T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKULLARDA YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GONCA BURHAN
0000-0002-7982-260X

BURSA – 2023

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

OKULLARDA YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

GONCA BURHAN
0000-0002-7982-260X

Danışman
Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

BURSA – 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim.

Gonca BURHAN

01.09.2023

TEZ YAZIM KILAVUZU'NA UYGUNLUK ONAYI

"Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı Yüksek Lisans tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır

Tezi Hazırlayan	Danışman
Gonca BURHAN	Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Başkanı

Prof. Dr. Nagihan OĞUZ DURAN

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS/DOKTORA BENZERLİK YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 01/09/2023

Tez Başlığı / Konusu: Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç, Tartışma ve Öneriler kısımlarından oluşan toplam XV + 111 sayfalık kısmına ilişkin, 01/09/2023 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin* adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 18 'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Kaynakça hariç
2- Alıntılar hariç/dahil
3- 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

01/09/2023

Adı Soyadı:	Gonca BURHAN
Öğrenci No:	802032004
Anabilim Dalı:	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Programı:	Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans
Statüsü:	☒ Y. Lisans ☐ Doktora

Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

Danışman

01/09/2023

T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı'nda 802032004 numara ile kayıtlı Gonca BURHAN'ın hazırladığı "Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu yüksek lisans çalışması ile ilgili tez savunma sınavı, 29/09/2023 günü 11.00-13.00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)
Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Prof. Dr. Şükrü ADA
Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye
Dr. Öğr. Üyesi Eren KESİM
Anadolu Üniversitesi

ÖN SÖZ

Küreselleşmenin, bilim ve teknolojinin etkisiyle toplumlarda hızlı değişimler yaşanmakta ve örgütlerde yeni kavramlar yönetim süreçlerinde yer almaktadır. Değişimler, yenilikler yaşanırken kaçınılmaz olarak eğitim örgütlerinden okullar da yeni uygulamalarla daha etkili, verimli ve dinamik eğitim öğretim uygulamalarını ve daha başarılı çıktıları hedeflemektedir. Reformist bir yönetim anlayışı olarak yönetimin çağcıl bir güncellemesi olan daha demokratik, katılımcı, şeffaf bir yapıya sahip olan "yönetişim" ve örgütlerin, belirsizlikleri, değişimleri öngörebilmesi, dünyadaki yeniliklere, gelişmelere ve değişikliklere hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneği olan "örgütsel çeviklik" kavramı da okulların uygulamalarında yer bulmaktadır. Bu araştırmayla okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki incelenmekte ve ulaşılan bulgularla ülkelerin geleceğini belirlemede en etkili güç olan okulların çağımızın koşullarına ayak uyduracak şekilde yapılanmasına fikir katkısı sunması ve araştırmanın eğitim yönetimi alanına kaynaklık etmesi beklenmektedir.

Bu araştırmada, mükemmel kişiliği ve üstün akademik deneyimleriyle yolumu aydınlatan ve güleryüzüyle, anlayışıyla bana daima destek olan kıymetli danışmanım Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'na içtenlikle teşekkürlerimi sunarım. Araştırmada kullanılan ölçeklerin sahiplerine, veri toplama araçlarına verdikleri samimi yanıtlarıyla çalışmama yön veren değerli meslektaşlarıma ve çalışmamdaki paydaşların her birine çok teşekkür ederim.

Beni ben yapan ve her kararımda yanımda olan hayattaki en büyük şansım güzel aileme ve arkadaşlarıma tüm kalbimle teşekkür ederim ve zamansız kaybım Fatma AKYILDIZ'a sonsuz bir özlemle teşekkürlerimi sunarım.

Gonca Burhan

ÖZET

Yazar Adı Soyadı	Gonca BURHAN
Üniversite	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Ana Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
Bilim Dalı	Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Tezin Niteliği	Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı	XV+ 111
Mezuniyet Tarihi	29/09/2023
Tez Danışman(lar)ı	Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

OKULLARDA YÖNETİŞİM VE ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Her şeyin değişip dönüştüğü günümüzde örgütlerin de ihtiyaçları güncellenmektedir. Ortaya çıkan farklı, yenilikçi tutum ve yaklaşımlar, kavramlar; eğitim örgütlerinden olan okulları da etkilemektedir. Bu durum, okulların çağın gerektirdiği koşullara, yeniliklere, değişimlere uyum sağlayıp daha etkili eğitim-öğretim ortamları yaratmak için yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramlarını çalışma süreçlerine entegre etmesini gerekli kılmaktadır.

Bu araştırmada, okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinini incelenmesi amaçlanmaktadır. İlişkisel tarama modelinde yapılan araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim- öğretim yılında Bursa ili merkez ve diğer ilçelerinde anaokullarında, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapmakta olan 366 müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada verilerin toplanması aşamasında 9 demografik değişkenin yer aldığı "Kişisel Bilgi Formu", Aslan, Usta ve Şen (2017) tarafından geliştirilen "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" ve Genççelep (2020) tarafından geliştirilen "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin düzenlenmesinde ve analizinde IBM SPSS 28.0 programı tercih edilmiştir. Kolmogorow-Smirnov Testi, Bağımsız Örneklem t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi, Pearson Moment Çarpımı Korelasyonu ve Post Hoc analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin, müdür ve müdür yardımcılarının okullarda yönetişim düzeyleri yüksek çıkmıştır. Örgütsel çeviklikleri de yüksek düzeydedir. Demografik değişkenlerden bazılarına göre ve alt boyutlarda anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arttıkça, örgütsel çeviklik düzeyleri de anlamlı bir şekilde artmaktadır.

Anahtar Sözcükler: *Nitelikli Eğitim, Okul Geliştirme, Okullarda Yönetişim, Örgütsel Çeviklik, Örgütsel Değişim*

ABSTRACT

Name and Surname	Gonca BURHAN
University	Bursa Uludag University
Institution	Institute of Educational Sciences
Field	Department of Educational Sciences
Branch	Division of Educational Administration
Degree Awarded	Master
Page Number	XV+ 111
Degree Date	29/09/2023
Supervisor(s)	Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU

AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN GOVERNANCE AND ORGANIZATIONAL AGILITY IN SCHOOLS

While everything changes and transforms nowadays, the needs of organizations are also updated. Different, innovative attitudes, approaches and concepts that emerge also affect schools, which are educational organizations. This situation makes it necessary for schools to integrate the concepts of governance and organizational agility into their working processes in order to adapt to the conditions, innovations and changes required by the age and to create more effective educational environments.

The aim of this research is to determine relationship between governance and organizational agility in schools. The sample of the research, which was conducted in the correlational survey model, consists of 366 school principals, vice principals and teachers working in kindergartens, primary schools, secondary schools and high schools in the central and other districts of Bursa province in the 2022-2023 academic year. "Personal Information Form" including 9 demographic variables, "Governance in Educational Organizations Scale" developed by Aslan, Usta and Şen (2017) and "Organizational Agility Scale" developed by Genççelep (2020) were used to collect data. IBM SPSS 28.0 program was preferred in the organization and analysis of the data. Kolmogorow-Smirnov Test, Independent Sample t-Test, One-Way Analysis of Variance, Pearson Product Moment Correlation and Post Hoc analysis were performed. According to the findings of the study, teachers, principals and vice principals had high levels of governance in schools. Their organizational agility is also high. Significant differences were found according to some demographic variables and sub-dimensions. There is a significant, positive and strong relationship between teachers'

governance levels and organizational agility levels. As teachers' governance levels increase, their organizational agility levels also increase significantly.

Keywords: *Governance, Governance in Schools, Organizational Agility, Organizational Change, School Improvement, Qualified Education*

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **v**

ÖZET ..... **vi**

ABSTRACT ..... **viii**

İÇİNDEKİLER ..... **x**

TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**

ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**

KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu 1

1.2. Araştırmanın Amacı 4

1.3. Araştırmanın Önemi 4

1.4. Sayıltılar 5

1.5. Sınırlılıklar 5

1.6. Tanımlar 5

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetişim 6

2.2. Yönetişim İlkeleri 13

2.2.5. Etkinlik 16

2.2.8. Stratejik Vizyon 17

2.3. Okullarda Yönetişim 17

2.4. Yönetişimle İlgili Yapılan Çalışmalar 20

2.5. Örgütsel Çeviklik 24

2.6.Örgütsel Çeviklik İlkeleri 31

2.6.1. Cevap Verme 31

2.6.2. Yetkinlik 32

2.6.3. Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme 32

2.6.4. Değişim Yönetimi 33
2.6.5. Hız 33
2.6.6. Esneklik 33
2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Çeviklik 33
2.8. Örgütsel Çeviklikle İlgili Yapılan Çalışmalar 34

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli 40
3.2. Çalışma Grubu 40
3.3. Veri Toplama Araçları 41
3.3.1. Kişisel Bilgi Formu 42
3.3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği. 42
3.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği. 42
3.4. Veri Analizi 43
3.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik 44

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Katılımcıların Yönetişim Düzeyi 45
4.2. Yönetişim ve Cinsiyet 45
4.3. Yönetişim ve Görev Türü 46
4.4. Yönetişim ve Okul Türü 47
4.5. Yönetişim ve Okul Kademesi 48
4.6. Yönetişim ve Mesleki Kıdem 50
4.7. Yönetişim ve Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdemi 51
4.8. Yönetişim ve Okuldaki Öğretmen Sayısı 52
4.9. Yönetişim ve Okulun Fiziksel İmkanı 53
4.10. Yönetişim ve Okulun Maddi İmkanı 54
4.11. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik Düzeyi 55
4.12. Örgütsel Çeviklik ve Cinsiyet 56
4.13. Örgütsel Çeviklik ve Görev Türü 56
4.14. Örgütsel Çeviklik ve Okul Türü 58

4.15. Örgütsel Çeviklik ve Okul Kademesi 59
4.16. Örgütsel Çeviklik ve Mesleki Kıdem 61
4.17. Örgütsel Çeviklik ve Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdemi 63
4.18. Örgütsel Çeviklik ve Okuldaki Öğretmen Sayısı 64
4.19. Örgütsel Çeviklik ve Okulun Fiziksel İmkanı 66
4.20. Örgütsel Çeviklik ve Okulun Maddi İmkanı 68
4.21. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeyleri ve Örgütsel Çeviklik Düzeyleri Arasındaki İlişki 70

5. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeylerine Yönelik Sonuç ve Tartışma 73
5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Çeviklik Düzeylerine Yönelik Sonuç ve Tartışma 77
5.3. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeyleri ve Örgütsel Çeviklik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma 80
5.4. Öneriler 81
5.4.1. Araştırmacılar İçin Öneriler 81
5.4.2. Okullar İçin Öneriler 81
5.4.3. Milli Eğitim Bakanlığı İçin Öneriler 82
KAYNAKÇA 83
EKLER 92
Ek 1: Normallik Testleri 93
Ek 2: Kişisel Bilgiler Formu 102
Ek 3: Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ) 103
Ek 3: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği 104
Ek 4: Etik Kurul Kararı 107
Ek 5: Valilik Onayı 108
Ek 6: Veri Toplama İzni 109
Ek 7: Ölçek Sahiplerinin İzinleri 110
ÖZ GEÇMİŞ 111

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo *Sayfa*

Tablo 1 Geleneksel ve çevik örgütlerin ayırt edici özellikleri 28
Tablo 2 Katılımcıların demografik bilgileri 40
Tablo 3 Ölçeklerin puan aralıkları ve değerlendirme ölçütleri 42
Tablo 4 Güvenirlik testi sonuçları 44
Tablo 5 Katılımcıların yönetişim alt boyutu 45
Tablo 6 Yönetişim ve cinsiyet 45
Tablo 7 Yönetişim ve görev türü 46
Tablo 8 Yönetişim ve okul türü 47
Tablo 9 Yönetişim ve okul kademesi 48
Tablo 10 Yönetişim ve mesleki kıdem 50
Tablo 11 Yönetişim ve bulunduğu okuldaki mesleki kıdem 51
Tablo 12 Yönetişim ve okuldaki öğretmen sayısı 52
Tablo 13 Yönetişim ve okulun fiziksel imkanı 53
Tablo 14 Yönetişim ve okulun maddi imkanı 54
Tablo 15 Öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu 55
Tablo 16 Örgütsel çeviklik ve cinsiyet 56
Tablo 17 Örgütsel çeviklik ve görev türü 57
Tablo 18 Örgütsel çeviklik ve okul türü 58
Tablo 19 Örgütsel çeviklik ve okul kademesi 59
Tablo 20 Örgütsel çeviklik ve mesleki kıdem 61
Tablo 21 Örgütsel çeviklik ve bulunduğu okuldaki mesleki kıdem 63
Tablo 22 Örgütsel çeviklik ve öğretmen sayısı 65
Tablo 23 Örgütsel çeviklik ve okulun fiziksel imkanı 66
Tablo 24 Örgütsel çeviklik ve okulun maddi imkanı 68
Tablo 25 Korelasyon analizi sonuçları 71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil ***Sayfa***

Şekil 1 Yönetişim Türleri **10**
Şekil 2 Yönetim ve Yönetişim Arasındaki Farklılıklar **11**
Şekil 3 Yönetişim İlkeleri **13**
Şekil 4 Örgütsel Çeviklik Kavramsal Modeli **26**

KISALTMALAR LİSTESİ

BT: Bilgi Teknolojisi
IMF: Uluslararası Para Fonu
KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti
MEB: Milli Eğitim Bakanlığı
OECD: Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
STK: Sivil Toplum Kuruluşu
TDK: Türk Dil Kurumu
YKİ: Yeni Kamu İşletmeciliği
UNDP: Birleşmiş Milletler Kalkınma Planı

1. BÖLÜM
GİRİŞ

Bu bölüm problem durumunu, araştırmanın amacını, araştırmanın önemini, sayıltıları, sınırlılıkları ve tanımları kapsamaktadır.

1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız çağın bir gerekliliği olarak her şey hızla gelişmekte ve değişmektedir. Farklı, yenilikçi tutum ve yaklaşımlar, kavramlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Küreselleşen dünya, bilimsel, teknolojik gelişmeler, dış ilişkiler, ekonomik hedefler, izlenen politikalar bu durumun öncül sebepleri arasındadır. Tüm dünyada değişimler yaşanırken örgütlerin çalışma şekilleri de daha reformist yapıya dönüşme yoluna girmiştir. Örgütler geleneklerine, bürokrasiye bağlı kaldıklarında, gelişmeleri takip etmediklerinde geride kalıp yok olmaya mahkum olmaktadırlar. Şirketlerde, bankalarda, hastanelerde, belediyelerde her alanda değişim yaşanırken toplumun temel taşı olan eğitim örgütleri olan okullarda da daha etkili ve demokratik eğitim-öğretim süreçleri, daha nitelikli çıktılar hedeflenmektedir.

"Artan küreselleşme ve rekabet karşında mevcut yönetim yaklaşımlarına alternatif arayışları kapsamında gündeme gelen yaklaşımlardan biri de yönetişim kavramıdır" (Gül ve Yaşar, 2020, s.123). Yönetişim, paydaşların sürece dahil edildiği belirli ilkeler doğrultusunda hareket eden katılımcı, hesap veren, şeffaf, etkin, yenilikçi bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetişimde, örgütler geleneksel tek adamlı yönetim tarzını geride bırakır ve örgütteki paydaşlarla fikir, görev ve sorumlulukları paylaşma ve karar alma süreçlerinde "birlikte yönetim" düşüncesiyle hareket ederler. Paylaşımcı yönetim yapısı ve ilkeler örgütlerin daha demokratik yapılara bürünmesini ve yeni fikirlere açık, dinamik yapılara sahip olmasını sağlar. Böylelikle dönemin gerektirdiği yenilikleri de örgütlere dahil eden paydaşlar örgütlerin geride kalmasının önüne geçmiş olur. Denetim anlayışını da geliştirir çünkü paydaşların yönetimde söz hakkı olması, yönetişimin temel ilkelerinden hesap verebilirlik dahilinde denetim mekanizması oluşturur.

Okullarda yönetişimin paydaşları; müdür, öğretmenler, öğrenciler, veliler, okul personeli ve diğer paydaşlardır. Tüm bu paydaşlar yönetimde aktif rol alarak yönetişim kavramının uygulanmasını sağlar ve karar alma aşamasında fikirlerini sunarlar. Karar alma, örgütsel yaşamın temel unsurudur (Ada & Ghaffarzadeh, 2015). Tek bir karar alıcı, tek bir düşünce yapısıyla hareket etmek yerine alternatif fikirler eğitim- öğretim ortamında yer bulur ve farklı bakış açıları daha çok düşünüp en iyiyi bulmayı hedefleyen sorgulayan, eleştirel ve yenilikçi bir çalışma ortamının okullara hakim olmasını teşvik eder. Alınan kararlar, görevlerin ve sorumlulukların paylaşılmasıyla daha hızlı bir biçimde uygulamaya

konulacaktır. Her bir katılımcı karar ve istediği fikirleri diğer paydaşlarla şeffaf bir şekilde paylaştığında ve hesap verdiğinde aslında kendinden denetimli bir süreci yürütmeye vesile olacaktır. Okullarda geleneksel yönetimdeki bürokratik, sorgulanamayan yönetimden paylaşımcı yönetim fikri olan yönetişime geçmek okulların daha demokratik örgütler olmasını sağlar. Demokratik okul yönetişimi, insan hakları değerlerine dayanan, öğrencilerin, personelin ve paydaşların okuldaki tüm önemli kararlara katılımını ve güçlendirilmesini ifade eder (Backman ve Trafford, 2006). Yönetişimin eğitim örgütlerinde ve diğer örgütlerde başarılı uygulamasından bahsedebilmek için yönetişim ilkelerinin karar alma, uygulama ve denetleme aşamalarına dahil edilmesi önemlidir. Hukukun üstünlüğü, katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, eşitlik, cevap verebilirlik, stratejik vizyon yönetişimin ilkeleridir. Hukukun üstünlüğü ilkesine göre okullarda adil, etik ve yasalara uygun yönetişim gerçekleşmesine hizmet eder. Adaletli olmak, eşitlik ilkesi dahilinde katılımcıların hepsinin her konuda ve uygulamada eşit olmasını ifade eder. Bu yasalara aykırılıkların yaşanmasının önüne geçer ve okullarda güveni, memnuniyeti arttırır. Katılım okul yönetişimi paydaşlarının yönetimde görev almasını ifade eder. Etkinlik ise katılım gerçekleşirken sürecin nasıl ilerlediğiyle ilgilenir. Tüm aşamalarda açıklık ve netliğin ön planda olması şeffaflık ilkesinin gereğidir. Paydaşların tüm yaptıklarından sorumluluk duymasını ve bunu diğer katılımcılara açıklayabilmesi ise okullarda denetimin yapılabilmesi için önemli bir ilke olan hesap verebilirliğin göstergesidir. Örgüt değişimlere cevap verebilir olmalıdır ki yenilikler okullarda yer alsın. Stratejik vizyon ilkesinde örgütde geçmişte yapılanlara dayanarak gelecekle ilgili öngörülerde bulunulup plan yapılması söz konusudur. Stratejik vizyona sahip okullar, paydaşlarıyla örgütün daha iyiye gitmesi için amaçlar edinir, hedeflerinin gerçekleşme oranını görüp eksiklerini gidermeye çalışır, deprem, pandemi, yangın vb. olaylarda kriz yönetimine bir yol belirler. Tüm bu yönetişim ilkelerinin okullarda hayata geçirilmesiyle pozitif yönlü gelişmelerin yaşanması muhtemeldir. Öğretmenler, öğrenciler, personel ve diğer paydaşlar okulu daha çok benimseyip sahiplenecektir.

Diğer taraftan geleneksel yönetim düşüncesi yapılarına sahip kişilerce yönetişimin merkeziyetçi yapıyı bozduğu düşünülebilir. Paydaşların yönetime katılımı kararların alınma hızını yavaşlatabilir. Bu durumda örgütler için gerekli örgütsel çeviklik kavramını akla getiriyor.

Örgütsel çeviklik, her gün değişimlerin yaşandığı dünyada örgütlerin güncelliği yakalamasının önemini ifade eden bir kavramdır. Her şey hızla değişirken beklentiler de sürekli olarak güncel ve en yeni olana yoğunlaşmaktadır. Teknoloji ve internet kullanımı, bireylerde ve örgütlerde değişim beklentisi ve ayak uydurma çabalarının en temel nedenleri

arasında yer almaktadır. Çeviklik, iş ortamının devrim niteliğinde, çalkantılı bir rekabet ve başarı mücadelesi alanına dönüşmesinde hayati bir yetenektir ve iş ortamındaki değişiklikleri tespit etme ve uygun yetenekleri sağlayarak bunlara yanıt verme becerisidir (Sharifi ve Zhang, 1999). Geleneksel yapıda işleyen örgütler modern dünyanın gerekliliklerini yakalayamazken çevik örgütler yaşanan değişimlere cevap vermektedir. Çeviklik, uyum sağlamayı ve yanıt vermeyi mümkün kılarken, günümüzün rekabetçi ortamında örgütsel başarı ile giderek daha fazla bağlantılıdır. Çevikliğin iki sabit bileşeni olan hız ve yanıt verebilirlik, rekabet için kritik öneme sahiptir (Harraf vd., z2015). Rekabet ortamında değişimlere uyum sağlamada hızlı olan örgütler ayakta kalır.

Okulların güncel olanı takip edebilmek, başarıyla varlığını sürdürmek ve verimli bir eğitim öğretim ortamı sağlamak için çevik olmaya ihtiyacı vardır. Yaşanılan bilgi çağında, dünyadaki değişimleri takip edebilmek okulların öncelikli gündemini oluşturmalıdır. Bilimsel gelişmeleri, yenilikleri takip eden sürekli kendini yenileyebilen ve değişime açık okullar dinamik, farklı fikirlerin bulunduğu çevik örgütler olacaktır. Örgütsel çevikliği olmayan örgütler ise ataletli örgütler olarak adlandırılır, geleneklerini sürdürür ve değişime direnirler.

Örgütsel çeviklik için cevap verme, yetkinlik, uyumluluk ve yeniden düzenleme, değişimi yönetme, hız ve esneklik ilkeleri önemlidir. Okullar ve diğer örgütler çevik olabilmek için değişime cevap verebilmeli, değişikliklere çabuk uyum sağlayıp yeniden düzenlemeler yapmalı, hızlı olmalı, fikir değişikliğinde esnek olmalı, hedeflere ulaşmada yetkin olmalı ve tüm bu değişim aşamalarını yönetebilmelidir. Bu kavramlar örgütsel çevikliğin örgütlerde başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli rol oynar.

Yönetişim ve örgütsel çeviklik açısından günümüzde okulların bazıları rekabet ortamında sürekli güncellik, yenilik, değişim, gelişim ve başarı odaklı olsa da bazı okullar rekabet ortamında geride kalmaktadır. Okul yöneticilerinin nasıl bir yönetim anlayışına sahip olduğu bu duruma doğrudan etki eden faktördür. Geleneksel yönetim anlayışını benimseyen, yönetişim kavramındaki birlikte yönetimin görülemediği okullar vardır; statükocu, bürokratik, iletişimin az olduğu ve denetimden yoksun olan bu okullar gelişmelere direnç göstermektedir. Bu eğitim örgütlerinin değişimin, hızın, yeniliklerin ve rekabetin yıkıcı etkisinde kendine yer bulması zorlaşmaktadır. Sadece okul yöneticilerinin karar aldığı, paydaşların yönetilen konumunda olduğu, sorgulanamayan, denetimden yoksun okullar paydaşları için çağın gerisinde bir eğitim-öğretim anlayışıyla devam etmektedir. Bu durum eğitim- öğretim seviyesinin düşük olmasına sebebiyet verebilir. Dinamik, yenilikçi, farklı fikirler, bilim yuvası olan okullara değişik bakış açıları kazandırmak açısından önemlidir. Yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramlarının açık ve net anlaşılmasını sağlamak ve eğitim öğretim

ortamlarının çağımızın koşullarına ayak uyduracak şekilde yapılanmasına fikir katkısı sunmak amacıyla bu araştırmada "Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" sorusu temel alınmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışma Bursa ili merkez ve diğer ilçelerindeki devlet ve özel anaokullarında, ilkokullarda, ortaokullarda ve liselerde görev yapmakta olan öğretmenlerin okullarda yönetişim düzeyleri ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

1. Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri nedir?
2. Öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri nedir?
3. Cinsiyet, görev türü, okul türü, okul kademesi, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki mesleki kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı, okulun fiziksel imkânı ve okulun maddi imkânı değişkenlerine göre öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
4. Cinsiyet, görev türü, okul türü, okul kademesi, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki mesleki kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı, okulun fiziksel imkânı ve okulun maddi imkânı değişkenlerine göre öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri ve alt boyutları arasında anlamlı farklılık var mıdır?
5. Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Yönetişim ve örgütsel çeviklik terimleri, sürekli yeniliklerle dönüşen dünyaya, piyasaya, rekabet ortamına, değişikliklere cevap veren, neredeyse tüm alanlarda örgütlerin çalışma biçimlerini, uygulamalarını olumlu şekilde etkileyen kavramlar olarak ortaya çıkmıştır. Çağımızın bilgi toplumu olması yeniliklerin tüm örgütlerde ve okullarda yer almasını gerekli kılmaktadır. Demokratik uygulamaların olduğu okullar, paylaşımcı güçlü bir okul ortamı sağlarken diğerleri gündemin gerisinde kalan örgütler olarak eski gelenekleriyle değişen dünyada yer bulmaya çalışmaktadır. Okullarda yeni ortaya çıkan pek çok gündem konusu vardır; farklı milletlerden öğrenciler ve paydaşlar, akran zorbalığı, daha bilinçli veliler, öğrenciler ya da beklenmedik şekilde ortaya çıkabilen pandemi gibi kriz durumlarıdır. Geleneksel yönetim anlayışlarına bağlı kalarak bu sorunlara çözüm bulmak pek mümkün değildir. İşte bu noktada okullarda yenilikçi anlayışlara, daha modern, demokratik çağı yakalayan görüşlere ihtiyaç vardır. Döneminin gerisinde kalan okulların nitelikli çıktıları olması güçtür. Reformist yapıda olmayan okullar topluma ışık tutma noktasında yeterli

olmayabilir. Bu çalışma okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin ele alınmasıyla ulaşılan sonuçlar ışığında iki kavramın uygulanmasına ilişkin düzeylerini ve aralarındaki ilişki düzeyini ortaya koyması ve daha verimli eğitim öğretim süreçleri ve nitelikli çıktılar elde etmek için pozitif yönlü iyileşmeleri, gelişmeleri ve değişmeleri teşvik edip öneriler yapması açısından önemlidir.

Literatür taramasında, yurt içinde eğitim alanında örgütsel çeviklik kavramıyla ilgili üniversitelerde sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmıştır fakat okullarda örgütsel çeviklik konusu yeterli sayıda çalışılmamıştır. Her iki kavramın birlikte çalışıldığı *Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişki* analizi yapan yurt içinde ve yurt dışında çalışmalar sınırlı sayıdadır. Çalışma bu noktada araştırma boşluğunu doldurması, alana yenilik getirmesi ve yapılacak çalışmalar için kişilere kaynak oluşturması yönünden önem arz etmektedir.

1.4. Sayıltılar

Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının öğretmenler tarafından iyi anlaşıldığı ve doğru bir şekilde yanıtlandığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bursa ilindeki merkez ve diğer ilçelerindeki devlet ve özel anaokullarında, ilkokullarda, ortaokullarda, liselerde çalışan öğretmenlerin okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla uygulanan veri toplama araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Yönetişim: Örgütü oluşturan paydaşlarla birlikte karar alma, uygulama ve denetleme sürecinden oluşan şeffaf, hesap verebilen, demokratik ve katılımcı bir yönetim anlayışıdır.

Örgütsel Çeviklik: Örgütlerin, belirsizlikleri, değişimleri öngörebilmesi, dünyadaki yeniliklere, gelişmelere, değişikliklere ve örgütün ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap verebilme yeteneğini kapsayan bir kavramdır.

2. BÖLÜM
KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetişim

Yönetim en eski bilimlerden biridir. Tarih boyunca insanlar hem yönetmiş hem de yönetilmiştir. Bursalıoğlu (2019), kaynağı yok diye bilinen bu eski bilimin pek çok eski kitapta yöneticilere; ‘‘Akıllı davranınız, iyi davranınız, cesur olunuz, anlaşınız, esnek olunuz, danışınız.’’ gibi öğütlerin bulunduğundan bahseder. Özdemir (2022) ise yönetimin kapsam alanını şu şekilde ifade eder: birden fazla bireyden meydana gelen örgütleri içeren karar vermeyi kapsayan ortak bir hedefe ulaşmayı amaçlayan birey odaklı bir süreçtir. Zamana yayılır, anlık olup biten bir durum değildir. Koçel (2020)’e göre, yönetim kavramının ortaya çıkışı insanlığın ortaya çıktığı ilk yıllara kadar dayanır ve insanların birlikte gruplar halinde yaşamaları yönetim kavramının ortaya çıkmasında etkili olmuştur. Bireyler başkalarıyla eylemde bulunur, grup aktivitelerine katılım sağlarlar. Bu durumun kaçınılmaz sonucu olarak gruplara girerler. İki ya da daha çok insan bir amaç doğrultusunda bir araya gelip bir grup oluşturduklarında, bu grubun üyelerinin belirlenen amaçlarının gerçekleştirmesi için birlikte çalışmaları gerekecektir.

Yönetim, kişileri, örgütleri, maddi kaynakları, gereçleri, zamanı en verimli şekilde kullanarak hedeflere ulaşmaktır. Bu süreç karar alma ve uygulamayı da içerir. Yönetim kavramından bahsedebilmek için muhakkak bir yönetici ve altında çalışanı olması gerekir. İş birliği ve iş bölümü de yönetim faktörünün unsurlarındandır (Eren, 2019). “Aslında politik teoride yönetim, resmi örgütleri kapsamakta, yasalardan kaynaklanan tekelci, baskıcı gücü kullanmakta, karar verme ve bunları uygulayabilme yeteneğine göre sınıflandırılmaktadır. Yönetim kamu düzenini korumak, toplumsal hareketleri kolaylaştırmak için ulusal düzeyde gerçekleşen örgütsal ve resmi süreçleri ortaya çıkarmaya çalışmaktadır” (Özer, 2006, s.63).

Gelişen ve değişen dünyamızda eğitim ve ekonomi başta olmak üzere her alandaki gelişmeler ve değişimler; merkezi ve tek elden yönetimin yanı sıra, bürokrasi ile boğulmuş ve hantallaşmış bir yönetim anlayışı yerine daha şeffaf ve hesap verebilir nitelikte olan bir yönetim anlayışının gerekliliğini ve önemini ortaya çıkarmıştır. Her şeyin hızla değişip dönüşmeye başladığı bu çağda örgütlerin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yönetim olgusu da değişikliğe uğrayıp yönetimden yönetişime doğru evrilmiştir. 'Yönetişim' kelimesi, kalkınma çalışmaları, ekonomi, coğrafya, uluslararası ilişkiler, planlama, siyaset bilimi, kamu yönetimi ve sosyoloji gibi çeşitli akademik disiplinlerde karşımıza çıkmaktadır (Bevir, 2010). 21. yüzyılın yönetişim anlayışının; 20. yüzyılınkini oldukça kapsamlı bir değişime uğrattığı, merkeziyetçilik yerine, yerelliği, üniter yapı yerine federalizmi, katı bürokrasi yerine katılımı,

kapalılık yerine açıklığı, hiyerarşi yerine hesap verebilirliği, sorumluluğu getirerek, adeta "yönetsel bir devrimin altına imzasını" attığı söylenebilir (Özer, 2006, s. 63). "Güçlü merkeziyetçi yapıdan daha desantralize ve esnek yönetime, dışa kapalılıktan şeffaf yönetime, hantal bürokratik yapıdan etkileşimli ve işlevsel yapıya, yurttaşı dışarıda bırakan karar alma süreçlerinden katılımcı uygulamaların yaygınlaştırılmasına önemli anlayış değişimleri yaşanmaktadır" (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 35). Bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler örgütlerin değişime cevap verebilmeleri adına yönetişim kavramının ortaya çıkmasına vesile olmuştur. Geleneksel yönetim anlayışları yönetişime doğru evrilmeye başlamıştır (Meral Şahin, 2016).

"Yetkililerin tek elde topladığı geleneksel kamu yönetimi yapısı, sanayi devrimi ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte popülaritesini yitirmiştir" (Memduhoğlu, 2017, s.2). Rhodes (1996), yönetişimin yeni bir yönetim sürecini, düzenlenmiş bir kuralın değiştirilmesini, ya da toplumun yönetildiği yeni bir metodu ifade eden yönetim kavramındaki anlam değişikliği olduğunu ifade eder.

Smouts (1998) "yönetişim (governance)" kavramının 1980'lerin sonlarında uluslararası ilişkilerde dikkate değer bir şekilde yöntem dışı olarak ortaya çıktığından bahseder. Yönetişim, Dünya Bankası'nın 1989 tarihli "Sahra Altı Afrika: Krizden Sürdürülebilir Büyümeye" başlıklı raporunda kullanılana kadar kalkınma çevrelerinde nadiren kullanılan bir terimdi (The World Bank, 1994). Yönetişim kavramıyla bir ulusun işlerini yönetmek için siyasi gücün kullanılması ifade edilmiştir (The World Bank, 1989). "1992 Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), 1992'de yapılan Rio Zirvesi ile Habitat toplantıları ve daha sonra 1997'de Birleşmiş Milletler, "yönetişim" terimi çerçevesinde 21. yüzyılın katılımcı devlet modelini netleştirildi" (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 44). Toksöz (2008) yönetişim kavramının Türkiye'de ilk kez 1996'da Habitat II Konferasında "iyi yönetişim" olarak kullanıldığından bahsetmektedir.

Dünya Bankası (1994), yönetişimin üç farklı yönünü belirlemiştir:

1. Siyasi rejim biçimi;
2. Kalkınma için bir ülkenin ekonomik ve sosyal kaynaklarının yönetiminde yetkinin kullanıldığı süreç;
3. Hükümetin politikaları tasarlama, formüle etme ve uygulama ve işlevleri yerine getirme kapasitesi.

International Monatery Fund (IMF, 2023)' a göre ise yönetişim; yasallık, eşitlik, adillik, etiklik gibi kavramların uygulanmasını gerekli kılan hukukun üstünlüğüne bağlı olmak dahilinde ülkenin nasıl yönetildiğine ilişkin süreçler toplamı olarak tanımlanır.

Türk Dil Kurumu (2023) tarafından sözlükte yönetişim “Resmî ve özel kuruluşlarda idari, ekonomik, politik otoritenin ortak kullanımı.” olarak tanımlanır. “Yönetim” ile “iletişim” kelimelerinin bir araya gelmesiyle Türkçe bir kavram olarak “yönetişim” ortaya çıkmıştır. Katılımcı demokrasinin gelişmiş şekli olarak nitelendirilen "yönetişim" kavramı, farklı biçimlerde tanımlanmıştır. Kavram "karşılıklı yönetim", "etkileşim içinde yönetim" tarzında anlamlandırılmakta olup, bu açıdan, "sivil toplum" ve "özyönetim" kavramlarının gelişimiyle yakından ilintilidir (Milli Eğitim Bakanlığı, 2015; güncelleme: 2022).

Yönetişimle, yöneten yönetilen düzeninden iki taraflı etkileşmenin ön planda olduğu bir ilişki tarzına doğru değişim anlatılır. Bu sayede, toplulukların faaliyetlerine yön vermek gayretiyle kullanılan siyasi, maddi ve yönetime dair gücün oluşması sağlanır (Toksöz, 2008). Yönetişimde, yönetme görevi olanlarla yönetilenler etkileşim içinde amaca karar verip, bu doğrultuda birlikte hareket eder. Ortaya çıkan sonuç takımın başarısı olup, tek taraflı olan yönetimden daha realist bir yapıya dönüşür (Fidan, 2010). Yönetişim kavramı, dıştan gelen tepeden inmeci bir yapıya değil, bürokrasiden uzak yatay özellikteki yönetim olgusunu öne çıkarır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003). Yönetişimin özü, hükümetin otoritesine ve yaptırımlarına başvurmaya dayanmayan yönetim mekanizmalarına odaklanmasıdır (Stoker, 1998). Rhodes (1996) yönetişimi kendi kendini organize eden ağlar olarak ve geleneksel yönetim anlayışındaki yönetilebilirlik için bir meydan okuma olarak görür çünkü ağlar bağımsız hale gelir ve merkezi yönlendirmeye karşı çıkar. Yönetişimde günümüz şartlarına göre güncel olan takip edilir ve farklı istekleri, fikirleri öğrenip yönetim süreçlerine dahil etmek için topluluktaki her bireye önem verilir (Yüner, 2018). Bir başka deyişle yönetişim, kişilerin gelecekleri ile ilgili söz hakkının artması arzusunda temellenir (Memduhoğlu, 2017). “Kararların alınma şekli, gücün nasıl kullanılma biçimi ve ülke insanlarının bu sürece katılırken izlediği yol hakkındaki uygulamalar ise yönetişimin niteliğini belirlemede etkilidir” (Özer, 2006, s.65). “Örgütsel amaçların mükemmel olarak gerçekleştirilmesi için güçlendirilmiş kişilerin, ortak çıkarları kişisel çıkarlarının önüne alarak davrandığı, iletişim ve etkin bilgi paylaşımı, karşılıklı güven ve şeffaflığı benimsemiş, müşterek karar verebilen, duygusal zekâsı yüksek, empatik, proaktif ve sinerjik davranarak gerçekleştirilen örgütsel etkinliklerdir” (Fidan, 2010, s.6-7). Yönetişim uygulamalarıyla etkili yönetim süreçlerine ulaşmak hedeflenir.

Devlet, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yönetişimin katılımcılarıdır. Sosyal uzlaşmacı bir devlet yönetişim uygulamaları için önemlidir (Bahçavan, 2006). Devlet; siyasi ve kamu kuruluşlarını içerir ve vatandaşlarına daha iyi hizmet vermeyi amaçlar. Özel sektör; farklı alanlardaki özel örgütleri kapsar. Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ise, organize eden,

eğiten, katılım sağlayan, siyasi ve sosyal ilişkilere vesile olan yardımlaşmayı arttıran, kültürleri ayakta tutarak bağımsızlık, eşitlik gibi kavramları ön planda tutan kişi ile devlet arasında yer alan yönetişimin katılımcılarıdır (Özer, 2006).

Smouts (1995), Küresel Yönetişim Komisyonu Raporu'na ve Stoker (1998)'a göre yönetişim;

- kural ya da aktivite değil bir süreçtir.
- hakimiyet üzerine değil uyum üzerine kuruludur.
- kamu ve özel sektör katılımcılarını aynı anda içerir.
- sürekli etkileşime dayanır.
- toplumun tüm kesimlerinin yüksek düzeyde katılımına olanak sağlayan bir yönetim anlayışını benimser.
- ortak akıl ve yönetim ilke ve değerlerine dayanır.
- hükümetten gelen ama aynı zamanda hükümetin ötesinde olan bir dizi örgütu ve aktörü ifade eder.
- sınırların bulanıklaşmasını ve sosyal ve ekonomik sorunların üstesinden gelmek için sorumlulukları tespit eder.
- toplu eylemde yer alan örgütlar arasındaki ilişkilerde yer alan güç bağımlılığını tanımlar.
- aktörlerin özerk, kendi kendini yöneten ağları ile ilgilidir.
- hükümetin otoritesini yönetme veya kullanma gücüne dayanmayan işleri yapma kapasitesini tanır.

"Yönetişim, kamusal sorumluluk ve denetim anlayışına yeni bir boyut kazandırmaktadır" (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 35). United Nations Development Programme (UNDP, 1997), ise üç tür yönetişimden bahseder:

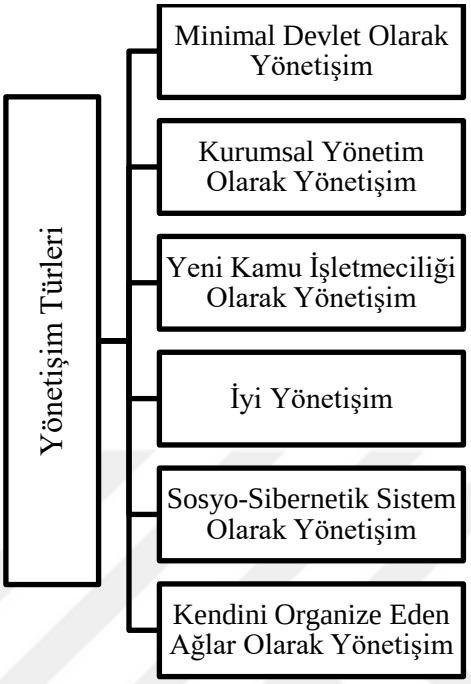
Ekonomik yönetişim, ülkenin maddi kaygılarına bağlı olarak ekonomi uygulamalarını ve başka ülkelerle olan ekonomik bağlarını etkileyen karar alma aşamalarını kapsar. Ülkenin ekonomik yapısı eşitlik, fakirlik ve yaşam kalitesi gibi durumlar üzerinde önemli role sahiptir.

Siyasi yönetişim, politikaları formüle etmek için karar alma sürecidir. Ülkelerin yönetim anlayışı, geleceklerine ilişkin belirleyicidir. Katılımcı, şeffaf, demokratik yönetim süreçleri siyasi karar alma da sorumluluk paylaşımının göstergesidir.

İdari yönetişim ise politika uygulama sistemidir. Uygulama aşamasında paydaşların sorumluluk alıp etkin katılımlarıyla sürecin etkili yürütülmesidir.

Şekil 1

Yönetişim Türleri



UNDP'nin tüm yönetişim türlerinde katılımcılık, güçlü ilişkiler ve paylaşılan sorumluluklar yönetişim kavramının öne çıkan yönleridir. Şekil 1'de gösterildiği gibi Rhodes (1996) altı farklı yönetişim türünden bahseder:

1. Minimal Devlet Olarak Yönetişim: Bu kullanım, kamu müdahalesinin kapsamını ve biçimini yeniden tanımlayan ve 'kamu hizmetlerini' sunmak için piyasaların ve yarı piyasaların kullanımını ifade eden genel bir terimdir.

2. Örgütsal Yönetim Olarak Yönetişim: Bu özel kullanım, kuruluşların yönlendirildiği ve kontrol edildiği sistemi ifade eder. Hem kamu hem de özel sektördeki örgütler için eşit derecede geçerli olan açıklık, dürüstlük yani doğrudan eksiksiz işlem yapma ve hesap verebilirlik ilkelerinin önemini vurgular.

3. Yeni Kamu İşletmeciliği Olarak Yönetişim: Özel sektör yönetim metotlarının kamu sektörüne tanıtılması ve kamu hizmeti sunumuna teşvik yapılarının (piyasa rekabeti gibi) dahil edilmesi anlamına gelmektedir.

4. İyi Yönetişim: "Kolektif sorunlara yanıt vermek için kaynakların tahsisi ve yönetimini ele alır; katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, etkinlik ve hakkaniyet ile karakterize edilir" (UNDP, 1997, s.33).

5. Sosyo-Sibernetik Sistem Olarak Yönetişim: Bu kullanımda artık yönetim alanındaki çıktılar, merkezi hükümetin eylemlerinin ürünü değildir çünkü merkezi yönetim artık en yüce güç değildir. Merkez bir yasa çıkarabilir ancak daha sonra yerel yönetimler, sağlık yetkilileri, gönüllü sektör, özel sektör birbirleriyle etkileşime girer ve süreçte aktif rol alırlar. Artık sadece bir merkez değil pek çok merkez vardır. Yönetişim, etkileşimli sosyal-politik yönetim biçimlerinin bir sonucudur.

6. Kendini Organize Eden Ağlar Olarak Yönetişim: Bu kullanımda yönetişim, hükümetten daha geniş bir terim olarak görülmektedir. Geleneksel merkeziyetçilik yerini katılımcılığa bırakmaktadır.

Tüm yönetişim türlerinde katılımcılık, paylaşılan görev ve sorumluluklar ve merkeziyetçilikten uzaklaşan paylaşımcı daha demokratik bir yönetim anlayışı temel alınmıştır.

Yönetim ve yönetişim arasındaki farkları anlamak, yönetişim kavramının alanını netleştirmek ve yönetişim süreçlerini bilinçli bir şekilde ilerletip daha iyi verim almak için önem arz etmektedir.

Yönetimden yönetişime geçilirken pek çok değişiklik meydana gelmiştir. Yönetişim, ben ne dersem o olur ve o yapılır tarzındaki tek taraflı ve yukarıdan aşağıya doğru olan, kıdem sırasının önemsendiği ve merkeziyetçi ilerleyen yönetim kalıplarından farklılık gösterir (Fidan,2010). "Yönetim tek yönlü bir kontrolü, yönetişim ise birlikte ve ortaklaşa hareket etmeyi ifade eder" (Memduhoğlu, 2017, s.12). "Geleneksel yönetimde faaliyetler, hiyerarşik bir yapılanma içerisinde gerçekleştirilirken, yönetişimde faaliyetler yatay bir koordinasyonla, eşgüdüm içerisinde ve sorumluluk paylaşımı zemininde gerçekleştirilir" (Özer, 2022, s.122).

Şekil 2

Yönetim ve yönetişim arasındaki farklılıklar

Yönetim		**Yönetişim**
Hiyerarşik düzenden		Heterarşik düzene
Otoriterlikten		Demokratikliğe
Hesap soran	Yönetimden Yönetişime	Hesap veren
Gizlilikten		Şeffaflığa
Bürokratik		Kaliteli
Statükocu		Reformcu

(Aktan, 2003, aktaran Özdemir 2022, s.32).

Şekil 2 incelendiğinde, yönetimden yönetişime geçiş tek adam yönetiminden grup yönetimine doğru bir değişimi ifade eder. Katı bir yöneticilik anlayışından paydaşlarla sorumluluğun bölüşüldüğü etkin, katılımcı, şeffaf, hesap veren, daha demokratik bir anlayışı

temsil eder. Yönetişim, yönetimde olan ast üst ilişkisinin geride bırakıp yatay yapılanmayı esas alır. Yönetimde uygulamalar daha geleneksel, değişimler zordur fakat yönetişim, değişime önem veren daha yenilikçi bir yapıyı benimser.

Yönetişimin hedefi, toplumsal problemlerle ve çağdaş toplumların kaosunu, enerjikliğini ve farklılık yaratan durumlarla başa çıkmak olmaktadır (Özer, 2006).

Yönetim anlayışındaki bu farklılaşmanın ne fayda sağlayacağı pek çok alanda tartışma konusu olmuştur. Toksöz (2008), "Yönetişim Ne İşe Yarar?" sorusunu aşağıdaki şekilde yanıtlar (s.17):

- Kamu yönetimini vatandaşa yaklaştırır.
- Kamu yönetimini etkinleştirir.
- Yolsuzlukla mücadeleyi sağlar.
- Demokrasiyi güçlendirir.
- Örgütlerin meşruluğunu arttırır.
- Karar ve işlemlerin açık ve anlaşılır olmasını sağlar
- Yönetime farklı paydaşların görüş bildirerek katılımını sağlar; bu durum kararların içeriğini zenginleştirir, uygulanmasındaki etkinliği arttırır.

Yönetişimin tüm örgütlerde pozitif etkileri yankılanırken olumsuz bir uygulama olarak görüp eleştirenler de bulunmaktadır. Tek elden yönetimin olduğu tüm gücü elinde tutan merkeziyetçi otoriter yapılarda bu güç olumlu ya da olumsuz istendik yönde kullanılmaktadır ve alınan kararlar doğru ya da yanlış sorgulanmaksızın yönetilenlere uygulanmaktadır fakat sürekli değişen ve yeni kavramları, uygulamaları gündeme getiren bu çağda, yönetim anlayışı da daha yeni bir kavram olan yönetişim olarak güncellenir. Geleneksel yönetimdeki istediğini yapan yöneticiler için sorgulanmak, hesap vermek, adil ve eşit olmak gibi uygulamalar rahatsızlık vermektedir. Olumsuz eleştirilerin temel kaynağını bu durum oluşturmaktadır. Kötü yönetişim, kamu görevinin özel çıkarlar için kötüye kullanılması anlamına gelen yolsuzluk için daha büyük teşvikler ve daha fazla fırsat sunar. Yolsuzluk halkın hükümete olan güvenini sarsar. Ayrıca piyasa bütünlüğünü tehdit eder, rekabeti bozar ve ekonomik kalkınmayı tehlikeye sokar (IMF, 2023). Çukurçayır ve Sipahi (2003)'e göre ise "olumsuz ve şüpheci bir yaklaşımla yönetişimi yalnızca küresel sermayenin kolay dolaşımını sağlayacak olan "yapısal uyarlanma" aracı olarak görmek yerine, geleceği şekillendirirken, olanakları bir araya getiren sağlıklı toplumsal, siyasal ortam sunan araç olarak görmek daha faydalı olacaktır" (s.60). Yönetişim uygulamalarının etkili bir şekilde gerçekleştirilmesiyle tüm örgütlerde toplumun lehine faydalar görülür.

2.2. Yönetişim İlkeleri

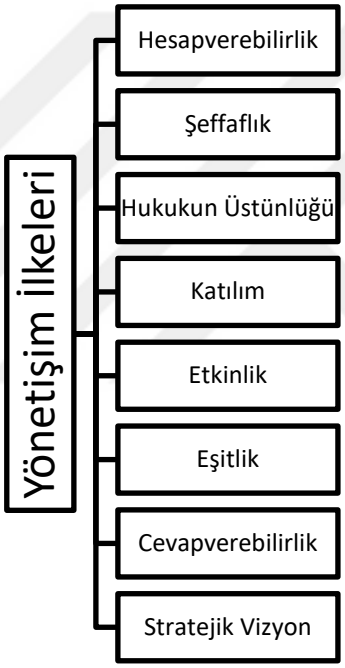
Başarılı bir yönetişim hukukun üstünlüğü, katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, eşitlik, cevap verebilirlik, stratejik vizyon ilkelerini kapsar.

Dünya Bankası tarafından 1994'te hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü, şeffaflık ilkelerine vurgu yapılmıştır. UNDP (1997) tarafından ise iyi yönetişimin katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve hukukun üstünlüğü ilkelerinden bahsedilmektedir. Bu araştırmada literatürde fikir birliğine varılan ilkeler üzerinde durulmuştur. Bu ilkeler şekil 3'de gösterilmiştir.

Şekil 3

Yönetişim ilkeleri

.



2.2.1 Hesapverebilirlik: Hesapverebilirlik ilkesi hem kamu görevlilerinin görevlerini yaparken veya yetkilerini kullanırken vatandaşa karşı, hukuksal ve etik boyutta sorumluluklarına dikkat etmelerini, hem de vatandaşın yönetime denetim boyutunda katılmasını sağlamaktadır (Bahçavan, 2006, s.20). "Başta yöneticilerin, kurumsal etkinliklere ve bunların sonuçlarına ilişkin, belli kural ve ölçütler içinde sorumluluk almalarını anlatan hesap verebilirlik kavramı, bütün paydaşların çıkarlarının korunmasını sağlayabilecek bir işleve sahiptir" (Gönenç, 2021, s.3). Hesap verebilirlik örgütte topluma karşı kararlarından ve eylemlerinden sorumlu olma ve bunun için tatmin edici bir neden sunma gerçeği veya bunun gerçekleşme derecesi olan görevlerin ne kadarının başarıldığı irdelemektedir. Bir örgüt ya da kuruluşun aldığı kararlardan ve üstlendiği faaliyetlerden etkilenebilecek olanlara karşı hesap

verebilir olması gerekir. Bu durumda hesap verebilirlik bir örgütün sağlıklı gelişimi, ayakta kalması ve verimliliğinin yüksek olması için önemli bir gereksinim olduğu söylenebilir.

Yönetişimin kabullenilmesini hızlandıran faktörler arasında, kamu alanına olan güvenin düşmesi ve vatandaşların bilgi alma, sorgulama hakkı talebiyle birlikte kamu alanında hesap verilebilirliğe olan gereksinim belirgin hale gelmiştir (Yüner, 2018). "Hesap verilebilirliğin etkin bir şekilde uygulanabilmesi için hesap verme konumunun yetkinliği ile birlikte hesap soran tarafların yani diğer paydaşların da süreçte aktif olarak yer alması gerektiği değerlendirilmektedir" (Köseoğlu, 2022, s.40). "Hesap verebilir bir yönetişim anlayışında, karar alma mekanizmalarına katılım ile daha etkili ve daha şeffaf bir yönetim meydana getirerek geleneksel yönetimden farklılaşma sağlanabilir" (Töremen ve Kılıç, 2015, s.276).

"Hesap verebilirlikte şu 5 soruya cevap aranmalıdır;

- Kim hesap veriyor/vermeli?
- Kime hesap veriyor/vermeli?
- Neyin hesabını veriyor/vermeli?
- Nasıl hesap veriyor/vermeli?
- Hesap verme sonucunda ne oluyor/ olmalı?" (Acar, 2013: 386)

Yönetişimde tüm katılımcıların görev, yetki ve sorumluluklarının net olarak ifade edilmesi, sorumluluklarının sınırlarının belirlenmesi hesap verebilirlik açısından kimin, neden hesap verebileceği tespit edilebilmesi ve katılımcıların her birinin sorumluluktan kaçmaya çalışmak yerine yaptıklarından sorumlu olacağını, ihtiyaç duyulursa kendilerinden hesap sorulabileceğinin farkında olması gerekmektedir (Bahçavan, 2006).

"Hesap verebilirlik demokratikleşmenin gereği ve yönetişim kalitesinin göstergesidir. Demokrasi geliştikçe toplumun sorgulama talepleri yanıtlanmaktadır. Vatandaş kamuda özel sektördeki hizmet durumunu değerlendirmede söz sahibi olmak istemektedir. Bu durum, yetkililerin, karar alırken ve görevlerini yerine getirirken daha dikkatli davranmalarını zorunlu kılmaktadır" (Yüner, 2018, s.34).

2.2.2. Şeffaflık: "Şeffaflık, halkın belirli zaman aralıklarıyla kamu hizmetleri konusunda, devletin sahip olduğu imkanların ve bu imkanların nasıl kullanılacağı konusunda bilgilendirilmesidir. "Bir başka deyişle 'açıklık' da diyebileceğimiz şeffaflık; insanların neyi nerede nasıl kullandığını açıkça gözler önüne sermesidir" (Töremen ve Kılıç,2015, s.272). Yönetişimde şeffaflık, kamu işlemlerinin saydam bir şekilde halka açık olması, kullanılan dilin yalın ve anlaşılır olmasını gerektirir" (Yüner, 2018, s.31). "Şeffaflık, kamuoyunun sivil

toplum örgütlerinin de yardımıyla her düzeydeki yönetim süreciyle ilgili bilgilenmeyi sağlar" (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 52). Kamu yönetimindeki kötüye kullanmaları ortadan kaldırmak amacıyla ve kamu yönetimine karşı güveni daha çok sağlamak amacıyla şeffaflığın sağlanabilmesi yönetişim açısından en çok gerekli durumdur (Yüner, 2018). Hesap verebilirliğin ön koşulu şeffaflıktır ve ikisi de birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcıdır (Töremen ve Kılıç, 2015). Şeffaflık yoluyla yasalara uygunluk denetiminin sağlanması, hukukun üstünlüğünün korunmasını güvence altına alacaktır. Şeffaflık ilkesiyle yönetişim uygulamalarına denetim kazandırılmaktadır.

2.2.3. Hukukun Üstünlüğü: Örgütlerin karar ve uygulama süreçlerinin yasal, adil, etik ve eşit gerçekleştirilebilmesi için hukukun üstünlüğüne ihtiyaç duyulur. Yönetişim, vatandaşlara verilen hizmetlerin eşitlik doğrultusunda, tarafsız olarak, yapılanların bireylere göre değişmemesi esasına dayanan yasal bir düzenlemeyi gerektirmektedir (Abbasoğlu, 2019). "Kaynak sağlamada, imkan sunmada, cezai işlemlerde adalet ilkesi gözetilmeli, ödül dağıtımında, atama ve kıdem tahsisinde liyakat esas alınmalıdır" (Yüner, 2018, s.28). "Yönetimde demokratik ve etkin bir devlet olma düzeyine ulaşabilmek için hukukun üstünlüğünü sağlayarak, hukuka uygun bir yönetim anlayışını egemen kılmak gerekmektedir" (Bahçavan, 2006, s.16). Hukukun üstünlüğü ile kayırmalar, iltimaslar, adaletsizliklerin önüne geçilerek örgütlerde eşitlik sağlanacaktır ve bu durum eşitlik ve hukukun üstünlüğü ilişkisini de ortaya koymaktadır.

2.2.4. Katılım İlkesi: Yönetişimde uygulamalar için paydaşların yönetimde aktif olması, kendi geleceklerine ilişkin karar alması ve uygulamalarda sorumlulukları paylaşması daha adil ve demokratik bir yönetişim için bir fırsattır. Katılım, örgütte farklı isteklerin, alternatif fikirlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlayan paydaşlar arasında iletişimi arttırıp iş birliğini sağlayan bir ilkedir. Farklı fikirlerle olaylara daha detaylı ve çok yönlü bakmak sorunlara çözüm bulmayı da kolaylaştırmaktadır. Yönetişim terimi, her durumda ilke olarak katılımı öngördüğü için yönetişim ve katılım birbirine eşittir denilebilir (Abbasoğlu, 2019). Yönetişimin tespit edici ilkelerinden birinin de katılım olmasının sebebi etkin rol alanların söz hakkına sahip olmaları ve aralarında iki taraflı bağlılık olmasıdır ve bu da yönetişimi, yönetmeden farklı kılar (Yüner, 2018). Katılımcılığın işleyebilmesi için bireylerin vatandaşlık hakları, toplumsal yükümlülük gibi konularda bilinçli olması, farkında olması, haklarını bilmesi ve uygulayabilmesi için örgüt kültüründe ilerlemelerin olması gerekmektedir (Bahçavan, 2006). Kamu sektörünün kararlarında katılımcı bir yapıyı benimsemesi, kararların ondan etkilenecekleri içerecek duruma uygun olarak alınması, uygulanabilme ihtimalini yükseltir (Toksöz, 2008). Katılımcılık bazılarına göre kaos nedeni olarak görülse de katılımı,

yönetilenlerin kendi haklarındaki işlemlerde söz hakkına sahip olmasına dair bir hak olduğunu bilmek yenilikçi ve demokratik bir yaklaşımı yansıtır (Bahçavan, 2006).

2.2.5. Etkinlik: Yönetişimde etkinlik etkili, yararlı ve başarılı çıktılara ulaşmakla ilgilenir ve amaçlara ulaşmada zamanı ve kaynakları doğru şekilde kullanmak odağında şekillenir. Etkinlik, sonuca varırken ulaşılan başarı olarak ifade edilebilir; uzun vadede vizyonu muhafaza etme, kaynaklardan etkin şekilde faydalanma, teknik ekipman, bireylerin endişelerine karşı hassas olma ve bunların söylenebildiği ve çözümlenmeye çalışıldığı bir hava oluşturma gibi ölçütlerle belirlenir (Çukurçayır ve Sipahi, 2003).

Etkinlik, şeffaflık çerçevesinde gereken bilgilendirmelerin vaktinde yapılması, bilgi talebi ve fikir belirtme amacıyla iletişimin sağlanması önemlidir. Karar verirken hesaba katılan bireyler, hesap verebilirlik doğrultusunda yapılan çalışma hakkında fikir belirtmelidir. Hizmeti isteyen, alan kişilerin fikirleriyle realist bir şekilde kamu etkinliği değerlendirilebilir. Yönetişim anlayışında etkinliği sağlamak için gerekli olan etkin bir denetimdir (Yüner, 2018).

2.2.6. Eşitlik: Eşitlik kavramı, "günlük hayattaki, sosyal ve hukuki ilişkilerdeki kullanımıyla benzer olayların, benzer şekilde tarafsız ve adil muamele görmesi olarak tanımlanabilir" (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, s. 55). Toplumda güvenin oluşturulabilmesi için eşitliğin rolü önemlidir. Hizmet sunarken eşit olanaklarda faydalanma, kanun önünde eşit olma, toplumla ilgili kararlaştırılan konularda eşit hakların olması, devlet- yurttaş etkileşimindeki güven inşa edecektir. Eşitliğin gerekliliği olarak yasaların tüm bireylere uygulanışı benzerdir (Yüner,2018). Alınan kararlarda toplumun herhangi bir kesimini kayırıcı uygulamalar yapılmaması ve vatandaşın uyacağı kuralların açık ve net olarak ifade edilmesiyle tüm bireylere aynı biçimde uygulanması, bireylerin devlete güvenmelerini sağlar (Toksöz, 2008). Yönetişim, eşitlik fikri doğrultusunda etkileşimin olduğu ve demokrasinin daha iyi işlediği bir sistemi kapsar (Yüner, 2018).

2.2.7. Cevap Verebilirlik: "Cevap verebilirlik, vatandaşların istek ve şikayetlerinin siyasi iktidar ve kamu bürokrasisi tarafından dinlenerek cevaplandırılmasıdır. Yönetimin cevap verebilmesi, sahip olduğu bilgiyi birey ile paylaşabilmesiyle gerçekleşir" (Memduhoğlu, 2017, s.30). "Geleneksel kamu yönetimi, çağımız toplumunun değişken gereksinimleri ve isteklerini karşılayamamaktadır. Yönetişim, kamu hizmetinde bürokrasinin gereği hantallık yerine, hızlı, değişime uyum sağlayabilecek bir yapı öngörmektedir. Dolayısıyla kamu örgütlerinın toplumsal değişimlere hızla cevap verebilecek kapasitede ve esneklikte olmaları amaçlanmaktadır" (Yüner,2018, s.36). Cevap verebilirlik örgüte karşı güven duygusu oluşturur.

2.2.8. Stratejik Vizyon: "Örgütler güncel verilere ve eğilimlere dayanarak gelecekte olması muhtemel problemleri durumları öngörebilmeli ve gelecek maliyetleri ve öngörülen değişiklikleri de (örneğin, demografik, ekonomik, çevresel) hesaba katarak buna uygun politikalar geliştirmelidir" (Memduhoğlu,2017, s. 30). "Stratejik plan hazırlanırken, katılımın sağlanması ile farklı görüşler ve talepler dikkate alınmaktadır" (Yüner,2018, s.37). Örgütlerin geçmişteki deneyimlerden yararlanıp geleceğe dair öngörülerde bulunması, planlar yapması ve amaca yönelik yaptığı çalışmaları ifade eder.

2.3. Okullarda Yönetişim

Eğitim yönetişimi' kavramı 21. yüzyılda eğitim örgütlerindeki değişen yapıyı tanımlamak ve anlamak için kullanılan çağdaş bir tabirle en çok atıfta bulunulan terimlerden biridir (Wilkins ve Olmedo, 2019). Okullar daha mutlu paydaşlar, daha verimli eğitim-öğretim ortamları ve modern ve paylaşımcı düşünce yapılarıyla küreselleşen dünyada etkili örgütlar olarak yer alacaktır. Eğitim politikası ile ilgili olarak yönetişim, tüm süreçlerin, amaçlı eylemlerin ve bilgilendiren ve eğitim politikasının oluşturulmasına yön veren örgütsal düzenlemelerin hepsinin bir toplamı olarak tanımlanabilir (Parreira do Amaral, 2010). Çevik ve Cemaloğlu (2020) na göre, yönetişimin sosyal, siyasal ve ekonomik etkileri sürekli olarak yükselmektedir ve eğitim örgütlerinda da bu durumun yaşanması kaçınılmazdır. Gül ve Yaşar (2020), okul yönetiminde söz sahibi bulunmayan paydaşların aktif olarak karar verme aşamasına dahil olmasıyla ortaya çıkabilecek sorunların önceden düzeltilebilmesine imkan veren süreç merkezli ve denetimin içten olduğu bir yapı oluşmaya başladığını ifade eder.

Meral Şahin (2016), örgütün üyelerinin aidiyet hissetmesinin, birlikte çalışmasının, etkili bir şekilde yönetimde rol oynamasının daha nitelikli bir "okul yönetimi" açısından önemli olduğunu vurgulamıştır.

Müdür ve yardımcıları ile hiyerarşik olarak üst makamdaki diğer milli eğitim yönetim birimlerinin (il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri, Milli Eğitim Bakanlığı vb.) haricinde yönetim sürecine dahil edilmesi gereken başka aktörler de bulunmaktadır. Örgütun içinde öğretmenler ve diğer personel bu örgütun çalışanları olarak, öğrenciler örgütdan doğrudan, aileler ise örgütdan dolaylı hizmet alan kişiler olarak, mezunlar ve mezun aileleri örgütun sürekliliğine katkı sağlayacak yapılar olarak, varsa bağışçısı veya donör örgütlar okulun finansal destekçileri olarak, okulun yönetimine farklı düzeylerde katılım sağlamalı ve şeffaf, etkili, verimli ve işleyen bir sistem oluşturmak için katılımcı bir yaklaşım sergileyebilmelidir (MEB, 2015; güncelleme: 2022).

Yüner (2018)'e göre okul yönetişiminin tanımı aşağıdaki ifadeleri kapsar:

- Okul paydaşları kendileri hakkındaki karar sürecinde, kararların pratiğe dökülmesinde ve kontrol edilmesinde aktif katılır.
- Okuldaki iş ve yükümlülükler açık bir şekilde tespit edilir.
- Hesap verme sürecinin etkin kullanımı esastır.
- Yalnız hiyerarşik olmayan çok taraflı etkileşim yollarının açık olabilmesi önemlidir.
- Bir düzen içinde yapılan ve çok yönlü kontrollerle etkililiğin mümkün kılınması sağlanır.
- Ekonomik ile idari açıdan şeffaf olmak önem arz eder.
- Okulun toplumun isteklerine göre öncelik vermesi gerekmektedir.

Backman ve Trafford (2007)'a göre demokratik bir okul yönetişimi için 3 sebep vardır:

1) Etik nedenler*:* Demokratik değerlerin toplumda gelişimini sağlamak için günlük iş yaşantısında uygulanması her türden örgütlerdeki liderler için, özellikle okullar için önemlidir.

2) Politik nedenler: Demokrasinin küçük yaştan itibaren bireylere bir alışkanlık olarak kazandırılmasının, demokrasinin kalıcılığını ve bireyin demokrasiye bağlılığını arttıracağını vurgular.

3) Hızla değişen toplum: Küreselleşmenin günlük hayatımıza getirdiği tüm olumlu etkileri kabul etmeli, çeşitliliği ve değişimi fırsat olarak görmeli ve çocuklarımıza böyle bir dünya için doğru eğitimi vermeliyiz.

Demokratik bir okul yönetişimi aşağıdaki faydaları sağlar (Backman ve Trafford, 2007):

- Disiplini daha iyi duruma getirir.
- Öğrenmeyi iyileştirir.
- Çatışmaları azaltır.
- Okulun daha rekabetçi olmasını sağlar.
- Sürdürülebilir demokrasinin gelecekteki varlığını sağlamlaştırır.

Okul yönetişim ağının üyeleri çeşitlidir ve ağ, büyük ölçüde okul sisteminin geniş kapsamlı ve önemli sorumluluklarından dolayı kapsamlıdır (Connolly ve James, 2022). "Okul yönetişimi, öğrenciler, öğretmenler, veliler, okul çalışanları ve diğer ilgili paydaşların güçlendirilmesine, paydaşların okulla ilgili kendilerini ilgilendiren her türlü önemli karar aşamasına dahil edilmesine ve tüm süreçte insan hakları ve demokratik değerlere bağlı kalmaya işaret etmektedir" (Yüner, 2018, s. 54-55).

Eğitim örgütlerinde başarılı bir yönetişim için hukukun üstünlüğü, katılım, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, eşitlik, cevap verebilirlik, stratejik vizyon ilkelerinin süreçte uygulanması gerekmektedir. Okullarda yönetişimde hukukun üstünlüğü sayesinde kanunların, kuralların daha iyi bir şekilde uygulanması sağlanır, yolsuzlukların, kayırmaların önüne geçilir ve herkes adil bir şekilde etik ilkeler çerçevesinde süreçte aktif olur. Eşitlik ilkesinin kullanımı, eğitimde eşitlik ilkesiyle örtüşüp hukukun üstünlüğüyle karşılıklı bir belirleyicilik görevi üstlenir. Hizmetler, okulun araç gereçleri herkese eşit bir şekilde sunulur ve gereksinimlere ayırt edicilikten uzak adil cevap verilir. Bu ilke paydaşların yönetişim sürecinde kayırmalardan, haksızlıklardan dolayı motivasyon düşüklüğü yaşamalarını da engeller. Kimsenin kimseden üstün olmadığı bu ortam, okullarda daha demokratik bir eğitim atmosferi yaratır. Katılım ilkesine göre, okullarda paydaşların yönetimde etkin bir şekilde görev almasını sağlayacak şekilde bir süreç oluşturulur. Okulun uygulamalarında öğrenciler, öğretmenler, veliler, okul personeli ve diğer tüm paydaşların üzerine düşen görevleri yerine getirmesi, uygulamalara destek olması beklenir. Okul yöneticileri de katılımcıların fikirlerine önem verir. Eğitim örgütlerinde yönetişimden bahsedebilmek için etkinlik temel bir kavramdır. Sürecin doğru şekilde kullanılmasını ve verimli geçmesini sağlar ve okullarda denetimin sağlanmasına da vesile olur. Anderson (2005)' a göre, eğitim alanında hesap verebilirlik; mevzuata uyumlu, profesyonel normlara bağlı ve sonuç odaklı olmak üzeredir. Okul hesap verebilirlik sistemleri bir dizi prensibe göre işler ve çeşitli uygulama stratejileri kullanır. Okul yönetimi aldığı her kararı, pratiğe döktüğü her işlemi ya da diğer konularda iletişime açıktır ve paydaşların isteklerini, fikirlerini, gereksinimlerini, eleştirilerini dikkate alır, onlara karşı sorumluluk hisseder ve yaptığı her şeyi açıklamaktan çekinmez, bu hesap verebilirlik ilkesiyle ilgilidir. Böylelikle yapılanlar şeffaf bir biçimde kişilere aktarılacaktır. Şeffaflık, hesap verebilirlik için öncü bir kavramdır. İki kavram, paydaşların kafasındaki soru işaretlerini gidererek daha güvenilir bir okul ortamı oluşmasına hizmet eder. Okulların yeniliklere ve değişikliklere açık olması cevap verebilirlik ilkesinin bir gereğidir. Stratejik vizyon ilkesi ise okullardaki geçmişte alınan kararlar, yapılan uygulamalar ve edinilen tecrübeler ışığında gelecekle ilgili öngörüde bulunup bir stratejik plan hazırlamakla ilgilidir. Tüm bu yönetişim ilkeleri okullarda pratiğe döküldüğünde eğitim öğretim süreçlerinin çıktıları daha başarılı okullar; ortak alınan kararlar, paylaşılan sorumluluklar, memnuniyeti yüksek paydaşlar; adil, etik, değişime önem veren yenilikçi uygulamalar; şeffaf süreçler ve nitelikli eğitim- öğretim ortamları olarak özetlenebilir.

Orta ve büyük ölçekli okullarda gerek öğrenci sayısını fazlalığı gerek öğretmen sayısının çokluğu ve dolaylı-doğrudan çok sayıda etkili odağın okulla ve faaliyetleri ile ilişkili

olması yönetim anlayışının bir tek kişinin üstüne yüklenecek bir sorumluluk olmaktan çıkması gerektiğini göstermiştir (MEB, 2015; güncelleme: 2022). Yönetişimle dinamik düşünceler okullarda yönetim süreçlerini reforme edip nitelikli çıktılara kaynak sağlayacaktır.

2.4. Yönetişimle İlgili Yapılan Çalışmalar

Türkiye Cumhuriyeti'nin birliğine, laikliğine, demokratik ve çok partili yapısına sadık kalarak eğitimde köklü değişimler yapılması ve yerinden yönetim anlayışı esasına göre eğitimin yapılandırılması gerekmektedir. Bu doğrultuda, merkezi yönetimlerin eğitimin kontrol edilmesi ve yönlendirilmesi hususlarında yerel yönetimlerle paylaşımda bulunması gerekmektedir (Duman, 1998).

Biçer (2006), Türkiye'deki yükseköğretim programının yönetim basamaklarını yönetişim bağlamında değerlendirirken, globalleşme, neoliberal iktisadi siyaset anlayışı ve uluslararası kurumlar tarafından gerçekleştirilen uyum programları vasıtasıyla ulusal politikaların etkisinin azaldığına değinmiştir. Bu sebeple, devletlerin devir ile yetkilerini paylaşarak tek otorite kaynağı olmaktan çıkmasının gerekliliği belirtilmiştir. Üniversitelerin etkililiğini ve verimliliğini artırmak için farklı paydaşlara görev dağılımının yapılması gerekmektedir.

Kurt (2006) eğitim yönetimini yerel bağlamda değerlendirerek bu konuda yerel yönetimlere görev verilmesinin, merkezi yönetimden kaynaklanan sorunları çözüme kavuşturmak için alternatif yollardan biri olabileceğini belirtmiştir. Böylece, bakanlığın eğitimin genel ilke ve amaçları belirleme görevi korunarak iş yükü yerel yönetimlere devredilecektir. Bununla birlikte, bakanlık denetleme faaliyetlerini devam ettirecektir.

Yılmaz' ın (2006), yapılandırmacı eğitim anlayışı ile yönetişim arasındaki ilişkiyi incelediği araştırmada, çalışma 182 okul yöneticisi (müdür-müdür yardımcısı) ile gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler doğrultusunda, yapılandırmacı yaklaşım ve yönetişim arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetişimin "adalet ve eşitlik" alt boyutunun, yapılandırmacı yaklaşımın alt boyutu olan "programın hedefleri" ni etkilediği, yöneticilerin cinsiyet, görev pozisyonu, eğitim durumu ve görev süresi değişkenlerine göre yönetişim ve yapılandırmacı yaklaşıma ilişkin görüşlerinde değişiklik olduğu, bununla birlikte demografik etkenler bağlamında yöneticilerin uyguladığı yönetişimin yapılandırmacı yaklaşım üzerinde etkili olmadığı belirlenmiştir.

Ağdelen ve Ağdelen (2007), yönetsel süreçlerle ilgili olarak öğretmen ve yöneticilerin düşüncelerini inceleme ve cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir değişim bulunup bulunmadığını araştırma amacıyla Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti' e bağlı Güzelyurt' taki ilköğretim okullarında çalışma gerçekleştirmiştir. Bu kapsamda 137 birey (22 yönetici ve 115 öğretmen)

ile görüşme sağlanmıştır. Araştırma sonucunda beş soruya ilişkin cinsiyete göre anlamlı farklılaşma bulunduğu, diğer 23 soruya ilişkin ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Özdemir (2008), yönetişim uygulamalarından olan yerelleşme açısından Türk eğitim sisteminin örgütsel ve yönetsel yapısını incelemiş, tarihsel gelişimi içerisinde merkezi yapıdan adem-i merkeziyetçi yapıya geçişi betimlemiştir. Osmanlı İmparatorluğunda Tanzimat Dönemiyle başlayan eğitim sisteminde merkezileşmenin Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren ekonomik ve politik nedenlerle devam ettiği, ancak 1980'li yıllarla neoliberal odaklı yapılanmalarla değişim yaşadığı belirtilmiştir. Yeniden yapılanma sürecinde hayata geçirilen eğitimde yerelleşme siyasalarının istisna olmaktan çıkıp işleyişteki hakim durum olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bilgiç' in (2015), kamu kurumlarında var olan durumu ortaya koymak amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı' nda görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin bakış açısını incelediği araştırmada veriler nitel yöntemle elde edilmiştir. Elde edilen veriler analiz edildiğinde, yöneticilerin yaşlarına göre görüşlerinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, daha büyük yaş grubunda yer alan yöneticiler yönetişimi "uygulanabilir" olarak görmekte fakat var olan sistemin düzenlenmesinin gerekliliğine inanmaktadırlar. Bununla birlikte, yöneticilerden eğitim düzeyi yüksek olanların yönetişim ilkelerini kabullendikleri fakat kurumlardaki yapının yönetişime hazır bulunmadığını düşündükleri belirlenmiştir. Ayrıca, kamu kurumlarında yönetişimin hayata geçirilmesi için yöneticilerin tecrübe ve yetkinliği ile birlikte liderlik yaklaşımının da yönetişime uygunluğunun gerekli olduğu, yönetişimi uygulama noktasında yöneticilerin gayret içinde olduğu ve harekete geçtiği fakat yaşanabilecek olumsuz durumlardan endişe duydukları, yönetişime bağlı olarak eğitim hizmetlerinin doğrudan özel sektör ve sivil örgütlere devredilmemesi ve Milli Eğitim Bakanlığı' nın görev ve yetkisinin korunması gerektiği belirtilen diğer hususlardır.

Özdemir ve Bozkurt (2015), Milli Eğitim Bakanlığı' na bağlı olarak görev yapan okul ve eğitim yöneticilerinin Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)'ne dair düşüncelerinin incelendiği araştırmada, çalışmaya katılanların YKİ ilkelerini yüksek seviyede içselleştirdiği, cinsiyet ve sendika üyeliği değişkenlerine göre görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu, görev süresi arttıkça YKİ ilkelerini benimseme düzeyinde de artış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anlı (2016), ilk ve ortaokul sistemi içinde yer alan okul aile birliklerini yönetişim bağlamında incelediği araştırmasında, okul aile birliklerinin kurul başkanları, kurul üyeleri, ebeveynler, öğrenciler, okul yöneticileri ile kapsamlı görüşmeler gerçekleştirmiştir. Çalışma

kapsamında, okul aile birlikleri vasıtasıyla sivil bireylerin eğitim faaliyetlerine dahil olmasının eğitim hedeflerine ulaşmayı olumlu yönde etkilediği, eğitim faaliyetlerindeki iş ve sorumlulukların öğrenci ve ebeveynlerle paylaşılmasının okulu sahiplenme hususunda önemli bir role sahip olduğu, sivil bireylerin yalnızca hizmetten yararlanan konumundan çıkarak işleyişte aktif olarak bulunmasının okul etkililiğini arttıracağı ortaya konulmuştur.

Özel ve devlet okullarının sahip olduğu yönetişim özelliklerinin düzeyini belirleme ve bu okulları yönetişim özellikleri bakımından karşılaştırma amacıyla yapılan bir çalışmada, araştırma ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin katılımı ile yürütülmüştür. Araştırmadan elde edilen verilere göre, özel okullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin yönetişim algılarının devlet okullarında görev yapanlara oranla daha üst düzeyde olduğu, cinsiyete göre katılımcıların yönetişim özelliklerinin anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği, erkeklerin yönetişim özelliklerinin kadınlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu, yöneticilerin yönetişim özelliklerinin öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde olduğu, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı, daha büyük yaş grubunda yer alan öğretmenlerin yönetişim algılarının genç olanlarla karşılaştırıldığında daha yüksek bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, okulun demokratik bir yaklaşımla yönetildiğini düşünen öğretmen ve yöneticilerin yönetişim algıları, okulun otoriter ve ilgisiz bir yaklaşımla yönetildiğini düşünen katılmcılara oranla daha yüksek düzeydedir. Ayrıca okul kademesine göre katılımcıların yönetişim algılarının anlamlı bir farklılık gösterdiği, lisede çalışanların yönetişim algıları ilkokulda çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır (Arslan, 2016).

Meral Şahin (2016), devlete bağlı okullarda görev yapan çalışanların farklı demografik değişkenlere bağlı olarak yönetişime dair bakış açısını incelemeyi amaçladığı araştırmasında, tarama yöntemi ile 314 çalışana, geliştirdiği "Eğitimde Yönetişim Ölçeği"ni uygulamıştır. Yönetici, öğretmen ve diğer çalışanların yönetişim algısı "Çok Katılıyorum" düzeyinde bulunmuştur fakat ğretmenlerin diğer çalışanlara göre daha düşük düzeydedir. İşbirliği boyutunda cinsiyet faktörörüne göre anlamlı düzeyde farklılaşma tespit edilmiştir; erkek çalışanların kadın çalışanlara oranla işbirliği yönetişim algısı daha yüksek düzeydedir. Görev değişkeni ise, kollektif karar alma boyutunda farklılık göstermiştir; yöneticilerin kollektif karar alma yönetişim algısı daha yüksektir. Öz düzenleme boyutunda mesleki kıdem, cinsiyet ve görev türü değişkenlerine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Yüner' in (2018) öğretmenlerin bakış açısına göre okul yönetişimi ve iklimi arasında var olan ilişkiyi incelemek amacıyla 375 öğretmen ile yaptığı tez araştırmasında, veri toplama aracı olarak "Okul Yönetişim Ölçeği" ve Türkçe' ye uyarlanan "Okul İklim Ölçeği" (Hoy,

Smith ve Sweetland (2002) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yönetişimi ve iklimi arasında pozitif yönlü orta düzeyde anlamlı bir bağıntı olduğu, katılımcıların cinsiyeti, görev yaptıkları okul, medeni durumu, sendikaya üyelik durumu, meslekte geçirdikleri görev süresi, okulda geçirdikleri görev süresi, okulun sosyoekonomik düzeyi değişkenleri göz önünde bulundurulduğunda okul yönetişiminin bu değişkenlere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır.

Gül (2019) yürüttüğü çalışmada ilkokullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin düşüncesine göre ilkokullardaki yönetişim düzeyinin incelendiği araştırmada, çalışma 50 yönetici ve 530 öğretmenin katılımıyla yürütülmüştür. Araştırma verilerine, "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyet, mesleki kıdem ve sendika üyelik durumu değişkenlerine göre yönetişim ve alt boyutlarında anlamlı farklılık olduğu, öğretmen ve yöneticilerin yönetişim düzeyinin yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır.

Gül ve Yaşar (2020) tarafından yapılan ve ilkokullardaki yönetişim düzeyinin incelendiği araştırmada, çalışma 530 ilkokul öğretmeni ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verilerine "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, yönetişim düzeyinin yüksek olduğu, cinsiyet ve sendika üyelik durumu değişkenlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı, mesleki kıdem, eşitlik ve katılım alt boyutlarında farklılık bulunduğu, meslekte yeni olan öğretmenlerin mesleki kıdemi daha fazla olan öğretmenler ile karşılaştırıldığında yönetişim düzeyinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çevik ve Cemaloğlu'nun, (2020), okul yöneticilerinin yönetişimle ilgili algılarını incelemek amacı ile yapılan bir araştırmada, katılımcı grup 123 okul yöneticisinden oluşmaktadır. "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" nin uygulanması ile elde edilen verilerin analizi sonucunda, müdür yardımcılarının müdürlere göre yönetişimi daha az benimsedikleri, kadın yöneticilerin erkeklere oranla daha az katılımcı oldukları, yönetişim algısının yaş değişkenine bağlı olarak farklılık göstermediği, öğretmen sayısının fazla olduğu okullarda yönetişim çalışmalarının karar alma hızına etkisi olabileceğinden dolayı bu çalışmalarda azalmanın görülebileceği bulgusuna ulaşılmıştır.

Özdemir' in (2020) okullardaki yönetişim düzeyi ile örgütsel muhalefe düzeyi arasında bulunan ilişkiyi incelemek amacıyla 600 öğretmen ile yaptığı araştırmada, veri toplama aracı olarak "Okul Yönetişim Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma sonucunda, cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki kıdem değişkenlerine bağlı olarak okul yönetişimi ile örgütsel muhalefet arasında totaliter bir ilişki bulunmadığı, içsel muhalefet alt boyutu ile okul

yönetişiminin hukuka bağlılık ve şeffaflık alt boyutların arasında yüksek düzeyde bulunmayan anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

2.5. Örgütsel Çeviklik

Yaşadığımız çağın değişen gereksinim ve taleplerine göre hizmet götürülecek kitlenin beklentisi de güncel bir form kazanmaktadır. Beklentinin karşılanabilmesi, örgütlerin değişimin hızına ayak uyduracak yönde örgüt işleyişini esnek, süratli ve yenilenen kabiliyetleri barındıracak şekilde düzenlemesi ile mümkündür. Örgütlerin süregelen tutumlarının yerini dinamik yaklaşımlara bırakması ile çeviklik örgütsel değişim için yapı taşı niteliğinde bir kavram olarak karşımıza çıkmıştır (Yıldırım, 2022).

Alanda yapılan çalışmalara bakıldığında 1960-1980 yıllarını kapsayan süreçte uyum sağlama, 1980-1990 yıllarını kapsayan süreçte ise esneklik teriminin ön planda olduğu görülmektedir (Öksüz Gül, 2020). 1980'lerde yapılan araştırmaların örgütsel esneklik üzerine odaklandığı ve bu kavramın, bir örgütün çevredeki değişikliklere uyum sağlama kapasitesi olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Daha sonraki araştırmaların, esnek örgüt kavramının değişime uyum sağlama ve yanıt verme yeteneği üzerine yoğunlaştığını gösterdiği ifade edilmektedir. 1990'ların başında ise dinamik ve değişen çevrelerde başarılı olmak için yeni bir çözüm olarak çeviklik ortaya çıkmıştır (Sherefiy vd., 2007). 1990'larda dinamik piyasa koşulları karşısında örgütlerin hızlı ve çabuk değişime uyum sağlama ihtiyacının fark edilmesiyle çeviklik kavramı ortaya çıkmış ve kabul görmüştür (Harraf vd., 2015). Kavram, 1990'ların başında, dinamik ve gelişen piyasa koşulları karşısında organizasyonun değişime uyum sağlama ihtiyacının hız ve çabukluk gerektirdiği örgütsal uygulamalarda uygulayıcılar ve araştırmacılar arasında kabul görmeye başlamıştır.

Üretim sektöründe çeviklik, Lehigh Üniversitesi' nin Iaccoca Entstitüsüne bağlı araştırma ekibinin 1991 tarihinde yürüttükleri çalışma esnasında gözlemledikleri ve üretimin önemli bir parçası olarak nitelenen basamakları anlatmak amacıyla ortaya çıkmıştır. İlk etapta çeviklik seri üretime odaklanan bir kavram iken, zamanla farklı hizmet kollarına da uyarlanan bir kavram haline gelmiştir (Öksüz Gül, 2020).

Çevik bir örgüt için sadece teknoloji yeterli değildir, örgütler kendilerini çevikleştirecek iş iklimi, uygulamaları ve teknoloji gibi unsurları uygun bir şekilde koordine ederek seri ve esnek üretimi, uyumlu entegre bir sistemi oturtabilir (Gunesekaran, 1999). Çevik üretim, müşteri tarafından tasarlanan ürün ve hizmetlerin yönlendirdiği değişen pazarlara hızlı ve etkin bir şekilde tepki vererek sürekli ve öngörülemeyen bir değişimin yaşandığı rekabetçi bir ortamda hayatta kalma ve başarılı olma kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Çevik üretim, küçük ölçekli sürekli iyileştirmelerle değil, tamamen farklı bir iş

yapma biçimiyle ilgilidir (Dahmardeh ve Banihashemi, 2010). Çevik üretim, gerekli işbirliği ve organizasyonu sağlayarak, bilgiyi doğru kullanarak güncellenen ihtiyaçlara cevap verme ile sağlanır (Gunasekaran,1999). Değişim, üretim, liderlik, bilgi teknolojileri, bilgi sistemi geliştirme gibi farklı alanlarda ön plana çıkan bir kavram olan çeviklik zaman içinde örgütsel çeviklik kavramını doğurmuştur (Atmaca, 2021). Çeviklik, yüksek performans ve sürekliliğin bir yolu olarak görülmekte ve iş süreçlerini aşmalı, örgüt kültürünün temel özelliği olmalıdır (Harraf vd., 2015).

Çeviklik, dünya iş ortamının yeni düzeninde değişen pazar koşullarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlayarak hayatta kalabilmek ve gelişebilmek için her üretim örgütünün sahip olması gereken bir yetenek ve karakterdir. Farklı kuruluşlar, değişen iş ortamına yanıt verme biçimleri bakımından farklıdır, bu nedenle farklı düzeylerde çevikliğe ihtiyaç duyarlar (Sharifi ve Zhang, 1999). Çeviklik, bir örgütün karşı karşıya olduğu değişikliklere bir yanıttır. Çevikliğin arkasındaki ana itici güç değişimdir (Lin, Chiu ve Tseng, 2006). Beklenmeyen değişim hareketleri ilk etapta kriz olarak algılanabilse de doğru yaklaşım ile krizler yeniliklere uyum sağlamak için fırsata dönüştürülebilir (Gençcelep, 2020).

Çeviklik örgütlerin yeni iş yapılış kriterlerine stratejik bir tepkidir ve pratikte iş yöntemlerinin, üretim ve yönetim süreçlerinin, pratiğin stratejik bir şekilde kullanılmasıdır (Sharifi ve Zhang, 1999). Çevik örgütler, iş ortamlarındaki değişim, belirsizlik ve öngörülemezlikten endişe duyar ve uygun tepkiler verir. Çabuk değişen hareketli piyasada rekabet avantajı elde etmek için örgütler, stratejik yönetim aracılığıyla örgütsal çeviklik seviyelerini en yukarıya taşımayı amaçlamalıdır (Akkaya ve Tabak, 2018).

Yusuf, Sarhadi ve Gunasekaran (1999), çevik örgütlerin özelliklerini şu şekilde başlıklandırır: entegrasyon, yetkinlik, ekip oluşturma, teknoloji, kalite, değişim, ortaklık, pazar, eğitim, refah olmak üzeredir.

Sharifi ve Zhang (1999), kavram olarak çevikliğin iki ana faktörden oluştuğunu ifade eder:

- -Değişime (beklenen veya beklenmeyen) uygun yollarla ve zamanında yanıt vermek
- -Değişikliklerden yararlanmak ve bunlardan fırsat olarak yararlanmak.

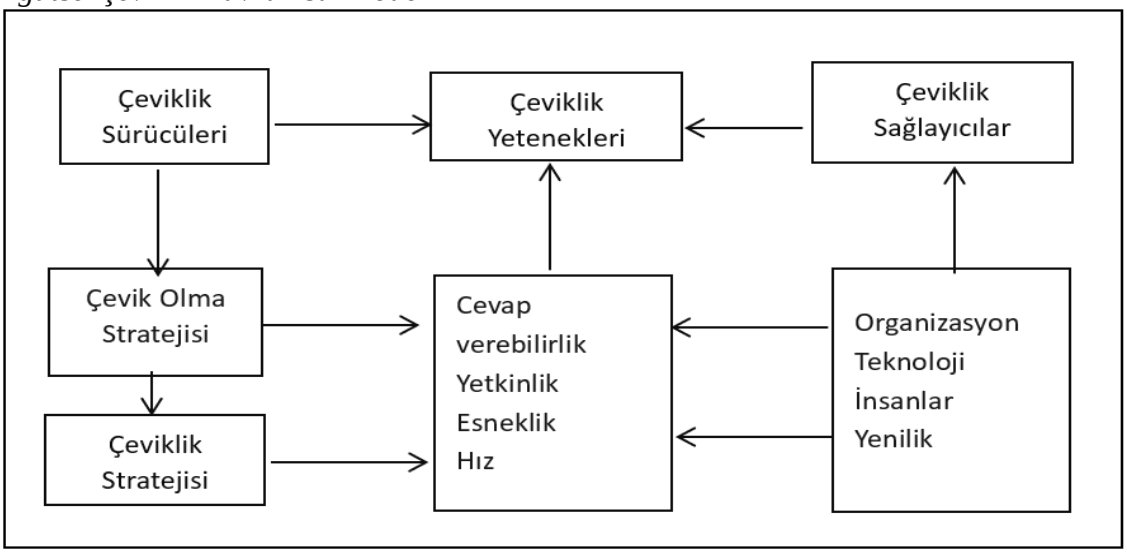
Yusuf ve arkadaşları (1999)' a göre çeviklik rekabete dayalı bir zeminde değişime uyum sağlama ve hedef kitlenin taleplerini karşılama amacıyla işletme kaynaklarının koordinasyonunu sağlamaktır. Örgütsel çeviklik iç ve dış dinamiklerden kaynaklanan etkiyi öngörebilen, düzenli bir sistemle değişimi yönetebilen, potansiyelini zorlayan hareketli bir yapılanmayı ifade eder (Gül, 2020). Örgütler açısından hayatta kalmak için bir zorunluluk

olarak kabul edilmekte ve stratejik düşünme, yenilikçi zihniyet, değişime uyum ve proaktiflik gibi yetkinlikleri gerektirmektedir. Bu, rekabet avantajı ve farklılaşma sağlayan bir temel yetkinlik olarak görülmektedir Harraf vd., 2015). Örgütsel çeviklik, kuruluşun iç ve dış iş ortamındaki beklendik ya da beklenmedik durumları öngörebilme, değişimlere hızlı cevap verme, karmaşık ortamlarda daha verimli davranış sergileme ve ortaya çıkan fırsatları kullanma yeteneğidir (Felipe vd., 2017; Gençcelep, 2020; Rzepka ve Bojar, 2020; Walter 2020). Örgütü oluşturan bireylerin fikirlerini baskı altında kalmadan ifade edebilmesi, süratli ve değişime uyumlu sistem, örgütlerin ürün ve hizmet kalitesini arttırmada etkilidir (Gözcü, 2020). Örgütsel çeviklik, çevredeki beklenmedik değişiklikleri fark etme ve iç kaynakları kullanarak ve yeniden yapılandırarak hızlı ve verimli bir şekilde uygun şekilde yanıt verme ve böylece süreçte rekabet avantajı kazanma yeteneğidir. (Žitkienė ve Deksnys, 2018). Örgütsel çeviklik, değişimi dikkate alma, şartlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlama, hizmet bekleyen kitlenin taleplerini karşılayabilecek potansiyele sahip olma, krizleri fırsatlara çevirme, koşula uygun eylemi pratiğe dökmekteki hızlılık olarak tanımlanabilir (Yıldırım, 2022; Akkaya ve Tabak, 2018). "Hızlı veya esnek olmak çevik olmak anlamına gelmez. Çevik olabilmek için örgütlerin amaç, yarar ve zaman unsurlarını da göz önünde bulundurması gerekir. Yani örgütler sadece hızlı gitmeyi değil, doğru yönde gitmeyi, çabukça durup yön değiştirmeyi de gerçekleştirebilmelidirler" (İşcan ve Karabey, 2006, s. 2).

Örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi, boyutları farklı kaynaklarda çalışılmış ve atıflar yapılmış olmasına rağmen belirsizliğini korumaktadır (Walter, 2020). Sharifi ve Zhang (1999) tarafından oluşturulan Şekil 4, örgütsel çeviklik için öncülük eden kavramsal bir modeldir.

Şekil 4

Örgütsel çeviklik kavramsal modeli



Çeviklik sürücüleri, dış iş ortamındaki değişikliklerin tahmin edilemeyen yapısını yansıtır ve bir örgütü mevcut örgüt stratejisini gözden geçirip çevik olma gereksinimini kabul etmeye ve bir çeviklik stratejisi benimsemeye iter. Çeviklik yetenekleri, çeviklik sağlayıcıları aracılığıyla elde edilebilir. Değişimle baş edebilmek ve değişimi yönetebilmek için cevap verebilirlik, hız, yetkinlik ve esneklik gibi temel yetenekler çok önem arz eder. Çeviklik sağlayıcıları dört üretim alanı olan; organizasyon, teknoloji, insanlar ve yenilik olabilir (Sherehiy, Karwowski & Layer, 2007). Çeviklik sağlayıcılar, örgütlerin uyum sağlamalarına ve çevik olmalarına yardımcı olan kaynakları ifade etmektedir.

Harraf vd. (2015), on temele dayanan bir örgütsel çeviklik çerçevesi geliştirmiştir. Bunlar; yenilik kültürü, güçlendirme, belirsizliğe tolerans, vizyon, değişim yönetimi, organizasyonel iletişim, pazar analizi ve müdahale, operasyon yönetimi, yapısal akışkanlık ve öğrenen örgütler. Bu kavramlar yeni olmamasına rağmen, çevik bir kuruluşun oluşturulması için bir çerçeve sunmaktadır. Her örgütün bu özelliklere ilişkin tedbirleri kendi ihtiyaçlarına göre uygulaması gerekmektedir. Bu farklılıklara rağmen, örgütün bu özellikleri ne kadar uyguladığı, yöneticilere örgütlerini gelecekteki başarıya doğru yönlendirmelerinde yardımcı olabilir.

Örgütler, kaynakların kolayca değiştirilebileceği esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Örgüt kültürü değişimi teşvik etmeli ve çalışanları yeni stratejiye uyum sağlamaları için güçlendirmelidir. (Zitkiens ve Deksynsz, 2018). Örgütlerin sürekli değişimle karşı karşıya olduğu ve bu değişimlerin küreselleşme, teknolojik gelişmeler, rekabet, yeni pazarlar ve tüketici tercihlerinin değişmesi gibi günlük zorluklarla birleşerek kuruluşları daha verimli ve çevik olmaya zorladığı belirtilmektedir. Ayrıca, iş ve ekonomi yaşam döngülerinin de geleneksel risklerle birleşmesiyle birlikte, kuruluşların hayatta kalmak için daha çevik hale gelmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Zitkiens ve Deksynsz, 2018).

Çevikliği yönettiği işletmede etkin olarak kullanan yöneticiler değişen dünya koşullarına karşı güçlü bir duruş gösterirler (Gül, 2020). Örgütları çevik kalmaya veya çevik olmaya zorlayan çeviklik faktörleri: pazardaki değişiklikler; rekabetteki değişiklikler; müşteri tercihlerindeki değişiklikler; teknolojideki değişiklikler; sosyal ve ekonomik faktörler (Zitkiens ve Deksynsz, 2018). Sekman ve Utku (2017)'a göre, akıcılık, ölçülebilirlik, yalınlık, doğallık, esneklik, hızlılık çevik bir süreç için gerekli kriterlerdir.

Çevik örgütlerin özelliklerini aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Wendler, 2016; Sekman ve Utku, 2017; Rezepka and Bojar, 2020);

- Değişiklikler tüm örgüte hızlı bir şekilde benimsetilir.
- Çevikliği stratejik bir yetenek olarak görülür.

- Reaktif davranışların yanı sıra proaktif davranışlar da ortaya koyulur.
- Kuruluşların becerilerinin uzun vadeli gelişimine odaklanılır.
- Sürdürülebilir, uzun süreli çalışmalar yapılır (süreçlerde, yapılarda, değerlerde vb. değişiklikler).
- Fırsat olarak görülen tahmin edilemeyen / planlanmamış değişikliklere odaklanılır.
- Personeli azimli, canlı ve meraklıdır.
- Durağan olmayan, gözlenebilir, süratli iş görülen süreçleri kapsar.
- Fırsat ve krizleri örgüt lehine kullanabilecek işleyiş metodlarına sahiptir.
- Teknolojik imkanları işletme yararı için etkili kullanır.
- Yapısal durumları; sade, mobil ve esnektir.
- Kültürleri; değişmeye, öğrenmeye, yenilikçiliğe meyillidir.
- Hedef kitlesine en iyi hizmeti sağlama gayretindedir.
- Kaynak yeterliliğinin etkin bir şekilde değerlendirilmesi,
- Çevreden kaynak elde etme yeteneği.

Ramesh ve Devadasan (2007), geleneksel ve çevik örgütlerin arasındaki farkları aşağıdaki Tablo 1'de göstermiştir:

Tablo 1
Geleneksel ve çevik örgütlerin ayırt edici özellikleri

Kriter	Geleneksel Örgüt	Çevik Örgüt
Örgütsel Yapı	Dikey, geleneksel ve sıralı şekildedir.	Yassıdır ve ekip yönetimi vardır.
Yetki Devri	Yetkilendirme eksikliği, merkezi ve gayri resmi otorite vardır.	Özerk ve yetkilendirilmiş.
Üretim Ayarları	Katıdır, uzun ömürlüdür; değişikliklere tahammülsüzdür.	Esnektir, kolayca çökebilir ve değişime hızlı tepki verir.
Kalite Durumu	Müşteri memnuniyeti önemlidir.	Müşteri memnuniyeti önemlidir.
Üretkenlik Durumu	Makul bir değerlendirme ve iyileştirme olmaksızın durgun üretkenlik.	Pratik olarak uygulanabilir değerlendirme ile verimlilikte hızlı artış; üretkenlik ve kalite bütünleşmiştir.
Çalışanların Durumu	Uzmanlar vardır. Diğer işlev ve becerilere maruz kalma yok. Esnek değil ve değişikliklere karşı duyarsızdır.	Öğrenen çalışanları; çok becerili ve çok işlevli; ve kendini adamıştır.

Çalışanların Katılımı	Çalışanlar karar verme sürecine çok az katılır, fikir ve bilgi nadiren paylaşılır veya kullanılır.	Tam yetkili çalışanlar; çalışanların fikir ve bilgilerinden tam olarak yararlanılır.
Yönetimin Niteliği	Otokratik ve durgundur.	Katılıma dayalı yönetim vardır, değişim ve iyileştirmelere açıktır.
Müşteri Geri Dönüşü	Bürokrasiden dolayı çok yavaş gerçekleşir.	Çok hızlı ve yüzde 100 yanıt sağlanır.
Ürün Yaşam Döngüsü	Uzun süreli ve etkisizdir.	Kısa süreli ve etkilidir.
Ürün Hizmet Ömrü	Uzundur, esnek değildir; uzun aksama süresi vardır.	Kısadır, esnektir; aksama süresi azdır veya hiç yoktur.
Tasarım-iyileştirme	Çok nadiren uygulanır; genellikle sadece düzeltmeler yapılır.	Çok sık ve sistematik olarak deneyler yapılarak uygulanır.
Üretim Metodolojisi	Dahili üretimin hakimiyeti vardır.	Parçaların ana birleşimi, dış üretim ve dış kaynak kullanımı hakimdir.
Üretim Planlaması	Uzun ve maliyet açısından etkisizdir.	Kısa, tam zamanında (JIT) satın alma etkilidir ve ölü yatırım en düşük seviyededir.
Maliyet Yönetimi	Geleneksel tip (ana ve genel giderler olarak sınıflandırılmış).	Faaliyet, strateji, kalite ve verimlilik tabanlı maliyetlendirme sistemlerini kullanarak maliyetlerin yönetimi şeklindedir.
Otomasyon tipi	Doğrudan ve katı otomasyondur	Esnek, akılcı ve uyarlanabilen otomasyondur.
Bilgi teknolojisi entegrasyonu	BT'nin mevcut sisteme doğrudan entegrasyonu söz konudur.	Yeniden tasarlanmış BT entegrasyonu kullanılır.
İş ve teknik süreçlerdeki değişim	Dahil edilmesi çok zordur; neredeyse imkansızdır.	Esnek kurulum, süreçlerde ekonomik değişiklikler yapılmasını sağlar
Zaman Yönetimi	Çok verimsizdir.	Çok etkilidir.
Dış Kaynak Kullanımı	Alt seviyededir.	Tedarik zinciri yönetimi ilkeleri benimsenmiştir.

Wendler (2016)'e göre, örgütsel çevikliğe geçiş yapmak karışık ve stratejik bir görevdir. Bunu yerine getirmek amacıyla, bir kuruluşun yönetiminin sürekli olarak üç adımdan geçmesi gerekir: (1) mevcut örgütsal çeviklik düzeyinin değerlendirilmesi, (2) iyileştirme için potansiyel alanların belirlenmesi ve (3) uygun iyileştirme eylemlerinin planlanması, yürütülmesi ve izlenmesi. Bu adımlara eşlik edecek destekleyici araçların gereklidir.

Örgütler çevikliği etkili olarak kullandığında dinamik bir yapıya kavuşarak gelişimi sürekli hale getirmektedir (Gözcü, 2020) Geleneksel örgütlere bakıldığında günümüz koşullarına cevap veremeyen, çeviklik kavramının özelliklerini taşımayan yenilikten, değişimden ve gelişimden uzak oldukları söylenebilir.

McCann, Selsky ve Lee (2009) tarafından önerilen bir örgütü çevik hale getirme yöntemlerini, belirsizliği ve muğlaklığı daha iyi yönetmek için becerileri geliştirmek, değişime açıklık yaratmak ve sürdürmek, kritik öncelikler için hızlı ve etkili bir şekilde bilgi edinmek, örgüt genelinde bir eylem önceliği yaratmak, kaynakları, yetenekleri ve becerileri hızla dağıtma ve ardından yeniden dağıtma becerisini geliştirmek olarak sıralanabilir.

Örgütler, öğrenmeyi bireyselliğin ötesinde işletmenin bütününe yaydığında mevcut değişimlere adapte olarak bu süreci etkili yürütme kabiliyetini gösterecektir (Özgen, Kılıç ve Karademir, 2004). Çağımızın koşullarında çevik bir örgüt değişimleri öngörerek algılar ve hatta değişimi başlatan olur, bu ise şartlara göre pozisyon alma, mevcut ihtiyaçlara uygun yanıt sunma ve kendini geliştirme ile olacaktır (Yıldırım, 2022). Örgütlerin çevik olarak varlığını devam ettirmesi için bilgiyi etkin bir şekilde kullanmasına, krizlere müdahale ederek fırsata dönüştürmesine ve bununla birlikte bu süreci yönlendirecek yöneticilere ihtiyaç vardır (Yıldırım, 2022; Atmaca, 2021).

Sekman ve Utku (2017)'ya göre çevik örgütleri diğerinden ayıran özellikler hızlılık, esneklik, müşteri odaklılık, keskin gözlem gücü, hızlı kararlar alabilme, değişime ve deneyime yatkınlık, teknoloji kullanımı, süreç ve insan performansını sürekli ölçme, eylem ve uygulama odaklılık, sonuç odaklılıktır.

Örgütlerin rekabet ortamında pazarda ayakta kalabilmeleri için çevik olmaları gerekmektedir. Yusuf vd. (1999), çevik rekabeti dört terimle ifade etmektedir.

1. Temel yetkinlik yönetimi: Örgütü oluşturan çalışanların yetkinlik alanları eğitim ve öğretim faaliyetleri ile geliştirilerek şimdi ve gelecekteki fırsatlardan istifade edilebilir.

2. Sanal Örgüt: Sanal örgütleri işlevsel durumda bulundurmak için işletmenin büyüklüğüne göre iki yol izlenebilir. Büyük bir işletme sanal ortamda etkinliğini ortaya koymak amacıyla temel yetkinlik alanlarına dayalı olarak görev alanlarını yapılandırabilir. Küçük örgütler ise birleşerek tek başına sundukları hizmetten daha kapsamlı ve kaliteli hizmet sunabilir.

3. Yeniden yapılandırma yeteneği: Çevik örgütler karşılaştıkları yeni fırsat durumlarında odak noktalarını değiştirerek belirledikleri amaca yönelik olarak görevlerini düzenleme, yapılandırma ve çeşitlendirme yoluna gidebilmektedir.

4. Bilgi odaklı kuruluş: Çevik olmayı amaçlayan kuruluşlar, doğru becerilere, uzmanlığa ve bilgiye sahip, iyi eğitimli ve motive olmuş bir işgücünün geliştirilmesini stratejilerinin temel bir unsuru haline getirmelidir.

2.6.Örgütsel Çeviklik İlkeleri

En belirsiz ve en tartışmalı kategori çeviklik boyutları kategorisidir. Bu konuda, alana öncülük eden Zhang ve Sharifi (2007) çeviklik boyutları ile çeviklik yeteneklerini karıştırmıştır. "Çeviklik boyutları" teriminin kafa karıştırıcı kullanımı ve net bir anlamının olmaması eleştiriye değerdir (Walter,2020). Bu belirsizlikten dolayı farklı kaynaklarda; çeviklik yetenekleri, çeviklik özellikleri, çeviklik boyutları, çeviklik alt boyutları, çeviklik alt kategorileri, bileşenleri vb. şeklinde adlandırıldığı görülmektedir. Bu çalışmada hepsi için ilkeleri ifadesi kullanılmaktadır.

Örgütler, değişen pazar koşullarında rekabet edebilmek için proaktif olmalı ve değişimi öngörmelidir. Bu, örgütsel yapıların daha fazla çevikliğe izin vermesiyle ve esneklik ve yanıt verme yoluyla gerçekleştirilebilir (Zitkiens ve Deksynsz, 2018).

Literatüre bakıldığında çevikliğin farklı alt boyutları olduğu görülmektedir (Gözcü, 2020; Sharifi ve Zhang, 1999). Bu alt boyutlar aşağıda açıklanmaktadır.

2.6.1. Cevap Verme: Cevap verebilirlik, değişimleri tespit etme ve bunlara hızlı bir şekilde, tepkisel veya proaktif olarak yanıt verme ve bunlardan kurtulma yeteneğidir (Dahmerdah ve Banishashemi, 2010). Çevik örgüt olmak, stratejik, teknolojik, insan kaynakları açısından, iş süreçlerinde ve tesislerde yanıt vermeyi gerektirir. Günümüzde özellikle teknolojik alanda yaşanan gelişmelerden dolayı müşteri istek ve ihtiyaçları da sürekli farklılık göstermekte ve örgütler bu değişimlere zamanında ve yerinde cevap vermesi gerekmektedi. (Lin, Chiu ve Tseng, 2006).

“Günümüzde sürekli gelişmekte olan teknolojik yeniliklere uymak ve bunların yanı sıra aynı şekilde sürekli gelişim ve değişim içerisinde olan müşteri taleplerine karşılık verebilmek örgütlerin kendi çıkarlarını korumaları açısından gereklidir” (Özeroğlu, 2019, s. 28). Örgütsel düzeyde, belirli uyaranlara göre hareket etmek ve uyum sağlamak için yetkinliklerin ve yeteneklerin ne zaman ve ne kadar kullanılacağına ilişkin kararları içeren bir örgütün eylemi/sonucu veya davranışıdır. Buna göre, çeşitli esnek ve çevik yetkinliklerin bir kombinasyonu, örgütün belirli bir uyarana yanıt verme yeteneğinin belkemiğini oluşturabilir. Burada esneklik ve çeviklik, cevap verebilirlik içinde yer alır (Bernardes ve Hanna, 2009). Örgütler değişime verdikleri doğru tepkilerle çevresel etkenlere farkındalıkla bakmayı edinecektir (Gözcü, 2020).

Sharifi ve Zhang (1999)'a göre cevap verebilirlik, değişiklikleri belirleme ve bunlara hızlı, reaktif veya proaktif olarak yanıt verme ve düzelme/iyileşme yeteneğidir:

- Değişiklikleri hissetmek, algılamak ve tahmin etmek,
- Değişime sisteme etki ederek anında tepki verme,
- Değişimden kurtulma.

Hızla değişen, rekabetçi piyasayı güncel olarak takip etme ve karar alıp ihtiyaçlara cevap verebilmeyi ifade eder. Rekabete dayalı bir ortamda teknolojiyi etkin kullanarak uyum sağlama becerisi, doğru tepkiyi geliştirmeye bağlıdır (Atmaca, 2021).

2.6.2. Yetkinlik: Cevap verme, esnek olma ve hızın bir arada etkili bir şekilde kullanılması şeklinde tanımlanan yetkinlik ifadesi örgütlerin üretkenlik, verimlilik ve etkinlik faaliyetlerini sağlamakta ve örgütlerin amaç ve hedeflerine verimli ve etkin bir şekilde ulaşma becerisini ifade etmektedir (Atmaca, 2021; Akkaya ve Tabak, 2018; Özeroğlu, 2019). Sharifi ve Zhang (1999), yetkinlik yapısını oluşturan ögeleri stratejik vizyon, uygun teknoloji (sert ve yumuşak) veya yeterli teknolojik yetenek, ürün/hizmet kalitesi, maliyet etkinliği, yüksek oranda yeni ürün tanıtımı, değişim yönetimi, bilgili, yetkin ve güçlü insanlar, operasyonların verimliliği ve etkinliği, iş birliği, entegrasyon şeklinde ifade eder.

2.6.3. Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme: "Örgütler değişimle karşılaştıklarında uyum sağlama yetenekleriyle devamlılıklarını daha sağlam sağlayabilirler. Kuralları, iş birliği içindeki kişileri, örgütları, çalışma düzenleri gibi iç ve dış etkenleri yeniden düzenlemeleri gerekmektedir. Daha öngörülü örgütler gelecekte doğabilecek ihtiyaçları planlama ve örgütlerini yeniden düzenleme yoluna gidebilmektedirler" (Gençcelep, 2020, s. 15).

Farklılık gösteren ve iş ortamındaki hızla değişen şartlara uyumluluk sağlamak amacıyla gerekli olan bir boyuttur. Bu nedenle esneklik de gerektirir.

2.6.4. Değişim Yönetimi: Çevikliğin arkasındaki ana itici güç değişimdir. Yöneticilerin değişikliklerle (müşteri gereksinimleri, yeni pazarlar, yenilikler, vb.) başa çıkma, örgüt çalışanlarını buna göre bilgilendirme ve bu değişiklikleri karşılamaları için onlara ilham verme becerisidir (Wendler, 2016). Değişim yönetimi yeniliklerin farklıların getirileri en etkili şekilde kullanabilme becerisidir. Belirsizlik anlarında iyi bir değişim yönetimi sağlanması örgütlere pozitif yönlü katkıla sunacaktır.

2.6.5. Hız: Çabukluk/hız aaliyeti mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirme yeteneğidir (Dahmerdah ve Banishashemi, 2010). Çevik örgütlerin temelinde değişimlere hızlı cevap vermek olmalıdır. Çabuk değişen pazar ortamına yetişmek hız gerektirir. Hızlı olan örgütler rekabet ortamında stratejik bir öneme sahip olup önemli derecede avantaj sağlayacaktır.

Örgütlerin ihtiyaç ve beklentileri karşılamadaki dakikliği örgütlerin hızını ifade etmektedir, çevik bir örgüt hızlı olması sebebiyle değişime uyum sağlamada rakibine karşın öndedir (Özeroğlu, 2019).

2.6.6. Esneklik: Esneklik, örgütlerin değişim durumlarına karşı işleyiş ve yapılanmasını uyarlamasıdır. Uyumlu olma örgütün çevresine ayak uydurmasını ifade ederken, esneklik ise mevcut koşulların değişim için kullanıma sunulmasıdır (Özeroğlu, 2019). Esneklik, örgütlerin karşılaşılan durumda bürokratik işleyiş süreçlerini beklemeden karar alıp uygulayabilmesidir (Gözcü, 2020). Örgütlerdeki esnek stratejiler değişen koşullara hızla uyum sağlamayı, planlarda daha çabuk değişiklik yapabilmeyi ve örgütün geleneksellikten uzak çevik bir yapıda olmasını sağlayacaktır.

2.7. Eğitim Örgütlerinde Örgütsel Çeviklik

Dış çevrede meydana gelen değişime hızlı yanıt vermek günümüz iş dünyasında çok önemlidir ve kuruluşların gelişmesine yardımcı olur. Politik, sosyal ve teknolojik değişimler nedeniyle kuruluşlar çevik olmak zorundadır. Uluslararası ve çok uluslu büyük şirketlere baktığımızda, değişim süreçlerinin sürekli ve rekabetçi olduğunu görürüz.

Tüm dünya değişirken okullarda ortaya çıkan zorluklar, problemler de farklılaşmaktadır. Çağın getirdiği bu yeni sorunlara eski yöntemlerle cevap vermek zorlaşmaktadır ve yeni çözümler bulmak gerekmektedir. Örgütsel çeviklik kavramı bu sorunlara çözüm bulmak ve değişen dünyaya uyum sağlamak, yenilikleri, gelişmeleri yakalamak ve okulların eğitim-öğretim ortamlarının, süreçlerinin, stratejilerinin ve kültürlerinin en etkin şekilde düzenlenmesi açısından önem arz etmektedir.

Çeviklik herkes için değişiklik gerektirir ve bu nedenle sürekli öğrenme hayati bir bileşendir (Holbeche, 2018). Günümüzde toplumun yaşayış şekli, iş kollarının çeşitlilik

göstermesi, toplumun tüketime olan ilgisi, ekonomik koşullar ve alan uzmanlığının ortaya çıkması eğitim örgütlerinin değişime ve yenilenmeye olan ihtiyacını ortaya koymuştur, eğitim örgütleri de ekonomi ve küreselleşme politikalarından etkilenerek değişime uğramaktadır (Altan, 2018; Öksüz Gül, 2020).

"Eğitimde kapasite geliştirme, öncelikle insan kaynaklarının kapasitesinin geliştirilmesine, buna bağlı olarak da yönetsel ve örgütsel kapasitenin geliştirilmesine bağlıdır" (Şişman, 2013, s. 6). Çeviklik elde etmek için, eğitim örgütleri geleceğin tam bir portresini çizmeli ve yapılarını göreceli olarak tahmin edebilmek için eğitimsel bir bakış açısına sahip olmalıdır (Ghasemi, 2015).

Eğitim örgütlerinin, teknoloji olanakları, örgüt içi iş birliğinin sağlanması, personelin eğitilerek geliştirilmesi ve yönetim tutumunda uygulanacak yöntemler çevik olmalarında etkili faktörlerdir (Gençcelep, 2020). Eğitim örgütlerinin sorunları doğru tanımlama becerisi, bürokrasi yapılanması, risk faktörlerini dikkate alması ve profesyonel yönetim anlayışı çevik olmasını sağlayan faktörlerdir (Doğan ve Baloğlu, 2018).

Değişimle başa çıkma ve değişken ve öngörülemeyen bir ortamda hayatta kalma becerisi, fırsatların akıllıca kullanılması, yenilikçi çözümlerin kullanımı, doğru bir şekilde değişiklere cevap verme gibi çeviklik özellikleri öğretmenlerin sahip olması gereken özellikler olarak nitelendirilebilir. Bunlar sağlandığında okulun, çağın gerekliliklerini sağlayan, değişimi önceden fark edip ona uygun cevap veren, yenilikleri öğrenmeye uyum sağlayan başka okullardan ayrılarak öne çıkan daha iyi ve daha etkin bir örgüt olması kaçınılmazdır.

Okul yöneticilerinin benimsediği yönetim şekli okulun çevikliğini doğrudan etkilemektedir. "Değişime açık yapıdaki yönetici ve öğretmenler değişimin zorunluluk olduğu günümüzde eğitim örgütlerinin başarılı değişim süreçleri geçirebilmeleri için önemlidir" (Altan, 2018, s. 44). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin yenilikleri takip edip öğrenme odaklı, dinamik bir çalışma anlayışı geliştirmeleri, öğrendiklerini okul yönetim süreçlerine dahil etmeleri ve sınıf ortamlarında uygulamaları; çevikliğin, eğitim örgütlerindeki işlevselliği için gerekmektedir.

2.8. Örgütsel Çeviklikle İlgili Yapılan Çalışmalar

İşcan ve Karabey (2006), örgütsel çeviklik yerine örgütsel atiklik kavramını kullanmışlardır. Örgütsel atiklik terimini açıklayarak, çalışanların bilgisayar, internet, teknoloji gibi bilgi teknolojilerini benimseme düzeylerinin örgütsel atikliğe ilgili algıları üzerindeki etkisini bulgulamayı amaçlamışlardır. Veri toplama araçlarından elde edilen araştırma sonucunda; örgütsel atiklik ile algılanan kullanım kolaylığı, algılanan kullanışlılık,

kullanıcı ilgisi, kullanmaya yönelik tutum ve gerçek kullanım arasında olumlu bir ilişkinin olduğu socuna ulaşılmıştır. Yaş, kullanıcının deneyimi, örgütteki kıdemi ve eğitim düzeyi gibi farklı demografik bilgilerin örgütsel atiklik algısını etkilediği tespit edilmiştir.

Ürdün'de faaliyet gösteren imalat firmalarının çevikliği ve bilgi paylaşım uygulamalarını rekabet avantajını yakalamada kullanımlarına ilişkin yapılan bir araştırmada, çevikliğin ve bilgi paylaşım uygulamalarının örgütsel rekabet avantajını sağlamada olumlu yönde önemli bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bundan dolayı, üretimde rekabet avantajını sağlamak amacıyla çevikliği ve bilgi paylaşım uygulamalarını oluşturmak gerekmektedir (Almahamid, Awwad ve McAdams, 2010).

Lu ve Ramamurthy (2011), araştırmasında, bilgi teknolojisi (BT) yeteneği ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmada bilgi teknolojisi yeteneği üç boyutta (BT altyapı yeteneği (teknolojik temel), BT iş yayma yeteneği (BT stratejik düşünme ve ortaklık), BT proaktif duruşu (fırsat yönelimi) gizli bir yapı olarak geliştirildi ve örgütsel çeviklik iki türde (piyasa değerindeki çeviklik ve operasyonel uyum çevikliği) kavramsallaştırıldı. Bulgularda bilgi teknolojisi yeteneği ile örgütsel çevikliğin arasındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca bilgi teknolojisi yeteneği ve bilgi teknolojisi harcamalarının operasyonel uyum çevikliği üzerinde önemli bir pozitif ortak etkisi olduğu bulunmuştur. BT harcamalarının örgütsel çevikliği arttırmadığı ve bu harcamaların bilgi teknolojisi yeteneğini geliştirecek şekilde yapılması gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Chakravarty, Grewal ve Sambamurthy (2013), araştırmasında, bilgi teknolojisi yeterliliklerinin örgütsel çevikliği ve firma performansını nasıl şekillendirdiğini anlamak için iki ayrı rol önerilmiştir. Bunlar: Etkinleştirme rolü ve kolaylaştırma rolüdür. Bulgular bilgi teknolojisi yeterliliklerinin etkin ve kolaylaştırıcı rolünü destekler. Bu ikili rollerin çevresel dinamizme göre değiştiği tespit edilmiştir. Sonuçlar bilgi teknolojisi yeterliliklerinin örgütsel çeviklik ve firma performansı üzerindeki etkilerini değerlendirirken yöneticilerin beklenmedik durumları hesaba katmaları gerektiğini göstermektedir.

Jorfi ve Branch (2013), araştırmasında, örgütsel yenilik (kademeli yenilik ve Temel yenilik) ve örgütsel çeviklik (yetkinlik, hız, esneklik ve hesap verebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın evreni Ahvaz Ramin Elektrik Santrali'nde çalışan 143 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre kademeli yenilik ile hesap verebilirlik ve yeterlilik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ancak esneklik ve hız, kademeli inovasyon ile herhangi bir ilişki bulunmadığını göstermiştir. Ayrıca Ahvaz Ramin Elektrik Santrali'nde temel yenilik ve hesap verebilirlik, yetkinlik, esneklik ve hız arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Boudlaie, Golabdoust ve Golabdoust (2014), araştırmasında, Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde örgütsel zekâ ve çeviklik durumunu incelemektir. Elde edilen sonuçlara göre örgütsel zekâ durumunun değişim eğilimi, ruh ve tutarlılık boyutları dışında uygun olmadığını göstermiştir. Tahran Tıp Bilimleri Üniversitesi'nde kalite ve değişimin boyutları dışında örgütsel çeviklik orta düzeyde olduğu sonuçları elde edilmiştir.

Ghasemi' nin (2015), İran eğitim sistemi ile ilgili 200 eğitim yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirdiği "Examining the Relationship of Organizational Agility and Organizational Forgetting with Organizational Effectiveness" başlıklı araştırmada, örgütsel çeviklik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve örgütsel unutma ile örgütsel çeviklik arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir.

Bahrami ve arkadaşları (2016), araştırmasında, örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisindeki arabuluculuk rolünü incelemiştir. Sonuçlarda örgütsel öğrenmenin örgütsel zekâ ve örgütsel çeviklik ilişkisinde aracılık yaptığı belirlenmiştir. Örgütsel çeviklik ve örgütsel zekâ arasında anlamlı; örgütsel öğrenme ve örgütsel zekânın pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonuçları belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme örgütsel çevikliği etkiler.

Cegarra-Navarro, Soto-Acosta ve Wensley (2016), araştırmasında, bilgi yönetimi yapıları, örgütsel çeviklik ve firma performansı arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Elde edilen bulgular bilgi uygulamasının örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisini değil, aynı zamanda bu ilişkideki örgütsel çevikliğin aracılık etkisini doğrulamıştır. Örgütsel çeviklik, sadece bilginin uygulanmasından ziyade bilgi ve ilişkiler gibi kaynakların birleştirilmesini kolaylaştıran tamamlayıcı bir yetenek görevi görüldüğü ele alınmıştır. Bilgi uygulaması ve örgütsel çevikliğin tamamlayıcı süreçler olduğu belirtilmiştir.

Akkaya (2017), araştırmasında, yöneticilerin çoklu liderlik tiplerinin örgütsel çeviklik üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın korelasyon, regresyon analizi, yol analizi ve içerik analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı; serbestlik bırakan liderlik ise örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bakan, Sezer ve Kara (2017), çalışmasında, bilgi yönetiminin örgütsel çeviklik ve örgütsel atalet üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma evrenini, Bursa, Sakarya, İstanbul ve Kahramanmaraş'ta turizm, metal, enerji, otomotiv, tekstil gibi sektörlerde yer alan kurum yöneticileri ve çalışanlar oluşturmaktadır. Elde edilen bulgulara göre bilgi yönetiminin tüm alt boyutlarının örgütsel çeviklikte pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçları elde

edilmiştir. Bilgiye erişebilen, bilgiyi ihtiyaç duyduğu doğrultularda dönüştürme ve uyarlama becerisine sahip örgütlerin, daha çevik yapıda oldukları sonuçları elde edilmiştir.

Felipe, Roldán ve Leal-Rodríguez (2017), araştırmasında, dört tip kültür değerlerinin (Hiyerarşi, Pazar, Klan, Adhokrasi) örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma evreni, İspanya merkezli 172 şirkette çalışan üst düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Elde edilen verilere göre, hiyerarşi, adhokrasi ve klan örgüt kültürü tiplerinin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve önemli bir etkisinin olduğu fakat pazar kültürünün önemli bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Altan (2018), midye sözcüğünü metafor olarak kullandığı çalışmasında, eğitim örgütlerindaki değişim yönetimi ile bu değişime karşı gelişen direnç, bu süreçlerin örgüt kültürüne ve performansına etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda, yenileşme, değişen örgütsel paradigma, değişim ve değişime direnç, örgütsel liderlik ve lider yöneticilerin mevcut tutumları üzerinde durularak çeşitli tavsiyeler belirtilmiştir.

Akkaya, Kayalıdere ve Kabak (2019), çalışmasında, endüstri alanıında üretim gerçekleştiren işletme yöneticilerinin etkin yetenekleri ile örgütsel çeviklik ilişkisi ve dinamik yeteneklerin örgütsel çeviklik üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmanın verileri, çoklu regresyon ve yapısal eşitlik modeli (YEM) yöntemleriyle analiz edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin sahip olduğu dinamik yeteneklerin firmaların örgütsel çevikliğini yüksek düzeyde; dinamik yeteneklerin alt boyutları olan sezme, öğrenme ve yeniden düzenlemenin örgütsel çeviklikte pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Cepeda ve Arias-Perez (2019), araştırmasında, açık inovasyonun edinme ve kullanma yeteneklerinin bilgi teknolojisi yetenekleri ile örgütsel çeviklik ilişkisi üzerindeki aracılık etkileri incelenmiştir. Araştırma evreni, Güney Amerika'nın yükselen ekonomilerinde faaliyet gösteren en büyük şirketlerde çalışan personellerden oluşur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, organizasyonel yeteneğin bir köprü görevi gördüğü ve böylece bilgi teknolojisi yeteneklerinin örgütsel çevikliği pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır.

Coşkun (2019), araştırmasında, örgütsel çeviklik ve organizasyonel bilgi paylaşımı değişkenlerinin rekabet avantajı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma evrenini İstanbul'da bilişim sektörü alanında çalışmakta olan beyaz yakalı personeller oluşturmaktadır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, örgütsel bilgi paylaşımı değişkeninin rekabet avantajı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel bilgi paylaşımının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sağır ve Gönülölmez (2019), çalışmasında, insan sermayesi ve yapısal sermayenin işletmenin performansına yönelik etkisi ile örgütsel çeviklik aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma evrenini, Konya ilinde 500 ve üzeri işçi çalışan kurumsal firmalardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmadan Elde edilen bulgulara göre, insan sermayesi ve yapısal sermaye işletme performansını etkiler ve örgütsel çeviklik bu etkiye aracılık eder. Bir başka bulgu ise, işletme performansı üzerinde insan sermayesi % 20'lik oranla pozitif yönlü anlamlı; örgütsel çeviklikte de %26'lık bir oran ile pozitif ve anlamlı; örgütsel çeviklik işletme performansını (%57) lik bir oranla pozitif ve anlamlı olarak etkilediği saptanmıştır.

Basri ve Zorlu (2020), çalışmasında, kurumlardaki çalışanların örgüt kültürü anlayışlarının örgütsel çeviklik üstündeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmada verilerin toplanması için ''Örgüt Kültürü Ölçeği'' ve ''Örgütsel Çeviklik Ölçeği'' kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, iş yerlerindeki çalışanların moral ve iklim anlayışları pozitif olarak artarsa iş yerinde harekete geçme çeviklik boyutunun da artacağı; iş yeri çalışanının bilgi akışı anlayışı pozitif yönlü ilerlerse çalışanların karar verme, algılama ve harekete geçme çevikliği artacağı sonuçları tespit edilmiştir.

Gözcü' nün (2020), üniversitede görev yapan idari ve akademik personellerin örgütsel çeviklik algıları ile örgütsel sinizm algıları arasında bulunan ilişkiyi incelemek amacıyla yaptığı tez araştırmasında, 387 personel ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın verilerine "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" ve "Örgütsel Sinizm Ölçeği" kullanılarak ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda, kadın çalışanların örgütsel sinizm algısının erkek çalışanlara oranla daha yüksek düzeyde bulunduğu, göreve başlama süreleri 5 yıl ve altında olan çalışanların örgütsel çeviklik algısının görev süresi daha fazla olan diğer çalışanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu bulunmuştur. Bununla birlikte, akademik personelin örgütsel çeviklik algısının idari personel ile karşılaştırıldığında daha yüksek düzeyde olduğu, örgütsel sinizm algısının ise benzer bulunduğu, 30 yaş ve altında bulunan çalışanların örgütsel sinizm ve örgütsel çeviklik algısının diğer yaş gruplarına oranla daha yüksek düzeyde bulunduğu saptanmıştır. Örgütsel çeviklik ve örgütsel sinizm arasında negatif yönlü orta seviyede anlamlı bir ilişki bulunduğu, örgütsel çeviklik faktörünün örgütsel sinizmin azalmasında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Öksüz Gül (2020), araştırmasında, kamu yükseköğretim kurumları için örgütsel çeviklik çerçevesi oluşturulmuş, seçilen bir devlet üniversitesinde görev yapmakta olan akademik ve idari çalışanların geliştirilen ölçek kapsamında aldıkları puanlar arasındaki farkların tespit edilmiş ve bu çalışanların üniversiteye ilişkin deneyim ve algıları incelenmiştir. Araştırmacı veri toplama aracı olarak, ''Yükseköğretimde Örgütsel Çeviklik

Ölçeği (YÖÇÖ)'' geliştirmiştir. Ölçek 1- strateji ve çalışan odaklı örgüt tasarımı, 2- iç paydaş yönelimi, 3- dış paydaşlarla iş birliği 4- inovasyonu destekleme boyutlarından oluşmuştur. Araştırma evrenini İstanbul ili kamu üniversitelerinde çalışan 451 ve 406 akademik ve idari çalışana oluşturur. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, strateji ve çalışan odaklı örgüt tasarımı ile dış paydaşlarla iş birliği boyutlarında akademisyenler anlamlı farklılık bulunmuş, iç paydaş yönelimi ve inovasyonu destekleme boyutunda fark bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Sağır ve Oraç (2020), araştırmasında, yapısal bilgi süreçlerinin, yapısal sermaye ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma evrenini, Konya ili sağlık kuruluşlarında hizmet veren tıp hekimleri, idari personeller ve sağlık personeller oluşturmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, yapısal bilgi süreçlerinin hem örgütsel çeviklik hem de yapısal sermaye arasında pozitif yönde anlamlı; örgütsel çeviklik ile yapısal sermaye arasında da pozitif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Atmaca (2021), öğretmenlerin bakış açısına göre okul müdürlerinin teknolojik liderlik tutumları ve örgütsel çevikliğin okul etkililiğine etkisinin incelelendiği tez araştırmasında, veriler "Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Ölçeği", "Okul Etkiliği Ölçeği" ile "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" ile elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, öğretmenlerin okul etkiliği ve örgütsel çeviklik algılarının yüksek, teknolojik liderlilik algılarının ise çok yüksek düzeyde olduğu, yaş ve kıdem değişkenlerine göre okul etkiliği ile teknolojik liderlikte anlamlı farklılık olduğu, okul etkililiği ile teknolojik liderlik arasında pozitif yönlü orta seviyede ilişki olduğu, okul etkililiği ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü yüksek seviyede ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, okul etkililiğinin teknolojik liderlikten doğrudan etkilendiği ve örgütsel çeviklik vasıtası ile de dolaylı yoldan etkilendiği, öğretmenlerin örgütsel çeviklik algısının okul etkiliği algısını anlamlı olarak yordadığı ve teknolojik liderlik ile örgütsel çevikliğin okul etkililiğini olumlu etkilediği belirlenmiştir.

Çetinkaya ve Akkoca (2021), çalışmasında, stratejik liderlik ve örgütsel çevikliğin arasındaki ilişkide örgütsel iletişimin aracılık etkisi incelenmiştir. Araştırmanın evrenini, Kırşehir ili farklı özel sektörlerde faaliyet gösteren 482 çalışan oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre örgütsel çeviklik ve stratejik liderlik arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel iletişimin de örgütsel çeviklik ve stratejik liderlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama araçları, toplanan veriler ve verilerin analizi bu bölümde ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel araştırmalarda birden fazla değişkenin birlikte değişim durumları araştırılır. İlişkisel tarama, ilişkileri ve bağları analiz eder ve araştırma yapan kişiler muhtemel bağlantıları inceleyerek durumu daha iyi kavrayabilmektedir (Büyüköztürk vd., 2020).

3.2. Çalışma Grubu

2022-2023 eğitim-öğretim yılında Bursa ilindeki 1946 özel ve devlet anaokulunda, ilkokulda, ortaokulda ve lisede görev yapan 41.638 okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır (2023a).

Amaçlı örneklem yoluyla Bursa ilinde görev yapan 366 müdür, müdür yardımcısı ve öğretmen bu çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Tablo 2 araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların demografik bilgilerini göstermektedir.

Tablo 2

Katılımcıların demografik bilgileri

Değişken		**f**	**%**
Cinsiyet	Kadın	233	63,7
	Erkek	133	36,3
Görev Türü	Müdür	23	6,3
	Müdür Yardımcısı	38	10,4
	Öğretmen	305	83,3
Okul Türü	Devlet Okulu	325	88,8
	Özel Okul	41	11,2
Okul Kademesi	Anaokulu	25	6,8
	İlkokul	80	21,9
	Ortaokul	163	44,5
	Anadolu Lisesi, Fen lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	14,2
	Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	12,6
Mesleki Kıdem	1-3 Yıl	40	10,9
	4-9 Yıl	134	36,6
	10-20 Yıl	141	38,5
	21 Yıl ve Üzeri	51	13,9
Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdem	1-5 Yıl	258	70,5
	6-10 Yıl	81	22,1
	11 Yıl ve Üzeri	27	7,4
Okuldaki Öğretmen Sayısı	1-20	82	22,4
	21-40	92	25,1
	41-60	88	24,0
	61 ve Üzeri	104	28,4

Okulun Fiziksel İmkanı	İyi	86	23,5
	Kötü	80	21,9
	Orta	200	54,6
Okulun Maddi İmkanı	Kısmen Yeterli	149	40,7
	Yeterli	62	16,9
	Yetersiz	155	42,3
Toplam		**366**	**100**

Tabloda çalışmanın örneklemi cinsiyet değişkenine göre 233'ü (% 63,7) kadın, 133'ü (% 36) erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Görev türlerine bakıldığında 23 müdür (% 6,3), 38 müdür yardımcısı (% 10,4) ve 305 öğretmen (%83,3) katılmıştır. Okul türü değişkeni incelendiğinde katılımcıların 325'i devlet okulunda, (% 88,8), 41'i özel okulda (% 11,2) görev yapmaktadır. Okul kademesi değişkenine bakıldığında katılımcıların 25'i anaokulunda (% 6,8), 80'i ilkokulda (%21,9), 163'ü ortaokulda (% 44,5), 52'si Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler lisesinde (%14,2), 46'sı Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesinde (% 12, 6) çalışmaktadır. Mesleki kıdem demografik değişkenine göre 1-3 yıldır görev yapan 40 katılımcı (%10,9), 4-9 yıldır görev yapan 134 katılımcı (% 36,6), 10-20 yıldır görev yapan 141 katılımcı (%38,5) ve 21 yıl ve üzeri görev yapan 51 katılımcı (% 13,9) örneklemi oluşturmuştur. Katılımcıların bulundukları okuldaki mesleki kıdem değişkeni incelendiğinde örneklemde 1-5 yıl arası çalışan 258 kişi (%70, 5), 6-10 yıl arası çalışan 81 kişi (%22,1) ve 11 yıl ve üzeri çalışan 27 kişi (%7,4) vardır. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni ele alındığında okulunda 1- 20 öğretmen bulunan 82 katılımcı (% 22, 4), 21-40 arası 92 katılımcı (%25,1),41-60 arası 88 katılımcı (%24,0) ve 61 ve üzeri okulunda öğretmen bulunan katılımcı 104 (%28,4)'tür. Okulun fiziksel imkanı değişkenine göre 86 katılımcı (%23, 5) okulunun fiziksel imkanını iyi olarak, 80 katılımcı (%21,9) okulunun fiziksel imkanını kötü olarak, 200 katılımcı (%54,6) okulunun fiziksel imkanını orta olarak değerlendirmiştir. Okulun maddi imkanı bakımından 149 kişi (% 40,7) okulunun maddi imkanını kısmen yeterli bulurken 62 kişi (%16,9) yeterli bulmuştur ve 155 kişi ise okulunun maddi imkanını yetersiz olarak değerlendirmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkinin belirlenmesi için "Kişisel Bilgi Formu", "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" ve "Örgütsel Çeviklik Ölçeği " kullanılmıştır.

3.3.1. Kişisel Bilgi Formu: Cinsiyet, görev türü, okul türü, okul kademesi, mesleki kıdem, bulunduğu okuldaki mesleki kıdemi, okuldaki öğretmen sayısı, okulun fiziksel imkânı ve okulun maddi imkânı değişkenlerine göre hazırlanan 9 maddelik kişisel bilgiler formuyla katılımcıların demografik özellikleri belirlenmiştir.

3.3.2. Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği: Bu çalışmada Aslan, Şen ve Usta (2017) tarafından geliştirilen "Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek dört alt boyuttan oluşmaktadır. Maddelerin dağılımı alt boyutlara göre şu şekildedir: *hukukun üstünlüğü* (1, 2, 3, 4, 5 ve 6. madde), *katılım* (7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 ve 33. madde), *hesap verebilirlik* (34, 35, 36, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53 ve 54. madde), *eşitlik* (37, 38, 39, 40, 41 ve 42. madde). Maddelerin faktör yük değerlerinin .446 ile .842 arasında değiştiği ve güvenirlik analizleri için hesaplanan Cronbach Alfa iç tutarlık katsayısı .98 bulunmuştur. Ölçeğin maddeleri 5'li likert tipinde tasarlanmıştır. Katılım:.98, Hesap Verebilirlik:.97, Hukukun Üstünlüğü:.91 ve Eşitlik:.92) ve 54 maddeden 4 alt boyuttan meydana gelmektedir.

3.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Bu çalışmada Gençcelep (2020) tarafından geliştirilen "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" kullanılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi sonucuna göre 35 maddelik dört alt boyuttan oluşan bir ölçek ortaya çıkmıştır. Alt boyutlar *uyumluluk* (1, 2, 3, ve 4. madde), *cevap verme* (5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. madde), *değişimi yönetme* (16, 17, 18, 19 ve 20. madde), *yetkinlik* (21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34 ve 35. madde) olmak üzeredir. Sırasıyla alt boyutlara ait Cronbach Alpha değerleri .803, .921, .853 ve .948 olarak bulunmuştur. Ölçeğin tamamı için ise bulunan değer ise .969'dur. Ölçeğin maddeleri 5'li likert tipinde tasarlanmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen puanların aritmetik ortalamalarının puan aralıkları Aralık Sayısı/ Seçenek Sayısı (4/5=0.80) formülü ile hesaplanarak değerlendirme aralıklarıyla birlikte Tablo 3'de açıklanmaktadır.

Tablo 3

Ölçeklerin puan aralıkları ve değerlendirme ölçütleri

İfadeler	Değer Puan Aralıkları	Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1 1.00 - 1.80	Çok Düşük
Az Katılıyorum	2 1.81 - 2.60	Düşük
Orta Düzeyde Katılıyorum	3 2.61 - 3.40	Orta
Çoğunlukla Katılıyorum	4 3.41 - 4.20	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5 4. 21 - 5.00	Çok Yüksek

Araştırmada kullanılması planlanan ölçeklerin araştırmacılardan gerekli izinleri alınarak ölçeklerin uygulanmasına ilişkin Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğüne araştırma etik kurul izni için başvurulmuştur 77730452 sayılı araştırma etik kurul izninin (Ek 6) alınmasının ardından anketler Bursa ili ve ilçelerinde bulunan özel ve devlet anaokullarına, ilkokullara, ortaokullara ve liselere dağıtılmıştır. Katılımcıların araştırma ve gizlilik esasları hakkında bilgilendirilmesi sağlanarak araştırmaya gönüllü katılım onayları alınmıştır. Veri toplama araçlarının uygulanması 2023 Haziran ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veri Analizi

Çalışmada verilerin düzenlenmesinde ve analizinde SPSS 28.0 programı tercih edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığının belirlenmesi için her analiz ve grup için ayrı ayrı çarpıklık ve basıklık değerleri; çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmaya bölümünden elde edilen değerler ve Kolmogorow-Smirnow Testi sonuçları incelenmiştir. Verilerin normal dağıma uygun olduğuna karar verilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5, +1,5 arasında yer alması; çarpıklık ve basıklık değerlerinin standart sapmaya bölümünden elde edilen değerin -2,+2 arasında yer alması; Kolmogorow-Smirnov testinden elde edilen p değerinin 0,05 üzerinde olması kriterleri aranmıştır (Tabachnick, Fidell & Ullman, 2007). Verilerin tüm gruplarda normal dağılıma uygun dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Bu test sonuçları ışığında hangi analiz yöntemlerinin neden tercih edildiği aşağıda açıklanmıştır. Ayrıntılı normallik testleri ile ilgili bulgular, Ek 1 kısmında paylaşılmıştır.

Veri analizinde öncelikle yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma vb. betimsel istatistikler yapılmıştır. Daha sonra değişkenler açısından gruplara arası anlamlı farklılığın tespiti için, Bağımsız Örneklem t-Testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi tercih edilmiştir. Son olarak, "Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ve örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?" için ikili gruplar arasındaki ilişkinin yönü ve şiddetinin araştırılması, verilerin normal dağılması sebepleriyle Pearson Moment Çarpımı Korelasyonu Analizi tercih edilmiştir. Korelasyon analizinin yorumlanmasında güven aralığı (p) ve korelasyon katsayısı (r) değerlerine bakılmıştır. Anlamlılık değeri için 0,95 güven değer aralığı; r değeri için ise,

r>0,8 = *güçlü ilişki*

0,8> r >0,5 = *orta düzey ilişki*

0,5> r = *zayıf ilişki*

değer aralıkları temel alınarak analizler yorumlanmıştır (Can, 2014).

3.4.1. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada uygulanan ölçeklerin güvenirliğini tespit etmek için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı uygulanmıştır.

Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı aldığı değerlere göre;

0 – 0,40 arasında *güvenilir değil*;

0,40-0,60 arasında *düşük derecede güvenilir*;

0,60-0,90 arasında *oldukça güvenilir*;

0,90-1 arasında *yüksek derecede güvenilir*

Güvenirlik değeri yorumlanmaktadır (Tavşancıl 2006, s.29'dan aktaran Can, 2014).

Tablo 4

Güvenirlik testi sonuçları

	Cronbach's Alpha	N
Yönetişim Ölçeği	0,988	54
Hukukun Üstünlüğü	0,949	6
Katılım	0,974	27
Hesap verilebilirlik	0,976	15
Eşitlik	0,951	6
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	0,987	35
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	0,933	4
Cevap Verme	0,964	11
Değişimi Yönetme	0,942	5
Yetkinlik	0,974	15

Yapılan analiz sonuçlarına göre katılımcıların, "Yönetişim Ölçeği" toplam ve hukukun üstünlüğü, katılım, hesap verilebilirlik ve eşitlik alt boyutlarının sonuçları *yüksek derecede güvenilir* [α=0,988] ve "Örgütsel Çeviklik Ölçeği" toplam ve uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme ve yetkinlik alt boyutlarının sonuçlarının *yüksek derecede güvenilir* [α=0,987] olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği üniversite öğrencileri için hazırlanmış bir ölçektir. Çalışmamızda benzer ama farklı katılımcılara uygulandığı için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre ($\chi 2$ /df = 3,562, RMSEA = 0,084 (CI 90% [.05, .07]), SRMR = 0,0377, CFI = ,906) değerleri tespit edilmiş olup ölçek geçerli ve güvenilirdir. Benzer şekilde Yönetişim ölçeği içinde doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre; ($\chi 2$ /df = 3,491, RMSEA = 0,083 (CI 90% [.05, .07]), SRMR = 0,0590, CFI = 0,846) değerlerine ulaşılmış olup, ölçek geçerli ve güvenilirdir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına ilişki tablolar Ek 1'de paylaşılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde verilerin analizi sonucu elde edilen bulgular yer almaktadır.

4.1. Katılımcıların Yönetişim Düzeyi

Katılımcıların yönetişim düzeyi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 5
Katılımcıların yönetişim alt boyutu

	N	Min.	Max.	Ort.	ss.
Hukukun Üstünlüğü	366	1,00	5,00	4,10	,89
Katılım	366	1,00	5,00	3,56	,89
Hesap Verilebilirlik	366	1,00	5,00	3,65	,96
Eşitlik	366	1,00	5,00	3,89	1,01
Yönetişim	366	1,00	5,00	3,67	,89

Katılımcıların yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=3,67; ss=0,89); hukukun üstünlüğü ($\bar{X}$=4,10; ss= 0,89); katılım ($\bar{X}$=3,56; ss= 0,89); hesap verilebilirlik ($\bar{X}$=3,65; ss= 0,96) ve eşitlik alt boyutlarında ($\bar{X}$=3,89; ss= 1,02) olarak tespit edilmiştir. Hukukun üstünlüğü, katılım, hesap verebilirlik, eşitlik alt boyutlarında ve yönetişim düzeyinde "yüksek" olarak tespit edilmiştir.

4.2. Yönetişim ve Cinsiyet

Kadın ve erkek öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 6
Yönetişim ve cinsiyet

Yönetişim Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Hukukun Üstünlüğü	1.Kadın	233	4,00	,892	-2,591	,820
	2. Erkek	133	4,25	,860		
Katılım	1.Kadın	233	3,42	,882	-3,857	,545
	2.Erkek	133	3,78	,851		
Hesap Verilebilirlik	1.Kadın	233	3,49	,959	-4,086	,403
	2.Erkek	133	3,92	,910		
Eşitlik	1.Kadın	233	3,73	1,06	-4,102	**,005***
	2.Erkek	133	4,17	,871		
Yönetişim	1.Kadın	233	3,54	,873	-4,025	,472
	2.Erkek	133	3,91	,833		

Kadın ve erkek öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında [$t_{(364)}$ =-4,025; p=0,472]; hukukun üstünlüğü alt boyutu [$t_{(364)}$ =-2,591; p=,820]; katılım alt boyutu [$t_{(364)}$ =-3,857; p=,545] ve hesap verilebilirlik alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-4,086; p=0,403] anlamlı farklılık

bulunmamaktadır. Ancak bu alt boyutlarda ve toplam yönetişim düzeyinde erkek öğretmenler daha yüksek ortalamaya sahiptir. Eşitlik alt boyutunda kadın öğretmenler ($\bar{X}$ =3,72) ile erkek öğretmenlerin ($\bar{X}$ =4,17) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$t_{(364)}$ =-4,102; p=,005]. Erkek öğretmenlerin eşitlik alt boyutu kadınlara göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

4.3. Yönetişim ve Görev Türü

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 7
Yönetişim ve görev türü

Yönetişim Boyutları	Görev Türü	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Hukukun Üstünlüğü	1.Müdür	23	4,34	2	9,84	**,013**	2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,64				
	3.Öğretmen	305	4,01				
Katılım	1.Müdür	23	4,16	2	15,05	**,006**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,12				
	3.Öğretmen	305	3,45				
Hesap Verilebilirlik	1.Müdür	23	4,18	2	14,70	**,020**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,27				
	3.Öğretmen	305	3,53				
Eşitlik	1.Müdür	23	4,33	2	11,77	**,018**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,51				
	3.Öğretmen	305	3,78				
Toplam Yönetişim	1.Müdür	23	4,08	2	15,42	**,010**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,26				
	3.Öğretmen	305	3,57				

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutunda anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 9,845, p=,013]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre müdür yardımcıları ($\bar{X}$=4,64) ile öğretmenler ($\bar{X}$=4,01) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının hukukun üstünlüğü alt boyut düzeyi anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin katılım alt boyutu düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 15,057, p=,006]]. Yapılan analiz sonuçlarına göre müdürler ($\bar{X}$=4,16) ile öğretmenler ($\bar{X}$=3,45) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcıları ($\bar{X}$=4,12) ile öğretmenler ($\bar{X}$=3,45) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin katılım alt boyutu müdür yardımcılarından; müdür yardımcılarının katılım alt

boyutu da öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 14,702, p=,020]. Müdürler ($\bar{X}$=4,18) ile öğretmenler ($\bar{X}$=3,53) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının hesap verilebilirlik alt boyutu ($\bar{X}$=4,27) ile öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,53) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının hesap verilebilirlik alt boyutu müdürlerden; Müdürlerin hesap verilebilirlik alt boyutu de öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Öğretmenlerin eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 11,776, p=,018]. Müdürler ($\bar{X}$=4,33) ile öğretmenler ($\bar{X}$=3,78) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının eşitlik alt boyutu ($\bar{X}$=4,51) ile öğretmenlerin eşitlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,78) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının eşitlik alt boyutu müdürlerden; müdürlerin eşitlik alt boyutu da öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 15,428, p=,010]. Müdürlerin yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=4,08) ile öğretmenlerin yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=4,26) ile öğretmenlerin yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının yönetişim düzeyi müdürlerden; müdürlerin yönetişim düzeyi de öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

4.4. Yönetişim ve Okul Türü

Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin yönetişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 8
Yönetişim ve okul türü

Yönetişim Boyutları	Okul Türü	N	$\bar{X}$	S	t	p
Hukukun Üstünlüğü	1.Devlet Okulu	325	4,12	,87	1,748	,409
	2.Özel Okul	41	3,86	,97		
Katılım	1.Devlet Okulu	325	3,54	,89	-,765	,413
	2.Özel Okul	41	3,65	,83		
Hesap Verilebilirlik	1.Devlet Okulu	325	3,65	,97	,127	,258
	2.Özel Okul	41	3,63	,86		
Eşitlik	1.Devlet Okulu	325	3,88	1,03	-,180	,488
	2.Özel Okul	41	3,91	,92		
Yönetişim	1.Devlet Okulu	325	3,67	,88	-,177	,427
	2.Özel Okul	41	3.70	.82		

Devlet okulunda ve özel okulda çalışan öğretmenlerin yönetişim düzeyi arasında [t $_{(364)}$ =-,177; p=,427]; hukukun üstünlüğü [t $_{(364)}$ =1,748; p=,409]; katılım [t $_{(364)}$ =-,765; p=,413]; hesap verilebilirlik [t $_{(364)}$ =,127; p=,258] ve eşitlik alt boyutlarında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Katılım ve eşitlik alt boyutlarında özel okul öğretmenleri daha yüksek bir ortalamaya sahipken, hukukun üstünlüğü ve hesap verebilirlik alt boyutlarında devlet okulu öğretmenleri daha yüksek ortalamaya sahip çıkmıştır.

4.5. Yönetişim ve Okul Kademesi

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim alt boyutu arasında anlamlı farklılığı tespit için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları tabloda yer almaktadır.

Tablo 9

Yönetişim ve okul kademesi

Yönetişim Boyutları	Okul Kademesi	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Hukukun Üstünlüğü	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	4,08	4	1,826	,123	
	2.Anaokulu	25	4,16				
	3.İlkokul	80	4,29				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,88				
	5.Ortaokul	163	4,05				
Katılım	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,45	4	4,407	**,002***	2-4 3-4 3-5
	2.Anaokulu	25	3,97				
	3.İlkokul	80	3,80				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,31				
	5.Ortaokul	163	3,47				
Hesap Verilebilirlik	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,57	4	3,576	**,007***	3-4
	2.Anaokulu	25	3,90				
	3.İlkokul	80	3,92				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,34				
	5.Ortaokul	163	3,59				
Eşitlik	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,82	4	3,733	**,005***	3-4 3-5
	2.Anaokulu	25	4,17				
	3.İlkokul	80	4,20				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,61				

	5.Ortaokul	163	3,79				
Toplam Yönetişim	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,60	4	4,053	**,003***	2-4 3-4 3-5
	2.Anaokulu	25	3,99				
	3.İlkokul	80	3,93				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,41				
	5.Ortaokul	163	3,61				

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(4-361)}$ = 1,826, p=,003].

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin katılım alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$=4,407, p=,002]. Yapılan analiz sonuçlarına göre Anaokulu'nda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,97) ile Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi'nde görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,80) ile Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi'nde görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,80) ile ortaokulda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,47) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ = 3,576, p=,007]. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,92) Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi'nde görev yapan öğretmenlere ($\bar{X}$=3,34) göre bu alt boyutta ortalama puanı daha yüksektir.

Öğretmenlerin eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ =3,733, p=,005]. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=4,20) eşitlik alt boyutu, Meslek Lisesi- İmam Hatip Lisesi'nde ($\bar{X}$=4,20) ($\bar{X}$=3,61) ve Ortaokul'da görev yapan öğretmenlere ($\bar{X}$=3,79) göre anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Okul türü değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ =4,053, p=,003]. Anaokulunda ($\bar{X}$=3,99) ve ilkokulda görev yapan öğretmenleri ($\bar{X}$=3,93) yönetişim düzeyleri ile Meslek Lisesi- İmam Hatip Lisesi'nde görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=3,41) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapanların yönetişim düzeyleri ($\bar{X}$=3,93) ile Ortaokul'da görev yapan öğretmenlerin yönetişim alt düzeyleri ($\bar{X}$=3,61) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.6. Yönetişim ve Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10
Yönetişim ve mesleki kıdem

Yönetişim Boyutları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Hukukun Üstünlüğü	1. 1-3 yıl	40	3,92	3	7,104	**,001***	1-4 2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,89				
	3. 10-20 yıl	141	4,19				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	4,49				
Katılım	1. 1-3 yıl	40	3,53	3	6,040	,001*	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,34				
	3. 10-20 yıl	141	3,62				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,92				
Hesap Verilebilirlik	1. 1-3 yıl	40	3,60	3	5,920	,001*	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,40				
	3. 10-20 yıl	141	3,76				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,99				
Eşitlik	1. 1-3 yıl	40	3,80	3	5,691	**,001***	1-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,66				
	3. 10-20 yıl	141	3,96				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	4,31				
Toplam Yönetişim	1. 1-3 yıl	40	3,62	3	6,690	**,001***	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,45				
	3. 10-20 yıl	141	3,77				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	4,05				

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 7,104$, p=,001]. Mesleki kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,92) ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=4,49) arasında hukukun üstünlüğü alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,89) ile mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$=4,19) arasında hukukun üstünlüğü alt boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu ($\bar{X}$=3,89) ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu ($\bar{X}$=4,50) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin katılım alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 6,040$, p=,001]. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,34) ile mesleki kıdemi 10-20 yıl ($\bar{X}$=3,62) ve 21 ve üzeri yıl olan

öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,92) katılım alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = ,920, p=,001]. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,40) ile kıdemi 10-20 yıl olan ($\bar{X}$=3,76) ve mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olanların ($\bar{X}$=3,99) hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = ,691, p=,001]. Mesleki kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,80) ile mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,96) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenler ($\bar{X}$=3,66) ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olanların ($\bar{X}$=4,31) eşitlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$= 6,690, p=,001]. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,45) yönetişim düzeyleri ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl ($\bar{X}$=3,77) ve mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin ($\bar{X}$=4,05) yönetişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.7. Yönetişim ve Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdemi

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile ilgili sonuçlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 11

Yönetişim ve bulunduğu okuldaki mesleki kıdem

Yönetişim Boyutları	Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Hukukun Üstünlüğü	1. 1-5 yıl	258	4,02	2	2,978	**,052***
	2. 6-10 yıl	81	4,27			
	3. 11 yıl ve üzeri	27	4,25			
Katılım	1. 1-5 yıl	258	3,48	2	3,114	**,046***
	2. 6-10 yıl	81	3,71			
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,79			
Hesap Verilebilirlik	1. 1-5 yıl	258	3,58	2	2,368	,095
	2. 6-10 yıl	81	3,79			
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,87			
Eşitlik	1. 1-5 yıl	258	3,80	2	2,954	**,053***
	2. 6-10 yıl	81	4,07			
	3. 11 yıl ve üzeri	27	4,10			
Toplam Yönetişim	1. 1-5 yıl	258	3,60	2	3,145	**,044***
	2. 6-10 yıl	81	3,83			
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,90			

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$=2,978, p≤,05]. Yapılan Post Hoc analizinde ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Okulundaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin katılım alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 3114, p=,046≤,05]. Yapılan Post Hoc analizinde ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 2,368, p>,05]. Okulundaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 2,954, p=,053≤0,05]. Yapılan Post Hoc analizinde ikili gruplar arasında anlamlı farklılık yoktur. Okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyinde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 3,145, p=,044≤0,05]. Yapılan Post Hoc analizine göre ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

4.8. Yönetişim ve Okuldaki Öğretmen Sayısı

Okuldaki öğretmen sayısına ilişkin öğretmenlerin yönetişim düzeyleri tablodadır.

Tablo 12
Yönetişim ve okuldaki öğretmen sayısı

Yönetişim Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\bar{X}$	sd	F	p
Hukukun Üstünlüğü	1. 1-20	82	4,23	3	,943	,420
	2. 21-40	92	4,09			
	3. 41-60	88	4,06			
	4. 61 ve üzeri	104	4,01			
Katılım	1. 1-20	82	3,75	3	2,191	,089
	2. 21-40	92	3,58			
	3. 41-60	88	3,44			
	4. 61 ve üzeri	104	3,46			
Hesap Verilebilirlik	1. 1-20	82	3,85	3	2,079	,103
	2. 21-40	92	3,68			
	3. 41-60	88	3,56			
	4. 61 ve üzeri	104	3,52			
Eşitlik	1. 1-20	82	4,14	3	2,545	,156
	2. 21-40	92	3,89			
	3. 41-60	88	3,80			
	4. 61 ve üzeri	104	3,74			
Toplam Yönetişim	1. 1-20	82	3,87	3	2,236	,084
	2. 21-40	92	3,70			
	3. 41-60	88	3,59			
	4. 61 ve üzeri	104	3,57			

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü [$F_{(2-363)}$ = 0,943, p=,420], katılım [$F_{(2-363)}$ = 2,191, p=,089], hesap verilebilirlik [$F_{(2-363)}$ = 2,079, p=,103], eşitlik [$F_{(2-363)}$ = 2,545, p=,156] alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak tüm alt boyutlarda 20 ve daha az sayıda öğretmeni olan okulların ortalaması daha yüksek saptanmıştır. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 2,236, p=,084].

4.9. Yönetişim ve Okulun Fiziksel İmkanı

Okulun fiziksel imkânı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 13

Yönetişim ve okulun fiziksel imkanı

Yönetişim Boyutları	Okulun Fiziksel İmkanı	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Hukukun Üstünlüğü	1. İyi	86	4,29	2	4,635	**,010***	1-2
	2. Kötü	80	3,88				
	3. Orta	200	4,09				
Katılım	1. İyi	86	3,88	2	10,906	**,001***	1-2 2-3 1-3
	2. Kötü	80	3,26				
	3. Orta	200	3,53				
Hesap Verilebilirlik	1. İyi	86	3,87	2	3,960	**,020***	1-2
	2. Kötü	80	3,45				
	3. Orta	200	3,63				
Eşitlik	1. İyi	86	4,18	2	6,214	**,002***	1-2 1-3
	2. Kötü	80	3,64				
	3. Orta	200	3,85				
Toplam Yönetişim	1. İyi	86	3,96	2	8,082	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	3,42				
	3. Orta	200	3,65				

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 4,635, p=,010]. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=4,29) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,88) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=3,88) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,26) ve fiziksel imkanı orta düzeyde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,53) katılım alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ =10,906, p=,001]

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 3,960$, p=,020]. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=3,87) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,45) hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=4,18) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=3,64) ve fiziksel imkanı orta düzeyde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,85) eşitlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 6,214$, p=,002].

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 8,082$, p=,001]. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenler ($\bar{X}$=3,96) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,42) ve fiziksel imkanı orta düzeyde olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,65) yönetişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.10. Yönetişim ve Okulun Maddi İmkanı

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 14
Yönetişim ve okulun maddi imkanı

Yönetişim Boyutları	Okulun Maddi İmkanı	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Hukukun Üstünlüğü	1. Kısmen yeterli	149	4,11	2	2,913	,056	-
	2. Yeterli	62	4,31				
	3. Yetersiz	155	3,99				
Katılım	1. Kısmen yeterli	149	3,61	2	15,886	**,001***	1-2 2-3 1-3
	2. Yeterli	62	4,02				
	3. Yetersiz	155	3,31				
Hesap Verilebilirlik	1. Kısmen yeterli	149	3,67	2	5,901	**,003***	1-3 2-3
	2. Yeterli	62	3,98				
	3. Yetersiz	155	3,49				
Eşitlik	1. Kısmen yeterli	149	3,95	2	4,787	**,009***	2-3
	2. Yeterli	62	4,16				
	3. Yetersiz	155	3,71				
Toplam Yönetişim	1. Kısmen yeterli	149	3,72	2	10,339	**,001***	1-2 2-3 1-3
	2. Yeterli	62	4,05				
	3. Yetersiz	155	3,48				

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)} = 2,913$, p=,056]. Maddi

imkanı yeterli olan okullarda görev yapan ($\bar{X}$=4,02) ile maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,61) ve ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 15,886, p=,001].

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = ,901, p=,003]. Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan ($\bar{X}$=3,67) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin ($\bar{X}$=3,49) hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan hesap verilebilirlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,98) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,49) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 4,787, p=,009]. Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan ($\bar{X}$=4,16) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin eşitlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,71) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ =10,339, p=,001]. Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=4,05) ile Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=3,72) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=4,05) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetişim düzeyi ($\bar{X}$=3,48) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan yönetişim düzeyleri ($\bar{X}$=3,72) ile maddi İmkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ($\bar{X}$=3,48) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

4.11. Katılımcıların Örgütsel Çeviklik Düzeyi

Katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 15
Öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu

	N	Min.	Max.	Ort.	ss.
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	366	1,00	5,00	3,64	,99
Cevap Verme	366	1,00	5,00	3,68	,92
Değişimi Yönetme	366	1,00	5,00	3,38	1,05
Yetkinlik	366	1,00	5,00	3,49	,98
Örgütsel Çeviklik	366	1,00	5,00	3,55	,93

Katılımcıların örgütsel çeviklik düzeyi ($\bar{X}$=3,55; ss=0,93); uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,64; ss= ,99); cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,68; ss= 0,92); değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,38; ss= 1,05) ve yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,49; ss= 0,93) olarak tespit edilmiştir. Uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme, yetkinlik alt boyutlarında ve örgütsel çeviklik düzeyinde "yüksek" olarak tespit edilmiştir.

4.12. Örgütsel Çeviklik ve Cinsiyet

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 16
Örgütsel çeviklik ve cinsiyet

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1.Kadın	233	3,54	1,00	-2,440	,472
	2. Erkek	133	3,80	,95		
Cevap Verme	1.Kadın	233	3,56	,91	-3,299	,740
	2.Erkek	133	3,88	,88		
Değişimi Yönetme	1.Kadın	233	3,26	1,04	-3,040	,651
	2.Erkek	133	3,60	1,01		
Yetkinlik	1.Kadın	233	3,37	,97	-2,854	,876
	2.Erkek	133	3,68	,97		
Örgütsel Çeviklik	1.Kadın	233	3,43	,92	-3,091	,911
	2.Erkek	133	3,74	,91		

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-3,091; p=,911]; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-2,440; p=,472]; cevap verme alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-3,299; p=,740]; değişimi yönetme alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-3,040; p=,651] ve yetkinlik alt boyutu arasında [$t_{(364)}$ =-2,854; p=,876] anlamlı farklılık bulunmamaktadır fakat tüm boyutlarda erkekler kadınlardan daha yüksek ortalamaya sahiptir.

4.13. Örgütsel Çeviklik ve Görev Türü

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 17
Örgütsel çeviklik ve görev türü

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Görev Türü	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1.Müdür	23	4,20	2	11,233	**,061**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,16				
	3.Öğretmen	305	3,53				
Cevap Verme	1.Müdür	23	4,22	2	13,870	**,077**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,23				
	3.Öğretmen	305	3,57				
Değişimi Yönetme	1.Müdür	23	4,09	2	17,286	**,017**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,06				
	3.Öğretmen	305	3,25				
Yetkinlik	1.Müdür	23	4,12	2	15,557	**,016**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,10				
	3.Öğretmen	305	3,36				
Örgütsel Çeviklik	1.Müdür	23	4,16	2	16,090	**,049**	1-3 2-3
	2.Müdür Yardımcısı	38	4,14				
	3.Öğretmen	305	3,43				

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 11,233, p=,061]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Müdürlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=4,20) ile öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,53) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=4,16) ile öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,53) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 13,870, p=,077]. Müdürlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=4,22) ile öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=4,23) ile öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 17.286, p=,017]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=4,09) ile öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,25) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Müdür yardımcılarının değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=4,06) ile öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,25) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 15.557, p=,016]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=4,12) ile öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,36) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=4,10) ile öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,36) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 16.090, p=,049]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Müdürlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=4,16) ile öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,43) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=4,14) ile öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,43) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Müdürlerin, cevap verme alt boyutu hariç tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip olduğu, cevap verme alt boyutunda ise müdür yardımcılarının daha yüksek ortalamaya sahip olduğu ve tüm alt boyutlarda öğretmenlerin en düşük ortalamaya sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

4.14. Örgütsel Çeviklik ve Okul Türü

Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 18
Örgütsel çeviklik ve okul türü

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Okul Türü	N	$\bar{X}$	ss	t	p
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1.Devlet Okulu	325	3,62	1,00	-,838	,599
	2.Özel Okul	41	3,76	,92		
Cevap Verme	1.Devlet Okulu	325	3,68	,92	-0,010	,698
	2.Özel Okul	41	3,68	,87		
Değişimi Yönetme	1.Devlet Okulu	325	3,36	1,06	-1,214	,160
	2.Özel Okul	41	3,57	,89		
Yetkinlik	1.Devlet Okulu	325	3,46	,99	-1,442	,133
	2.Özel Okul	41	3,69	,85		
Örgütsel Çeviklik	1.Devlet Okulu	325	3,53	,94	-0,950	,327
	2.Özel Okul	41	3.68	,83		

Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında [t $_{(364)}$ =-0,950; p=,327]; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında [t $_{(364)}$ =-,838; p=,698]; cevap verme alt boyutu arasında [t $_{(364)}$ =-0,010; p=,698], değişimi yönetme alt boyutu arasında [t $_{(364)}$ =-1,214; p=,160] ve yetkinlik alt boyutu arasında [t $_{(364)}$ =-1,442; p=,133] anlamlı farklılık bulunmamaktadır fakat özel okul değişkeninin, cevap verme alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarda devlet okulundan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, cevap verme alt boyutunda ise devlet okuluyla eşit ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.15. Örgütsel Çeviklik ve Okul Kademesi

Okul kademesi açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları tablodadır.

Tablo 19
Örgütsel çeviklik ve okul kademesi

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Okul Kademesi	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,57	4	3,426	**,009***	2-4
	2.Anaokulu	25	4,10				
	3.İlkokul	80	3,84				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,37				
	5.Ortaokul	163	3,56				
Cevap Verme	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,57	4	3,273	**,012***	3-5
	2.Anaokulu	25	3,97				
	3.İlkokul	80	3,94				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,50				
	5.Ortaokul	163	3,60				
Değişimi Yönetme	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,30	4	2,080	,083	-
	2.Anaokulu	25	3,70				
	3.İlkokul	80	3,60				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,23				
	5.Ortaokul	163	3,29				
Yetkinlik	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,38	4	3,720	**,006***	2-4
	2.Anaokulu	25	3,94				

	3.İlkokul	80	3,73				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,27				
	5.Ortaokul	163	3,39				
Örgütsel Çeviklik	1.Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Sosyal Bilimler Lisesi	52	3,45	4	3,512	**,008***	-
	2.Anaokulu	25	3,93				
	3.İlkokul	80	3,79				
	4.Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi	46	3,34				
	5.Ortaokul	163	3,46				

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(4-361)}$ = 3,426, p=,009]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre, anaokulunda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=4,10) ile Meslek Lisesi İmam Hatip Lisesine görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,37) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ = 3,273, p=,012]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

İlkokulda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,94) ile ortaokulda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,60) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(4-361)}$ = 2,080, p>,05].

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ = 3,720, p=,006].

Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,94) ile meslek lisesi-imam hatip lisesinde görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,27) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Anaokulunda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(4-361)}$ = 3,512, p=,008]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre ikili gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Okul kademesi değişkeni açısından tüm alt boyutlarda Anaokulu'nun en yüksek ortalamaya sahip olduğu ve meslek lisesi-imam hatip lisesinin tüm alt boyutlarda en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.16. Örgütsel Çeviklik ve Mesleki Kıdem

Mesleki kıdem imkânı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 20
Örgütsel çeviklik ve mesleki kıdem

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1. 1-3 yıl	40	3,72	3	3,901	**,009***	2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,43				
	3. 10-20 yıl	141	3,70				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,94				
Cevap Verme	1. 1-3 yıl	40	3,66	3	6,978	**,001***	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,43				
	3. 10-20 yıl	141	3,79				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	4,03				
Değişimi Yönetme	1. 1-3 yıl	40	3,35	3	5,489	**,001***	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,14				
	3. 10-20 yıl	141	3,47				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,79				
Yetkinlik	1. 1-3 yıl	40	3,47	3	5,887	**,001***	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,27				
	3. 10-20 yıl	141	3,57				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,64				
Örgütsel Çeviklik	1. 1-3 yıl	40	3,54	3	5,887	**,001***	2-3 2-4
	2. 4-9 yıl	134	3,32				
	3. 10-20 yıl	141	3,64				
	4. 21 yıl ve üzeri	51	3,90				

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ =3,901, p=,009]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,43) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,94) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 6,978, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,43) ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,79) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,43) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=4,03) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 5,489, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,14) ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,47) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,14) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,79) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 5,887, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,27) ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,27) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,64) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 5,887, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,27) ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl olan

öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,57) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olanların yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,27) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,64) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 5,887, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,32) ile Mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,64) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,32) ile Mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,90) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Mesleki kıdem değişkeni açısından 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahiptir fakat 4-9 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tüm alt boyutlarda en düşük ortalamaya sahiptir.

4.17. Örgütsel Çeviklik ve Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdemi

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 21

Örgütsel çeviklik ve bulunduğu okuldaki mesleki kıdem

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Bulunduğu Okuldaki Mesleki Kıdem	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1. 1-5 yıl	258	3,57	2	2,467	,086	-
	2. 6-10 yıl	81	3,74				
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,96				
Cevap Verme	1. 1-5 yıl	258	3,60	2	3,319	**,037***	-
	2. 6-10 yıl	81	3,82				
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,97				
Değişimi Yönetme	1. 1-5 yıl	258	3,31	2	3,267	**,039***	1-3
	2. 6-10 yıl	81	3,48				
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,81				
Yetkinlik	1. 1-5 yıl	258	3,41	2	2,995	**,051***	-
	2. 6-10 yıl	81	3,60				
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,84				
Örgütsel Çeviklik	1. 1-5 yıl	258	3,47	2	3,306	**,038***	-
	2. 6-10 yıl	81	3,67				
	3. 11 yıl ve üzeri	27	3,89				

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 2,467, p>,05].

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 3,319, p=,037]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 3,267, p=,039].

Yapılan Post Hoc Analizi sonuçlarına göre okuldaki mesleki kıdemi 1-5 yıl arası olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) ile, 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,81) arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bulunduğu okuldaki mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 2,995, p=,051]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 3,306, p=,038]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre ikili gruplar arasında anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin tüm alt boyutlarda ortalamasının daha yüksek olduğu, 1-5 yıl arası bulunduğu okulda mesleki kıdeme sahip olan öğretmenlerin mesleki kıdeminin tüm alt boyutlarda en düşük olduğu tespit edilmiştir.

4.18. Örgütsel Çeviklik ve Okuldaki Öğretmen Sayısı

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığının tespit edilmesi için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 22
Örgütsel çeviklik ve öğretmen sayısı

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Okuldaki Öğretmen Sayısı	N	$\underline{\bar{X}}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1. 1-20	82	3,85	3	1,679	,171	-
	2. 21-40	92	3,57				
	3. 41-60	88	3,55				
	4. 61 ve üzeri	104	3,60				
Cevap Verme	1. 1-20	82	3,80	3	,605	,612	-
	2. 21-40	92	3,65				
	3. 41-60	88	3,65				
	4. 61 ve üzeri	104	3,64				
Değişimi Yönetme	1. 1-20	82	3,48	3	,379	,768	-
	2. 21-40	92	3,38				
	3. 41-60	88	3,35				
	4. 61 ve üzeri	104	3,32				
Yetkinlik	1. 1-20	82	3,66	3	1,224	,301	-
	2. 21-40	92	3,46				
	3. 41-60	88	3,42				
	4. 61 ve üzeri	104	3,42				
Örgütsel Çeviklik	1. 1-20	82	3,70	3	,974	,405	-
	2. 21-40	92	3,52				
	3. 41-60	88	3,50				
	4. 61 ve üzeri	104	3,49				

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 1,679, p>,05].

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 0,605, p>,05].

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 0,379, p=,768>,05].

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 1,224, p=,301>,05].

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır [$F_{(2-363)}$ = 0,974, p>,05].

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından okulunda 1-20 öğretmen olanların tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip olduğu, 61 ve üzeri öğretmen olanların tüm alt boyutlarda daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.19. Örgütsel Çeviklik ve Okulun Fiziksel İmkanı

Okulun fiziksel imkânı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 23
Örgütsel çeviklik ve okulun fiziksel imkanı

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Okulun Fiziksel İmkanı	N	$\bar{X}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1. İyi	86	3,96	2	9.325	**,001**	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	3,31				
	3. Orta	200	3,62				
Cevap Verme	1. İyi	86	3,99	2	10,646	**,001**	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	3,35				
	3. Orta	200	3,67				
Değişimi Yönetme	1. İyi	86	3,81	2	14,865	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	2,96				
	3. Orta	200	3,36				
Yetkinlik	1. İyi	86	3,85	2	11,124	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	3,15				
	3. Orta	200	3,46				
Örgütsel Çeviklik	1. İyi	86	3,90	2	12,285	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Kötü	80	3,20				
	3. Orta	200	3,53				

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2\text{-}363)}$ = 9,325, p=,001]. Yapılan Post-hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,96) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,96) ile fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,62) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,62) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,31) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 10,646, p=,001]. Yapılan Post-hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,99) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,35) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,99) ile fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,67) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,67) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,35) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 14,865, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,81) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=2,96) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,81) ile fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,36) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,36) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme verme alt boyutu ($\bar{X}$=2,96) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun Fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 11,124, p=,001]. Yapılan Post-hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,85) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,15) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,85) ile fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,46) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,46) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik verme alt boyutu ($\bar{X}$=2,16) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)} = 12,285$, p=,001].

Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,90) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,20) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı iyi olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,90) ile fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,53) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Fiziksel imkanı orta olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,53) ile fiziksel imkanı kötü olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,20) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından tüm alt boyutlarda okulun fiziksel imkanı iyi olanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, fiziksel imkanı kötü olanların tüm alt boyutlarda daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.20. Örgütsel Çeviklik ve Okulun Maddi İmkanı

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 24

Örgütsel çeviklik ve okulun maddi imkanı

Örgütsel Çeviklik Boyutları	Okulun Maddi İmkanı	N	$\underline{\bar{X}}$	sd	F	p	Anlamlı fark
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	1. Kısmen yeterli	149	3,72	2	12,411	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Yeterli	62	4,07				
	3. Yetersiz	155	3,38				
Cevap Verme	1. Kısmen yeterli	149	3,78	2	11,484	**,001***	1-2 2-3 1-3
	2. Yeterli	62	4,03				
	3. Yetersiz	155	3,44				
Değişimi Yönetme	1. Kısmen yeterli	149	3,47	2	11,272	**,001***	1-3 2-3
	2. Yeterli	62	3,81				
	3. Yetersiz	155	3,12				
Yetkinlik	1. Kısmen yeterli	149	3,55	2	13,984	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Yeterli	62	3,96				
	3. Yetersiz	155	3,23				
Örgütsel Çeviklik	1. Kısmen yeterli	149	3,63	2	13,662	**,001***	1-2 1-3 2-3
	2. Yeterli	62	3,97				
	3. Yetersiz	155	3,29				

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 12,411, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=4,07) ile Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,72) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=4,07) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,38) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,72) ile maddi İmkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ($\bar{X}$=3,38) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 11,484, p=,001].

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=4,03) ile maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,78) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=4,03) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,44) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,78) ile maddi İmkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu ($\bar{X}$=3,44) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 11,272, p=,001].

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,81) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,12) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,47) ile maddi İmkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu ($\bar{X}$=3,12) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 13,984, p=,001].

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,96) ile Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,55) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,96) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,23) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,55) ile maddi İmkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu ($\bar{X}$=3,23) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır [$F_{(2-363)}$ = 13,662, p=,001]. Yapılan Post Hoc analiz sonuçlarına göre hangi gruplar arasında farklılıkların olduğu tespit edilmiştir.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,97) ile maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,63) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı yeterli olan okullarda görev yapan örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,97) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,29) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Maddi imkanı kısmen yeterli olan okullarda görev yapan örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,63) ile maddi imkanı yetersiz olan okullarda görev yapan öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu ($\bar{X}$=3,29) arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından tüm alt boyutlarda okulun maddi imkanı yeterli olanların daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, maddi imkanı yetersiz olanların tüm alt boyutlarda daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir.

4.21. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeyleri ve Örgütsel Çeviklik Düzeyleri Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi için yapılan Pearson Moment Çarpımı Korelasyonu analizine ilişkin sonuçlar tabloda yer almaktadır.

Tablo 25
Korelasyon analizi sonuçları

Boyutlar		Hukukun Üstünlüğü	Katılım	Hesap Verilebilirlik	Eşitlik	Yönetişim	Uyumluluk veYeniden Düzenleme	Cevap Verme	Değişimi Yönetme	Yetkinlik	Örgütsel Çeviklik
Hukukun Üstünlüğü	r	1	.755**	.774**	.771**	.830**	.710**	.720**	.635**	.686**	.719**
	p		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Katılım	r	.755**	1	.901**	.854**	.976**	.861**	.881**	.835**	.866**	.901**
	p	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Hesap Verilebilirlik	r	.774**	.901**	1	.894**	.963**	.833**	.873**	.789**	.832**	.872**
	p	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Eşitlik	r	.771**	.854**	.894**	1	.920**	.788**	.827**	.734**	.775**	.818**
	p	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Yönetişim	r	.830**	.976**	.963**	.920**	1	.871**	.900**	.830**	.869**	.909**
	p	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Uyumluluk ve Yeniden Düzenleme	r	.710**	.861**	.833	.788**	.871**	1	.907**	.810**	.862**	.920**
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Cevap Verme	r	.720**	.881**	.873**	.827**	.900**	.907**	1	.874**	.896**	.963**
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Değişimi Yönetme	r	.635**	.835**	.789**	.734**	.830**	.810**	.874**	1	.906**	.937**
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001	<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Yetkinlik	r	.686**	.866**	.832**	.775**	.869**	.862**	.896**	.906**	1	.978**
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001		<.001
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366
Örgütsel Çeviklik	r	.719**	.901**	.872**	.818**	.909**	.920**	.963**	.937**	.978**	1
	p	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001	
	n	366	366	366	366	366	366	366	366	366	366

Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır (r = ,909; p=,05). Öğretmenlerin yönetişim alt boyutu arttıkça, örgütsel çeviklik alt boyutu anlamlı bir şekilde artmaktadır. Benzer şekilde tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu ile örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,719; p=,05; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,710; p=,05); cevap verme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,720; p=,05); değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,635; p=,05) ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,686; p=,05) bulunmaktadır.

Öğretmenlerin katılım alt boyutu ile örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki (r = ,901; p=,05; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,861; p=,05); cevap verme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,881; p=,05); değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,835; p=,05) ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,866; p=,05) bulunmaktadır.

Öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu ile örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,872; p=,05; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,833; p=,05); cevap verme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,873; p=,05); değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r =,789; p=,05) ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,832; p=,05) bulunmaktadır.

Öğretmenlerin eşitlik alt boyutu ile örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,818; p=,05; uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,788; p=,05); cevap verme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,827; p=,05); değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,734; p=,05) ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,775; p=,05) bulunmaktadır.

Öğretmenlerin yönetişim alt boyutu ile uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,871; p=,05); cevap verme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki (r = ,900; p=,05); değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,830; p=,05) ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı, pozitif ve orta düzey bir ilişki (r = ,869; p=,05) bulunmaktadır.

5. BÖLÜM
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırma, okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi araştırmak üzere tasarlanmıştır. Hızla değişen dünyanın bir gerekliliği olarak ortaya çıkan yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramları günümüzde pek çok örgütün daha iyi noktalara ulaşmak için esas aldığı kavramlardır. Bu bölümde elde edilen bulguların sonuçları, tartışması ve literatüre katkı sağlaması için yapılacak çalışmalara yönelik öneriler yer almaktadır.

5.1. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeylerine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırma bulgularına göre okullarda öğretmenlerin yönetişim seviyesinin "yüksek" düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Meral Şahin, (2016); Yüner, (2018); Gül ve Yaşar, (2020); Çevik ve Cemaloğlu, (2020); İçöz, (2021); Özdemir, (2022) çalışma sonuçlarıyla örtüşmektedir. Öğretmenler arasında informal iletişimin yoğun olması, müdürlerin öğretmen kökenli olması ve öğretmenler odasındaki informal iletişim, öğretmenlerin eTwinning, Erasmus+ ve TÜBİTAK gibi projelere etkin katılımı, okullarda yapılan anma ve kutlama törenlerinde görev ve sorumluluk paylaşımı, okullarda yapılan seminer dönemleri ve özellikle pandemi döneminde eğitim örgütlerinde önemli bir rol üstlenen hızlı fikir alışverişlerinin olduğu Whatsapp, Telegram grupları gibi etkileşimin, etkin katılımın gerçekleştiği iyi iletişim süreçlerine kaynaklık eden durumların öğretmenlerin yönetişim düzeylerini yükselttiği düşünülmektedir.

Araştırmada hukukun üstünlüğü alt boyutunun, katılım, hesap verebilirlik, eşitlik alt boyutlarına göre daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir. Yüner (2018); Gül, (2019); İçöz (2021)' ün ulaştığı sonuçlar bu çalışmanın bulguları ile paralellik göstermektedir. Öğretmenler okullarda yüksek oranda paydaşlarla etkileşim halindedir ve yaşanabilecek olumsuz durumların önüne geçmek için adaletli olmak adına yasa, yönetmelik ve kuralları işletmektedirler. Öğretmenler toplumun rol modelleri oldukları için adil, eşit ve hukuka saygılı öğrenciler yetiştirmek amacıyla örnek teşkil etmelidirler. Ödüllerde kayırmalar, ders programlarında ayrıcalıklar, iş paylaşımında imtiyazların önüne geçmek, mağduriyet yaşamamak için hukukun üstünlüğüne ilişkin yüksek bilince sahip olmak önemli görülmektedir. Öğretmenlerin büyük bir kısmının üyesi oldukları sendikalarca yasal hakları konusunda bilgilendirilmesi yönetişimin hukukun üstünlüğü alt boyutunda farkındalıkla hareket etmesini sağladığı düşünülmektedir.

Tüm alt boyutlarda erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre daha "yüksek" yönetişim düzeyine sahiptir. Eşitlik alt boyutunda erkek öğretmenlerin lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tüm dünyada kadın hakları ve eşitlik savunulsa da ataerkil toplum yapıları erkekleri daha ön planda tutabiliyor ve çağdaş düşünce yapısına ters düşen tutum ve davranışlar kadınların çalışma hayatına girmesine engel ya da geride bırakılmasına sebep olabiliyor. Mobbing vb. durumlar ya da aile hayatında paylaşılmayan kadına yüklenen sorumluluklar kadınların iş yaşamını zorlaştırabiliyor. Tüm bunlar, yazılı olmayan bir kural gibi yöneticilerin örgütlerde erkek olmasıyla birlikte "yönetmek erkeklerin işidir" gibi bir düşünce yapısı da oluşturabiliyor. Okullarda geçmişten beri yöneticilik kadrosunda kadın öğretmenlere oranla erkek öğretmenler daha fazla görev almışlardır. Bu sebeplerle yönetme işinde erkekler ön plana çıkarken günceli olan yönetişimde de erkeklerin yönetişim düzeyinin yüksek çıkması beklenilebilir. Yüner, (2018); Gül, (2019)'ün araştırma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir.

Görev türü açısından müdür yardımcılarının yönetişim düzeyleri müdürlerden yüksektir, müdürlerin yönetişim düzeyleri ise öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Günümüzde okullarda müdürlere göre müdür yardımcıları yönetim süreçlerinde daha aktif rol almaktadırlar. Okullarda müdür ve müdür yardımcılarının rol görev ve sorumluluklarının dağılımının böyle bir sonucu ortaya çıkardığı düşünülmektedir. Merkeziyetçi eğitim sisteminde öğretmenlerin karar alma süreçlerine katılımının az olması, öğretmenlerin bu konuda isteksiz olması gibi nedenlerden müdür yardımcıları ve müdürlere göre yönetişim sürecinde daha çekingen oldukları düşünülmektedir.

Müdür yardımcılarının hukukun üstünlüğü alt boyutu öğretmenlerinkinden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Müdür yardımcıları kararların uygulayıcısı rolüyle okulda güven ortamı oluşturmak, eşitliği, memnuniyeti, verimliliği sağlamak amacıyla adalet ve etik değerlere daha çok önem veriyor olabilir. Müdürlerin katılım alt boyutu müdür yardımcılarından; müdür yardımcılarının katılım alt boyutu da öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Geleneksel yönetim anlayışında da yöneticiler karar alma süreçlerini yürüttükleri için böyle bir sonuç çıkması normal görülmektedir. Müdür yardımcılarının hesap verilebilirlik alt boyutu müdürlerden; müdürlerin hesap verilebilirlik alt boyutu da öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Elde edilen bu bulgu okullarda yönetişim aşamasında sorumlulukların eşit dağıtılmadığını çağrıştırmaktadır. Müdür yardımcılarının eşitlik alt boyutu müdürlerden; müdürlerin eşitlik alt boyutu da öğretmenlerden anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin boyutların hepsinde daha düşük çıkması yönetişim uygulamalarının henüz tam anlamıyla öğretmenlere ulaşmadığı ve geleneksel yönetim anlayışından çok fazla uzaklaşılamadığını da gösterebilir.

Devlet ve özel okulda çalışan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Merkeziyetçi yönetim yapısı, gerek devlet gerek özel okullarda öğretmenin söz hakkının pek fazla olmamasının bu tür bir sonuca yol açtığı düşünülmektedir.

Okul kademesi değişkeni açısından yönetişim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar vardır: Anaokulunda ve ilkokulda görev yapan öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile meslek lisesi ve imam hatip lisesinde görev yapanların yönetişim düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapanların yönetişim düzeyleri ve ortaokulda görev yapanların yönetişim düzeyleri arasında da anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anaokulunda ve ilkokulda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ile meslek lisesi, imam hatip lisesinde görev yapanların katılım alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin katılım alt boyutu ile ortaokulda görev yapanların katılım alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Anaokullarının, meslek lisesi ve imam hatip liselerine göre, ilkokulların meslek lisesi ve imam hatip liselerine göre, ilkokulların ortaokullara göre daha dinamik yapıda oldukları söylenebilir. İlkokulda çalışan öğretmenlerin hesap verilebilirlik ve eşitlik alt boyutları ile meslek lisesi- imam hatip lisesindee görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu anlamlı bir şekilde daha yüksektir. İlkokul velilerinin eğitim süreci ile daha ilgili olmaları, okulu daha sık ziyaret etmeleri, diğer veliler ile daha yoğun bir iletişimde olmaları gibi nedenlerden ilkokulda öğretmenlerin de hesap verebilirlik düzeylerinin yüksek olduğu düşünülmektedir. Hesapverebilirliğe bağlı olarak öğretmenlerin bu kademede eşitlik düzeylerininde daha yüksek olduğu söylenebilir.

Mesleki kıdemi 4- 9 yıl olanların yönetişim düzeyi 10-20 yıl olanlardan ve 21 ve üzeri olanlardan daha düşüktür. Gül (2019) çalışmamızdan farklı olarak mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin yönetişim düzeyinin toplamda ve alt boyutlarda farklılaşmadığı fakat öğretmenlerinkinin anlamlı düzeyde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Mesleki kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu ile 21 ve üzeri yıl olanlardan düşüktür. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olanların alt boyutu 10-20 yıl olanlardan düşüktür. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olanlardan düşüktür. Öğretmenlerin yönetişim becerileri mesleklerindeki ilk yıllara oranla ilerleyen yıllarda daha yüksek olduğu görülmektedir. Mesleklerinin ilk yıllarında öğretmenler zorunlu hizmet tamamlama, aile kurma ve yerleşik hayata geçme kaygılarına odaklanmış olabilir. Tecrübe edindikçe yönetim süreçlerinde daha çok yer alıyor olabilirler ya da okul

yöneticileri tarafından tecrübeli öğretmenler daha çok süreçlere dahil ediliyor olabilir. Elde edilen bu sonuç Yüner (2018) ve Gül (2019) ün sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin katılım alt boyutu 10-20 yıl olanlardan düşüktür. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olanlarınki ise 21 ve üzeri yıl olanlardan düşüktür. Bulgular Yüner (2018) ve Gül (2019) ün sonuçları ile farklılaşmaktadır. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu 10-20 yıl olanlardan yüksektir. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin hesap verilebilirlik alt boyutu, 21 ve üzeri yıl olanlardan yüksektir. Bulgu Gül'ün (2019), çalışma sonuçları ile ayrışmaktadır. Mesleki kıdemi 1-3 yıl olan öğretmenlerin eşitlik alt boyutu 10-20 yıl olanlardan düşüktür. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olanların eşitlik alt boyutu ise 21 ve üzeri yıl olanlardan düşüktür. Bu bulgu ise Gül'ün (2019), sonuçları ile benzerlik göstermektedir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu, katılım alt boyutu, eşitlik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır, hesap verilebilirlik alt boyutunda ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yüner (2018) araştırmasında hukukun üstünlüğü alt boyutunda anlamlı fark bulmamıştır fakat katılım boyutunda anlamlı farklılık saptamıştır.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ve alt boyutlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bunun en temel nedenlerinden birinin okullarda henüz yönetişim kültürünün oluşmamasıdır diye düşünülmektedir.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arasında ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Okullarda fiziksel imkanlar genişledikçe yönetişim düzeyi yükselmektedir. Örgütsel çeviklik açısından da aynı durum söz konusudur. Bu nedenle okulların fiziksel ihtiyaçlarının öncelikli olarak iyileştirilmesi önem arz edebilir.

Okulların maddi imkanı arttıkça okullarda yönetişim düzeyi de artmaktadır. Maddi imkanı "yeterli" olanlar ekonomik gücü sayesinde fiziksel şartlarını iyileştirebilir ve etkili eğitim öğretim uygulamaları için donanımlara, teknolojiye sahip olabilir. Düşünmeleri gereken ekonomik kaygılar olmadığından yönetim uygulamalarını daha iyi ilerletmek, başarılı bir okul ortamı yaratmak, sosyal aktiviteler okulun odak noktası olabilir. Yönetişim maddi imkanı yeterli okullarda diğerlerine göre daha hızlı ve daha kolay uygulanabilir. Maddi imkanı "kısmen yeterli" ya da yetersiz olan okulların öncelikleri ise eksiklerini tamamlamak, imkanlarını geliştirmek olabilir, yönetim konuları ise daha geri planda kalabilir. Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin hukukun üstünlüğü alt boyutu arasında

anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır, bu sonuç Yüner (2018) devlet okulları ile ilgili bulduğu sonuçlarla paralellik göstermekte ve özel okullara ilişkin bulduğu sonuçlarla çelişmektedir. Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin katılım alt boyutu, hesap verilebilirlik ve eşitlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yüner (2018)'in araştırmasında katılım boyutunda devlet okullarındaki sonucu çalışmamızla benzeşmekte, özel okullarla ilgili sonuç ise farklılık göstermektedir.

5.2. Öğretmenlerin Örgütsel Çeviklik Düzeylerine Yönelik Sonuç ve Tartışma

Araştırmada öğretmenlerin örgütsel çeviklik seviyesinin toplam örgütsel çeviklik boyutunda ve uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme ve yetkinlik alt boyutlarında "yüksek" olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Ulaşılan bulgular Atmaca, (2021); Ghasemi, (2015) ile paralellik göstermektedir. Bu bulgular, okulların dünyadaki eğitim alanındaki değişimlere cevap verme sürecinde geride kalmadığının göstergesi olabilir. Paydaşlar arasındaki güçlü iletişim, iyi yürütülen iş birliği, teknoloji kullanımı okullarda örgütsel çevikliğin yüksek çıkmasının nedenleri arasında gösterilebilir; akıllı tahta kullanımları yeni bilgilerin, yöntem ve tekniklerin sınıf ortamına hızla taşınmasına olumlu katkı sağlayabilir. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitimlerle bilgilerini güncellemesi ve gündemin, yeniliklerin takipçisi olması, sosyal medya platformlarını bilgi amaçlı kullanması bu durumu etkileyebilir. Okullarda oluşturulan Whatsapp, Telegram grupları yeni fikirleri hızla paylaşma açısından örgütsel çevikliğe olumlu katkı sağlayabilir. Farklı bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde acil ve ivedilikle okullara tebliğ edilen yazılar, adının kısaltması henüz öğrenilemeden hızla değiştirilen sınavlar, sistem ve kurallar okullardaki paydaşları çevikliğe mecbur bırakabilir. Bu durum, hızlı olmak ve yapmak için yapmak doğrultusunda çıktıların kalitesini olumsuz yönde etkileyebilir.

Kadın ve erkek öğretmenlerin örgütsel çeviklik toplam düzeyleri, uyumluluk ve yeniden düzenleme, cevap verme, değişimi yönetme ve yetkinlik alt boyutları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Çalışmanın sonuçları Gözcü'nün (2020) sonuçları ile benzerlik gösterirken, Atmaca'nın (2021) sonuçları ile ayrışmaktadır. Bu bulgular, yaşadığımız modern çağda artık cinsiyetin, okullarda örgütsel çeviklik gibi yenilikçi süreçlerin benimsenip uygulanmasında belirleyici bir role sahip olmadığını ve okullarda cinsiyete göre ayrımların olmadığını, eşitlik ilkesinin iyi işlediğini gösterebilir.

Görev türü değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin örgütsel çeviklik düzeyleri öğretmenlerden yüksektir. Müdür yardımcılarının örgütsel çeviklik düzeyleri de öğretmenlerinkinden yüksektir. Müdürlerin ve müdür yardımcılarının öğretmenlere göre değişimi öngören ve

değişime daha çok ayak uyduran yapıda oldukları düşünülebilir. Okul yöneticilerinin bilgi çağına uyum sağlamak için hızı, değişimleri, gelişmeleri takip etmesi, kendini sürekli olarak yenilemesi ve en güncel olanın farkında olması beklenmektedir. Müdürlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu ile öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin cevap verme alt boyutu ile öğretmenlerin cevap verme alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin değişimi yönetme alt boyutu ile öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının değişimi yönetme alt boyutu ile öğretmenlerin değişimi yönetme alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdürlerin yetkinlik alt boyutu ile öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Müdür yardımcılarının yetkinlik alt boyutu ile öğretmenlerin yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Devlet ve özel okulda çalışan öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri, uyumluluk ve yeniden düzenleme alt boyutu, cevap verme alt boyutu, değişimi yönetme alt boyutu ve yetkinlik alt boyutu arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır fakat özel okul değişkeninin, cevap verme alt boyutu hariç diğer tüm alt boyutlarda devlet okulundan daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, cevap verme alt boyutunda ise devlet okuluyla eşit ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Araştırma bulgumuz, Gözcü (2020) ile benzeşmektedir; üniversitelerde yaptığı araştırmasında vakıf üniversitesindeki personelin örgütsel çeviklik algıları, devlet üniversitesindekilerden daha yüksektir. Özel eğitim örgütlerinin rekabet ortamında daha çok yer aldığı, daha yenilikçi olduğu ve değişime cevap vererek ayakta kalacakları düşünülebilir. Kendi eğitim sistemleri ve yöntemleri konusunda daha bağımsız olmaları da örgütsel çevikliğin yüksek olmasının sebepleri arasında gösterilebilir. Ekonomik kaynaklarının daha yüksek olması teknolojiye, araç gereçlere ulaşımlarını kolaylaştırır ve örgütsel çevikliği arttırabilir.

Okul kademesi değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Okul kademesi değişkenine göre en yüksek örgütsel çeviklik düzeyi anaokullarındadır. Teknoloji ile büyüyen ve yeniliklerin farkında olan çocuklara ilişkin eğitim öğretim süreçleri, daha bilinçli veliler, küçük yaştaki öğrencilerin dikkatini derslere, eğitimlere yoğunlaştırabilmek için anaokulu öğretmenlerinin yenilik arayışı ve öğretmenlerin temelden olumlu alışkanlıklar kazandırma idealleri anaokullarında örgütsel çeviklik düzeyinin yüksek olmasının nedenleri olabilir. Anaokullarında eğitim programları daha esnektir. Bu durum ihtiyaçları cevaplamayı ve uygulamaları güncellemeyi kolaylaştırıp

hızlandırabilir. Meslek liseleri ve imam hatip liselerinin tüm alt boyutlarda en düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Sınırları daha belirgin olan müfredat örgütsel çevikliğin bu okullarda daha düşük olmasına sebebiyet vermiş olabilir. Dini sınırlar, okulların değişikliklere diğer okullar kadar cevap verememesinin nedeni olabilir. İlkokulda görev yapan öğretmenlerin cevap verme alt boyutu anlamlı bir şekilde ortaokulda görev yapan öğretmenlerden daha yüksektir. İlkokul öğretmenlerinin ortaokul öğretmenlerine göre öğrencilerini tanıma hızı daha yüksektir. Böylelikle öğrencilerin ihtiyaçlarını öngörüp daha hızlı cevap verebilirler.

Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri mesleki kıdemi 10-20 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeylerinden düşüktür. Mesleki kıdemi 4-9 yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri ile mesleki kıdemi 21 ve üzeri yıl olan öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeylerinden düşüktür. 4-9 yıl arası öğretmenlerin genellikle zorunlu hizmeti bitirme, taşınma, ev kurma, uyum sağlama, evlenme, çocuk sahibi olma dönemlerine denk gelme gibi çeşitli sebeplerle odak noktasının çalışma hayatından daha çok bireysel hayata kaydığı bir süreç olarak düşünülebilir. Gözcü (2020) ve Atmaca (2021) sonuçları araştırmamızla paralel bulgulara erişmiştir. Mesleki kıdem değişkeni açısından 21 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan öğretmenler tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu durum edinilen mesleki tecrübe sayesinde öğrencilerin ihtiyaçlarının daha iyi anlaşıldığının ve hızla cevap verildiğinin göstergesi olabilir. Deneyimle edinilen mesleki özgüven de örgütsel çevikliği arttırabilir. 4-9 yıl arası mesleki kıdeme sahip olanlar tüm alt boyutlarda en düşük ortalamaya sahiptir. Deneyim eksikliği, doğu görevini tamamlama, şehir, okul değiştirme, uyum sağlama, aile kurma gibi etkenler 4-9 yıl arasında sonuçların en düşük çıkmasının nedenleri olabilir.

Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Atmaca (2021)'nın öğretmenlerin örgütsel çeviklik algılarının görev yaptıkları okullarındaki görev sürelerine göre istatistiksel düzeyde anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşması bulgularımızla örtüşmektedir. Bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin uyumluluk ve yeniden düzenleme ve cevap verme düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Ancak, bulunduğu okuldaki mesleki kıdem değişkeni açısından öğretmenlerin yetkinlik ve değişimi yönetim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Bulunduğu okuldaki mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan öğretmenlerin değişimi yönetme düzeyleri anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Değişimi öngören, yöneten bir başka deyişle değişime hızlı cevap verebilen bir öğretmen okulunun örgütsel anlamda çevik

olmasına katkı sağlayabilir. Okula dair deneyimlerinin daha uzun süreli olması, örgütteki uygulamalara daha çok hakim olmaları ve okula ilişkin memnuniyeti de gösterebilir.

Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Okuldaki öğretmen sayısı değişkeni açısından okulunda 1-20 öğretmen olanların tüm alt boyutlarda en yüksek ortalamaya sahip olduğu, 61 ve üzeri öğretmen olanların tüm alt boyutlarda daha düşük ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu durum küçük gruplarla daha hızlı değişimlerin öngörülüp uygulandığının, büyük gruplarda sürecin yavaşladığının göstergesi olabilir.

Okulun fiziksel imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik genel ve alt boyutlarda okullarda fiziksel imkan yükseldikçe örgütsel çeviklik yükselmektedir. Gerekli fiziksel şartlara sahip olmayan, teknolojiden yoksun bir okulun teknoloji çağında güncel olanı yakalaması ve uygulaması beklenemez. Fiziksel imkanı yeterli olan okullar daha iyi eğitim öğretim ortamları sunarken düşük olanlar ise daha az nitelikli bir eğitim-öğretim anlayışıyla devam etmek durumunda kalabilirler. Eğitim de eşitlik ilkesiyle de bu durum ters düşebilir. Dünyada her gün bir şeyler değişmekte, yenilenmekte, keşfedilmekte ya da icat edilmekte iken güncel olanı yakalamak olumlu anlamda fark yaratıp bireyleri daha ileriye götürebilir.

Okulun maddi imkanı değişkeni açısından öğretmenlerin örgütsel çeviklik düzeyleri arasında ve tüm alt boyutlarda anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Örgütsel çeviklik genel ve alt boyutlarda okullarda maddi imkan yükseldikçe örgütsel çeviklik yükselmektedir. Bu sonuç yönetişim kavramının bulgularıyla benzerdir. Temel ihtiyaçlarından yoksun olan okullarda önce maddi kaygılar gelir ve bu durum örgütsel çeviklik kavramının uygulamalarını olumsuz etkileyebilir.

5.3. Öğretmenlerin Yönetişim Düzeyleri ve Örgütsel Çeviklik Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Yönelik Sonuç ve Tartışma

Literatür incelendiğinde okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramlarının birlikte çalışıldığı araştırmalar sınırlı sayıdadır. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin yönetişim düzeyleri ile örgütsel çeviklik düzeyleri arasında anlamlı, pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Öğretmenlerin yönetişim düzeyleri arttıkça, örgütsel çeviklik düzeyleri anlamlı bir şekilde artmaktadır. Benzer şekilde tüm alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Yüner (2018), okul yönetişiminin boyutları ve okul iklimi arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Çalışmamıza benzer olarak yönetişim arttıkça okul iklimi de daha iyiye gidebilir.

Gözcü (2020), üniversitedeki idari ve akademik personelin örgütsel çeviklik algıları ile sinizm düzeyleri arasında negatif yönlü ve orta seviyede anlamlı ilişki bulmuştur. Örgütsel çeviklik artarken sinizm azalmaktadır. Atmaca (2021)'nın bulgularına göre öğretmenlerin örgütsel çeviklik algıları, okul etkililiği algılarını pozitif yönlü etkilemektedir. Örgütsel çeviklik algısı artarken okul etkililiği algısı da artmaktadır. Akkaya (2017) araştırmasına göre, etkileşimci ve dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı ilişki bulmuştur ve serbestlik bırakan liderlik ise örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı sonucuna ulaşmıştır. İşcan ve Karabey (2006), bilgi teknolojilerinin adapte olunmasında etkenler bütüncül değerlendirildiğinde, bunların örgütsel çevikliği pozitif yönlü etkilediği sonucuna varılmaktadır.

Okullardaki etkili yönetişim karar alma sürecini hızlandırabilir ve bu durum değişimlere, ihtiyaçlara çabuk bir şekilde cevap vermeyi yani okulun örgütsel anlamda çevik olmasını sağlayabilir. Yönetişimde farklı fikirlerin ifade edilmesine yer vardır, örgütsel çeviklikte de güncel olanı öngörme, yakalama ve cevap verme söz konusudur. Yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramları okulların çalışma ortamlarına dahil edilerek örgütleri ileriye taşıyan yenilikçi ve örgüt yararına hedeflere ulaşmak mümkün olabilir.

5.4. Öneriler

5.4.1. Araştırmacılar İçin Öneriler

1. Yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki farklı demografik değişkenlerle çalışılabilir.
2. Nitel ve karma desenli çalışmalar yapılabilir.
3. Farklı sosyo-ekonomik düzeye sahip şehirlerde çalışılabilir.
4. Okul yönetiminin diğer paydaşları olan veli, öğrenci ve personelle araştırmalar yapılabilir.

5.4.2. Okullar İçin Öneriler

1. Yönetişim ve örgütsel çeviklik kavramları okulların stratejik planlarına entegre edilebilir.
2. Okullarda takım çalışmalarına önem verilip bu çalışmalar desteklenebilir ve takım çalışmalarında yer alan öğretmenler çeşitli yollarla desteklenebilir.
3. Okullarda karar alma mekanizmalarına paydaşları katacak uygulamalara yer verilebilir.
4. Okullarda, paydaşlar arasında fikir alışverişinin, iletişimin, artması için kahvaltılar, yemekler, piknikler, kamplar, yürüyüşler, futbol turnuvaları gibi sosyal aktiviteler düzenlenebilir.

5. Okulların maddi imkanlarının arttırılması için okul yöneticileri ve öğretmenlere finansal okur yazarlık eğitimleri verilebilir.
6. Kadınların yönetim uygulamalarına katılımını arttırabilmek için ek ödeme, ek puan, daha esnek çalışma saatleri gibi bazı teşvik unsurları kullanılabilir.
7. Okulların kendilerini yenileyebilmesi ve günceli takip edebilmesi için teknolojinin etkili kullanımı önerilir.
8. Mesleki kıdemi yüksek öğretmenlerin, kıdemi düşük öğretmenlere deneyim paylaşımı yapması için mentorluk uygulamaları yapılabilir.
9. Okullarda bilişim sınıflarının, laboratuvarların ve akıllı tahtaların aktif kullanımı önerilir.
10. Uygulamalarda güveni arttırmak ve pozitif bir çalışma ortamı sağlamak için hesap verebilirlik, hukukun üstünlüğü ve eşitlik kavramları okulların yönetim ilkeleri arasına alınmalıdır.

5.4.3. Milli Eğitim Bakanlığı İçin Öneriler

1. Okullar inşa edilirken büyük ve kalabalık okullar yerine daha küçük ve öğretmen sayısı daha az olan okullar tercih edilmelidir.
2. Okullarda tekli öğretime geçilmelidir, böylece öğretmenlerin takım olarak çalışabileceği, birlikte karar alıp eylemem geçebilecekleri daha çok zaman olacaktır.
3. Yönetişim ve örgütsel çeviklik ile ilgili interaktif hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi önerilir.
4. Üniversite ile iş birliği yapılarak okulların yöneticilerine alanında uzman kişilerce yönetim ve eğitim öğretim ortamlarında bu kavramları uygulamaya dair farkındalık yaratmaya yönelik seminerler düzenlenebilir.
5. Okulların fiziksel olarak iyileştirilmesi için bütçeden pay ayrılabilir.
6. Okullara genel bütçeden gönderilen harcama miktarlarının arttırılması önerilir.
7. Okul Aile Birliği harcama mevzuatı güncellenmesi önerilir.

KAYNAKÇA

Abbasoğlu, A. (2019). *Yönetişim Kavramı ve Yönetişim Kavramı Bağlamında Kent Konseyleri: Afyonkarahisar Kent Konseyi Örneği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.

Acar, M. (2013). Eğitim yönetiminde kuram ve uygulama. S. Özdemir, F. Sezgin ve S. Koşar (Ed.), *Eğitimde hesap verebilirlik* içinde (ss. 385-412). Pegem Akademi Yayıncılık.

Ada, Ş., & Ghaffarzadeh, M. (2015). Decision making based on management information system and decision support system. *European Researcher*, (4), 260-269.

Ağdelen, B., & Ağdelen, Z. (2007). Analyzing the perceptions of educators concerning the execution of managerial processes in elementary schools and determining the training needs. In *7th International Educational Technology Conference: Educational Technology for Innovation and Change in Education*, (pp. 3-5). North Cyprus.

Akkaya, B. (2017). *Teknogirişim firmalarındaki yöneticilerin liderlik tiplerinin firmaların örgütsel çevikliğine etkisi: Teknopark firmaları üzerine bir araştırma* [Yayınlanmamış doktora tezi]. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İzmir.

Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, *5*(2), 185-206.

Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., & Tabak, A. (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*, 19-54.

Almahamid, S., Awwad, A., & McAdams, A. C. (2010). Effects of Organizational Agility and Knowledge Sharing on Competitive Advantage: An Empirical Study in Jordan. *International Journal of Management*, *27*(3): 387.

Altan, S. (2018). Eğitim örgütlerinde midye sendromu. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (ASEAD), *5*(3), 35-45.

Anderson, J.A. (2005). UNESCO 2005 Jointly published by: *The International Institute for Educational Planning (IIEP)* and: *The International Academy of Education (IAE*) Printed by: Stedi Média. Retrieved from http://www.iaoed.org/downloads/Edpol1.pdf

Anlı, M. (2016). *Türkiye'de ilk ve ortaokul sisteminde bir yönetişim uygulaması: okul aile birlikleri.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Aslan, M. S. (2016). *Özel ve devlet okullarının yönetişim özelliklerine sahip olma düzeyleri.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.

Aslan, M. S., Şen, S. ve Usta, M. E. (2017). Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(1), 91-121.

Atmaca, E. (2021). *Okul Etkililiğini Yordayan İki Faktör: Teknolojik Liderlik ve Örgütsel Çeviklik* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

Backmann, E., Trafford, B. (2006). Democratic Governance of Schools. *European year of citizenship through education.*

Bahçavan, G., (2006). *Yönetişim ve Türkiye Uygulaması* [Yüksek lisans tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1): 117-138.

Bahrami, M. A., Kiani, M. M., Montazeralfaraj, R., Zadeh, H. F., & Zadeh, M. M. (2016). The Mediating Role of Organizational Learning in the Relationship of Organizational Intelligence and Organizational Agility. *Osong Public Health and Research Perspectives, 7*(3): 190-196.

Basri, S., ve Zorlu, K. (2020). Örgüt Kültürü Algısının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 20*(39): 147-164.

Bernardes SE & Hanna MD (2009). A theoretical review of fexibility, agility and responsiveness in the operations management literature: toward a conceptual defnition of customer responsiveness. *Int J Oper Prod Man 29*(1), 30–53. https://doi.org/10.1108/01443570910925352

Bevir, M. (2010). Governance as theory, practice, and dilemma. *The SAGE handbook of governance*, 1-16.

Biçer, T. (2006). *Yükseköğretimde yönetişim ve Türkiye için öneriler.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Bilgiç, N. (2015). *Yönetişimin kamu kurumlarında uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği.* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Boudlaie, H., Golabdoust, A., & Golabdoust, T. (2014). An Analysis of Organizational Intelligence and Organization Agility Status in Tehran University of Medical Sciences. *International Business and Management*, *9*(2): 100-109.

Bursalıoğlu, Z. (2019). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama* (14. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2020). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (29. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Can, A. (2014). SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi. Pegem Atıf İndeksi, 001-429.

Cegarra-Navarro, J. G., Soto-Acosta, P., & Wensley, A. K. (2016). Structured Knowledge Processes and Firm Performance: The Role of Organizational Agility. *Journal of Business Research*, *69*(5): 1544-1549.

Cepeda, J., & Arias-Perez, J. (2019). Information Technology Capabilities and Organizational Agility: The Mediating Efects of Open Innovation Capabilities. *Multinational Business Review*, *27(2): 198–216.*

Chakravarty, A., Grewal, R., & Sambamurthy, V. (2013). Information Technology Competencies, Organizational Agility, and Firm Performance: Enabling and Facilitating Roles. *Information systems research*, *24*(4): 976-997.

Coşkun, M. Ş. (2019). *Örgütsel bilgi paylaşımı ve örgütsel çevikliğin rekabet avantajı üzerine etkisi*. [Yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Connolly, M. ve James, C. (2022). Developing and proposing rational and valid principles for effective school governance in England. *Educational Management Administration & Leadership*, 1–18.

Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 8*(1): 66-84.

Çevik, M. N. & Cemaloğlu, N. (2020). Eğitim örgütü yöneticilerinin yönetişime ilişkin algıları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, *28*(4) , 1620-1628 . DOI: 10.24106/kefdergi.3969

Çukurçayır, M. A. & Sipahi, E. B. (2003). Yönetişim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kalite. *Sayıştay Dergisi*, (50-51), 35-66 .

Dahmardeh, N. & Banihashemi, S. A. (2010). Organizational agility and agile manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 178-184.

Doğan, O. ve Baloğlu, N. (2018). Örgütsel çeviklik ve bazı eğitim örgütlerindaki yansımaları. 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi, 100-109.

Duman, A. (1998). Yerinden yönetim anlayışına göre eğitimin yeniden yapılandırılması. *Demokratik Eğitim Kurultayı Eğitim-Sen Yayınları,* 591-602.

Eren, E. (2019). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)* (13. Baskı). Beta Yayıncılık.

Felipe C. M., Roldán J. L., Leal-Rodríguez AL. (2017). Impact of organizational culture values on organizational agility.*Sustainability, 9*(12): 1–23. https://doi.org/10.3390/su9122354

Fidan, Y. (2010), Yönetimden yönetişime: Kavramsal bir bakış. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi,* 1, 5-10.

Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş sistemler ve yaklaşımlar* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Gençcelep, E., S. (2020). *Üniversitelerde Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Geliştirilmesi* [Yüksek lisans tezi]. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstütüsü, Van.

Ghasemi, G, M. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. J*ournal of Service Science and Management,* 8, 443-451.

Gönenç, H. (2021). *Resmi ve Özel Ortaokullarda Hesap Verebilirliğe Ilişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri: Bursa Ili Örneği* [Yüksek lisans tezi]. Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstütüsü, Bursa.

Gözcü, Ö., F. (2020). *Örgütsel çeviklik ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Üniversite personeli üzerine bir analiz* [Yüksek lisans tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Soyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Gunasekaran, A. (1999). Agile manufacturing: A framework for research and development. *Int. J. Production Economics,* 62, 87-105.

Gül, B. (2019). *İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin görüşlerine göre ilkokulların yönetişim düzeylerinin incelenmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

Gül, B. ve Yaşar, M. (2020). İlkokullarda yönetişim düzeyinin incelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 4*(2), 122-139. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/guebd/issue/59201/814441

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., & Talbott, K. (2015). Organizational agility. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, *31*(2), 675–686. https://doi.org/10.19030/jabr.v31i2.9160

Holbeche, L.S. (2018). Organisational effectiveness and agility. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, *5*(4), 302-313. https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2018-0044

IMF, IMF and Good Governance, Er. 02.04.2023 https://www.imf.org/en/About/Factsheets/The-IMF-and-Good-Governance.

İşcan, Ö. F., & Karabey, A. G. C. N. (2006). Bilgi teknolojilerinin benimsenmesi ile örgütsel atiklik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (26), 1-17.

Jorfi, H., & Branch, G. (2013). Surveying the Relationship Between Organizational Innovation and Organizational Agility at Ramin Power Station of Ahwaz. *International Journal of Management and Social Sciences Research*, *2*(10): 83-88.

Kaufmann, D., (2005). 10 myths about governance and corruption. *Finance and Development A Quarterly Magazine of IMF*. *42*(3).

Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Yayıncılık.

Köseoğlu, A. (2022). *Türkiye'de Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetişim: Değerlendirme ve Öneriler* [Yüksek lisans tezi]. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstütüsü, Ankara.

Kurt, T. (2006). Eğitim yönetiminde yerelleşme eğilimi. *Kastamonu Eğitim Dergisi, 14*(1), 61-72.

Lin, C.T., Chiu, H. & Tseng, Y.H. (2006). Agility evaluation using fuzzy logic. *International Journal of Production Economics*, 101, 353-368. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2005.01.011

Lu, Y., & K. (Ram) Ramamurthy. (2011). Understanding the Link Between Information Technology Capability and Organizational Agility: An Empirical Examination. *MIS Quarterly*, *35*(4): 931-954.

Mccann, J., Selsky, J., & Lee, J. (2009). Building agility, resilience and performance in turbulent environments. *People & Strategy*, *32*(3), 44-51.

Memduhoğlu, H. B., (2017). Yönetimde yeni yaklaşımlar (Ed.), *Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim* içinde (1-38). Pegem Akademi Yayıncılık.

Meral Şahin, B. (2016). *Eğitimde yönetişim (governance): Okul çalışanlarının yönetişim algısı* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray

Milli Eğitim Bakanlığı. (24.12.2015). *Eğitimde örgütsal yönetişim.* Yaman Türk TMML. https://yamanturktml.meb.k12.tr/icerikler/egitimde-örgütsal-yonetisim_2248442.html (Güncelleme: 25 Mart 2022)

Milli Eğitim Bakanlığı. (2023a). Örgüt ve öğretmen sayıları. 01 Mayıs 2023 tarihinde http://bursa.meb.gov.tr/'den alınmıştır.

OECD. (1995). *Participatory development and good governance.* Paris: OECD.

Öğretmenlik Meslek Kanunu (ÖMK), Resmi Gazete 31750 (14.02.2022), Kanun No. 7354, md. 3/1.

Öksüz Gül, F. (2020). *Yükseköğretimde örgütsel çeviklik: Akademik ve idari çalışanların üniversiteye ilişkin algı ve deneyimleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Özdemir, M. (2008). Eğitim yönetiminde yerelleşme siyasaları. *Amme İdaresi Dergisi, 41*(3), 153–168.

Özdemir, M. ve Bozkurt, S. (2015). Eğitim ve okul yöneticilerinin yeni-kamu işletmeciliği anlayışına ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 42, 317-334.

Özdemir, S. (2022). *Okulda Yönetişim Düzeyi ile Örgütsel Muhalefet Düzeyi Arasındaki İlişki* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Özer, M. A. (2006). Yönetişim üzerine notlar. *Sayıştay Dergisi*, 63, 59-89. Retrieved from https://dergipark.org.tr/tr/pub/sayistay/issue/61520/918910

Özer, M.A. (2022). Baştan sona yönetişim (Ed.), *İyi yönetişim* içinde (ss. 121-145). Gazi Kitabevi.

Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özgen, H. Kılıç, K. ve Karademir, B. (2004). Öğrenmenin örgütsallaşmasında toplam kalite yönetimi yaklaşımı. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *13*(12), 175-188.

Parreira do Amaral, M. (2010), "Regime theory and educational governance: The emergence of an international education regime", Karin Amos, S. (Ed.) *International Educational*

Governance (International Perspectives on Education and Society, Vol. 12), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 57-78. https://doi.org/10.1108/S1479-3679(2010)0000012006

Ramesh, G., & Devadasan, S.R. (2007). Literature review on the agile manufacturing criteria. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *18*(2), 182-201. https://doi.org/10.1108/17410380710722890

Rhodes, R.A.W. (1996), The new governance: Governing without government. *Political Studies*, 44, 652-667

Rzepka, A. & Bojar, E., (2020). Leadership as one of the factors shaping the development of an agile organization. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *9*(3), 383-391.

Sağır, M., & Gönülölmez, A. (2019). Yapısal Sermaye ve İnsan Sermayesinin İşletme Performansına Etkileri: Örgütsel Çevikliğin Aracılık Rolü-The Effect of Structural Capital and Human Capital on Business Performance: The Role of Organizational Agility. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11*(27): 58-77

Sağır, M., ve Ekrem, O. (2020). Yapısal Bilgi Süreçleri, Yapısal Sermaye ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki Etkileşim. *Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi, 4*(1): 110-136.

Saha, N., Sáha, T., Gregar, A. & Sáha, P., (2020). Proceedings of the European conference on ınnovation & entrepreneurship. 578-586. 9p. DOI: 10.34190/EIE.20.030.

Satıcı, Ö., (1998). *Yönetim Nedir?* Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/285057455_Yonetim_nedir. DOI: https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2270.3445

Sekman, M., Utku, A., (2004). *Çevik Şirketler-Kurumsal Ataleti Yenmek,* (9. Baskı). Alfa Basım Yayım

Sharifi, H., Zhang, Z., 1999. A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: an introduction. *International Journal of Production Economics*, *62*(1–2), 7–22.

Sherehiy, B., Karwowski, W. & Layer, J.K. (2007). A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes. *Int. J. Ind. Ergon*, 37, 445–460. [CrossRef]

Smouts, M. C. (1998). The proper use of governance in international relations. *International Social Science Journal*, *50*(155), 81-89.

Sohal, A. S., & Fitzpatrick, P. (2002). IT governance and management in large Australian organisations. *International Journal of Production Economics*, *75*(1-2), 97-112.

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, *50*(155), 17-28.

Şişman, M. (2013). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (7. Baskı). Pegem Akademi Yayıncılık.

Tabachnick, B. G., Fidell, L. S., & Ullman, J. B. (2007). *Using multivariate statistics* (Vol. 5, pp. 481-498). Boston, MA: Pearson.

Toksöz, F. (2008). *İyi yönetişim el kitabı* (1. Baskı). Tesev Yayınları.

Topaloğlu, M., Koç, H. (2017). *Yönetim ve organizasyon: Kavramlar, teoriler ve yaklaşımlar* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık.

Töremen, F. ve Kılıç, M. (2015). Okullarda yönetişim: Hesap verebilirlik ve şeffaflık önündeki engeller. *Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science*, *2*(4), 271-281

TDK. (2023). *Yönetişim nedir?* Er. 10.04.2023 https://sozluk.gov.tr/

UNDP. (1997). *Governance for Sustainable Human Development* (Policy Paper). https://digitallibrary.un.org/record/492551

Walter, A. T. (2020). *Organizational agility: ill-defined and somewhat confusing? A systemeatic literatüre review and conceptualization*. Management Review Quarterly.

Wendler, R. (2016). Dimensions of organizational agility in the software and IT service endustry: Insights from an empirical ınvestigation. *Communications of the Association for Information Systems*, *39*(21), 439-482.

Wilkins A. & Olmedo A. (2019). *Education governance and social theory: Interdisciplinary approaches to research* (1. Baskı). Bloomsbury Academic.

World Bank. (1989). *Sub-Saharan Africa: from crisis to sustainable development.* Washington,

DC: World Bank.

World Bank. (1994). *Governance: The World Bank Experience.* A World Bank Publication. Washington, DC: World Bank

Yıldırım, Y. (2022). Örgütsel Çeviklik , Burcu Üzüm (Ed.), *Güncel Kavramlarla Örgütsel Davranış içinde,* (ss. 67-76), Eğitim Yayınevi

Yılmaz, K. (2006). *İlköğretim okulu yönetici ve öğretmenlerine göre kamu ilköğretim okullarında bireysel ve örgütsel değerler ve okul yöneticilerinin okullarını bu değerlere göre yönetme durumları.* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Yusuf, Y., Sarhadi, M. & Gunasekaran, A., 1999. Agile manufacturing: the drivers, concepts and attributes. *International Journal of Production Economics*, *62*(1–2), 33–43.

Yüner, B. (2018). *Okul Yönetişimi ile İklimi Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2007). Towards theory building in agile manufacturing strategy—a taxonomical approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *54*(2), 351-370.

Žitkiens, R. and Deksnys., M. (2018). Organizational Agility Conceptual Model. *Montenegrin Journal of Economics*, *14*(2):115-129 Doi: 10.14254/1800-5845/2018.14-2.7

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.

EKLER

Ek 1: Normallik Testleri

Descriptives

	Cinsiyet			Statistic	Std. Error
Hukukun_Üstünlüğü	Kadın	Mean		4.0071	.05846
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.8919	
			Upper Bound	4.1223	
		5% Trimmed Mean		4.0743	
		Median		4.0000	
		Variance		.796	
		Std. Deviation		.89243	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.16	
		Skewness		-.929	.159
		Kurtosis		.544	.318
	Erkek	Mean		4.2551	.07461
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.1075	
			Upper Bound	4.4027	
		5% Trimmed Mean		4.3464	
		Median		4.5000	
		Variance		.740	
		Std. Deviation		.86044	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.17	
		Skewness		-1.329	.210
		Kurtosis		1.672	.417
Katılım	Kadın	Mean		3.4236	.05781
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3097	
			Upper Bound	3.5376	
		5% Trimmed Mean		3.4365	
		Median		3.4100	
		Variance		.779	
		Std. Deviation		.88247	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.26	
		Skewness		-.125	.159

		Kurtosis		-.545	.318
	Erkek	Mean		3.7889	.07382
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6429	
			Upper Bound	3.9349	
		5% Trimmed Mean		3.8300	
		Median		3.9300	
		Variance		.725	
		Std. Deviation		.85128	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.21	
		Skewness		-.656	.210
		Kurtosis		-.001	.417
Hesap_Verilebilirlik	Kadın	Mean		3.4982	.06285
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3744	
			Upper Bound	3.6221	
		5% Trimmed Mean		3.5273	
		Median		3.5300	
		Variance		.920	
		Std. Deviation		.95932	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.37	
		Skewness		-.317	.159
		Kurtosis		-.603	.318
	Erkek	Mean		3.9165	.07892
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7604	
			Upper Bound	4.0726	
		5% Trimmed Mean		3.9691	
		Median		4.0700	
		Variance		.828	
		Std. Deviation		.91014	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.43	
		Skewness		-.674	.210
		Kurtosis		-.245	.417
Eşitlik	Kadın	Mean		3.7259	.06957

		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5888	
			Upper Bound	3.8630	
		5% Trimmed Mean		3.7907	
		Median		4.0000	
		Variance		1.128	
		Std. Deviation		1.06197	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.67	
		Skewness		-.616	.159
		Kurtosis		-.439	.318
	Erkek	Mean		4.1704	.07555
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4.0209	
			Upper Bound	4.3198	
		5% Trimmed Mean		4.2408	
		Median		4.3300	
		Variance		.759	
		Std. Deviation		.87129	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.33	
		Skewness		-.974	.210
		Kurtosis		.447	.417
Yönetişim	Kadın	Mean		3.5425	.05721
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4298	
			Upper Bound	3.6552	
		5% Trimmed Mean		3.5635	
		Median		3.6300	
		Variance		.763	
		Std. Deviation		.87321	
		Minimum		1.02	
		Maximum		5.00	
		Range		3.98	
		Interquartile Range		1.31	
		Skewness		-.274	.159
		Kurtosis		-.575	.318
	Erkek	Mean		3.9183	.07225
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7754	
			Upper Bound	4.0612	

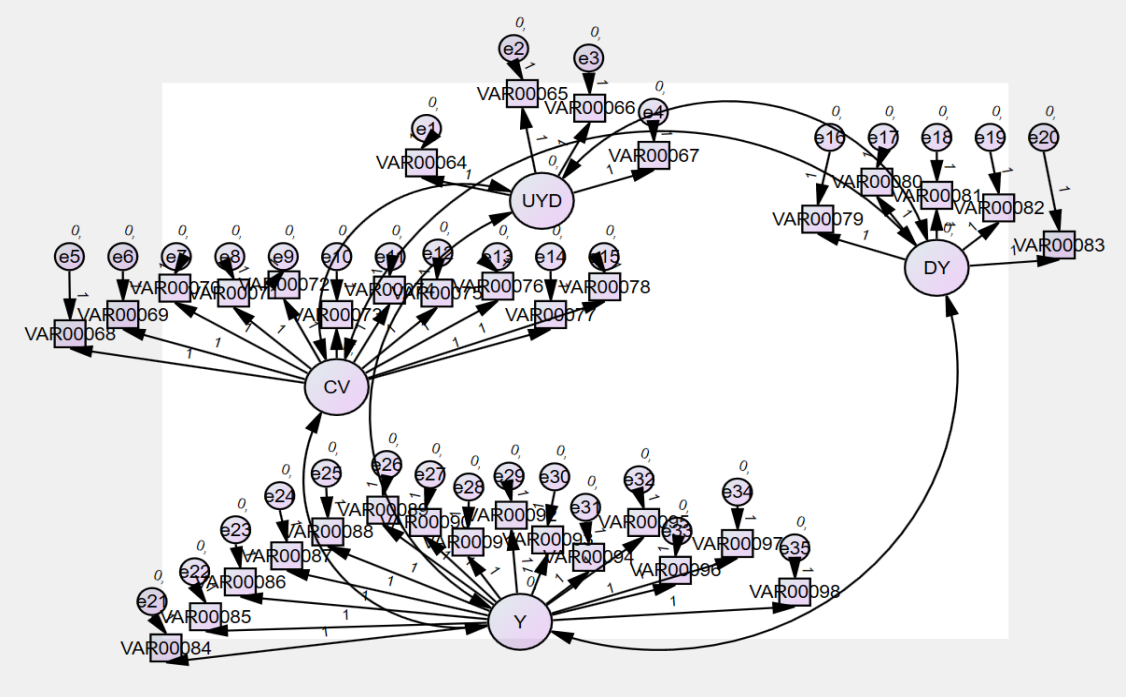
		5% Trimmed Mean		3.9675	
		Median		4.1100	
		Variance		.694	
		Std. Deviation		.83322	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.21	
		Skewness		-.766	.210
		Kurtosis		.193	.417
Uyumluluk_ve_Yeniden_Düzenleme	Kadın	Mean		3.5440	.06611
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4137	
			Upper Bound	3.6742	
		5% Trimmed Mean		3.5878	
		Median		3.5000	
		Variance		1.018	
		Std. Deviation		1.00909	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.38	
		Skewness		-.319	.159
		Kurtosis		-.395	.318
	Erkek	Mean		3.8064	.08275
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.6427	
			Upper Bound	3.9701	
		5% Trimmed Mean		3.8579	
		Median		4.0000	
		Variance		.911	
		Std. Deviation		.95427	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.63	
		Skewness		-.557	.210
		Kurtosis		-.280	.417
Cevap_Verme	Kadın	Mean		3.5638	.05993
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4457	
			Upper Bound	3.6819	
		5% Trimmed Mean		3.5943	
		Median		3.6400	

		Variance		.837	
		Std. Deviation		.91480	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.18	
		Skewness		-.330	.159
		Kurtosis		-.332	.318
	Erkek	Mean		3.8880	.07679
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.7361	
			Upper Bound	4.0400	
		5% Trimmed Mean		3.9383	
		Median		4.0000	
		Variance		.784	
		Std. Deviation		.88562	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.37	
		Skewness		-.613	.210
		Kurtosis		-.159	.417
Değişimi_Yönetme	Kadın	Mean		3.2601	.06850
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.1251	
			Upper Bound	3.3950	
		5% Trimmed Mean		3.2855	
		Median		3.2000	
		Variance		1.093	
		Std. Deviation		1.04560	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.40	
		Skewness		-.205	.159
		Kurtosis		-.582	.318
	Erkek	Mean		3.6015	.08774
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.4279	
			Upper Bound	3.7751	
		5% Trimmed Mean		3.6490	
		Median		3.8000	
		Variance		1.024	
		Std. Deviation		1.01190	

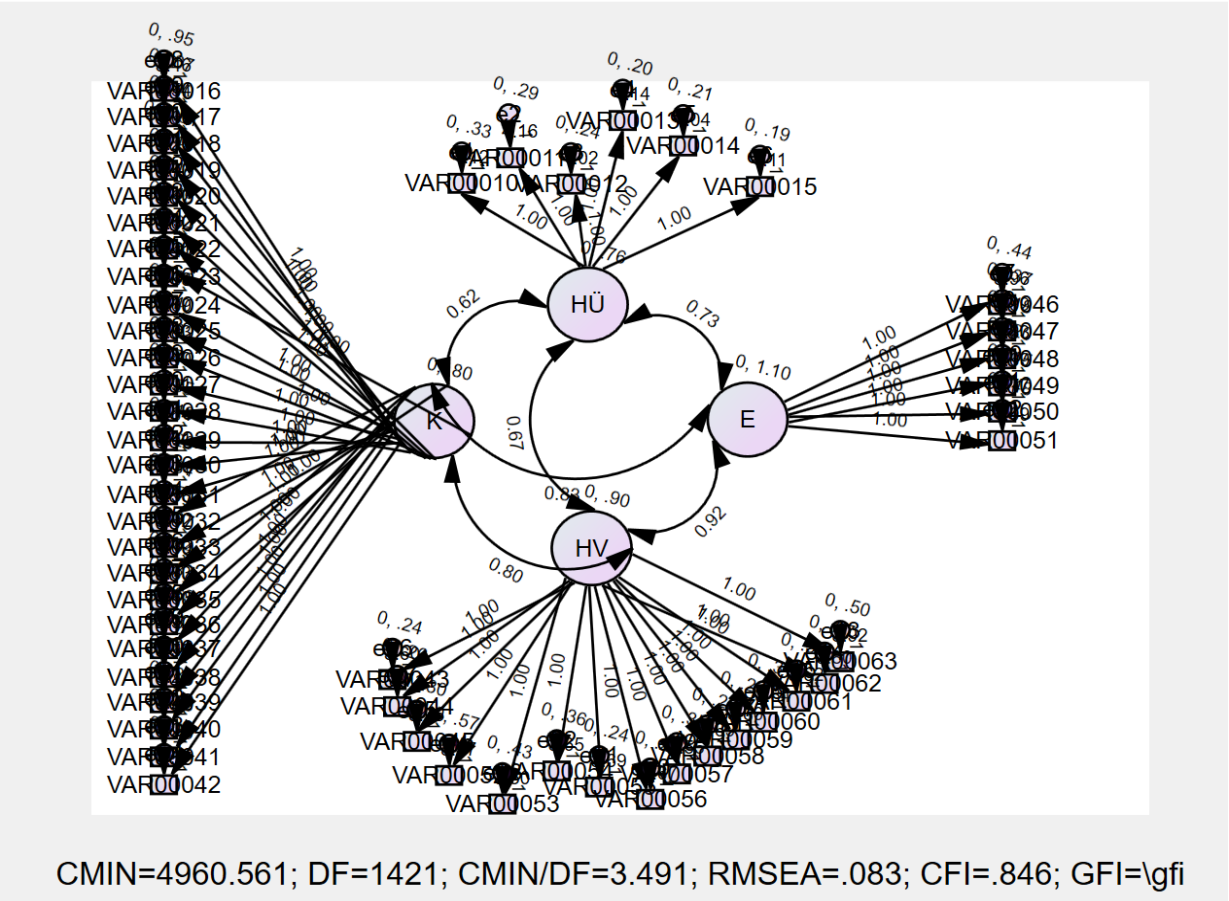
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.30	
		Skewness		-.462	.210
		Kurtosis		-.431	.417
Yetkinlik	Kadın	Mean		3.3792	.06401
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.2531	
			Upper Bound	3.5053	
		5% Trimmed Mean		3.4052	
		Median		3.4000	
		Variance		.955	
		Std. Deviation		.97704	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.30	
		Skewness		-.267	.159
		Kurtosis		-.484	.318
	Erkek	Mean		3.6817	.08429
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5149	
			Upper Bound	3.8484	
		5% Trimmed Mean		3.7256	
		Median		3.7300	
		Variance		.945	
		Std. Deviation		.97208	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.60	
		Skewness		-.406	.210
		Kurtosis		-.596	.417
Örgütsel_Çeviklik	Kadın	Mean		3.4390	.06088
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.3191	
			Upper Bound	3.5590	
		5% Trimmed Mean		3.4653	
		Median		3.4300	
		Variance		.863	
		Std. Deviation		.92923	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	

		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.15	
		Skewness		-.259	.159
		Kurtosis		-.411	.318
	Erkek	Mean		3.7493	.07925
		95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	3.5926	
			Upper Bound	3.9061	
		5% Trimmed Mean		3.7875	
		Median		3.9100	
		Variance		.835	
		Std. Deviation		.91399	
		Minimum		1.00	
		Maximum		5.00	
		Range		4.00	
		Interquartile Range		1.45	
		Skewness		-.449	.210
		Kurtosis		-.497	.417

Örgütsel Çeviklik Ölçeği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Yönetişim Ölçeği için yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Ek 2: Kişisel Bilgiler Formu

Örgütsel Çeviklik ve Yönetişim İlişkisi

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı öğrencisi Gonca Burhan tarafından Prof. Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu danışmanlığında yüksek lisans tezi kapsamında yürütülmektedir. Bu çalışmanın amacı okullarda yönetişim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmaya katılmanızın riski ve maliyeti yoktur, gönüllülük esastır. Samimi cevaplarınız verilerin niteliği açısından önem arz etmektedir. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Araştırmacı: Gonca BURHAN Mail:
Danışmanı: Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU Mail:

Bölüm I: Kişisel Bilgiler

Aşağıda kişisel bilgilere yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size uygun cevapları işaretleyerek aşağıdaki bölümü doldurunuz.

1. **Cinsiyetiniz?** ( )Kadın ( ) Erkek
2. **Görev türünüz?** ( )Müdür ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Öğretmen
3. **Okulunuzun türü?** ( )Devlet Okulu ( ) Özel Okul
4. **Okulunuzun kademesi?** ( )Anaokulu ( ) İlkokul ( ) Ortaokul
   ( ) Anadolu Lisesi, Fen Lisesi ve Sosyal Bilimler Lisesi
   ( ) Meslek Lisesi ve İmam Hatip Lisesi
5. **Kaç yıldır öğretmen olarak görev yapıyorsunuz?**
   ( )1-3 yıl ( )4-9 yıl ( )10-20 yıl ( )21 yıl ve üzeri
6. **Çalıştığınız okuldaki süreniz?** ( )1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri
7. **Okulunuzdaki öğretmen sayısı?** ( )1-20 ( )21-40 ( ) 41-60 ( )61 ve üzeri
8. **Okulunuzun fiziksel imkanlarını (İşlik, atölye, bahçe, teknoloji vb.) nasıl tanımlarsınız?**
   ( )İyi ( )Orta ( ) Kötü
9. **Okulunuzun maddi imkanlarını (bağış, Okul Aile birliği geliri vb.) nasıl değerlendirirsiniz?**
   ( )Yeterli ( ) Kısmen Yeterli ( )Yetersiz

Ek 3: Örgütsel Çeviklik Ölçeği (ÖÇÖ)

	Okulumuzda;	Hiç Katılmıyorum (1)	Az Katılıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılıyorum (3)	Çok Katılıyorum (4)	Tamamen Katılıyorum (5)
1.	hızlı ve zamanında karar alma süreçlerinde yer alınır.					
2.	değişime yön veren bir örgüt olabilmek için gelecekte doğacak ihtiyaçların nasıl karşılanacağı planlanır.					
3.	her birimin kendisi ile ilişkili örgütlarla işbirliği içinde olması istenir.					
4.	değişim süreci tüm birimlerde takip edilir.					
5.	bir sorun oluştuğunda konuyla ilgili kişilerin çözüm önerileri dikkate alınır.					
6.	birimler arası bilgi paylaşımı sağlanır.					
7.	değişim süreçleri örgütun kendi kapasitesine uygun olarak gerçekleştirilmeye çalışılır.					
8.	değişim süreçlerinde farklı örgütlarla işbirliği yapılır.					
9.	çevre ile iletişimde teknoloji etkili bir şekilde kullanılır.					
10.	problemlere çözüm önerileri ilgili kişiler tarafından hızla sunulur.					
11.	değişikliklere yönelik dönütler hızlıca dikkate alınır.					
12.	yenilikler üzerine düzenlenen çalışmaların ekip odaklı olması sağlanır.					
13.	teknoloji kullanımına yönelik sürekli eğitimler verilmektedir.					
14.	yapılan işlerde, örgütun sahip olduğu değerler dikkate alınır.					
15.	problemlerin çözümü için ilgili çalışanlar yetkilendirilir.					
16.	öğrencilere ve eğitim personeline dünya genelindeki yenilikleri takip etme olanağı sunulur.					
17.	örgütlar arası bilgi alışverişine yönelik uygulamalara yer verilir.					
18.	yeni fırsatlar için esnek stratejiler geliştirilir.					
19.	teknolojideki gelişmeler yakından takip edilir.					
20.	öğrenciler, iş hayatındaki değişim sürecinde aktif rol alacak şekilde yetiştirilir.					
21.	yapılan hatalar yeni başarılar için fırsata dönüştürülür.					
22.	değişim sürecine yönelik farklı çalışma grupları oluşturulur.					
23.	SWOT/GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler ,fırsatlar , tehditler) analizi doğrultusunda düzenlemeler yapılır.					
24.	örgüt bütçesinde yenilikler için yeterli bütçe ayrılmasına özen gösterilir.					
25.	çalışanlar risk alma konusunda cesaretlendirilir.					
26.	değişim sürecinde öğrencilerden gelen makul öneriler dikkate alınır.					
27.	ani değişimler için alternatif planlamalar yapılır.					
28.	ani problemlere müdahale edilirken teknolojik imkânlar (telefon kısa mesajı, e-posta vb.)etkili şekilde kullanılır.					
29.	çalışanlar bilgi ve becerilerini geliştirmeye teşvik edilir.					
30.	amaçlar doğrultusunda iletişim döngüsü süreklidir.					
31.	çalışanlar arasında değişim sürecinin başarılı olacağına yönelik ortak bir inanç vardır.					
32.	değişime ve yeniliğe uyum sağlanması temel alınır.					
33.	üst yönetimle birimler arasında etkili bir iletişim mekanizması vardır.					
34.	öğrenciler değişen dünya koşullarına ayak uydurabilecek donanımda yetiştirilir.					
35.	ortaya çıkan yeni/ani bir sorunun çözümünde tüm birimler ortak hareket eder.					

Ek 3: Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE YÖNETİŞİM ÖLÇEĞİ -İFADELER Okulumuzda;	Hiç Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Okul yönetimi, tüm iş ve işlemlerinde hukuka uygun hareket eder.					
2. Okul yönetimi, hukuka aykırı bir durum gördüğünde hemen düzeltme yoluna gider.					
3. Okul yönetimi, karar alma sürecinde etik ilkelere uyar.					
4. Okul yönetimi, tüm uygulamalarda insan onurunu korumaya özen gösterir.					
5. Okul yönetimi, okulun tüm paydaşlarını demokrasi ve insan haklarına uymaya teşvik eder.					
6. Okul yönetimi, hukukun üstünlüğünü tesis eden herdavranışı destekler.					
7. Okuldaki tüm iş ve işlemlerde bürokratik süreçler olabildiğince azaltılmaya çalışılır.					
8. Okul amaçlarını başarmada ailelerin yüksek desteği sağlanmaya çalışılır.					
9. Okul yönetimi tüm çalışanların daha yeni ve farklı tecrübeler kazanmalarını teşvik eder.					
10. Okulun amaçlarını başarmak amacıyla sivil toplum örgütlerinin ve medyanın gücünden yararlanılır.					
11. Eğitim-öğretim amaçlarını başarmada öğrencilerin ilgi ve ihtiyaçları esas alınır.					
12.Okulun tüm çalışanları arasında işbölümüne dayalı güçlü bir işbirliği vardır.					
13. Eğitim-öğretim sürecinde öğrencilerin farklı öğrenme ihtiyaçlarına cevap veren öğretim yöntemleri uygulanır.					
14. Okul yönetiminde hiyerarşik yetkiden çok, kişilerin etkiye dayalı gücünden yararlanılır.					
15.Eğitim ve öğretimde görev dağıtımı yapılırken kişilerin mesleki ve kişisel yeterlilikleri esas alınır.					
16. Okulun tüm çalışanlarının yeni gelişmeler ışığında kendilerini geliştirmeleri ve yenilemeleri teşvik edilir.					
17.Okul yönetimi okula ilişkin değer, vizyon ve misyonunu açık bir biçimde paylaşır.					

18. Okul yöneticileri gün içerisinde sürekli öğretmen öğrenciler arasında gezer ve onların taleplerini öğrenmeye çalışırlar.					
19. Okulda öğrenme fırsatları oluşturmak amacıyla çalıştaylar, tartışma forumları ve seminerler düzenlenir.					
20. Okul yönetimi paydaşları ilgilendiren konularda onların görüşlerine başvurur.					
21.Çalışanlar okul yöneticileri tarafından yürütülen hizmetlerin yeterliliği konusunda fikirlerini rahatlıkla açıklarlar.					
22.Okula ilişkin hizmet ve faaliyetlerin yürütülmesinde okul paydaşlarının aktif desteği sağlanır.					
23. Okul yönetimi, paydaşlar arasında meydana gelen herhangi bir sorunu anında çözer.					
24. Çalışanlar okul yönetiminin yerinde ve etkili uygulamalarını takdir ederler.					
25. Okul yönetimi okulla ilgili olan herkesin okula ilişkin sahiplenme duygusunu geliştirmeye çalışır.					
26. Okulun yararının söz konusu olduğu bütün işlerde herkes üzerine düşen sorumluluğu hakkıyla yerine getirmeye çalışır.					
27. Okul yönetimi karar alma sürecinde tüm paydaşların görüş ve düşüncelerini dikkate alır.					
28.Okul yöneticileri çevredeki aileleri ve sivil toplum örgütlerini düzenli bir şekilde ziyaret ederler.					
29.Okul yönetimi okulun işleyişinde velilerin aktif desteğini almaya gayret eder.					
30.Okul yönetimi, okul-çevre ilişkisi bağlamında zaman zaman uzman kişileri okula davet eder.					
31.Okulda yapılan toplantılara okulla ilişkisi olan anne,baba, sivil toplum örgüt ve sendika temsilcileri davet edilir.					
32.Okulda çeşitli etkinliklerde görev alan öğrenciler takdir edilir ve ödüllendirilir.					
33. Okula ilişkin kurallar, çalışanların yönetime katılımını sağlayacak şekilde oluşturulur.					
34.Okul yönetimi, paydaşların eğitim öğretime ilişkin tekliflerini açık yüreklilikle kabul eder.					

35. Okul yönetimi, öğretmen ve öğrencilerin kendilerini rahatlıkla ifade etmelerini teşvik eder.					
36.Okulda kuralların işleyişi ve etkililiği konusunda herkes düşünce ve görüşünü açık bir şekilde ortaya koyar.					
37.Okulumuzda okul kaynaklarının dağıtımında adil davranılır.					
38.Okula ilişkin iş ve işlemlerde cinsiyetler arasında eşitlik gözetilir.					
39.Okul yönetimi paydaşların ihtiyaçlarını gözetmede eşitlik ilkesine uyar.					
40. Okul yönetimi yaptığı işlerde tüm kesimlere eşit davranır.					
41.Okul yönetimi hizmet anlayışında öncelikli olarak eşitlik ilkesini gözetir.					
42.Okul yönetimi paydaşların farklı tercihlerine (yaşam tarzı, siyasi görüş, dini inanç, vb.) saygı duyar.					
43. Okul paydaşları tüm iş ve işlemlerde okul yönetiminden hesap sorabilir.					
44.Çalışanlar okul yönetiminin çalışmalarını gözler ve gerektiğinde uyarılarda bulunur.					
45.Çalışanlar okula ilişkin iş ve işlemlerde memnuniyetsizliklerini okul yönetimine iletirler.					
46.Okul yönetimi, okulun amaçları ile bireylerin ihtiyaçlarını dengelemeye çalışır.					
47.Okul yönetimi, okulun çıkarları ile çevredeki kişi ve örgütlerin istek ve beklentilerini dengelemeye çalışır.					
48.Paydaşlar okul kurallarının oluşturulmasında belirleyici bir etkiye sahiptir.					
49.Okul yönetimi, üst merciler kadar, paydaşlara karşı da kendini sorumlu tutar.					
50.Okul yönetimi, paydaşların her türlü istek ve beklentilerine anında cevap vermeye çalışır.					
51.Okul yönetimi, paydaşların her türlü sorusuna anında cevap vermeye çalışır.					
52.Okul yönetimi, yapıcı her türlü eleştiriye açıktır.					
53.Okulda başta eğitim-öğretim olmak üzere tüm konularda paydaşlar bilgilendirilir.					
54.Okula ilişkin iş ve işlemlerde görev ve sorumluluklar net bir şekilde tanımlanmıştır.					

Ek 4: Etik Kurul Kararı

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAĞI

OTURUM TARİHİ	**OTURUM SAYISI**
28 NİSAN 2023	**2023-04**

KARAR NO 35: Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'un danışmanlığında yürüttüğü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Gonca BURHAN'ın "Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının değerlendirilmesine geçildi.

Yapılan görüşmeler sonunda; Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı öğretim üyelerinden Prof. Dr. Rüyam KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU'un danışmanlığında yürüttüğü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi Gonca BURHAN'ın "Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak ölçek sorularının fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.

Ek 5: Valilik Onayı

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-86896125-605.01-77662800 06.06.2023
Konu : Gonca BURHAN'ın Araştırma İzni

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : a) Milli Eğitim Bakanlığının Araştırma Uygulama İzinleri konulu 21/01/2020 tarih ve 1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi.
b) Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 11.05.2023 tarih ve 109462 sayılı yazısı.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Gonca BURHAN'ın, "Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışması , ilgi (b) sayılı yazı ile Müdürlüğümüze bildirilmektedir.

İlimiz resmi - özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde uygulanması planlanan çalışma, Müdürlüğümüzde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma ile ilgili çalışmanın **okul/kurumlardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, araştırma formlarının aslı okul müdürlüklerince görülerek ve gönüllülük esası ile** okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması ayrıca **araştırma sonuçlarının Müdürlüğümüz ile paylaşılması** komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Mahmut KARAKAYA
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

OLUR

Seyit Ali BÜYÜK
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hocahasan Mh. İlkbahar Cad. No:38 (Yeni Hükümet Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No : (0224) 225 25 78
Faks : 445 18 10
İnternet Adresi : http://bursa.meb.gov.tr
E-Posta : arge16@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr

Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Fatih ALTIN
Unvan : Bilgisayar İşletmeni

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 22db-9074-3789-aa42-1f71 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 6: Veri Toplama İzni

T.C.
BURSA VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-86896125-605.01-77730452 07.06.2023
Konu : Gonca BURHAN'ın Araştırma İzni

DAĞITIM YERLERİNE

İlgi : Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Öğrenci İşleri Daire Başkanlığının 11.05.2023 tarih ve 109462 sayılı yazısı.

Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencilerinden Gonca BURHAN'ın, "Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasını, ilimiz resmi - özel anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerde uygulama yapma isteği, 06.06.2023 tarih ve 77662800 sayılı Makam Onayı ile uygun görülmektedir.
Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Mahmut KARAKAYA
Müdür a.
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

Ek:
1-Makam Onayı (1 Sayfa)
2-Veri Toplama Aracı (4 Sayfa)

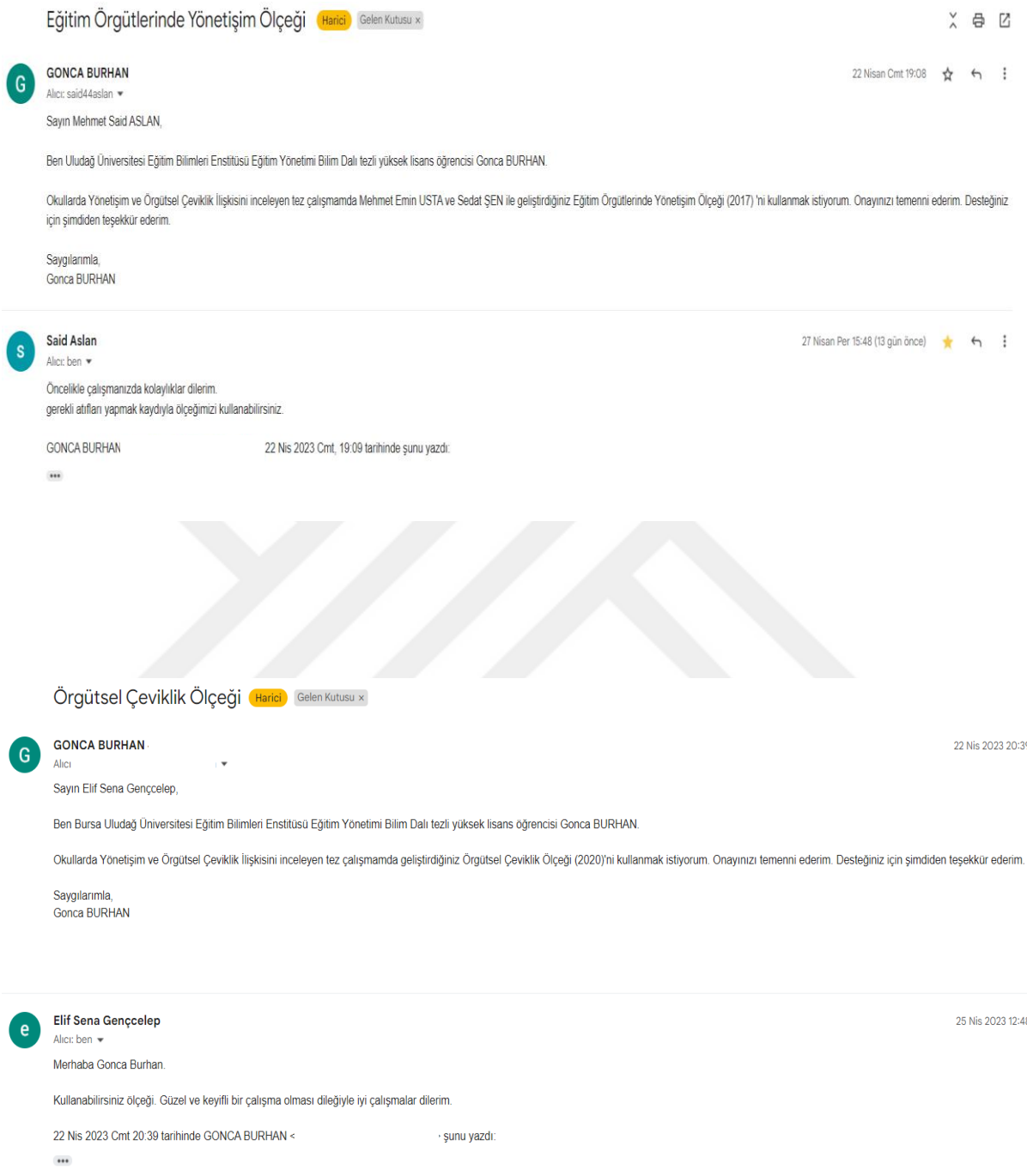
Dağıtım:
Gereği:
17 İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne

Bilgi: Bursa Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığına

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Adres : Hocahasan Mh. İlkbahar Cad. No:38 (Yeni Hükümet Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA
Telefon No : (0224) 225 25 78
Faks : 445 18 10
İnternet Adresi : http://bursa.meb.gov.tr
E-Posta : arge16@meb.gov.tr
Kep Adresi : meb@hs01.kep.tr
Belge Doğrulama Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys
Bilgi için: Fatih ALTIN
Unvan : Bilgisayar İşletmeni

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. https://evraksorgu.meb.gov.tr adresinden 1ff6-55e9-3b75-bcad-f317 kodu ile teyit edilebilir.

Ek 7: Ölçek Sahiplerinin İzinleri



Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği Harici Gelen Kutusu ×

GONCA BURHAN 22 Nisan Cmt 19:08

Alıcı: said44aslan

Sayın Mehmet Said ASLAN,

Ben Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Gonca BURHAN.

Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik İlişkisini inceleyen tez çalışmamda Mehmet Emin USTA ve Sedat ŞEN ile geliştirdiğiniz Eğitim Örgütlerinde Yönetişim Ölçeği (2017) 'ni kullanmak istiyorum. Onayınızı temenni ederim. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Gonca BURHAN

Said Aslan 27 Nisan Per 15:48 (13 gün önce)

Alıcı: ben

Öncelikle çalışmanızda kolaylıklar dilerim.
gerekli atıfları yapmak kaydıyla ölçeğimizi kullanabilirsiniz.

GONCA BURHAN 22 Nis 2023 Cmt, 19:09 tarihinde şunu yazdı:

Örgütsel Çeviklik Ölçeği Harici Gelen Kutusu ×

GONCA BURHAN 22 Nis 2023 20:39

Alıcı

Sayın Elif Sena Gençcelep,

Ben Bursa Uludağ Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Bilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Gonca BURHAN.

Okullarda Yönetişim ve Örgütsel Çeviklik İlişkisini inceleyen tez çalışmamda geliştirdiğiniz Örgütsel Çeviklik Ölçeği (2020)'ni kullanmak istiyorum. Onayınızı temenni ederim. Desteğiniz için şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,
Gonca BURHAN

Elif Sena Gençcelep 25 Nis 2023 12:48

Alıcı: ben

Merhaba Gonca Burhan.

Kullanabilirsiniz ölçeği. Güzel ve keyifli bir çalışma olması dileğiyle iyi çalışmalar dilerim.

22 Nis 2023 Cmt 20:39 tarihinde GONCA BURHAN < · şunu yazdı:

ÖZ GEÇMİŞ

Adı Soyadı: Gonca BURHAN

Bildiği Yabancı Diller: İngilizce (İleri Seviye)

Almanca (Başlangıç Seviyesi)

Eğitim Durumu	**Başlama**	**Bitirme**	**Kurum Adı**
Lise	2003	2007	Çay Ç.P.L. Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi
Lisans	2007	2011	Dumlupınar Üniversitesi
Yüksek Lisans	2020	2023	Bursa Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurumlar:	**Başlama**	**Ayrılma**	**Kurum Adı**
1.	2013	2017	Erciş Kocapınar 50. Yıl Ortaokulu
2.	2017	2018	Erciş Beyazıt Ortaokulu
3.	2018	_	Yıldırım Zübeyde Hanım Ortaokulu

01/09/2023

Gonca BURHAN