leadership: effectiveness and personality. *American Psychologist*, 49(6), 493-504.
- Hüseyinov, V. (2010). *İnsan kaynakların stratejik yönetiminde örgütsel atiklığın rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Irmsher, K. (1997). School Size, ERIC Digest, No: 113
- Işık, N. (2014). *Liderlik yaklaşımları ve hizmetkâr liderliğin iş görenlerin organizasyonel bağlılıklarına etkileri*. Bahçeşehir Üniversitesi:

Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul: Erişim adresi: [http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/374/FM-A65D833D-A81E-4711-BB26-7C6147865EDF.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10):36-55.

Jain, D. (2015). Leadership in the VUCA World-A Glimpse into a few Learnings. *Growth- Journal of the Management Training Insitute- SAIL, Ranchi*. 43.2.

Joiner, B. & Joesph, S. (2007). Developing Agile Leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.

Joiner, B. (2014). Leadership agility: a global imperative. *Journal of dialogu*.

Kabadayı, E. (2019). *Çevik ürün yönetimi ve çevik dönüşümün etkileri: keşif çalışması*. Bahçeşehir Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.

Kail, E.G. (2011). Leading Effectively in a VUCA Environment: A is for Ambiguity. *Harvard Business Review*. January, 6.

Kara, M., Kara, D. ve Kara, P. (2017). The effects of gender, age, income and tv watching duration on the consumers purchasing decisions. *Journal of International Scientific Publications: Economy & Business*, 11(1), 443-457.

Karagülmez, N. (2015). *Çevik lider olmak*. [Çevrim-ici: <https://www.hayatkolay.com/2015/01/08/cevik-lider-olmak/>], Erişim tarihi: 15.04.2023.

Karasar, N. (2019). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Karataş, İ.H. (2022), Türkiye’de okul yöneticiliğinin açmazları. *Okul Yönetimi*,1(1), 9-18.

Khan, J.G. & Dalu, R.S. (2015).Lean and agile manufacturing as productivity enhancement techniques-A comparative study. *Journal of Mechanical and Civil Engineering*, 12(1), 52-56

- Klopper, C. & Pendergast, D. (2017). Agile Leadership and Responsive Innovation in Initial Teacher Education: An Australian Case Study. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 8(3): 3160-3168.
- Kuşay, Y. (2005). *Kriz iletişiminde internetin etkisi*. Marmara Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. UNCKenan-Flagler Business School.
- Luecke, R. (2009). *Kriz yönetimi*. (çev.Ö. Sarıkaya). Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Lussier, R. N., ve Achua, C. F. (2015). Leadership: Theory, application, & skill development. *Nelson Education*.
- Mach, O., Khare, A., Kramer, A., & Burgartz, T. (Eds.). (2015). *Managing in a VUCA World*. Switzerland: Springer.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) 209-235.
- McPherson, B. (2016). Agile, Adaptive Leaders. *Human Resource Management International Digest*, 24(2).
- Medinilla, Á. (2012). *Agile Management: Leadership in an Agile Environment*. Springer Science & Business Media.
- Mulder, P. (2018). *Agile Leadership*, [<https://www.toolshero.com/leadership/agile-leadership/>], Erişim tarihi: 05.10.2022.
- Nagel, R.N., & Dove, R. (1991). 21st century manufacturing enterprise strategy: An industry-led view. *Diane Publishing*.
- Narbay, M.Ş. (2005). *Kriz İletişiminde halka ilişkilerin rolü*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.

- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi (Edirne ili örneği)*. Trakya Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Örnek, A.Ş. ve Aydın, Ş. (2008). *Kriz ve stres yönetimi*. Ankara: Detay yayıncılık.
- Özdemir, T. (2002). *İlköğretim okullarında görevli yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki koordinasyon yeterliliklerinin değerlendirilmesi*. Abant İzzet Baysal Üniversitesi: Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Özdemir, N., Çetin, M. (2019). Çevik Liderlik Ölçeğinin Geliştirilmesine Yönelik Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması: Eğitim Örgütleri Üzerine Bir Uygulama. *R&S- Research Studies Anatolia Journal*, Vol: 2 Issue: 7, 312-332.
- Özdemir, A.N. (2020). *Okul yöneticilerinin çevik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkisi: İngiltere ve Türkiye okullarında karşılaştırmalı analiz*. Marmara Üniversitesi: Doktora tezi.
- Özel, M. (2016). *Stratejik liderlik*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Özer, M. A. (2008). 21. *Yüzyılda yönetimde yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgenel, M., ve Yazıcı, Ş. (2020). Marmara çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu 4. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*, 25-26 Temmuz 2020, Diyarbakır, Türkiye.
- Özgenel, M. & Yazici, S. (2021). Learning agility of school administrators: An empirical investigation. *International Journal of Progressive Education*, 17(1), 247-261.
- Özgüler, N. (2019). Okul büyüklüğünün bazı değişkenler açısından incelenmesi. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 5(16), 21-32.
- Özgünay, P. (2022). *Çevik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde kararlara katılımın aracılık rolüne ilişkin bir araştırma*. İstanbul Gelişim Üniversitesi: Doktora tezi.

- 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.
- Pehlivan, İ. (2002). *Alternatif okullar*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Prasongko, A. &Adianto, T. (2019).The role of agile leadership model as a competitive advantage for teh future leader in the area of globalization and industrial revolution 4.0.*Jurnal Pertahanan* ,5(3), 126-133.
- Rigby, D.K.,Sutherland, J. andTakeuchi, H. (2016). *The Secret History of Agile Innovation*, [<https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>], Erişim tarihi: 17.02.2022.
- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları*. Pamukkale Üniversitesi: Doktora tezi.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Marmara Üniversitesi: Doktora tezi.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde liderlik teori uygulama ve yeni perspektifler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sharp, J. M., Irani, Z., & Desai, S. (1999). Working towards agile manufacturing in the UK industry. *International Journal of Production Economics*.62, 1-2, 155-169.
- Sucu, M. (2020). *İşletmelerde çeviklik*. Adıyaman: İksad Yayınevi.
- Swisher, W. (2013). Learning Agility: The “X” factor in Identifying and developing future leaders. *Industrial and Commercial Training*, 45 : 139-142.
- Şimşek, M. Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şişman, M. (2004). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G., ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Liderlik Rollerini. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(58): 274- 298.

- Tessem, B. (2014). Individual empowerment of agile and non-agile software developers in small teams. *Information and software technology*, 56(8), 873-889.
- Turan, S. (2020). Liderlik nedir? (ed. Kürşat Yılmaz). *Liderlik: kuram- araştırma- uygulama*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Turhan, M. (2022). *Okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarıyla seçim ve yetiştirilmesi sürecinin değerlendirilmesi*. Anadolu Üniversitesi: Doktora tezi.
- Tutar, H. (2007). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tüz, M.V. (2001). *Kriz ve işletme yönetimi*. Ankara: Alfa Yayıncılık.
- Tüz, M. V. (2008). *Kriz yönetimi uygulama için temel adımlar*. Ankara: Şah-Mat Yayınları.
- Tüz, M. (2014). *Kriz yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Uçar, R. ve Uçar, İ. H. (2014). Müfettişlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri. *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 1-1
- Ulusoy, Z. K. (2020). *Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin liderlik stilleri açısından incelenmesi İzmir örneği*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Dokuz Eylül Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Valencia, E. (2013). Three key leadership areas in leadership agility: a study of head start leaders in the state of California. University of la Verne: Doctoral dissertation.
- Wade M. & Tarling A. (2016). The digital business agility imperative: how companies can fight digital disruption. *IMD. Research and Knowledge*.
- Wendler, R. (2016). Dimensions of Organizational Agility in the Software and IT Service Industry—Insights from an Empirical Investigation. *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 439–482.

- Yıldız, T. (2018). *Çalışmaya tutkunluk, iş özellikleri, kişilik tipleri, iş koliklik, stratejik çeviklik ve başarı hedef yöneliminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma*. İstanbul Arel Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Yılmaz Ç.F (2021). *Okul müdürlerinin çevik liderlik özellikleri ile okul etkililiği arasındaki ilişki*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi: Yüksek lisans tezi.
- Yukl, G. (2008). How leaders influence organizational effectiveness. *The leadership quarterly*, 19(6), 708-722.
- Yurdasever, E. & Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 1638-1664.
- Yurtsever, G. & Altınok, V. (2021). Okul yöneticilerinin otantik liderlik davranışlarının kriz yönetimi becerilerine etkisi. 3. *Uluslararası eğitim araştırmaları ve öğretmen eğitimi kongresinde sunulan bildiri*, Uşak, Türkiye. <https://ertecongress.usak.edu.tr/icerik/63/6>.
- Zain, M., Rose, R. C., Abdullah, I., & Masrom, M. (2005). The Relationship Between Information Technology Acceptance and Organizational Agility in Malaysia. *Information & Management*, 42(6), 829-839.

EK-A: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 06.12.2022-12641

	T.C. VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ YAYIN ETİK KURUL BAŞKANLIĞI ETİK KURUL KARARLARI
TOPLANTI TARİHİ: 23.11.2022 OTURUM SAYISI: 2022/24 TOPLANTIDA ALINAN KARAR SAYISI: 16	
Sayfa: 11/16	

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu'nun 23.11.2022 tarihinde saat 14.00' da zoom üzerinden Prof. Dr. Orhan DENİZ başkanlığında online yapmış olduğu toplantıda aşağıdaki ek kararı almıştır:

KARAR NO 2022/24-11.Danışmanlığını Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, öğretim üyesi Doç. Dr. Rezzan UÇAR'ın yapmış olduğu, yüksek lisans öğrencisi Fatih ÇELİK'e ait, "İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri İle Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki" adlı tez çalışmasında kullanılacak olan anket ve ölçekler incelenmiş olup, söz konusu araçların ilgili kişilere uygulanmasında Sosyal ve Beşeri Etik Kuralları ve İlkeleri çerçevesinde herhangi bir sakınca olmadığına toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

	BAŞKAN Prof. Dr. Orhan DENİZ Edebiyat Fakültesi	
ÜYE Prof. Dr. Mehmet Şirin ÇINAR İlahiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Gülsen BAŞ Edebiyat Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Zafer KANBEROĞLU İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi
ÜYE Prof. Dr. Zihni MEREY Eğitim Fakültesi	ÜYE Prof. Dr. Murat ÜNAL Eğitim Fakültesi (Katılmadı)	ÜYE Prof. Dr. Muhammet Cevat YILDIRIM Eğitim Fakültesi

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=4575&eD=BSC8UB1E9H&eS=12641> adresinden yapılabilir.

EK-B: Etik Beyanı

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- Tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Görsel, işitsel ve yazılı bütün bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- Atıfta bulunduğum eserlerin bütününe kaynak olarak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- Bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı,

beyan ederim.

31/01/2024

Fatih ÇELİK

EK-C: Yüksek Lisans Tez Çalışması Orijinallik Raporu

	VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimler Enstitüsü
LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU	
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ Eğitim Bilimler Enstitüsü	
31/01/2024	
İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişki	
Yukarıda başlığı/konusu belirlenen tez çalışmamın Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümlerinden oluşan toplam 92 sayfalık kısmına ilişkin, 31/01/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 17 (on yedi) dir.	
Uygulanan Filtreler Aşağıda Verilmiştir: - Kabul ve onay sayfası hariç, - Teşekkür hariç, - İçindekiler hariç, - Simge ve kısaltmalar hariç, - Gereç ve yöntemler hariç, - Kaynakça hariç, - Alıntılar hariç, - Tezden çıkan yayınlar hariç, - 7 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)	
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içemediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.	
31/01/2024 Fatih ÇELİK	
Adı Soyadı : Fatih ÇELİK	
Anabilim Dalı : Eğitim Bilimleri	
Bilim Dalı : Eğitim Yönetimi	
Statüsü : Y. Lisans ☒ Doktora ☐	
DANIŞMAN Doç. Dr. Rezzan UÇAR 31/01/2024	ENSTİTÜ ONAYI U Y G U N D U R 31/01/2024 Refik GÜRBÜZKOL Enstitü Sekreteri

EK-D: Gerekli İzinler



T.C.
BİTLİS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-46623667-605.01-66445902
Konu : (Fatih ÇELİK) Tez Çalışması
Veri Toplama İzni

21.12.2022

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğünün 13.12.2022 tarih ve 299356 sayılı yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı'nın 21/01/2020 tarih ve 1563890 sayılı Araştırma Uygulama İzinleri 2020/2 Nolu Genelgesi.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Fatih ÇELİK'in "**İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi arasındaki İlişki**" konulu yüksek lisans tez çalışmasını İlimiz Merkez ve Tatvan İlçesine bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden veri toplamak talebi ile ilgili yazı ve ekleri Müdürlüğümüz bünyesinde oluşturulan inceleme komisyonu üyeleri tarafından incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda ilgi (b) genelge doğrultusunda söz konusu tez çalışmasını İlimiz Merkez ve Tatvan İlçesine bağlı ilkokullarda görev yapan öğretmenlerden yapacağı tez çalışması için veri toplanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Özcan TAŞCAN
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR

Hüseyin ULUDAĞ
Vali a.
İl Millî Eğitim Müdür V.

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hüseyinpaşa Mah.Yeni Hükümet Konağı Kat: 3 BİTLİS

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (434) 280 13 00
E-Posta: stratejigelistirme13@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için:
Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
İnternet Adresi: bitlis.meb.gov.tr Faks:4342801359

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5bfa-67af-3be2-9b12-157a kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
BİTLİS VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-46623667-605.01-66536922
Konu : Veri Tolmama İzni (Fatih ÇELİK)

22.12.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: Valilik Makamının 21.12.2022 tarih ve 66445902 sayılı oluru.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Fatih ÇELİK'in "**İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri arasındaki İlişki**" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili ilgi Valilik oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğinin ekteki olur doğrultusunda yapılmasını rica ederim.

Mehmet Emin KORKMAZ
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Ek: Valilik Oluru (1 Sayfa)

Dağıtım :
Tatvan Kay. (İlçe MEM)'ne
Merkez Tüm İlkokul Okul Müd.ne
Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğüne

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hüsrevpaşa Mah.Yeni Hükümet Konağı Kat: 3 BİTLİS

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Telefon No : 0 (434) 280 13 00

E-Posta: stratejigelistirme13@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Bilgi için:

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: bitlis.meb.gov.tr

Faks:4342801359

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6976-5eec-3505-a89a-e12e kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
TATVAN KAYMAKAMLIĞI
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-13949668-605.01-66642679
Konu : Veri Toplama İzni (Fatih ÇELİK)

23.12.2022

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Bitlis Valiliği İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün 22.12.2022 tarihli ve 66536922 sayılı yazısı.

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Eğitimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Fatih ÇELİK'in "**İlkokul Müdürlerinin Çevik Liderlik Özellikleri ile Kriz Yönetimi Becerileri arasındaki İlişki**" konulu yüksek lisans tez çalışması ile ilgili ilgi Valilik oluru ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğinin ekteki olur doğrultusunda yapılmasını rica ederim.

İbrahim AYDIN
Müdür a.
Şube Müdürü

Ek:
Yazı (1 Sayfa)
Valilik Oluru (1 Sayfa)

Dağıtım :
Tüm İlkokul Müdürlüklerine

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres :

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>

Bilgi için: Nihat ÖZDEMİR

Telefon No : 0 ()

E-Posta: tatvan13@meb.gov.tr

Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Unvan : Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni

İnternet Adresi: tatvan.meb.gov.tr Faks: _____

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 6733-fb06-3d13-b326-430c kodu ile teyit edilebilir.