

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ ve DENETİCİLİĞİ PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

KRİZ YÖNETİMİ ve DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Saniye ULUTAŞ

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

İzmir
2010

YEMİN METNİ

Sunduğum Yüksek Lisans Tezini, Akademik Etik İlkelerine bağlı kalarak, hiç kimseden akademik etik ilkelere aykırı bir yardım almaksızın bizzat kendimin hazırladığına ant içerim. 04.02.2010

Saniye ULUTAŞ

Eğitim Bilimleri Enstitüsü M¼d¼rl¼đ¼ne

İşbu alışma, j¼rimiz tarafından..... *Eğitim Bilimleri*.....

..... Anabilim Dalı

..... *Eğitim Y¼netimi ve Değneticiliği*..... Bilim Dalında

Y¼KSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan : *Yrd. Doç. Dr. Mustafa G¼vendi* *M. G¼vendi*

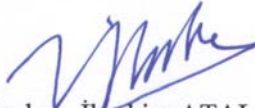
¼ye : *Yrd. Doç. Dr. Ali Akın* *A. Akın*

¼ye : *Yrd. Doç. Dr. N. N. B. B. B.* *N. N. B. B. B.*

Onay

Yukarıda imzaların, adı geçen ¼đretim ¼yelerine ait olduğunu onaylarım. —

...../...../.....



Prof. Dr. h. c. İbrahim ATALAY
Enstit¼ M¼d¼r¼

ÖNSÖZ

Geleceğizin mimarı çocuklarımızın en doğal hakkı olan eğitimlerini güven ve huzur içinde yapması tüm eğitim çalışanların birincil vazifesidir. Çağımızın gerekli kıldığı değişim çabaları ve globalleşen dünyanın sonucu olarak beklenmedik, hesaplanamayan ve çözümü zamana bırakılamayacak sorunlar ortaya çıkmaktadır. Çocuklarımızın eğitimi için günlük yaşamının çoğunu geçirdiği okulların kriz durumlarına hazırlıklı bulunması ve buna bağlı güvenlik önlemlerinin alınması çocuklarımızın ruh sağlığı için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Okuldaki güvenli ortamı hazırlamak ve krizleri en az zararlarla atlatabilmek için okul müdürlerine önemli görevler düşmektedir. Okul müdürlerinin kriz sinyallerini algılaması ve kriz planlamaları yapması hatta, hiç olmaması temennisi ile kriz senaryoları üzerinde kriz planları hazırlaması bu güven ve huzur ortamını sağlamanın yegane yoludur. Çünkü, müdürlerin okullarımızda yaşanacak krizlere karşı ortaya koyacağı tepkiler deneme niteliğindeki eylemler olmaması gerekmektedir.

Kriz dönemlerinde okulda yaşanan kaos ortamında, krizle mücadele edecek olan herkesin; planlı, işbirliğine dayalı örgütlenmiş çalışmalara yönlendirilmesi ve bu çalışmaların başarısı müdürün liderlik özellikleri ile ilgilidir. Değişimin öncüsü olarak dönüşümcü liderlerin karmaşanın hüküm sürdüğü ve olağan çalışmalarında farklı yönetimi gerektiren kriz dönemlerinde etkili olacağı beklenmektedir.

Bu çalışma ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği ve kriz yönetimi becerileri ile dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamıştır.

Çalışma İstanbul İlindeki altı ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlemek için yapılmıştır. Çalışma beş bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde, araştırmanın problemi, amacı, alt problemleri, önemi, sayıtları ve sınırlılıkları açıklanmıştır. İkinci bölümde, araştırma konusunu içeren kuramsal bilgiler, üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi yer almıştır. Dördüncü bölümü araştırma sonucunda elde edilen verilerin analiz sonuçları ve yorumları oluşturmaktadır. Beşinci bölümde ise araştırma sonuçları ve öneriler verilmiştir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde bilgi birikimini ve desteğini esirgemeyerek yol gösteren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU hocama, anketleri yanıtlarak araştırmaya katkısı bulunan öğretmenlerimize, araştırmanın örneklem belirleme ve uygulama aşamasında destek veren ilköğretim müfettişi arkadaşlarıma ve okul müdürlerine teşekkür ederim.

Ayrıca tez çalışmalarım süresince beni destekleyen ve her türlü fedakarlığı yapan eşime, bu süre içinde bana sorun çıkarmamak için mücadele eden kızım ve oğluma şükranlarımı sunuyorum.

İstanbul, Şubat 2010

Saniye ULUTAŞ

ÖZET

KRİZ YÖNETİMİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Saniye ULUTAŞ

Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı,
Yüksek Lisans Tezi, 104 sayfa, Şubat, 2010

Danışman Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

Bu çalışma, ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarını; bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini ve kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Betimsel bir çalışma olan araştırmada veri toplamak için üç bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde öğretmenlerin bireysel özelliklerine yönelik maddelere, ikinci bölümde müdürlerin kriz yönetim becerilerini gerçekleştirme düzeyine, üçüncü bölümde dönüşümcü liderliği gerçekleştirme düzeyine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeye yönelik maddelere yer verilmiştir.

Araştırma evrenini İstanbul ilindeki 6 ilçeden 207 ilköğretim okulunun 7351 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 6 ilçeden 23 ilköğretim okulundaki 567 öğretmen alınmıştır. Araştırma 2009-2010 öğretim yılında yapılmıştır. Veri analizlerinde frekans, yüzde (%), aritmetik ortalama (x), standart sapma (Ss), t- testi, Anova ve Pearson Korelasyon Katsayısı teknikleri kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimine ve dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının “Çoğunlukla” şeklinde değerlendirildiği belirlenmiştir.

Araştırma bulgularına göre; cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin kriz yönetimini gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre müdürlerin kriz yönetiminde kriz sonrası dönem boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışlarında ilham verici motivasyon, ideal etki ile bireysel etki boyutlarında anlamlı fark görülmüştür.

Eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Öğretmenlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin algılarıyla dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arasında anlamlı, pozitif bir ilişki bulunmaktadır. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme düzeyleri arttıkça kriz yönetimi becerileri de artmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi, dönüşümcü liderlik

ABSTRACT

THE CRISIS MANAGEMENT AND THE TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Saniye ULUTAŞ

Dokuz Eylül University, Department of Educational Administration,
Inspection, Planning and Economy Master Thesis, 104 Pages, February, 2010

The purpose of this research was to determine primary school teachers' perceptions of the extent of crisis management and transformational leadership applications in their schools, to find out whether teachers' perceptions of crisis management vary according to certain variables and whether there is a significant relationship between the primary school teachers' perceptions of crisis management applications and their perceptions of transformational leadership in their schools.

In this research which is descriptive, it was used a public survey with three parts in order to collect research data. First part of the research contains personal perceptions of the teacher and the second part contains items to identify school principals' realization of crisis management and third part contains the matters towards determination of the teachers' opinion about the realization of transformational leadership

The sample was selected through stratified sampling method and the data were collected from 7531 teachers in 207 primary schools from 6 cities. From 6 cities in 23 primary schools, 567 teachers were selected. This descriptive study was carried out in 2009-2010 academic year. In data analysis frequency, percent%, arithmetic average (\bar{x}) Standard deviation(ss) were computed, t- test, Anova and pearson correlation techniques were used.

The results of the study have revealed that teachers are "Mostly" towards their principals' realization of crisis management and of transformational leadership behaviours.

According to the results in teachers' assesment of primary school principals' crisis management behaviours, there isn't a significant relationship according to gender, education level, age and branch variable.

According to the lenght of service, there have been seen differences in the crisis management after crisis time in principal' transformational leadership behaviours like inspired motivation, ideal effect and indivisual relation.

According to the education level- age and branch variables, there isn't any significant relationship in teachers' assesment of primary school principals' level of showing transformational leadership behaviours.

On the other hand, it was found that there is a significant positive correlation between the teachers' perceptions of crisis management applications and their perceptions of transformationa leadership. The transformational leadership increases aslongas crisis management level of primary school administrators ancreases.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Jüri ve Enstitü Onayı	iii
Teşekkür	iv
Özet	v
Abstract	vi
İçindekiler	vii
Tablolar	x

BÖLÜM I

1. GİRİŞ	1
1.1 Problem Durumu	4
1.2 Problem Cümlesi	5
1.3 Alt Problemler	5
1.4 Araştırmanın Önemi	6
1.5 Sayıtlar	7
1.6 Sınırlılıklar	7
1.7 Tanımlar	7
1.8 Kısaltmalar	8

BÖLÜM II

2.1. KRİZLE İLGİLİ GENEL TANIMLAR	9
2.1.1 Kriz Tanımı	9
2.1.2 Krizin Özellikleri	10
2.1.3 Krizin Belirtileri	12
2.1.4 Krize neden Olan Faktörler	14
2.1.5 Kriz Türleri	15
2.1.6 Kriz Süreci	17

2.1.6.1 Kriz Öncesi	17
2.1.6.2 Kriz Anı	18
2.1.3 Kriz Sonrası	18
2.2. KRİZ YÖNETİMİ İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER	19
2.2.1. Kriz Yönetimi Tanımları	19
2.2.2. Kriz Yönetimi Amacı	20
2.2.3. Kriz Yönetim Becerileri	21
2.2.4. Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	22
2.2.5. Kriz Yönetim Türleri	22
2.2.6. Kriz Yönetim Süreci	23
2.2.6.1 Kriz Öncesi Dönem	23
2.2.6.2. Kriz Dönemi.....	24
2.2.6.3.Kriz Sonrası Dönem.....	24
2.2.7. Kriz Yönetim Aşamaları	25
2.2.8. Kriz Yönetiminde 4R Yönetimi.....	26
2.2.9. Kriz Planlaması.....	27
2.2.9.1. Kriz Planının Özellikleri	27
2.2.9.2. Kriz Planlamasının Faydaları.....	29
2.2.10. Kriz Yönetim Ekibi	29
2.2.11 Kriz Yönetim Merkezi	30
2.2.12 Kriz Zamanı İletişim	31
2.2.13. Kriz Zamanı Lider	32
2.2.14. Okullarda Kriz	34
2.3. LİDERLİK.....	35
2.3.1. Lider ve Liderlik Tanımları.....	35
2.3.2.Liderlik Teorileri	36
2.3.2.1. Kişisel Özellikleri Ön Plana Çıkaran Liderlik Teorisi	37
2.3.2.2. Davranışçı Liderlik Teorisi	38
2.3.2.3. Durumsallık Teorisi.....	39
2.3.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri	42
2.4. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) İİDERLİK.....	42
2.4.1.Dönüşümcü Liderlik Tanımları.....	42
2.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	43

2.4.3. Okullarda Liderlik	47
2.5. Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik İle İlgili Araştırmalar.....	48
2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar.....	48
2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar.....	51

BÖLÜM III

3. YÖNTEM	56
3.1 Araştırma Modeli.....	56
3.2 Araştırmanın Evreni	56
3.3 Araştırmanın Örneklemi.....	57
3.4 Araştırmada Veri Toplanma Araçları	60
3.5 Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	62

BÖLÜM IV

4. BULGULAR ve YORUMLAR	64
-------------------------------	----

BÖLÜM V

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	
5.1 Sonuçlar	96
5.2 Öneriler	102
5.2 Eğitimsel Öneriler.....	102
5.3 Araştırmacılara Öneriler	103
KAYNAKÇA	104
Ekler	109

TABLOLAR

Tablo 1. Evreni Oluşturan Örneklem	57
Tablo 2. Uygulanan Anketlerin Dönüşümü	58
Tablo 3. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı	58
Tablo 4. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri	59
Tablo 5. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Anketi Madde Sayısı, Güvenirliği, Faktör Yükleri ve Madde –Test Korelasyonu	62
Tablo 6. İlköğretim Müdürleri Kriz Yönetimi Becerileri ile Dönüşümcü Liderlik Anketlerinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları	63
Tablo 7. Öğretmenlerin Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Algılarının Dağılımı	64
Tablo 8. Alt Boyutlarda Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Anket Maddeleri	66
Tablo 9. Alt Boyutlarda Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Anket Maddeleri	67
Tablo 10. Öğretmenlerin Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları	68
Tablo 11. Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	70
Tablo 12. Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	71
Tablo 13. Kriz Sonrası Dönem Boyutunda Anlamlı Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	73
Tablo 14. Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının Yaş Grupları Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	74
Tablo 15. Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	75
Tablo 16. Öğretmenlere Göre Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı	76
Tablo 17. Alt Boyutlarda Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip Anket Maddeleri	78
Tablo 18. Alt Boyutlarda Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip Anket Maddeleri	79

Tablo 19. Öğretmenlerin Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları.....	80
Tablo 20. Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	83
Tablo 21. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	84
Tablo 22. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalamaları	85
Tablo 23. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde İlham Verici Motivasyon Boyutunda Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	86
Tablo 24. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde İdeal Etki Boyutunda Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	87
Tablo 25. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Bireysel Etki Boyutunda Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	88
Tablo 26. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları	89
Tablo 27. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Yaş Grubu Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	90
Tablo 28. Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 29. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri İle Dönüşümcü Liderlik Düzeyi n, Ss ve x Değerleri	93
Tablo 30. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri İle Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Arasında İlişkiyi Belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı Sonuçları	94

BÖLÜM I

GİRİŞ

Ülkelerde ekonomik büyüme sağlanırken, değişimin sağlanmasında en etkili araç; geçmişten günümüze kadar incelendiğinde kuşkusuz eğitimidir. Eğitim, artık sadece anayasal bir hak ve sosyal bir hukuk devletinin görevi olarak görülmemekte, aynı zamanda ekonomik açıdan “eğitilmiş insan gücü” en verimli üretim alanlarından birisi olarak kabul edilmektedir.

Bilgi toplumuna geçişin en önemli şartlarından birisi, bilgiye yapılacak olan yatırımdır. “Bu sebeple gelişmekte olan ülkelerin gelişmesine en büyük katkı, insan kaynaklarına yapılan yatırım ve alt yapının iyileştirilmesi olacaktır” (DPT: 1999). Nitelikli iş gücünün oluşturulmasının temel şartı, bireylere uluslar arası piyasalardaki rekabet ortamına uyum sağlayabilecekleri, eğitimin her kademesinde zekâ işlevlerini geliştiren, araştırmacılığı ve yaratıcılığı ön plâna çıkaran bir eğitim verilmesiyle mümkün olacaktır. Bu eğitim; eğitim iş görenlerini de sürekli geliştirecek şekilde, çalışma hayatı boyunca zorunlu hale gelmiştir. Gelişme ve kalkınma hedeflerine ulaşmada en sistematik görevler bu çalışanlardan beklenmektedir. Bunun yanında globalleşen dünyanın sonucu olarak beklenmedik, hesaplanamayan ve çözümü zamana bırakılamayacak sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Evde, okulda ya da sokakta her an beklendik bir acil durumla (ölüm, intihar, yaralama, deprem, sel, yangın v.b) karşılaşabilir ve bir anda ne yapmak gerektiği bilinmeyebilir. Okul kantininden alınan bir poğaçanın öğrencileri zehirlemesi, okula giren bir yabancıнын öğrencilerden birini bıçaklaması, servis aracının altında kalan bir öğrenci v.b. okullarda oluşabilecek krizlerdir. Böyle bir durumda ne yapılması gerektiği bilinmeyebilir. Okuldaki bu gibi durumlarda öncelikle okul yöneticileri bu sorunu çözmek için hazır olmalıdır. Çünkü okul müdürü yaşanan böylesi acı

durumların okulda daha trajik duruma dönüşmemesi için veliye, öğrenciye, öğretmenlere, medyaya ve Milli Eğitim Müdürlüğüne karşı sorumludur. Sorumlu olduğu tüm kesime karşı öncelikle sakin olmalı, panik yapmadan olayın üstesinden gelmelidir. Bu nedenle de kriz öncesinde olası krizlere karşı kriz senaryoları doğrultusunda kriz planları olmalı, olası krizlere karşı tüm çalışanlarını eğitim almasını sağlamalı ve kriz zamanlarında iletişim akışının nasıl olması gerektiği belirlenmelidir.

2008 yılının ikinci yarısında “dünya ülkelerini ve ülkemizi 2009 yılından itibaren ekonomik krizin beklediği” sık sık haber konusu olmuştur. Nitekim yaşamakta olduğumuz 2009 yılında, gazeteler ve televizyon her gün kriz haberlerine yer vermekte ve krize dayanamayarak son bulan şirketlerin haberlerini yazmaktadır. Jülide Keskeneye göre kriz: beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Aktaran, Bozgeyik, 2008: 27).

Dünya ülkelerini ve ülkemiz ekonomisini bu denli etkileyen kriz; işsiz kalanların yanı sıra, yarın işsiz kalma endişesi ve korkusu ile diğer bireyleri etkilemektedir. Bu ekonomik belirsizlikler görünürde işletmeleri ilgilendirmektedir. Fakat unutulmamalı ki kriz etkenlerinden birisi çevredir. Kriz kontrol edilemediğinde ya da doğru yönetilemediğinde yön değiştirmekte ve zincirleme krizleri oluşturmaktadır. Ekonomideki krizlerin insan yaşamını tam olarak nasıl etkileyeceği bilinmemekle birlikte yaşanan krizlerin devamı olarak okullarımızın da etkileneceği düşünülmektedir.

Orta ve düşük gelirli ailelerin ekonomik güçlerinin giderek azaldığı, işsizlik ve yoksulluğun arttığı bir ülkede, ailelerin doğrudan eğitim amacıyla harcayacakları paralar (önlük, kırtasiye, kitap vb.) veya okulların ailelerden beklediği ödemeler (kayıt parası, katkı payı, bağış, karne tebeşir parası, vb.) potansiyel bir kriz kaynağıdır. Çocuklarının beslenme, giyim ve sağlık giderlerini zorlukla karşılamaya çalışan ailelerin, gerek okul açılış dönemlerinde kayıtlar sırasında gerekse eğitim-öğretim yılı içinde çok farklı gerekçelerle ödeme yapmaya zorlanmaları, ailelerde, okullarda ve genel

olarak toplum içinde krize neden oluşturabilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003: 42).

Toplumumuzun en değerli varlıklarının çok zaman geçirdikleri yer olan okullarımızda şiddetin önlenmesi ve kriz durumlarına hazırlıklı bulunulması ve buna bağlı güvenlik önlemlerinin alınması çocuk ve gençlerimizin ruh sağlığı için kaçınılmaz bir gerekliliktir. Çocuk ve gençlerle çalışan bir eğitim yöneticisi çeşitli kriz deneyimleri yaşayacaktır. Yöneticinin bu krizlere karşı ortaya koyacağı tepkilerin deneme niteliğinde yanlış eylemler olmaması büyük önem taşımaktadır (Sincan Rehberlik Araştırma Merkezi, 2009:2). Alkol-ilaç bağımlılığı, uyuşturucu kullanımı, anne babanın boşanması, cinsel-fiziksel ya da psikolojik istismar, bir yakının kaybedilmesi, ağır hastalıklar, sosyal rol ya da ortamın değişmesi, ergen hamileliği, yeme bozuklukları gibi krizler okulun kendi içinde oluşabilecek krizler olup daha çok bireysel müdahale gerektiren krizlerdendir. Doğal afet, bulaşıcı hastalıklar, değişen yasaları uygulama gibi krizler ise ülkedeki pek çok okulu etkileyebilmektedir.

Farklı okullar benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebilir, benzer durumlardan farklı şekilde etkilenebilirler. Yine benzer bir olay, aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebilir ya da rutin önlemlerle baş edilebilir bir durum olarak görülebilir. Önemli olan hangi durumda nasıl bir sonucun ortaya çıkabileceğini kestirip buna karşı “güvenli” ve “kabul edilebilir ölçülerde” tepki verebilmek için hazırlanmış, bir başka deyişle örgütlenmiş olabilmektir (Aksoy ve Aksoy, 2003: 39).

Bu örgütlenmede en önemli rol okul müdürünüdür. Başka bir deyişle krizleri önlemek ve çıkan krizlerle mücadele edebilmek için, kriz yararlanılabilirlik planı ve kriz karşılama planı oluşturulmasında okul müdürünün önemi yadsınamaz.

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir. Dinamik bir toplum yapısında ve hızlı değişim sürecinde yeni fırsatlar yakalayabilen problemlerin çözümünde astlarını teşvik ederek, fırsatları değerlendirerek kuruma yeni açılımlar getirebilen kişidir (Açıkalın, 2000: 14).

Hızlı gelişen ve yüksek teknolojiye dayalı global bir çevrede okullarımızın devamlılığını koruyabilmesi, liderliği gerektirmektedir. Dönüşümcü liderlik konusunda yapılan çalışmalar, bu liderin büyük değişimler konusunda, iş görenlerin varsayımları ve davranışları üzerindeki etkisini ve örgütsel misyonla özdeşleşme başarısını saptamaya yönelmiştir. Örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve izleyenler tarafından güvenilir kabul edilmesi önemli bir özellik olarak belirlenmiştir (Çelik, 2000: 150).

1.1.Problem Durumu

Okulun parası yetmediği için ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü eğitim döneminin ortasında eğitime ara vermeye zorlanabilecek ya da velilerin, öğrencilerin tepkisiyle karşılaşabilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2003: 41). Her okulda birbirine benzer ve birinden farklı kriz yaşanmakta ve yaşanacaktır.

Eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanmasında, okulda eğitim ve öğretimin geliştirilmesinde yaşamsal rol ve sorumlulukları vardır. Okul yöneticisinin öğretim lideri olduğu okullar, aynı zamanda etkili çalışan okullardır. Bu okullarda destekleyici ortam yaratılmıştır. Okul yöneticisinin önemli liderlik davranışı göstermek hak ve yükümlülüğü vardır (aktaran: Balcı, 1988, 436). Çevresel, fiziksel, teknolojik ve bilgi değişiminin hızlı olduğu günümüzde okullarda olası krizlere karşı kriz yönetiminden haberdar olan, kriz oluşmadan önce kriz ile ilgili sinyalleri algılayıp, kriz yönetimi ile ilgili gerekli hazırlıkları yapabilen ve krizi kurum lehine çevirebilen, güçlü liderlerin olması beklenir. Günümüzde liderlik kavramı artık yetersiz kalmakta liderin dönüşümcü olması beklenmektedir.

Günümüzde tüm dünya ülkeleri gibi bizim ülkemizde de yaşanan krizlerin devamı olarak okulların da etkileneceği ve tahmin edilemeyen krizlere neden olacağı beklenmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerisi ve dönüşümcü liderlik düzeyi nedir ve kriz yönetimi becerisi ile dönüşümcü liderlik arasında ilişki var mıdır? Öğretmenler müdürlerinin kriz yönetim becerilerini ve dönüşümcü liderlik düzeylerini ne ölçüde algıladıkları ele alınacaktır. Bu araştırmada okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişki ortaya

çıkarılarak, ülkemizde okul yöneticisi seçme, hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirmede uygulamalara katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

1.2.Problem Cümlesi

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algıları nelerdir; bu algıları bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir, kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasında ilişkiler var mıdır?

1.3. Araştırmanın Alt Problemleri

- 1- İlköğretim Okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin kriz yönetimi algılamaları onların
 - a. Cinsiyet
 - b. Eğitim düzeyine
 - c. Kıdem
 - d. Yaş
 - e. Branş
 değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3- Öğretmenlere göre müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algıları ne düzeydedir?
- 4- Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe ilişkin algılamaları onların
 - a. Cinsiyet
 - b. Eğitim düzeyine
 - c. Kıdem
 - d. Yaş
 - e. Branş
 değişkenine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 5- Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarıyla dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişki nedir?

1.4. Araştırmanın Önemi

Okulların aniden kriz ile karşı karşıya kalması yerine, kurum yöneticilerinin kurum içi ve kurum dışı çevre analizlerini yaparak, kendi algıladığı ve ya çalışanlar tarafından fark edilen kriz sinyallerini değerlendirip, olası bir kriz için kurumu hazırlaması gerekmektedir. Oysa ülkemizde okulların krize yönelik çalışmalar konusunda yeterli bilgi ve becerilerinin olup olmadığı bilinmemektedir (Aksu, ve Deveci, S. 2009).

Bu araştırma ilköğretim müdürlerinin kriz yönetimi konusundaki davranışlarının belirlenmesi açısından önemlidir.

Tüm kurumlarda olduğu gibi okullarımızda küreselleşmenin etkisi ile eski dönemlerden daha hızlı değişim içindedir. Hızlı değişimin getirdiği uyum ve belirsizlikler deprem, sel, yangın gibi olası krizlerden farklı krizlerin oluşmasına neden olabilir. Bu araştırma ile ilköğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliğine sahip olmasının kriz sinyallerini algılama, krizi yönetebilme ve krizi kurum lehine değerlendirmeye katkısı belirlenmeye çalışılacaktır.

İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile dönüşümcü liderliği arasındaki ilişkinin düzeyi, sistemi değerlendirip geliştirmek isteyenler açısından önemli bir veri sağlayacaktır.

Kriz yönetimi ile ilgili okullar üzerinde yapılan araştırma konularında Türkiye’de ulaşılabilen kaynaklarda, bu araştırmaya benzer araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırma ile toplanan verilerin ise okul yöneticilerine ve öğretmenlere kriz yönetimi ve dönüşümcü liderliğe ilişkin deneyim ve düşünceleri üzerinde düşünme ve tartışma imkânı yaratacağı düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışma sonucunda yazılacak araştırma raporunun yönetici, öğretmen ve eğitim yönetimi alanında akademik çalışma yapanlar için bilimsel bir kaynak işlevi görmesi beklenmektedir.

1.5. Araştırmanın Sayıtları

Araştırmaya katılan öğretmenlerinin ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri anketi ile dönüşümcü liderlik anketine verdikleri cevaplar gerçek algılarını yansıttığı var sayılmıştır.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

- 1- Bu araştırma; problemin ortaya konmasında, literatür taraması ile ilgili görüşlerin toplanmasında veri aracı olarak kullanılan anketler ile sınırlandırılmıştır.
- 2- Araştırmada yapılacak yorumlar ve değerlendirmeler İstanbul ili Beşiktaş, Şişli, Sarıyer, Avcılar, Eyüp, Kağıthane İlçesi resmî ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim yeterliği ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma, 2009–2010 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

İlköğretim Okulu: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı 7-14 yaş grubuna eğitim verilen resmi okuldur.

Kriz: Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum (Tüz, 2004: 3).

Kriz Yönetimi: Krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreç (Bozgeyik, 2008: 31).

Dönüşümcü Liderlik: liderlerin ve izleyenlerin ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerleri kullanarak bağımsız ve karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için birbirlerini ahlak ve motivasyonun daha üst düzeylerine çıkarması sürecidir (Burns, Çetiner, 2008: s. 14'deki alıntı)

1.8. Kısaltmalar

s: sayfa

vb: vesaire

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

BÖLÜM II

KONU İLE İLGİLİ ALAN YAZILAR TARAMASI

Bu bölümde, kuramsal bilgiler çerçevesinde kriz, krizin etkileri, kriz aşamaları, kriz süreci, kriz yönetimi, kriz yönetim süreci, kriz yönetim amacı, özellikleri, kriz planı, kriz ekibi, kriz zamanı iletişim, kriz zamanı lider, liderlik tanımı, teorileri, dönüşümcü liderlik, okullarda liderlik üzerinde durulacaktır.

2.1. Kriz İle İlgili Genel Bilgiler

2.1.1. Kriz Tanımı

Kriz sözcüğü dilimize İngilizce'den geçmiştir ve İngilizcede aslı 'crisis' sözcüğünden gelmekte olup Metro Colins Cobuild Essential Dictionary'nin crisis maddesinde 'bir çok insanı etkileyen, sıkıntıya, güçlüğü ve ölüme neden olabilen ciddi ve tehlikeli durum' olarak açıklanmıştır. İngilizceye ise Latineden geçmekle birlikte aslında Yunancadır. Çin alfabesinde ise iki sembolle ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir (Filiz, 2007: 4). Kriz, Antik Yunancada karar anlamına gelmektedir (Akdemir, 1997: 335).

Kriz sözcüğü, tıp biliminde yaygın kullanımının yanında psikoloji, politika ve iktisat alanlarının yanında, günlük yaşantıda da sıkça kullanılmaktadır. 2008 yılından beri televizyon ve gazete haberlerinde her gün yaşanmakta olan ekonomik krizden bahsedilmektedir. Bu haberler kriz kavramını psikoloji ve tıp alanlarından sonra kurumlar içinde geçerli ve önemli kavramlar olduğunu daha açık anlatmıştır. Kriz ile ilgili yapılan tanımlardan bazıları şunlardır.

Kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin

toplanmaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur (Tutar, 2007:15).

Mitroff, Pearson ve Christine krizi “tehdit edici koşula müdahale edilebilmede yetersiz durumda kalma” diye tanımlamaktadır (Mitroff Ion I. ve Pearson, Christine; Tutar, 2007:s.14’deki alıntı).

Yukarıdaki kriz tanımlarından krizin aniden ortaya çıktığı, rahatsızlık veren bir durum olduğu ve örgütü tehdit ettiği anlaşılmaktadır. Bu kapsamda krizi aşağıdaki gibi tanımlayabiliriz.

Kriz, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Akdemir, 1997: 338).

2.1.2. Krizin Özellikleri

Kriz, bir örgütün planladıkları ile yaşadıkları arasındaki büyük uyumsuzluktur. Diğer bir ifadeyle kriz örgütlerin planlamadıklarını yaşamalarıdır (Tutar, 2004:13). Krizin özellikleri ile ilgili yapılan literatür taramalarından anlaşılacağı üzere en belirgin kriz özellikleri, örgütün varlığını tehdit etmesi, zaman sınırı olması ve stres yaratmasıdır. Fakat her sıkıntılı ya da olumsuz durum kriz olarak görülmemektedir.

Kriz diye nitelendirilen olgunun, gerçek anlamda bir kriz olup olmadığını ortaya koymak için, herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi, kriz olarak nitelendirilememektedir (Bozgeyik, 2008: 29). Genel olarak krizin özelliklerini şu alt başlıklar altında toplanabilir.

Kriz ülkeler ve kuruluşlar için tehdittir. Kriz, bir ülkenin/kuruluşun her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir (Filiz, 2007: 7). Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder çünkü, örgütün tüm faaliyetlerini ve yapısını derinden etkilediği için genellikle radikal değişim ihtiyacı ortaya çıkar (Cener, 2007: 2).

Krizler, aniden ve beklenmedik bir şekilde ortaya çıkarlar. Krizin sürpriz olmanın yanında diğer en önemli özelliği önceden tahmin edilemeyen ya da bilinmeyen bir anda ortaya çıkmasıdır (Akdemir, 1997:338). Kriz durumunda örgütün tahmin ve kriz önleme mekanizmasını yetersiz kılar (Ceren, 2007: 2).

Krizler, karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlardır. Krizler, denetim altına alınabilmesi ve tamamen sonlandırılabilmesi için hızlı hareket ederek önlemler alınmasını ve kriz planlarının yürürlüğe konulmasını gerektirir (Filiz, 2007: 8). Zaman hızla akıp gidiyor ve o zaman size ait değil. Her kaybedilen an, kaybedilen kaynak, yapıda büyük gedikler açıyor (Gültekin, 2002:49). Zaman, kriz esnasında dostunuz değildir. Devam ettiği her gün, krizin şirketinize verdiği hasarın büyümesine ve yayılmasına olanak sağlar (Luecke, 2008: 107).

Krizler, yüksek oranda stres oluştururlar. Krizler sadece örgütün teknik yapısını değil, aynı zamanda örgütün tüm sistemini olumsuz etkilediği için örgütte genel bir gerilim durumu yaşanır, zaman baskısı nedeniyle örgütsel stres artar (Tutar, 2007:14). Kriz, karar veren kişilerde gerilime yol açar, örgütle ilgili üçüncü kişileri de ciddi şekilde etkiler. Fakat her stresli ortamın kriz olmadığını da unutmamalıdır (Ceren, 2007: 2).

Önceden önlem alınabilmekle birlikte krizleri tümüyle engellemek çok zordur. Kriz yönetiminin ana hedefi, krizi oluşturmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir. Gün geçtikçe yeni kriz türleri ortaya çıkmaktadır. Gelişen insan ilişkileri ve teknolojik şartlar içinde krizin her türüne hazırlıklı olunması mümkün değildir. Krizi tümüyle engellemek ise çok zordur (Filiz, 2007: 9). Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir (Ceren, 2007: 2). Kriz yapılan

müdahalelerimiz sonucu yön değiştirerek devam edebilir. Bu yüzden her an bilgi toplamaya devam edilmelidir (Luecke, 2008: 107).

Kriz iyi yönetildiğinde fırsata dönüşebilir. Kriz fırsat bilinerek yapılan işler ve sorumluluklar sorgulanmalı, imkanlar değerlendirilerek fırsata dönüştürülmelidir (Çetin, 2006:1). Bir bakıma örgütün kendisini sorgulamasını sağlayarak, değişen şartlara uymak için önlem alınmasını sağlamaktadır.

Kriz dönemlerindeki faaliyetler, bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik faaliyetleri içerir. Kriz dönemleri, kuruluşlar için olağan durumdan bir sapmadır. Kuruluşları, kriz hallerinde tehdit edici olaya sınırlı kaynaklarla müdahale etmek zorunda kalırlar. Kriz yönetim ve kriz faaliyetleri de bu olağan durumdan sapma halini tekrar olağan durumuna getirmeye yönelik kararları ve eylemleri içerir (Filiz,2007: 10).

Kriz karmaşa ve güçlükler sürecidir. Ortaya çıkan problemler dizinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunmaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da krizin özellikleri arasındadır (Tutar, 2004:18).

2.1.3. Krizin Belirtileri

Kriz hiçbir zaman habersiz ve belirtileri olmadan gerçekleşmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Krizi sezme için çevre analizi ve erken uyarı sistemi kullanılır (Akdemir, 1997:339). Kriz işaretleri kuruluşun yönetici ve çalışanlarca her zaman algılanmayabilir. Bu durum, daha önce bir krizle karşılaşmamış olmak, kuruluş içi ve kuruluş dışı yetersiz çevre analizi, hantal bürokratik yapı, eski yıllardaki başarıların bir sonucu olarak ortaya çıkan kendini beğenmişlik gibi kriz işaretlerini hiç algılayamamaktan kaynaklanabileceği gibi; yöneticiye kötüye giden gerçekleri söylemekten korkmak ve kriz işaretlerini yanlış algılama ve yorumlama sorunu olarak da karşımıza çıkar (Filiz,2007: 35). Sağlıklı kriz yönetimini engelleyen düşünceler arasında ‘bize bir şey olmaz’ veya ‘biz her şeyle başa çıkabiliriz’ gibi

aldatıcı ve peşin hükümlü inançlar da var. Bu inançlar sınındığı zaman genelde iş iştin geçmiş ve kriz yönetiminde başka bir aşamaya girilmiş oluyor (Bozgeyik, 2008: 34).

Teknik kopuş, kamuoyunun yeniliğe direnci, bina, güvenlik ve sağlık denetimlerinde yapılan uyarılar, bitmeyen dedikodular, bitmeyen müşteri şikayetleri, gevşek yönetim uygulamaları, çalışanların yakarışları gelmekte olan krizin işaretleridir (Luecke, 2008: 64-68).

Bu süreçte karşı karşıya kalınan durumların, kriz olduğunu belirleyebilmek için, söz konusu durumun bazı unsurları kapsamı gerekmektedir (Cener.2007: 2).

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır.
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların artık işlemez durumda olmasıdır.
- Bu krizi yaşayanlar geriye baktıklarında hiçbir şey artık eskisi gibi değil diyen algılama içinde olmalıdır.
- Zamanın hızlandığı genel kanısı oluşmalıdır.
- İleriyi görmenin imkansızlaştığı fikri yaygınlaşmalıdır.

Küçük sorunların büyük krizlere, hatta içinden çıkılmaz durumlara dönüşmemesi için, sorunun büyüklüğüne aldırmadan, onu bir erken uyarı sistemi olarak görüp hemen ortadan kaldırmak gerekir (Akdemir, 1997:340). İyi bir lider kriz sinyallerini algılayarak bir an önce krize müdahale etmelidir. Erken müdahale ile alınan önlemler örgütün krize girmesini engelleyebilir. Krizi önlemek kriz yönetiminde en ucuz maliyeti oluşturduğu gibi kriz anında yaşanacak karmaşa ve belirsizliklerin önüne geçilerek örgüt içinde ve çevresinde güven kaybına neden olmasını da engeller. Alınan önlemler krizin ortaya çıkmasını engelleyemediği durumlarda ise yaşanacak krizin olumsuz etkilerini azaltır, hatta krizi fırsata çevirebilir.

2.1.4. Krize Neden Olan faktörler

Örgütler kendi içinde etkileşimde olduğu gibi dış çevre ile de etkileşim halindedir. Açık sistem olarak örgütlerin krizle karşılaşmasında rol oynayan faktörler, çevresel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki grupta toplanmıştır.

Çevresel faktörler: Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı karmaşıklık ve belirsizlik derecesini etkileyerek yönetsel kararların isabet derecesini azaltmakta ve örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açmaktadır (Tutar, 2007: 16). Krize yol açan çevresel faktörler stratejik açıklık, doğal afetler, genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyo-kültürel faktörler, hukuksal ve politik düzenlemeler ve uluslar arası ilişkileri kapsamaktadır (Akdemir, 1997:343-344).

Krizin ortaya çıkması, kritik bir durumdaki kopuşma bizim dışımızdaki çevreden mi geliyor? Kendi kontrolümüz altında olmayan çevresel faktörler; ülke ekonomisindeki makro dengeler, sektörel bir kritik durum, uluslar arası sermaye hareketleri, doğal afetler ve diğer çevrenin kritik durumunda bir denge değişimi yaşıyorsa, bu durumun bizim organizasyonumuzun üzerindeki etkisi nedir? (Gültekin, 2002: 26) soruları, çevresel faktörleri belirlemek için cevaplanmalıdır.

Eğitim veren örgüt olarak okullar bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Bu nedenle krize neden olan çevre faktörleri okullarda da krizlere neden olmaktadır. İlköğretim okullarında deprem, yangın ve su baskınlarının yanında toplumsal, ekonomik, teknolojik değişimler ve maddî kaynaklarda kriz kaynakları olabilmektedir.

Örgütsel faktörler: Örgütsel yapı, üstün yönetim yetersizliği, bilgi toplama ve değerlendirmede yetersizlik, örgütlerin tarihi geçmişi ve yaşam evreleri, örgüt kültürü ile ilgili sorunlar, örgüt iklimi ile ilgili sorunlar, belirtileri görememe, iç ve dış faktörlerin etkileşimi, harekete geçmeme ve tepkici tutum ile yanlış karar ve kararsızlıkları kapsamaktadır (Akdemir,1997:342-343).

Örgütsel yapı çevresel değişimlere uyum göstermeyecek derecede katı ise, iletişim sistemi, sorunlara en yakın kişi ve grupların üst yönetime hızlı ulaşmasına olanak tanımayan bir yapıda oluşturulmuşsa, örgütün krizle karşılaşma olasılığı artar, buna karşılık krizin üstesinden gelme olanağı azalır (Cener,2007: 4). Bunlar örgütün iç bünyelerinden kaynaklanan faktörler oldukları için, örgütlerin bu faktörleri kontrol edebilmeleri dışsal kriz faktörlerine göre daha olanaklıdır, fakat kontrol edilmelerinde güçlük yaşandığı için kriz meydana getirebilir. Örgüt içi faktörlerde güçlü olan örgütlerin krize düşme olasılığının az olduğu söylenebilir (Aksu ve Deveci, 2009: 451).

Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar, diğer personel, yönetimde rol oynayan ana-babalar, çevredeki baskı grupları, yönetim yapısı okullarda krize neden olan örgütsel faktörler içinde yer alır. Nitekim öğrenci, veli ve çalışan personelden kaynaklanan krizlerinde yaşandığını zaman zaman gazete ve televizyon haberlerinden öğrenmekteyiz. Okul içinde silahlı ya da bıçaklı saldırı, cinsel taciz, intihar gibi gazete ve televizyon haberlerine rastlanmaktadır. Ayrıca alkol, uyuşturucu kullanımı, cinsel, psikolojik ve fiziksel istismar, ağır hastalıklar, ergen hamileliği gibi gelişimsel krizlerde okulda yaşanması muhtemel krizlerdir.

2.1.5. Kriz Türleri

Krize yol açan etmenler çevresel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmakla birlikte her iki etkeninde kendi içinde farklılıklar oluşturması farklı kriz yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle önemli kriz olayları gruplanarak incelenmiştir. Organizasyonların var oluş nedenlerine göre kriz tiplerini şu şekilde sıralamaktadır (Bozgeyik, 2008: 60).

- Doğal afetlerin oluşturduğu krizler (Deprem, yanardağ patlaması, sel, yangın vs)
- Endüstriyel kazalar (Sızıntı, patlama, insan, makine hataları ve elektrik kısa devreleri)
- Ürün hataları (Yanlış, eksik ve hatalı üretim)

- Algılanma krizi (Organizasyon kendini doğru ifade edemeyince, yanlış algılanma riski doğar)
- Endüstriyel ilişkiler (Organizasyonun verdiği sektörel tepki, işçi işveren ilişkisi)
- Yönetim krizi (Zor fark edilir, ani değişikliklerle ortaya çıkar, öngörülemez tehlikeler içerir)
- Suça bağlı krizler (Terörizm, soygun, rehin almak, korsanlık, hırsızlık)
- Yönetim devrinden kaynaklanan krizler (Yönetim değişikliği, vazgeçilmez veya kukla yönetici)
- Yönetimi ele geçirme (Rekabet, pastadaki payı büyütme, bedeli ise ismin lekelenmesi, itibar kaybı)
- Ekonomik verimsizlik (bilgi çağında kol gücü ile iş yapma).

ABD Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM) krizleri 4 kategoriye ayırmıştır (Tutar,2007: 15).

- 1- Doğal afetler (fırtına, depremler, volkanlar, vs).
- 2- Mekanik problemler (Kırılma, metal yorgunluğu, vs).
- 3- İnsan hataları (yanlış hesaplamalar, yanlış iletişim vs).
- 4- Yönetim kararı/kararsızlığı (kararsızlık bazen yanlış karardan daha zararlı olabilir) (Bozgeyik, 2008: 61).

Ayrıca genellenen bu kriz türleri ile ilgili olarak risklere göre aşağıdaki sınıflama da yapılmaktadır.

- 1- Kontrol edilebilir ve bilinenler riskler (ekonomik, siyasal, yönetsel ve psikolojik).
- 2- Kontrol edilmez ve engellenemez riskler (doğal afetler).
- 3- Bilinmeyen ve beklenmeyen riskler (terör savaş, şarbon) (Bozgeyik 2008: 50).

2.1.6. Kriz Süreci

Kriz bir anlık bir olay değildir. Krizin algılanmasından, kriz sonuçlarının belirlenmesine kadar geçen süre içinde bir dizi kararlar, uygulamaları, teknikleri içine alan süreçtir. Kriz sürecini kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası olmak üzere üç aşamada toplamak mümkündür.

2.1.6.1. Kriz Öncesi (Kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik):

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlarla ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince almamakta ve yönetime iletmemektedir (Caner, 2007: 3). Oluşan krizleri görmeyi engelleyen, sorunu küçük görme, yönetici kibri ve noktaları birleştirememek gibi davranışlar insanın doğasında vardır (Luekke, 2008: 71).

Eğer kuruluşlar kriz işaretlerini algılayamazlarsa kriz kuruluşları hazırlıksız yakalar. Sürpriz ve şok etkisi daha büyük olur. Değişimin, olağan durumdan sapmanın hissedilememesi durumunda ise gizli kriz söz konusu olur. Bir başka deyişle krizin ortaya çıkması için krizin kuruluşlarca algılanması zorunlu değildir (Filiz 2007: 12).

Kriz öncesi dönemde örgütün varlığını ve amaçlarını tehdit eden sinyalleri algılamak, krizi önlemek için bir fırsattır. Bu sinyallerin algılanması ve analiz edilerek, kriz yönetimi için hazırlıklara başlanması olası bir felaketi önleyebilir ya da en az hasarla çıkmayı sağlar. Krizin ilk sinyalleri alındığında kriz yönetimi için kriz planı ve kriz ekibinin kurulması hazırlıkları tamamlanması ve bu planlamaların güncellenmesi, kriz ortaya çıktığında anında müdahale edilerek büyümesinin önüne geçilebilir. Kriz ortaya çıkmadan önlenmesi en kolay ve en ucuz kriz yönetimi olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmektedir. Kriz sinyallerini algılayamamak krizin ortaya çıkmasına engel değildir.

2.1.6.2. Kriz Anı (Kriz dönemi):

Kriz bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıkmıştır. Kriz evreleri içinde gerek vatandaşlar gerekse yöneticiler üzerinde şok ve stresin en yoğun dönem olduğu söylenebilir. İlk şok atlatıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre tedbir alınmaya ve krizin etkilerinde kurtulmaya çalışılır. Kriz anı iki aşamadan oluşur bunlar (Filiz 2007:13):

- Tırmanma aşaması,
- Tırmanmanın durması ve gerilemesi aşamasıdır.

Şirketler kimi zaman teknik yönere odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırabilirler. Deneyimler bir krize ilişkin enformasyon toplamak için kuruluşlardaki bütün insanlara kulak vermek gerektiğini gösteriyor (Augustine, 2000: 15) . Kriz anı yaşanan şok, panik, korku gibi insanların düşünme ve karar verme yetilerini karıştıran duygusal durumdan en hızlı şekilde kurtulmak gerekmektedir. Krizin başlaması ile birlikte zamanla yarış başlamıştır ve sorunları çözecek lider etkilidir.

Krizin bu döneminde sorun doğru belirlenmeli, kriz ekibi en kötü senaryoya hazır olmalı ve en uygun kriz temsilcisini seçmeli, bilgi akışını yönetmek için sorun raporu ve kriz iletişim stratejisi belirlenmelidir (Tüz,2004: 91) Belirlenen krizin türüne göre alınan tedbirler uygulamaya geçirilmelidir.

2.1.6.3. Kriz Sonrası (Çözülme dönemi):

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışan şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Özer, 2008:345). Kriz sonrası dönem krizin son bulunduğu, devam eden etkilerinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. (Filiz 2007: 14)

2.2 Kriz Yönetimi İle İlgili Genel Bilgiler

2.2.1. Kriz Yönetimi Tanımları

Türk Dil Kurumu Türkçe Sözlüğüne göre, Kriz Yönetimi, işletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde, iş başına getirilen yöneticilerin davranışları” nı ifade eder (Türk Dil Kurumu, 2006).

Kriz yönetimi: (isim) işletmelerde hatalı üretim, ham madde, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemlerde iş başına getirilen yöneticilerin davranışlarıdır (Gültekin, 2002: 10).

Dinçer “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci” olarak tanımlamaktadır (Dinçer,423;Filiz, 2008: s. 18’deki alıntı).

Kriz yönetimi, sistematik olarak verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alacak yeni kararlar vermeyi gerektirir (Tüz, 2004: 85).

Mitroff ise kriz yönetimini, “işletmelerin temel süreçlerine, iş gören ve yöneticilerine, dış çevresine önemli oranda tehlike yaratabilecek krizler konusunda gerçekleştirilebilecek bir seri halindeki iç bağlantı veya denetim” olarak tanımlamaktadır (Bozgeyik, 2008: 30’daki alıntı).

Kriz yönetimi ‘özel uzmanlık gerektiren geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç’ , ‘bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci’, ‘örgüt yöneticilerinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası’ dır. (Cener, 2007: 5)

2.2.2. Kriz Yönetiminin Amacı

Kriz ile karşılaşınca sorunun saptanması, sorunu öngörülen amaç çevresinde yeniden belirlenmesi, eldeki verilerin incelenmesi, en uygulanabilir seçeneklerin belirlenmesi, çözüm işlerliğinin denenmesi, son çözümün biçimlendirilmesi ve çözümün uygulanması gibi aşamalarının takip edilmesi gerekir (Tutar, 2007: 85).

Kriz yönetimi olası bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin elde edilerek değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilir. Bu yönüyle kriz yönetimi hızlı ve etkin karar almayı ve uygulanan kararlarla ortaya çıkan sapmaların bir an önce düzeltilmesini zorunlu kılar. Kriz yönetiminde, örgütün varlığını tehdit eden, faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyen durumlara karşı, örgütün etkin ve hızlı hareket etme yeteneği önemlidir (Akdemir, 1997:349).

Kamu yönetiminde kriz yönetiminin temel amacı; krizi, oluşmadan önce, başlangıç aşamasında önlemek; oluştuğu takdirde krizi meydana getiren olay ve olayları sınırlandırmak ve önlemek; bu mümkün olmadığı takdirde krizi milli menfaatlerimize uygun şekilde yöneterek, dış tehdide dayanan krizlerde krizi savaşa girmeden, diğer olaylarda asgari zararlarla sonuçlandırmaktır (Filiz, 2007: 31-32).

Prof. Dr. Burhan AYKAÇ “Krizin boyutları ve etki derecesi dikkate alınarak, sektörün veya ülkenin özelliklerine en uygun uygulanabilir önlemlerin alınması etkili sonuç verecektir. İşte, kriz yönetiminin amaçlarından biri de, böyle kriz dönemlerinde, hangi önlemlerin alınmasının ve hangi yöntemlerin uygulanmasının etkili sonuç vereceğinin önceden belirlemeye çalışılmalıdır” demektedir (Bozgeyik, 2008: 29’daki alıntı)

Kriz yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralanabilir (Cener, 2007: 4):

- Karar vericiyi etkileyecek kriz türlerinin çeşitlerini ve kriz içinde bulunduğu süreç hakkında yöneticilere bilgi sağlamak,
- Yöneticilere krizi tanıma ve değerlendirme yeteneği kazandırmak,

- Krizden kaçınma planları geliştirmede yöneticilere çeşitli teknikler sağlamak,
- Mümkün olan en iyi şekilde, krizin yönetilmesi için gerekli olan yeteneğin yöneticilere kazandırılmasını sağlamak.

2.2.3. Kriz Yönetim Becerileri

Gültekin, (2002: 53, 57) “Herkesin kendi kapısının önünü temizlemesi gerektiği gibi, kendi krizini de çözmesi gerekir”. “Kurtarıcılara, kriz doktorlarına, Guru'lara güvenip her şeyi onlardan beklemeyin. Sorunu siz yaşadığınız ve uygulayıcıları da siz olacağınız için, başarılı olmak size bağlı” demektedir.

National Westminster Bank kriz yönetimindeki temel becerileri şu şekilde belirtiyor. Birinci beceri bilgiyi araştırabilme, yani çevreyi sürekli gözlemleyebilme ve gelişmeleri izleyebilme becerisidir. İkincisi yönetim becerisi “kavramsal esneklik”, yani farklı alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisidir. Bu beceri, kriz sürecinde karar vermek için farklı alternatifler oluşturmak bakımından oldukça önemlidir. Üçüncü beceri, başka insanların farklı bakış açılarını anlayabilme becerisi. Dördüncü beceri ise, etkileşimli yönetim, yani daha fazla insanı karara katabilme ve ekipler oluşturabilme becerisi. Beşinci temel beceri de, çalışanları geliştirme becerisidir. Son olarak, değişimi yönetebilme becerisidir(Tutar, 2007: 88'deki alıntı).

2.2.4. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Cener'e (2007: 6) göre kriz yönetiminin en temel özellikleri şu şekilde açıklanır:

- Kriz yönetimi yönetimin özel bir şeklidir.
- Örgütün faaliyetlerini yerine getirmesini zorlaştırabilecek ve imkansız hale getirebilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir.
- Örgütün krizi en az kayıpla ve zararlarla atlattırmasını sağlamaya yöneliktir.
- Ayrı bir uzmanlık gerektirdiği için ek maliyetler yükler.

- İlkeleri, stratejik yönetim ilkeleriyle çok yakından ilgilidir.
- Karmaşık bir süreçtir.
- Örgütün gelecekte karşılaşılabileceği krizlere karşı hazırlıklı olmasını ve ondan kurtulabilmesini sağlar.

Kriz yönetiminin bir başka özelliği ise özünde sistematik düşünmeye dayanıyor olmasıdır. Krizi yönetmek sistemi tanımaya bağlıdır. Ayrıca örgütü, teknolojiyi, insanları ve alışkanlıkları, örgüt kültürünü, yönetici davranışlarını bir bütünlük içerisinde değerlendirme becerisi, kriz yönetiminin anahtarıdır (Özer, 2008:354).

2.2.5. Kriz Yönetim Türleri

Cener kriz yönetimini aktif ve tepkici kriz olarak ikiye ayırmaktadır (Cener, 2007: 4).

Aktif kriz yönetimi: Örgütün kriz çıkmadan önce bu ihtimali göz önünde bulundurarak gerekli çalışmaları yapmaları temeline dayanır. Öngörücü ve koruyucu kriz yöntemi olarak ikiye ayrılır. Öngörücü kriz yönetimi, potansiyel kriz durumlarında diğeri ise gizli kriz durumlarında etkilidir.

Tepkici kriz yönetimi: belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi olarak tanımlanabilir. Saldırgan ve tavsiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılır. Krizin kontrol edilebilir olduğu durumlarda saldırgan kriz yönetimi, kontrol edilmez olduğu durumlarda tavsiyeci kullanılır.

Tutar (2007:92) kriz yönetimi türlerini beş aşama ele almaktadır. Bunlar:

- Tahmin edici yönetim (Değişen çevre ve yüksek uyum)
- Tepkisel yönetim (değişen çevre ve düşük uyum)
- Tahmin edici yönetim ((durgun çevre ve yüksek uyum)
- Tutucu yönetim (Durgun çevre ve düşük uyum)
- Yüksek-düşük esneklik derecesi

2.2.6. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, "olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma süreci" dir (Tutar, 2000: 83). Kriz yöneticiliği, krize neden olan faktörleri soğukkanlılıkla saptamak, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemler almak, gelecekte çıkması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapmak demektir (Akdemir, 1997:340).

Kriz yönetimi süreci; çalışılan alana ve geleceğe yönelik olası sorun ve tehlike etmenlerinin belirlenmesini, uygun tepki ve savaşın türlerinin saptanmasını, örgütün krizle başa çıkabilecek önlemlerini uygulamasını ve tepkileri değerlendirmesini kapsayan süreç olarak tanımlanır (Cener, 2007: 7). Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere kriz yönetim süreci üç evreye ayırarak incelenmelidir.

2.2.6.1.Kriz Öncesi Dönem

Kriz dönemlerinde öncelikle mevcut durum analizi ve kriz sinyallerini fark edebilme çok önemlidir. Ancak bu süreçten sonra; acil karar verebilme, planlama, liderlik, iletişim, takım çalışması, performans üzerindeki stres faktörlerinin belirlenmesi ve gerekli tedbirlerin alınması, sorumluluk, alınan kararların ve yapılan faaliyetlerin doğrulanması, medya ve diğer kuruluşlar gibi dışsal baskı unsurları, işbirliğinden çok engelleyici çabalar, zaman baskısı, stratejik hedeflerle ilgili doğru bilgilendirme, personeli cesaretlendirme, duygusallıktan uzak olma gibi özellikle örgüt üst yönetiminin yönlendireceği ve çalışanların uyması gerekli şartlara da dikkat etmek gereklidir (Flin,2005:3-5. Özer,2008:353'deki alıntı). En alttan en üste kadar tüm çalışmalar en kuvvetli darbelerden sonra bile hemen ayağa kalkmayı becerebilmelidir. Bunun için "senaryo geliştirme" tekniği kullanılmalıdır. Her olasılığı göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler (Dönüşüm Konağı, 2009: 1)

Kriz öncesi yönetim; strateji oluşturmak, erken uyarı sistemlerini belirlemek, kriz planı hazırlamak ve karar destek üniteleri ile kriz ekibi kurmak gibi hazırlıkları içerir (Filiz, 2007: 33).

2.2.6.2.Kriz Dönemi

Bu dönemde krizin büyüklüğü ve etkilerine göre bir panik havası meydana gelir (Filiz, 2007: 43). Kriz bir kaos olarak hiçbir şeyin eskisi gibi olmadığı, dolayısıyla hiçbir sorunun da eskisi gibi çözülemeyeceğini ortaya çıkarır. Kriz ortamında şirketlerin muhalif düşüncelere ve farklı bakış açlarına ihtiyaçları vardır (Bozgeyik, 2008: 54)

Kriz yönetim sürecinin bu aşamasında “Kaynakların tüm güçleri ile harekete geçirilmek, ön muayene yaparak kurtarılacak yanları belirlemek, kayıpları belirlemek, kayıpları yeniden kazanmak için eylem planı geliştirmek, aktif bir rol üstlenmek” gerekmektedir (Gültekin, 2002: 54–55). Krizle başa çıkmak için planlar yapılmalı: eylem planları, iletişim planları, yayın tatbikatları, önemli ilişki planları gibi (Augustine, 2000: 13–14).

Kriz anı yönetimde yapılması gerekenler; krize tanı konması, belirlenen önlemlerle ilgili karar alınması ve alınan kararların uygulanması olarak üç aşamanı oluşturur (Filiz, 2007: 44–47). Böyle zamanlarda üst düzey yöneticilerinin ve patronlarının sükunetlerini koruması, onların kişiliklerinin gücünü gösterir. İşlerin zora girdiği, kurumun ekonomik olarak zorlandığı ve yöneticilerin hedeflerine ulaşmalarının güçleştiği durumlarda üst yönetim kontrolü artar ve mikro yönetim anlayışı ağır basar (Batlaş,2007:2).

2.2.6.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz sonrası dönem “Artık geçmiş hataların tekrarlanmaması, organizasyonumuzun öğrendiklerini, kurum kültürüne dönüştürülmesi” gereken dönemdir (Gültekin, 2002: 55). Karşılaşılan krizlerin örgütsel ve yönetsel sonuçlarını

iyi analiz eden örgüt üst yöneticileri, bu durumlara karşılık çeşitli tedbirler almak zorundadırlar. Uygulamada en çok görülen söz konusu bu tedbirler; yeniden yapılanma, rehabilitasyon, esneklik ve yenilikçilik, süreç yenileme ve küçülmedir (Akdemir, 1997:372).

Kriz sonrası yönetimi özetle, kriz anında yaşananlardan ve hatalardan ders alma, yeniden yapılanma, kendime düzen verme, bir başka deyişle fırsatları değerlendirme dönemidir (Filiz, 2007: 51).

Krizin derin etkileri, kriz sonrası dönemde mutlaka yüz üstüne çıkar. Örgütlerin krizin olumsuzluklarına karşı etkin tedbirler alabilmeleri için, söz konusu olumsuzlukları iyi analiz etmeleri, krizin örgütsel ve yönetsel sonuçlarını net bir şekilde gösterebilmelerine bağlıdır (Özer, 2008:371).

Bu dönemde çalışanlarda ortaya çıkan korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma gibi olumsuz davranışlar için rehabilite çalışmaları yapılmalıdır. Rehabilite çalışmalarında başka bir süreç olarak stres yönetimi konusunda çalışılarak, örgüt çalışanları psikolojik açıdan güçlendirilir (Tutar, 2007:153-154).

2.2.7. Kriz Yönetim Aşamaları

Norman R Augustine (2000: 12-39) kriz yönetimini altı aşamaya ayırmıştır: Birinci aşaması doğal olarak önleme aşamasıdır. Ne var ki bir krizi kontrol etmenin en düşük maliyeti ve en kolay bir yolu olmakla birlikte, bu aşama genellikle bütünüyle atlanır. İkinci aşaması krizi yönetmeye hazırlanmak. Önlenemeyen krizle başa çıkabilmek için kriz planları oluşturmak gerekmektedir. Üçüncü aşama krizi saptamak. Bir kimya öğrencisi ‘kokusuz bir gazın kokusunu alıyorsanız muhtemelen karbonmonoksittir’ tanımında olduğu gibi. Dördüncü aşama krizi dondurmaktır: kriz yönetiminin bu aşaması öncekilerinin belirlenmesini, kan kaybının durdurulmasını gerektirir. Beşinci aşama krizi çözmektir: bu aşamada esas olan hızdır. Kriz kesinlikle beklemeyecektir. Altıncı aşama krizden yarar sağlamak: bazı kayıpları en azından kısmen giderebilme ve tahribatı onarmaya başlama fırsatı sunar.

Krizin ortaya çıkması her zaman belli bir sıra düzeni içinde gelişmez, yine de örgütler, her zaman bu sürecin ilk aşaması olan “krize hazırlık” aşaması konusunda gerekli duyarlılığa sahip olmalıdır. Kriz belirtileri yokken bile, olası en kötü kriz senaryosu oluşturarak, krize hazırlıkların sürdürülmesi gerekir (Tutar, 2007: 94).

2.2.8. Kriz Yönetiminde 4R Yönetimi

Bu modelin en önemli unsuru, geleneksel kriz yönetimi modelinin (dürtü-tepki modeli) terk edilerek, risk değerlendirilmesi ve yönetimi modeline geçilmesidir (Cener, 2007:6, Tutar, 2007:85). 4R Yönetimi aşağıda belirtilen aşamaları içermektedir.

- Reduction - Azalma : Kriz oluşmadan muhtemel krizin boyutunun ve etkilerini önceden belirlenerek hafifletmek, minimuma indirmek için çalışma yapmak, erken uyarı sistemi kurmak, sinyalleri dikkate almak veya ortadan kaldırmak.
- Readiness - Hazır olma: Geçerliliği kanıtlanmış planların ve tüm kaynakların mastır plana göre hazır olması, senaryoların olması ve test edilmesi.
- Response - Cevaplama: Etki-Tepki yönünde, hazırlıksız, karamsar cevap değil, araştırmış, üzerinde düşünülmüş, onarıcı, sorunu doğru teşhis eden, ümit vadeden, güven veren, kurumsal imajı geliştiren, tutarlı, bir cevaplama yöntemi bir süreç dahilinde izlemeli ve medyanın desteği alınmalı. Krize neden olan olayın etkilerine karşı verilecek cevabın detaylandırılarak geliştirilmesi.
- Recovery - Tedavi: Kriz etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve sürekli bir şekilde tekrar yerine konulması. Bunun için öncelikle Swott analizi yapılmalı ve radikal çözümler üretilmeli, sorunların üstünü örtmemeli. Swot bilindiği üzere; güçlü ve zayıf yanlar ile fırsat ve tehditlerin analiz edilmesidir (Bozgeyik, 2008: 50–51, Özer,2008:368, Cener,2007: 6).

2.2.9-Kriz Planlaması

Planlama önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması, izlenecek yolların seçilmesidir (Fayol,43. Aydın, 2005. s.133'deki alıntı). Kriz dönemleri için bir plan yapılması, sadece kriz dönemi yaşandığında değil, kriz yaşanmadan önce hazır olmalı ve ilk şok mümkün olduğunca az zararla atlatılmalıdır (Tutar,2007: 98).

Bir kriz planı üç aşamalı bir planlama süreci sonunda hazırlanır (Filiz, 2007:38-39):

- 1- Mevcut durumun tespiti ve veri toplama aşaması: Mevcut durumun fotoğrafı çekilir. Kuruluşun görevi tanımlanarak, eldeki bina, araç-gereç ve personel durumu tespit edilir, yaşanmış krizler analiz edilir.
- 2- Öngörü aşaması: Muhtemel kriz halleri ve olası nedenleri, etkileri tespit edilir. Potansiyel krizler tanımlanarak kriz senaryoları oluşturulur.
- 3- Tedbir-müdahale geliştirme aşaması: Temel strateji ve politika belirlenir, müdahale yöntemleri açıklanır. Müdahaledeki yetki ve sorumlular ile kullanılacak kaynaklar ve işbirliği yapılacak kuruluşlar açıklanır.

İyi bir yönetici olayları akışına bırakmamalıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, kiminle, ne ile sorularına cevabı olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler krizle ilgili sinyalleri algıladığında kriz aşamasına gelmeden bu soruları cevaplayan planlamalarını hazırlamalıdır. Kriz planları hazırlarken kurumun amacını göz ardı etmeden, kurumun imkanlarını ve kurumda çalışanları dikkate almalıdır.

2.2.9.1 Kriz Planının Özellikleri

Kriz yönetim planında problemler ve yöntemler tartışılmadan önce, kriz ekibinin tüm üyeleri listelenmelidir. Bu çok önemlidir; çünkü bazı krizlerde problem çözülmeden, karar alınmadan önce etkili bir iletişime ihtiyaç duyulur. Öncelikle, kriz anında kimin karar vereceği konusundaki karışıklığı ortadan kaldırmak için sorumlu

olan alan ve departmanların belirtilmesi gerekmektedir (Tutar,2007:100)

Weting kriz anı yönetimleri için oluşturulacak kriz planlarında; “Bu dönemde yapılan kriz planları kesinlikle karmaşık olmamalı. En iyi planlar en genel ve doğal olanıdır. Planlar çok farklı kriz türlerine göre hazırlanmalı ve beklenmedik gelişmeler için mutlaka mekanizmalar oluşturulmalıdır” demektedir (Akdemir, 1997:362).

Tutar, (2000: 115) kriz planlarında olması gerekli özellikleri şöyle sıralamaktadır:

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.
- İçinde bulunulan durumdan daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Kriz yönetim planı hazırlanırken her işletmenin kullanabileceği hazır bir reçete yoktur. Her işletmenin örgüt kültürü farklıdır ve doğal olarak da çözüm planı farklı farklıdır (Tüz,2004:92). Kriz planı ve kriz yönetimi çalışmaları okulların düzeyine, buldukları bölgelere, okul büyüklüklerine ve çevresel farklılıklar doğrultusunda içerik olarak değişiklikler gösterse de benzer basamakları içermektedir. İyi bir plan oluşturmak için okulun iç ve dış faktörleri yakından incelenmeli, okul çalışanlarının ve velilerin özellikleri iyi bilinmeli, okulun eksik olduğu yönler tespit edilmeli ve planın oluşumunda bu noktalara öncelik verilmelidir. İyi bir planda olması gereken esneklik ve işlevsellik durumu göz önüne alınarak kriz planı hazırlanmalıdır. Çünkü, kriz yönetim sürecinde değişen duruma adapte olabilecek işlevsel planlar okulun çalışmaları ve devamı için büyük önem taşır.

2.2.9.2.Kriz Planının Faydaları

Krizin oluştuğu anda duruma hemen müdahale etmek iyi bir planlama sayesinde mümkün olabilir. Bu nedenle bilinçli bir yönetim olası kriz senaryolarına uygun kriz planlaması hazırlamalıdır. İyi bir yönetim Erken uyarı sinyallerine açık olmalı, duruma ve kendi örgüt yapısına uygun olan kriz planları geliştirmelidir. Hazırlanan kriz planında kimin ne yapacağı belli olacağı için kriz anında örgütte panik yaşanmasının önüne geçer ve yönetim düzeninde sıkıntı yaratmaz. Kriz anında en çok ihtiyacımız olan zamanı kazandırır.

Planlı bir okulda kriz yönetimi yüksek düzeyde gerginlik altında bulunulan zamanlarda okulun işleyişinin tıkanmasını, kararsızlığı önemli derecede azaltır ve kontrol edilebilir deħşet verici olayların okul çapında kaosa yol açmasını önleyebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003: 42).

2.2.10.Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetimi uzun ve sistematik bir süreç olduğundan dolayı tek bir kişi tarafından yürütülemez. Bu nedenle krize hazırlıklı olmak isteyen örgütlerin yapmaları gereken ilk şey, kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. Bu ekibin temel görevi, sadece kriz sırasında belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak değildir. Kriz yönetim ekipleri, kriz daha ortaya çıkmadan önce karar verme, plan hazırlama aşamasında oluşturulup, yetkilendirilir (Tıngır, 2002: 34–35).

Kriz yönetim ekibi kriz yönetimini ve kontrolünü yürütecek ekiptir. Kriz ekibinin kriz yönetim planının oluşturulması, kriz yönetim planının uygulanması, kriz yönetim planında yer almayan problemleri ele almak gibi üç görevi vardır ve krizin özelliğine göre bir veya birden fazla kriz ekibi kurulabilir (Filiz,2007: 40).

Kriz yönetim ekibi merkez ve bölümler arasında hızlı karar verebilen bir yapı oluşturmak ve örgütün çeşitli bölümleri arasında bilgi alışverişini ve gerekli olan anlayışı sağlamakla görevlidir. Bu nedenle kriz ekibi algılama yeteneği yüksek,

sezgileri güçlü, birden fazla alanda bilgili, ilave sorumluluk alabilecek kararlı, strese dayanıklı ve problem çözebilen kişilerden oluşmalıdır. Çalışanların kriz zamanlarında rollerine alışabilmeleri için sürekli eğitime tabi tutmak gerekmektedir. Kriz yönetim ekibi, kriz anında ayrılmış mekanda 7/24 esasına göre çalışacaklarından çalışma mekanlarında kriz yönetiminin gerektirdiği bütün haberleşme ağının organize edilmesi de bu ekibin işidir (Tıngır,2002: 35–36, Filiz,2007: 40–41).

2.2.11.Kriz Yönetim Merkezi

Kriz süresince kriz yönetim ekibinin faaliyetlerini bir merkezden yönetmek amacıyla “olağan üstü kriz yönetim merkezi” veya “savaş odası”nın oluşturulması gerekmektedir (Tutar,2007:103). Kriz yönetim merkezi “kriz takımı üyelerinin bir araya gelip çalışabileceği ve kriz anında bilgi akışının çabuk sağlanması için iletişim araçlarıyla donatılmış birim”dir (Özdemir, 2002: 32). Bu birimin görevini yerine getirebilmesi için sağlıklı bir çalışma ortamına ve gerekli teknolojik desteğe sahip olması gerekmektedir. Bu amaçla kriz yönetim merkezinde bulunabilecek acil durum ihtiyaçlarından bazıları şunlardır (Tıngır, 2002: 25–27):

- Telefon (birden fazla hatlı), bilgisayar, faks, yazıcı, cep telefonu (hatlarda oluşabilecek problemlere tedbir olarak), fotokopi makinesi,
- İhtiyaç duyulabilecek bütün acil durum merkezlerinin telefon numaraları (itfaiye, hastane, polis, kurtarma ekipleri vb.)
- Örgütün şeması ve bütün bölümlerin telefon numaralarının listesi organizasyon yapısına göre bölgesel, bölge dışı veya uluslar arası merkezlerin bütün telefon numaraları,
- Örgüt üyelerinin telefon ve adresleri, görev tanımları ve özelliklerini, tecrübelerini belirten özel açıklamalar,
- Önem sırasına göre, krizin haber verilmesi gerekenlerin listesi,
- Bütün medya kuruluşlarının ve kuruluşlarda irtibat kuracak kişilerin isim ve numaralarıyla birlikte listesi,

- Hükümet yetkililerinin, diğer ilgili örgütlerin ve konunun kapsamına giren belirli profesyonel uzmanların listesi,
- Örgütü kapsamına alan bütün kanun ve yönetmelikler,
- Tüm dünyadan haber alabilmeyi sağlayan kablo sisteminin olduğu televizyon ve kısa dalgası olan radyo. Gerekli zaman kayıt yapabilmek için video, kasetli teyp ve kasetleri,
- Örgütün bulunduğu bölgenin bir haritası ve risk oluşturabilecek kritik faktörlerin yerlerini gösteren işaretler,
- Kalem, silgi, ataç, zımba gibi her türlü kırtasiye malzemesi,
- Örgüt amblemini taşıyan kağıt ve zarflar,
- En çabuk şekilde gerekli yerlere ulaştırma işlemini yerine getirmek için, postalama ile ilgili evraklar, zarflar, pullar vb.
- Örgütle ilgili bütün çıkar gruplarının listesi,
- Masa, sandalye, çöp kutuları, saat, çeşitli içecek ve basit dayanıklı yiyecek maddeleri,
- Nakit para, örgütün çekleri, fatura, makbuz, sipariş belgesi vb. belgeler.

7/24 düzeninde çalışacak olan kriz yönetim ekibinin çalışmalarına hız kazandıracak, kriz anında örgüt içi ve kurumlar arası haberleşmeyi kolaylaştıracak, krize müdahalede ekibine büyük destek sağlayacak odanın ihtiyaç duyulan her türlü donanıma sahip olması önemlidir.

2.2.12.Kriz Zamanı İletişim

Kriz iletişim hatlarının günün her saati ve haftanın her günü, yakın çevreden gelebilecek ilettime açık olmalıdır. Özel bir telefon numarası, web adresi, elektronik postanın yanı sıra, işe geliş ve gidişlerde ana kapıya yerleştirilecek iletişim kutuları kriz yönetim ekibine önemli bilgiler sağlayabilir. İletişim kanallarının açık tutulması ile elde edilen her yeni bilgi kriz planlarını şekillendirmede, gerektiğinde ek önlemler alınmasında büyük yarar sağlayabilir.

Kriz durumunun seyri, alınan önlemler, alınan kararlar gibi bilgiler krizden etkilenen herkes ile tüm açıklığı ile paylaşılmalıdır. Gerçekler ne olursa olsun açık ve

net olarak belirtilmelidir. Özellikle abartılı, gerçek dışı haber ve dedikodulara gerçekçi ve aydınlatıcı açıklamalar yapılmalıdır. Dedikoduların ve gerçek dışı haberlerin önüne geçilemezse kriz çığ gibi büyüyerek olduğundan çok daha büyük zararlar verebilir. Dedikodu ve söylentilerin moral bozucu, panik ve korku yaratıcı, tahrik edici özelliğini yok etmek için yaşanan krizle ilgili yapılan tüm çalışmaları açıklamak gerekir.

2.2.13.Kriz zamanı lider

Bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2005: 583). Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için gelişimci ve kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2003: 543).

Örgütlerde liderleri gruplar oluşturur. Liderlik, kişiliği değil grup üyeleri arasındaki ilişkiyi yansıtır. Bu vasfıyla liderlik de, örgütün veya grubun düzenini sağlama, problemlerini çözme ve yol gösterme gibi işlevleri yerine getirmektedir. Burada kişinin özellikleri, lider olmasını sağlar. Zeka, kişilik sağlamlığı ve önsezi liderlik için gerekli özelliklerdir. Bunun yanında, lider olmak için verilen yetki yeterli değildir. Lideri lider yapan sadece yetkiye sahip olması değil, o yetkiyi kullanabilmede gösterdiği beceridir. (Akdemir, 1997:381)

Kriz yönetimi liderinin doğuş anıdır. Liderlik bu anda ortaya çıkar yolu aydınlatır, kaynak yaratır, yönü çizer, karar alır, eylemi başlatır ve yürütür (Gültekin, 2002: 50). Kriz sırasında insanlar, güçlü, kendine güvenen ve her an ulaşılabilir liderlere gereksinim duyar (Luecke, 2008: 107).

Kriz dönemlerinde zayıflayan örgüt içi bağlar ve bozulan örgüt ikliminde hem krizle mücadele etmek hem de çalışanları mücadeleye motive etmeyi gerektirir. Lider, örgüt içinde karmaşanın hüküm sürdüğü kriz dönemini atlatarak, örgütü yeniden yapılandırıp değişen çevre koşullarına uyum sağlayacak duruma

getirmelidir. Öyle ise kriz yönetiminde liderin önemi büyüktür. Bu nedenle kriz yönetiminde lider özelliklerini de irdelemek gerekir.

Kriz yönetiminde yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlikler şöyle sıralanabilir (Cener, 2006:5):

- 1- Kriz sinyallerini alabilme.
- 2- Krize hazırlanma ve korunabilme.
- 3- Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme.
- 4- Kriz yönetimi sürecinde otoriteyi kullanabilme.
- 5- Kriz yönetimi sürecini planlayabilme.
- 6- Kriz yönetimi sürecini örgütleyebilme.
- 7- Kriz yönetimi sürecinde iletişim sağlayabilme.
- 8- Kriz yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlayabilme.
- 9- Kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme.
- 10- Normal duruma geçişi sağlayabilme.
- 11- Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme.

Krizin nedenlerinin etkin bir biçimde ortaya çıkarılabilmesi için örgüt üst yönetiminin devreye girmesi gerekir. Üst yönetim, kriz durumlarında otoritesini kullanarak hiyerarşinin soru sormadan kabullenmesidir. Kriz zamanlarında biri mutlaka komutayı ele almalıdır (Akdemir, 1997:379)

İyi ve etkin yönetim sergileyemeyen hiçbir yönetici krizleri yönetemez, tüm iyi niyeti ile uğraşsa dahi bu mümkün değil. Yöneticilik kolay değil, günümüzde ise geçmişe oranla çok daha zor, değişim çok daha hızlı, rekabet ve iş temposu çok daha yoğundur (Bozgeyik, 2008: 30).

Asunakutlu, Safran,Tosun (2003) kriz yönetimi ile ilgili turizm işletmelerinde yaptıkları araştırmada büyük işletmelerin istihdamı konusunda daha hassas davrandıklarından krizleri ortaya çıkmadan önce tahmin edebildikleri, çünkü araştırma sonuçlarına göre krizi tahmin etmede en etkili faktörün yöneticilerin eğitim seviyesi olduğu, kriz yönetiminde yöneticilerin dış çevre analizi kadar kendi

işletmelerinin üstünlük ve zayıflıklarının da son derece önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.14. Okullarda kriz

Kriz Yönetimi konusunda yapılan araştırmalar işletmeler üzerinde yoğunlaştığı görülmüştür. Eğitim alanında ise kriz yönetimi ile ilgili araştırmaların sayısı çok azdır. Oysa kriz durumu sadece işletmelerde değil okullarda da yaşandığı bilinmektedir. 1999 depremi sonrasında Türkiye’de kriz yönetimi alanında yaşanan eksikliklerin planlamada, kriz sonrası duruma etkin müdahale sağlayamama, koordinasyon ve kurumlar arası iletişimde yetersizlik olduğu (Soygüzel, 2002.), çoğu ortaöğretim okulunda “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz Yönetim Ekibi” nin olmadığı (Ocak, 2006:169), İlköğretim okul yöneticilerinin planlama yeterliklerine ilişkin yönetici ve öğretmen algılarının ”Kararsızım” düzeyinde, örgütleme, iletişim koordinasyon yeterliklerine ilişkin öğretmen algılarının da “Kararsızım” düzeyinde olduğu (Adıgüzel, 2007: 72) önceki yıllarda yapılan yüksek lisans tez araştırmalarında mevcuttur.

Büyük ölçüde yaygın olan ve okul dışındaki çevrede yer alan hemen hemen tüm örgütleri de etkileyen çevresel risk kaynakları dışında, doğrudan okul örgütü ile ilgili olarak görülebilecek çok sayıda risk kaynağı da bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı okul içinde ortaya çıkmakla birlikte, kısmen okulun müdahale alanı dışında bulunabilmektedir. Bir başka deyişle, cinayet, rehin alma, ateşli silah kullanma, bomba tehdidi gibi acil durumlara müdahale etmesi gereken kişi ya da kurumların öncelikle okulun dışından olması gerekebilecektir. Okulun etkinlikleri ve sahip olduğu özelliklerden kaynaklanan diğer risk kaynakları ya da kriz nedenleri arasında şunlar sayılabilir: servis kazaları nedeniyle ölümler, okulda yüksek düzeyde gerginlik yaratan kavga ve saldırılar, öğrencilerden birinin ya da yakınlarının ölümü, çevrede tepki yaratacak ya da yasal işlemlere yol açacak nitelikte öğrencilere dayak atılması ya da baskı uygulanması, okul çevresinden kişilerin maruz kaldığı ya da faili olduğu tecavüz olayları ve benzerleri (Aksoy ve Aksoy, 2003: 40).

Bu risk kaynakları ile ilgili ilköğretim okullarında yaşanan olaylardan bazılarının gazete ve televizyon haberlerinde rastlanmaktadır. Yaşanan ve yaşanması muhtemel olaylardan ilköğretim okulunda bulunan öğrenci, veli ve okul personelinin

en az düzeyde etkilenmesi için her günkü yönetimden farklı bir yönetim sergilenmesi beklenir. Hatta bu olaylar yaşanmadan önce farkına varılarak önlenmesi esas istenen durum olmalıdır. Bu yüzden kriz yönetimi işletmeler kadar okullarda da araştırma konusu olarak yer alması gerekmektedir.

İlköğretim okul müdürlerinin yönetim süreçlerindeki yeterlilikleri de ilköğretim okullarımızda yaşanması muhtemel krizlerle baş edilebilmesinde önemli etkiye sahiptir. İlköğretim okulu müdürlerimizin normal zamanlarda sergiledikleri planlama, iletişim, karar verme, planlama, örgütleme, eşgüdüm sağlama ve etkili iletişim sağlama becerilerini kriz zamanında kriz yönetimi olarak da sergileyebilmelidirler. Başarılı bir yöneticinin liderlik özellikleri de olmalıdır. Okulun günlük rutin çalışmalarından farklı olan kriz dönemlerinde müdürlerin yöneticilik becerilerinin yanında taşıdıkları liderlik özellikleri onların, kriz yönetimindeki başarısını arttırması beklenmektedir. Bu nedenle kriz yönetimi yanında liderlik davranışlarını da irdelemekte fayda vardır.

2.3-Liderlik

2.3.1. Lider ve Liderlik Tanımları

Lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir (Eren, 2003: 205).

Lider büyük planların yaratıcısı ve başlatıcısıdır. Bu planların gerçekleşmesini yöneticiler sağlar. Lider, “grubun yaşantılarını değerlendirip düzenleyen ve bu yaşantılar yoluyla grubun gücünden yararlanan kimse” dir (Bursalıoğlu, 2005: 204).

Lider, benzersiz kapasitesi ve yetenekleri bakımından başlı başına bir şahsiyet olabilir. Bir kamu kurumunun basındaki yöneticiler de lider olabilir. Ya da belirli şekillerde davranan her kişi lider olarak görülebilir. Hatta diğer insanları etkileyen kişilerin bile “lider” olduğu düşünülebilir (Tabak, 2001: 210).

Lider ana amacı, belirli görevlerin başarıyla yapılmasını sağlamak olan; grubunu koordine eden, işlerini planlayan ve grubu adına konuşan kişidir (Kaya, 1993:139).

Lider başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişidir. Başka bir deyişle bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişi liderdir (Koçel, 2005: 583).

Yönetici başkalarının saptadığı (örneğin işverenin) amaçlara hizmet eder. Oysa lider, amaçları kendi saptar. Yönetici çoğu kez başkaları tarafından o göreve getirilir. Oysa lider, içinde bulunduğu gruptan doğar ve aynı grubu davranışa yönetir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 217).

Liderlik aynı zamanda, hedeflerin başarılması yönünde grup etkinliklerini etkileme süreci; yönetimde, gidişatta, işte ve düşüncede rehberlik etme, etkili olma; etkili bir yönetim; güçlü ve hedeflere yönelmiş takımlar kurma; insanları grubun hedeflerine kendi hedefleriymişçesine uyum sağlama ve gereken ilgiyi göstermeye ikna etme; kendi kişisel kaygılarını bir kenara iterek grubun varlığı için önemli olan ortak hedefi takip etmeye ikna etme olarak da tanımlanabilir (Açıkalın, 2003: 28).

Liderlik, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır diyebiliriz (Eren, 2003: 205).

Liderlik süreci, lideri izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir (Koçel, 2005: 587). Liderlik, genelde, bir süreç olarak görülür. Belli bir ortamda amaçların gerçekleştirilmesi için başkalarının etkilenmesi sürecidir. Buna göre, liderliğin önemli öğeleri olarak, 'liderin davranışı', 'izleyenlerin davranışı' ve durumu kuşatan 'çevre' gösterilebilir (Aydın, 2005: 291).

2.3.2. Liderlik Teorileri

Schneider, Donaghy ve Newman'a göre bir lider seçim, atanma, katılım devrim ya da başka bir yolla kendisine formal bir statü verilen bir bireydir. Liderlik ise, grup içinden bir ya da iki birey tarafından gösterilen ve grubun amacının gerçekleştirilmesine katkıda bulunan davranışları ifade etmektedir. Lider ve liderlik böyle tanımlandığında bir grup belirlenmiş bir lider olmaksızın amacını gerçekleştirebileceği, ancak liderlik olmaksızın amacını gerçekleştiremeyeceği, etkili biçimde işleyemeyeceği ileri sürülebilir (Aktaran: Aydın, 2005. s.290).

Bazı yazarlar dünyada gittikçe yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katımlı yönetim biçimleri, bilimsel gelişmelerin artan hızı ve haberleşme araçlarındaki gelişmelerin liderliğe olan ihtiyacı azalttığı görüşünü öne sürmektedir. Ancak grup etkinlik ve verimliliği söz konusu olduğunda, insan çabalarının birleştirilmesi ve koordine edilmesi gerektiğinde mutlaka liderlere ihtiyaç olmuştur. Ama değişen koşullar liderliğin uygulanma biçiminde de ortama göre değişiklikler yapmaktadır (Eren, 2003: 525).

Bu dedenle değişik zamanlarda yapılan araştırmalar ve farklı araştırmacılar tarafından farklı liderlik teorileri geliştirilmiştir. Başlıca liderlik teorilerini dört grupta toplamak mümkündür.

2.3.2.1. Kişisel Özellikleri Ön Plana Çıkaran Liderlik Teorisi

Yapılan araştırmaların bir çoğunda da ortak olan özellikler olarak üstün zeka, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, düşüncelerini iyi bir biçimde aktarabilme yeteneği ile amaçlara karşı sebatkarlık tüm önderlerde görülen ortak nitelikler olarak göze çarpmıştır (Eren, 2003: 526).

Başka bir deyişle, belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak belirmesi (kabul edilmesi) ve grubu yönetmesinin nedeni bu kişinin sahip olduğu özelliklerdir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Koçel, 2005: 587).

Liderden beklenen davranışları üç grupta toplayabiliriz. Bunlar

- Teknik yetenek ve bilgiler.
- Sosyal ve beşeri nitelikler
- Kurumsal ve düşünsel özelliklerdir (Eren, 2003: 531).

Bu teoriye göre lider fiziksel ve kişilik özellikleri açısından izleyicilerden farklıdır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur. Yaş, boy, cinsiyeti ırk, yakışıklılık, güzel konuşma yeteneği, zeka, bilgi, kişiler arasındaki ilişki kurma yeteneği, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma yeteneğidir (Koçel, 2005: 588).

Liderlik kişisel özelliklerinden mi yoksa durumdan mı geldiği, henüz süren bir tartışmadır. Diğer yandan, böyle araştırmalar kişilik ile liderlik arasında ilişkiyi tamamen ortadan kaldıracak yönde yorumlanmamalıdır. Örgüt açısından bu konuda önemli olan, liderlik ile üstlüğün karıştırılmamasıdır. Liderlik grup tarafından seçilen kişiye, gene grup tarafından verilen bir niteliktir (Bursalıoğlu, 2005: 206).

Lider olarak yetiştirilmek istenen kişilere bu özellikler kazandırılmaya çalışılabilir. Hatta organizasyonlarda personel seçim sistemleri, liderlik özelliklerine sahip kişileri seçecek şekilde yeniden düzenlenebilecektir. Bazen grup üyeleri arasında liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olan bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmadıkları gözlenmiştir (Koçel.2005: 589).

2.3.2.2. Davranışçı Liderlik Teorisi

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olgusudur. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar, ikinci değişken olan izleyicilere de ağırlık vermiştir (Koçel, 2005: 589).

İzleyiciler Örgütsel hedeflerin gerçekçi, diğer bir deyişle, erişebilir olmasını ve gösterecekleri çabaların bunu sağlayacağını belirlemekte zorlanırlar. Önder, gruba

neyi yapacaklarını açıklamak, anlara amaç ve hedef göstermek ve bunların erişebilir olduklarını izah etmek zorundadır (Eren, 2003: 528)

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkı sağlayan çalışmalardan birisi 1945'te başlayan Ohio State üniversitesi liderlik çalışmasıdır. Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma ve insiyatiftir. Kişiyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saydı yaratması onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını ifade eder. Yani izleyiciler lideri kendi istek ve ihtiyaçlarının temsilcisi olarak görmektedirler. İnsiyatif faktörü ise, liderin davranışlarında işe ve işin tamamlanmasına verdiği ağırlığı ifade etmektedir (Koçel, 2005: 590).

Davranış ekolü temel olarak iki liderlik tipinin mevcut olduğunu ortaya çıkarmıştır: Göreve yönelmiş insan tipi ve insana yönelmiş insan tipi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:221).

Michigan Üniversitesi çalışma grubu Ohio Üniversitesi gibi lider davranışının iki boyutunu belirledi. İşgörene yönelik liderler, insanlar arası ilişkilere önem veren, astlarının ihtiyaçlarına kişisel ilgi gösteren ve üyeler arasındaki kişisel farklılıkları kabul eden liderler olarak tanımlamıştır (Robbins, 174. Çelik, 2007. s.13'de alıntı)

McGregor'un X teorisi ve Y teorisi olarak adlandırılan teorilerde liderlerin davranışlarını açıklamakta kullanılabilir. Yöneticilerin ve liderlerin insan davranışları hakkındaki inanç ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Buna göre X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken Y teorisinin varsayımlarını benimseyen daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2005: 594).

2.3.2.3. Durumsallık Teorisi

Yapılan araştırmalar, liderin, onu izleyenlerin, örgütün ve ortamın özelliklerini, liderliğin başlıca değişkenleri olarak ortaya çıkarmış bulunmaktadır. Bu duruma göre liderlik kişinin niteliği değil bu değişkenler arasındaki karışık ilişkiler sonucudur (Busalıoğlu, 2005: 204).

Liderliği anlamaya ve betimlemeye çalışan ağdaş çabalar şu varsayımlara dayanmaktadır.

- 1- Liderlik, liderin grupla ilişkilerinde kullandıkları davranış biçimleri açısından betimlenebilir.
- 2- Lider davranışlarının hangi ölçüde yönlendirici(otoriter), hangi ölçüde katılımcı(demokratik) olması gerektiği, önemli bir noktadır
- 3- Tüm koşullarda uygulanabilecek en iyi, evrensel tek bir liderlik biçimi yoktur. Bir lider davranış biçiminin seçilmesinde durumsal özelliklerin, koşulların değerlendirilmesi zorunludur.
- 4- Bir liderlik biçiminin seçilmesinde en uygun ölçüt etkililiktir. Hangi davranış, hangi liderlik biçimi en üst düzeyde örgütsel etkilik yaratmaktadır. Örgütün amacını en iyi gerçekleştirmektedir. Liderlik biçiminin seçiminde ölçüt bu olmalıdır (Aydın, 2005: 296)

Durumsallık teorisi en uygun liderlik davranışının koşullara ve durumlara göre değişeceğini söylemektedir (Koçel, 2005: 598) Lideri önemli yapan kişiliği değerdir, çünkü liderin bir tek değer, bir çok kişiliği vardır. Ayrıca, bu nitelikler liderlik durumunda kalabilmekten çok, lider durumuna gelebilmek için gerekli niteliklerdir. Diğer yandan, durumun liderlik üzerinde etkisi kuşku götürmez. Hitler, Musolini ve Roosvelt zamanlarının ve içinde buldukları durumlarının ürünü olan liderlerdir (Bursalıoğlu, 2005: 207).

Fiedler lider davranışını davranışın gerçekleştiği ortamın benzersiz özellikleriyle birlikte ele almaktadır. Benzersiz bir durum ve ortamda farklı bir davranışın etkili olabileceğine inanmaktadır. Ona göre, davranış kişilik (gereksinimler, güdüler, dürtüler) ile durum (evre) arasındaki etkileşimin sonucudur (Aydın, 2005: 298). Özellikle evresel koşullar izleyiciler üzerinde de belirli bir etki yaptığından lider davranışını etkileyen önemli bir unsur olmaktadır. Ayrıca, hiyerarşinin tepe noktasında görev yapan liderlerin davranışları ortam koşullarından diğer liderlerden daha fazla etkilenmektedir (Eren, 2003: 534).

Vroom ve Yetton liderlik biçimini ‘otokratik süreç’, ‘ danışıcı süreç’ ve ‘grup süreci’ olarak sınıflandırmaktadır (Aydın, 2005: 302). Vroom ve Yetton ‘un modelinde iki durumsallık değişkeni bulunmaktadır: Bunlardan birincisi kararın kabulü ve kalitesidir. İkincisi ise liderlik biçimidir (Hellriegel ve diğer.323-325. Çelik, 2007. s.23’deki alıntı). Kararın kabulü, astların kararların alınmasına etkili bir şekilde katılımıyla gerçekleşebilir. Liderin izleyenlerin karar verme sürecine hiç bir etki altında kalmadan, kararın uygulanması konusunda yüksek düzeyde motive olmaları gerekir (Çelik, 2007:24)

Reddin’e gelinceye dek liderliğin iki boyutu üzerinde durulduğu gözlenmektedir. Bunlar ‘ilişki’ ve ‘görev’ boyutlarıdır. Reddin, bu ‘ilişki’ ve ‘görev’ boyutlarına üçüncü bir boyut olarak ‘etkililik’ boyutunu eklemiştir (Aydın 2005: 303). Bu modelde etkinlik her ne kadar liderin seçimine bağlı bir boyut durumu gösteriyorsa da lider bu seçimde bağımsız değildir. Belirli bir durumda herhangi bir davranış biçimi geliştiren lider etkinlik çizgisi üzerinde aşırı etkinlik ile aşırı etkisizlik arasında belirli bir noktada yer alabilir (Eren, 2003: 538).

Örgütlerde başarılı lider davranışı konusunda yapılan araştırmalar sonunda oldukça yeni sayılabilen kuramlardan biri de Hause ve Mitchell tarafından geliştirilmiş yol amaç modelidir. Liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca erişme yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır (Eren, 2003: 539). Bu kuram liderliğin görev ve ilişki davranışını benimsemiştir. Yol-amaç kuramı, liderin gösterdiği amaca ulaşabilmeleri için izleyicileri için izleyenleri amaca güdülemesini üçüncü boyut olarak eklemiştir (Özden 2005,193).

Hersey ve Balnchard’in durumsal liderlik kuramı, etkili liderlik davranışlarıyla grubun olgunluk düzeyi arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmaktadır. Bu kuramın temel varsayımının lider etkililiğinin lider davranışıyla grup ya da bireyin olgunluk düzeyi arasındaki tutarlılığa dayanmasıdır (Çelik, 2007:28).

2.3.2.4. Çağdaş Liderlik Teorileri

Modern çağda önem kazanan liberal ekonomi ve demokratik yönetim bu dönemdeki liderlik tarzlarını da etkilemiş ve bu felsefelere dayanan karizmatik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik teorilerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

2.4. Dönüşümcü (Transformasyon) Liderlik tanımları

2.4.1. Dönüşümcü Liderlik Tanımları

Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firmalar büyüyerek yeni ürün hataları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet firmalarında artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgüsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için gelişimci ve kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2003:543).

Bu baş döndürücü değişim ortamında, değişen lider davranışı ile yeni liderlik yaklaşımı olan transformasyon liderlik üzerinde durulmuştur. Türkçe'ye "dönüşümcü liderlik" olarak geçmiştir.

James MacGregor Burns tarafından kavramsallaştırılmıştır. Dönüşümcü liderlik süreci, hem liderin hem de izleyenlerin dönüşümlerini olanaklı kılmaktadır (Aydın,2005: 309).

İngilizcede transformasyon olarak ifade edilen dönüşüm kavramı, biyolojide dönüşümcülük (transformizm) olarak kullanılmaktadır. Canlı türlerin bir biçimden başka biçime geçmek suretiyle oluştuğunu savunan bir öğretisi olarak dönüşümcülük, canlıların bir durumdan başka bir duruma geçtiklerini ileri sürer. Örneğin, bir tırtılın

kelebeğe, bir yumurtanın tavuğa dönüşmesi gibi (Demirci, 1999: 9).

Genel anlamda dönüşüm, mevcut yapıdan, teamüllerden, alışkanlıklardan, eğilimlerden vazgeçerek devrimsel anlamda farklılaşma süreci ya da gelecekteki eğilimlere şimdiden hazırlanmak ve gelecek eğilimlerini şimdiden uygulamaya taşımak şeklinde tanımlanabilir (Eraslan, 2003: 76).

Dönüşümcü liderlik Türkçeye çevrilirken bazı kaynaklarda “dönüşümcü”, “değişimci” dönüşümsel”, “değişimci” “dönüştürümcü” gibi kavramlarla ifade edilmiş, zaman zaman Vizyoner Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Öğretimsel Liderlikle birlikte değerlendirilmiştir (Aydın, Koçel, Eren, Bursalıoğlu, Ataman).

Dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandıran; bu vizyona katkıda bulunmaları için onlara ilave misyonlar veren ve örgütsel kültürde değişimler yaparak onlara şimdi yaptıklarından veya potansiyel olarak yapabileceklerini düşündüklerinden daha fazlasını yapabileceklerine inandıran liderlik tarzıdır (Eren, 2003:543).

2.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Liderlerin değerleri ve inançları, örgütsel vizyonun kavramlaştırılmasına ışık tutmakta ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yardım etmektedir (Norris ve diğer.150. Çelik, 2007. s.145’deki alıntı).

Dönüşümcü liderlerin işi yeni bir vizyon, dünya görüşü veya gerçeklik yaratmak, bu yeni gerçeklikle ilgili uyumlu yeni standartlar, kurallar, normlar ve davranışlar geliştirme, kitlelerin anlayabileceği dilde bunlara ulaşmanın yollarını göstermektir (Eraslan, 2003:12).

Dönüşümcü lider, yüksek düzeyde kendine güven, zorlayıcı bir vizyon ve amaç duygusuna sahip olmalı, bunu ifade edebilmeli ve izleyicilerine benimsetebilmeli ve ayrıca geleneksel davranış kalıplarının dışında hareket edebilme özelliğine sahip olmalıdır. Köklü değişimlere açık olma, çevreye

duyarlılık, tutarlılık ve kendini iyi tanıma gibi özellikler de, bu tür bir liderin vasıfları arasındadır (Arıkan, 2001: 300).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir (Fred,357; Koçel,2005: s.609'daki alıntı). Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için gelişimci ve kaynak dağıtıcı, müzakere edici, motive edici, ilham verici, politika yapıcı, yol gösterici, baş destekleyici rollerini oynayarak sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2003: 543).

Etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği arasındaki farkları özet olarak gösteren Bass'a göre dönüşümcü liderlik farkı (Brestrich,1999:120, Eraslan, 2003: s. 77'deki alıntı.).

Çevresindekilere Örnek Olma: Örnek hareketlerle sağladığı vizyona uygun davranır, misyon ruhunu verir, saygı ve güven kazanır.

İlham Verecek Güdüleme Oluşturur: Yüksek beklentileri tartışır, çabaya odaklamak için sembolleri kullanır. Basit bir dille önemli amaçları açıklar.

Entelektüel Uyarım: Zekayı, akılcılığı yüceltir ve sorunları dikkatli bir şekilde çözer.

Bireysel Destek Sağlama: Kişilere dikkat eder. Her bir çalışanı ferdi olarak ağırlar, fikirler verir, rehberlik eder.

Dönüşümcü liderler mevcut bürokratik yapının dışına çıkan ve sahip olduklarını yüksek enerjiyle örgütsel değişim sürecini yönlendiren kişilerdir. Başka bir deyişle dönüşümcü liderler grubun ortak geleceğini biçimlendiren liderlerdir (Özden, 2005:206).

Dönüşümcü liderlik, iş performansının ortaya konmasındaki biçimsel rol davranışları ve iş tatmini ile olumlu bir ilişki içindedir. Dönüşümcü liderlik; iş tatmini, kalite geliştirme, yenilikçilik, performansın hem objektif hem de

subjektif ölçümleri gibi liderlik faaliyetlerindeki çıktılarla bağlantılıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 344).

Dönüşümcü liderler, risk alırlar (Celep, 2004. 24). İş görenlere daha yüksek idealler göstererek onları güdüler. Dönüşümcü liderler, örgütün amaçlarını takip ettikleri kadar, iş görenlerin gelişimi üzerinde de dururlar. Kriz anlarında ortaya çıkarlar, paniklemezler ve insanlara moral aşırlar. “Vizyon sahibidirler (Naisbitt, 2006. Arslantaş, 2007.s.263’deki alıntı). Dönüşümcü liderler bu tür dinamik ve düzensiz ortamlarda daha kolay ortaya çıkar ve kurumlar adına radikal dönüşümleri gerçekleştirirler (Çobanoğlu, 2003: 4)

Dönüşümcü liderler astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini arttırarak, onlardan normal olarak beklenenden daha fazla sonuç almayı hedefleyerek motive eder. Yaratıcılığa ve yeniliğe yönelik organizasyonda reform ve yenilik başlatan kişidir. Misyonda, vizyonda, stratejide, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:226). Naisbitt belirttiği gibi “kriz durumunda liderlerin, örgütsel amaçlara ulaşabilme yolunda; öğretici, kolaylaştırıcı, yol gösterici ve ekibini motive edici davranışlar içine girmesi gerekmektedir” (Adıgüzel, 2007, 14).

Dönüşümcü lider, günlük örgütsel işlemlerin ötesinde telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, vizyoner olma, enerjik olma gibi davranışları ve özellikleri kendinde toplayan liderdir. Dinamik bir toplum yapısında ve hızlı değişim sürecinde yeni fırsatlar yakalayabilen problemlerin çözümünde astlarını teşvik ederek, fırsatları değerlendirerek kuruma yeni açılımlar getirebilen kişidir (Açıkalın, 2000: 14).

Dönüşümcü liderlik, diğer liderlik tarzlarından ayırt edilmesini sağlayan karizma, ilham verme entelektüel uyarım ve bireysel ilgi özellikleri ile, örgütlerde etiksel boyutta değişim ihtiyacının fark edilmesinden, buna dönük biçimsel bir yapının oluşturulmasına ve bu yapıya işlerlik kazandırılmasına kadar geçen tüm adımlarda önemli bir rol üslenecik ve bu sürecin başarılı bir şekilde gerçekleşmesini kolaylaştıracaktır (Bolat ve Seymen, 78).

Dönüşümcü liderler nasıl öğrenileceğini öğrenirler. Bu liderler, kuralların ve sürecin sürekli değişmesi karşısında, işgörenlere eşit değer veren bir yönetim yaklaşımı oluşturmaya, sorunlara etkili çözümler bulmaya ve örnek bir davranış modeli oluşturmaya çalışırlar (Starrtt,1995:112, Çelik, 2007:147'deki alıntı).

Dönüşümcü liderlik süreci, liderin ve izleyenlerin kendilerini bireysel olarak eleştirmelerini ve örgütsel gelişmeye katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. İzleyenlere liderlik yeteneği kazandırırken lidere daha üst düzeyde bir liderlik yeteneği kazandırmaktadır (Aydın, 2003: 309)

Çelik (2007:153-155)dönüşümcü lider davranışlarını, vizyonla iletişim sağlamak, işgörenlerin kendi vizyonuna bağlanmasını güçlendirmek, işgörenlere saygı göstermek ve örgütsel özdeşleşmeyi sağlamak olarak ifade etmiştir. Örgütsel vizyonu oluşturma yeteneği ve izleyenler tarafından güvenilir kabul edilmesi, önemli bir özellik olarak vurgulanmıştır.

Dönüşümcü liderliğin gelecekte daha da öneminin artacağı düşünülerek üç safhada ele alınmıştır (Eren, 2003: 545-546):

- 1- Değişim ihtiyacının fark edilmesi: Dönüşümcü lider, organizasyonun değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün kilit yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini açıklayıp onları ikna etme yoluna gider. Örgütte işler hala yolunda gidiyor ve hedeflerine ulaşıyorsa ve çevre değişiklikleri aşama aşama gerçekleştiriliyorsa örgütün diğer kilit yöneticilerini ikna etmek kolay olmayacaktır. Ancak, değişimi gerçekleştirmek için seçilecek en iyi zaman işlerin kötüye gittiği zaman olmamalıdır.
- 2- Fark edilen bir vizyon oluşturma: Dönüşümcü lider örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Vizyon gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu açıklamalıdır. Önemli olan vizyon yaratılmasına öncelik etmek ve vizyon oluşturma işlemini sürekli kılmaktır. Çünkü hiçbir stratejik vizyon kalıcı ve sürekli değildir. Zaman

içinde değiştirilmelidir. Dönümcü liderden beklenen en önemli husus, çalışanların başarı standartlarını arttırmalarıdır. Yüksek başarı standartları ise gerçekçi olmayan ve kimseyi tatmin etmeyen hayali hedefler değildir. Dönüşümcü ve reformist liderlerde geniş görüş açısı (vizyon) ve buna bağlı olarak değişimleri başlatmak önemlidir.

- 3- Değişimi kurumsallaştırma: Dönüşümcü lider yönetici liderden farklı olarak meydana gelen yenilikleri kurumsallaştırmalıdır. İstenen değişimlerin planlandığı gibi gitmesinden emin olmak için geri besleme mekanizması oluşturarak istenen değişikliklerin ne ölçüde gerçekleştiğini, değişimi tam sağlamak için neler yapılması gerektiğini ve zamanında müdahale ile karşılaşılan güçlüklerin yenilmesini sağlaması gerekir. İstikrarlı dönemlerde iyi çalışan bu mekanizma, istikrarsızlığın hakim olduğu dönemlerde çok hızlı değişimler olduğu için kesintiye uğrayabilir. Bu durumlarda dönüşümcü lider ve onun üst yönetim kadrosu çok duyarlı ve değişik geri besleme mekanizmaları ile kesintinin önüne geçmeye çalışmalıdır.

2.4.3. Okullarda Liderlik

Okul yöneticisi liderlik imajına girebilmek ve girdikten sonra kalabilmek için, öğretmen, öğrenci gruplarından ve liderlerden yararlanabilir (Bursalıoğlu, 2005:205). Okulun işleyişinde birinci derecede sorumlu olan okul müdürünün temel işlevi öğretim liderliği olmak durumundadır. Örgütsel liderlik okul yöneticisinin güdüleyici, özendirici, destekleyici, engeller ortadan kaldıracı bir tutum içinde olmasını öngörmektedir (Aydın, 2005: 311).

Okul yöneticisi, liderden önce üsttür veya baştır. Üstlük imajından liderlik imajına girebilmesi, çok güç olmakla beraber, bazı yollarla sağlanabilir. Bunlardan birincisi eğitim biriminin temel değer ve ideallerini benimsemesi ve bunları davranışa çevirebilmesidir. Bireyin değeri, işbirliğinin önemi, okulun verimi, öğrencinin gelişmesi gibi böyle idealler, okulun yöneticisinin liderlik görevlerinden bazılarını belirler. İkincisi, okulun amaçları ile üyelerin gereksemelerini dengeleştirebilecek kadar örgütçü ve yönetici olabilmesidir. Üçüncüsü ise, okulunda ahenkli insan ilişkilerinin kurulduğu ve işlediği bir hava yaratabilmesidir (Bursalıoğlu,2005: 209).

Okullarda gerçekleştirilecek öğrenme, okulların amaçlarının yeniden belirlenmesi gibi, bilgiye dayalı dönüşümlere yönelik olabileceği gibi, var olan amaçların daha etkili bir biçimde gerçekleştirilmesine yönelik de olabilir. Her iki durumda da bir yenileşme, iyileşme söz konusudur (Aydın, 2005: 312).

Dönüşümcü liderlik biçimi karışıklığa meydan okumaktadır. Çünkü, yüksek düzeyde özdeşim sağlama, belirsiz gündemi yeniden oluşturma ve okul personelini sürekli geliştirme yoluyla dönüşümcü lider, etkili bir gündem oluşturur (Çelik, 2007:149). Dönüşümcü bir lider olarak okul müdürü, okulu için yeni hedefler belirleyebildiği ya da var olan hedefleri daha etkili bir biçimde gerçekleştirmek için yeni yöntemler geliştirebildiği zaman, vizyoner liderlik sergileyebiliyor demektir (Aydın, 2005: 312).

Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde eski liderlik davranışlarıyla değişim sürecine uyum sağlayabilmek mümkün değildir. Bu değişim hızına en çok dönüşümcü liderin uyum sağlayabileceği ileri sürülmektedir. Gelişmelerin seyri eğitim sistemini ve kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü eğitim ekonomideki, siyasetteki ve sosyokültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir (Erdoğan, 2004: 2).

2.5. Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlikle İlgili Yapılan Araştırmalar

2.5.1. Yurtiçi Araştırmalar

Asunakutlu, Safran ve Tosun (2003) turizm işletmelerindeki kriz yönetiminin yöneticilerin eğitim düzeyi ile ilişkisini araştırmışlardır. Tarama modelinde yapılan araştırmada büyük işletmelerin istidam konusunda yaptıkları duyarlı seçimlerinden dolayı kriz ortaya çıkmadan önce tahmin edebildikleri, yöneticilerin eğitim seviyelerinin krizi tahmin etmede en etkili faktör olduğu sonucuna varmışlardır.

Ocak (2006) yaptığı “Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi” araştırmasında görüşme yöntemi ile müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi ile ilgili görüşlerini ve okullarda yapılan çalışmaları

izleyerek ortaöğretim kurumlarının krize hazırlık düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Görüşme yöntemi ile yapılan araştırmada çoğu okulda kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planının olmadığını, kriz yönetim ekibi olan okulların çalışmalarında gönüllülük, deneyim, kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörlere olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Adıgüzel (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem İle İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri” konulu tarama modeli ile yapılan araştırmada müdürler, kendilerini planlama, iletişim, koordinasyon ve örgütlenme boyutunda öğretmenlere göre daha yeterli değerlendirmişlerdir. Eğitim enstitüsü ve ön lisans mezunu yöneticilerin ve öğretmenlerin algıları diğer eğitim düzeylerine göre yüksek çıkmıştır. Öğretmen algılarında eğitim düzeyi, kıdem ve cinsiyet değişkeni anlamlı farklılık göstermiştir.

Aksu (2009) tarafından yapılan “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik” araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin algıları çoğunlukla düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarında görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Çelik (1998) “Eğitimde Dönüşümcü Liderlik” araştırmasında dönüşümcü liderlikle okul müdürlerinin liderlik özelliklerini araştırmıştır. Betimsel modelde yapılan araştırmada okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gösterdiklerini belirlemiştir.

Açıkalın (2000) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki” araştırmasında müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri alınarak ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini ve empati becerilerini kullanma düzeylerini tespit ederek arasındaki ilişkiyi bulmaya çalışmıştır. Betimleme modelinde yapılan araştırma ilköğretim

okulu müdürlerinin kendilerini dönüşümcü liderlik özelliklerini ve liderlik davranışlarını yüksek algıladıkları belirlenmiştir. Ayrıca yaş, eğitim düzeyi ve kıdeme göre farklılık gösterdiği bulgusu çıkmıştır. Müdür yardımcılarının ve müdürlerin algıları arasında anlamlı fark olduğu sonucuna erişilmiştir.

Eraslan (2003) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri” araştırmasında müdürlerin dönüşümcü liderlik özellikleri çeşitli değişkenler açısından belirlenmeye çalışılmıştır. Betimleme modeli ile yapılan çalışmada, ilköğretim okulu müdürleri dönüşümcü liderlik özelliklerini yeterli algıladıkları ancak öğretmenler ile müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını değerlendirmeleri açısından anlamlı fark olduğu sonucuna varılmıştır. Yine bu çalışmada öğretmenlerin cinsiyet, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Zeren (2006) araştırmasında ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri ile öğretmenlerin okula bağlılığı arasındaki ilişkiyi tespit etmeye çalışmıştır. Tarama modelinde yapılan çalışmada öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini tüm boyutlarda çoğunlukla düzeyinde algılamışlardır. Çalışmada öğretmenlerin, mezun oldukları okul, öğrenim düzeyi, cinsiyet ve buldukları okulda çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemiştir.

Bilir (2007) “Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişisini İnceleme” konulu bir çalışma yapmıştır. Tarama modelinde yapılan çalışmada ilköğretim okulu yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini katılıyorum düzeyinde gösterdikleri belirlenmiştir. Bu çalışmada öğretmenlerin algıları branş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermezken, eğitim düzeyi, kıdem ve yaş değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermiştir.

Çetiner (2008) araştırmasında “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Gösterme Özelliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” konulu çalışması

tarama modelinde yapılmıştır. Öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini çoğunlukla katılıyorum düzeyinde algılamışlardır. Araştırma bulgularına göre öğretmenlerin cinsiyet ve müdürle çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık görülmemiş, fakat mesleki kıdem ve branş değişkenlerine göre anlamlı fark olduğu görülmüştür.

2.5.2. Yurtdışı Araştırmalar

Gainey (2003)'ın "Kriz Hazır Okul Çevresi Yaratmak" adlı araştırmasında Güney Carolina eyaletindeki okulların bulunduğu bölgelerin krize hazırlık durumları incelenmiştir. Güney Carolina eyaletindeki okulların kabul görmüş kriz yönetim stratejileri uyguladıkları belirlenmiş. Kriz yönetimi eğitimi verecek eğitimcilere gereksinim duyulduğu, okul çevresinin güvenliğini sağlamak ve çocukların daha güvenli ortamda eğitim görmelerini sağlamak için kriz yönetimi eğitiminin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Ocak. 2006.).

Wheeler'ın (2002) "Kriz Yönetimi Eğitiminin Gereksinimler: Virginia Okul Müdürlerinin Algıları" konulu araştırmasında okul müdürlerinin kriz yönetimi alanında kişisel gelişim ihtiyaçlarına yönelik algılarını ve müdürlerin cinsiyet, kıdem, okulun büyüklüğü ve bölgeye göre kriz yönetimi eğitimine yönelik algılarında farklar olup olmadığını belirlemeye çalışmıştır. Müdürler, okuldaki şiddet olaylarının sonucunda yaşanan durumu kriz olarak görmüşlerdir. Ayrıca müdürlerinin kriz yönetimi eğitimini çok gerekli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Ocak. 2006.).

Goldman (2008) "Dört Massachusetts Devlet Okulunun Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Planlaması" konulu araştırmasında okul kurallarına uygun her hangi bir kriz planlaması yapılıp yapılamayacağına bakmıştır. Bu çalışmada federal ve devlet kriz yönetimi ile ilgili bilgilerinde olduğu okul kriz planlarının yer almış. Ağustos 2007 den Şubat 2008 tarihine kadar olan dosyalar toplanmış ve içinde 27 kişisel anket, 18 doküman ve 4 tane olay incelenmiştir. Etkili kriz planı oluşturabilmek için okul kurallarının bazen büyük etkisi olmadığı, krize karşı acil

hazırlıkların zayıf olduğu belirlenmiş. Kriz yönetimine etkin olmak için Massachusetts okullarının güvenliği, acil eylem planları ve okulun güvenli hale getirmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır.

McKenzie (2008) “Okulda Kriz ve Personelin Hazırbulunuşluğu” konulu araştırmasında krize dayalı kriterler için uygun kriz politikalarının ve prosedürlerinin orta dereceli okullarındaki çalışan elkitablarıyla ne derece örtüştüğü ile kampus içinde silahlı olay tecrübesi olan okullarda, okulda çalışan elkitablarındaki krize karşı koyma protokollerindeki prosedür ve politikaların ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Yüz yüze görüşme, anket ve okul bölgesinin sağladığı krizi kontrol etme kılavuzdaki yazılı politika ve prosedürlerin analiz edilmesi yolu yapılan çalışmada, eyaletlerdeki okul bölgelerindeki yöneticilerin kriz yönetimi planlarının olduğu ancak planların etkililiği ve kalitesinin değiştiği görülmüş.

Chun (2008) “Küveyt Kaliforniya’daki Yatılı Özel Yüksek Öğrenim Kurumlarının Kriz Planlaması” konulu araştırmasını, 4 yıllık yatılı yüksek okullarının 7 tanesinin kriz planlarındaki kritik öğelerin analiz edilmesi yolu ile yapmıştır. Kriz planlarının; olabilecek bir olay karşısında okulların etkili bir şekilde hazırlıklı olmasını sağlayan bir araç olduğu, bundan dolayı da insanların ve mülklerin zarar görmesini azalttığı, fakat tamamıyla olayların olmasını önlemediğini, iyi ve uygun planların ana krizin neden olduğu zarar ve sürecin de kontrolünün okul yöneticilerinde toplanmasını sağladığını ortaya koymuştur.

Twomey (2009) “Devlet Okullarındaki Kriz Yönetimi Planlamasının Analiz”i konulu araştırmasında, devlet okullarındaki kuralların gerçek krize ve kriz yönetim planlarına etkisi araştırmıştır. Küçük, orta ve büyük ölçekli K-12 devlet okullarının kurallarını ve öğrenim seviyelerini araştırılmış, aynı zamanda meil yolu ile kriz planları toplanmaya çalışılmıştır. Elde edilen bilgiler Pearson Korelasyonu ile analiz edilerek öğrenci sayıları ile bağlantısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Kriz yönetiminde öğrenim düzeyini yükseltmek ve öğrencilerin günlerini nasıl değerlendirdiğini denetlemenin önemli olduğu ortaya konulmuştur.

Trethowan (2009) Avusturalya'nın Victoria okullarına yönelik eleştirisel olaylar üzerine yapılan araştırmada okul yöneticilerinin okul yaşantılarındaki deneyimlerinden hareket edilmiştir. Victoria'daki 120 okul yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırmanın birinci amacı okul yöneticilerinin deneyim seviyelerini belirlemeyi ve deneyimlerin dışında gereken diğer unsurları belirlemek, ikinci amacı ise okullarda kullanılabilecek deneyim modelleri geliştirmektir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin çoğunun okulda yaşanan eleştirisel olaylara çözüm bulunmasını istedikleri, öğrencilerini ölüm, intihar, trafik kazaları ve cinsel tacizlerden korunmalarını destekledikleri ve eğittikleri, destek ve eğitim çalışmalarından okulun memnun olduğu, okul yöneticilerinin okulda kriz yönetimi konusunda daha çok şey bilmeleri gerektiğini anladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu araştırmada, okulda kriz yönetimi ile ilgili servis/bölüm kurulması, senaryolar oluşturulması, yöneticilerin deneyimlerinden yararlanılması gerektiği belirtilmiş ve "Kriz Yönetim Modeli" oluşturulmuştur.

Son, Jeong-We (2003) "Liderlik Stilllerinin Analizi ve Koreli Büyük Papazların Arasındaki Uygulamalar" konulu araştırma yapmıştır. Bu araştırmanın amacı liderlik tarzlarını, uygulamalarını keşfetmek ve liderlik tarzlarında etkili faktörlere katkıda bulunmaktır. Koreli büyük papazların arasındaki uygulamalarda dönüşümcü ve değişimci liderliği temel almıştır. Çok etmenli liderlik anketi kullanılarak yapılan bu çalışma tarama modelindedir ve Cristian Okullarında yapılmıştır. Liderlik uygulamalarını, tanrı ile kişisel ilişkiler, diğer insanlarla ilişkiler, insanı çevreleyen doğal çevre, kişisel gelişim, kriz deneyimlerinin etkilediği görölmüş. Resmi müfredat teorik eğitimle ilgisi olmasına rağmen liderlik stillerini ve uygulamalarını etkileyen önemli bir etmen olarak görölmemiş.

Nguni (2005)'e araştırmasında "Öğretmenlerin Dönüşümcü Liderliği ile İlköğretim ve Orta Öğretim Okullarında Öğgütlenmiş Vatandaşlık Çalışmaları Üzerindeki Etkilerini" incelemeye çalışmıştır. Betimle modelindeki çalışmada, öğretmenlerin dönüşümcü liderlik özellikleri iş ve günlük hayattaki başarıyı arttırdığı, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında vatandaşlık davranışlarında organize olmayı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu araştırmada öğretmenlerin

dönüşümcü liderliği ile örgütlenmiş vatandaşlık davranışlarının iş memnuniyeti üzerinde azda olsa etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Gilbert (2008) California eyaletindeki lise müdürlerin algılarına göre dönüşümcü liderlik uygulamaları ile onların memnun eden çalışmaları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik ile memnun edici çalışmaları arasındaki ilişkiyi görmek için 2002-2007 yılları arasındaki California liselerini örnek almış. Beş liderlik uygulaması ve dört memnun edici çalışma arasında ilişkinin derecesi belirlenmeye çalışılmıştır. 63 müdür lise müdürü, memnun edici stillerini belirleyen anket, lider uygulamaları ve demokratik anketler olmak üzere üç araştırmaya tabi tutulmuştur. Müdürler, liderlik stillerinin iletişim ve ilişki kurmaya yardımcı olduğunu söylemiştir. Memnuniyet verici çalışmaları ile liderlik uygulamaları arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur. Dönüşümcü liderlik uygulamalarının çoğunluğu tatmin edici bir ilişki kuramamış. Bu çalışmada dönüşümcü liderlik uygulamaları belirli bir memnun edici tipe bağlı olmadığı ortaya konulmuş.

Hondgson (2009) “İki Orta Düzey Öğretmen Kadrosunu Geliştirmecisinin California’daki İki Yüksek Okuldaki Örgütsel Öğrenmede Dönüşümcü Yöneticiler Olarak Etkilerini” araştırmıştır. California’daki iki yüksek okul öğretmen kadrosu geliştiricisinin öğrenmedeki etkileri ile iki orta düzey öğretmen yetiştiricisinin liderlik karakterlerinin davranışlarını anket ve görüşme yöntemleri ile araştırmış. Nitel ve nicel analizler, orta düzey öğretmen kadrosu geliştiricilerinin örgütsel öğrenmede dönüşümcü lider olarak etkilerinin olduğu görülmüş. Ancak algılayıştaki farklılıklar bu etkideki potansiyel engeller olduğunu vurgulamıştır.

Sloan (2009) “Dönüşümcü ve Değişimci Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki ve New York Üniversitelerindeki Stratejik Değişim Üzerine Nicel Bir Araştırma” yapmıştır. Bu çalışmada yüksek öğrenim organizasyonlarda ortaya çıkan stratejik değişimle, New York Üniversitelerinde sistemin dönüşümcü ve değişimci liderlik şekilleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır. Sertifikalı programlarda Eylül 2003’den Eylül 2006’ya, Eylül 2003’den Eylül 2008’e kadar olan periyodu

incelemiştir. Araştırmada çok etmenli liderlik anketi kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik stili ile değişimci liderlik stili ve organize edilmiş stratejik değişimlerin arasındaki ilişkinin varlığı için değişimci liderlik stiline sınırlandırıldığı görülmüştür. Dönüşümcü liderlik stili ve değişimci liderlik stili arasındaki davranışları üzerine yoğunlaşmış, gelişmiş yüksek eğitim organizasyonlarının liderlik gelişimini sağladığı, buna karşın liderlik gelişiminin de yüksek eğitim organizasyonların gelişini sağladığı belirlenmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, örnekleme, verilerin ve veri toplama aracının özellikleri, geçerlik ve güvenilirlik çalışmalarının sonucu, verilerin uygulanması ve bulguların elde edilmesinde kullanılan istatistiksel çözümleme teknikleri üzerinde durulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerileri ile dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkinin öğretmen görüşlerine göre incelemesini amaçlayan bu araştırma tarama modelinde betimsel bir araştırmadır. Tarama Modeli geçmişte ve halen varolan bir durumu varolduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan yaklaşımlardır (Karasar, 2004: 81). Bu araştırma örneklem grubu üzerinde yapılp ilgili evrene genelleme yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evreni 2009–2010 eğitim-öğretim yılında İstanbul İli, Beşiktaş, Şişli, Sarıyer, Avcılar, Eyüp ve Kağıthane İlçelerinde bulunan ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. İstanbul İlinde bulunan ilçelerde yaşayan insanların sosyal, kültürel ve ekonomik değerlerindeki farklılıkları göz önüne alınarak ilçeler “çok iyi, iyi ve orta“ olarak üç gruba ayrılmıştır. İlçede yaşayan insanların sosyal, kültürel ve ekonomik değerlerindeki farklılıkları, eğitime bakışlarını, ilköğretim okullarından ve çalışanlarından (müdür, öğretmen, memur, hizmetli) beklentilerini farklılaştırmaktadır. Bu gruplardan Beşiktaş-Şişli “çok iyi”, Sarıyer-Avcılar “iyi”, Eyüp - Kağıthane “orta” düzeyde belirlenmiştir. Bu

belirlemede, Belediye Başkanlıkları ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin görüşleri alınmıştır. Evrende, Beşiktaş İlçesindeki 29 ilköğretim okulu ve 703 öğretmen, Şişli İlçesindeki 29 ilköğretim okulu ve 1183 öğretmen, Sarıyer İlçesindeki 35 ilköğretim okulu ile 1098 öğretmen, Eyüp İlçesindeki 43 ilköğretim okulu ve 1400 öğretmen, Avcılar İlçesindeki 23 ilköğretim okulu ve 1254 öğretmen ile Kağıthane İlçesindeki 48 ilköğretim okulu ve 1727 öğretmen bulunmakta olup toplam 207 ilköğretim okulu ve 7365 öğretmenden oluşmaktadır. Evreni oluşturan İstanbul İlinin altı ilçesi ve okul isimleri EK:1 de verilmiştir.

3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmada örneklemin temel kuralı yansızlıktır. Yansızlık, (randomnes, tesadüflük, seçkisizlik) belli bir örneklem büyüklüğüne ulaşmada, evrendeki her ünitenin örnekleme girebilme olasılığının belli, bağımsız ve birbirine eşit olması durumudur (Karasar, 2004:112). Tabakalı örnekleme yöntemi kullanılan bu araştırmada örnekleme oluşturmak için her ilçede bulunan okullar ilçenin kendi içinde velinin sosyal, ekonomik ve kültürel değerleri, okulun eğitim-öğretimde ulaştığı başarı durumu doğrultusunda (bu ilçede denetim yaparak ilçe okullarının tamamını tanıyan ilköğretim müfettişleri görüşleri ile İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ve Belediyeden alınan bilgiler) çokiyi, iyi, orta, vasat olarak gruplanmıştır. Her gruptan tesadüfü örnekleme yöntemi ile ilçelerdeki okul sayıları dikkate alınarak evreni oluşturan rakamlar doğrultusunda Beşiktaş'dan 3, Şişli'den 3, Sarıyer'den 4, Avcılar'dan 3, Eyüp'den 5 ve Kağıthane'den 5 ilköğretim okulu olmak üzere toplam 23 ilköğretim okulunda 567 öğretmen örnekleme dahil edilmiştir. Örnekleme oluşturan ilçe ve okul isimleri EK: 2 de verilmiştir.

Tablo 1
Evreni Oluşturan Örnekleme

Kaynak	Okul sayısı	Öğretmen sayısı
	n	n
Evren	207	7365
Örnekleme	23	577

Örneklem olarak belirlenen ilköğretim okulunda en az bir yıl çalışmış öğretmenlere cevaplanmak üzere anket dağıtılmıştır. Öğretmenler tarafından cevaplanan anketlerin dönüşümü ve değerlendirmeye alınan sayıları ile yüzdeleri tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2
Uygulanan Anketlerin Dönüşümü

Dağıtılan	Yanıtlanan		Değerlendirme Dışı Bırakılan		Değerlendirilen	
	n	%	n	%	n	%
567	434	76.55	21	3.71	413	72.84

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak anketler, örnekleme uygulanmış, geri dönen 434 anketten 21 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Kendilerine anket uygulanan 567 öğretmenden geriye dönen ve değerlendirme dışı bırakılan anketler çıkarıldıktan sonra, 413 (%72.84) anket değerlendirilmeye alınmış ve istatistiksel işlem yapılmıştır. Değerlendirmeye alınan anketlerde cinsiyete göre dağılımı Tablo 3’de yer almaktadır.

Tablo 3
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet Dağılımı (n=413)

Cinsiyet	n	%
Bayan	274	66,35
Erkek	139	33,66
Toplam	413	100,00

Tablo 3’de örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 66.35’inin bayan, % 33.66’sının erkek olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan bayan öğretmenlerin sayısı yaklaşık olarak erkek öğretmenlerin sayısının iki katıdır.

Tablo 4
Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Kişisel Özellikleri (n=413)

Kişisel Özellikler	Öğretmen Sayısı (n)	Yüzde (%)
Eğitim Düzeyi		
Ön Lisans	61	14,77
Lisans	323	78,21
Yüksek Lisans	29	7,03
Doktora	0	0,00
Mesleki Kıdemi		
1-5 yıl	70	16,95
6-10 yıl	101	24,46
11-15 yıl	93	22,52
16-20 yıl	51	12,35
20 yıl ve üzeri	98	23,73
Yaş Grubu		
20-25 yaş	17	4,12
26-30 yaş	84	20,34
31-35 yaş	105	25,43
36-40 yaş	64	15,50
40 yaş ve üzeri	143	34,63
Branş		
Türkçe	30	7,27
Matematik	28	6,27
Fen ve Teknoloji	31	7,76
Sosyal Bilgiler	20	4,83
İngilizce	30	7,27
Görsel Sanatlar/Müzik	16	3,88
Diğer	258	62,47

Tablo 4’de görüldüğü gibi evreni oluşturan ön lisans mezunu öğretmenler 61 ile %14.77 oranındadır. Ön lisans mezunlarının, mesleğinin 20 yıl ve üzerinde sınıf öğretmenleri ya da mesleğinin 1-5. yılında olan anasınıfı öğretmenleri oluşturmaktadır. Lisans mezunu öğretmenlerin sayısı 323 ile %78.2’lik orana tekabül etmektedir. Öğretmenlerin çoğunun lisans mezunu olması halen geçerli olan öğretmen yetiştirilmesinde geçerli olan bölümlerden mezun olduğunun göstergesidir. Yüksek lisans mezunu 29 öğretmen % 7.03 oranındadır. Bu durum öğretmenlerin arasında üst öğrenime devam eden öğretmen sayısının az olduğunu göstermektedir. Anket dolduran öğretmenler arasında doktora düzeyinde eğitim gören öğretmen

bulunmamaktadır. Mesleki kıdem durumuna bakıldığında kıdemi 1-5 yıl olan öğretmen sayısının 70 ile % 16.95, 6-10 yıl arasında 101 ile % 24.46, 11-15 yıl olan öğretmenlerin 93 ile %22.52, 16-20 yıl olan öğretmenlerin 51 ile %12.35, 20 yıl ve üzeri öğretmenlerin 93 ile % 23.73 oranında olduğu görülmektedir. Bu durum İstanbul ilinde mesleki kıdeme göre doğal bir dağılım sergilediğini göstermektedir. Nitekim İstanbul ili her yıl öğretmen atamalarında ilk atama ve il dışı atamalarına açıktır. 6-10 yıl ve 11-15 yıl kıdemi olan öğretmenlerin dağılımları fazla gibi görünse de dağılım doğaldır. Çünkü 1997 yılında 8 yıllık zorunlu eğitime geçilmesinden dolayı 1997-2002 yıllarında ilköğretim okullarına diğer yıllardan daha fazla öğretmen ataması yapılmıştır. Aynı durum öğretmenlerin yaş gruplarında da görülmektedir. Öğretmenlerin yaş gruplarına göre dağılımı 20-25 yaş 17 ile %4.12, 26-30 yaş 84 ile %24.34, 31-35 yaş 105 ile %23.43, 36-40 yaş 64 ile %15.50, 41 yaş ve üzeri 143 ile 34.63 oranındadır. 20-25 yaş grubunun diğer yaş gruplarına göre az gibi görünse de günümüzde öğretmenlik mesleğine başlama yaşı 23-25 yaş olduğundan, bu yaş grubunun %4.12'lik oranda olmasını doğal bir dağılım olduğunu söyleyebiliriz. Branş dağılımında Görsel Sanatlar/Müzik öğretmenleri 16 ile % 3.88'lik oran en az orana sahiptir. Bu durum görsel sanatlar ve müzik dersinin haftada bir ders saati olmasının yanında bu branş öğretmenlerinden norm kadroda yeterli sayıda öğretmen olmamasından kaynaklandığını söylenebilir. Anket dolduran öğretmenlerin kişisel özelliklerinin branş bölümünde “diğer” seçeneğinde 258 ile % 67.42 oranında öğretmen bulunmaktadır. İlköğretim okulunda anasınıfı ve ilk beş yıllık eğitimi veren sınıf öğretmenleri “Diğer” seçeneğinde yer almıştır. % 67.42'lik yılmada bundan kaynaklanmaktadır.

3.4. Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak iki farklı anket kullanılmıştır. Birinci anket “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri”, ikinci anket ise “Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik” anketidir. Anketlerin araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmıştır (EK: 3). Veri toplama araçları birleştirilerek tek form haline getirilmiş ve birlikte uygulanmıştır.

Katılımcılara cevaplaması istenen anketin birinci bölümünde; araştırmanın örneklemini oluşturan ilköğretim okulunda görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, yaş grubu, öğrenim durumu, mesleki kıdemi, öğretmenlikteki branşlarına yönelik kişisel bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerisi anketi, üçüncü bölümde Dönüşümcü Liderlik Düzeyi anketi yer almıştır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi: Aksu ve Deveci (2009) tarafından hazırlanan anket üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin alt boyutlarının isimleri, gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Anketin birinci alt boyutu “Kriz Öncesi Dönem” 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu “Kriz Dönemi” 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu “Kriz Sonrası Dönem” 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri .97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur. Ayrıca Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik anketin faktör analizine oldukça uygun olduğu belirlenmiştir. Maddelerin ayırt edicilik gücünün belirlenmesi için madde-test korelasyonu yapılmıştır. Bu analize göre, bir maddeden alınan puanlarla tüm anketten alınan puanlar pozitif yönde ve yeterince yüksek bir korelasyon gösterdiği için, o madde ayırt edici kabul edilmiş ve nihai teste alınmıştır. Madde-Test Korelasyonu tüm maddelerin toplam test puanıyla ilişkisi oldukça yüksek bulunduğundan tüm anket maddelerinin iyi işlediği söylenebilir. Anketin güvenirlik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği kullanılmış ve Kriz Öncesi boyutunda .95, Kriz Dönem boyutunda .95, Kriz Sonrası boyutunda .98, anket genelinde .98 güvenirlik katsayıları bulunmuştur. Beşli likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir (Aksu ve Deveci,2009:454-463). Kriz Yönetimi Becerileri Anket EK: 4 de verilmiştir.

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Anketi: Üçüncü bölümde yer alan ‘Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik’ anketi Bass ve Avolio (1990)’nun Çok Faktörlü Önderlik Ölçeği ve Padsokoff’un Dönüşümcü liderlik Ölçeği temel alınarak Aksu ve Balcı (2009) tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiştir. Aksu ve Balcı’nın 18 maddelik ‘Dönüşümcü Liderlik’ anketinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Araştırmacılar bu anketin faktör yükleri, güvenilirliği ve madde-test korelasyonlarını tekrar hesaplamışlardır. Anketin Cronbach’s Alpha ve en düşük faktör yükü sonuçları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5
Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Anketi Madde Sayısı, Güvenirliği, Faktör
Yükleri ve Madde-Test Korelasyonları

Boyut	Madde Sayısı Ve Numaraları	Cronbach’s Alpha	En Düşük Faktör Yüğü	En Düşük Madde- Test Korelasyonu
İlham Verici Motivasyon	4	.83	.78	.64
İdeal Etki	5	.90	.83	.74
Bireysel İlgi	4	.91	.85	.74
Zihinsel Teşvik	5	.70	.47	.36

İlham Verici Motivasyon alt boyutunda 1., 2., 3., 4. maddeler, İdeal Etki alt boyutunda 5., 6., 7., 8., 9. maddeler, Bireysel ilgi alt boyutunda 10., 11., 12., 13. maddeler ve Zihinsel Teşvik alt boyutunda 14., 15., 16., 17., 18. maddeler bulunmaktadır. Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Anket EK:4 de verilmiştir. Beşli likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir (Aksu ve Balcı, 2009).

3.5.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

2009–2010 eğitim öğretim yılında, İstanbul İlinde bulunan Beşiktaş, Şişli, Sarıyer, Avcılar, Eyüp ve Kağıthane İlçelerinde bulunan 23 resmi ilköğretim

okulunda 567 öğretmene uygulana anketten geriye dönenler incelenmiştir. Bunların içinde boş bırakanlar ayrıldıktan sonra 413 anket değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma analizlerinde SPSS (versiyon 15.0) programında x, Tek Yönlü Varyans Analizi, t Testi, Anova sonrası Post Hoc Tests LSD Testi ve Pearson Korelasyonu Katsayısı gibi istatistiksel testlerden yararlanılmıştır (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2005).

Birinci ve üçüncü alt problemlerin çözümlenebilmesi için beşli Likert ölçeğine göre puan aralıkları belirlenmiştir. İlköğretim Müdürleri Kriz Yönetimi Becerisi ile Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik ölçeğinin derecelendirilmesi ve puan aralıkları Tablo 6'de verilmiştir. Araştırmanın ikinci alt probleminin bağımlı değişkeni kriz yönetimi puanları, dördüncü alt problemin bağımlı değişkeni ise dönüşümcü liderlik düzeyi puanlarıdır. Beşinci alt problemin çözümünde Pearson Korelasyon Katsayısı tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

Tablo 6
İlköğretim Müdürleri Kriz Yönetimi Becerisi ile Dönüşümcü Liderlik
Anketlerinin Beşli Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Derece	Puan	Puan Aralığı
Her Zaman	5	4.21-5.00
Çoğunlukla	4	3.41-4.20
Bazen	3	2.61-3.40
Nadiren	2	1.81-2.60
Hiçbir Zaman	1	1.00-1.80

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLARI

Bu bölümde, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinden anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumları

Birinci alt problem “ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. İlköğretim okulu öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7
Öğretmenlerin Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin
Algıların Dağılımı

Boyut	n	\bar{x}	Ss
Kriz Öncesi Dönem	413	3.81	.916
Kriz Dönemi	413	3.52	1.120
Kriz Sonrası Dönem	413	3.66	1.069
Toplam	413	3.66	.996

Tablo 7’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi ilişkin becerileri, öğretmen algılarına göre tüm alt boyutlarda ve anket genelinde değerlendirilmesi “Çoğunlukla” düzeyinde algılanmıştır. Kriz Öncesi Dönem

boyutu $\bar{x}=3.81$ ile en yüksek değerlendirmeye sahiptir. Kriz Dönemi Boyutu ise $\bar{x}=3.52$ ile en düşük değerlendirmeye sahiptir.

Krizle baş etmenin yolu, krize hazır olmak ve ortaya çıktığında, krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Tutar, 2007: 17). Kriz yönetimi süreci; krizle ilgili olabilecek tüm belirtilerin ortaya çıkmasıyla birlikte kriz nedeni olabilecek unsurların, kriz boyutunun ve etkilerinin önceden bilinerek (reduction), krizin başlangıcında uygulanacak tekniklerin etkinliğinin artırılması (Onset management), krize neden olan olayların etkilerine karşı yapılacak faaliyetlerin detaylandırılarak geliştirilmesi (Response management) ve krizin etkilerinin ortadan kaldırılması için zarar gören maddi ve manevi kaynakların etkili ve süratli bir şekilde tekrar düzeltilmesinden oluşur (Tekin, Zerenler, 2005: 109).

İlköğretim müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin “Çoğunlukla” düzeyinde algılanma nedenleri arasında 1999 yılından itibaren müdür atamalarının sınavla yapılıyor olmasının bir etken olduğu düşünülmektedir. Müdür ataması için yapılan sınavlarda başarılı olmak isteyen öğretmenlerin yönetim akımları ve yöneticilik becerileri konularında kendini geliştirmeye çalışmış olmaları ve ön lisans mezunu yerine, lisans mezunu öğretmenlerin müdür olarak atanması müdürlerdeki yönetsel yeterliliği artırdığı düşünülebilir. Bu bulguya ulaşılmasında başka bir neden olarak, 2001 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının ilköğretim okullarında zorunlu hale getirilmesi ve bu kapsamda İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde “Okul Gelişim Yönetim Ekibi” kurulması ve etkin çalıştırılması konusundaki yasal zorunluluklarda müdürlerin kriz yönetiminin vazgeçilmezi olan planlama, ekip çalışması ve iletişimdeki becerilerini arttırmış olabilir. Yine Milli Eğitim Bakanlığının 2006–2007 öğretim yılından itibaren okullarda uygulanmak üzere “Şiddet Eylem Kılavuzu” yayınlaması ve bu kılavuz doğrultusunda Şiddet Eylem Planlarının hazırlanmasını istemiş olması müdürlerin kriz yönetim becerilerinin gelişmesine katkı sağlamış olabilir.

İlköğretim müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin çoğunlukla düzeyde algılanması, okullarında yaşanacak olası kriz sinyallerini dikkate alarak kriz yönetim

planı hazırlaması ve kriz yönetim ekibi oluşturularak öğrenci, veli ve okul çalışanlarını en az zararlı krizi atlattırmasını sağlayabilecek yönetsel becerilere sahip olduğu söylenebilir. Bu araştırmada elde edilen bulgular Adıgüzel (2007)'de İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem İle İlgili Yeterlilikleri araştırması ile Aksu (2009) 'nun Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye yönelik araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Tablo 8
Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip
Anket Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
15. Madde	En Düşük	413	3.25	.055
2. Madde	En Düşük	413	3.32	.045

Tablo 8'de görüldüğü gibi kriz yönetiminde en düşük algılanan $\bar{x} = 3.25$ ile 15. madde "Tüm Çalışanları Kapsayacak Kriz Yönetimi Hakkında Eğitimler Düzenlemektedir" maddesidir. Diğer en düşük algılanan $\bar{x} = 3.32$ ile 2. madde "Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır" maddesidir. Anket genelinde 2. ve 15. madde "Bazen" düzeyinde algılanır iken diğer 29 madde "Çoğunlukla" düzeyinde algılanmıştır.

Kriz öncesi dönemde, kriz belirtilerini fark edebilmek ve buna göre tarama sistemi kurabilmek kadar kriz senaryolarını üreterek tersine kriz çalışmaları yapmak oldukça önemlidir (Tutar, 2004: 70). Kriz şartlarında başarıyı sağlamak, örgüt üyelerinin desteği ve ekip olarak hareket edebilme becerileri ile kriz ekibinin yeteneğine bağlıdır. Diğer bir deyişle sayılan faktörleri geliştirme yönünde uygulanacak eğitim programları başarıyı arttıracaktır (Tüz, 2004: 69).

Bu durum, öncelikli amacı öğrenciyi gerçek hayata hazırlamak olan ilköğretim okullarında görev yapan müdürlerin, yaşanan ya da sinyalleri alınan kriz

olayları üzerinde yoğunlaşmış olması, tahmin edilemeyen krizler üzerine senaryo hazırlama çalışmalarını ikinci plana bırakmış olmasından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi konusunda tüm çalışanlara eğitim düzenlemeleri ve kriz yaşanmadan kriz senaryoları oluşturma becerileri bazen düzeyinde başarılı olduğu ve geliştirilmesi gerektiği söyleyebilir. İzmir İlinde İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okullarındaki Kriz Yönetim Becerileri ile Vizyoner Liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırmada da Kriz Yönetim Becerisi anketinin 2. ve 15. maddelerinin en düşük algılanan maddeler olarak benzerlik görülmektedir (Aksu, 2009: 2443).

Tablo 9
Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip
Anket Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
6. Madde	En Yüksek	413	3.86	.045
4. Madde	En Yüksek	413	3.83	.046

Tablo 9’da görüldüğü gibi en yüksek algılanan madde ise $\bar{x} = 3.86$ ile 6. madde “Kriz işaretine duyarlıdır. “ maddesidir. Diğer en yüksek algılanan madde $\bar{x} = 3.83$ ile 4. madde “Çevrede meydana gelen krizleri takip eder” maddesidir. En yüksek algılanan 6. ve 4. madde Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutuna aittir.

Kriz işaretlerine duyarlı olmak ve çevrede meydana gelen krizleri takip etme becerisi ile ilgili bulgunun yüksek çıkma durumu; öğretmenliğin ve yöneticiliğin temel özelliklerinden olan iletişim becerisinin ilköğretim okulu müdürleri tarafından etkin kullanmasından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim kanallarını açık tutma becerileri sayesinde okullarda kriz oluşmadan önce önlem alabilecek, krize hazırlanabilecek ve krizin şok etkisini en aza indirebilecek yönetsel yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir.

4.2. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları

İkinci alt problem “öğretmen algıları cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, yaş grubu ve branşlarına göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” Şeklinde belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin toplanan verilerle yapılan analizlerden ortaya çıkan bulgular, aşağıda kişisel değişkenlerle ilgili alt başlıklar altında yer alan tablolarda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerilerinde öğretmen algıları cinsiyete göre farklılığını belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır.

Tablo 10

Öğretmenlerin Müdürlerin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	\bar{x}	Ss	Sd	t	p
Kriz Öncesi Dönem						
Kadın	274	3.82	.868	.411	.501	.477
Erkek	139	3.78	1.008			
Kriz Dönemi						
Kadın	274	3.54	1.093	.411	.343	.335
Erkek	139	3.50	1.76			
Kriz Sonrası Dönem						
Kadın	274	3.68	1.034	.411	.507	.491
Erkek	139	3.62	1.138			
Toplam						
Kadın	274	3.68	.952	.411	.684	.656
Erkek	139	3.61	1.138			

*p<.05

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin Kriz öncesi dönem boyutunda [t=.501; p>0.05], kriz dönemi boyutunda [t =.343; p>0.05], kriz sonrası dönem boyutunda [t =.507; p>0.05] ve anket genelinde [t =.684; p>0.05] olduğundan “Kriz Yönetim Becerileri anketinin tüm alt boyutlarında ve anket genelinde” cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Kriz

öncesi dönem boyutunda bayan öğretmenler ($\bar{x}=3.82$) erkek öğretmenler ($\bar{x}=3.78$), kriz dönemi boyutunda bayan öğretmenler ($\bar{x}=3.54$) erkek öğretmenleri ($\bar{x}=3.50$), kriz sonrası döneminde bayan öğretmenler ($\bar{x}=3.68$) erkek öğretmenler ($\bar{x}=3.62$) ve anket genelinde bayan öğretmenler ($\bar{x}=3.68$) erkek öğretmenler ($\bar{x}=3.61$) ile müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algıladıkları anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılan bayan ve erkek öğretmen algılarının \bar{x} değerlerinin de birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

Bu durum, okulda yaşanan krizlerde, krizle baş edebilmeye yönelik kriz yönetim ekibi oluştururken öğretmenler arasında cinsiyet ayrımı gözetilmeksizin görev dağılımı yapılmasından kaynaklanabilir.

Müdürleri kriz yönetim becerilerinin algılanmasında öğretmenlerin cinsiyetinin belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir. Araştırmaya katılan bayan ve erkek öğretmenlerin Kriz Yönetimi Becerisi konusunda müdürlerini yeterli algıladıkları belirtilebilir. Bu araştırma bulgular Adıgüzel (2007)'de İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem İle İlgili Yeterlilikleri araştırması ile Aksu (2009)'da Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yaptığı araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerilerine ilişkin öğretmen algıları eğitim durumuna göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin eğitim durumları ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak belirlenmiş ancak anket doldurmaları istenen öğretmenler arasında doktora mezunu bulunmamıştır. Eğitim düzeyine göre öğretmen algıları Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11
Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem						
Gruplar Arası	.774	2	.387	.460	.632	-
Gruplar İçi	345.115	410	.842			
Toplam	345.889	412				
Kriz Dönemi						
Gruplar Arası	1.732	2	.866	.689	.503	-
Gruplar İçi	515.299	410	1.257			
Toplam	517.031	412				
Kriz Sonrası Dönem						
Gruplar Arası	.133	2	.066	.058	.944	-
Gruplar İçi	471.044	410	1.149			
Toplam	471.177	412				
Genel						
Gruplar Arası	.051	2	.025	.025	.975	-
Gruplar İçi	408.811	410	.997			
Toplam	408.862	412				

*p<.05

Tablo 11’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin “Kriz Öncesi Dönem Boyutu” [F (2,410)=.460; p>0.05], “Kriz Dönem Boyutu” [F (2,410)=.689; p>0.05], “Kriz Sonrası Dönem Boyutu” [F (2,410)=.058; p>0.05] ve anket geneli olan “Kriz Yönetim Becerileri” [F (2,410)=.025; p>0.05] olduğundan öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin eğitim düzeyi, müdürlerin kriz yönetim becerilerini belirleyici bir değişken değildir.

Müdürlerinin kriz öncesi boyutuna ön lisans mezunları (\bar{x} =3.79), lisans mezunları (\bar{x} =3.80) ile yüksek lisans mezunları (\bar{x} =3.97); kriz dönemi boyutuna ön lisans mezunları (\bar{x} =3.50), lisans mezunları (\bar{x} =3.51) ile yüksek lisans mezunları (\bar{x} =3.76); kriz sonrası boyutuna ön lisans mezunları (\bar{x} =3.62), lisans mezunları (\bar{x} =3.67) ile yüksek lisans mezunları (\bar{x} =3.62) ve anket genelinde ise ön lisans mezunları (\bar{x} =3.64), lisans mezunları (\bar{x} =3.66) ile yüksek lisans mezunları

($\bar{x}=3.69$) “Çoğunlukla” düzeyinde algıladıkları görülmüştür. Aritmetik ortalamalara bakıldığında yüksek lisans yapan öğretmenler müdürlerinin kriz öncesi ve kriz dönemi alt boyutundaki çalışmaları ile kriz yönetimi becerilerini, ön lisan ve lisans mezunu öğretmenlere göre daha başarılı buldukları söylenebilir. Bu araştırma bulgularında, müdürlerin kriz yönetim becerilerini belirlemede öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkeninin belirleyici olmaması, Aksu (2009)’un Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik araştırma bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerilerine ilişkin öğretmen algıları mesleki kıdeme göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin mesleki kıdemleri 1–5 yıl, 6–10 yıl, 11–15 yıl, 16–20 yıl ile 21 yıl ve üzeri olarak gruplanmıştır.

Tablo 12
Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdem	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem						
Gruplar Arası	4.807	4	1.202	1.437	.221	-
Gruplar İçi	341.082	408	.836			
Toplam	345.889	412				
Kriz Dönemi						
Gruplar Arası	10.663	4	2.666	2.148	.074	-
Gruplar İçi	506.368	408	1.241			
Toplam	517.031	412				
Kriz Sonrası Dönem						
Gruplar Arası	11.230	4	2.807	2.490	.043	*
Gruplar İçi	457.947	408	1.127			
Toplam	471.177	412				
Genel						
Gruplar Arası	7.230	4	1.807	1.836	.121	-
Gruplar İçi	401.632	408	.984			
Toplam	408.862	412				

*p<.05

Tablo 12’de görüldüğü gibi müdürlerin “Kriz Öncesi Dönem Boyutu” [F (4,408)=1.437; p>0.05], “Kriz Dönemi Alt Boyutu” [F (4,408)=2.148; p>0.05] ve anket geneli olan “Kriz Yönetim Becerileri” [F (4,408)=1.836; p>0.05] olduğundan, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Ancak “Kriz Sonrası Dönem Boyutu” [F (4,408)=2.490; p<0.05] olduğundan, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Başka bir deyişle öğretmenlerin mesleki kıdemi kriz öncesi dönem boyutu ve kriz dönemi boyutu ile anket genelinde “müdürlerin kriz yönetim becerilerini” belirleyici bir değişken olmadığı, ancak kriz sonrası dönem boyutunda belirleyici bir değişken olduğu görülmektedir. Anket genelinde müdürlerin kriz yönetim becerilerini en yüksek algılayan 1-5 yıl kıdem grubu $\bar{x}=3.83$ ile, ikinci 11-15 yıl kıdem grubu $\bar{x}=3.82$ ile, üçüncü 16-20 yıl kıdem grubu $\bar{x}=3.57$ ile, dördüncü 6-10 yıl kıdem grubu $\bar{x}=3.55$ ile ve en düşük algıya ise 21 yıl ve üzeri kıdem grubu $\bar{x}=3.54$ ile sahiptir.

Mesleki kıdemi 1-5 yıl ve 11-15 yıl kıdem grubunda olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre müdürlerinin kriz yönetim becerilerini daha yeterli bulduğu söylenebilir. Adıgüzel 2007’de kıdemi 1-5 yıl müdürlerin kendilerini diğer kıdem gruplarına göre daha yeterli algıladıklarını belirlediği araştırma bulguları ile örtüşmektedir. Ancak bu araştırma (kriz sonrası dönem boyutunda da olsa) Aksu’nun 2009’da yapmış olduğu çalışmada mesleki kıdem değişkeni kriz yönetimi becerilerini belirleyici olmadığı yönündeki bulguları ile çelişmektedir.

Kriz Sonrası Dönem boyutunda anlamlı farklılığın hangi kıdem grupları arasında olduğunu belirlemek üzere yapılan Anova sonrası Post Hoc Tests LSD Testi sonuçları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13
Kriz Sonrası Dönem Boyutunda Anlamlı Farklılığın Hangi Kıdem Grupları
Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark (i-j)	P	
Kriz Sonrası Dönem	1-5	6-10	.304	.165	.067
		11-15	-.053	.168	.752
		16-20	.280	.195	.153
		21 ve üzeri	.318	.166	.056
	6-10	11-15	-.357	.153	.020*
		16-20	-.024	.182	.894
		21 ve üzere	.015	.151	.923
	11-15	16-20	.333	.185	.073
		21 ve üzere	.372	.154	.016*
	16-20	21 ve üzeri	.039	.183	.832

*p<.05

Tablo 13'e bakıldığında kriz sonrası dönem boyutunda mesleki kıdemi (11–15) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6–10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.020<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenlerle ($p=.016<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (11–15) yıl olan öğretmenlerin lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Bu durum, deneyimlerin ve mesleki verimliliğin en yüksek olduğu (11–15) yıl mesleki kıdem grubunda olan öğretmenlerin, kriz sonrası dönemde durum değerlendirmesi, yeni vizyon oluşturma, kriz yönetim planı geliştirme, yeni strateji ve teknikler belirleme konularında müdürlerine destek olmalarından dolayı müdürlerinin çalışmalarını daha anlamlı bulmalarından kaynaklanabilir.

Bu bulguya dayanarak, mesleki kıdemi (11–15) yıl olan öğretmenlerin, müdürlerinin kriz sonrası dönem boyutu becerilerini en yüksek algılayan kıdem grubu olduğu söylenebilir.

Yaş Grubu Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerilerine ilişkin öğretmen algıları yaş grubuna göre

farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin yaş grupları 20–25 yaş, 26–30 yaş, 31–35 yaş, 36–40 yaş ile 41 yaş ve üzeri olarak gruplanmıştır.

Tablo 14
Müdürlerin Kriz Yönetim Becerilerinde Öğretmen Algılarının
Yaş Grupları Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grubu	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem						
Gruplar Arası	2.582	4	.645	.767	.547	-
Gruplar İçi	343.307	408	.841			
Toplam	345.889	412				
Kriz Dönemi						
Gruplar Arası	1.169	4	.261	.231	.921	-
Grup İçi	515.863	408	1.264			
Toplam	517.031	412				
Kriz Sonrası Dönem						
Gruplar Arası	2.518	4	.630	.548	.701	-
Gruplar İçi	468.658	408	1.149			
Toplam	471.177	412				
Genel						
Gruplar Arası	1.701	4	.425	.426	.790	-
Gruplar İçi	407.161	408	.998			
Toplam	408.862	412				

*p<.05

Tablo 14’de görüldü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin “Kriz Öncesi Dönem Boyutu” [F (4,408)=.767; p>0.05], “Kriz Dönem Boyutu” [F (4,408)=.231; p>0.05], “Kriz Sonrası Dönem Boyutu” [F (4,408)=.548; p>0.05] ve anket geneli olan “Kriz Yönetim Becerileri” [F (4,408)=.426; p>0.05] olduğundan öğretmenlerin yaş grupları değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemekte olup, müdürlerin kriz yönetim becerilerini, öğretmenlerin yaş grupları değişkeni belirleyici değildir.

Öğretmen algılarına göre anket genelinde müdürlerin kriz yönetimi becerilerini en yüksek algılayan \bar{x} = 3.71 ile (20-25) yaş ve (31-35) yaş, ikinci sırada \bar{x} = 3.67 ile (26-30) yaş ve (21 yıl ve üzeri) ve en düşük \bar{x} = 3.52 ile (36-40) yaş

grubudur. İlköğretim okulunda çalışan her yaş grubu öğretmenin, müdürlerini kriz yönetim çalışmalarını yeterli düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerilerine ilişkin öğretmen algıları Branşa göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin branşları Türkçe, matematik, fen ve teknoloji, sosyal bilgiler, İngilizce, görsel sanatlar/Müzik ve diğer branşlar olarak belirlenmiştir. Diğer branşlar grubunda sınıf öğretmenleri çoğunlukta olup, az sayıda ana sınıfı öğretmenleri yer almaktadır.

Tablo 15

**Müdürlerin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğretmen Algılarının
Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları**

Branşlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi Dönem						
Gruplar Arası	5.770	6	.962	1.148	.334	-
Gruplar İçi	340.119	406	.838			
Toplam	345.889	412				
Kriz Dönemi						
Gruplar Arası	6.720	6	1.120	.891	.501	-
Gruplar İçi	510.311	406	1.257			
Toplam	517.031	412				
Kriz Sonrası Dönem						
Gruplar Arası	7.131	6	1.188	1.040	.399	-
Gruplar İçi	464.046	406	1.143			
Toplam	471.177	412				
Genel						
Gruplar Arası	5.244	6	.874	.879	.510	-
Gruplar İçi	403.618	406	.994			
Genel	408.864	412				

*p<.05

Tablo 15’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin “Kriz Öncesi Dönem Boyutu” [F (6,406)=1.148; p>0.05], “Kriz Dönem Boyutu” [F (6,406)=.891; p>0.05], “Kriz Sonrası Dönem Boyutu” [F (6,406)=1.040; p>0.05] ve anket geneli

olan “Kriz Yönetim Becerileri” [F (6,406)=.879; p>0.05] olduğundan öğretmenlerin branş değişkenine göre anlamlı farklılık görülmemektedir.

Branşlara göre aritmetik ortalamaya bakıldığında İngilizce öğretmenleri $\bar{x}=3.93$ ile en yüksek, sosyal bilgiler öğretmenleri $\bar{x}= 3.35$ ile en düşük algıya sahiptir. Müdürlerin kriz yönetim becerilerini ve alt boyutlarını İngilizce, Türkçe, matematik, fen ve teknoloji, görsel sanatlar/müzik ve diğer branşlar “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. Ancak sosyal bilgiler öğretmenleri, müdürlerini kriz öncesi dönem boyutunda “Çoğunlukla” düzeyinde algıarken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutları ile kriz yönetim becerilerini “Bazen” düzeyinde algılamışlardır. Aritmetik ortalamalara göre Sosyal Bilgiler öğretmenlerinin, müdürlerini kriz yönetimi konusunda daha az yeterli buldukları söyleyebilir. Gruplar arası fark çıkmama durumu; okulda yaşanan sorunlarda, olayın özelliğine göre farklı becerilere sahip çalışanlara ihtiyaç duyulmakta olması, her branştan öğretmenin kriz yönetiminde görev almasını sağladığından kaynaklanmış olabilir. Kriz yönetim becerilerinde öğretmenlerin branş değişkeninin belirleyici olmaması bulgusu, Aksu (2009)’un Kriz Yönetimi Becerileri ve Vizyoner Liderlik Arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmasındaki araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları

Öğretmenlere göre “müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algıları ne düzeydedir?” üçüncü alt problem olarak belirlenmiştir. Bu alt probleme ilişkin n, \bar{x} ve Ss değerleri Tablo 16’de verilmiştir.

Tablo 16

Öğretmenlere Göre Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Dağılımı

Boyut	n	\bar{x}	Ss
İlham Verici Boyut	413	3.88	1.089
İdeal Etki	413	4.03	1.019
Bireysel İlgi	413	3.85	1.143
Zihinsel Teşvik	413	3.70	1.177
Toplam	413	4.00	1.162

Tablo 16’da görüldüğü gibi müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada birinci sırada $\bar{x}=4.03$ ile “İdeal Etki”, ikinci sırada $\bar{x}=3.88$ ile “İlham Verici Motivasyon”, üçüncü sırada $\bar{x}=3.85$ ile “Bireysel İlgi” ve dördüncü sırada $\bar{x}=3.70$ ile “Zihinsel Teşvik” boyutu yer almış ve anket geneli olan “Dönüşümcü Liderlik Düzeyi” $\bar{x}=4.00$ ile “Çoğunlukla” düzeyinde algılanmıştır.

Dönüşümcü liderler çevrelerini değiştirebilen liderlerdir (Aolio ve Badd, 1994:3; Eraslan, 2006:s.4’deki alıntı). Liderler insanların değer yargılarını, heyecanlarını ve isteklerini kullanarak, yüksek ve genel içerikli değerlerini etkileyerek onları harekete geçirirler. Bu noktada liderin sürekli olarak izleyenlerinin değer yargılarına dikkat etmesi gerekir (Allix, 2000:9; Çetiner, 2008:s.15’deki alıntı). Dönüşümcü liderler düşünür, sorgular ve risk alırlar. Aynı zamanda davranışları ile insanlara örnek olurlar (Çelik, 2005:151). İzleyicilerini yeni yöntemler düşünmeleri konusunda motive eder. Harekete geçmeden önce sorgulamayı ve problem çözmeyi vurgular. İzleyicilerini özgürce düşünmeye, kendi görüş ve düşüncelerini sorgulamaya teşvik eder ve özendirir (Howell ve Avolio, 1993: 891; Arslantaş 2007: s.263’deki alıntı).

Öğretmenlerin ideal etki boyutunda $\bar{x}=4.03$ ile “Çoğunlukla” düzeyinde algılama durumu; okulda yapılacak eğitimsel ve öğretimsel işlerde birlik ve beraberliği sağlamak amaçlı toplantılarda, müdürlerin öğretmenleri uzlaştırıcı ve ortak hedeflerde birleştirici söylemlerinin ve tutumlarının etkili olduğu düşünülebilir.

Öğretmenler kendilerinden beklenen davranışları için müdürlerini model olarak kabul ettikleri söylenebilir. Yine ilköğretim okulu müdürlerinin tüm alt boyutlarda ve anket genelinde dönüşümcü liderlik özelliklerini çoğunlukla düzeyinde gösterdikleri belirtilebilir. İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerinin yeterli çıkması yönünden bu araştırma Dönüşümcü Liderlik ile ilgili Çelik (1998), Açıkalın (2000), Eraslan (2003), Zeren (2006), Bilir (2007) ve Çetiner (2008)’in araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ayrıca İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin

Okullarına Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi tespit etmeyi amaçlayan Zeren (2006) ve Öğretmen Algılarına Göre İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleriyle Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisini İncelemeye yönelik Bilir (2007)'in araştırma bulgularında “İdealleştirilmiş Etki “ boyutu diğer boyutların değerlendirilmesinden daha yüksek değerlendirilmiş olması açısından da örtüşmektedir.

Tablo 17
Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Düşük Puana Sahip
Anket Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
17. Madde	En Düşük	413	3.53	1.116
16. Madde	En Düşük	413	3.58	1.122

Tablo 17’de görüldüğü gibi ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarında en düşük algılanan $\bar{x} = 3.53$ ile 17. madde “Eğitim yöneticimiz genel kabul görmüş şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.” maddesidir. Diğer en düşük algılanan madde $\bar{x} = 3.58$ ile 16. madde “öğretmenlerin okul içinde liderler gibi hareket etmelerini ve hissetmelerini ister” maddesidir. En düşük aritmetik ortalamaya sahip iki maddede de zihinsel teşvik boyutunda yer almış ve zihinsel teşvik boyutu diğer boyutlara göre düşük değerlendirilmiştir.

Müdürler zaman zaman Milli Eğitim Mevzuatı ile öğretmenlerin farklı, sıra dışı çalışmalar yapma istekleri arasında kalabiliyorlar. Aynı zamanda müdür olarak yönetsel çalışmalarında da bazen mevzuat engeliyle karşı karşıya gelebiliyorlar. Bu iki maddenin ve zihinsel teşvik alt boyutunu düşük algılanma durumu; müdürlerin kendi yönetsel çalışmalarında mevzuat dışına çıkamaması ve öğretmenlerin sıra dışı çalışmalarında mevzuat engelini ortaya koymasından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin diğer dönüşümcü liderlik davranışlarına oranla düşük değerde çıkan, “yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan mesleki becerileri geliştirmek için öğretmenleri destekleme ve cesaretlendirme” ile ilgili davranışlarını geliştirmeleri gerektiği söyleyebilir.

Tablo 18
Alt Boyutlarda ve Ölçek Genelinde En Yüksek Puana Sahip
Anket Maddeleri

Madde No	Algı Düzeyi	n	\bar{x}	Ss
7. Madde	En Yüksek	413	4.04	.976
9. Madde	En Yüksek	413	4.07	.955

Tablo 18’ görüldüğü gibi en yüksek algılanan madde ise $\bar{x} = 4.07$ ile 9. madde “Eğitim yöneticimiz hepimizin paylaştığı ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular” maddesidir. Diğer en yüksek algılanan madde $\bar{x} = 4.04$ ile 5. madde “Eğitim yöneticimiz kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur” maddesidir. 7. ve 9. maddeler dönüşümcü liderliğin “İdeal Etki” boyutundadır. Burns’a göre lider ve izleyen arasındaki ahlaki değerler liderliğin etkililiği açısından önemlidir (Allix, 2000:9; Çetiner, 2008:s.15’deki alıntı). Dönüşümcü liderler, belirlenen hedeflerin önemi ve değeri ile bunları başarabilme yolları hakkında izleyenlerinin daha çok bilgilendirilmesini sağlarlar (Conger, 1999:147).

Bu durum; ülkemizde öğretmen olarak; öğrenci, veli ve topluma model olma misyonunu, müdür olarak atandıktan sonra da sürdürüyor olduğunun göstergesi şeklinde düşünülebilir.

Yapılan bu aştırmada müdürlerin en iyi davranışlarının, öğretmenlere herkesin paylaştığı ortak hedefe sahip olmanın önemini hissettirmek olduğu söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumları

Bu bölümde “Öğretmenlerin dönüşümcü liderliğe ilişkin algılarının cinsiyet, kıdem, branş, yaş ve eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” Sorusuna cevap aranmıştır. Bu sorular için elde edilen veriler analiz edilerek bulgu ve yorumları alt başlıklar halinde aşağıda verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin öğretmen algıları cinsiyete göre farklılığını belirleyebilmek için t-Testi yapılmış ve sonuçları Tablo 19’du gösterilmiştir.

Tablo 19
Öğretmenlerin Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine İlişkin Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi Sonuçları

Cinsiyet	n	x	Ss	Sd	t	p
İlham Verici motivasyon						
Kadın	274	3.88	1.076	.411	-.016	-.016
Erkek	139	3.88	1.119			
İdeal Etki						
Kadın	274	4.05	.986	.411	.617	.598
Erkek	139	3.99	1.083			
Bireysel İlgi						
Kadın	274	3.84	1.155	.411	-.170	-.171
Erkek	139	3.86	1.124			
Zihinsel Teşvik						
Kadın	274	3.70	1.141	.411	.024	.023*
Erkek	139	3.70	1.249			
Toplam						
Kadın	274	4.01	1.129	.411	.358	.349
Erkek	139	3.97	1.227			

*p<.05

Tablo 19’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin müdürlerini algılamaları ilham verici motivasyon boyutunda [t=-.016; p<0.05], ideal etki

boyutunda [$t = .617$; $p > 0.05$], bireysel etki boyutunda [$t = -.170$; $p < 0.05$] ve ölçek genelinde [$t = .358$; $p > 0.05$] olduğundan cinsiyet değişkenine göre 0.05 değerinde anlamlı bir farklılık görülmemektedir. Ancak, Zihinsel teşvik boyutunda [$t = .024$; $p < 0.05$] olduğu ve ilköğretim müdürlerinin dönüşümsel liderlik davranışlarında “zihinsel teşvik boyutu” cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Yani öğretmenlerin cinsiyetlerinin, okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının genelini, ilham verici boyutunu, ideal etki boyutunu ve bireysel ilgi boyutunu algılamalarında belirleyici bir değişken olmadığı, fakat zihinsel teşvik boyutunu algılamalarında belirleyici bir etken olduğu görülmüştür. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde bayan ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini anket genelinde ve tüm alt boyutlarda “Çoğunlukla” şeklinde yeterli düzeyde algıladıkları görülmektedir.

Zihinsel teşvik boyutu, müdürlerin yeni fikirlerin tartışılmasını, sorgulanmasını, doğal lider olarak hareket etmeyi teşvik etmesini öngören davranışlardır. Türkiye’deki toplumsal öğretiler düşünce tartışmalarında ve liderlik davranışlarını sergilemede erkekleri etkin kılmış, bayanları geri planda bırakılmıştır. Okul müdürlerinin büyük çoğunluğu erkektir. Bu öğretiler; müdürlerin erkek öğretmenlerin düşüncelerine daha fazla değer vermesi ve doğal liderliğini kabul ediyor olmasından kaynaklanabilir.

İlköğretim okulu müdürlerinin bayan öğretmenlerin düşünce tartışmalarına etkin katılımını sağlamaya ve liderlik yönlerini ön plana çıkarmaya yönelik özel çaba sarf etmesi gerektiği söylenebilir. “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri”ni Belirlemeye çalışan Eraslan (2003)’nın araştırmasında öğretmenlerin cinsiyeti anlamlı fark göstermiştir. Bu çalışmada zihinsel teşvik boyutunda da olsa öğretmenlerin cinsiyeti anlamlı farklılık göstermesi bulgusu ile Eraslan (2003)’nin araştırma bulguları benzerlik göstermektedir. Ancak bu araştırma bulguları Bilir (2007) ve Çetiner (2008)’in araştırma bulgularına ters düşmektedir.

Eğitim Düzeyi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine ilişkin öğretmen algılarının eğitim

durumuna göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Ankette öğretmenlerin eğitim durumları ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora olarak belirlenmiş ancak anket doldurmaları istenen öğretmenler arasında doktora yapan öğretmen olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre müdürlerin dönüşümcü liderlik tek yönlü varyans analiz sonuçları Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 20
Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının
Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlham Verici Motivasyon						
Gruplar Arası	.990	2	.495	.416	.660	-
Gruplar İçi	487.713	410	1.190			
Toplam	488.702	412				
İdeal Etki						
Gruplar Arası	1.468	2	.734	.706	.494	-
Gruplar İçi	426.183	410	1.039			
Toplam	427.651	412				
Bireysel İlgil						
Gruplar Arası	.185	2	.092	.070	.932	-
Gruplar İçi	538.508	410	1.313			
Toplam	538.692	412				
Zihinsel Teşvik						
Gruplar Arası	1.733	2	.867	.624	.536	-
Gruplar İçi	569.037	410	1.388			
Toplam	570.770	412				
Genel						
Gruplar Arası	.376	2	.188	.139	.870	-
Gruplar İçi	555.624	410	1.355			
Toplam	556.000	412				

*p<.05

Tablo 20’ye göre, ilham verici motivasyon boyutunda [F (2,410)=.416; p>0.05], ideal etki boyutunda [F (2,410)=.706; p>0.05], bireysel ilgi boyutunda [F (2,410)=.070; p>0.05], zihinsel teşvik boyutunda [F (2,410)=.624; p>0.05] ve anket

genelinde [F (2,410)=.139; $p>0.05$] olduğu ve öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini algılamada anlamlı farklılığı bulunmadığı görülmektedir.

Eğitim düzeyine göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyinin algılanma değerlerine bakıldığında lisans mezunu öğretmenler $\bar{x}=4.01$ ile en yüksek algı düzeyine sahiptir. İkinci sırada $\bar{x}=3.98$ ile ön lisans mezunu öğretmenler yer almıştır. En düşük algıya ise $\bar{x}= 3.90$ ile yüksek lisans mezunu öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan tüm öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini ve alt boyutlarını “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır.

Müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamada öğretmenlerin mezuniyet düzeyleri belirleyici bir değişken olmadığı söylenebilir. Bu araştırma elde edilen “müdürlerin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemede öğretmenlerin eğitim düzeyi belirleyici bir etken değildir” bulgusu İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini belirlemeye çalışan Zeren (2006) ve Çetiner (2008)’in araştırma bulguları ile benzerlik gösterirken, Bilir (2007) araştırma bulguları ile çelişmektedir.

Mesleki Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine ilişkin öğretmen algılarının mesleki kıdeme göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Bu analiz sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir.

Tablo 21’de görüldüğü gibi zihinsel teşvik boyutunda [F (4,408)=1.954; $p>0.05$] olduğundan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkeni anlamlı bir fark göstermemektedir. Öğretmen algıları ilham verici motivasyon boyutunda [F (4,408)=2.513; $p<0.05$], ideal etki boyutunda [F (4,408)=3.292; $p<0.05$], bireysel ilgi boyutunda [F (4,408)=2.550; $p<0.05$] ve anket genelinde [F (4,408)=3.126; $p<0.05$] olduğundan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu görülmektedir.

Tablo 21
Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Mesleki Kıdemi	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlham Verici Motivasyon						
Gruplar Arası	11.749	4	2.937	2.513	.041	*
Gruplar İçi	476.954	408	1.169			
Toplam	488.702	412				
İdeal Etki						
Gruplar Arası	13.372	4	3.343	3.292	0.11	*
Gruplar İçi	414.279	408	1.015			
Toplam	427.651	412				
Bireysel İlgi						
Gruplar Arası İlişki	13.137	4	3.284	2.550	.039	*
Gruplar İçi	525.555	408	1.288			
Toplam	538.692	412				
Zihinsel Teşvik						
Gruplar Arası	10.029	4	2.507	1.824	.123	-
Gruplar İçi	560.741	408	1.374			
Toplam	570.770	412				
Genel						
Gruplar Arası	16.534	4	4.134	3.126	.015	*
Gruplar İçi	539.466	408	1.322			
Toplam	556.000	412				

*p<.05

Öğretmenler mesleki kıdem gruplarına göre, müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini algılamasında ilham verici motivasyon, ideal etki ve bireysel ilgi alt boyutları ile anket genelinde anlamlı farklılık görülmüştür. Bu farklılığı anlamamıza yardımcı olacak alt boyut ve anket geneline ilişkin aritmetik ortalamalar Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22
Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının
Mesleki Kıdeme Göre Aritmetik Ortalamaları

Değişkenler	N	İlham Verici Motivasyon (\bar{x})	İdeal Etki (\bar{x})	Bireysel İlgisi (\bar{x})	Zihinsel Teşvik (\bar{x})	Anket Genelisi (\bar{x})
1-5 yıl	70	4.10	4.43	4.04	3.89	4.29
6-10 yıl	101	3.66	3.87	3.64	3.51	3.76
11-15 yıl	93	3.90	4.14	4.01	3.84	4.13
16-20 yıl	51	3.69	3.80	3.59	3.49	3.75
21 yıl ve üzeri	98	4.01	3.98	3.91	3.73	4.05
Toplam	143	3.88	4.03	3.85	3.70	4.00

Tablo 22’de görüldüğü gibi, 1-5 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler, yöneticilerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini anket genelinde ve tüm alt boyutlarda diğer kıdem gruplarına göre daha yüksek algılamışlardır. Sadece bu grup ideal etki boyutunda $\bar{x}=4.43$ ve anket genelinde $\bar{x}=4.29$ ile “Her Zaman” düzeyinde algılamışlardır. Mesleki kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenler ise tüm alt boyutlarda ve anket genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde değerlendirmede bulunduğu, ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarında ve anket genelinde ikinci yüksek algıya sahip mesleki kıdem grubudur. Üçüncü sırada mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri olan öğretmenler, dördüncü sırada ise mesleki kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenler müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamaya sahip olmalarına rağmen ideal etki, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarında ve anket genelinde diğer meslek kıdem gruplarına göre en düşük algılamaya sahiptirler.

Öğretmenlerin algılama düzeylerine bakıldığında mesleki kıdem grupları arasında kalan 16-20 yıl ve 6-10 yıl mesleki kıdemi olan öğretmenler, müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini ve alt boyutlarını diğer kıdem gruplarına göre

çoğunlukla düzeyinin alt sınırında algılamışlardır. Gruplar arasındaki anlamlı farklılık da bu algılama farkından kaynaklanmaktadır. Bu araştırmada kıdem grupları arasında anlamlı farklılık görülmesi bulgusu ilköğretim okulları müdürlerinin dönüşümcü liderliklerini belirlemeye yönelik araştırma yapan Açıkalin (2000), Eraslan (2003), Bilir (2007), Çetiner (2008)'in bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Tablo 23

Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde İlham Verici Motivasyon Boyutunda Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark (i-j)	SH _x	P
İlham Verici Motivasyon	1-5 yıl	6-10	.437	.168	.010*
		11-15	.197	.171	.251
		16-20	.414	.199	.038*
		21 ve üzeri	.090	.169	.596
	6-10 yıl	11-15	-.240	.155	.123
		16-20	-.023	.186	.902
		21 ve üzeri	-.347	.153	.024*
	11-15 yıl	16-20	.217	.188	.250
		21 ve üzeri	-.107	.157	.495
		16-20	-.324	.187	.083

Tablo 23'e göre farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacıyla yapılan LSD testi sonucu görülmektedir. "ilham verici motivasyon" alt boyutunda mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.010<.05$) değerine göre, (16-20) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.038<.05$) değerine göre mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca yine aynı boyutta mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler arasında ($p=.024<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Bu durum, mesleki kıdemi (6-10) yıl, (11-15) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenlerin diğer kıdem grubundaki öğretmenlere göre, müdürlerinin ilham verici motivasyon davranışlarındaki beklentilerinin daha yüksek olmasından kaynaklanabilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler ile kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “ilham verici motivasyon” boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

Tablo 24
Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde İdeal Etki Boyutunda Farklılığın
Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan
LSD Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark (i-j)	SH _x	P
İdeal Etki	1-5 yıl	6-10	.472	.157	.003*
		11-15	.203	.159	.204
		16-20	.539	.186	.004*
		21 ve üzeri	.363	.158	.022*
	6-10 yıl	11-15	-.268	.145	.064
		16-20	.067	.173	.697
		21 ve üzeri	-.108	.143	.449
	11-15 yıl	16-20	.336	.176	.056
		21 ve üzeri	.160	.146	.273
		16-20	21 ve üzeri	-.176	.174

Tablo 24’de görüldüğü gibi “ideal etki” alt boyutunda mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.003<.05$) değerine göre, (16-20) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.004<.05$) değerine göre ve mesleki kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler arasında ($p=.022<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Tablodaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdemi (1–5) yıl olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “ideal etki” boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

Tablo 25
Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Bireysel İlgı Boyutunda Farklılığın
Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan
LSD Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark (i-j)	SHx	P
Bireysel İlgı	1-5 yıl	6-10	.399	.177	.024*
		11-15	.032	.180	.854
		16-20	.455	.209	.030*
		21 ve üzeri	.135	.178	.449
	6-10 yıl	11-15	-.367	.163	.025*
		16-20	.055	.195	.777
		21 ve üzeri	-.265	.161	.101
	11-15 yıl	16-20	.423	.198	.033*
		21 ve üzeri	.103	.164	.533
		16-20	-.320	.196	.103

Tablo 25’de yer aldığı üzere “bireysel ilgi” alt boyutunda mesleki kıdemi (1–5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6–10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.024<.05$) değerine göre, (16–20) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.030<.05$) değerine göre kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca yine aynı boyutta mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.025<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (16-20) yıl olan öğretmenlerle ($p=.033<.05$) değerine göre mesleki kıdemi (11-15) yıl öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Bu durum, müdürlerin, aday öğretmen yetiştirme çalışmalarının devamı olarak meslekte yeni olan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözme konusundaki çabaları kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerin bireysel ilgi boyutunu en yüksek

algılamasına neden olduğu düşünülebilir. Çünkü ilköğretim kurumlarında aday öğretmeni yetiştirilmesiyle ilgili yönetmeliğin yanında mesleğin ilk yıllarında olan öğretmenlere deneyimleri aktarmaya yönelik kurum kültürü oluşmuştur. Tablodaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdemi (1–5) yıl olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “bireysel ilgi” boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

Tablo 26

Müdürlerin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Farklılığın Hangi Kıdem Grupları Arasında Olduğunu Belirlemek Üzere Yapılan LSD Testi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Mesleki Kıdem (i)	Mesleki Kıdem (j)	Ortalamalar Arası Fark (i-j)	SHx	P
Dönüşümcü Liderlik Düzeyi	1-5 yıl	6-10	-.523	.179	.004*
		11-15	.157	.182	.390
		16-20	.541	.212	.011*
		21 ve üzeri	.235	.180	.193
	6-10 yıl	11-15	-.367	.165	.027*
		16-20	.017	.198	.930
		21 ve üzeri	-.289	.163	.077
	11-15 yıl	16-20	.384	.200	.056
		21 ve üzeri	.078	.166	.640
		16-20	21 ve üzeri	-.306	.199

Tablo 26’de görüldüğü gibi “Dönüşümcü liderlik düzeyinde” mesleki kıdemi (1–5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6–10) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.004<.05$) değerine göre, (16–20) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.011<.05$) değerine göre kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur. Ayrıca yine aynı boyutta mesleki kıdemi (6–10) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenler arasında ($p=.027<.05$) değerine göre, mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenler lehine anlamlı fark bulunmuştur.

Mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler mesleki beceriler konusunda yetişmesi için müdürlerin yoğun ilgilendiği kıdem gruplarıdır. Bu kıdem grupları da bilgisayar ve diğer eğitim teknolojilerinin kullanımında okul yöneticilerine yardımcı olmaktadır. Araştırmada çıkan bu durum, müdür ile kıdemi (1-5) yıl olan

öğretmenler arasındaki mesleki dayanışma sürecinde, müdürlerin teknolojiyi etkin kullanma ve kullandırmaya yönelik değişim çabalarının bu kıdem grubu tarafından daha olumlu algılanmasından kaynaklanabilir. Tablodaki değerler incelendiğinde, mesleki kıdemi (1–5) yıl olan öğretmenlerin diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “dönüşümsel liderlik düzeyinde” daha yeterli buldukları söylenebilir.

Yaş Grupları Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine ilişkin öğretmen algıları mesleki kıdeme göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27

Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının Yaş Grupları Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Yaş Grubu	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlham Verici Motivasyon						
Gruplar Arası	10.261	4	2.565	2.188	.070	-
Gruplar İçi	478.441	408	1.173			
Toplam	488.702	412				
İdeal Etki						
Gruplar Arası	3.147	4	.787	.756	.554	-
Gruplar İçi	424.505	408	1.040			
Toplam	427.651	412				
Bireysel İlgi						
Gruplar Arası	4.642	4	1.160	.887	.472	-
Gruplar İçi	534.051	408	1.309			
Toplam	538.692	412				
Zihinsel Teşvik						
Gruplar Arası	1.350	4	.337	.242	.915	-
Grup İçi	569.420	408	1.355			
Toplam	570.770	412				
Genel						
Gruplar Arası	2.987	4	.747	.551	.698	-
Gruplar İçi	553.013	408	1.355			
Toplam	556.000	412				

*p<.05

Tablo 27’de görüldüğü gibi ilham verici motivasyon boyutunda [F (4,408)=2.188; p>0.05], ideal etki boyutunda [F (4,408)=.756; p>0.05], bireysel ilgi boyutunda [F (4,408)=.887; p>0.05], zihinsel teşvik boyutunda [F (4,408)=.242; p>0.05] ve anket genelinde [F (4,408)=.551; p>0.05] olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarının yaş grubu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyi algıları en yüksek 41 yaş ve üzeri \bar{x} =4.08, ikinci sırada 31-35 yaş 4.01, üçüncü sırada 20-25 yaş \bar{x} =4.00, dördüncü sırada 26-30 yaş \bar{x} =3.99 ve en düşük 36-40 yaş \bar{x} =3.79 aritmetik ortalamaya sahiptir. Tüm yaş grupları müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamıştır. 41 yaş ve üzeri, 31-35 yaş, 20-25 yaş ve 26-30 yaş grubu öğretmenlerin, müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin algılarının aritmetik ortalaması birbirine çok yakın iken, 36-40 yaş grubu öğretmen algılarının aritmetik ortalamaları diğer yaş gruplarından oldukça düşük olduğu görülmektedir. 36-40 yaş grubu öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini diğer yaş gruplarına göre daha düşük algıladıkları söylenebilir. Yaş değişkeni müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyini belirleyici etken olmadığı belirtilebilir. Bu bulgu, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerisi Arasındaki İlişki” yi belirlemeye yönelik Açıkalın (2000)’in araştırma bulguları ile ters düşmektedir.

Branş Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumları: İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyine ilişkin öğretmen algıları branşa göre farklılığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır ve sonuçları Talo 28’de verilmiştir.

Tablo 28’e göre ilham verici motivasyon boyutunda [F (6,406)=.760; p>0.05], ideal etki boyutunda [F (6,406)=2.064; p>0.05], bireysel ilgi boyutunda [F (6,406)=1.077; p>0.05], zihinsel teşvik boyutunda [F (6,406)=.973; p>0.05] ve anket genelinde [F (6,406)=.836; p>0.05] olduğu ve öğretmenlerin, müdürlerin dönüşümsel liderlik düzeyine ilişkin algılarında branş değişkenine göre anlamlı

farklılık görülmemektedir. Bir başka deyişle öğretmenlerin branşı, müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyini belirleyici değildir.

Tablo 28
Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Düzeyinde Öğretmen Algılarının
Branş Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Branşlar	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
İlham Verici Motivasyon						
Gruplar Arası	5.431	6	.905	.760	.601	-
Gruplar İçi	483.271	406	1.190			
Toplam	488.702	412				
İdeal Etki						
Gruplar Arası	12.658	6	2.110	2.064	.056	-
Gruplar İçi	414.993	406	1.022			
Toplam	427.651	412				
Bireysel İlgi						
Gruplar Arası	8.439	6	1.407	1.077	.376	-
Gruplar İçi	530.253	406	1.306			
Toplam	538.692	412				
Zihinsel Teşvik						
Gruplar Arası	8.091	6	1.348	.973	.443	-
Gruplar İçi	562.679	406	1.386			
Toplam	570.770	412				
Genel						
Gruplar Arası	6.783	6	1.131	.836	.543	-
Gruplar İçi	549.217	406	1.353			
Toplam	556.000	412				

*p<.05

Müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyini İngilizce öğretmenleri $\bar{x}=4.30$ ile en yüksek, ikinci sırada Türkçe öğretmenleri $\bar{x}= 4.23$, üçüncü sırada fen ve teknoloji öğretmenleri $\bar{x}=4.13$, dördüncü sırada diğer branşlarda bulunan öğretmenler $\bar{x}=3.94$, beşinci sırada görsel sanatlar/müzik öğretmenleri $\bar{x}=3.93$, altıncı sırada matematik öğretmenleri $\bar{x}=3.89$ ve en düşük sosyal bilgiler öğretmenleri $\bar{x}=3.85$ olarak değerlendirmişlerdir. İngilizce ve Türkçe öğretmenleri

“Her Zaman” düzeyinde algıya sahipken, fen ve teknoloji, diğer branşlar, görsel sanatlar/müzik, matematik ve sosyal bilgiler öğretmenleri “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. Branş değişkeninin dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemede belirleyici etken olmadığı söylenebilir. Bu bulgu Bilir (2007)’in araştırma bulguları ile benzerlik gösterirken, Çetiner’in “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” araştırması ile çelişmektedir. Çetiner araştırmasında branşlar arasında anlamlı farklılık olduğunu ve dil bilimi öğretmenlerinin en düşük değerlendirmeye sahip olduğu bulgusuna ulaşmıştır.

4.5.Beşinci Alt Probleme Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde “öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarıyla dönüşümcü liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişki nedir?” alt probleminin bulgu ve yorumları yer almıştır. Beşinci alt problem çözümlemesi için elde edilen veriler Pearson Korelasyonu Katsayısı tekniği kullanılarak çözümlenmiştir.

Tablo 29
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri ile Dönüşümcü Liderlik Düzeyi n, Ss, ve \bar{x} Değerleri

Anketler	n	Ss	\bar{x}
Kriz Yönetimi Becerileri Toplam Puan	413	.996	3.66
Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Toplam Puanı	413	1.162	4.00

Tablo 29’da görüldüğü üzere ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri $\bar{x}=3.66$, dönüşümcü liderlik becerileri $\bar{x}=4.00$ ile “Çoğunlukla” düzeyinde değerlendirilmiştir.

İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ile dönüşümcü liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirleyen Pearson Korelasyon Katsayısı sonuçları Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30
İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri ile
Dönüşümcü Liderlik Düzeyleri Arasında İlişkiyi Belirleyen
Pearson Korelasyonu Katsayısı Sonuçları

		Kriz Yönetimi Becerisi Toplam Puanı	Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Toplam Puanı
Kriz Yönetimi Becerisi Toplam Puanı	Pearson Korelasyonu	1	.663**
	Sig.(2-Toiled)		.000
	N	413	413
Dönüşümcü Liderlik Düzeyi Toplam Puanı	Pearson Korelasyonu	.663**	1
	Sig.(2-Toiled)	.000	
	N	413	413

**p<.01

Tablo 30'da görüldüğü gibi kriz yönetimine ilişkin puanlarla dönüşümcü liderliğe ilişkin puanlar arasında yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.663, p<.01$). Kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik arasındaki 0.66 düzeyinde yüksek, pozitif ve anlamlı ilişki vardır. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça kriz yönetim becerilerinin arttığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderliğin temel özelliği paylaşılmış bir vizyona sahip olmasıdır (Bennis; Açıklım,2000:31). Dönüşümcü liderler devrimci değişimcilerdir. Bunu başarmak için yaratıcı çözümler elde etmek için izleyenleri ile birlikte hareket ederler. Dönüşümcü lider, izleyicilerini cesaretlendirir ve mevcut yapıya, değişim

karşıtı anlayışa karşı koymaya yöneltir (Fredman ve diğ., 2000: 10). Dönüşümcü liderler, yalnızca değişime karşı gerekli tepkiyi vermekle kalmaz; değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görür ve öğrenmeye açık bir strateji oluştururlar, çalışanları rekabetin, değişimin yeni koşullarına derhal uyum sağlayacak şekilde hazır tutarlar (Gebelein, 2002: 23; Eraslan, 2007:s. 20'deki alıntı). Dönüşümcü lider Kriz anlarında ortaya çıkarlar, paniklemezler ve insanlara moral aşılarlar. “Vizyon sahibidirler (Naisbitt, 206. Arslantaş, 2007. s.263'deki alıntı)).

Okullarda, gerek krizin yarattığı gerilimi ve aksayan çalışmaları düzene koymak için, gerekse kriz sonrasında yeni duruma uyum sağlamak için sergilenmesi gereken yönetim çalışmaları değişimleri gerektirebilir. Dönüşümcü liderlerin “değişime ve yeniliğe hazır olma özelliği”, kriz zamanlarındaki değişimi gerçekleştirmeyi sağlayabilir. Dönüşümcü liderin “değişimin ne zaman gerekli olduğunu önceden görme ve öğrenmeye açık olma stratejisi geliştirme özelliği” okul lideri olarak müdürün yaklaşan krizlerin farkına varmasını, yaklaşan krizle ilgili doğru ve tam bilgi almasını ve kriz iletişim planları hazırlamasına olanak verebilir. İlham verici motivasyon boyutunda yer alan özellikleri ile okul müdürü, krizle mücadele etmek için öğretmenleri cesaretlendirerek harekete geçirebilir.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma verilerinin yorumlanmasıyla ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuçlar

İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algıları; bu algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediği ve kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişki olup olmadığını ortaya koymaya çalışan bu çalışmada sonuçlar araştırmanın problemine ve alt problemine uygun olarak aşağıda verilmiştir.

1- İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin tüm alt boyutlarda ve anket genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmüştür. 1999 yılından beri yapılan yönetici atama sınavlarında başarılı olmak isteyen öğretmenlerin yönetim akımları ve yöneticilik becerileri konularında kendini geliştirmeye çalışmış olmaları ve ön lisans mezunu yerine, lisans mezunu öğretmenlerin müdür olarak atanması müdürlerdeki yönetsel yeterliliği artırdığı, ayrıca 2001 yılından itibaren Toplam Kalite Yönetimi çalışmaları kapsamında İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinde “Okul Gelişim Yönetim Ekibi” kurulması ve çalıştırılması yönündeki yasal zorunluluklar müdürlerin kriz yönetiminin vazgeçilmezi olan planlama, ekip çalışması ve iletişimdeki becerilerini arttırdığı, 2006–2007 öğretim yılından itibaren Şiddet Eylem Planları hazırlanması zorunluluğu müdürlerin kriz yönetim becerilerinin gelişmesine katkı sağlamış olabilir. İstanbul İli Beşiktaş, Şişli, Avcılar, Sarıyer, Eyüp ve

Kağıthane ilçesinde bulunan ilköğretim okulu müdürlerinin, ilköğretim okullarında yaşanacak olası krizlerin sinyallerini dikkate alarak kriz yönetim planı hazırlanması ve kriz yönetim ekibi oluşturularak öğrenci, veli ve okul çalışanlarını en az zararlı krizi atlattırmasını sağlayabilecek yönetsel becerilere sahip olduğu düşünülebilir.

2- Kriz Yönetim Becerileri anketinde en düşük algılanan 2. ve 15. madde “Bazen” düzeyinde algılanırken diğer 29 maddenin “Çoğunlukla” düzeyinde algılandığı görülmüştür. İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi konusunda tüm çalışanlara eğitim düzenlemeleri ve kriz yaşanmadan kriz senaryoları oluşturma becerileri bazen düzeyinde başarılı olduğu ve geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

3- Kriz Yönetim Becerileri anketinde en yüksek algılanan 6. ve 4. madde “Kriz Öncesi Dönem” boyutuna aittir. İlköğretim okulu müdürlerinin iletişim kanallarını açık tutma becerileri sayesinde okullarda kriz oluşmadan önce önlem alabilecek, krize hazırlanabilecek ve krizin şok etkisini en aza indirebilecek yönetsel yeterliliğe sahip olduğu söylenebilir.

4- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri 3 alt boyuttu açısından incelendiğinde bayan ve erkek öğretmenlerin müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algıladıkları görülmüş ve cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kriz yönetim ile ilgili çalışmalarda cinsiyet farkı gözlemlenmeden her öğretmenle aynı tutum içinde eşitlik ilkesiyle yaklaştığı söylenebilir.

5- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri 3 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenler eğitim düzeyi değişkenine göre müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir.

6- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri 3 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenlerin kıdem değişkenine göre müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır.

a- Öğretmenlerin kıdem değişkenine göre müdürlerini algılamalarında kriz öncesi dönem ve kriz dönemi boyutları ile anket geneli olan kriz yönetim becerilerinde anlamlı bir fark görülmemiştir. Mesleki kıdemi (1-5) yıl ve (11-15) yıl olan öğretmenler, diğer kıdem gruplarına göre müdürlerinin kriz yönetim becerilerini daha yeterli bulduğu ifade edilebilir.

b- Mesleki kıdem değişkenine göre “kriz sonrası dönem” boyutunda gruplar arasında anlamlı fark görülmüştür. Mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenler müdürlerinin kriz sonrası dönemi boyutunu en yüksek algılayan gruptur. Bu durum, deneyimlerin ve mesleki olgunluğu en yüksek olan (11-15) yıl kıdem grubu öğretmenlerin, kriz sonrası döneminde durum değerlendirmesi, yeni vizyon oluşturma, kriz yönetim planı geliştirme, yeni strateji ve teknikler belirleme konularında müdürlerine destek olmalarından kaynaklandığı düşünülebilir.

7- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri 3 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenlerin yaş grupları değişkenine göre müdürlerini algılamalarında anlamlı bir fark görülmemiştir.

8- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri 3 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenlerin branş değişkenine göre müdürlerini algılamalarında anlamlı bir fark görülmemiştir. Müdürlerin kriz yönetim becerileri ve alt boyutlarını İngilizce, Türkçe, matematik, fen ve teknoloji, görsel sanatlar/müzik ve diğer branşlar “Çoğunlukla” düzeyinde, sosyal bilgiler öğretmenleri “Bazen” düzeyinde algılamışlardır.

9- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri öğretmenlerin görüşlerine göre genel olarak olumlu yönde olduğu ve “Çoğunlukla” düzeyinde algıladığı görülmüştür. Bu durum, okulda yapılacak eğitimsel ve öğretimsel işlerde birlik ve beraberliği sağlamak amaçlı toplantılarda, müdürlerin öğretmenleri uzlaştırıcı ve ortak hedeflerde birleştirici söylemlerinin ve tutumlarının etkili olmasından kaynaklanabilir. Öğretmenler kendilerinden beklenen davranışları için müdürlerini model olarak kabul ettikleri söylenebilir. İstanbul İli Beşiktaş, Şişli, Avcılar, Sarıyer, Eyüp ve Kağıthane ilçesinde bulunan ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini tüm alt boyutlarda yeterli düzeyde gösterdikleri belirtilebilir.

10- Müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyi anketinde en düşük aritmetik ortalamaya sahip 17. ve 16. maddeler “zihinsel teşvik” boyutunda yer almıştır. Ayrıca müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyi zihinsel teşvik boyutunda en düşük algılamaya sahiptir. Bu durum, müdürlerin kendi yönetsel çalışmalarında mevzuat dışına çıkamaması ve öğretmenlerin sıra dışı çalışmalarında mevzuat engelini ortaya

koymasından kaynaklanabilir. İlköğretim okulu müdürlerinin diğer dönüşümcü liderlik davranışlarına oranla düşük değerde çıkan, “yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan mesleki becerileri geliştirmek için öğretmenleri destekleme ve cesaretlendirme” ile ilgili davranışlarını geliştirmeleri gerektiği söylenebilir.

11- Müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyi anketinde en yüksek aritmetik ortalamaya sahip 7. ve 9. maddeler “İdeal Etki” boyutundadır ve bu boyut en yüksek algılamaya sahiptir. Bu durum ülkemizde öğretmen olarak; öğrenci, veli ve topluma model olma misyonunun, müdür olarak atandıktan sonra da sürdürmelerinden kaynaklanabilir. Yapılan bu aştırmada müdürlerin en iyi davranışlarının, öğretmenlere herkesin paylaştığı ortak hedefe sahip olmanın önemini hissettirmek olduğu söylenebilir.

12- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri 4 alt boyuttu incelendiğinde bayan ve erkek öğretmenlerin okul müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre:

a- İlham verici motivasyon, ideal etki ve bireysel ilgi boyutları ile anket genelinde anlamlı farklılık görülmemiştir.

b- “Zihinsel teşvik” boyutunda anlamlı farklılık görülmüştür. Bu durum, Türkiye’deki toplumsal öğretilerin etkisinin yansıması olarak, müdürlerin erkek öğretmenlerin düşüncelerine daha fazla değer veriyor ve doğal liderliğini kabul ediyor olmasından kaynaklanabilir. Müdürlerin bayan öğretmenlerin düşünce tartışmalarına etkin katılımını sağlamaya ve liderlik yönlerini ön plana çıkarmaya yönelik özel çaba sarf etmesi gerektiği söylenebilir.

13- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri 4 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenlerin eğitim düzeyi değişkenine göre müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. Müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini algılamada öğretmenlerin mezuniyet düzeyi değişkeni anlamlı fark göstermemektedir. Müdürlerin dönüşümcü liderlik davranışlarını en yüksek algılayan grup “lisans” mezunlarıdır.

14- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini ve 4 alt boyuttu açısından incelendiğinde, öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. “İlham verici motivasyon, ideal

etki ve bireysel ilgi boyutları ile anket genelinde” mesleki kıdem gruplarına göre anlamlı fark görülmüştür. “Zihinsel teşvik” boyutunda mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. (1-5) yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin, müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerine ilişkin algıları diğer kıdem gruplarına göre yüksektir. Buna göre (1-5) yıl mesleki kıdemi olan öğretmenlerin diğer mesleki kıdem gruplarına göre müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerine daha olumlu bakmakta olduğunu söyleyebilir.

a. İlham verici motivasyon boyutunda mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenler arasında, ayrıca mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi (1-5) yıl ile (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “ilham verici motivasyon” boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

b. İdeal etki boyutunda mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl, (16-20) yıl ve (21 yıl ve üzeri) olan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur.

c. Bireysel ilgi boyutunda mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenler arasında, ayrıca mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu durum, müdürlerin, aday öğretmen yetiştirme çalışmalarının devamı olarak meslekte yeni olan öğretmenlerin karşılaştıkları sorunları çözmek konusundaki çabaları mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerin müdürlerinin bireysel ilgi boyutunu en yüksek algılanmasına neden olduğu düşünülebilir. Mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “bireysel ilgi” boyutunda daha yeterli buldukları söylenebilir.

d. Dönüşümcü liderlik düzeyinde mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (6-10) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenler arasında, ayrıca mesleki kıdemi (6-10) yıl olan öğretmenlerle mesleki kıdemi (11-15) yıl olan öğretmenler arasında anlamlı fark bulunmuştur. Bu

durum, mesleki beceriler konusunda yetişmesi için müdürlerin yoğun ilgilendiği (1-5) yıl kıdem grubunun, bilgisayar ve eğitim teknolojilerinin kullanımında okul yöneticilerine yardımcı olmaları sonucunda oluşan mesleki dayanışma sürecinde, müdürlerin teknolojiyi etkin kullanma ve kullandırmaya yönelik değişim çabalarının bu kıdem grubu tarafından daha olumlu algılanmasından kaynaklanabilir. Mesleki kıdemi (1-5) yıl olan öğretmenler diğer kıdem gruplarına göre yöneticilerini “dönüşümsel liderlik düzeyinde” daha yeterli buldukları söylenebilir.

15- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri 4 alt boyuttu açısından incelendiğinde öğretmenlerin yaş grubu değişkenine göre müdürlerini “Çoğunlukla” düzeyinde algılamışlardır. 36-40 yaş grubu öğretmenler, müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeylerini diğer yaş gruplarından daha düşük algılamışlardır. Dönüşümcü liderlik düzeyini belirlemede yaş değişkenine göre anlamlı fark bulunmamıştır.

16- İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyleri 4 alt boyuttu açısından incelendiğinde, öğretmenlerin müdürlerini algılamalarında branş değişkenine göre anlamlı bir fark görülmemiştir. Müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeylerini fen teknoloji, diğer branşlar, görsel sanatlar/müzik, matematik ve sosyal bilgiler branş öğretmenleri “çoğunlukla”, İngilizce ve Türkçe öğretmenleri “Her Zaman” düzeyinde algılamışlardır. Aritmetik ortalamalara bakıldığında sosyal bilgiler öğretmenlerinin müdürlerin dönüşümcü liderlik düzeyini en düşük algılayan grup olduğu söylenebilir.

17- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin puanlarla dönüşümcü liderliğe ilişkin puanlar arasında yüksek, pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=.663, p<.01$). Kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik arasındaki 0.66 düzeyinde yüksek, pozitif ve anlamlı ilişkinin vardır. Buna göre ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışları arttıkça kriz yönetim becerilerinin de arttığı söylenebilir.

5.2. Öneriler

Öneriler, çalışma sonucunda elde edilen bulgular sonuçlarından yararlanılarak, okullarda iyileştirme çabalarına katkıda bulunması ve bundan sonra yapılacak çalışmalara ışık tutmak amacı ile hazırlanmıştır.

5.2.1. Eğitimsel Öneriler

1- Okullara atanacak yöneticilerin eğitimlerinde kriz yönetimi eğitimine yer verilmelidir.

2- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetiminde kriz Dönemi alt boyutu çalışmaları Milli Eğitim Müdürlüklerinin hizmet içi seminerleri ile desteklenmelidir.

3- İlköğretim okullarına müdür atamalarında liderlik özelliklerini belirlemeye yönelik değerlendirmelere ağırlık verilmeli.

4- Müdür atamalarında yüksek lisans mezunu olanlara öncelik verilmeli.

5- Milli Eğitim Müdürlükleri ilköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderlik özelliklerini bilinçli ve sistemli uygulayabilmesi için dönüşümcü liderlikle ilgili seminerler düzenlemeli.

6- Milli Eğitim Müdürlükleri, ilköğretim okulu müdürlerinin diğer dönüşümcü liderlik davranışlarına oranla düşük değerde çıkan, “yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan mesleki becerileri geliştirmek için öğretmenleri destekleme ve cesaretlendirme” ile ilgili zihinsel teşvik boyutunu güçlendirecek eğitimler düzenlenmelidir.

7- İlköğretim müdürlerinin dönüşümcü liderlik düzeyini, “Her Zaman” düzeyine çıkarmak için, Milli Eğitim Müdürlükleri ile üniversiteler işbirliğinde ilköğretim okulu müdürlerine liderlik yeteneklerini etkin kılacak, kişisel gelişime yönelik, takım çalışmaları ve iletişimi içene alan hizmet içi kurslar hazırlanmalıdır.

8- İlköğretim okulu müdürleri, okullarındaki tüm çalışanlara, kriz yönetimi çalışmaları hakkında eğitimler düzenlemelidir.

9- İlköğretim okulu müdürleri, öğretmenlerle birlikte, kriz yönetimini gerektiren kriz senaryoları oluşturulmalı, bu senaryolar üzerinde kriz yönetim planları hazırlanmalıdır.

10- İlköğretim okulu müdürleri “yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan mesleki becerileri geliştirmek için öğretmenleri destekleme ve cesaretlendirme” ile ilgili zihinsel teşvik boyutundaki çalışmalarında bayan ve erkek öğretmenlere aynı yakınlıkta olmaya gayret göstermelidir.

11- İlköğretim okulu müdürleri mesleki kıdemi (6-10) yıl ve (16-20) yıl olan öğretmenlere model olma, ilgi ve ihtiyaçlarıyla ilgilenme ve okul amaçlarında birlikte çalışmaya motive etme çalışmalarında özel itina göstermelidir.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

1- İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyleri öğretmen görüşlerine göre belirlenmiştir. Bundan sonraki çalışmalarda öğretmen görüşlerinin yanında müdür görüşlerine de yer verilen yeni çalışmalar yapılabilir.

2- Kriz yönetimi becerilerinde kıdem grupları arasında fark görülmüştür. Kıdem grupları tek tek ele alınıp farkın neden kaynaklandığı ile ilgili araştırma yapılabilir. Bu araştırma yaş grupları ile karşılaştırılabilir.

3- Dönüşümcü liderlik düzeylerinde öğretmenlerin mesleki kıdemine göre anlamlı farklar görülmüştür. Alt boyutlarına göre ele alınarak öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre öğretmen algılarının farklı olma nedenleri ele alınabilir. Ayrıca bu fark ile yaş grupları arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Açıklım, A. (2000). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Akdağ, M. (2007) Kriz Yönetiminde Halkla İlişkiler
<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sosmak/makaleler/mustafa%20AKDA%20CD%9E/1-20.pdf> (15.08.2009)
- Adıgüzel, S.(2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, A. (1997). **Yönetim Düşüncesindeki Dönüşümler ve Dönüştürücü Lider Profili, 21.yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (5-6 Haziran) Cilt: 2, Deniz Harp Okulu, İstanbul.
- Akım, F. (2005). Liderin/Yöneticinin Kriz İletişimindeki Rolü ve Önemi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. Cilt 36. Sayı 1-2
- Aksu, A. ve Balcı, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Dönüşümcü Liderlik. **Araştırma Raporu. İzmir**.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin kriz Yönetim Becerisi, **e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences**. Mart.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. **Jounor of Yasar University**. **4(15). (2435-2450)**
- Asunakutlu, T. , Safran, B. ve Tosun, E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Cilt 5.sayı 1.
- Arıkan, S. (2001). **Liderlik, Yönetim ve Organizasyon**. (Ed. Salih Güney). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arslantaş, C, Pekdemir. Işıl, (2007). Dönüşümcü Liderlik, Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adelet Arasındaki ilişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. **Sosyal Bilimler Dergisi** .1
- Augustine, (2000). **Kriz Yönetimi**. Çeviri Salim Atay. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Aydın, M. (2005). **Eğitim Yönetimi**. 7.Baskı. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

- Balcı, Ali. (1988). Eğitim Yöneticisinin Yetiştirilmesi. Türkiye’de İlk ve Orta Dereceli Okul Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma. **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**. 21, s: 435-448.
- Baltaş, A., (2007). Krizde Yönetimi. <http://www.baltas.baltas.com/web/makaleler/m21.htm>. (15.08.2009).
- Bolat, T., Seymen, O.A. (2007). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde “Dönüşümcü Liderlik Tarzı”nın Etkileri Üzerine Bir Deneme. [http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/](http://sbe.balikesir.edu.tr/dergi/edergi/c6s9/makale/c6s9m4.pdf) makale/c6s9m4.pdf. (25.08.2009)
- Bozgeyik, A. (2008). **Krizlerden Yükselerek Çıkmak**. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (2005) **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 13. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş ve Demirel, F. (2008). **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**. Ankara: Pegem Akademi.
- Celep, C. (2004). **Dönüşümsel Liderlik**. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çelik, V. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2003) **Eğitimsel Liderlik**. 3. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Çelik, V. (2007) **Eğitimsel Liderlik**. 4. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Cener, P. (2007). Kriz Yönetimi. <http://www.danismend.com/> 20.06.2009.
- Çetin, C. (2006). **Sorumluluk ve Kriz**. www.canancetin.com (04.04.2009)
- Çobanoğlu, F. (2003). İlköğretim Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Davranışları, (Denizli İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirci, K. (1999). Önderlik Kuramları ve Dönüşümcü Önderlik İlişkisi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- Dönüşüm Konağı Danışmanlık, Tersinden Kriz Yönetimi. <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=> . 22.06.2009
- Eraslan, L. (2006). Liderlik Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. **Uluslar Arası İnsan Bilimleri Dergisi**. ISSN: 1303-5134. www.insanbilimleri.com=30.05.2009
- Eraslan, L. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırıkkale Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Erçetin, S. (1997). Türkiye’de Eğitim Reformu ve Gerçekleştirecek Liderler Olarak Okul Yöneticilerinden Aranılan Kişilik Özellikleri. **Eğitim Yönetimi Dergisi**. Sayı, 3.Sh, 173–198. Ankara
- Erçetin, S. (2000). **Lider Sarmalında Vizyon**. Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem yayıncılık.
- Filiz, E. (2007). **Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi**. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Gilbert, L.M. (2009). An Investigate Study of the Perceptions of Model California Continuation High School Principals to Identify the Degree to Which a Relationship Exists Between Their Transformational Leadership Practices Their Types of Humar.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. La Verne Üni. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=5&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO> 22.01.2010
- Gültekin, M. K. (2002). **Krizde Yönetim, Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları**. İstanbul: Alp Yayınları.
- Goldman, S.B. (2009).Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Massachusetts Üni. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=18&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO> 22.01.2010
- Hodgson,D.R. (2009). An exploration of two mid-level faculty developepers’ influence on organizational learning as transformational leadership in California Community Colleges. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Californiya Üni. Santa Barbara Üni. Ve California Polytechnic State Üni. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=3&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO> 22.01.2010
- Iraz ,R. (2004). **Bir Risk Toplumu Olarak Bilgi Toplumunda Liderlik**. 1. Ulusal Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi. İzmit.
- Karasar, N. (2003). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**. On İkinci Basım. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaya, Y. K. (1993). **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye’deki Uygulama**. 4. basım. Ankara: Bilim Yayınları.
- Kırbaş. İ. **Kriz Yönetimi**. <http://www.kirbas.com/index.php?id=254>. (15.08.2009)
- Koçel, T. (2005). **İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar**. Onuncu Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Ş.
- Luecke, R. (2008). **Felaketleri Önleme Becerisi, Kriz Yönetimi**. Harvard Business Essentials, Çev. Önder Sarıkaya. İstanbul: Yaylacık Matbaa.

- Mitroff, Ian I. , Diamond, M. A. ve Alpaslan, C.M. (2006) . How Prepared Are America's Colleges and Universities for Major Crises?,. Change, Vol:38. No: 1, 60 – 67
- McKenzie, K.(2008) School Crisis and Staff Preparedness. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Oregon Üni.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=25&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO>
22.01.2010
- Nguni,S.C. (2005). Transformational Leadership in Tanzanian Education. Radboud Üni. Yayınlanmış Doktora Tezi.
<http://researchbank.swinbun.edu.au/vital/Access/manager/Repository/swin:13435?exact=type%3A%2>. 22.01.2010
- Ocak, Y. (2002). Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özden. Y., ve diğerleri. (2005). **Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı**. 2. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Özdemir, Ali Talip, (2002). İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özer, M. Akif, (2008). **21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler** Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sabuncuoğlu.Z., Tüz. M., (2001). **Örgütsel psikoloji**. 3. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sincan Rehberlik Araştırma Merkezi. (2009) **Eğitim Ortamında Şiddetin Önlenmesi ve Kriz Müdahale Ekibi Çalışma Yönergesi**. Sincan İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü.
- Sloan, R.H. (2009). A Quantitative Study of the relationship Between Transformational and Transactional Leadership Styles and Strategic Change Within the State University of New York. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Capella Üni.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=18&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO>
22.01.2010
- Son, Jeong-We (2003). An Analysis of Leadership Styles Practices Among Korean Senior Pastors. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.The Southern Baptist Theological Seminary.
<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=1&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO>
22.01.2010

- Soygüzel, H. (2002). Türkiye’de Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi (Marmara Depremi Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2005). Biyoistatistik. Ankara: Hatipoğlu Basım ve Yayım San. Tic. Ltd. Şti.
- Şimşek, Ş. (2002). **Yönetim ve Organizasyon**. Yedinci Baskı. Konya. Günay Ofset Matbaa.
- Tabak.A., (2001). Tarihsel Gelişimi İçinde Liderlik Tanımları ve Kavramının Günümüzdeki Yeri. <http://kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/bilimler/doc/2001-2/1hilder.15.08.2009>
- Tıngır, E. (2002) . İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Trethowan, V.J. (2009). Winburne University of Technology Faculty of Live Onal Social Sciences Viktoria Australia. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Swinburn Üni. <http://hdl.handle.net1959-3/56900> .22.01.2010
- Tuçcu, T.Ş. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. **Selçuk Üniversitesi İletişim Dergisi**. Ocak.
- Tutar, H. (2000). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İstanbul.
- Tutar, H. (2007). **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**. İkinci Baskı. İstanbul.
- Türk Dil Kurumu (2006). Türkçe Sözlük. Ankara.
- Tüz, M.V. (2004). **Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar**. İstanbul: Alfa Akademi Basım.
- Twomey, P.M. (2009). Analysis of Crisis Management Planning in Illinois Public Schools. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi Western İllinois Ün. <http://proquest.umi.com/pqdweb?index=0&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO> 22.01.2010

Ek:1

ANKET UYGULANACAK KURUMLAR LİSTESİ

Sıra no	Okulun Adı	İlçe	İli
1	100. Yıl Mustafa Kemal İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
2	İsmail Tarman İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
3	50. Yıl Süreyya Artam İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
4	Ali Yalkın İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
5	Anafartalar İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
6	Bernar Nahun İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
7	Beşiktaş İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
8	Burak Reis İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
9	Büyük Esmâ Sultan İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
10	Cumhuriyet İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
11	Dikilitaş Mehmetçik İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
12	Gazi Mustafa Kemal İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
13	Gaziosmanpaşa İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
14	Hamiyet Gerçek İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
15	Hasan Ali Yücel İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
16	Hüseyin Aycibin İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
17	Kılıç Alipaşa İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
18	Lütfü Banat İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
19	Mahmut Erseven İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
20	Murat Beyaz İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
21	Nimetullah Mahruki İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
22	Org.Kami ve Saadet Güzey İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
23	Ortaköy İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
24	Rahmi Kirişcioğlu İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
25	Şair Behçet Kemal İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
26	Şair Mehmet Emin Yurdakul İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
27	Şair Nedim İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
28	Tabiyeci Mehmet Emin Ergün İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
29	Tefik Fikret Etüd Bes. İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
30	19 Mayıs İÖÖ	Şişli	İstanbul
31	Anadolu İÖÖ	Şişli	İstanbul
32	Abdurrahman Köksaloğlu İÖÖ	Şişli	İstanbul
33	Atatürk İÖÖ	Şişli	İstanbul
34	Ayazağa İÖÖ	Şişli	İstanbul
35	Feriköy Nejdet Kotil İÖÖ	Şişli	İstanbul
36	Fuat Soylu İÖÖ	Şişli	İstanbul
37	Gülbağ Selim Sırrı Tarcan İÖÖ	Şişli	İstanbul
38	Halide Edip Adivar İÖÖ	Şişli	İstanbul
39	Halil Rıfat Paşa İÖÖ	Şişli	İstanbul

40	Handan Ziya Öniş İÖÖ	Şişli	İstanbul
41	Harbiye İÖÖ	Şişli	İstanbul
42	Hürriyet-i Ebediye İÖÖ	Şişli	İstanbul
43	Hüseyin Avni Korsun İÖÖ	Şişli	İstanbul
44	Hüseyin Cahit Yalçın İÖÖ	Şişli	İstanbul
45	İstanbul İÖÖ	Şişli	İstanbul
46	İzzetpaşa İÖÖ	Şişli	İstanbul
47	Kurtuluş İÖÖ	Şişli	İstanbul
48	Kuvaı Milliye İÖÖ	Şişli	İstanbul
49	Maçka İÖÖ	Şişli	İstanbul
47	Mahmut Şevket Paşa İÖÖ	Şişli	İstanbul
48	Meraşal Fevzi Çakmak İÖÖ	Şişli	İstanbul
49	Mecidiye İÖÖ	Şişli	İstanbul
50	Mustafa Sarıgül İÖÖ	Şişli	İstanbul
51	Nilifer İÖÖ	Şişli	İstanbul
52	Resneli Niyazi İÖÖ	Şişli	İstanbul
53	Prof. Dr. Ali Kemal Yığıtoğlu İÖÖ	Şişli	İstanbul
54	Sait Çiftçi İÖÖ	Şişli	İstanbul
55	Selahattin Eyyübü İÖÖ	Şişli	İstanbul
56	Süleyman Çelebi İÖÖ	Şişli	İstanbul
57	Süleyman Şah İÖÖ	Şişli	İstanbul
58	Talatpaşa İÖÖ	Şişli	İstanbul
57	TEV Celalettin Buluğ İÖÖ	Şişli	İstanbul
58	Uğur Erkay İÖÖ	Şişli	İstanbul
59	21. YY Egt. Ve Kül. Vak. Nilüfer Gökay İÖÖ	Şişli	İstanbul
60	Alpaslan İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
61	Atatürk İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
62	Anafartalar Etüd Bes. İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
63	Bahçeköy Türkan Efe İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
64	Balahatun İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
65	Cumhuriyet İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
66	Emirgan İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
67	Fahrettin Aslan İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
68	Fatih İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
69	Gümüşdere İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
70	Hacı Mehmet Şalgamcıoğlu İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
71	Hatemoğlu İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
72	Hürriyet İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
73	Kazım Karabekir İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
74	Kocataş Barbaros İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
75	Kumköy F. Bedii Feyzioğlu İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
76	Mehmet Akif İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
77	Mehmet İpgin İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
78	MEV Dumlupınar İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
79	Org. Emin Alpkaya İÖÖ	Sarıyer	İstanbul

80	Osman Saçmacı İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
81	R. Güney Kıldiran İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
82	Recaizade Ekram İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
83	Rumelifaneri İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
84	Sarıyer İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
85	Şair Nigar İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
86	Şükrü Nailipaşa İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
87	Tuncay Artun İMKB Doğaneyler İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
88	Türkan Şoray İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
89	Uskumruköy İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
90	Yeniköy İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
91	Yeniköy Mehmetçik İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
92	Zekeriyaköy İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
93	Zübeyde Hanım İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
94	Turgut Akan İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
95	75. Yıl Yeşilpınar İÖÖ	Eyüp	İstanbul
96	Aşağı Ağaçalı İÖÖ	Eyüp	İstanbul
97	Akpınar İÖÖ	Eyüp	İstanbul
98	Alibeyköy İÖÖ	Eyüp	İstanbul
99	Cumhuriyet İÖÖ	Eyüp	İstanbul
100	Dede Korkut İÖÖ	Eyüp	İstanbul
101	Ebusuut İÖÖ	Eyüp	İstanbul
103	Emniyettepe İÖÖ	Eyüp	İstanbul
104	Esentepe İÖÖ	Eyüp	İstanbul
105	Eyüp Merkez İÖÖ	Eyüp	İstanbul
106	Fatih Sultan Mehmet İÖÖ	Eyüp	İstanbul
107	Feridun Tümer İÖÖ	Eyüp	İstanbul
108	Göktürk İÖÖ	Eyüp	İstanbul
109	Gümüşsuyu İÖÖ	Eyüp	İstanbul
110	Güzeltepe İÖÖ	Eyüp	İstanbul
111	H.İslam Ülker H.Ş.Ülker İÖÖ	Eyüp	İstanbul
112	Hacı Arif Bey İÖÖ	Eyüp	İstanbul
113	Halit Derviş İbrahim İÖÖ	Eyüp	İstanbul
114	İslambey İÖÖ	Eyüp	İstanbul
115	Işıklar Köyü İÖÖ	Eyüp	İstanbul
116	Kılıç Aslan İÖÖ	Eyüp	İstanbul
117	Mehmet Akif Ersoy İÖÖ	Eyüp	İstanbul
118	Mustafa Kemal İÖÖ	Eyüp	İstanbul
119	Nişanca Şehit Er Eyüp Beyazıt İÖÖ	Eyüp	İstanbul
120	Nejdet Sabuncuoğlu İÖÖ	Eyüp	İstanbul
121	Otakçılar İÖÖ	Eyüp	İstanbul
122	Pirinçi Köyü İÖÖ	Eyüp	İstanbul
123	Prof. Dr. Kaya Gürsel İÖÖ	Eyüp	İstanbul
124	Ragıp Kutmangil İÖÖ	Eyüp	İstanbul
125	Rami Atatürk İÖÖ	Eyüp	İstanbul
126	Serdar Aksun İÖÖ	Eyüp	İstanbul

127	Silahtaroglu İÖÖ	Eyüp	İstanbul
128	Şehit Kubilay İÖÖ	Eyüp	İstanbul
129	Şehit Öğretmenler İÖÖ	Eyüp	İstanbul
130	Tantavi İÖÖ	Eyüp	İstanbul
131	Topçular İÖÖ	Eyüp	İstanbul
132	Turgut Özal İÖÖ	Eyüp	İstanbul
133	Üçşehitler İÖÖ	Eyüp	İstanbul
134	Yunus Emre İÖÖ	Eyüp	İstanbul
135	Zekai Dede İÖÖ	Eyüp	İstanbul
136	Alsancak İÖÖ	Avcılar	İstanbul
137	Ali Koray İÖÖ	Avcılar	İstanbul
138	Ambarlar İÖÖ	Avcılar	İstanbul
139	Atatürk İÖÖ	Avcılar	İstanbul
140	Avcılar Abdulkadir Uztürk İÖÖ	Avcılar	İstanbul
141	Borusan Otomotiv Zehra Nurhan Kocabıyık İÖÖ	Avcılar	İstanbul
142	Cihangir İÖÖ	Avcılar	İstanbul
143	Cumhuriyet İÖÖ	Avcılar	İstanbul
144	Denizköşkler İÖÖ	Avcılar	İstanbul
145	Firuzköy İÖÖ	Avcılar	İstanbul
146	Gümüşpala İÖÖ	Avcılar	İstanbul
147	Güngör Tekiner İÖÖ	Avcılar	İstanbul
148	İnönü İÖÖ	Avcılar	İstanbul
149	İstanbul Büyükşehir Seyit Onbaşı İÖÖ	Avcılar	İstanbul
150	MEV Nihat Çandarlı İÖÖ	Avcılar	İstanbul
151	Meraşal Fevzi Çakmak İÖÖ	Avcılar	İstanbul
152	Mehemtçik İÖÖ	Avcılar	İstanbul
153	Mustafa Kemal Paşa İÖÖ	Avcılar	İstanbul
154	Necdet Semker İÖÖ	Avcılar	İstanbul
155	Ömer Seyfettin İÖÖ	Avcılar	İstanbul
156	Saadetdere İÖÖ	Avcılar	İstanbul
157	Salih Şükriye Yoluç İÖÖ	Avcılar	İstanbul
158	Selahattin-Müzeyyen Koçal İÖÖ	Avcılar	İstanbul
159	Vali Rıdvan Yenişen İÖÖ	Avcılar	İstanbul
160	Ahmet Çuhadaroglu İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
161	Ali Fuat Cebesoy İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
162	Arıcılar İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
163	Aşık Veysel İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
164	Atatürk İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
165	Cemil Meriç İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
166	Cengizhan İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
167	Cevdet Şamikoğlu İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
168	Cumhuriyet İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
169	Çağlayan İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
170	Çeliktepe İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
171	Ferit Aysan Çağdaş Yaşam İÖÖ	Kağıthane	İstanbul

172	Fındıklı İÖO	Kağıthane	İstanbul
173	Gültepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
174	Günebakan İÖO	Kağıthane	İstanbul
175	Gürsel İÖO	Kağıthane	İstanbul
176	Hacı Ethem Ükten İÖO	Kağıthane	İstanbul
177	Hamidiye İÖO	Kağıthane	İstanbul
178	Harmantepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
179	Hasdal İÖO	Kağıthane	İstanbul
180	Hasbahçe İÖO	Kağıthane	İstanbul
181	İmece İÖO	Kağıthane	İstanbul
182	İsmail Erez İÖO	Kağıthane	İstanbul
183	Kağıthane Merkez İÖO	Kağıthane	İstanbul
184	Kemal Halil Tanır İÖO	Kağıthane	İstanbul
185	Kocatepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
186	Mehmet Rıfat Yalman İÖO	Kağıthane	İstanbul
187	Metehan İÖO	Kağıthane	İstanbul
188	Namık Kemal İÖO	Kağıthane	İstanbul
189	Osman Faruk Verimer İÖO	Kağıthane	İstanbul
190	Osman Tevfik Yalman İÖO	Kağıthane	İstanbul
191	Osman Gazi İÖO	Kağıthane	İstanbul
192	Önder İÖO	Kağıthane	İstanbul
193	Örnektepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
194	Profilo Barış Etüd Bes. İÖO	Kağıthane	İstanbul
195	Refet Angın İÖO	Kağıthane	İstanbul
196	Seyrantepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
197	Şair Yahya Kemal İÖO	Kağıthane	İstanbul
198	Şehit Adem Yavuz İÖO	Kağıthane	İstanbul
199	Ticaret Odası İÖO	Kağıthane	İstanbul
200	Tınaztepe İÖO	Kağıthane	İstanbul
201	Tülin Manço İÖO	Kağıthane	İstanbul
202	Vasfi Çobanoğlu İÖO	Kağıthane	İstanbul
203	Yaşar Doğu İÖO	Kağıthane	İstanbul
204	Zafer İÖO	Kağıthane	İstanbul
205	Zilşan Alkoç İÖO	Kağıthane	İstanbul
206	Ziyapaşa İÖO	Kağıthane	İstanbul
207	Zuhal İÖO	Kağıthane	İstanbul

Ek:2

**İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ VE
DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİKLE ARASINDAKİ İLİŞKİ KONULU ARAŞTIRMADA
ANKET UYGULANACAK OKULLARIN LİSTESİ**

Sıra no	Okulun Adı	İlçe	İli
1	Büyük Esmâ Sultan İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
2	Murat Beyaz İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
3	Lütfü Banat İÖÖ	Beşiktaş	İstanbul
4	Harbiye İÖÖ	Şişli	İstanbul
5	Maçka İÖÖ	Şişli	İstanbul
6	Resneli Niyazibey İÖÖ	Şişli	İstanbul
7	Anafartalar Etüd Bes. İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
8	Cumhuriyet İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
9	Fatih İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
10	Zübeyde Hanım İÖÖ	Sarıyer	İstanbul
11	Eyüp Merkez İÖÖ	Eyüp	İstanbul
12	Prof. Dr. Kaya Gürsel İÖÖ	Eyüp	İstanbul
13	Topçular İÖÖ	Eyüp	İstanbul
14	Üçşehitler İÖÖ	Eyüp	İstanbul
15	Halit Derviş İÖÖ	Eyüp	İstanbul
16	Alsancak İÖÖ	Avcılar	İstanbul
17	Borusan Otomotiv Zehra Nurhan Kocabıyık İÖÖ	Avcılar	İstanbul
18	Firuzköy İÖÖ	Avcılar	İstanbul
19	Cumhuriyet İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
20	Kağıthane Merkez İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
21	Metehan İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
22	Ticaret Odası İÖÖ	Kağıthane	İstanbul
23	Tınaztepe İÖÖ	Kağıthane	İstanbul

Toplam 23(yirmüç) okul ismini içerir listedir.

Ek:3a

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 130611
Konu : Anket (Saniye ULUTAŞ)

22.12/2009

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a)Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 04.12.2009 gün ve 2382 sayılı yazısı.
b)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.
c)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.
d)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 17/12/2009 tarihli tutanağı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans öğrencisi Saniye ULUTAŞ'ın ek listede isimleri yazılı okullarda uygulanmak üzere "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik" konulu tez çalışmasını yapma isteği hakkındaki İlgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans öğrencisi Saniye ULUTAŞ'ın ek listede isimleri yazılı okullarda uygulanmak üzere "Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik" konulu tez çalışmasını yapması, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, İlgi (c) Bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) yazı ve ekleri

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
17/12/2009
KAYMAKAM KAYA
Vali a.
Vali Yardımcısı

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres:İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82

Ek:3b

T.C
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı :B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/ 131021
Konu :Anket (Saniye ULUTAŞ)

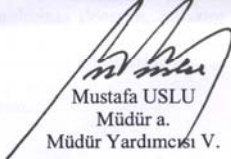
23./12/2009

DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne

- İlgi: a) Valilik Makamının 22.12.2009 tarih ve 580/130611 sayılı Oluru.
b) Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.
c) Dokuz Eylül Üniversitesi'nin 04.12.2009 gün ve 2382 sayılı yazısı.

Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetçiliği Yüksek Lisans öğrencisi **Saniye ULUTAŞ**'ın, ek listede isimleri yazılı okullarda uygulanmak üzere "**Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik**" konulu tez çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.


Mustafa USLU
Müdür a.
Müdür Yardımcısı V.

EKLER :
Ek-1. İlgi (a) Valilik Oluru.
Ek-2. Okul listesi
Ek-3. Anket soruları.

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526 13 82
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web :** http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur

Ek:3c



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı

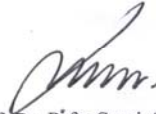
SAYI: B.30.2.DEÜ.0.70.72.01/504-
KONU: Saniye ULUTAŞ

04.12.2009* 02382

İSTANBUL VALİLİĞİ
İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE
İSTANBUL

Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği Yüksek Lisans Programı öğrencisi Saniye ULUTAŞ'ın Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik konulu tez çalışması kapsamında uygulama yapmak istediği hakkındaki Üniversitemiz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 24.11.2009 tarih ve B.30.2.DEÜ.0.46.72.00-500/3468 sayılı yazı fotokopisi ekte gönderilmiştir.

Bilgilerini ve söz konusu çalışma için gerekli izin verilmesi hususunda gereğini arz ederim.


Prof. Dr. Rifat Sami AKSOY
Rektör Yardımcısı

Ek: Tk.

215628
1 + 10
İl Millî Eğitim Müdürlüğüne
Vali A.
7 ARALIK 2009

Ek:3d



T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ




Sayı : B.30.2.DEÜ.0.46.72.00-500/ 3468
Konu: Saniye ULUTAŞ hk.

24/11/2009

REKTÖRLÜK MAKAMINA
(İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğüne iletilmek üzere)

Enstitümüz Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Deneticiliği yüksek lisans programı 1996800382 numaralı öğrencisi Saniye ULUTAŞ'ın *Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik* konulu tez çalışması kapsamında İstanbul İline bağlı ekli listede belirtilen İlköğretim Okullarında uygulama yapmak istemektedir.

Kendisine gerekli iznin verilmesi hususunda bilgilerinizi ve gereğini arz ederim.


Yrd. Doç. Dr. Ali Günay BALIM
Enstitü Müdürü Vekili

EK: 2 Adet Yüksek Lisans Tez Taslağı ve ölçek çalışmaları
Enstitü Etik Kurul Kararı

Adres: Uğur Mumcu Cad.135 Sk. No:5 35150 Buca/İZMİR e-posta: egitimbil@deu.edu.tr
Telefon: +90 (232) 440 09 08 - 440 09 11 Faks: +90 (232) 420 60 45

KRİZ YÖNETİMİ VE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Değerli Öğretmenlerimiz;

Bu araştırma, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Programında yürütülen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri ve Dönüşümcü Liderlik Arasındaki İlişki” konulu yüksek lisans tezi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır.

Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup, elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiye verilmeyecektir. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız. Bu çalışma sonucu elde edilecek olan bulguların ilköğretim okulları müdürlerinin kriz yönetim becerileri ile dönüşümcü liderlik özelliklerini ölçmede önemli katkı sağlayacağı kanaatindeyiz.

Aşağıdaki sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmamızın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır. Anketimiz üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli öğretmenlerimizin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kriz yönetim becerileri ile ilgili sorular yer almaktadır. Anketin üçüncü bölümünde ise dönüşümcü liderlik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Lütfen soruları dikkatle okuduktan sonra size en uygun gelen seçeneğe (X) işaretini koyunuz. **Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz.**

Değerli katkılarınız için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Danışman:Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU

Saniye ULUTAŞ
Dokuz Eylül Üniv.Eğitim Bil. Ana Bilim Dalı.
Eğitim Yönetimi ve Teftişi Yük. Lisans

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1.Cinsiyetiniz

() Bayan () Erkek

2. Eğitim Düzeyiniz

() Ön lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora

3. Mesleki kıdeminiz

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16-20 Yıl () 21 Yıl ve üzeri

4- Yaş Grubunuz

() 20-25 Yaş () 26-30 Yaş () 31-35 Yaş () 36-40n Yaş () 41 Yaş ve üzeri

5- Branşınız

() Türkçe () Matematik () Fen ve Teknoloji

() Sosyal Bilgiler () İngilizce () Görsel Sanatlar/Müzik () Diğer

İKİNCİ BÖLÜM

S.No	İLKÖĞRETİM OKULU MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİ ANKETİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1.	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir					
2.	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3.	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4.	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5.	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6.	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7.	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir					
8.	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9.	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10.	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11.	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12.	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13.	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14.	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15.	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
16.	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır					
17.	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18.	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19.	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir					
20.	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21.	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22.	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23.	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					

24.	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25.	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir					
26.	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27.	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28.	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29.	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30.	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31.	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK ANKETİ

S.No	MADDE İÇERİĞİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
İLHAM VERİVİ MOTİVASYON						
İlham verici motivasyon, okul amaçlarını gerçekleştirmek için okul müdürümüzün beraber ve istekli çalışmaya yönlendiren destekleyici ve motive edici davranışları içerir.						
1.	Okulumuzdaki eğitim yöneticisi ve öğretmenler 'iyi bir eğitimin ne olduğu' konusunda ortak bir görüşe sahiptir.					
2.	Okulumuzun hedeflerini hep birlikte ayrıntılı bir şekilde tartışır ve üzerinde düşünürüz.					
3.	Eğitim yöneticimiz okulda çalışma şevkimizi sürekli canlı tutar.					
4.	Eğitim yöneticimiz amaçları gerçekleştirme konusunda bize güvenir.					
İDEAL ETKİ						
Eğitim yöneticimizin bizden beklenen davranışlara dair model oluşturmaktadır.						
5.	Eğitim yöneticimiz, kendi eylemlerinin ahlaki ve etik sonuçlarını göz önünde bulundurur.					
6.	Eğitim yöneticimiz birbirimize güven duymamızın karşılaştığımız problemlerin üstesinden gelmede ne denli önemli olduğunu vurgular.					
7.	Eğitim yöneticimiz düşünce ve ideallerine sıkı sıkı bağlıdır.					
8.	Eğitim yöneticimiz inandığımız şeyleri yapmak için kendimizi adamamızın önemini vurgular.					
9.	Eğitim yöneticimiz hepimizin paylaştığı ortak bir hedefe sahip olmanın önemini vurgular.					

BİREYSEL İLĞİ						
Bireysel ilgi Eğitim yöneticinizin sizin ihtiyaçlarımız üzerinde özel bir dikkat gösterecek seviyeli bir ilişki kurmasıdır. Bu davranışlarla okulda saygı ve güven oluşturmaya çalışır.						
10.	Eğitim yöneticim mesleki olarak güçlü yönlerimi geliştirme konusunda bana yardımcı olur.					
11.	Eğitim yöneticim her öğretmene farklı gereksinim ve yetenekte bireyler olarak davranır.					
12.	Eğitim yöneticimiz iyi bir çalışma ortaya koyan öğretmenlerden övgü ile söz eder.					
13.	Eğitim yöneticim sorunlarımı dikkatli bir şekilde dinler.					
ZİHİNSEL TEŞFİK						
Zihinsel teşvik eğitim yöneticinizin yaratıcılık ve gelişimi arttırmayı sağlayan profesyonel (mesleki) becerileri geliştirmeniz için sizi desteklemesi ve bu konuda cesaretlendirmesidir.						
14.	Eğitim yöneticimiz yeni ve yaratıcı fikirlere açıktır ve bu fikirlerin gelişmesini destekler.					
15.	Eğitim yöneticimiz işlerimizi nasıl yapacağımıza ilişkin yeni yaklaşımlar önerir.					
16.	Öğretmenlerin okul içinde liderler gibi hareket etmelerini ve hissetmelerini sağlar.					
17.	Eğitim yöneticimiz genel kabul görmüş şu ana dek hiç tartışılmamış olan fikirlerin bile, yeniden sorgulanmasını teşvik eder.					
18.	Eğitim yöneticimiz bizi kendi fikir ve düşüncelerimizi ortaya koymamız için teşvik eder.					