



e-ISSN: 2630-6417

International Journal Of Social,  
Humanities And Administrative  
Sciences (JOSHAS JOURNAL)

Vol: 8  
Issue: 51  
Year: 2022  
Pp: 628-640

Arrival  
30 March 2022  
Published  
30 April 2022

Article ID  
61794  
Article Serial Number  
19

Doi Number  
[http://dx.doi.org/10.29228/JO  
SHAS.61794](http://dx.doi.org/10.29228/JO<br/>SHAS.61794)

**How to Cite This Article**  
Karaağaç, Y., Tugay, R., Kanat,  
H.C., Kaya, B., Nergiz, Ö. &  
Karabulut, S. (2022). "Okul  
Yöneticilerinin Gösterdikleri  
Liderlik Davranışları İle Kriz  
Yönetimlerinin  
Değerlendirilmesi", Journal Of  
Social, Humanities and  
Administrative Sciences,  
8(51):628-640.



International Journal Of Social,  
Humanities And Administrative  
Sciences is licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-NonCommercial  
4.0 International License.

This journal is an open access,  
peer-reviewed international  
journal.

# Okul Yöneticilerinin Gösterdikleri Liderlik Davranışları İle Kriz Yönetimlerinin Değerlendirilmesi

Evaluation of the Leadership Behaviors of School Administrators and Crisis Management

Yunus KARAAĞAÇ Rıza TUGAY Hüseyin Gürcan KANAT Barış KAYA

Önder NERGİZ Serkan KARABULUT

Yolaltı İlkokulu, Diyarbakır, Türkiye  
Ortaşar İlkokulu Diyarbakır, Türkiye  
Alitaş İlkokulu Diyarbakır, Türkiye  
Alitaş İlkokulu Diyarbakır, Türkiye  
Hamravat Ortaokulu Diyarbakır, Türkiye  
Ortaşar İlkokulu Diyarbakır, Türkiye

## ÖZET

Örgütler sahip oldukları özelliklerden dolayı zaman zaman olağanüstü durumlarla karşılaşabilmektedir. Örgütleri sıkıntıya sokabilecek bu durumlar genellikle kriz olarak karşımıza çıkmaktadır. Kriz, bir işin veya olayın geçtiği karmaşık bir aşama, içinden çıkılması zor bir durum, bozulma yönünde ani gelişmeler ve tehlikeli bir an olarak ifade edilmektedir. Kuruluşun krizi en az hasarla atlatabilmesi ve hatta bu ortamdan yararlanabilmesi için; Krizin nedenlerinin, ortaya çıkan etkilerinin ve yönünün tüm boyutlarıyla detaylı olarak analiz edilmesi, analiz sonuçlarının sağlıklı verilere dayandırılması, kriz için gerekli önlemlerin zamanında ve uygulanabilir şekilde ele alınması gerekmektedir.

Liderlik ise kişilik özellikleri, örgütsel roller, davranışlar, etkileşim kalıpları, takipçilerin algıları ve onlar üzerindeki etkisi açısından çok yönlü özelliklere sahip bir kavramdır. Okullarda lider olarak tanımlanan kişi denilince akla ilk gelen okul yöneticileridir. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri ve kriz yönetimine ilişkin becerilerinin neler olduğu, liderlik stilleri ile okullarda yaşanan kriz süreçleri arasında bir ilişki olup olmadığı merak edilmiştir.

Okul adlı kurum dinamik bir organik yapıdır. Bu dinamik ve organik yapının çevrenin yöneticisinin yenilikler açık bir bakış açısıyla var olan durumu gözlemleyip okulda fark yaratacak projelerle dinamik bir dönüşümü sağlaması gerekmektedir. Bir kurumun kilit isimlerinden biri olan okul müdürünün sahip olması beklenen kriz yönetimi beceri düzeyleri ve liderlik tarzlarının nitelikli eğitim kurumlarının oluşturulmasında önemli olduğu düşünülmektedir. Özetle bu araştırmada kriz yönetimi becerileri ile okul yöneticilerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu araştırmanın temel amacı okul yöneticilerinin liderlik davranışları ve kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişkiyi değerlendirmektir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Liderlik, Kriz Yönetimi

## ABSTRACT

Organizations may encounter extraordinary situations from time to time due to their characteristics. These situations, which can put organizations in trouble, often appear as crises. A crisis is expressed as a complex stage in which a business or event passes, a difficult situation to get out of, sudden developments in the direction of deterioration and a dangerous moment. In order for the organization to overcome the crisis with the least damage and even benefit from this environment; It is necessary to analyze the causes, emerging effects and direction of the crisis in detail with all its dimensions, to base the analysis results on sound data, and to take the necessary measures for the crisis in a timely and applicable manner.

Leadership, on the other hand, is a multifaceted concept in terms of personality traits, organizational roles, behaviors, interaction patterns, perceptions of followers and its effect on them. School administrators are the first to come to mind when it comes to the person defined as the leader in schools. It has been wondered what the leadership characteristics and crisis management skills of school administrators are, and whether there is a relationship between leadership styles and crisis processes in schools.

The institution named School is a dynamic organic structure. The environmental manager of this dynamic and organic structure should observe the existing situation with an open perspective of innovations and provide a dynamic transformation with projects that will make a difference in the school. It is thought that the crisis management skill levels and leadership styles that the school principal, who is one of the key names for an institution, are expected to have, are important for the creation of qualified educational institutions. In summary, in this study, the relationship between crisis management skills and leadership styles of school administrators was evaluated. The main purpose of this research is to evaluate the relationship between school administrators' leadership behaviors and crisis management skills.

**Keywords:** School Administrator, Leadership, Crisis Management

## 1. GİRİŞ

Liderlik, iki veya daha fazla bireyin birleşerek etkileşimli olarak oluşturdukları grup işlevleridir. Liderler, insanları yönlendirerek, bireylerin davranışları etkilemektedir (Aydın, 2014). Liderlik, kişiler ve grupların belirli şartlar altında amaçlarını gerçekleştirmek için kişilerin yönlendirici etkisi ile faaliyetlerini etkileyebilmesidir (Koçel, 2001). Lider özellikteki yöneticiler, değişime ve dönüşüme ayak uydurabilen, değişimi görmezden gelmeyen, her bir değişimden fayda sağlamaya çalışan, değişimden politikalar yaratmayı bilen kişilerdir (Drucker, 2000). Liderliğin faklı tanımlamaları sonucu elde edilen ortak noktalara göre liderlik; kişiliğin sahip olduğu güç, kararlar alabilmek ve alınan kararların uygulaması, grup içinde eşgüdümü sağlamak ve grubu yönlendirmek, ortak kararlar etrafında grup üyelerini birleştirmek, grup ve birey arasında etkileşimi sağlamak, örgütün amacını, yapısını ve şartlarını değiştirebilme gücüdür (Şişman, 2004). Liderliğin tanımı için standart bir tanımın olmadığı ispatlanmıştır. Çünkü kavram çok yönlü olup her yerde aynı özellikleri göstermemektedir. Bilim insanları neredeyse her yıl liderlikle ilgili yeni bir tanımı savunmaktadır (Walker, 2005). Liderlik kavramının yanında lider kavramı da bulunmaktadır. Liderlik

olgular üzerinde dururken, lider bir kişiden oluşan kavramdır. Liderlik kavramı, lider kavramı ile iç içe bulunmaktadır. Liderler içinde buldukları grubun davranışları ve tutumları üzerinde etkili güce sahiptir. Liderler kalabalık insan topluluklarına yol gösterip, rehber olan ve insanların o düşünceyi benimsemesini gerçekleştiren insanlardır (Coşkun, 2017). Grubun istek ve kurallarına karşı duyarlı olduğu için grubun istek ve kurallarına karşı uygun davranış özellikleri göstermektedir (Aydın, 2014). Lider, örgütün amaçlarını, planlarını, vizyon ve oluşan durumunu koruması için gereken önemi sağlar.

Dünyada ve ülkemizde yönetim anlayışında meydana gelen değişimler örgütler üzerinde etkili olmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesi, sürekliliğini sağlaması ve değişimleri doğru şekilde yönetebilmesi oldukça önemlidir. Alanyazın incelendiğinde örgütsel yönetim alanında yapılan çalışmalarda örgütlerin varlıklarını başarılı şekilde sürdürebilmesinde etkili liderler ön plana çıkmaktadır. Çağdaş yönetim anlayışında yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olması beklenmektedir. Toplumsal, ekonomik, politik, teknolojik ve kültürel değişimler ve gelişmeler tüm örgütlerde yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu yeni yaklaşımlarla birlikte liderlik olgusunda da değişimler yaşanmaktadır. Liderlik sadece bir kişinin ortaya koyduğu efsaneden öte, anlaşılmalı bir ortaklığa ve ortak davranma isteğine dönüşmüştür (Harris, 2005).

Okulların etkili hale gelmesi eğitim sürecinin başarılı olmasını sağlamaktadır. Etkili okulların nitelikleri ve özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalarda farklı yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Peterson ve Lezotte (1991), bağlılığı önemseyen, şeffaf, misyonu için paydaşlar belirleyen, değerlendirme yapan okulları etkili okul olarak tanımlamaktadır. Hansen ve Childs (1998) tarafından yapılan çalışmada ise etkili okul, öğrencilere mentorluk yapılan, öğretmenlerin işbirliği içerisinde çalıştığı, okulun öğelerinin kendilerini değerli hissettiği ve akademik başarının önemli olduğu dinamik yapı olarak değerlendirilmektedir. Seashore ve Wahlstrom (2008) tarafından yapılan çalışmada etkili okulda kararlara katılım ve okul yöneticisine duyulan güven ön plana çıkmaktadır. Yurtiçinde Şişman (2018), Balcı (2002), Duranay (2005) ve Oral (2005) ve tarafından yapılan çalışmalarda etkili okulun özelliklerinde ilk sırayı yönetici almaktadır. Çalışmaların genel değerlendirilmesinde, etkili okulun unsurları, etkili yönetici, güven veren ve katılımı destekleyen okul iklimi, öğrencinin akademik başarısını önemseyen, izleyen ve değerlendiren bir sistem oluşturmak olarak sıralanmaktadır.

Yapılan araştırmalarda eğitim yönetimindeki yeni yaklaşımlarla birlikte, donanımlı ve başarılı öğrenciler yetiştirmek için okulun etkililiğinde eğitim liderleri başrolde yer almaktadır. Eğitim yönetiminde, günümüz okullarında lider olgusu ele alındığında okul müdürleri tartışmanın merkezindedir. Çünkü liderlik genellikle müdür ile ilişkilendirilmekte ve okulun değişiminde, gelişiminde ve ilerlemesinde müdürün liderlik özellikleri önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Şişman (2018) tarafından okul yöneticileri veya okul müdürleri, eğitim, öğretim veya okul lideri şeklinde kavramsallaştırılmıştır. Eğitim kurumlarında, eğitim sürecinin başarılı olabilmesi için yöneticinin etkili liderlik davranışı sergilemesi beklenmektedir. Okul müdürlerinin liderlik davranışları ile ilgili yapılan araştırmalar, örgütsel hedeflerin gerçekleşmesinde liderlik yetenekleri yüksek, okul yöneticilerinin ön plana çıktığını ortaya koymaktadır (Başaran, 1992). Okul yöneticisinin liderlik yeteneği, okulun başarısını ve eğitim kalitesini etkileyen önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2003).

Kriz istikrarsız, iyi gitmeyen, yenilik gerektiren bir olgudur. Örgütün normal sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan bir olay olarak açıklanabilir. Kuruluşun devam eden faaliyetlerinin yanı sıra kuruluşun sağlığını tehlikeye atmakta ve aktif faaliyetlerini etkisiz hale getirmektedir. Krizler aniden ortaya çıkabileceği gibi önceden belirtiler de verebilir. Örgütlerden kaynaklanan krizlerin sebepleri ne olursa olsun, temel sebep gelişimdeki değişimleri izleyememektir (Tüz, 2001). Kriz ve kriz yönetiminin kesin bir tanımı yoktur. Ancak krizin belirli özellikleri kriz kavramını tanımlar. Kriz, bir başarısızlık veya tehlikeli durumlarla yüzleşememe durumu olarak tanımlanabilirken, ani olayların üstesinden gelme olasılığı durumu olarak da tanımlanmaya çalışılmıştır (Tutar, 2000). Brickman ve diğerlerine (2004) göre krize karşı önlem alınmalı ve krizle ilgili önceki uyarılara karşı duyarlı olunmalıdır. Yöneticinin krizlerden korunabilmesi için dış dünyada gelişen durumlara açık olması gerekir. Krizden ve kötü durumlardan daha fazla zarar görmeden, gerekli önlemlerin zamanında alınması gerekmektedir (Akt. Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz yönetiminde başarılı olabilmek için belirli teknik yapılara odaklanmak gerekir. Kuruluşların teknik ve yapısal faaliyetlerinde kriz yönetim ekipleri kurmaları gerekmektedir. Kriz bir ekip işi olsa da öncelikle karar mekanizmalarını kurması gerekiyor. Ayrıca, kuruluşların kriz durumlarını öğrenmek, krizin etkilerini azaltmaya yardımcı olur. Yönetici, ekibini toplamalı ve olayların gelişimi hakkında bilgi vermelidir (Tutar, 2000). Kriz iletişimi, kriz yönetiminde iki önemli kavramdır. Kriz yönetiminde yönetici, yönetime yönelirken, kriz iletişimi alınan kararların ve alınan önlemlerin anlaşılması açısından gerekli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Kadıbeşegil, 2001).

## 2. LİDERLİK DAVRANIŞLARI

### 2.1. Lider ve Liderlik

Lider ve liderlikle ilgili alan yazında çok fazla çalışma yapılmış ve çok farklı tanımlar yapılmıştır. Liderlik sözcüğünün temeli yol veya yön anlamına gelen “lead”dan gelmektedir. Liderin kelime anlamı ise örgüt içerisinde güçlü ve etkili olan, diğer insanlara yol gösteren, önder bir kişi olarak tanımlanmıştır. Literatür incelendiğinde liderlik kavramının 14. yüzyılda çalışılmaya başlandığı ve günümüzde de sıklıkla araştırma konusu olduğu gözlemlenmiştir (Sucu, 2016).

En temel anlamıyla liderlik çevresindeki insanların üzerinde güce sahip olan ve bu güçle birlikte insanların davranışlarını etkileme sürecidir (Mankan, 2001, Akt., Özbey, 2020). Başka bir tanıma göre lider, bulunduğu örgütün hedeflerini belirleyen, çalışanlarını ikna eden ve onları her anlamda etkileme gücüne sahip kişidir (Memişoğlu, 2006).

Şişman’ın (2018) tanımına göre ise liderlik, örgütün sahip olduğu amaçlar yönünde diğer insanları etkileyebilme ve harekete geçirme gücüdür. Genel olarak bakıldığında liderliğin temelinde risk alabilme, yaratıcılık, diğer bireyleri örgüt amaçları doğrultusunda etkileyebilmek ve harekete geçirmek, krizde ve belirsizlik durumlarında başa çıkabilme becerileri önem kazanmaktadır. Liderlik, çalışanlarına sürekli emir vermek değil örgüt içerisinde yenilikler ve değişimler yaparak çalışanları bir araya getirme, çalışanlarının gelişimine önem verme ve onları etkileyerek harekete geçirmedir (Sucu, 2016). Eraslan (2004) ise liderlik ile ilgili tanımlarda ortak olan niteliklerin liderin bulunduğu grupla bütünleşmesi, onların isteklerinden haberdar olması ve çalışanlarını etkileyerek yönlendirmesi olarak açıklamıştır.

### 2.2. Lider Bulunması Gereken Özellikler

Saruhan ve Yıldız (2014, s. 432) tarafından “yapılması gerektiğine inandığı bir şeyi başkasına yaptırabilme sanatı” olarak tanımlanan liderlik sürecinde, liderler ülkelerin muzaffer ordularını yöneten, ihtişamlı imparatorluklar kuran, ülkelerin geleceklerini şekillendiren, cesur, zeki ve efsanelerin başkahramanlarını çağrıştıran bireylerdir.

Liderlik özellikleri ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda liderlik özelliklerinde farklı unsurlar ön plana çıkmaktadır. Bennis (1989) liderin; kadın, erkek, genç, yaşlı, dağınık veya düzenli biri olarak tüm koşullarda ortaya çıkabileceğini ancak hepsinin ortak özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler ise şu şekilde sıralanmıştır:

- ✓ Liderlikte en önemli bileşen yönlendirici vizyondur. Lider ne yapmak istediğini bilir ve bu süreçte karşısına çıkacak tüm zorlukları aşabilecek güce sahiptir.
- ✓ Liderlikte ikinci bileşen ihtirastır. Yaptığı işi sever ve bu durum lideri mutlu ettiğinden ihtiras duygusunu ortaya çıkarır ve izleyenlerini umutlandırır, onlara ilham verir.
- ✓ Liderlikte son bileşen dürüstlüktür. Lider zayıf ve güçlü yanlarını tanımak için kendine, hakkında yalan söylemez ve zayıf yönlerini doğru şekilde değerlendirir.
- ✓ Liderlikte diğer bileşenler ise meraklı olmak ve riskler alabilmektir. Lider merak eder ve merak ettiklerini öğrenir, kararlarında risk alır, başarısızlıklarından bir şeyler öğrenir.

Liderler kendisini takip edenler açısından, kesin ve doğru kararlar alan, ihtiyaç halinde grubu yönlendiren ve üst yöneticilerle uyum içinde çalışabilen biri olarak algılanmalıdır. Bu değerlendirmenin sonucunda liderlerin genel özellikleri şu şekilde ortaya çıkmaktadır (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004).

- ✓ Lider insanları sever.
- ✓ Lider insanlar arasındaki ilişkileri yönetebilir.
- ✓ Lider takipçilerinin kendisine olan inancını ve güvenini kaybetmez.
- ✓ Lider işini tutkuyla yapar.
- ✓ Lider vizyonerdir ve gelecekle ilgili yön belirler.
- ✓ Lider örgüt yaşamında demokrasinin, yönetimde ise katılımcılığın geliştirilmesine önem verir.
- ✓ Lider değişimde başroldür.
- ✓ Lider takipçilerinin başarılarından mutlu olur.
- ✓ Lider takipçilerine mesaj verir.
- ✓ Lider örgütte heyecan ve takipçilerinde adanmışlık hissi yaratır.
- ✓ Lider hem insanları hem de bilgiyi yönetir.

Araştırmalar sonucunda ortaya konan liderlik özelliklerinde dikkat edilmesi gereken hususlar vardır. Örnek verilecek olursa liderin sadece karizmatik olması yeterli olmayacağı gibi, grup içerisinde güvenilir bulunmayan liderin diğer özelliklerin tamamını taşıması da anlam ifade etmeyecek ve lider sıfatına kavuşamayacaktır. Liderin içinde

bulunduğu grubun özelliği ve ortam şartları liderin başarısında etkili olurken, liderin kişilik özelliklerinin ortaya çıkmasında da grubun özelliği önemli bir faktördür (Çetin ve Beceren, 2007).

### 2.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik sözcükleri birbirlerinin yerine kullanılan veya birbirleri ile çokça karıştırılan kavramlardır. Liderlik ve yöneticilik aynı olmamakla birlikte ortaya konan fikir ve faaliyetler ile birbirlerini tamamlamaktadırlar (Cemaloğlu, 2007).

Liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine süregelen bir tartışma söz konusudur. Bir kişi yöneticilik yapmadan lider olabilir ve liderlik yapmadan da yöneticilik yapabilir. Öyle ki bazı yöneticilerin astları bulunmamakta ve liderlik yapacağı bir kişi veya grup olmasına rağmen yöneticilik yapmaktadırlar. Lider ve yöneticinin eş değer olduğu iddia edilmemektedir fakat iki kavramın birbiri ile ne derecede ilişkisi olduğu noktasında anlaşmazlıklar bulunmaktadır. Bu alanda çalışma yapan araştırmacılar, iki kavram arasındaki gerçek farklılıkları açıklamaya çalışmaktadır. Ancak liderlik ve yönetim alanlarının birbirleri ile çok yakından ilgili olması bu ayrımı yapmayı güçleştirmektedir (Kurtuluş, 2007).

Liderlik ve yöneticilik kavramları üzerine ilk çalışma Abraham Zaleznik (1977) tarafından yapılmış olup; hem liderlerin hem de yöneticilerin örgütlere olumlu katkıda bulunduğunu ve katkılarının farklı olduğunu öne sürmüştür. Fakat liderler yeniliklere ve değişime kendilerini adarken, yöneticiler statükoya ve istikrara önem vermektedir. Yönetici politikayı sürdürmeye çalışırken, lider politikalar ortaya koymaktadır. Yönetici kuralları yönetirken, lider kuralları şekillendirmektedir. Yönetici ağaçla ilgilenirken, lider ormanla ilgilenmektedir (Lunenburg ve Ornstein, 2013).

Örgütlerde yöneticiler sistemin işleyişine, denetime ve mevcut kurallara önem verirken, liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile yeni fikirler üretir ve bu fikirleri hayata geçirmek ile ilgilenirler. Değişimi başlatan ve değişimi başaran liderler iken, mevcut durumu koruyan yöneticidir. Ancak yönetici ve liderlerin ortak özellikleri de bulunmakta ve ikisi de buldukları örgütü belirlenen amaçlara ulaştırmak için çaba sarf etmektedirler (Tengilimoğlu, 2005).

Örgütlerde yönetici ünvanına sahip olunsun ya da olunmasın liderlik yapıp, grup yönlendirilebilir. Ancak yöneticinin yönetim faaliyetlerini gerçekleştirebilmesi için unvana (müdür, şef, başkan), yasal yetkiye ve sorumluluğa sahip olması gerekir. Bu nedenle her lider kısmen yöneticidir ancak her yöneticinin lider olması söz konusu değildir (İlgar, 2005). Tablo 1.1.' de liderlik ve yöneticilik karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 1.1. Liderlik ve Yöneticilik Karşılaştırılması

YÖNETİCİLİK	LİDERLİK
Yasalardan güç alır	Kendi kişilik ve yeteneklerinden güç alır
Astlarını çalıştırırken gerektiğinde yasal yollara başvurur	Çalışanlarını güdüler, onları motive eder
Yaptığı işi eksiksiz ve doğru yapar	Doğru işi seçerek, onu yapar
Astlarına emir verir	Astlarına öneriler getirir
Örgütlerde "ben" derler	Örgütlerde "biz" derler
Yaratıcı değildir, kopyalama yapar	Yaratıcıdır, özgündür
Olayları kısa vadede değerlendirir	Olayları uzun vadede değerlendirir
Statükoyu korur ve sürdürür	Statükoyu değiştirir. Durağanlıktan uzak durur
Gizliliğe önem verir	Şeffaflığa önem verir
Astlarına emir vererek yönetir	Astları ile iştişare ederek yönetir

Kaynak: Law ve Glover (2000)'den derlenmiştir.

Kotter (1995, s. 63), "liderlik ve yöneticilik her ne kadar ayrı özellikler olsa da birbirlerini tamamlayan sistemlerdir. Kendilerine özgü görev ve özellikleri vardır" şeklinde değerlendirmektedir. Mintzberg (2013), yöneticilerin görevlerinden birinin de liderlik yapmak olduğunu ileri sürmüştür. Bütün bu açıklamaların ışığında, alanyazında daha çok bu iki kavram arasındaki farklılıklar ortaya konmuş olmasına rağmen, geleceğin başarılı, hedeflerine ulaşmış örgütlerinin ortaya çıkmasında yönetim sürecinde liderlik ve yöneticiliğin birbirini tamamlaması ve bütünlük oluşturması oldukça önemlidir. Başarılı organizasyonlar için liderlik ve yöneticiliğe ihtiyaç vardır ve bu iki kavram arasındaki dengeyi sağlamakta oldukça önemlidir.

### 2.4. Liderlik Davranış Tarzları

Liderlik davranışları, liderin takipçilerini etkilerken, örgütün bulunduğu şartlara göre tutarlılık ve süreklilik gösteren davranış örüntüsüdür. Liderin takipçileri tarafından algılanan davranışları ifade etmektedir. Etkili lider olabilmek için, liderlik davranışları gerektirdiği genişlik ve esneklikte uygulanmalıdır (Başaran, 1992).



Alanyazın taramasında, demokratik, otokratik, paternal, vizyoner, ilişki odaklı, liberal, öğretimsel, etik, takım liderliği, dağıtımçı, tam serbesti tanıyan, dönüşümcü, etkileşimci, bürokratik, katılımcı, kumanda liderlik davranışları sıralanmaktadır. Çalışmanın bu başlığında daha önce açıklanan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarına ilave olarak alt boyutlardan olan otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik davranışları ele alınacaktır.

#### 2.4.1. Otokratik Liderlik Davranışı

Otokratik liderlik davranışında yetkilerin tümü tek kişide toplanmıştır. Karar verme yetkisi liderde toplanmıştır ve örgütün amaçları ile politikalarının belirlenmesinde astların söz hakkı bulunmamaktadır. Otokratik liderlerin kararları tek başına alması takipçileri açısından rahatsızlık oluşturmaktadır. Bu tarzı benimseyen liderler, örgütte ödül ve ceza yöntemini benimsemektedirler. Bundan dolayı otoriter liderlerin görev yaptığı örgütlerde astların morali oldukça düşüktür. Otokratik liderler, örgütün hedeflere güdülenmesinde etkin liderler değillerdir (Gedikoğlu, 2015).

Otokratik liderlik davranışı, acil karar alınması gereken, astların görüş ve önerilerinin dikkate alınmayacağı, astların görüşlerine rağmen verilen kararın değişmeyeceği durumlar ile astların performanslarını gösterebilmesi için yakından izlenmesi gereken zamanlarda etkili liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır (Gedikoğlu, 2015).

#### 2.4.2. Demokratik Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik davranışı, yönetimde insan ilişkilerini önemseyen bir yaklaşımdır. Lider karar verme, örgütleme ve planlama faaliyetleri sırasında astlarına danışır, onların görüş ve önerilerini bu faaliyetlere yansıtır ve astlarına güven duyar. Demokratik liderlik davranışının olduğu organizasyonlarda, astların iş tatmini vardır ve yardımlaşma ön plana çıkmaktadır. Demokratik lider örgütte tartışma kültürünü yaygınlaştırmaya çalışır, yeni önerilere ve düşüncelere açıktır (Gedikoğlu, 2015).

Örgütte liderin karar verme sürecinde, astların fikirlerine de ihtiyaç duyması halinde ideal liderlik davranışı olarak demokratik liderlik ön plana çıkmaktadır. Fakat karar aşamasına çok kişinin katıldığı bu liderlik davranışında, karar alma süreci uzaması ve örgütteki sistemin yavaş işlemesi, dezavantaj olarak görülmektedir. Ayrıca örgütte astların etkinliğinin liderden daha az olması halinde demokratik liderlik davranışını benimsemek anlamsız hale gelmektedir. Demokratik liderlik davranışı, birçok görüş ve önerinin olduğu ve herkesin beklentisini karşılayacak son kararın alınmasının zor olduğu durumlarda uygulanması oldukça güç olan bir liderlik davranışıdır (Yörük ve Dündar, 2011)

#### 2.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Davranışı

Bu liderlik davranışında, sözde liderlik söz konusudur. Bu liderler, liderlik davranışı sergilemediklerinden astlarına yönlendirme yapmazlar. Serbest bırakıcı liderler astlarına sınırsız yetki vermektedirler (Gündüz ve Doğan, 2009). Bu davranışı benimseyen liderler risk almaktan kaçınan veya risk almayan, astlarına sınırsız yetki verirken kendi yetkilerine sahip çıkmayan, etkileşim kurmayan davranışlar sergilemektedir (Eren, 2010).

Serbest tanıyan liderlik davranışını benimseyen liderler, örgüt üyelerine hedef gösterir ve takipçilerin kendi yetenekleri ile hedefe ulaşmaları hususunda onları tamamen serbest bırakırlar. Lider, görev olarak örgüte kaynak ve malzeme sağlamaktadır. Lider kendisine düşünceleri sorulduğunda görüşünü belirtmektedir ancak bu görüşler örgütün faaliyetlerini bağlamamaktadır (Balçık, 2000).

Serbest bırakıcı liderlik davranışı gösteren liderler, makam koltuğundan ayrılmazlar, astlarının gelişimleri ve ihtiyaçları ile ilgilenmezler, örgütteki düzenin bozulmasını istemezler. Bu liderler risk ve sorumluluk almaktan kaçınırlar, kararlarını ertelerler, geri bildirim vermezler (Hoy ve Miskel, 2012).

Serbest bırakıcı liderlik davranışının örgüt için sakıncaları bulunmaktadır. Örgüt içinde anarşi ortamının oluşması ve örgüt üyelerinin istediği amaçlara ve daha da ötesi birbirlerine karşı amaç oluşturmalarına sebep olması başlıca sakıncasıdır. Ayrıca, bireysel başarıların grup başarısından daha önemli hale gelmesi, iş görmekten kaçınan astların kargaşayı arttırması ve örgütün kaynaklarını kendilerine yönlendirmesi, örgütü bölmeye çalışması diğer sakıncalı durumlar olarak ifade edilmektedir (Eren, 2010).

### 2.5. Eğitim Örgütlerinde ve Okul Yönetiminde Liderlik

Eğitim, tüm toplumsal kurumlara canlılık veren insanı etkileyerek bu kurumların sorumluluklarının eğitimsel boyutunu paylaşmaktadır (Aydın, 1998: 169). Dolayısıyla insana verilen eğitimin nitelikli olması önemlidir. Eğitim yönetimi sorunlarına bağlı olarak eğitimde nitelik sorunları da yaşanabilmektedir. Okullar iyi yönetilebilirse, eğitimin niteliği de istenilen seviyeye doğru yükselebilir (Ada ve Küçükali, 2009: 2). Eğitimle ilgili sorunların genelden özele ya da özelden genele tespit edilerek iletilebilmesi ve çözülebilmesi için her kademedeki görev yapan eğitim yöneticilerine büyük sorumluluklar düştüğü ortadadır.

Eğitim, insana dönük bir hizmet; okul, eğitim hizmetini üreten bir örgüt ve yapı; eğitim ve okul yönetimi de uygulamalı ve disiplinler arası insani bir çalışma alanıdır (Şişman, 2010: 198). Okulların en önemli girdisi ve çıktısı insandır. Bu nedenle insana ilişkin sonuçları değerlendirmek oldukça güçtür. Okul toplumun tüm birimlerinin hafifletilmiş ve dengelenmiş küçük bir modelidir. Birey, toplumsal sistemin öğeleri ile ilk olarak okulda karşılaşır. Okul aynı zamanda kültür değişmesini sağlayan örgütlerin de başında gelir (Arslan, 2010: 337).

Eğitim sisteminde okullar nasıl bir alt sistem ise, eğitim yönetimi içerisinde de okul yönetimi aynı durumdadır. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını da genellikle, eğitim sisteminin amaçları ve yapısı çizmektedir. Yönetimin eğitime uygulanmasıyla ortaya çıkan eğitim yönetimi, okula uygulanarak okul yönetimini meydana getirmektedir. Bu noktadan hareketle sınırları eğitim sisteminin amaçları ve yapısı tarafından çizilen okul yönetiminin, diğer yönetim alanlarına hatta eğitim yönetimi alanına göre daha kısıtlı, insana dönük bir uygulama alanı olduğu söylenebilir. Eğitim yönetimi kapsamındaki örgütler, yapı ve işleyişler bakımından okullara göre daha yoğun bürokratik özellikler gösterir. Buna karşılık okullar “gevşek yapılanma” modelini benimsemek durumundadırlar. Bu nedenle okuldaki iklim ve insan ilişkileri diğer eğitim örgütlerinden farklılık göstermektedir. Eğitim örgütlerinden okullara doğru ilerlendiğinde, örgüt üyeleri arasındaki ilişkilerin biçimsellikten uzaklaşp doğal niteliğe büründüğü görülür ((Bursalıoğlu, 2000: 5).

Bunun yanında, bütün paydaşların ihtiyaçlarına cevap vererek okulların başarıya ulaşabilmeleri için okul yönetimlerine ve yöneticilerine ciddi görevler düşmektedir. Yöneticinin eğitim programını yönetmede, öğrenci ve işgören işlerinde, eğitime ortam hazırlamada ve bütçeye ilişkin işlerde yeterli olması ve bu işlerin yönetimini etkili olarak yapmasının yanı sıra, okulun işlerini planlamada, örgütün var olan gücünü örgütlenme ve eşgüdümlemede, işgörenler arasında iletişimi sağlamada, yönetim ve eğitim sürecini denetlemede yeterli olması gerekmektedir. Bir diğer önemli nokta ise okul yöneticilerinin yöneticilik rollerinde meydana gelen önemli değişikliklerdir. Okul yöneticisi dünün mevzuatını uygulayan ve mevcut durumu devam ettiren okul yöneticisi rolünü üstlenerek bilgi çağının okul yöneticisi olunamayacağı farkına varmalıdır (Ada ve Küçükali, 2009: 3).

Öğrenci başarısının okul müdürlerinin liderliğinden güçlü bir şekilde etkilendiği görülmektedir. Özellikle öğretim liderleri olarak hizmet veren müdürlerin görev yaptıkları okullarda, yüksek başarı gösteren öğrencilerin görece fazla olduğu görülmektedir. Bunun yanında, öğretim liderleri olarak görev yapan müdürlerin nispeten az olduğu görülmektedir. Walberg ve Lane (1985, 272) öğrencinin öğrenmesiyle yakından ilişkili faktörler hakkındaki araştırmaları gözden geçirdikleri, müdürlerin bu faktörler üzerinde etkisinin olduğu ya da olmadığı alanları tartıştıkları çalışmanın sonunda şunu belirtmektedirler: “Gerçek şu ki; çoğu okulda, müdür bir öğretim lideri değildir”. Steller (1988, 16) etkili müdürlerin, okullarındaki programın ve öğretimsel iyileştirmelerin merkezinde yer aldığını belirtmekte ancak öğretim lideri olarak nitelendirilebilecek müdürlerin sayısının az olduğunu vurgulamaktadır.

Okul müdürlerinin liderliğine ilişkin; öğrenci başarısı, öğrenci tutumları, öğrenci davranışı, öğretmen tutumları, öğretmen davranışları ve okul terk oranları gibi değişkenleri olumlu etkileyen davranış kategorilerini Cotton (2003) şu şekilde belirtmektedir:

- (1) Güvenli ve düzenli ortam,
- (2) yüksek düzeyde öğrenci öğrenimine odaklanan vizyon ve hedefler,
- (3) öğrencilerin öğrenmesine yönelik yüksek beklentiler,
- (4) özgüven, sorumluluk ve sebat,
- (5) görünürlük ve erişilebilirlik,
- (6) olumlu ve destekleyici iklim,
- (7) iletişim ve etkileşim,
- (8) duygusal ve kişilerarası destek,
- (9) ebeveyn katılımı ve sosyal yardım,
- (10) ritüeller, törenler ve diğer sembolik eylemler,
- (11) paylaşılan liderlik, karar verme ve personelin yetkilendirilmesi,
- (12) işbirliği,
- (13) öğretim liderliği,

- (14) öğrenci öğreniminin yüksek düzeyde devam ettirilmesi,
- (15) normları sürekli iyileştirme,
- (16) öğretim konularının tartışılması,
- (17) sınıf içi gözlem ve öğretmenlere geribildirim,
- (18) öğretmenlerin özerkliğinin desteklenmesi,
- (19) risk almayı destekleme,
- (20) mesleki gelişim fırsatları ve kaynakları,
- (21) öğretim süresinin korunması,
- (22) öğrencilerin ilerlemesinin izlenmesi ve bulguların paylaşılması,
- (23) programın iyileştirilmesi için öğrenci ilerlemesinin kullanılması,
- (24) öğrenci ve personel başarısının tanınması.

### 3. KRİZ YÖNETİMİ

#### 3.1. Kriz Kavramı

Normal olarak devam eden yaşamda birdenbire ortaya çıkan olayların bir bölümünü çözüme kavuşturmak, diğer bir kısmına ise çözüm üretilememesi durumları kriz olarak tanımlanmaktadır. Meydana gelen olaylar bireyin çözüm üretme kabiliyetinden daha fazlaysa krizin örgütü bozucu bir etki yaratması kaçınılmazdır. Krizlerin sadece birey üzerinde bozucu etkisi yoktur, aynı zamanda örgüt kurumunu da etkileyen tahrip edici etkileri bulunmaktadır.

Doğan (2005)'a göre kriz, ansızın ortaya çıkan olumsuz yöndeki gelişme, risk ve rahatsızlık şeklinde tanımlanmıştır.

Adıgüzel (2007)'e göre kriz, bir bütünün tamamına somut olarak tesir eden, düzenin yapısını olumsuz yönde değiştiren olaylar bütünüdür.

Can (1998)'a göre kriz, bir örgütün üst seviyedeki amaçlarını tehdit eden ve acilen reaksiyon gösterilmesi gereken, stres meydana getiren bir olay şeklinde tanımlanmıştır.

Kriz durumları yoğun şekilde varyasyonların ortaya çıktığı ve krizle karşılaşan herkeste, bütün kurumlarda gerilim meydana getiren olaylar bütünüdür (Huang vd., 2008). Krizler örgütlerin, kurumların, bireylerin beklemedikleri bir zamanda ortaya çıkarak bireyler üzerinde olumsuz anlamda baskı yaratarak kurumların sistemini baştan aşağı negatif yönde etkileyerek yıkıcı bir etki yaratan durumlardır. Ne zaman meydana geleceğini bilemeyeceğimiz, her zaman ortaya çıkabilecek, kişilerin ve kurumların yapısını yıpratıcı olaylar dizisidir.

#### 3.2. Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, örgütlerde doğru üretimin olmaması, gerekli olan kaynakların olmaması, verimsiz üretimin olması, doğru pazarlamanın olmadığı durumlarda örgütü yöneten yöneticilerin yönetim biçimleridir (Gültekin, 2002). Aykaç'a (2001) göre kriz yönetimi, aniden meydana gelen, normal zamanlardan daha farklı durumlar sergileyen, daha özenli davranmayı sağlayan yönetim biçimidir. Kriz yönetimi, olabilecek bir kriz anında, krizin yaklaştığını hissedip ona göre önlemler almaya çalışmak ve yaşanılacak zararın minimum düzeyde olabilmesi için gerekli tedbirlerin alınıp uygulamaya geçirmesi olarak açıklanmıştır (Can, 2013).

Kriz döneminde kriz hissedildiği an krizi önlemeye çalışmaktır veya oluşacak krize karşı önlemler alıp krizi minimum zararla geçirmek önemlidir. Krizler beraberinde bazen yeni fırsatlar da getirmektedir. Krizler durumlara göre değişiklik gösterdikleri için farklı yapıda olabilmektedir. Bunun için duruma uygun yeni önlemlerle yeni bir yönetim şekli gereklidir (Aykaç, 2001). Kriz yönetimi, krizden kurtulmak amacıyla içinde bulunulan durumdan kurtulabilmek adına yapılan düzenli bir şekilde uygulanması mümkün olan eylemlerdir. Krizi yöneten ekibin krizden başarılı bir şekilde çıkabilmesi için duruma hakim olan bir lidere ihtiyacı olduğu söylenebilir (Harputlu, 2017).

Kriz yönetimi belli aşamalardan oluşmaktadır. Bunlar; krizin yaklaştığının hissedilmesi, krize karşı önlemlerin alınması, krizi kontrol altında tutmak, krizden fayda sağlama yönlerinin yakalanması, krizi ortadan kaldırmaya çalışmak, krizin bitimi ile iyileştirme çalışmalarına başlamak, krizden ders çıkarmak ve krizin sonuçlarını analiz etmek şeklinde tanımlanabilir (Tutar 2007). Kriz yönetim süreçleri beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlar:

- ✓ Kriz öncesi sinyallerin algılanması,
- ✓ Krize karşı gerekli önlemlerin alınması,

- ✓ Krizi kontrol altına almak,
- ✓ Krizi çözümlenmeye çalışmak,
- ✓ Krizi sonrasında öğrenmek ve değerlendirmek

### 3.3. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Literatürde kriz yönetimi incelendiğinde temel amaç, krizi önceden fark edebilen, kriz türlerini ayırabilen, onlara karşı önlem alabilen, yeni şeyler öğrenebilen, yeniden yapılanıp toparlanabilen örgüt inşa etmektir. Kriz durumunu fırsata çevirme imkânını ortaya koyabilmektir. Yöneticilerin tutumu ve algılama kapasitesi bu noktada çok önemlidir. Kriz yönetimindeki başarı yöneticinin algısına bağlı olarak değişmektedir. Yöneticinin krizi tehdit olarak görmemesi başarıyı artıracaktır (Tüz, 2001).

Tahmin edilen krizlere yönelik hazırlanan planların sürekli olarak denemesi ve gözden geçirilmesi, kriz yönetimindeki beceriyi artırmaktadır. İstikrar başarıyı sağlamak için gereklidir. Kriz yönetimi türlerine göre değişmektedir. Kriz türleri farklı olduğu gibi, kriz yönetimi de buna uygun olarak oluşturulmalı ve çözümleri bulunmalıdır. Bir kriz karşısında oluşturulan çözüm yolu başka bir durumda çözüm yolu olmayabilir. Krizi yönetmede sağlanan başarı hem yönetici hem de çalışanların moral ve motivasyonlarını artıracaktır. Krizin hemen çözümü beklenmemelidir. Kriz yönetimi uzun bir süreçtir. Krizi çözmek esnek ve yaratıcı düşünmeyi, objektif ve cesaretli olmayı gerektirir. Bir ekip işidir. Kriz yönetimi stratejik yönetim kapsamında bulunmaktadır. Kriz yönetimi ekibi, çeşitli eğitime tabi tutulmalıdır (Topaloğlu, 2019).

### 3.4. Kriz yönetiminin amacı

Kriz yönetiminin en önemli faydası hasar oranını en aza indirmesidir. Ama hiç hasar durumunun olmaması için çalışmalar yapılmaktadır. Bu yüzden ilk yapılması gereken krizin oluşma nedenlerini belirleyip değerlendirmek ve öngörülerde bulunmaktır. Sonrasında ise tecrübeler göz önünde bulundurularak alınacak tedbirler planlanmalıdır (Karaçor ve Garda, 2015). Öngörülemez riskler ise her zaman için kurumda kriz durumu yaratma potansiyeline sahiptir. Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Işık, 2012);

- ✓ Kriz yönetimi, krizin durumu ve boyutu konusunda bilgi edinmeyi sağlar.
- ✓ Kriz yönetimi, yöneticilerin krize yönelik olarak değerlendirme yapmalarını sağlar.
- ✓ Kriz yönetimi, krizden korunma için farklı alternatif yöntemleri sağlar.
- ✓ Kriz yönetimi, kurum yöneticilerine krizi yönetme ile ilgili bilgi ve tecrübe kazandırır.
- ✓ Kriz yönetimi, kurumun muhtemel krizler karşısında planlı olmasını sağlar.

### 3.5. Okullarda Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi daha çok işletmeler üzerinde yoğunlaşmış olsa da son zamanlarda okullarda kriz yönetimi araştırmalarının sayıları artmıştır. Okullarda krizler, eğitim sürecini aksatacak veya işleyişini tamamen devre dışı bırakacak olaylar sonucunda ortaya çıkan durumlardır. Çocuklar toplumun geleceğini oluşturur, dolayısıyla eğitim kurumları toplumun en değerli yapı taşlarını oluşturan kuruluşlardır. Bireylerin toplumun ihtiyaçlarına uygun ve istenilen düzeyde yetiştirilmesini sağlayan bu kurumların yönetişimi ve güvenliği devletler olarak önceliğimiz olmalıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003). Bu noktada ülkenin en kalabalık örgüt ağına bağlı olan Milli Eğitim Bakanlığında okulun idari kadrosuna kadar herkesin görev ve sorumluluklarını doğru ve zamanında yerine getirmesi hayati önem taşımaktadır.

Koçel'e (2005) göre kriz yönetimi, kriz olarak tanımlanan durumu sona erdirmek için planlı, sistematik ve akılcı bir şekilde yürütülen çalışmaların bütünüdür. Alınacak kararların sistematik bir şekilde yapılmasını, alınan kararları hayata geçirecek ekibin oluşturulmasını, uygulamanın sonuçlarını hızla alıp yeni kararlar alınmasını sağlar (Akt. Tutar, 2000: 83). Okullarda kriz yönetimi; Krize neden olabilecek iç ve dış faktörlerin risklerini belirlemek, önlem almak için stratejiler geliştirmek, krizin fiziksel ve ruhsal etkilerini minimumda tutmak ve geri dönmesini sağlamak için yapılan çalışmaları içeren bir süreçtir.

Amerika'da Virginia eyaletine bağlı Ulusal Okul Güvenlik Merkezi yöneticisi, Ron Stephens'ın "İki tür okul yöneticisi vardır: Biri okullarında kriz yaşamış olanlar, diğeri de yaşayacak olanlardır." ifadesinde de belirttiği üzere okul yöneticilerinin krizle karşılaşmaları kaçınılmaz bir gerçektir (Savcı, 2014:23).

Okullarda meydana gelebilecek krizlerin yönetimi için Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği Madde 12. Psikososyal koruma, önleme ve krize müdahale hizmetleri başlığı altında kriz süreci bir çerçeveye oturtulmuş ve 10 Kasım 2017 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca "Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği" nin yürürlüğe konulması; Başbakan Yardımcılığının 15/8/2013 tarihli ve 10826 sayılı yazısı üzerine, Bakanlar Kurulu'nca 26/8/2013 tarihinde kararlaştırılmıştır. Bu yönetmeliklerde



karşılaşılabilecek durumlara yönelik bilgilendirmeler detaylı bir şekilde verilmiştir. Ancak bu ekiplerin eğitim kurumlarındaki işlevselliği yine kendi içinde ayrı bir tartışma konusudur (MEB, 2019).

Okullarda krize neden olabilecek durumlarla ilgili olarak eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi ve azaltılması, madde kullanımı ve bağımlılığı ile mücadele, psikososyal müdahale hizmetleri ve okullarda şiddetin önlenmesine ilişkin genelgeler bulunmaktadır (MEB, 2020).

#### **4. OKULLARDA YÖNETCİLERİN GÖSTERDİĞİ LİDERLİK DAVRANIŞI VE KRİZ YÖNETİMLERİ**

##### **4.1. Okul Yöneticilerinde Kriz Yönetimi**

Bir toplumun en değerli kurumlarından olan okullarımız, yarınlarımızın teminatı olan çocuklarımızın en çok zaman geçirdikleri mekânlardır. Bundan dolayıdır ki bu mekânlarda muhtemel kriz ve kaos durumlarına hazırlık çalışmalarının ve buna bağlı güvenlik önlemlerinin geliştirilmesi ve yeterli önem ve özenin gösterilmesi gerekmektedir. Bir toplumsal örgüt olan okullarda yaşanan kriz; öğretmenlerin, personelin veya öğrencilerin neden olduğu bir anda ortaya çıkan ve güçlü duygusal gerilimler oluşturan herhangi bir durum olarak kabul edilmektedir. Eğitim kurumlarında pek çok faktör muhtemel bir krize yol açabilmektedir. Genel olarak bu faktörler görev yapan personelden (öğretmen, öğrenci, idareci, veli ya da diğer okul personeli), doğal afetlerden (salgın, sel, deprem, yangın, kar yağışı vs.), ekonomik nedenlerden ve çevresel nedenlerden kaynaklanan kriz durumları olarak gruplandırılabilir. Okullarda görülen krizler; insanlar arasında ateş etme, bıçaklama, cinayet, terör eylemi, intihar, trafik kazaları, uyuşturucu, alkol kullanımı, aileden birinin ölümü, sınıftan birinin ölümü, yangınlar, salgınlar, hayvan saldırıları, doğal afetler ve ölümle sonuçlanabilecek felaketler olarak nitelendirilebilir (MacNeil ve Topping, 2007).

Ekonomik durum, teknolojiadaki ilerlemeler, siyasi baskılar, toplumsal ve kültürel faktörler, siyasi tercihler, doğal afetler, salgın hastalıklar, şiddet, terör olayları, savaşlar okullarda çevresel anlamdaki krizlerin kaynaklarını oluşturmaktadır. Dolmuş kazalarıyla yaşanan can kayıpları okullarda yaşanan fiziksel şiddet ve zorbalıklar, cinayet, rehin alma, öğrenci ölümleri ya da öğrencinin ailesinden birinin ölümü, okulun dış çevresinde yaşanan istenmedik olaylar okulun genel özelliklerine göre yaşanan kriz kaynaklarını oluşturmaktadır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Güncel olarak yaşanan dünyada ve ülkemizde yaşanan Covid 19 salgın hastalığı sonucunda toplumda ve okullarda yaşanan salgın nedeniyle okulların eğitim-öğretime ara verilmesi krizin olumsuz sonuçlarını gözler önüne sermektedir. Bu nedenle salgınlar neticesinde yaşanan krize alınabilecek önlemler her kurumda olduğu gibi okullarda da tartışılmaya başlanmıştır. Okullar komisyonlar kurularak öğrencilerin izole olmasını önleyecek tedbirler almaya başlanmıştır. Hijyen şartlarının iyileştirilmesi alınan önlemlerden sadece bir tanesidir. İklim şartlarının, doğal bir sonucu olan ve ülkemizde bazı bölgelerde sıkça rastlanan kar yağışı zamanında meteorolojik uyarılar yapılmadığı ve tedbir alınmadığı için toplumsal bir krize yol açmıştır.

Okulun ekonomik koşullarının yeterli olmaması, okul araç gereçlerinin satın alınamaması, öğrencilerin ekonomik imkânlarının yeterli olamaması nedeniyle okul masraflarını karşılayamamaları ise ekonomik durumlardan dolayı yaşanan kriz süreçleridir. Okullarda yaşanan krizlere mücadele edilmesi ve çeşitli tedbirler alınması için bu konuda hizmet içi eğitim almış personellerin okullarda bulunması mümkündür. Okul müdürü, öğretmenler ve hizmetli personeller krizlere karşı yeterli bilgi ve donanıma sahip olmalıdır. Her okulun yaşadığı çevre, bulunduğu konum ve kendi özelliklerine göre bir okul kriz yönetim planının olması gerekmektedir. Bu planlar yönetmelikler çerçevesinde hazırlanmalı ve esnek olmalıdır. Okul kriz planları hazırlanırken eğitim paydaşlarının bilimsel veriler ışığında hareket etmesi gerekmektedir. Aksi halde yaşanan krizle mücadele de zaaf yaşanabilir ve daha kötü sonuçlarla karşılaşılabilir. Daha önce birçok kriz durumlarıyla karşılaşmış yetişkin bireyler geçmiş tecrübelerini kullanarak aniden karşılaşabilecekleri krizlere karşı nasıl tepki verecekleri hakkında bir bilgi ve tecrübeye sahiptirler. Fakat çocuklar bu konuda yetersizdirler. Çocuklar kriz koşullarında büyüklerin desteğine ve yol göstericiliğine ihtiyaç duyarlar. Krizlere karşılaşmak çok normal bir durum olmasına karşın sonuçları ağır olabilmektedir. Bu ağır sonuçların çocuk üzerindeki etkilerinin zaman içerisinde azalacağını çocuğa açıklamak gerekmektedir. Okulda okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve hizmetli personelden kaynaklanan çok fazla kriz ortaya çıkmaktadır. Okullarda öğrenciler arasında ya da öğrenci öğretmen arasında hemen hemen her gün problemler yaşanmaktadır. Bu problemler bazen çok büyük olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Bu nedenle okullarda yaşanan kriz durumlarında kriz durumunun yaratacağı olumsuz sonuçların aceleyle ortadan kaldırılıp, kurumun normal işleyişine dönebilmesi için her okulun Krize Müdahale Ekibinin ve Krizlerle Etkin Müdahale ve Mücadele Planının olması gerekmektedir (Ali, 2009).

##### **4.2. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimindeki Görevleri**

Eğitim kurumlarında eğitim-öğretim sabah başlayıp akşam saatlerine kadar etkin bir şekilde devam etmektedir. Okullar, mesai saatleri içerisinde herkesin rahatlıkla ulaşabileceği ve bünyesinde bulundurduğu alanlardan halkın

faaydalandığı kurumlardır. Bu nedenle okulların güvenliğini sağlamak çok önemlidir. Okulların yapısını ve işleyişini sekteye uğratacak her sorun kriz olarak nitelendirilebilir. Okulda kriz yönetimi, hazırlanan planların sistematik bir şekilde işlendiği ve bu konu hakkında devamlı eğitimlerin verildiği bir süreçtir. Okulda oluşabilecek krizler yöneticilerin yönetim becerilerini aktif olarak kullanmalarıyla giderilebilir. Hizmet içi eğitimler ile krize hazırlıklı olan ve bu süreci özveriyle yönetebilen okul yöneticileri yetiştirilebilir (Şişman, 2007).

Her eğitim kurumunun müdürü tarafından hazırlanmış kriz yönetim planı olmalıdır. Muhtemel krizlerle mücadelede il ve bölge düzeyinde hazırlanan kriz planlarının içerikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Okul düzeyinde hazırlanan kriz planları yazılı olarak okulun bütün personeline bulunmalı zaman zaman değişen şartlara ve yönetmeliklere göre güncellenmelidir. Krizle mücadelede uygulama ve hazırlıktaki süreçte okul müdürlerinin liderlik özellikleri ön planda olmalıdır. Okulda kurulacak krize müdahale ekibi, okulda meydana gelebilecek olası krizleri öngörerek gerekli tedbirleri alıp alınan kararları uygulayabilecek kişilerden oluşmalıdır. Okul ve çevresinden sorumlu olan bu ekipler kriz anında hemen çözüm üretip gerekli tedbirleri alabilmelidir. Krizde etkili iletişim, krizin etkilerini en aza indirmeyi ve ortadan kaldırılmasında çok önemli fayda sağlar. İletişim ile ilgili yaşanan aksaklıklar krizin büyümesine neden olur. Kriz sürecinde okulda, velilerle iletişim seri bir şekilde sağlanmalıdır (Tutar,2000: 87).

Günümüzde eğitim kurumları farklı krizlerle karşı karşıya kalmakta ve bu problemlerle mücadele etmektedir. Okullar, kriz zamanlarında çocuklarının güvenliğini sağlamada ve kurumda istikrar ortamının devam etmesinde okul müdürlerinden doğal bir liderlik beklerler. Okul müdürlerinin bu görevi gerçekleştirebilmesi için krizlerden etkilenmeyerek görevini etkin şekilde yapabilmesi gerekmektedir. Okul müdürünün Kriz yönetim ekibini oluşturarak, muhtemel kriz süreçlerinde görev bölümünü ve personel arasındaki işbirliğini sağlaması en önemli görevlerindendir. Okul müdürleri yönetsel becerileri ile krizin her safhasında etkili olmalıdır. Okul müdürleri kriz etkenlerini, krizle birlikte ne tür zararların oluşabileceğini, yaşanabilecek en kötü senaryoyu hesaplayıp, diğer paydaş kurumlardaki yaşanan krizleri de gözden geçirerek farklı çözüm önerilerini ortaya koymalıdır. Bu çözüm önerilerini kendi okullarında uygulayarak, bazı krizlerin önüne geçip, kriz yönetimi konusunda toplumun beklentilerine cevap vermelidirler. Okul müdürlerinin krizi yönetiminde sahip olması gereken bilgi ve donanımlar şöyledir:

Okul Müdürleri kriz uyarıcılarını anlayabilmeli, kriz sürecine hazırlanabilmeli ve krizden korunabilmeli, kriz yönetiminde otoritesini kullanarak hızlı ve etkili kararlar alabilmelidir. Krizi, eşgüdüm ve iletişim kavramlarını kullanarak planlama yapmalı ve örgütün bir an önce normal duruma geçişini sağlamalıdır. Okul yöneticilerinin kriz yönetiminde bazı kriz yönetim ilkeleri bulunmalıdır. Bu ilkeler altı grupta toplanmaktadır (Tutar,2000: 89).

- ✓ Bilgiyi araştırabilme ve çevreyi gözleyerek gelişmelerin farkında olma becerisi
- ✓ Kavramsal esneklik, olaylara farklı bakış açısıyla yaklaşma
- ✓ Empati kurma becerisi,
- ✓ Etkileşimli (interaktif) ekipler oluşturarak karar verme sürecinde daha fazla bireyin katkısından yararlanma,
- ✓ Örgüt üyelerini geliştirebilme becerisi,
- ✓ Değişimlere açık olarak kendini güncelleme becerisi.

Okul müdürlerinin aynı zamanda örgütteki kriz durumlarıyla mücadele etme konusunda kaosu yönetmesi, misyon sahibi olması, personelin moralini yüksek tutmayı sağlaması, ani gelişen olaylarda geçerli, güvenilir kararlar vermesi ve problem çözüme becerisine sahip olması beklenmektedir. Kriz yönetim faaliyetlerinde okul müdürlerinin yapması gereken çalışmalar sırasıyla şunlar olmalıdır (Sağlam ve Deniz, 2007).

- ✓ Kurumdaki eksiklikleri gözlem yaparak bulmak
- ✓ Kurumdaki Eksikliklerin krize yol açmasını engellemek,
- ✓ Muhtemel krizler için hazırlıklı olmak,
- ✓ Krizin yaşanabileceği zamanı ve tedbirleri belirlemek,
- ✓ Kriz anında etkili iletişim kurmak,
- ✓ Krizi değerlendirmek,
- ✓ Yapılacak faaliyetlerde örgütün saygınlığını korumak.

Okul müdürleri, çalışan ekipler kurup meslektaşlarıyla iş birliği yaparak maddi ve manevi kaynakları yaratıcı şekilde kullanır, örgüt ortamını pozitif bir şekilde değiştirirse kriz yönetiminde başarılı olabilir. Liderlik vasfı olan okul müdürü, rehberlik eden, bilgilendiren, ileri görüşlü, birlikte çalıştığı bireylerin ilgi ve ihtiyaçlarını zamanında belirleyen ve bunları gideren kişi olmalıdır (Özdemir, 2002).

## 5. SONUÇ

Küresel anlamda yaşanan olaylar, teknolojideki yeni gelişmeler, yenilikçi yaklaşımlar, rekabetçi yarışma ortamları kriz yönetimine olan ilgiyi arttırmıştır. Krizler sadece insanların neden olduğu problemlerden kaynaklanmaz, doğadan kaynaklanan krizler de mevcuttur; fakat insanın etkisiyle ortaya çıkan krizler, öngörülebilir olmaları nedeniyle toplumsal tepkinin tam ortasında bulunmaktadır.

Eğitim, yaşamımızın her alanında etkin olan, zihinsel ve ruhsal dünyamızı besleyen yeri asla doldurulamayan bir sistemdir. Eğitim bireysel ihtiyaçlarımızı karşılayarak topluma faydalı olmamızı sağlayan tüm değerleri içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle, toplumsal düzeni oluşturan en önemli etkenlerden biri, başarılı bir şekilde ilerleyen eğitim sistemidir. Eğitim sisteminin etkin olarak işleyebilmesi için; sürekliliği olan, sekteye uğramadan işlevini devam ettirebilen ve her türlü kriz durumlarına karşı hazırlıklı olan eğitim kurumlarıyla mümkündür. Bu nitelikli eğitim kurumlarında ise lider konumundaki okul müdürlerinin bilgi, beceri ve yönetim becerileri son derece önemlidir.

Dünyadaki gelişmelerden okullarda nasibini almaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin de bu gelişmelerden haberdar olması kendilerini sürekli güncel olarak yenilemeleri gerekmektedir. Okullardaki yöneticiler geçmişteki tecrübelerinin de yardımıyla ortaya çıkacak olan problemlere uygun çözüm yolları bulmak ve bunları hayata geçirmek için yaşadığı ortam ve çevredeki olaylara karşı duyarlı olmalı, yaşanan problemleri hafife almayarak hassasiyetle üzerinde durmalı, alternatifler yaratabilmek için her olaydan alınabilecek dersler olduğunun farkına vararak teorideki bilgilerinin de yardımıyla sahadaki problemleri tamamen çözüme kavuşturmaya çalışmalı, bunu beceremiyorsa da krizi en az zararla atlattırma çalışmalıdır. Yöneticilerin bilgi ve becerileri okuldaki ortamın yönetilmesi üzerinde son derece hayati öneme sahiptir. Okuldaki eğitim öğretimin verimli hale getirilmesi yöneticilerin olaylara yaklaşımlarıyla yakından ilgilidir.

Krizin tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olmak üzere üç temel özelliği vardır. Bunlardan tehdit, kriz sonrasında ortaya çıkabilecek maddi ve manevi kayıpları; zaman baskısı, kısıtlı bir zamanda hızlı karar almayı ifade eder. Sürpriz ise kriz sonrası ani gelişen çoğunlukla bireyler açısından algılanabilecek olumsuz ilişkileri ifade edebilir. Örgütlerin ve bireylerin toplumsal varlıklarını sürdürerek kendi hedeflerini geliştirebilmeleri ve krizin yok edici etkilerinden korunabilmeleri etkin kriz yönetimiyle mümkündür. Krizin uyarıcılarını ve dış çevreden gelen tehdit unsurlarını zamanında fark ederek örgütü bu durumdan korumak veya kurtarma sürecine kriz yönetimi denilmektedir.

Eğitim örgütleri sürekli değişimin olduğu bir çevre içindedir. Bunun sonucu olarak toplumunda eğitim örgütlerinden beklentileri de değişmektedir. Eğitim liderlerinin de içinde bulunduğu sert bürokratik çerçevenin dışına çıkarak beklentileri gerçekleştirmesi gerekmektedir. Günümüzde rekabetçi ortam ezici bir durum yaratmaktadır. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği çalışanların motivasyonunu ve iş doyumlarını etkilemektedir. Geçmişteki sıradan lider ve takipçi ilişkisinden ziyade günümüzde lider ve takipçi ilişkisi daha karmaşık hale gelmiştir. Günümüz dünyasında sürekli bir değişim ve dönüşüm içerisindeyiz. Bununla beraber liderlerinde bu değişimlere ayak uydurması beklenmektedir. Lider, örgütün varlığını, etkinliğini sürdürmelidir. Liderin geleceği görmesi ile değişimlere hızlı bir şekilde adapte olması beklenmektedir. 21. yy. ile beraber liderin stratejik planları hazırlaması, uygulaması ve stratejik bir şekilde düşünmesi gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Ada, Ş., ve Küçükali, R. (2009). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara : Anı Yayıncılık. Eğitim Yönetimi (5. Baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Adıgüzel, S. (2007). İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlikleri. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Aksoy, H., Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 36(1-2), 37-49

Aksu, A., Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. eJournal of New World Sciences Academy 4 (2), 448-464.

Ali, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. Journal of Yaşar University, 4(15), 2435-2450.

Arslan, H. (2010). Okul İşletmesinin Yönetimi. R. Sarpkaya (Editör), Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (ss. 335-358). Ankara: Anı Yayıncılık.

Aydın, M. (2014). Eğitim Yönetimi . Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. G.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi , C.3, S.2, s. 123-132.

- Balcı, A. (2002). Etkili Okul, Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma. Ankara: Pegem A.
- Balçık, B. (2000). İşletme yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E. (1992). Türkiye eğitim sistemi. Yargıcı Maatbası.
- Bennis, W. G. & Townsend, R. (1989). On becoming a leader . Addison-Wesley.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış (11. Basım). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (1998). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2013). Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi . Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 33, 77-87.
- Coşkun, Ö. (2017). Öğretmenlerin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi . Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Cotton, K. (2003). Principals and student achievement : What the research says. Virginia USA: Association for Supervision and Curriculum Development Alexandria
- Çelik, V. (2003). Eğitimsel liderlik (3. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Çetin, N. G. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (5), 111-132.
- Doğan, D. M. (2005). Büyük Türkçe sözlük. İstanbul. Denizli: Pınar Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (2000). 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları ( Çev. İrfan Bahçivangil ve Gülenay Gorbon), 2. Baskı. İstanbul: Epsilon Yayınları.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. Milli Eğitim Dergisi, 162, 109-120.
- Eren, E. (2010). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. Beta Basım Yayın.
- Gedikoğlu, T. (2015). Liderlik ve okul yönetimi. Anı Yayıncılık.
- Gündüz, H. B. ve Doğan, A. (2009). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve yaratıcılık düzeyleri. Eğitim Araştırmaları Birinci Uluslararası Kongresi. Çanakkale, Türkiye.
- Hansen, J., & Childs, J. (1998). Creating a school where people like to be. Educational Leadership, 56(1), 14-17.
- Harris, A. (2005). Crossing Boundaries and Breaking Barries: Distributed leadership in schools. Special School Trust.
- Harputlu, M. (2017). Kriz Yönetimi Kapasitesinin İncelenmesi ve Geliştirilmesi. İzmir Örneği. Doktora Tezi. Polis Akademisi Başkanlığı, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü , Ankara.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2012). Eğitim yönetimi: Teori, araştırma ve uygulama. (S. Turan, Çev.). Nobel
- Işık, M. (2012). Hemşire Yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlarının Belirlenmesi, Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- İnce, M., Bedük, A. ve Aydoğan, E. (2004). Örgütlerde takım çalışmasına yönelik etkin liderlik nitelikleri. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (11), 423-446.
- Kadıbeşgil, S. (2001). Kriz Geliyorum Der ! Kriz İletişimi ve Yönetimi. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Karaçor, S., & Garda, B. (2015). Ekonomik Kriz Döneminde Turizm Pazarlaması Tourism Marketing In Crisis Era. In International Conference on Eurasian Economies (pp. 902- 907).
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why trasformattan efforts fail. Harward Business Rewiew, 73(2), 59-67.
- Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü liderlik –bir uygulama. [Yüksek Lisans Tezi]. Atatürk Üniversitesi.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim yönetimi. (G. Arastaman, Çev.). Nobel Yayın Dağıtım.
- MacNeil, W., Topping, K.(2007). Crisis management in schools: evidencebased prevention. Journal of Educational Enquiry, 7(1), 64



MEB, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 23 Mart 2020

Memişoğlu, S.P. (2006). Lise Müdürlerinin Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(1), 179-189.

Mintzberg, H. (2013). Örgütler ve yapıları. (A. Aypay, Çev.). Nobel Yayınları.

Özbey, N. (2020). Okul müdürlerinin liderlik davranışlarını şekillendiren motivasyon unsurları üzerine bir inceleme (Tez No. 612141) [Doktora tezi, Osmangazi Üniversitesi- Eskişehir]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Özdemir, T. A. (2002). İlköğretim okul müdürlerinin kriz yönetimi konusundaki koordinasyon yeterliliklerinin değerlendirilmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.

Peterson, K., & Lezotte, L. (1991). New directions in the effective schools movement. Rethinking effective schools: Research and practice, 128-137.

Sağlam, M. D. M., & Deniz, M. (2007) Kriz dönemlerinde işletme stratejileri ve Malatya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren tekstil işletmelerinde bir uygulama. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(20), 156-176.

Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2014). Çağdaş yönetim bilimi. Beta Yayınları

Savcı, S. (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Steller, A. W. (1988). Effective schools research: Practice and promise. Bloomington, IN: Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Sucu, A. (2016). Öğretmenlerin motivasyonu ile okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik davranışları arasındaki ilişkinin analizi (Tez No. 426409) [Yüksek Lisans tezi, İnönü Üniversitesi- Malatya]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Şişman, M. (2004). Öğretim Liderliği. Ankara: Pegem A Yayıncılık.

Şişman, M. (2007). Eğitim bilimine giriş (3.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Şişman, M. (2018). Öğretim Liderliği (6. Baskı). Pegem Akademi.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), 1-16.

Topaloğlu, F. (2019). Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla

Tutar, H. (2000). Kriz ve stres ortamında yönetim (2.Baskı). İstanbul Hayat Yayınları

Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayıncılık

Tüz, M. V. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Walberg, H. J., & Lane, J. (1985). The role of the administrator in school productivity. Studies in Educational Evaluation, 2, 217-230.

Walker, C. D. (2005). Educational Leadership Culture and Diversity. London: Sage Publication.

Yörük, D. ve Dündar, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1), 93-106.