



## Halk Eğitimi Merkezi Öğretmenlerinin VUCA Koşullarında Yeni Liderlik Becerilerinin İncelenmesi

**Doç. Dr. Osman Ferda BEYTEKİN**

Ege Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftişi  
Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı  
[ferda.beytekin@ege.edu.tr](mailto:ferda.beytekin@ege.edu.tr)

ORCID: 0000-0003-3934-0814

**Aylin ÖZKANLI**

Ege Üniversitesi  
Eğitim Bilimleri Eğitim Yönetimi Teftişi  
Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı  
Y. Lisans Öğrencisi

[aylinozkanli@gmail.com](mailto:aylinozkanli@gmail.com)

ORCID: 0000-0002-3295-3776

### Özet

Günümüzde birbirleriyle ilişkili pek çok faktör, hızla insanları karmaşık ve değişken bir geleceğe hazırlamaktadır. Bu durum “yeni normal” kabul edilmekte ve VUCA (Volatility-Değişkenlik, Uncertainty-Belirsizlik, Complexity-Karmaşıklık, Ambiguity-Muğlaklık) olarak tanımlanmaktadır. Değişkenlik, değişimin hızının gittikçe artmasını; belirsizlik öngörülemezliğin hayatın içinde olmasını, karmaşıklık yaşamın içindeki ilişkilerin zorlaşmasını ve muğlaklık da çevremizdeki olayları anlamakta zorlanılmasını işaret etmektedir. Bu çalışmanın amacı Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerin VUCA koşullarındaki yeni liderlik becerilerini incelemektir. Bu amaçla, Johansen’in (2012) ortaya koyduğu ve Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen on yeni liderlik becerisi bu çalışma çerçevesinde incelenmiştir. VUCA koşullarındaki bu on yeni liderlik becerisi 21.yüzyılda başarılı liderlerin göstermesi gereken temel davranışlar olarak kabul edilebilir. Nicel desende tasarlanan araştırmaya 2019/2020 Eğitim Öğretim yılında Bornova Halk Eğitimi Merkezinde görev yapan 129 öğretmen katılmış, veriler online anket yoluyla toplanmıştır. Çalışma verilerinin toplanmasında Yurdasever (2019) tarafından geliştirilen altı boyuttan oluşan “Yeni Liderlik Becerileri ve KOMB Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin meslekteki çalışma süreleri arttıkça muğlaklığın istatistiksel olarak anlamlı düzeyde azaldığı görülmüştür. Bu çalışmada, öğretmenlerin VUCA koşullarında liderlik becerilerinin yaş, eğitim durumu, bulunduğu kurumda çalışma ve meslekte çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur. Halk Eğitimi Merkezindeki öğretmenlerin VUCA koşullarında değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık durumlarının birbirleri ile pozitif yönde orta düzeyde ilişkili olduğu görülmüştür. Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin

VUCA koşulları ile doğal liderlik becerileri ile arasında anlamlı ilişki görülmezken, modern liderlik becerileri arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeni Liderlik Becerileri; VUCA koşulları; Halk Eğitimi Merkezi; Eğitimde Liderlik

### Examining The New Leadership Skills of Public Education Center Teachers in VUCA Conditions

#### Abstract

Today, many factors associated with each other are rapidly preparing people for a complex and volatile future. This is considered the "new normal" and is defined as VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Volatility represents, the increase in the pace of change; uncertainty represents unpredictability being in life, complexity represents the complication of relationships within life, and ambiguity represents the difficulty to understand the events around us. The aim of this study is to examine the new leadership skills of teachers of the Public Education Center in VUCA conditions. To that end, ten new leadership skills put forward by Johansen (2012) and developed by Yurdasever (2019) was examined within the framework of this study. These ten new leadership skills in VUCA conditions can be considered fundamental behaviors that successful leaders must show in the 21st century. 129 teachers from Bornova Public Education Center participated in the surveys in 2019/2020 Academic Year, which was designed in quantitative patterns and the data were collected through online platforms. "New Leadership Skills and KOMB Scale" consisting of six dimensions developed by Yurdasever (2019) was used to collect the study data. According to the results of the research, ambiguity decreased statistically significantly as teachers' working time in the profession increased. In this study, it was found that the leadership skills of teachers in VUCA conditions did not differ significantly according to age, educational status, seniority in the profession and seniority at the institution variables. It has been seen that the states of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of teachers at the Center for Public Education in VUCA conditions are related moderately to each other in a positive way. While there was no significant relationship between VUCA conditions and natural leadership skills of the teachers of Public Education Center, it was found that there was a moderate level positive relationship between modern leadership skills.

**Keywords:** New Leadership Skills; VUCA conditions; Public Education Center; Leadership in Education

#### I.Giriş

Başarılı olmuş ülke, işletme ve okulların, bu başarılarını yöneticilerinden daha çok liderlerine borçlu oldukları konusunda genel bir uzlaşma vardır (Duke, 1987). Liderlik, belirli amaçlar ve hedefler doğrultusunda başkalarını etkisi altına alabilme ve harekete geçirme olarak tanımlanmaktadır (Şişman, 2018).

VUCA terimi, dinamik, birbiriyle ilişkili ve kutuplaşmanın olduğu bir dünyada; karmaşıklığı, değişkenliği, muğlaklığı ve belirsizliği anlatmak amacıyla kullanılan bir kısaltmadır. Johansen (2009) Geleceği Liderler Yapar kitabında "Sabır, sağduyu ve belirsizlikle yaşamayı gerektiren çelişkiler dünyasına giriyoruz." ifadesiyle VUCA'yı iş dünyasına uyarlayarak örgütleri etkileyebilecek çalkantılı ve öngörülemez değişim güçlerini anlatmak için kullanmıştır. VUCA (Volatility-Değişkenlik, Uncertainty-Belirsizlik, Complexity-Karmaşıklık, Ambiguity-Muğlaklık) değişikliklere uygun yeni stratejiler geliştirmek için liderlerin görevlerine dahil edilmiştir. 2008-2009 küresel mali kriz döneminden sonra VUCA

daha fazla kullanılmaya başlanmış, bu dönemden sonra iş yerleri liderlik becerilerinin geliştirilmesinde VUCA'ya daha fazla yer vermeye başlamıştır (Tovar, 2016).

Liderlikle ilgili son yıllarda farklı tanımlar görülmektedir. “İnsanlar tarafından takdir gören kişisel niteliklerini sunabilme”, “insanları fiziksel, duygusal ve sosyal yaşantısı yönünden etkileyebilme”, “hedef, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmak” bu tanımlardan bazılarıdır (Erçetin, 2000; aktaran Arslan ve Uslu, 2014). VUCA dünyasında etkili bir şekilde liderlik etmek için Johansen tarafından tanımlanan on yeni liderlik becerisi kısaca aşağıdaki gibidir (Johansen, 2012):

1. *Bir şeyler Yapma İçgüdüü*: Liderlerin bir şeyler oluşturmak için sorumluluklarını, fikirlerini kullanabilmesi, bunu yaparken başkalarıyla bağlantı kurma yaklaşımıdır. Bu beceriye sahip liderler, tepki vermek yerine harekete geçer, hem kendi enerjisini hem de olayın içindeki diğer kişilerin enerjisini ortaya çıkarabilirler (Beebe, 2016).

2. *Netlik*: Liderler ne yarattıkları konusunda net olmalı, ancak nasıl başardıkları konusunda esnek olmalıdır. Bu özelliğe sahip bir liderin hedefinin yolunda engeller de olsa ulaşmak için farklı yollar denemesi gerektiğini bilir. Net insanların en önemli özelliği, başkalarının göremediği durumları görebilme yeteneğidir (Johansen & Euchner, 2013). Netlik liderler için anahtar kelimelerden biridir (Pyle, 2015).

3. *İkilem Dönüştürme*: Liderler çözülemeyen sorunları fırsata dönüştürmeli, ikilem oluşturan durumları değiştirip, gizli fırsatları bulabilmelidirler (Pyle, 2015). İkilem dönüştürme, iyi bir liderin karışıklıkla ve korkuyla nasıl baş etmesi gerektiğini ve bunu fırsata dönüştürme becerisidir (Johansen & Euchner, 2013). VUCA dünyasında ikilemleri fırsatlara dönüştürebilmek için olaylara ve durumlara farklı açılardan bakabilmek, soru sormak, yeni bilgiler geliştirmek ve dikkati arttırmak gereklidir (Mittelsdorf, 2016).

4. *Sürükleyici Öğrenme*: Liderler özellikle bilinmeyen ortamlara katılmalı öğrenici olmalıdır. VUCA dünyasında, sürükleyici öğrenmeyi etkinleştirme ve örnek senaryolar planlamak gereklidir (Johansen & Euchner, 2013). Simülasyonlar ile böyle durumlarda başarılı olmak daha kolay olacak, deneyimleri artacaktır (Johansen, 2012).

5. *Biyo-empati*: Bu özellik, insanların dinleyen, gözlemleyen ve kavrayan bir liderlik yapısına sahip olmasını sağlar (Bernstein, 2014). Doğa her zaman en kolay yolu bulur, aynı kuralları tekrar tekrar farklı yerlerde uygular. Doğayı örnek almak, iş ortamlarında kaynakların kullanımında, tasarruflu ve ekonomik davranmayı öğretir (Mittelsdorf, 2016).

6. *Yapıcı Kutuplaşmayı Engelleme*: Yapıcı kutuplaşmayı engelleme, kutuplaşmayı yok etme becerisi de denilebilir. Liderler işgücünü ustalıkla yönetebilmeli, çatışmaları yönlendirmeli, yapıcı olmalı ve kutuplaşmaları ortadan kaldırma becerilerine sahip olmalıdırlar (Kohl, 2017).

7. *Sessiz Şeffaflık*: Liderlerin önem arz eden işleri, açık, samimi, alçakgönüllü ve özgün olarak yapma becerisidir. Sessiz şeffaflıkta, geleceği öngörebilmek ve sakin kalabilmek için dinlemeyi öğrenme gerekir (Bernstein, 2014).

8. *Hızlı Prototipleme*: Liderler, yeniliklerin ilk denemelerini oluşturmak için çalışmalıdır. Bu özellik liderlikte, hızlı başlama, sürekli öğrenme konusuna ilgi duyan bir deneme yanılma zihniyeti vardır (Bernstein, 2014).

9. *Akıllı Ağlar ve Gruplar Örgütlenme*: Liderler sosyal ağlar oluşturmalı, bunlara katılmalı ve devamlılığını sağlamalıdır. Günümüzde liderlerin çoğu sanal ortamları kullanma konusunda sınırlı becerilere sahiptirler. Geleceğin liderleri güçlü bir çevrimiçi kimliğe sahip olmalıdır (Johansen, 2012).

*10. Ortak Alanlar Oluşturma:* Bu beceriye sahip olan liderler, kaynakları harekete geçirebilir, devamlılık stratejileri geliştirebilir ve geleceği inşa etmek için yeni ortamlar oluşturabilir. Ortak kullanım alanları oluşturmak, herkesin katılımını ve katkısı ile olur (Bernstein, 2014).

Karmaşıklık, değişkenlik, muğlaklık ve belirsizlik (VUCA) dünyasında bu on liderlik becerisi, birçok zorluğa rağmen liderler için dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için temel teşkil eder. VUCA dünyası korkutucu ve öngörülemez bir şey gibi görünse de, bir şirketi herhangi bir olasılık için hazırlamak, yenilik, öğrenme ve değişim için büyük bir fırsattır ve bu şekilde ele alınmalıdır (Adamson, 2012). VUCA'nın dört bileşeninden her biri, günümüzde liderlerin karşılaştığı durumları anlatmaktadır.

#### *Değişkenlik*

Değişken ortamlar, değişimin hızlı yaşandığı, öngörünün veya tekrarlanabilir bir modelin olmadığı yerlerdir (Sullivan, 2012). Değişkenliğin özelliklerinden biri de tehlikeyi gösterdiği gibi fırsatı da göstermesidir. Eğer fırsatlar aranıyorsa, değişkenlik olumlu, öngörülebilirlik aranıyorsa, olumsuz olduğunu düşünülebilir (Githens, 2015). Günümüzde yaşanan değişimler örgütler ve liderler için istikrarsızlığı beraberinde getirmektedir (Cooke, 2013). VUCA dünyasının liderleri, değişkenliği öngörebilmeli, hazırlıklı ve çevik olmalıdır.

#### *Belirsizlik*

Belirsizlik, sorunların ya da olayların öngörülemezlik miktarıdır (Cooke, 2013). Öngörünün olmaması ya da gereksiz beklenti içine girmek belirsizliği oluşturur. Böyle bir durumda kişinin kendine olan güveni azalır, endişesi artar (Webb, 2016). Belirsizlik genelde yeterli bilginin olmadığı durumlarda ortaya çıkar, bu duruma karşı en iyi çözüm bilgi edinmektir (Bennett & Lemoine, 2014).

#### *Karmaşıklık*





Karmaşıklık durumlarında, olayın sonucu önceden ön görülmemekte, gerçekleşikten sonra görülmektedir (Snowden, 2005; Snowden & Boone, 2007). Bazı durumlarda, karmaşıklığın daha ileri aşaması olan “kaos” ortaya çıkabilmektedir. Bu ortamlarda hiçbir neden-sonuç ilişkisi bulunmamaktadır. Kaos durumlarda, plan yapmak mümkün değildir (Courtney, Kirkland, & Viguierie, 1997; Snowden, 2005; Snowden & Boone, 2007). Karmaşık ortamlarda, karar vericiler rakiplerini iyi bilmeli ve kritik olayların sonuçlarını tamamen değiştireceği konusunda, bilinçli tahminler yapmalıdır (Shaffer & Zalewski, 2011).

#### *Muğlaklık*

Muğlak bir durum genellikle yeniliğin etrafında dönmektedir. Belirsiz bir durumda, yeterli bilgiyi topladığımızda ne olacağını tahmin edebilirsiniz. Muğlak bir durum ise yenilik yüzünden tahmin etmek zordur. Muğlaklıkta, geçmişte yaşanmış çok az örnek vardır (Bennett & Lemoine, 2014). Muğlaklık, kuşkuyu artırır, karar vermeyi zorlaştırır ve çoğunlukla kaçırılmış fırsatlar ve tehditler ile sonuçlanır. Muğlaklık, birçok insan için stres nedenidir. Bu yüzden insanlar, muğlaklıktan kaçınma, göz ardı etme veya onu en aza indirme eğilimindedir (Githens, 2015).

VUCA'nın tehditlerinden korunmak ve fırsatlarını yakalamak için en çok kabul gören yaklaşım Johansen'in savunduğu “VUCA Prime” yaklaşımıdır (O'Shea, 2017). VUCA Prime yaklaşımı Tablo 1'de görülmektedir.

**Tablo 1. VUCA Prime**

<b>V</b>	<b>Değişkenlik (Volatility)</b>		<b>V</b>	<b>Vizyon (Vision)</b>
<b>U</b>	<b>Belirsizlik (Uncertainty)</b>		<b>U</b>	<b>Anlama (Understanding)</b>
<b>C</b>	<b>Karmaşıklık (Complexity)</b>		<b>C</b>	<b>Netlik (Clarity)</b>
<b>A</b>	<b>(Muğlaklık) Ambiguity</b>		<b>A</b>	<b>Çeviklik (Agility)</b>

**Kaynak:** Johansen'in (2012) VUCA Prime yaklaşımından geliştirilmiştir.

VUCA Prime yaklaşımına göre, VUCA birçok riski beraberinde getirdiği gibi aslında birçok fırsatı da barındırmaktadır.

#### *Karmaşıklığa Karşı Netlik*

Netlik, oldukça yoğun, baskıcı ve kalabalık dünyada, karmaşıklığı dağıtmak ve işleri basitleştirmek için gerçek bir yetenektir. Karmaşıklık, netliğe boyun eğer.

#### *Değişkenliğe Karşı Vizyon*

Değişkenliğe karşı yapılması gereken, insanların, kaynakların, yatırımların uyumlu bir hale getirecek ortak ve anlaşılabilen vizyon oluşturmaktır (Cooke, 2013). Vizyon, insanların amaçlarının ortak noktada kesişmesini sağlamaktadır (Webb, 2016). Değişkenlik, vizyona boyun eğer.

#### *Belirsizliğe Karşı Anlama*

Liderlerin, “gürültünün” ötesini görmeleri ve vizyonlarını çalışanlarıyla paylaşmaları gerekmektedir (Cooke, 2013). Bakış açısını değiştirmek, olayları sentezlemek olayları anlamak için önemlidir. Belirsizlik, anlamaya boyun eğer.

#### *Muğlaklığa Karşı Çeviklik*

Çeviklik, kurum çapında açık şekilde iletişim kurabilme ve çözümler geliştirme, fikirlerin ve eylemlerin hızlı prototipini oluşturma ve çözümleri hayata geçirmek için hızlı bir şekilde harekete geçme yeteneğidir (Cooke, 2013). Muğlaklık, çevikliğe boyun eğer.

Halk eğitimi; “örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış bireylere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak için örgün eğitimin yanında veya dışında onların; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim-öğretim-üretim rehberlik ve uygulama faaliyetlerinin tümüdür” (MEB, 2006). Her eğitim kurumunda olduğu gibi yetişkin eğitiminde de öğretmen eğitimin kalitesini belirler. Yetişkin eğitiminde çalışan öğretmenlerin işleri örgün eğitimde çalışanlara göre daha karmaşık ve zordur. Çünkü yetişkinlerin bir öğretmenden bir sürü beklentisi olabilir. Bu beklentilerin en başında lider öğretmen davranışları gelmektedir. Bennis'e göre (1994) lider özellikleri vizyon, istek, güven, dürüstlük, merak ve cesaretliliktir (Can, 2009). Öğretmen liderliği, öğretmenin eğitimsel etkinlik ve süreçlerde istekli görevler üstlenme, bağımsız projeler oluşturma, çevresini etkileme, meslektaşlarının gelişimine destek olma yeterliliğidir. “Lider öğretmen” bireylerin çeşitli rollerini vurgulayan genel bir terimdir (Katyal & Evers, 2004).

VUCA artık hayatımızda olsa da bu konu ile ilgili ülkemizde yapılmış bilimsel çalışma sayısı fazla değildir. Kukreja (2019), Wyk ve Malkin (2018), Karakaya (2020), Yurdasever ve Fidan (2020) gibi dünyada ve Türkiye’de yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde çoğunlukla iş dünyasına yönelik yapıldığı görülmüştür. Eğitim alanında Özdemir ve Çetin’in (2019) yayınlamış olduğu “Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: eğitim örgütleri üzerine bir uygulama” isimli araştırma makalesinde çevik liderliğin

öneminden bahsedilmiştir. Bu çalışmada VUCA dünyasından bahsetmiş ve bu koşullarda İstanbul'da görev yapan 1.056 öğretmene anket yönetilerek okul yöneticilerinin çevik liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Bu çalışmanın amacı halk eğitim öğretmenlerin kendi iş çevrelerinde VUCA durumlarına ilişkin görüşlerini incelemektir.

Buna göre aşağıdaki sorular araştırmanın alt problemleri olarak belirlenmiştir:

- Öğretmenlerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyi yaş, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- VUCA algısı yaş, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- VUCA'nın alt boyutları( Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık) yaş, eğitim düzeyi, meslekte ve kurumda çalışma sürelerine göre farklılık göstermekte midir?
- Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait Modern beceriler ile doğal beceriler faktörlerinin birbirleri ile ilişkisi var mıdır?
- VUCA'nın boyutlarının birbirleri ile ilişkisi var mıdır?

## II. Yöntem

### *Veri Toplama Aracı*

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden en çok tercih edilen anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan tüm veriler online anket ya da e-posta yoluyla elde edilmiştir. E-posta gönderiminde anket Microsoft Word programında oluşturulmuş ve kişiler ile e-posta üzerinden paylaşılmıştır. Online anket uygulaması için google formlar kullanılmıştır. Bu çalışmada yapılacak araştırmaya uygun olan Yurdasever (2019)'in geliştirdiği “Yeni Liderlik Becerileri ve KOMB Ölçeği” kullanılmıştır. VUCA (Volatility-Değişkenlik, Uncertainty-Belirsizlik, Complexity-Karmaşıklık, Ambiguity-Muğlaklık) ifadesi ölçekte KOMB (Karmaşıklık-Oynaklık-Muğlaklık-Belirsizlik) olarak kullanılmıştır. 30 sorudan ve 6 boyuttan oluşan anket ölçeği 5'li likert tipi olarak tasarlanmış olup; kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4), kesinlikle katılıyorum (5) şeklinde puanlanmıştır. Boyutların ikisi yeni liderlik becerilerine (modern ve doğal beceriler), dört tanesi ise VUCA ya aittir (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık).

### *Evren ve Örneklem*

Araştırma için Bornova Halk Eğitimi Merkezi'nde görev yapan 380 öğretmenden rastgele örneklem yöntemiyle seçilen 129 kişiye anket uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması ve alt boyutlarının belirlemek, faktörlerin yeterli olup olmadığını anlamak amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Analizde kabul edilecek alt faktör yükü 0.40 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi neticesinde ölçeklerin alt boyutları ve güvenilirlik değerleri Tablo 2'de verilmektedir.



**Tablo 2. Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yüğü	Öz deęer	Varyans	Cronbach's Alpha
Modern Beceriler		3, 116	31, 161	0, 750
10. Yeniliklerin, hızlı bir şekilde ilk uyarlamasını (prototipini) yapabilirim.	0, 602			
13. İş ortamında kutuplaşmayı kaldırarak, birbirinden farklı insanları olumlu etkileşim içine sokabilirim.	0, 542			
19. Bilgi sahibi olmadığım konuları, simülasyon veya sanal uygulamalar ile bizzat tecrübe ederek öğrenebilirim.	0, 529			
21. Ortadan kaldırılamayan ikilem ve çelişkileri, avantajlara ve fırsatlara dönüştürebilirim	0, 670			
22. Tüm çalışanlara fayda sağlayabilecek, paylaşılan alanlar oluşturabilirim.	0, 790			
24. Karışıklık ve çelişkiler ne kadar yoğun olursa olsun, başkalarının rahatlıkla göremeyeceği, geleceğin fırsat ve tehditlerini görebilirim.	0, 715			
27. Elektronik ve diğer medya araçlarını iyi kullanan, değişim odaklı ağlar ve gruplar kurabilirim.	0, 569			
28. Bir şeyler ortaya çıkarmak veya geliştirmek için, içgüdü ve sezgilerimden yararlanırım.	0, 735			
Doğal Beceriler		1, 616	16, 161	0, 615
1. Önem arz eden işleri, şeffaf, samimi ve alçak gönüllü bir şekilde yapabilirim.	0, 880			
4. Olayları, doğanın bakış açısından görebilir, anlayabilir ve öğrenebilirim.	0, 678			
Açıklanan Toplam Varyans				47, 322
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri				0, 787
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçütü				0, 766
	Yaklaşık $\chi^2$			317, 070
Bartlett Küresellik Testi	Sd			45
	Anlamlılık			0, 000

Ölçme aracının ne derece doğru ölçtüğü öğrenmek amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Temel bileşenler analizinin uygulandığında yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyini belirlemeye yönelik sorular, 2 boyut altında toplanmış olup ikinci boyutu sadece iki maddeden oluşmaktadır. Literatürde bir faktörün kararlı olabilmesi için önerilen faktör sayısı 3 olduğu ifade edilmiş olsa da faktör yükleri uygun dağılmıştır. İkinci boyut altında toplanan 5. ve 7. maddelerin faktör yükleri (0, 880 ve 0, 678) oldukça yüksektir. Sonuç olarak yeni liderlik becerileri ölçeği 10 madde ve 2 boyuttan oluşmuştur. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,766 olması ve örneklem büyüklüğünün de yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değerinin de 0, 05'den küçük çıkması ( $p < 0, 05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunun bir göstergesidir.

Tablo 3'te KOMB ölçeğine ait faktör analizi sonuçları verilmektedir.

**Tablo 3. KOMB Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Faktörler	Faktör Yüğü	Öz değeri	Varyans	Cronbach's Alpha
Değişkenlik		1, 405	12, 164	0, 654
3. Çevremde, değişimin hızı son derece yüksektir.	0, 781			
5. Gelecekte, değişimin daha da artacağını düşünüyorum	0, 669			
7. İş ortamında, hiç beklenmedik bir durumla karşılaşma ihtimalim yüksektir.	0, 569			
8. Çevremdeki değişim sayısı, çok fazladır.	0, 814			
14. Karar vermem gereken konularda, çok yönlü, karşılıklı ilişkiler bulunmaktadır.	0, 601			
Belirsizlik		1, 197	10, 601	0, 571
9. Çevremdeki olayların gerçek sebepleri konusunda, bir bulanıklık söz konusudur.	0, 504			
18. İş ortamında, bir durum hakkında yeterli bilgimin olmadığı durumları daha sık yaşıyorum	0, 636			
26. Geçmiş deneyimlerimin, gelecekte her zaman işe yaramayacağını düşünüyorum.	0, 575			
29. Bir konuda yeterli bilgi sahibi olsam da, neyle karşılaşacağımı tahmin etmekte zorlanıyorum.	0, 636			
30. Çok sayıda veriye sahip olmam, bunların kullanımı sırasında kafa karışıklığına sebep olmaktadır.	0, 779			
Karmaşıklık		1, 642	13, 780	0, 729
20. Çevremdeki olayların, sebepleri ve sonuçları arasında kesin bir ilişki bulunmamaktadır.	0, 665			
15. İş başarısı için, hangi faktörlerin daha önemli olduğunu kestiremiyorum.	0, 628			
16. Çevremdeki değişim, öngörülemez bir değişimdir	0, 409			
17. Çevremdeki değişim, son derece istikrarsızdır.	0, 579			
11. Çevremdeki karmaşıklık sebebiyle, iş hayatıma hakim olan bir kargaşa ve kaos hali mevcuttur.	0, 478			
Muğlaklık		6, 135	15, 350	0, 760
2. İçinde bulunduğum ortamda, attığım adımların sonuçlarını öngöremiyorum.	0, 428			
6. Bir konuda karar aldığımda, bir sonraki aşamada ne ile karşılaşacağım net değildir.	0, 431			
12. Sebep ve sonucunu bildiğim bir olayın, nasıl bir etki oluşturacağı konusunda belirsizlik yaşıyorum.	0, 630			
23. Karar alma aşamasında, geleceği öngörmekte zorlanıyorum	0, 467			
25. Karşılaştığım problemler, anlaşılması güç birçok sebebe dayanmaktadır.	0, 408			
Açıklanan Toplam Varyans (%)				51, 896
Ölçek Cronbach's Alpha Değeri				0, 825
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Örneklem Yeterliliği			0, 810
	Ölçütü			
	Yaklaşık $\chi^2$			857, 902
Bartlett Küresellik Testi	Sd			190
	Anlamlılık			0, 000

VUCA algısını belirlemeye yönelik sorular faktör analizi ile analiz edildiğinde, ifadeler, analizden önce teorikte olduğu gibi 4 boyut altında toplanmıştır. Ölçeğe ilişkin KMO değerinin 0, 810 olduğu ve örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu görülmektedir. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değerinin de 0, 05'den küçük çıkması ( $p < 0, 05$ ) verilerin faktör analizine uygunluğunu gösterir. VUCA ölçeği 20 madde ve 4 boyuttan oluşmuştur.



### **Geçerlilik Güvenirlilik:**

Araştırmada kullanılan yeni liderlik becerileri ve KOMB ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliğine bakıldığında yeni liderlik becerilerinin Cronbach  $\alpha$  değeri 0. 851, KOMB ölçeği içinse 0. 884 çıkmıştır (Yurdasever, 2019). Bu araştırmada yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizinde ise, yeni liderlik becerileri ölçeği Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0. 787, VUCA ölçeği Cronbach  $\alpha$  katsayısı 0. 855 bulunmuştur. Bu durumda çalışmada kullanılan her iki ölçek için güvenirliliğin yüksek olduğu söylenebilir.

### **Verilerin Analizi ve Çözümlemesi**

Katılımcılardan elde edilen verilerin girişi, SPSS 25. 0 programı ile yapılmıştır. Araştırma verileri ortalama, standart sapma, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon ile çözümlenmiştir. Gruplar arasındaki farklılaşmaların tespit edilmesi için Post Hoc testleri kullanılmıştır.

## **3.Bulgular**

### **Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı Analiz Bulguları**

Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4 'te verilmiştir.

**Tablo 4. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistikler**

Değişken	Seçenekler	Frekans	Yüzde %
Yaş	25 yaş altı	4	3, 1
	26-45 yaş arası	89	69, 0
	46-65 yaş arası	36	27, 9
Eğitim Durumu	Lise-Meslek Lisesi-Olgunlaşma Ens	8	6, 2
	Ön lisans- Lisans	111	86, 0
	Yüksek Lisans ve üzeri	10	7, 8
Meslekte Çalışma Süreniz	1-10 yıl	59	45, 7
	11-20 yıl	49	38, 0
	21 yıl ve üstü	21	16, 3
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süreniz	1-10 yıl	97	75, 2
	11-20 yıl	23	17, 8
	21 yıl ve üstü	9	7, 0

Tablo 4 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlerin %69'luk bölümü 26- 45 yaş aralığında bulunmaktadır. Bu da araştırmaya genç öğretmenlerin daha fazla katılım sağladığını göstermektedir. Öğretmenlerin öğrenim durumunu belirlemek için “Lise-Meslek Lisesi-Olgunlaşma Ens. mezunları” bir kategoride, “Ön Lisans ve Lisans” mezunları ayrı bir kategoride ve son olarak “Lisansüstü” öğrenimden mezun olanlar üçüncü bir kategoride sınıflandırılmıştır. Öğrenim durumu ile ilgili hazırlanan bu soru neticesinde araştırmaya katılan öğretmenlerin ağırlıklı olarak Ön lisans ve Lisans mezunu olduğu görülmüştür. Ankete katılan öğretmenlerin mesleklerinde geçirdikleri süreyi belirlemek için “1-10 yıl, 11-20 yıl ve 21 yıl ve üstü” olmak üzere eşit aralıklı ve üç seçenekli olarak hazırlanan soru neticesinde, katılanların çoğunlukla 1-10 yıl ve 11-20 yıl arasında dağıldığı görülmüştür. Buna karşılık %75.2 si 10 yıldan az süredir Bornova Halk Eğitimi Merkezinde çalışmaktadır.

Tablo 5’te Ölçek ve alt boyutlarının tanımlayıcı istatistikleri verilmektedir.

**Tablo 5. Ölçek ve Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri**

Ölçek ve Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Çarpıklık Std Hatası	Basıklık	
							Basıklık	Std Hatası
Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği	10	129	4,0543	0,56013				
Doğal Beceriler	2	129	4,4380	0,58965	-1,126	0,213	2,280	0,423
Modern Beceriler	3	129	3,9583	0,60462				
VUCA Ölçeği	20	129	2,8814	0,64521				
Muğlaklık	5	129	2,6605	0,91331				
Değişkenlik	5	129	3,7876	0,66977	0,250	0,213	-0,014	0,423
Belirsizlik	5	129	2,5054	0,277664				
Karmaşıklık	5	129	2,5721	0,89364				

Tablo 5 incelendiğinde Yeni Liderlik Becerileri değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 4,05 olduğu görülmektedir. Öğretmenlere uygulanan anket formunda seçeneklerin “5-Kesinlikle Katılıyorum” etiketi ile başladığı düşünüldüğünde, söz konusu değişkene ilişkin ifadelerin ortalaması son derece yüksek çıkmıştır. Bu sonuç öğretmenler arasında, yeni liderlik becerilerine sahip olma algısının yüksek oranda görüldüğünü göstermektedir. Dört boyuttan oluşan VUCA değişkenine ilişkin ifadelerin ortalamasının 2,88 olduğu görülmektedir. Bu oran öğretmenlerin VUCA algısının ortalamasının biraz üstünde kaldığını göstermektedir. VUCA ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde, Değişkenlik alt boyutu dışındaki hemen hemen tüm alt boyutların yaklaşık oranlara sahip olduğu görülmektedir. Değişkenlik alt boyutu ise 3,78’lik ortalama ile öğretmenlerin iş çevrelerini karmaşık, muğlak ve belirsizden çok “değişken” olarak tanımladıklarını göstermektedir.

Tablo 6’da Verilere ilişkin normallik analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 6. Normallik Analizi Sonuçları**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Sd	p	İstatistik	Sd	p
Yeni Liderlik Becerileri Ölçeği	,167	129	,000	,917	129	,000
VUCA Ölçeği	,085	129	,022	,990	129	,442

Verilerin analizine bakmadan önce normal dağılıp dağılmadığına bakılması gerekir. Bu çalışmada verilere hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilks testleri uygulanmıştır. Tablo 6 incelendiğinde, Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilks testleri ölçeğin normal dağılmadığını göstermektedir ( $p < 0,05$ ). Verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında +1 ile -1 aralığında olması durumunda normal dağıldığı varsayılmaktadır (Lind, Marchal, & Wathen, 2006). Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğinin normal dağıldığı varsayılabilir. VUCA Ölçeğine ait Normallik testlerine bakıldığında Kolmogorov Smirnov testinin p değeri ( $0,022 < 0,05$ ), Shapiro-Wilk testi p

değeri (0,442)>0,05 çıkmıştır. Veri setinin normal dağılıp dağılmadığına karar vermek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakıldığında -1 ile +1 değerleri arasında yer aldığı görülmektedir (Lind, Marchal, & Wathen, 2006). Dolayısıyla verilerin normal dağıldığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeylerinin, öğretmenlere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 7 da gösterilmiştir.

**Tablo 7. Demografik Değişkenlerin Yeni Liderlik Beceri düzeyleri ANOVA testi**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	,436	2	,218	,691	,503
	Grup içi	39,724	126	,315		
	Toplam	40,160	128			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	,662	2	,331	1,056	,351
	Grup içi	39,498	126	,313		
	Toplam	40,160	128			
Meslekte Çalışma Süresi	Gruplar Arası	,667	2	,333	1,064	,348
	Grup içi	39,493	126	,313		
	Toplam	40,160	128			
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süresi	Gruplar Arası	,185	2	,092	,291	,748
	Grup içi	39,976	126	,317		
	Toplam	40,160	128			

Öğretmenlerin yeni liderlik becerilerine sahip olma düzeyinin, tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tanımlayıcı değişkenlere ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ( $p>0,05$ ).

Araştırmanın düzenleyici değişkenlerinden olan VUCA algısının, öğretmenlere ait tanımlayıcı değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını görmek için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 8 de gösterilmiştir.

**Tablo 8. Öğretmenlerde VUCA Algısının Tanımlayıcı Değişkenlere Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)**

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P
Yaş	Gruplar Arası	,298	2	,149	,354	,702
	Grup içi	52,987	126	,421		
	Toplam	53,285	128			
Öğrenim Durumu	Gruplar Arası	,546	2	,273	,652	,523
	Grup içi	52,740	126	,419		
	Toplam	53,285	128			
Meslekte Çalışma Süresi	Gruplar Arası	,243	2	,121	,288	,750
	Grup içi	53,043	126	,421		
	Toplam	53,285	128			
Bulduğunuz Okulda Çalışma Süresi	Gruplar Arası	1,189	2	,594	1,437	,241
	Grup içi	52,097	126	,413		
	Toplam	53,285	128			

Öğretmenlerin VUCA algısının, tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda, tanımlayıcı değişkenlere ilişkin değerler arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. ( $p > 0,05$ )

Tablo 9’da VUCA nın alt boyutlarının tanımlayıcı değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları görülmektedir.

**Tablo 9. Tanımlayıcı VUCA algısının alt boyutları (muğlaklık, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık) arasında anlamlı bir farklılık olmadığını belirlemek amacıyla yapılan ANOVA testi sonuçları**

		Kareler		Kareler Ortalaması	F	P	
		Toplamı	sd				
Yaş	Muğlaklık	Gruplar Arası	1,677	2	,839	1,006	,369
		Grup İçi	105,091	126	,834		
		Toplam	106,768	128			
	Değişkenlik	Gruplar Arası	,328	2	,164	,362	,697
		Grup İçi	57,092	126	,453		
		Toplam	57,420	128			
	Belirsizlik	Gruplar Arası	,066	2	,033	,054	,948
		Grup İçi	77,140	126	,612		
		Toplam	77,206	128			
	Karmaşıklık	Gruplar Arası	3,905	2	1,953	2,503	,086
		Grup İçi	98,314	126	,780		
		Toplam	102,220	128			
Öğrenim Durumu	Muğlaklık	Gruplar Arası	2,534	2	1,267	1,532	,220
		Grup İçi	104,234	126	,827		
		Toplam	106,768	128			
	Değişkenlik	Gruplar Arası	,873	2	,437	,973	,381
		Grup İçi	56,547	126	,449		
		Toplam	57,420	128			
	Belirsizlik	Gruplar Arası	,560	2	,280	,460	,632
		Grup İçi	76,646	126	,608		
		Toplam	77,206	128			
	Karmaşıklık	Gruplar Arası	3,212	2	1,606	2,044	,134
		Grup İçi	99,008	126	,786		
		Toplam	102,220	128			
Meslekte Çalışma Süresi	Muğlaklık	Gruplar Arası	1,928	2	,964	1,159	,317
		Grup İçi	104,840	126	,832		
		Toplam	106,768	128			
	Değişkenlik	Gruplar Arası	,592	2	,296	,656	,520
		Grup İçi	56,828	126	,451		
		Toplam	57,420	128			

<b>Bulunduğunuz Kurumda Çalışma Süresi</b>	<b>Belirsizlik</b>	Gruplar Arası	,071	2	,036	,058	,943
		Grup İçi	77,135	126	,612		
		Toplam	77,206	128			
	<b>Karmaşıklık</b>	Gruplar Arası	,591	2	,295	,366	,694
		Grup İçi	101,629	126	,807		
		Toplam	102,220	128			
	<b>Muğlaklık</b>	Gruplar Arası	11,334	2	5,667	7,482	,001**
		Grup İçi	95,435	126	,757		
		Toplam	106,768	128			
	<b>Değişkenlik</b>	Gruplar Arası	,185	2	,092	,203	,816
		Grup İçi	57,235	126	,454		
		Toplam	57,420	128			
	<b>Belirsizlik</b>	Gruplar Arası	,353	2	,176	,289	,749
		Grup İçi	76,853	126	,610		
		Toplam	77,206	128			
<b>Karmaşıklık</b>	Gruplar Arası	,256	2	,128	,158	,854	
	Grup İçi	101,964	126	,809			
	Toplam	102,220	128				

ANOVA testi sonucunda sadece Muğlaklık boyutu ile bulunduğunuz okulda çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey testi sonucunda farklılığın Bornova Halk Eğitimi Merkezinde 10 yıldan az çalışanlar ile 11-20 yıl arasında çalışanlardan kaynaklandığı görülmüştür. Bu bulguya göre deneyim arttıkça muğlaklık azalmaktadır.

Liderlik becerilerinden modern beceriler ve doğal beceriler arasında ilişki olup olmadığını öğrenmek için korelasyon analizi yapılmış sonucu Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Yeni Liderlik Becerileri Korelasyon Analizi

	Modern Beceriler	Doğal Beceriler
Modern Beceriler	r	,578**
	p	,000
	N	129
Doğal Beceriler	r	,578**
	p	,000
	N	129

\*\* $p < 0,01$  düzeyinde anlamlı

Yeni Liderlik Becerileri Ölçeğine ait Modern beceriler ile doğal beceriler faktörlerinin birbirleri ile ilişkisini ölçmek amacıyla yapılan korelasyon testi sonucunda aralarında orta düzeyde pozitif ilişki olduğu bulunmuştur. ( $r=0,578$ )

VUCA ölçeğine ait boyutlar için yapılan korelasyon analizi sonucu Tablo 11’de belirtilmiştir.

**Tablo 11 VUCA Boyutları Korelasyon Analizi**

		Muğlaklık	Değişkenlik	Belirsizlik	Karmaşıklık
Muğlaklık	R	1	,460**	,556**	,645**
	P		,000	,000	,000
	N	129	129	129	129
Değişkenlik	R		1	,384**	,414**
	P			,000	,000
	N		129	129	129
Belirsizlik	R			1	,488**
	P				,000
	N			129	129
Karmaşıklık	R				1
	P				
	N				129

**\*\*P<0,01 düzeyinde anlamlı**

VUCA boyutlarının arasındaki ilişki için Tablo 11 incelendiğinde ölçeğin bütün boyutlarının birbirleri ile pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu görülmüştür ( $p<0.01$ ). Bu bulguya göre ölçeğin boyutlarındaki değişimler birbirlerini etkilemektedir.

Tablo 12’de VUCA ile liderlik becerileri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için yapılan korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12.VUCA ile Liderlik Becerileri Boyutları Korelasyon Analizi**

		VUCA	Doğal Beceriler	Modern Beceriler
VUCA	r	1	,019	-,038
	p		,835	,667
	N	129	129	129
Doğal Beceriler	r		1	,578**
	p			,000
	N		129	129
Modern Beceriler	r			1
	p			
	N			129

**\*\*p<0,01 düzeyinde anlamlı**

Tablo 12 e göre Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin VUCA koşulları ile doğal liderlik becerileri ile arasında anlamlı ilişki görülmezken, modern liderlik becerileri arasında pozitif yönde orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır ( $r=0,578$ ).



#### 4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulgularına göre halk eğitim merkezi öğretmenlerin yeni liderlik becerilerinin ve VUCA algısının yaş, eğitim durumu, kıdem gibi değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermediği bulunmuştur.

Araştırma bulgusuna göre muğlaklık boyutu ile bulunduğunuz okulda çalışma süresi değişkeni ile 11-20 yıl arasında çalışanların lehine anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre öğretmenlerin buldukları kurumda çalışma süreleri arttıkça VUCA koşullarına daha rahat uyum sağladığı söylenebilir. Halk Eğitimi Merkezlerinde çoğunlukla ek ders karşılığında, açtıkları kurs süresi boyunca çalışan usta öğretici olarak isimlendirilen öğretmenler görev yapmaktadır. Çalıştıkları kurumlarla ilgili devamlılığı sağlayacak bir yasal düzenleme olmadığı için bu öğretmenlerde kurumlara karşı güvenilirlik ve netliğin çalıştıkları süre arttıkça fazlaştığı görülmektedir. Bu durumun değişmesi için usta öğreticilerin haklarında Hayat Boyu Öğrenme Yönetmeliği'nde yasal düzenlemeler yapılabilir. Görevlendirilen öğretmenin çalışmasında devamlılığının sağlanması yönünde maddeler eklenebilir. Böylece göreve yeni başlayan öğretmenlerde de muğlaklık azaltılmış olur.

Koronavirüsün yol açtığı Covis-19 salgını, yaşamın her alanını etkilerken; eğitim alanında da değişikliklere yol açmıştır. Eğitime mecburi verilen arayla beraber ek ders ücreti karşılığında çalışan öğretmenler mağdur olmuştur. Bakanlık kararı ile bu süreçte kursları devam eden Usta Öğreticilere maaş ödemesi yapılırken, kursları bitenlere ödeme yapılmamaktadır. Sürecin ne kadar süreceği ile ilgili muğlaklık öğretmenleri umutsuzluğa sürüklemektedir. Bu salgında Usta Öğreticilerin karşılaştığı zorluklar VUCA koşullarını oldukça iyi anlatmaktadır. Bakanlığın yapacağı yasal düzenlemeler ile bu süreç iyileştirilebilir.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler iş çevrelerindeki değişkenliği daha çabuk fark etmektedir. Halk Eğitimi Merkezleri buldukları ilçelerde uygun olan her yerde kurs açabilmektedir. Açılmış olan kursu bitirdikten sonra yeni açılacak kurs için yeni bir yer planlanabilir. Bu durum öğretmenlerden alınan cevaplarla örtüşmektedir. Öğretmenlerin VUCA'nın değişkenlik dışındaki bileşenleri fark etme oranı düşüktür. Halk Eğitimi Merkezlerinin binalarının genişletilmesi ile daha fazla öğretmen bir arada çalışabilir. Bu durum değişkenliği azaltabilir.

Muğlaklık, değişkenlik, belirsizlik ve karmaşıklık durumları birbiriyle ilişkilidir. Birinin artması diğer durumunda aynı yönde ilerlediğini göstermektedir. VUCA koşulları artık geçici değil kalıcı olduğundan günümüzde yeni normal değerlendirilmeli, farkındalık oluşturulmalıdır. Bunun için bu alanda uzman kişiler eğitimler, seminerler verilerek gerekirse uygulamalı örnek olaylar planlanarak öğretmenlerin katılmaları sağlanmalıdır. Alanında profesyonel kişilerden alınan bu eğitimlerden öğrenilenlerin mesleki hayatlarına uygulamalarına imkan verilmelidir. Öğretmenlerin doğal liderlik becerileri ile modern liderlik becerileri birbirleri ile ilişkilidir. VUCA koşullarına hazırlıklı olan öğretmen hem modern hem de doğal liderlik özelliklerini geliştirmiş olacaktır. Bu durumun getirisi, kurumların ani dalgalanmalarda tepki kararlarını daha hızlı daha doğru ve daha kendinden emin vermeleri ile fark edilecektir.

Bu araştırma Halk Eğitimi Merkezi öğretmenlerinin VUCA koşullarına bakış açısını göstermektedir. Araştırmanın bir Halk Eğitimi Merkezi ile sınırlı kalmaması daha fazla Halk Eğitimi Merkezlerinde çalışan öğretmene ulaşılması sonuçların daha sağlıklı karşılaştırılmasını sağlayacaktır. Bu çalışma karma araştırma deseninde nicel ve nitel yöntemlerle tekrar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adamson, C. (2012) *Learning in a VUCA world* .<https://oeb.global/oeb-insights/learning-in-a-vuca-world-how-knowledge-workers-learn-to-innovate/>. Erişim tarihi: 30-04-2020
- Arslan, H. ve Uslu, B. (2014). The relationship between learning styles and leadership orientations of pre-service teachers. *Eğitim Ve Bilim-Education And Science*, vol.39, 340-353.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karaman: KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (19), 73-84.
- Beebe, A. (2016). *Leaders are unprepared for the immediate future*. <https://www.linkedin.com/pulse/leaders-unprepared-immediate-future-akiva-beebe/>. Erişim tarihi: 30-04-2020
- Bektaş, Ç. (2016). Liderlik yaklaşımları ve modern liderden beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(7),45.
- Bennett, N. , & Lemoine, J. G. (2014). *What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world*. *Business Horizons Journal*, 57(3), 311-317.
- Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. New York: Addison-Wesley Publishing
- Bernstein, L. (2014). The perceived importance of VUCA-driven skills for 21st century leader success and the extent of integration of those skills into leadership development programs. Des Moines, Iowa: Drake University, Doctor of Education.
- Can, N. (2009). *Öğretmenlerin sınıfta ve okulda liderlik davranışları*. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2) 385-399.
- Casey, G. W. (2014). *Leading in a VUCA world*. *Fortune Journal*, 169(5), 75.
- Coşkun, R. , Altunışık, R. , Bayraktaroğlu, S. , & Yıldırım, E. (2015). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamaları. Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Cooke, A. (2013). How to manage volatility, uncertainty, complexity and ambiguity. <https://www.growthandprofit.coach/how-to-manage-volatility-uncertainty-complexity-and-ambiguity/>. Erişim tarihi: 30-04-2020
- Courtney, H. G., Kirkland, J. , & Viguierie, P. S. (1997). Strategy under uncertainty. *Harvard Business Review*, 75(6), 66-79.
- Day, D. V., Zaccaro, S. J. , & Halpin, S. M. (2004). *Leader development for transforming organizations: growing leaders for tomorrow*. Psychology Press.
- Denning, S. (2018). *The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done*. New York.
- Duke, D. L. (1987). *School leadership and instructional improvement*. New York: Random House
- Johansen, B. (2009). *Leaders make the future*. Berrett-Koehler Publishers

Johansen, B. (2012). *Leaders make the future*. Berrett-Koehler Publishers

Johansen, B., & Euchner, J. (2013). *Navigating the VUCA world*. research-technology management. <https://professionallearning.education.gov.scot/media/1318/lsc-navigating-the-vuca-world.pdf>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Githens, G. (2015). *Volatility, uncertainty, complexity and ambiguity (VUCA)*. <https://leadingstrategicinitiatives.com/2015/02/27/volatilityuncertainty-complexity-ambiguity-vuca/>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Karakaya, G. (2020). *Vuca dönemlerinde coso kurumsal risk yönetiminin önemi: covid-19 salgın sonrası yükseköğretim kurumları için model önerisi*. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16 (30) , 2863-2882

Katyal, K. R. , & Evers, C. W. (2004). *Teacher leadership and autonomous student learning*. *International Journal of Educational Research*, 41(4), 367-382.

Kohl, K. (2017). *Building future fit teams: what skills will leaders need in the future?*. <https://www.talenttalks.net/bfft-skills-leaders-need-future/>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Kukreja, J. (2019). *Holacracy: The next generation leadership in a VUCA world*. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 3(6) ,

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2006). *Basic statistics for business and economics*. United States: McGraw-Hill Companies

Mangahas, M. (2016). *VUCA and VUCA-Prime*. <http://opinion.inquirer.net/99900/vuca-vuca-prime>. Erişim tarihi: 30-04-2020

MEB. (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2006/02/20060214-3.htm>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Mittelsdorf, B. (2016). *Dealing with projects in a VUCA world*. <https://pmi.org.sg/index.php/component/rsfiles/downloadfile/files?path=Symposium%202016/PresentationDeck/BobMittelsdorf.pdf>. Erişim tarihi: 30-04-2020]

Nagel, R. N., & Dove, R. (1991). *21st Century manufacturing enterprise strategy: an industry-led view*. Diane Publishing.

O'Shea, T. (2017). *Ready to shift your VUCA to vuca prime?*. <http://agilityconsulting.com/your-agility-advantage/ready-to-shiftyour-vuca-to-vuca-prime>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Özdemir, N., Çetin, M. (2019), *Çevik liderlik ölçeğinin geliştirilmesine yönelik güvenilirlik ve geçerlilik çalışması: eğitim örgütleri üzerine bir uygulama*, 2(7) ,312-332

Pyle, B. (2015). *10 Leadership skills for an uncertain world continued*. <http://www.outofthisworldleadership.com/blog-posts/10-leadership-skills-for-an-uncertain-world-continued/>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Ravuri, B. (2012). *Tomorrows leader - Part 2*. <http://bharat-ravuri.blogspot.com/2012/09/?m=0>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Shaffer, L. S. , & Zalewski, J. M. (2011). *Career advising in a VUCA environment*. *The Journal of the National Academic Advising Association*. <https://www.nacadajournal.org/doi/pdf/10.12930/0271-9517-31.1.64>, Erişim tarihi: 30-04-2020

Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, Haziran 2010, 4 (7).

Snowden, D. J. , & Boone, M. E. (2007). A leader's framework for decision making. *Harvard Business Review*, 85(11), 68-76.

Sullivan, J. (2012). *VUCA: The new normal for talent management and workforce planning*. <https://www.eredia.com/ere/vuca-thenew-normal-for-talent-management-and-workforce-planning/>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Şişman M. (2018). Öğretim liderliği. Ankara: Pegem Akademi

Tovar, P.(2016). Leadership challenges in the V. U. C. A world <https://www.oxfordleadership.com/leadership-challenges-v-u-c-world/> . Erişim tarihi: 30-04-2020

Yurdasever, E. (2019). Yöneticilerde yeni liderlik becerileri ile stres ilişkisi: KOMB (Vuca) ve öz yeterlilik etkileşimi. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi)

Yurdasever, E. , Fidan, Y. (2020). KOMB (VUCA) Dünyası ve yeni liderlik becerileri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9 (2) , 1638-1664

Webb, L. (2016). *Living in a VUCA world*. <https://www.trainingjournal.com/articles/magazine/january-2016>. Erişim tarihi: 30-04-2020

Wyk, C. & Malkin, J.P. (2018). Reflections on the holistic art and science of chaotic leadership in a VUCA world. Paper for the Poetics of Leadership Conference, Cumbria