

# OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETME BECERİLERİNİN FARKLI DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İNCELENMESİ\*

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Uğur ÖZALP<sup>1</sup>, Ahmet Faruk LEVENT<sup>2</sup>**

\* Bu araştırma, 26-28 Ekim 2019 tarihlerinde Marmara Üniversitesinde düzenlenen 2. Uluslararası Eğitimde Yeni Arayışlar Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuş çalışmanın genişletilmiş halidir.

1 Doktora Öğrencisi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, ozalp.ugur@hotmail.com, ORCID: 0000-0001-6790-5304.

2 Doç. Dr., Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, faruk.levent@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3429-6666.

Geliş Tarihi: 10.02.2020 Kabul Tarihi: 11.08.2020 DOI: 10.37669/milliegitim.686204

**Öz:** Bu araştırmanın amacı öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Eyüpsultan ve Pendik ilçelerinde çalışmakta olan 331 öğretmen oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla “Kişisel Bilgi Formu” ve “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin kriz yönetme beceri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine, öğrenim durumuna ve kariyer evrelerine göre anlamlı farklılık göstermediği; ancak katılımcıların çalıştıkları okulun kademesine ve müdürle birlikte çalışma süresine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz çözme becerileri, kriz yönetimi, okul müdürü.

## INVESTIGATION OF CRISIS MANAGEMENT SKILLS OF SCHOOL PRINCIPALS IN TERMS OF VARIOUS VARIABLES RELATED TO TEACHERS

### Abstract:

The purpose of the study was to examine the school principals' crisis management skills according to their perceptions of teachers in terms of various variables. The research was carried out by using the scanning model, which is one of the quantitative research methods. Data in this quantitative research is gathered by Crisis Management Skills of School Administrators Scale. The sample of the study included 331 teachers working in schools in Eyüpsultan and Pendik districts of İstanbul province during 2018-2019 academic term. According to the findings obtained, the school administrators' crisis management skill levels did not differ significantly according to the gender, education level and career stages of the participants; however, it was determined that differed according to the level of the school the participants worked in and the time they worked with the principal.

**Keywords:** Crisis resolution skills, crisis management, school principal

### Giriş

Krizler günlük hayatta ne nadiren ne de rastgele ortaya çıkar. Günlük hayatımızın parçası olan krizleri her zaman öngörmek ya da önlemek mümkün olmayabilir ancak krizleri etkili bir biçimde yönetmek mümkündür. Yaşanan krizlerin sağladığı tecrübe, belirsiz bir gelecekte ortaya çıkacak başka krizlerin yönetiminde ortaya çıkması olası hataların engellenmesi açısından büyük öneme sahiptir (Kerzner, 2013).

Her ne kadar krizleri tamamen önleyebilecek bir yöntem olmasa da krize sebep olan etkenlerin belirlenmesi, bunlara yönelik önlemlerin alınması, gelecekte ortaya çıkması olası krizleri ortadan kaldırma ihtimali taşımaktadır. Önceden tahmin edilmelerinin zor olması ve örgütün normal işleyişinin dışına çıkmasına yol açmasından dolayı krizle başa çıkmada etkin planlama ve güçlü yönetim becerilerine sahip olmak, örgüt yöneticileri için ön plana çıkan niteliklerdir. Örgütlerin hedeflerine doğru ilerlerken olası kriz durumlarını önceden tespit edip ihtiyaç duyulan alt yapı düzenlemelerini gerçekleştirmesi ve kriz durumunda yapılacaklara ilişkin stratejilerini belirlemesi gerekmektedir (Sezgin, 2003).

Kriz kavramı, her eğitim örgütünün kendi özellikleri ve sınırları dahilinde anlam ifade eder. Okulların kriz algıları ve krizlere yaklaşma biçimleri birbirlerinden farklı

olabilir. Farklı çevreye ya da farklı örgüt kültürüne sahip okullarda aynı durumlara farklı tepkiler ortaya çıkabilir; bir durum bir okul için kriz haline gelebilirken bir diğeri için kriz haline gelmeyebilir ya da bir durumun kriz haline gelmesi zamana göre farklılık gösterebilir. Okullarda krizlere neden olabilecek etkenlerin tespit edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması, kriz yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi açısından son derece önemlidir. Hangi durumun sonucunun ne olabileceğini tahmin etmek ve buna göre okulu örgütlemek yöneticilerin sorumlulukları arasındadır (Aksoy ve Aksoy, 2003; Sayın, 2008).

Okul içi ya da okul dışı etkenlerden kaynaklanmasından bağımsız olarak krizler eğitim örgütünün işleyişine, örgütün üyelerine, örgüt iklimine ve örgütün toplum nezdindeki algısına olumsuz etki etme ihtimali taşır. Kriz durumunu en az hasarla atlatmak ya da krizin yaşanmasını önlemek için diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de kriz yönetimi çalışmalarına önem verilmesi gerekmektedir (Sayın, 2008).

Literatürde kriz kavramını çeşitli boyutlarını odağa alarak tanımlayan çalışmalara ulaşmak mümkündür. Türk Dil Kurumu, kriz sözcüğünü “*bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran*” şeklinde tanımlamaktadır (TDK, 2018). Sayın’a (2008) göre kriz, önemli bir gelişim ya da değişimin beklenmedik bir zamanda ortaya çıkması sonucunda örgütsel işleyişin zarar görmesine ya da kişilerin psikolojik zarar görmesine sebep olan olumsuz durumdur. Motarjemi (2014) tarafından “*zor koşullar altında üst düzey stratejik karar vermeyi gerektiren ve aniden ortaya çıkan durumlar*” olarak ifade edilen kriz kavramı, Şimşek (2010) tarafından “*örgütlerin varlıklarını ve hayatları üzerinde tehdit oluşturan durum*” olarak açıklanmıştır. Her ne kadar kriz kavramının tanımı konusunda çeşitlilik olsa da bu tanımlamaların ortak noktasının var olan düzeni bozmak, toplumu, örgütü ya da bireyi yeni bir denge durumuna sevk etmekle ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Sayın, 2008).

Kriz kavramının yeni fırsatlar sunmak gibi olumlu bir yönünün bulunduğu da vurgulanması gerekmektedir. Başarılı bir şekilde yönetilmiş bir kriz, sonuçları itibarıyla birtakım fırsatlar sunabilmektedir. Bir krizi en az zarar ile atlatmak bile büyük bir kazanım olarak değerlendirilebilir. Kriz ortaya çıkmadan krizin öncülleri tespit edilip önlem almaya yönelik girişimlerde bulunulması, başlı başına büyük fırsatların kapısını aralayabilir (Baran, 2012).

Bir örgütün belirli bir olaya karşı hazırlanması ya da tepki vermesi için kullanılan çatı bir ifade olarak tanımlanabilecek kriz yönetimi, örgütlerin içerisinde bulunduğu toplumun ve örgütün paydaşlarının örgüte yönelik algılarının, bir felaket anında da başarılı bir biçimde yönetilmesini ifade eder (Kenner, 2018; Khisty, Mohammadi ve Amekudzi, 2012). Kriz yönetimi, yönetim, iletişim, karar alma ve liderlik işlevlerini barındıran kapsamlı bir süreçtir (Karaağaç, 2013).

Kriz yönetimi, felaket yönetimi tecrübelerinin devamı olarak son otuz yıl içerisinde ön plana çıkmaya başlamış bir yaklaşımdır. Küresel bağlamda yaşanan istikrarsızlıklar, teknolojiadaki hızlı gelişmeler ve iş dünyasının rekabetçi ortamı kriz yönetimi araştırmalarına atfedilen önemi daha da arttırmıştır (Supriadi ve Pheng, 2018). Krizlerin bazıları doğa kaynaklıdır, bazıları ise insan etkisiyle ortaya çıkar. Doğa kaynaklı krizler toplumlar tarafından hoş görülebilir. Ancak, insan müdahalesiyle ortaya çıkan krizler, kaçınılmaz olmamalarından dolayı toplumsal tepkinin merkezinde yer almaktadır (Kerzner, 2013).

Krizler, iyi yönetilen örgütlerde ortaya çıkabileceği gibi her şeyin mükemmel gittiği bir anda da ortaya çıkabilir. Örgütlerin içerisinde buldukları durumu abartmaları, kendilerini çok güçlü görmeleri, gösterişe kapılmaları, değişim ve yenileşmeye ihtiyaç duymamaları da krize kapı aralayan yaklaşımlardır. Krizin sistem bütünlüğü içerisinde ele alınmasına engel olmasından dolayı örgüt üyelerinden birini ya da örgütün bir birimini suçlamak krizin yönetilmesi bağlamında doğru bir yaklaşım değildir. Böyle bir yaklaşım krizi çözüme kavuşturmak yerine krizin daha da şiddetlenmesine yol açar (Kerzner, 2013; Sayın, 2008; Sezgin, 2003).

Krizlerin yönetilmesi, örgüt içi kaynakları harekete geçirir ve örgütün normal faaliyetlerinde aksamaya yol açar. Dolayısıyla, krizin tekrar etmesi örgütün iç ve dış paydaşlarının ve toplumun güvenini sarsmakla kalmaz, rutin örgütsel faaliyetlerin aksamasına yol açar ve örgüt üyelerini de yıpratır. Önleyici tedbirler, krizlerin ortaya çıkmasını engelleme potansiyeli taşır. Bu bakımdan en etkili kriz yönetimi yaklaşımının krizi önlemeye yönelik önlemler almak olduğu söylenebilir (Motarjemi, 2014).

Örgüt, canlı organizma metaforuyla ele alındığında kriz, organizmanın yaşantısını sağlıklı bir biçimde yürütmesini engelleyen durumlara benzetilebilir. Bu bağlamda, krizlerin örgütü, örgütün üyelerini ve örgütün çevresini olumsuz yönde etkileyeceği söylenebilir. Ancak, krizlerin örgütlere gelişim olanağı sağladığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir. Diğer taraftan, krizin özelliklerinin bilinmesi, etkilerinin iyi bir biçimde analiz edilmesi ve olası krizlere yönelik önlem alınması ile örgütlerin krizlerden olumsuz biçimde etkilenmesinin önüne geçilmesine ya da bu etkilenmenin en aza indirilmesine olanak sağlamaktadır (Aksoy ve Aksoy, 2003; Sayın, 2008).

Krizler üç aşamadan geçmektedir: Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem. Kriz öncesi dönemde, krizin öncülleri olarak örgütün iç ve dış çevreye uyum sağlama ya da iç ve dış çevrenin beklentilerini karşılama noktasında yaşanan sorunlar ortaya çıkmaya başlar. Kriz ortaya çıkmadan alınacak önlemler, krizle mücadelenin pahalıya mal olmasının önüne geçer. Kriz döneminde, kriz emareleri artık görünür hale gelmiş olur. Kriz döneminde örgüt üyeleri arasında panik ve korkunun hakim olması, krizin büyümesine yol açabilir. Kriz sonrası dönemde, örgütün iç ve dış kaynaklarının seferber edilmesinin sonucu olarak kriz durumunda gerileme yaşanır. Ancak, bu aşamada krize ilişkin ihtiyaç duyulan cevapların sağlanamaması halinde

kriz çözüme ulaşmayabilir ve bu durum örgütün dağılmasına kadar giden sonuçlar doğurabilir (Tokel, 2018).

Örgütler için yıkıcı etkileri olan, hatta bazı durumlarda yok edici etkilere yol açan krizlerin üstesinden gelmeye yönelik hazır bir formül yoktur. Ancak, kriz yönetimi konusunda bilgilerin güncel olması ve kriz yönetim sürecinin planlanması, krize karşı hazırlık yapılması, planın güncel tutulması kadar örgütte yönetici konumunda bulunan kişilerin krizleri yönetme becerisine sahip olmaları da önem taşımaktadır. Örgütün karşı karşıya kaldığı krizler, genellikle daha sağlam bir örgüt oluşturmaya ve kurumsal kültür gibi yönetilmesi zor unsurların tekrar ele alınması açısından da fırsatlar sunmaktadır. Bunun yanında başarılı kriz yönetimi, örgütler için hafife alınmaması gereken bir yönetim ve halkla ilişkiler aracıdır (Jones, 2006; Şimşek, 2010).

Kriz yönetimini, krize ilişkin sinyallerin algılanarak değerlendirilmesi ve kriz durumunun örgüt açısından en az kayıpla atlatılması amacıyla gerekli önlemlerin alınması olarak özetlemek mümkündür. Kriz yönetiminde ana hedef örgütü krize karşı hazır hale getirmektir (Şimşek, 2010).

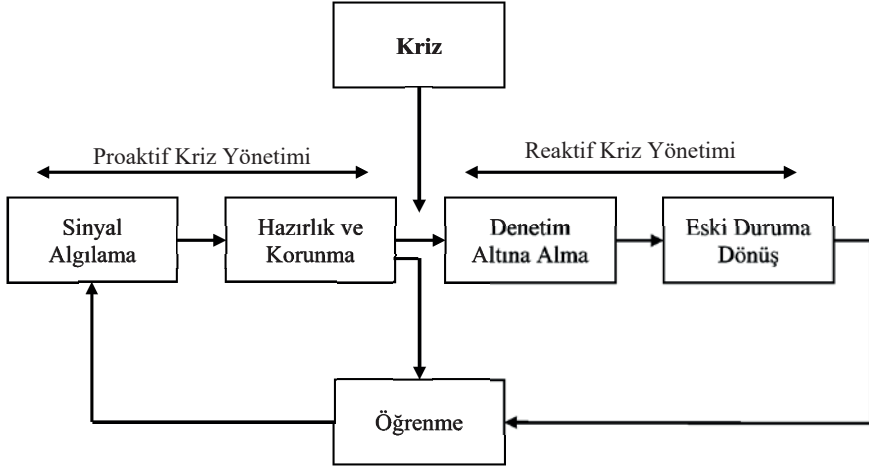
Yaşanan krizlerin sonucunda örgütlerin şu çıktılara ulaşması beklenir (Karaağaç, 2013):

- Karmaşadan düzen oluşturmak,
- Krize karşı verilen ilk tepkiyi ve ortaya çıkması olası yıkıcı etkilere karşı kurtarma çalışmalarının etkin olarak koordinasyonunu sağlamak,
- Krizle mücadelede etkin bir iletişim düzeni oluşturmak,
- İç ve dış tüm paydaşlara güven telkin etmek,
- Kriz durumunu en kısa sürede örgüt açısından en az hasarla atlatmak.

Olası kriz durumlarını ve krizlerle başa çıkma yöntemlerini önceden belirlemek etkili kriz yönetimi açısından bir zorunluluktur. Aynı zamanda, kriz durumunda kullanılacak kaynakların planlanması bir gerekliliktir. Kriz yönetiminde diğer önemli unsurlar arasında örgüt yöneticilerinin krizlere karşı hazırlıklı olması ve yöneticilerin kriz yönetimi konusunda bilgi ve yetenek açısından gerekli donanıma sahip olması da yer almaktadır (Sezgin, 2003).

Etkili kriz yönetimi, istenmeyen olaylara verilen örgütsel tepkilerle başlamaz (NEA, 2018). Sezgin (2003), her ne kadar önceden tahmin edilmesi güç olsa da örgüt içerisinde panik havasının hakim olmasına yol açan krizlerin etkili bir biçimde yönetilebilmesi için örgüt yöneticilerinin krizlere karşı hazırlıklı olmasının önemine vurgu yapmaktadır. Yöneticilerin krizlere hazırlıklı olması açısından yol gösterici olacağı değerlendirilen kriz yönetim döngüsü Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1: Kriz Yönetimi Döngüsü



Kaynak: Kerzner (2013), Supriadi ve Pheng (2018), Şimşek (2010), Tağraf ve Arslan'dan (2003) derlenmiştir.

Şekil 1 incelendiğinde etkili kriz yönetiminin beş aşamayı içerdiği görülmektedir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır (Supriadi ve Pheng, 2018; Şimşek, 2010):

1. *Uyarı sinyallerinin alınması*: Krizin gelişini haber veren erken habercilerin algılanmasını ifade eder.
2. *Hazırlık ve korunma*: Krizleri engellemek için en üst düzeyde çabanın yer aldığı aşamadır. Hazırlık aşamasında örgütler krizleri engellemek için krizlerin olası kurbanları ile etkileşim içerisine girer. Bu aşamada örgütler risk analizi, tehdit değerlendirmesi, hafifletme stratejileri, acil durum planlaması, simülasyon ve krizle yüzleşme eğitimleri gerçekleştirmelidir.
3. *Denetim altına alma/hasar önleme*: Krizin etkilerini azaltmayı ve krizin örgütün krizden etkilenmemiş bölümlerine yayılmasını engellemeyi içerir. Bu aşama, acil durum eylemlerinin hayata geçirildiği, kaynakların operasyonel dağıtımının ve iletişimin önem taşıdığı, krize karşı verilen tepkinin yer aldığı aşamadır.
4. *Eski duruma dönüş*: Örgütlerin normal işlevlerini devam ettirmek üzere gelişim gösterdiği, kısa ve uzun vadeli programlarını tasarladığı aşamadır.
5. *Öğrenme*: Örgütün kendisinin ve başkalarının tecrübelerinden yararlanarak geçmişte yaptıklarını geliştirmeye yönelik devam eden faaliyetlerini kapsar. Yaşanan krizin değerlendirilmesi ve krizden dersler çıkarmayı ifade eder.

Bursalıoğlu (2012), Fayol tarafından otaya konan yönetim fonksiyonlarının (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol) günümüzün yönetim anlayışının temel ilkeleriyle örtüştüğünü ifade etmektedir. Bu bağlamda, kriz yönetiminin uyarı sinyallerinin alınması ile hazırlık ve koruma aşamalarının yönetimin planlama fonksiyonu, hazırlık ve koruma ile denetim altına alma aşamalarının yönetimin örgütleme fonksiyonu, eski duruma dönüş aşamasının yönetimin yöneltme fonksiyonu, öğrenme aşamasının da yönetimin koordinasyon ve kontrol fonksiyonları ile örtüştüğü söylenebilir.

Kriz yönetiminde en önemli değişkenlerden biri de iletişimdir. Samra, Zhang, Lynn ve Reilly (2019), kriz esnasında iletişimin krizin yol açtığı sorunların çözülmesinde hayati rol oynadığını vurgulamaktadır. Sezgin (2003), kriz yönetiminin başarısının örgüt içerisinde oluşturulan, kriz sinyallerinin önceden tespit edilmesine olanak sağlaması beklenen iletişim mekanizmasının etkililik düzeyine bağlı olduğunu ifade etmektedir.

Krizler, oluşturdukları diğer tehditlerin yanında örgütlerin itibarı üzerinde de olumsuz etki oluşturmaktadır. Yaşanacak büyük krizler, örgütü toplumun ve medyanın ilgi odağı haline getirebileceği gibi siyasetin konusu haline de getirebilir. Dolayısıyla, etkili kriz yönetiminin en kritik kaynağı olan bilginin yönetimi, iletişimi bu sürecin en önemli unsurlarından biri haline getirmektedir (Karaağaç, 2013).

Eğitim örgütleri açısından krizler, çok sayıda öğrenci ve çalışanı etkileme potansiyeli bulunan ani ve beklenmedik olaylar olarak değerlendirilebilir. Bu olaylar, sağlık ya da güvenlik açısından geniş ölçüde etkili olabileceği gibi öğrencilerin sosyal ve duygusal gelişimine de etki edebilir. Kriz, doğal afetlerin sonucu olarak ortaya çıkabileceği gibi öğrencilerin sorunlu davranışlarının, hastalıkların, kazaların, uyuşturucu kullanımının ve benzerlerinin sonucu olarak da ortaya çıkabilir. Eğitim örgütleri bağlamında kriz, aile ya da arkadaşları tehdit eden durumlar ya da tecrübeleri ifade etmek için de kullanılabilir (Kenner, 2018; Saitis ve Saiti, 2018).

Eğitim örgütlerinde yaşanan krizleri iki başlık altında ele almak mümkündür: Durumsal krizler ve gelişimsel krizler. Durumsal krizler, eğitim örgütünün tümüne etki eden, toplumsal müdahaleyi gerektiren olaylardır. Yaralanmalı kazalar, eğitim örgütündeki bir bireyin ölümü, bulaşıcı hastalık, rehin alınma, tecavüze uğrama, şiddete maruz kalma, terör olayları, doğal afetler durumsal krizlere örnek gösterilebilir. Gelişimsel krizler ise veli, öğrenci ve öğretmenlerin bir bölümünü etkileme potansiyeli taşıyan, bireysel müdahaleyi gerektiren durumlardır. Alkol ve uyuşturucu madde kullanımı, cinsel ya da fiziksel istismar, ebeveynlerin boşanması, ağır hastalık, ateşli silah kullanımı, akademik başarısızlık, kişiye ya da kamuya ait mala zarar verme, yeme bozuklukları, hırsızlık yapma ve ergen hamileliği gelişimsel krizlere örnek gösterilebilir (Sayın, 2008).

Öğrencilerin kriz durumuna uyum sağlaması olasılığını en üst düzeye çıkarmanın yolu, okul yöneticilerinin, olası sorunları öngören ve çözüm mekanizmaları ortaya ko-

yan örgütsel kriz yönetim planı oluşturması ve uygulamasından geçmektedir. Oluşturulan planla ortaya koyulacak müdahale modeli ile eğitimli okul kriz yönetim ekibi ve kriz müdahalesi sonrası uygulanacak stratejiler, okulların kriz durumlarına hazırlıklı olmalarına yardımcı olmaktadır (Smith, Kress, Fenstemaker, Ballard ve Hyder, 2001).

Eğitim örgütlerinin karşı karşıya kaldıkları krizleri etkili bir biçimde yönetebilmek için mevzuat düzenlemeleri çerçevesinde, mevcut fiziksel kapasiteyi göz önünde bulundurarak çevrenin ihtiyaçları kadar örgütün ihtiyaçlarını da gözeterek, madde ve insan kaynaklarının özelliklerini dikkate alarak kriz yönetimi politikalarını belirlemesi gerekmektedir (Sayın, 2008). Ön görülemeyen durumlara karşı oluşturulan planların, mevcut örgüt kaynaklarının ve kriz anında göreve çağırılacak okul personelinin düzenli olarak tekrar gözden geçirilmesi şeklinde özetlenmesi mümkün olan kriz yönetim politikası şunları içermelidir (Saitis ve Saiti, 2018):

- Okulun kriz yönetimi planının amacını içermelidir.
- Okul personeli ve öğretmenlerin kriz kavramından ne anlaması gerektiğini açıklamalıdır.
- Kriz anında okul çalışanlarının görevlerini içermelidir. Alarm durumu ortaya çıktığında devreye girecek, takım koordinatörü ve diğer takım üyelerinin rolleri açık biçimde tanımlanmış bir kriz yönetimi ekibi oluşturulmalıdır.
- Krizle başa çıkmada alınacak önlemlerin ve takip edilecek prosedürlerin açık bir biçimde yazılı olarak tanımlanması gerekmektedir.

Ortaya çıkan krizleri etkili bir biçimde yönetmek için her okulun kriz yönetim planı dahilinde kriz mücadele takımı oluşturması gerekmektedir. Takım üyeleri, okuldaki bireylerin becerileri, okulun kaynakları ve sınırlılıkları çerçevesinde okul yöneticileri, rehber öğretmen, belirlenmiş öğretmenler, belirlenmiş yetişkinlerden oluşmalıdır. Tüm takımlar krize müdahale ve kriz yönetimi becerileri konusunda eğitilmek üzere belirli aralıklarla bir araya gelmelidir. Okul kriz takımının birincil sorumluluğu okul toplumunun kaynaklarını harekete geçirmek ve kriz esnasında belirli prosedürleri takip etmek olmalıdır (Thompson, 2004). Sayın (2008), kriz müdahale ekiplerinin örgüt içi birlikte çalışma becerilerinin gelişimine ve kriz yönetiminin dolaylı olarak örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlayacağına dikkat çekmektedir.

Kriz yönetim ekibi, hasar giderme/denetim altına alma aşamasında devreye girer. Örgütün birimlerini ve yönetimini kriz esnasında destekleyecek donanımına sahip yöneticilerden oluşan kriz yönetim ekibinin krizin yol açacağı ister fiziksel olsun isterse de örgütün algısına ilişkin olsun hasarları en aza indirmesi için kriz esnasında yerine getirmesi gereken sorumlulukları şunlardır (Supriadi ve Pheng, 2018):

- *Hızlı bir biçimde idareyi ele almak*: Kriz yönetim ekibinin hızlı bir biçimde yönetimi ele alması gerekir. Aksi taktirde örgüt ekibin emirlerini yerine getirmekten çok kriz durumunun dayattığı eylemleri yerine getirmek durumunda kalabilir.



- *Esasları ortaya koymak:* Kriz yönetim ekibi, krize yol açan olayları ortaya koymalıdır. Hangi çalışanların doğrudan kriz durumunun içerisinde rol oynadığını tespit etmeli ve ne yaşandığına dair bu çalışanlarla iletişim kurulmalıdır. Ne olduğuna dair doğru bilgi edinmek kolay değildir. Rapor edilenlerin çoğu duyguların karıştığı bilgilerdir. Ulaşılabilen bilgi, farklı çıkarımlarda bulunmaya müsaittir.
- *Yaşananları anlatmak:* Ekibin, ulaşabildiği tüm paydaşlara ne yaşandığı hakkında bilgi vermesi, algının yönetimine olumlu katkı sağlamaktadır.
- *Sorunu çözmek:* Zor kararların alınması gereken aşama budur. Zararları gidermeye yönelik olarak örgütün performansını değerlendirme ve ihtiyaç duyulan değişikliklerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesi hedeflenir.

Eğitim örgütlerinin yaşadıkları krizleri okul içi etkenler ve örgütün içerisinde bulunduğu çevre şartları ve değişimlerin etki ettiği okul dışı etkenlerden kaynaklananlar olmak üzere iki grupta ele almak mümkündür (Sayın, 2008; Şimşek, 2010). Bursalıoğlu (2013), eğitim örgütlerini meydana getiren ve yapısında yer alan iç öğelerini okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve eğitimci olmayan personel şeklinde sıralamaktadır. Bu çalışmada, eğitim örgütlerinde krize neden olan iç etkenler, bu çerçevede ele alınmıştır.

Okul örgütünü amaçlarına ulaştıracak, örgütsel yapıyı yaşatacak ve örgüt havasını koruyacak en önemli iç öğe yöneticilerdir (Bursalıoğlu, 2013). Sayın (2008), okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olduğunu ve bu durumun da çeşitli krizlerin ortaya çıkmasına yol açabileceğini öne sürmektedir. Yöneticilerin liderlik ve sezgi becerilerinin zayıf olması, statükoyu koruma eğilimi, hızla ortaya çıkan değişimlere ayak uyduramama ve değişime uyum göstermede pasif kalma, güvenli bir okul ortamı oluşturmama, yeni sorunları algılayamama ve bu yeni sorunlara eski çözümleri uygulamaya çalışma, okul çevresiyle kurulan ilişkilerde samimiyetsizlik, kriz durumlarına ilişkin suçlu üst yönetim mekanizmalarına atma ve kriz durumunu inkâr etme, okullarda yöneticilerden kaynaklanan krizlerin yaşanmasına yol açabilmektedir (Baran, 2012; Sayın, 2008).

Okul sosyal sisteminin en stratejik parçalarından birini öğretmenler oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Öğretmenlerin; öğrencilere, velilere, okul yönetimine ya da eğitimci olmayan diğer okul çalışanlarına karşı sergiledikleri olumsuz davranışlar ya da tutumlar, okullarda yaşanan bazı krizlerin sebebi olabilmektedir (Sayın, 2008).

Okul ortamında yer alan informal örgütlerin en güçlüsünü oluşturan öğrenciler, okulların ürettiği hizmetin hedef kitesini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2013). Öğrenciler arasındaki çeteleşmeler, buna bağlı çıkan kavgalar, zorbalık ya da şiddet eğilimi, intihar, bulaşıcı hastalık gibi durumlar, okullarda öğrencilerden kaynaklanan krizler olarak sayılabilir. Bunların yanında, okul ortamında karar verme yetkileri bulunma-

masından dolayı öğrenciler ile okul çalışanları arasında yaşanan anlaşmazlıklar da kriz durumlarının ortaya çıkmasına yol açabilir (Sayın, 2008).

Memur ve hizmetli gibi meslekleri itibarıyla eğitimci olmayan okul çalışanlarının, eğitim kurumunda çalışıyor olmalarından dolayı dolaylı olarak eğitim görevleri vardır ve davranış, söylem ve görünüşleriyle okulun toplum nezdindeki algısına etki ederler (Bursalıoğlu, 2013). Her ne kadar eğitimci olmamalarına rağmen bu kişilerin okul örgütü açısından olumsuz olarak değerlendirilebilecek çeşitli olumsuz tutum, davranış ve tavırlara sahip olmaları, okulun amaçlarını zaman zaman olumsuz etkileyebilmekte, görevi yapmaya direnme gibi kriz durumlarının yaşanmasına yol açabilmektedir (Sayın, 2008).

Örgütlerin içerisinde bulunduğu, örgüt dışı unsurları barındıran çevre, sürekli değişime uğramakta ve örgüt her geçen gün daha çok belirsizlik ve karmaşayla yüz yüze kalmaktadır (Baran, 2012). Örgüt dışı unsurlar, okulun yapısının dışında kalması nedeniyle okul tarafından denetim altında tutulamayan öğelerdir. Aile, üst yönetim ve çeşitli baskı grupları, okul örgütünün dış unsurları olarak ifade edilebilir (Bursalıoğlu, 2013). Günümüz koşullarında bu dış etkenlere donanım ve maddi kaynakları da dahil etmenin mümkün olduğu düşünülmektedir.

Ailelerin okulda gerçekleştirilen uygulamalara karşı sergiledikleri olumsuz tepkiler, okul ortamında ortaya çıkan kriz durumlarının sebebi olabilmektedir (Sayın, 2008). Çocukların davranışları, aile ortamında sözlü ya da sözsüz olarak aldıkları mesajlarla şekillenmektedir. Aile ortamında aile bireylerinin fiziksel baskı ya da tehditle kendini kabul ettirme yönünde tecrübelerine sahip olan öğrencilerin okul ortamında da kendilerini bu yolla kabul ettirmeye çalışmaları bu öğrenciler için gayet doğal bir davranış biçimi olacaktır (Saitis ve Saiti, 2018). Öğrenci ailelerinin uygun olmayan çeşitli tutum ve davranışları da okul ortamına taşıdığından, aileler zaman zaman krizlerin kaynağı haline gelebilmektedir.

Krize verilen tepkide, kullanılan iletişim sisteminin yapısı kriz yönetiminde etkili bir faktördür. Kriz anında örgütün iletişim sistemleri baskı altında olduğundan ve aşırı bilgi yüklenmesinden dolayı kriz esnasında iletişimi yönetmek zordur. Kriz durumunda kısa sürede karar alınması gerektiğinden ve kriz durumunun stres, karmaşa ve belirsizlik ortaya çıkartmasından dolayı iletişimin de hızlı olması krizin başarıyla yönetilmesine olanak sağlar (Supriadi ve Pheng, 2018).

Örgütün içerisinde yer aldığı çevre, ülke nüfusunun demografik nitelikleri, kültürel normlar, gelenekler, yaşam tarzları ve toplumsal beklentiler de örgütü şekillendirmektedir. Örgütlerin, baskı unsuru olarak karşısında duran bu değişkenlerde ortaya çıkan değişimlere ayak uyduramaması da zaman zaman krizlere yol açabilmektedir (Şimşek, 2010). Örgütleri içerisinde buldukları ekonomik sistemden bağımsız olarak ele almak mümkün değildir. Ekonomik koşullardaki belirsizlik ya da yetersizlikler de örgütlerin çeşitli kriz yaşamasına yol açabilmektedir (Baran, 2012). Diğer taraftan

medya, günümüzde önemli bir baskı grubudur. Okullarda yaşanan kriz durumlarının medya yoluyla daha çok görünür hale gelmesinin krizin yıkıcı etkilerini arttırmasının ve krizin olumsuz etkilerini daha uzun süre devam ettirmesine yol açmasının yanında okullarda yaşanan bazı olayların medyada yer alması da başlı başına yeni krizlere yol açabilmektedir (Sayın, 2008).

Örgüt yöneticilerinin kontrolü dışında ortaya çıkan deprem, yangın ya da sel gibi doğa kaynaklı felaketler de krizlerin ortaya çıkmasına yol açar (Baran, 2012). Karşı koyulması çoğunlukla olanaksız ya da çok zor olan doğal afetler, eğitim örgütleri için olduğu kadar bireylerin yaşamları açısından ciddi tehditler oluşturabilir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Bu bağlamda, doğal afetlerden kaynaklanan krizlerle karşı karşıya kalmamak için okul yöneticilerinin okullarını doğal afetlere karşı güvenli hale getirme, tatbikat yapma ve eğitimler düzenleme gibi sorumlulukları ortaya çıkmaktadır (Sayın, 2008).

Eğitim örgütlerinde kriz durumlarının yaşanmasına yol açması muhtemel örgüt içi ve örgüt dışı birçok etken bulunmaktadır. Örgütler açısından, karar verme bağlamında söz sahibi kişiler olarak okul müdürlerinin kriz çözme becerileri önem taşımaktadır. Bu çalışmanın amacı öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesidir. Bu amaç doğrultusundan aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kriz çözme becerilerinin düzeyi nedir?
- Katılımcıların cinsiyetine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların öğrenim düzeyine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların kariyer evrelerine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların çalıştığı okulun kademesine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Katılımcıların okul müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

Okul müdürlerinin kriz çözme becerilerinin öğretmenlerin algılarına göre belirlenmesi ve tespit edilen beceri düzeylerinin katılımcıların cinsiyeti, öğrenim düzeyine, kariyer evreleri, çalıştığı okulun kademesi ve yöneticiyle birlikte çalışma süresi değiş-

kenleri açısından incelendiği bu çalışma nicel bir araştırmadır. Çalışmada, araştırmacılara örneklemeden hareketle genelleme yapma ya da çıkarımlarda bulunmaya olanak sağlayan tarama deseni kullanılmıştır (Creswell, 2014). Tarama deseni, kişilerin sağladığı bilgiler kullanılarak katılımcıların istatistiksel profiline ilişkin bilgi edinme imkânı sunar (Fowler, 2013; Lavrakas, 2008). Tarama deseni sayesinde sayısal verilere dayalı olarak örnekleme ilişkin yorumlar ortaya koyulabilmektedir. Tarama deseni, araştırmacılara tasarım ve veri toplama açısından hız sağlayan bir yöntemdir (Creswell, 2014; Vaus, 2002). Diğer taraftan, hayata dair araştırmacının kontrol edemediği gerçekliklerin de tarama deseni çalışmalarında elde edilen veriye etki edebileceği göz ardı edilmemelidir (Groves, Fowler, Couper, Lepkowski, Singer ve Tourangeau, 2004).

### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni İstanbul ili Pendik ve Eyüpsultan ilçelerinden oluşmaktadır. Bu ilçeler, uygun örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Uygun örnekleme, araştırmacının yakın ve erişilmesi kolay olan örneklem grubunu tercih ettiği bir yöntemdir (Dawson ve Trapp, 2001). 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Pendik ve Eyüpsultan ilçelerinde görev yapan 331 öğretmen, çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Katılımcıların demografik bilgisi

		n	%
Cinsiyet	Kadın	196	59,2
	Erkek	135	40,8
Eğitim Durumu	Lisans	262	79,2
	Lisansüstü	69	20,8
Kariyer Evresi	Kariyere Giriş	65	19,6
	Durulma	82	24,8
	Deneycilik	77	23,3
	Uzmanlık ve sakinlik	107	32,3
Okul Kademesi	Okul Öncesi	14	4,2
	İlkokul	77	23,3
	Ortaokul	87	26,3
	Lise	153	46,2
Müdürle Birlikte Çalışma Süresi	0-4 yıl	271	81,9
	5 yıl ve üstü	60	18,1

Tablo 1’e göre katılımcıların %59,2’si kadın, %40,8’i erkek; %79,2’si lisans düzeyinde, %20,8’i lisansüstü düzeyinde eğitime sahip; %19,6’sı kariyere giriş, %24,8’i durulma, %23,3’ü deneycilik, %32,3’ü uzmanlık ve sakinlik evresinde; %4,2’si okul

öncesi kurumlarında, %23,3'ü ilkokullarda, %26,3'ü ortaokullarda, %46,2'si liselerde çalışmakta; %81,9'u 0-4 yıl, %18,1'i 5 yıl ve üstü süredir okul müdürüyle birlikte çalışmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada, Aksu ve Deveci'nin (2009) geliştirdiği "Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri" Ölçeği" kullanılmıştır. Bu ölçek, okul müdürleri tarafından sergilenen kriz sinyalinin alınması aşamasındaki davranışlarına, krize hazırlık ve krizden korunma aşamasındaki davranışlarına, krizi denetim altına alma aşamasındaki davranışlarına, krizi çözme aşamasındaki davranışlarına ve kriz sonrası değerlendirme davranışlarına yönelik 31 madde ve kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik katsayısını .98 olarak tespit etmiştir. Bu çalışmada ölçeğin tümü için Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .987, kriz öncesi boyutu için .952, kriz dönemi boyutu için .965 ve kriz sonrası boyutu için .985 olarak tespit edilmiştir.

### Verilerin Toplanması

Ölçek, internet ortamında katılımcılara sunulmuştur. Ölçeğin yer aldığı link Eyüpsultan ve Pendik ilçelerinde görev yapan tüm öğretmenlere gönderilmiştir. Katılımcılar, elde edilen verilerin kişisel bilgi içermediği ve yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacağı konusunda bilgilendirilmiştir. Ölçeğin doldurulması yaklaşık 5 dakika sürmektedir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan veriler, IBM SPSS Statistics (v22) programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Elde edilen puanlara ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarının hesaplanması, aritmetik ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistik bilgilerinden de yararlanılmıştır. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek için Shapiro-Wilk testi kullanılmıştır. Test sonuçları Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Shapiro-Wilk testi sonuçları

	İstatistik	p
Ölçeğin Tümü	.92	.000
Kriz Öncesi Dönem	.89	.000
Kriz Dönemi	.95	.000
Kriz Sonrası Dönem	.91	.000

Tablo 2'ye göre ölçeğin tümü ( $p=.000<.05$ ), kriz öncesi dönem boyutu ( $p=.000<.05$ ), kriz dönemi boyutu ( $p=.000<.05$ ) ve kriz sonrası dönem boyutu ( $p=.000<.05$ ) için verilerin normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Çalışmada Mann Whitney U-testi

ve Kruskal Wallis H-testi yapılmasına karar verilmiştir. Çalışmada hata payı .05 olarak kabul edilmiştir.

### Bulgular

Araştırmada “Katılımcıların cinsiyetine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo 3.** Kriz çözme beceri düzeyinin katılımcıların cinsiyetine göre Mann Whitney U testi sonuçları

		n	SO	ST	U	p
Kriz Çözme	Kadın	196	159.27	31217.00	11911.00	.123
	Erkek	135	175.77	23729.00		
Kriz Öncesi Dönem	Kadın	196	164.79	32299.00	12993.00	.781
	Erkek	135	167.76	22647.00		
Kriz Dönemi	Kadın	196	160.92	31540.50	12234.50	.244
	Erkek	135	173.37	23405.50		
Kriz Sonrası Dönem	Kadın	196	158.03	30973.00	11667.00	.067
	Erkek	135	177.58	23973.00		

Tablo 3’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ( $U=11911,00$ ,  $p=.123>.05$ ).

Araştırmanın “Katılımcıların öğrenim düzeyine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların öğrenim durumuna göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 4’te yer almaktadır.

**Tablo 4.** Kriz çözme beceri düzeyinin katılımcıların öğrenim durumuna göre Mann Whitney U testi sonuçları

		n	SO	ST	U	p
Kriz Çözme	Lisans	262	165.72	43418.00	8965,00	.917
	Lisansüstü	69	167.07	11528.00		
Kriz Öncesi Dönem	Lisans	262	163.67	42881.00	8428,00	.385
	Lisansüstü	69	174.86	12065.00		
Kriz Dönemi	Lisans	262	166.09	43514.50	9016,50	.975
	Lisansüstü	69	165.67	11431.50		
Kriz Sonrası Dönem	Lisans	262	166.36	43586.50	8944,50	.893
	Lisansüstü	69	164.63	11359.50		

Tablo 4’te görüldüğü üzere okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların cinsiyetine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ( $U=8965,00$ ,  $p=.917>.05$ ).

Araştırmanın “Katılımcıların kariyer evrelerine göre göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların kariyer evrelerine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 5’te yer almaktadır.

**Tablo 5.** Kriz çözme beceri düzeyinin katılımcıların kariyer evrelerine göre Kruskal Wallis testi sonuçları

		n	SO	sd	X <sup>2</sup>	p
Kriz Çözme	Kariyere Giriş	65	169.23	3	.136	.987
	Durulma	82	167.02			
	Deneycilik	77	164.71			
	Uzmanlık ve Sakinlik	107	164.18			
Kriz Öncesi Dönem	Kariyere Giriş	65	178.53	3	7.012	.072
	Durulma	82	183.00			
	Deneycilik	77	158.84			
	Uzmanlık ve Sakinlik	107	150.51			
Kriz Dönemi	Kariyere Giriş	65	169.58	3	.269	.966
	Durulma	82	161.84			
	Deneycilik	77	165.58			
	Uzmanlık ve Sakinlik	107	167.31			
Kriz Sonrası Dönem	Kariyere Giriş	65	168.68	3	.074	.995
	Durulma	82	165.62			
	Deneycilik	77	164.42			
	Uzmanlık ve Sakinlik	107	165.80			

Tablo 5'te görüldüğü üzere okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların kariyer evrelerine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ( $X^2=.136, p=.987>.05$ ).

Araştırmanın "Katılımcıların çalıştığı okulun kademesine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?" sorusuna ilişkin okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların çalıştıkları okulun kademesine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Gruplar arası fark olması durumunda farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla Dunn-Bonferroni post hoc testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.



**Tablo 6.** Kriz çözme beceri düzeyinin katılımcıların çalıştıkları okulun kademesine göre Kruskal Wallis testi sonuçları

		n	SO	sd	X <sup>2</sup>	p	Anlamlı Fark
Kriz Çözme	Okul Öncesi	14	190.32	3	24.721	.000	Ortaokul ile ilkokul arasında Ortaokul ile lise arasında
	İlkokul	77	169.99				
	Ortaokul	87	123.61				
	Lise	153	185.87				
Kriz Öncesi Dönem	Okul Öncesi	14	173.93	3	32.212	.000	Ortaokul ile ilkokul arasında Ortaokul ile lise arasında
	İlkokul	77	177.97				
	Ortaokul	87	116.77				
	Lise	153	187.24				
Kriz Dönemi	Okul Öncesi	14	201.50	3	18.335	.001	Ortaokul ile lise arasında
	İlkokul	77	165.34				
	Ortaokul	87	131.14				
	Lise	153	182.91				
Kriz Sonrası Dönem	Okul Öncesi	14	197.71	3	22.656	.000	Ortaokul ile ilkokul arasında Ortaokul ile lise arasında
	İlkokul	77	166.77				
	Ortaokul	87	126.38				
	Lise	153	185.60				

Tablo 6'ya göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların çalıştıkları okulun kademesine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır ( $X^2=24.721$ ,  $p=.000<.05$ ). İkili karşılaştırma testinin sonuçlarına göre farklılığın ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.35) ile ilkokulda çalışanlar (Ortanca=3.90) arasında ( $p=.012<.05$ ) ve ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.35) ve lisede çalışanlar (Ortanca=3.87) arasında ( $p=.000<.05$ ) farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kriz çözme becerilerinin alt boyutları itibarıyla; kriz öncesi dönem alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu ( $X^2=32.212$ ,  $p=.000<.05$ ), ikili karşılaştırma testinin sonuçlarına göre ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.57) ile ilkokulda çalışanlar (Ortanca=4.00) arasında ( $p=.000<.05$ ) ve ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.57) ile lisede çalışanlar (Ortanca=4.00) arasında ( $p=.000<.05$ ) farklılık olduğu; kriz dönemi alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu ( $X^2=18.335$ ,  $p=.001<.05$ ), ikili karşılaştırma testinin sonuçlarına göre ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.12) ile lisede çalışanlar (Ortanca=3.75) arasında ( $p=.000<.05$ ) farklılık olduğu; kriz sonrası dönem alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu ( $X^2=22.656$ ,  $p=.000<.05$ ), ikili karşılaştırma testinin sonuçlarına göre ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.37) ile ilkokulda çalışanlar (Ortanca=3.93) arasında ( $p=.041<.05$ ) ve ortaokulda çalışanlar (Ortanca=3.37) ile lisede çalışanlar (Ortanca=4.00) arasında ( $p=.000<.05$ ) farklılık saptanmıştır.

Araştırmanın “Katılımcıların müdürleriyle birlikte çalışma sürelerine göre okul müdürünün algılanan kriz çözme beceri düzeyi istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermekte midir?” sorusuna ilişkin okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların müdürle birlikte çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Test sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Kriz çözme beceri düzeyinin katılımcıların müdürle birlikte çalışma süresine göre Mann Whitney U testi sonuçları

		n	SO	ST	U	p
Kriz Çözme	0-4 yıl	271	160.86	43593.00	6737,00	.038
	5 yıl ve üstü	60	189.22	11353.00		
Kriz Öncesi Dönem	0-4 yıl	271	160.61	43526.00	6670,00	.029
	5 yıl ve üstü	60	190.33	11420.00		
Kriz Dönemi	0-4 yıl	271	162.85	44133.50	7277,50	.203
	5 yıl ve üstü	60	180.21	10812.50		
Kriz Sonrası Dönem	0-4 yıl	271	161.81	43850.00	6994,00	.089
	5 yıl ve üstü	60	184.93	11096.00		

Tablo 7’de görüldüğü üzere okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin katılımcıların müdürle birlikte çalışma süresine göre istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılık olduğunu ( $U= 6737,00$ ,  $p=.038<.05$ ), 5 yıl ve üstü kıdeme sahip olan katılımcıların (Ortanca=3.93) okul müdürlerinin kriz çözme beceri düzeyine yönelik algılarının 0-4 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların (Ortanca=3.70) daha yüksek olduğunu göstermektedir. Kriz çözme becerilerinin alt boyutları itibarıyla; kriz öncesi dönem alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu ( $U=6670,00$ ,  $p=.029<.05$ ), 5 yıl ve üstü kıdeme sahip olan katılımcıların (Ortanca=4.00) okul müdürlerinin kriz öncesi dönem boyutunda yer alan davranışları sergileme düzeyine ilişkin algılarının 0-4 yıl arası kıdeme sahip katılımcıların (Ortanca=3.85) algılarından daha yüksek olduğu; kriz dönemi alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ( $U=7277,50$ ,  $p=.203>.05$ ); kriz sonrası dönem alt boyutu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı ( $U=6994,00$ ,  $p=.089>.05$ ) tespit edilmiştir.

### Tartışma ve Sonuç

Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin farklı değişkenler açısından incelendiği bu çalışmada, katılımcıların cinsiyetlerine, öğrenim durumlarına, kariyer evrelerine, yaptıkları göreve göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerileri ile kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem alt boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmazken, çalışılan okulun

kademesine göre ölçeğin geneli ve tüm alt boyutlarda, müdürle birlikte çalışma sürecine göre ölçeğin tümü ve kriz öncesi dönem boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı farklılık tespit edilmiştir.

Cinsiyet değişkenine göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerilerinde farklılaşma olmadığı, bu durumun kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem için de geçerli olduğu tespit edilmiştir. Slater (2017), liderlere yönelik algının takipçilerin cinsiyetlerine göre farklılık gösterebileceğini belirlemiştir. Çiçek Sağlam ve Özsezer (2015) tarafından yapılan bir araştırmada ortaöğretim kurumlarında çalışan erkek öğretmenlerin okul müdürlerinin kriz çözme becerilerine yönelik algılarının kadın katılımcılardan daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Adıgüzel (2007) ise kadın öğretmenlerin okul müdürlerini kriz durumlarına yönelik olarak iletişim, örgütleme, koordinasyon ve planlama konularında erkek öğretmenlerden daha yeterli bulunduğunu saptanmıştır. Bununla birlikte Aksu (2009), Ulutaş (2010) ve Maya (2014) tarafından yürütülen çalışmalarda öğretmenlerin cinsiyetlerine göre okul müdürlerinin kriz çözme becerileri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Bayram (2015), kriz dönemlerinde yapılması gerekenlere yönelik algı ile eğitim düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirterek, öğrenim düzeyi arttıkça bireylerin kriz durumlarına ilişkin farkındalığının yüksek olduğunu ifade etmektedir. Yılmaz Yıldız (2015), eğitim düzeyinin yükselmesi ile eğitim alma süresinin arttığını, bunun da eleştirel bakış açısının yerleşmesine yol açtığını dile getirmektedir. Buna karşın bu çalışmada, öğrenim durumuna göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerilerinde farklılaşma olmadığı, bu durumun kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kariyer evreleri kavramı, Bakioğlu (1996) tarafından ortaya atılmıştır. Buna göre kariyere giriş evresi 1-5 yıl arası deneyimi, durulma evresi 6-10 yıl deneyimi, deneycilik evresi 11-15 yıl deneyimi, uzmanlık evresi 16-20 yıl deneyimi ve sakinlik evresi 21-25 yıl deneyimi ifade etmektedir. Kariyer evreleri değişkenine göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerilerinde farklılaşma olmadığı, bu durumun kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem için de geçerli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çeşitli çalışmalarda okul müdürlerinin algılanan kriz çözme beceri düzeylerinin meslek kıdemine göre farklılık gösterdiği ifade edilmektedir (Adıgüzel, 2007; Maya, 2014; Ulutaş, 2010). Ancak Aksu (2009), Çiçek Sağlam ve Özsezer (2015), Karakuş ve İnandı (2018) ve Savcı'nın (2008) çalışmalarında öğretmenlerin kriz yönetimine dair algılarının meslek kıdemlerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerilerinin öğretmenlerin kariyer evrelerine göre farklılaşmadığını söylemek mümkündür.

Katılımcıların çalıştıkları okulun kademesine göre okul müdürlerinin algılanan kriz çözme becerilerinde farklılaşma olduğu, bu durumun kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem için de geçerli olduğu saptanmıştır. Çiçek Sağlam ve

Özsezer (2015), Savcı (2008) ve Sayın (2008) tarafından yürütülen çalışmalarda da okul müdürlerinin kriz çözme becerilerinin çalıştıkları okulun kademesine göre anlamlı farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakımdan elde edilen bu bulgunun literatürle örtüştüğü söylenebilir.

Eğitimciler için önemli bir yetkinlik olan kriz yönetim bilgisinin öğretmen yetiştirme sistemine ve hizmet içi eğitimlere entegre edilmesi, olumsuz durumlara hazırlıklı iş gücünün yetiştirilmesine katkı sağlaması bakımından önem taşımaktadır (Shaw, 2018). Buna göre okul yöneticilerinin öğrencilerin ihtiyaçlarına ve yaş gruplarına göre öğrenci velilerinin beklentilerini de göz önünde bulundurarak krizlerle başa çıkma yolları aramaları gerekmektedir. Buna karşın ülkemizde okul müdürü belirleme sürecinde ve görevlendirme öncesinde herhangi bir yetiştirme süreci söz konusu değildir. Günümüzde okul müdürü adayları merkezi olarak gerçekleştirilen yazılı sınavda başarılı olmaları halinde sözlü sınavdan geçirilmektedir. Okul müdürlerinin göreve başlamadan önce kriz yönetime ilişkin olarak eğitime tabi tutulmaları, kıdemli müdürlerin mentorluğunda kriz yönetimi konusunda bilgilendirilmelerine yönelik çalışmalar yapılabilir.

## Kaynakça

- ADIGÜZEL, S. (2007). İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlikleri. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- AKSOY, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 36(1-2), 37-49.
- AKSU, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- AKSU, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-646.
- BAKİOĞLU, A. (1996). Öğretmenlerin kariyer evreleri: Türkiye’de resmi lise öğretmenleri üzerine yapılan bir araştırma. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi 2. Ulusal Eğitim Sempozyumu Bildirileri 18-20 Eylül 1996*. İstanbul.
- BARAN, H. (2012). İşletmelerde kriz yönetimi. *A&G Bülten*. İzmir: İZTO Araştırma ve Geliştirme Müdürlüğü.
- BAYRAM, A. (2015). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin doğal afetlere dayalı kriz yönetimi ve İstanbul halkının bakış açısı*. Yayınlanmamış doktora tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.
- BURSALIOĞLU, Z. (2012). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi.
- BURSALIOĞLU, Z. (2013). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- CRESWELL, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Los Angeles: Sage Publications.

- ÇİÇEK SAĞLAM, A. ve Özsezer, S. (2015). Liselerde okul yönetimlerinin kriz yönetme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 13-28.
- DAWSON, B. ve Trapp, R. G. (2001). Probability & related topics for making inferences about data. In *Basic & Clinical Biostatistics*, 3rd Edition, (pp. 69-72), New York: Lange Medical Books/McGraw-Hill.
- FOWLER, F. J. (2013). *Survey research methods*. Los Angeles: Sage.
- GRAVETTER, F. J. ve Forzano, L. B. (2012). *Research methods for the behavioral sciences*. Wadsworth: Cengage Learning.
- GROVES, R. M., Fowler, F. J., Couper, M. P., Lepkowski, J. M., Singer, E. ve Tourangeau, R. (2004). *Survey methodology*. New Jersey: Wiley-Interscience.
- JONES, E. L. (2006). Bouncing back. K. C. Thompson ve J. Gray (Ed.), In *Water contamination emergencies: Enhancing our response* (ss. 152-155). Cambridge: RSC Publishing.
- KARAAĞAÇ, T. (2013). Kriz yönetimi ve iletişim. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49, 117-132.
- KARAKUŞ, A. ve İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 500-518.
- KENNER, A. (2018). *Crisis management and student conduct on college campuses: The role of administrative discretion*. Yayınlanmamış doktora tezi. University of Arkansas, Arkansas.
- KERZNER, H. (2013). *Project management: Case studies*. New York: Wiley.
- KHISTY, C. J., Mohammadi, J. ve Amekudzi, A. A. (2012). *System engineering with economics, probability, and statistics*. Lauderdale: J. Ross Publishing.
- LAVRAKAS, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. Los Angeles: Sage.
- MAYA, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) 209-235.
- MOTARJEMI, Y. (2014). Crisis management. Y. Motarjemi ve H. Lelieveld (Ed.), *Food safety management: A practical guide for the food industry* içinde, (ss. 1037-1063). New York: Elsevier.
- NATIONAL EDUCATION ASSOCIATION (NEA) (2018). *NEA's school crisis guide: Help and healing in a time of crisis*. National Education Association.
- SAITIS, C. ve Saiti, A. (2018). *Initiation of educators into educational management secrets*. Cham: Springer.
- SAMRA, Y. M., Zhang, H., Lynn, G. S. ve Reilly, R. R. (2019). Crisis management in new product development: A tale of two stories. *Technovation*, 88.
- SAVÇI, S. (2008). *Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

## Okul Müdürlerinin Kriz Yönetme Becerilerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

- SAYIN, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- SEZGİN, F. (2003). Kriz yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 111-119.
- SHAW, M. (2018). Teaching campus crisis management through case studies: Moving between theory and practice. *Journal of Student Affairs Research and Practice*, 55(3), 308-320.
- SLATER, M. D. (2017). *Crisis management by higher education leaders*. Yayınlanmamış doktora tezi, Edgewood College, Wisconsin.
- SMITH, S. M., Kress, T. A., Fenstemaker, E., Ballard, M. ve Hyder, G. (2001). Crisis management preparedness of school districts in three southern states in the USA. *Safety Science*, 39, 83-92.
- SUPRIADI, L. S. R. ve Pheng, L. S. (2018). *Business continuity management in construction*. Singapore: Cham.
- ŞİMŞEK, M. Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- TAĞRAF, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- THOMPSON, R. A. (2004). *Crisis intervention and crisis management: Strategies that work in schools and communities*. New York: Brunner-Routledge.
- TOKEL, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. *Quality and Quantity*, 52, 901-912.
- TÜRK DİL KURUMU (TDK) (2018). *Türkçe sözlük*. www.tdk.gov.tr adresinden 13.10.2018 tarihinde erişilmiştir.
- ULUTAS, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- VAUS, D. (2002). *Survey in social research*. London: Routledge.
- YILMAZ YILDIZ, S. B. (2015). *Okul yöneticilerinin esnek liderlik davranışları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Edirne ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Trakya Üniversitesi, Edirne.