

Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi*

Examination of Administrators' Skills of Managing the Crisis Situations in Secondary Schools

Adnan KARAKUŞ**, Yusuf İNANDI***

Öz: Bu çalışmada, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetme becerilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemek amaçlanmıştır. Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) 122 ortaokulda görev yapan 735 öğretmen ve 149 yönetici oluşturmaktadır. Katılımcılara, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri” ölçeği uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri, kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde “çoğunlukla” düzeyinde; kriz anında ise “bazen” düzeyindedir. Öğretmenlerin kıdem ve yaş değişkenlerine göre yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Öğretmenlerin kriz eğitimi alıp-almama değişkenine göre yöneticilerinin kriz durumlarını yönetme becerileri, kriz öncesi boyutta ve kriz dönemi boyutunda anlamlı bir farklılık yaratırken, kriz sonrası dönemde anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır. Yönetici görüşlerine göre kriz yönetim becerileri kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde “çoğunlukla” düzeyinde, kriz döneminde ise “bazen” düzeyindedir. Yöneticilerin görüşleri kıdem, yaş ve kriz eğitimi alıp-almama değişkenlerine göre kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde anlamlı düzeyde farklılaşmamaktadır. Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz durumlarını yönetmelerine ilişkin görüşleri konum değişkenine göre, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri arasında kriz sonrası dönemde anlamlı farklılık vardır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, kriz yönetim becerisi, öğretmen, yönetici, ortaokul

Abstract: The aim of this study was to determine the level of crisis management skills of headmasters according to view of teachers and managers. There are 122 secondary school in Mersin's main districts. (akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir), the sample of the study consists of 735 teachers and 149 managers working in these schools. ‘The Crisis Management Skills of Primary School Managers’ survey, which was developed by Aksu and Deveci (2009), was applied to the participants. According to the results of the survey, school managers 'crisis management skills are perceived as "mostly" at pre-crisis and post-crisis levels, according to teachers' opinions; it is perceived as "sometimes" in the crisis period. There is no significant difference between the views of managers on crisis management skills in sub-dimensions such as seniority and age. According to the variance of teachers' attitudes as to whether they had crisis training, the ability of managers to manage crisis situations creates a meaningful difference in pre-crisis dimension and crisis period dimension, but it does not make any significant difference in the post-crisis period. According to managers' opinion, crisis management skills are "mostly" at pre-crisis and post-crisis levels and they see themselves at the level of "sometimes" in the period of crisis. According to the variables such as the seniority, age and crisis education of the administrators, it leads to a significant difference in pre-crisis, crisis period and post-crisis period. According to manager and teacher opinions, there is a significant difference between managers' views on crisis management skills and the post crisis situation.

Keywords: Crisis, crisis management, crisis management skill, teacher, manager, middle school

* Bu çalışma, Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

** Öğretmen, MEB Mersin İl Milli eğitim Müdürlüğü, Mersin. ORCID: Esm447614, E-posta: asi_2279@hotmail.com

*** Doç. Dr., Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Mersin. ORCID: 0000-0003-2760-0957, e-posta: inandiyusuf@gmail.com

Giriş

Belirli bir düzen içinde giden hayatta ortaya çıkan ani olayların bazıları ile başa çıkılabilmekte, bazılarıyla da başa çıkamayıp çaresiz kaldığı durumlar olmaktadır. Bu tip durumlar genel olarak kriz olarak tanımlanmaktadır. Olaylar, bireyin başa çıkabilme kapasitesinin üzerinde olduğu durumlarda etkisi yıkıcı olabilmektedir. Krizlerin olumsuz etkileri bireysel olduğu kadar örgütler açısından da yıkıcı etkilerde bulunabilmektedir. Barton (2000), ortaya çıkan bu kriz durumlarında insanların önceden hazırlıklı olduklarında krizin yıkıcı etkilerini en aza indirebileceklerini ifade etmektedir. Bu bakımdan her örgütün bir kriz planı olmalı ve bu planları bazı zamanlarda denemelidirler.

Okullar beklenmedik olayların sıkça yaşandığı yerlerdir. Sel, deprem, yangın vb. doğal felaketlerin olabileceği gibi ölümler, yaralanmalar, cinsel taciz vb. olaylar da okullarda ortaya çıkabilmekte ve hem okul içi hem de dış çevreyi olumsuz etkilemektedir. Okul yöneticilerinin olumsuzluklarla başa çıkabilecekleri “krize müdahale eylem planları” olmadığında krizlerin öğrenci, veli, eğitimciler açısından yıkıcı etkileri artmaktadır.

Krizler okul kaynaklı olabileceği gibi öğrenci ya da doğal afetlerden kaynaklı da olabilirler. Kriz tanımı her okulun kendi ölçüleri ve özellikleri içinde anlam taşır ve farklı okulların benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003). Kriz yönetimi, krize yol açan durumlar ile önceden başa çıkabilecek stratejiler geliştirmeyi ve ortaya çıkan krizlerin örgüte ve örgüt paydaşlarına verebileceği zararı en aza indirmeyi gerektiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Gainey, 2009). Okullarda yaşanabilecek kriz durumlarının “şiddet eylem planları”, “okul afet ve acil durum yönetimi” ve “yangınla mücadele” gibi birkaç başlıkla sınırlandırıldığı gözlenmektedir. Kamuoyuna yansıyan birçok olayın, okul yöneticilerince kriz olarak algılanmadığı söylenebilir.

Okullarda yaşanan kriz durumlarıyla başarılı bir şekilde mücadele edebilmek için, sürekli kendisini yenileyebilen krize müdahale ekiplerinin kurulması ve eğitimlerinin sürekli güncellenmesi gerekmektedir. Aksi takdirde güvenli yaşamın merkezi konumunda olan eğitim kurumlarının, varlıklarının tartışılması kaçınılmaz olacaktır.

TDK (2014) kriz kelimesini “bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran” olarak tanımlamaktadır (www.tdk.gov.tr, 16.05.2014). Kuşay (2005) krizi, kurum ya da kuruluşların var olan ve düzenli giden gidişatlarını engelleyen, hiç umulmadık dönemlerde ansızın ortaya çıkan, acil önlemler gerektiren durumlar olarak tanımlamaktadır. Tağraf ve Arslan (2003) krizi, önceden beklenilmeyen ve sezilemeyen, örgüt tarafından hızlı biçimde müdahale edilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlamaktadırlar. Bu bağlamda ortaya çıkan her sorun kriz sayılamaz. Sorunların kriz sayılabilmesi için aşağıdaki özellikleri taşıması gerekmektedir (Can, 2011):

- Bir karar alma işlemi olması, yönetimin özel bir türü olması, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzer olması,
- Birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç içermesi, tahmin edilememesi,
- Örgütün önleme mekanizmasını devre dışı bırakması,
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit ederek acil müdahale gerektirmesi.

Kriz süreci, krizin başlangıç döneminden başlayarak krizin sona ermesine kadar geçen süreci içerir ve başlangıç dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erdiği dönem olmak üzere üç boyutta incelenir (Öztürk, 2010).

Kriz öncesi dönem: Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin giderek ağırlaştığı dönem olarak ifade edilmekte ve örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkilerinin bozulmaya başladığı dönem olarak değerlendirilmektedir (Can, 2011).

Kriz dönemi: Örgütsel belirsizliğin üst düzeyde olduğu dönemdir. Örgütteki bireylerin hazırlıksız olmalarından dolayı panik, endişe ve korku üst düzeydedir ve bu krizin daha da büyümesine neden olmaktadır (Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz sonrası dönem: Kriz sonrası dönem çözüm veya çöküş dönemi olarak adlandırılmakta, örgütün bu krizden kurtulabilmesi için iç ve dış kaynaklardan yardım alması ve krize uygun yanıtların verilerek çözüme ulaştırılması gereken dönemdir (Can, 2011).

Okullarda şiddet, sel, deprem, yangın, kötü hava koşulları ile ilgili acil durumlar ortaya çıkarak bir felakete sebep olabilirler. Okul paydaşları her türlü tehlikeye açıktır ve toplumla yakın bağlarının bulunmasından dolayı okul ortamındaki olaylardan doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedirler (Çelik, 2005). Bu bağlamda okullarda sıkça yaşanan kriz durumlarına aşağıda yer alan örnekler verilebilir:

- Bomba ihbarı alınması, okul personelinden birinin ölümü, okulun işleyişini engelleyen doğal afet, salgın hastalıklar,
- Çete saldırıları ve çatışmaları, akran zorbalığı, okul sınırları içerisinde, öğrenciye cinsel taciz, tehdit, hakaret vb.
- Okulun işleyişini engelleyecek derecede okulun bina, eklenti ve mallarına zarar verme (vandalizm), öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi (Savcı, 2008).

Yukarıda sayılan kriz durumları okuldaki eğitim-öğretim sürecini işlemez hale getirebilir. Bundan dolayı okul yöneticilerinin, kriz durumlarını izleyerek okulları, hem geleneksel krizlerden (doğal afetler) hem de okula özgü durumlardan kaynaklanan krizlere hazırlamaları önemlidir (Gainey, 1996). İnandı (2008), okullarda örgütün denge durumunu bozan krizleri; “Verilen hizmetin doğasından kaynaklanan krizler” ve “dış etkenlerden kaynaklanan krizler” olmak üzere iki grupta ele almaktadır.

Verilen hizmetin doğasından kaynaklanan krizler: Okul yönetimi, öğretmen, öğrenci, diğer personel kaynaklı krizler.

Dış etkenlerden kaynaklanan krizler: Aile, çevre baskı grupları ve iş piyasası, donanım ve maddî kaynaklar, üst yönetim ve merkezî yönetimin yapısı, doğal afetler.

Kriz yönetimi, krize yol açan durumlar ile önceden başa çıkabilecek stratejiler geliştirmeyi ve ortaya çıkan krizlerin örgüte ve örgüt paydaşlarına verebileceği zararı en aza indirmeyi gerektiren bir süreçtir (Gainey, 2009). Genel olarak kriz yönetimi kavramı ele alındığında, kriz olarak nitelenen durumları ortadan kaldırmak için yapılan ve rasyonel bir şekilde uygulanan planlı ve sistematik faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Can, 2011). Her okulun benzer durumlara veya aynı olaya bile farklı tepkiler vereceğinden dolayı, her okulun da kendine özgü kriz yönetim uygulamasının olabileceği ifade edilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Okullarda krize hazırlık ve krize müdahale

Kriz hazırlığı, bir “kriz planının yaratılması, planın test edilmesi, tüm personelin eğitilmesi, kriz el kitabının hazırlanması, kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve kriz yönetim merkezinin kurulması” aşamalarını kapsamaktadır. Eğer sivil savunma, milli eğitim, polis, asker, savcılık, itfaiye, sağlık ve belediye, sivil toplum kuruluşları, yetkilileriyle birlikte oluşturulan bir okul kriz planı yoksa kriz planı oluşturulması gerekmektedir. Kriz planının, kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrasındaki faaliyetleri kapsamı gerekmektedir. Geleneksel olarak okulların krize hazırlanma ve müdahale faaliyetleri incelendiğinde yangın ve doğal afetlerle ilgili okul tahliye tatbikatları ile sınırlı kaldıkları görülmektedir. Toplumda ve okullarda şiddetin artması, şiddete yönelik davranışlara da hazırlıklı olunması gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Okul yöneticileri öncelikle okul için öngörülebilir risklerin analizini yapmalı, krize müdahale ekibini oluşturmalı, krize müdahale ekibini eğitmeli ve krize müdahale planlarını hazırlayarak olası bir

kriz durumunda etkin bir kriz yönetim becerisi sergilemelidir (Poland, Pitcher ve Lazarus, 1999).

Krize müdahalenin öncelikli amacı dengesizlik durumunun çözülerek, mevcut problemin sona erdirilmesidir (Berman, Berman ve Gillen, 1998). Bu dönemde kriz tüm yönleriyle ortaya çıkmakta ve müdahale edilmesi gerekmektedir. Niteliği ne olursa olsun kriz belirtileri ortaya çıktıktan ya da kriz haberi alındıktan sonra atılacak adımlar ve bunlarla ilgili dikkat edilmesi gereken noktalar şöyledir (Sandoval, Deaton ve Morgan, Jones ve Paterson'dan akt. Erkan, 1996): Bu hususlar; krize müdahale ekibinin toplanması, ilgililerin okula çağırılması, üst makamların krizden haberdar edilmesi, okulda görevli öğretmenlerin haberdar edilmesi, öğrencilerin krizden haberdar edilmesi, velilerin kriz konusunda bilgilendirilmesi, kriz konusunda medyayla ilişkilerin nasıl sağlanacağına tespiti, krizden etkilenen okul personeline psikolojik yardım sağlanması ve genel değerlendirmenin yapılmasıdır (Erkan, 1996). Bu bağlamda okul yöneticilerine düşen en büyük görev, kriz yönetim ekibinin koordineli çalışmasının sağlanmasıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Sonuç olarak, ortaokullardaki mevcut duruma bakıldığında net olarak okulların ortaya koyabileceği bir kriz planlarının olmadığı görülmektedir. Yaşanabilecek olası bir kriz durumunda yapılacak iş ve işlemlerin ivedilikle yapılmasını gösterecek olması açısından, bu çalışmanın yapılması ve bu konuya farkındalık kazandırması yönüyle önemli görülmektedir. Literatür taramasında konu ile ilgili çalışmaların az olması, mevcut çalışmaların da krizi kapsayıcı nitelikte olmadığı görülmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, ortaokullarda görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine dayalı olarak ortaokul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin yeterliliklerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bunun yanı sıra kriz yönetim becerileri ile öğretmen ve yöneticilerin; “konum, kıdem, yaş ve kriz yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp-almama durumu” değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip-göstermediği belirlenmeye çalışılmaktadır.

Yöntem

Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmalar, neyin ne olduğunu saptamaya dönük çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2009). Bu çalışmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerinin ne düzeyde olduğu öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre betimlenecek ve ölçekteki sorulara verilen yanıtların konum, kıdem, yaş ve kriz yönetimine ilişkin hizmetiçi eğitim alıp-almamaları gibi değişkenlere göre aralarındaki ilişkiye de bakılacağı için aynı zamanda ilişkisel bir çalışmadır.

Çalışma grubu

Araştırmanın evrenini Mersin ili merkez ilçelerinde (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) yer alan 122 ortaokulda görevli 97 okul yöneticisi, 210 yönetici yardımcısı ve 3798 öğretmen oluşturmaktadır (Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2018). Çalışma evreninden oransız eleman örnekleme yoluyla seçilen 735 öğretmen ve 149 yönetici çalışmaya dahil edilmiştir.

Konum, kıdem, yaş ve kriz yönetimi ile ilgili hizmetiçi eğitim alıp-almama değişkenlerine göre öğretmen ve yönetici sayıları örneklem içindeki yüzdelik oranları hakkındaki detaylı bilgi Tablo 1’de verilmiştir.

Aşağıda Tablo 1’de görüldüğü gibi araştırmanın örneklemini 735 öğretmen ve 149 yönetici olmak üzere 884 kişi oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin 38’i (%5,2) 20-25 yaş, 124’i (%16,9) 26-30 yaş, 208’i (%28,3) 31-35 yaş, 185’si (%25,2) 36-40 yaş, 180’i (%24,5) 41 yaş ve üzerindedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin ise 14’ü (%9,4) 26-30 yaş, 41’i (%27,5) 31-35 yaş, 37’si (%24,8) 36-40 yaş ve 57’si (%38,3) 41 yaş ve üzeri kişiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan 136 öğretmen (%18,5) 1-5 yıl arası kıdeme, 160 öğretmen (%21,8) 6-10 yıl arası kıdeme, 198 öğretmen (%26,9) 11-15 yıl arası kıdeme, 130 öğretmen (%17,7) 16-20 yıl arası kıdeme ve 111 öğretmen (%15,1) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan 13 yönetici (%8,7) 1-5 yıl arası kıdeme, 30 yönetici (%20,1) 6-10 yıl arası

kıdeme, 42 yönetici (%28,2) 11-15 yıl arası kıdeme, 29 yönetici (%19,5) 16-20 yıl arası kıdeme ve 35 yönetici (%23,5) 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan öğretmenlerden 81(%11,0) kişi kriz yönetimine ilişkin krize eğitimi almış olup; 654 öğretmen (%89,0) kriz eğitimi almamıştır. Ayrıca 38 yönetici (%25,5) kriz yönetimine ilişkin kriz eğitimi almış, 111 yönetici (%74,5) herhangi bir kriz eğitimi almamıştır.

Tablo 1.
Öğretmen ve Yöneticilerin Konum, Yaş, Kıdem ve Kriz Eğitimi Alma Durumlarına Göre Dağılımı

Konum	Yönetici		Öğretmen		
	N	%	N	%	
Demografik Özellikler					
Yaş	20-25 yaş	-	-	38	5.2
	26-30 yaş	14	9.4	124	16.9
	31-35 yaş	41	27.5	208	28.3
	36-40 yaş	37	24.8	185	25.2
	41 yaş ve üzeri	57	38.3	180	24.5
	Toplam	149	100	735	100
Kıdem	1-5 yıl arası	13	8.7	136	18.5
	6-10 yıl arası	30	20.1	160	21.8
	11-15 yıl arası	42	28.2	198	26.9
	16-20 yıl arası	29	19.5	130	17.7
	21 yıl ve üzeri	35	23.5	111	15.1
	Toplam	149	100	735	100
Kriz Eğitimi Alıp-Almama	Evet	38	25.5	81	11.0
	Hayır	111	74.5	654	89.0
	Toplam	149	100	735	100

Veri toplama aracı

Araştırmanın veri toplama aracı kişisel bilgiler ve “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği” olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği: Araştırmada veri toplama aracı olarak ortaokul yöneticilerinin okullarında çıkan kriz durumlarını yönetme becerilerinin, öğretmen ve yönetici görüşlerine göre değerlendirilebilmek amacıyla Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmıştır.

Ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır: Ölçekte yer alan ilk 7 madde “kriz öncesi dönem”; 8. madde ile 15. madde arasında yer alanlar “kriz dönemi” ve 16. madde ile 31. madde arasında kalanlar ise “kriz sonrası dönem” olarak adlandırılarak ölçek üç alt boyuta ayrılmıştır. Bu araştırmada “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerisi” adlı ölçeğin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği kullanılmış ve ölçeğin alt boyutlarında kriz öncesi dönem. 95, kriz dönemi. 95, kriz sonrası dönem. 98 ve ölçek genelinde. 98 güvenilirlik katsayıları bulunmuştur.

Verilerin analizi

Öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin genel görüşleri, aritmetik ortalama ve standart sapma puanları ile belirlenmiştir. Ortaokul öğretmenlerin görüşlerine göre ve ortaokul yöneticilerinin kendi görüşlerine göre kriz yönetim becerileri cinsiyet, kriz eğitimi alıp-almama ve yöneticilerin eğitim durumu değişkenlerine göre

kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır.

Ortaokul öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşlerine göre yaş, kıdem ve öğretmenlerin eğitim durumu değişkenlerine göre kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Bulgular

Bu bölümde araştırmanın alt problemleri doğrultusunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşleri

Araştırmada “öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin, kriz yönetme beceri düzeyleri nasıldır?” şeklinde ifade edilen alt amaca ilişkin ortama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2.

Öğretmenlerin Görüşlerine Göre Yöneticilerin Kriz Yönetme Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Maddeler	N	\bar{X}	ss	
Kriz Öncesi ($\alpha=3,61$)	1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	735	3,55	,91
	2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	735	3,23	1,02
	3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	735	3,48	,93
	4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	735	3,79	,90
	5	Krizden neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	735	3,74	,90
	6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	735	3,81	,90
	7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	735	3,66	,94
Kriz Dönemi ($\alpha=3,33$)	8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	735	3,32	1,08
	9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	735	3,29	1,09
	10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	735	3,41	1,08
	11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	735	3,30	1,06
	12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	735	3,35	1,11
	13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	735	3,53	1,09
	14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	735	3,45	1,07
	15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	735	3,00	1,14

Tablo 2 devamı

Boyutlar	Maddeler	N	\bar{X}	ss	
Kriz Sonrası ($\alpha=3,51$)	16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamaktadır.	735	3,46	1,05
	17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	735	3,53	1,07
	18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	735	3,56	,98
	19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	735	3,52	,98
	20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	735	3,50	1,01
	21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	735	3,59	1,01
	22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	735	3,60	1,00
	23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	735	3,61	,95
	24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	735	3,54	,99
	25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir	735	3,46	1,03
	26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	735	3,54	1,01
	27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	735	3,49	1,01
	28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	735	3,42	1,03
	29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	735	3,40	1,02
	30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	735	3,49	1,01
	31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	735	3,50	1,05

\bar{X} : 3,48

Tablo 2'ye göre öğretmenlerin, yöneticilerin kriz öncesi dönemi yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin “çoğunlukla” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Kriz dönemine ilişkin öğretmenlerin, yöneticilerin kriz dönemini yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin de iki düzeyde toplandığı anlaşılmaktadır. Öğretmenler, yöneticilerin kriz dönemine ait, 10., 13. ve 14. maddeleri “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerine ilişkin görüş belirtirken bunun dışındaki diğer maddelere “bazen” düzeyinde yerine getirdiklerini ifade etmişlerdir.

Kriz sonrası döneme ilişkin öğretmenlerin, yöneticilerin kriz sonrası dönemi yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin “çoğunlukla” düzeyinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre yöneticilerinin kriz durumlarını yönetmelerine ilişkin görüşleri

Araştırmada “Yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin kriz durumlarını yönetme becerileri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır? şeklinde ifade edilen alt amaca ilişkin bulgular Tablo 3'te yer almaktadır.

Tablo 3.

Konum Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Durumlarını Yönetmelerine İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Konum	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kriz Öncesi	Öğretmen	735	3,61	,74	882	-1,14	,253
	Yönetici	149	3,69	,67			
Kriz Dönemi	Öğretmen	735	3,33	,91	882	,320	,736
	Yönetici	149	3,31	,84			
Kriz Sonrası	Öğretmen	735	3,51	,85	882	-4,69	,000**
	Yönetici	149	3,82	,69			

**p<.05

Tablo 3'e göre, yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri arasında kriz sonrası dönemde ($t=-4.69$; $p<.05$) anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin, yöneticilerin kriz öncesi dönem ve kriz dönemine ilişkin görüşleri arasında ise anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin, yöneticilerin kriz sonrası döneme ait yeterlik düzeylerine ilişkin görüşleri ($\bar{x}=3,51$) yöneticilerin görüşlerine ($\bar{x}=3,82$) göre daha düşük düzeydedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin kriz sonrası döneme ilişkin görüşleri öğretmenlere göre daha olumludur.

Tablo 4.

Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(ANOVA)

	Kıdem	N	\bar{X}	sd	F	p	Anlamlı Fark	
Kriz Yönetme Becerileri	Kriz Öncesi	1-5 Yıl	136	3,59				
		6-10 Yıl	160	3,63				
		11-15 Yıl	198	3,61		,431	,78	Yok
		16-20 Yıl	130	3,55				
		21 Yıl ve üzeri	111	3,67				
	Kriz Dönemi	1-5 Yıl	136	3,23				
		6-10 Yıl	160	3,66				
		11-15 Yıl	198	3,36	734	1,38	,23	Yok
		16-20 Yıl	130	3,35				
		21 Yıl ve üzeri	111	3,48				
Kriz Sonrası	1-5 Yıl	136	3,47					
	6-10 Yıl	160	3,52					
	11-15 Yıl	198	3,53		,24	,91	Yok	
	16-20 Yıl	130	3,48					
	21 Yıl ve üzeri	111	3,56					

**p<.05

Tablo 4'e göre öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşleri arasında kriz öncesi [$F_{(4-734)}= ,241$; $p=.786$; $p>.05$], kriz dönemi [$F_{(4-734)}= 1,165$; $p=.238$; $p>.05$] ve kriz sonrası dönemde [$F_{(4-734)}= ,180$; $p=.913$; $p>.05$] her üç boyutta da anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5.
Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(ANOVA)

		Yaş	N	\bar{X}	sd	F	p	Anlamlı Fark	
Kriz Yönetme Becerileri	Kriz Öncesi	20-25 Yaş	38	3,67					
		26-30 Yaş	124	3,59					
		31-35 Yaş	208	3,57		,584	,67	Yok	
		36-40 Yaş	185	3,60					
		41 Yaş ve üzeri	180	3,67					
	Kriz Dönemi	20-25 Yaş	38	3,26					
		26-30 Yaş	124	3,23					
		31-35 Yaş	208	3,23		4-734	2,23	,06	Yok
		36-40 Yaş	185	3,41					
		41 Yaş ve üzeri	180	3,46					
	Kriz Sonrası	20-25 Yaş	38	3,52					
		26-30 Yaş	124	3,49					
		31-35 Yaş	208	3,41			1,20	,30	Yok
		36-40 Yaş	185	3,58					
		41 Yaş ve üzeri	180	3,57					

**p<.05

Tablo 5'e göre öğretmenlerin yaş değişkenine göre görüşleri arasında kriz öncesi dönem [$F_{(4-734)} = ,327$; $p = .674$; $p > .05$], kriz dönemi [$F_{(4-734)} = 1,876$; $p = .063$; $p > .05$] ve kriz sonrası dönemde [$F_{(4-734)} = ,886$; $p = .306$; $p > .05$] anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin kriz eğitimi konusunda hizmetiçi eğitim alıp almama durumuna göre yöneticilerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik t-testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6.
Öğretmenlerin Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Durumlarını Yönetmelerine İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Kriz Eğitimi	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kriz Öncesi	Kriz Eğitimi Almış	81	3,79	,71	733	2,31	,021**
	Kriz Eğitimi Almamış	654	3,59	,74			
Kriz Dönemi	Kriz Eğitimi Almış	81	3,70	,76	733	3,91	,000**
	Kriz Eğitimi Almamış	654	3,29	,92			
Kriz Sonrası	Kriz Eğitimi Almış	81	3,65	,76	733	1,58	,114
	Kriz Eğitimi Almamış	654	3,49	,86			

**p<.05

Tablo 6'ya göre öğretmenlerin kriz eğitimi alıp-almama değişkeni kriz öncesi ($t=2.31$; $p<.05$) boyutta ve kriz dönemi ($t=3.91$; $p<.05$) boyutunda anlamlı farklılığa neden olurken; kriz sonrası boyutta ($t=1.58$; $p>.05$) anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır.

Yöneticilerin kendi görüşlerine göre kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşleri

Araştırmada “yönetici görüşlerine göre, yöneticilerin kriz yönetme beceri düzeyleri nasıldır?” şeklinde ifade edilen alt amaca ilişkin ortalama ve standart sapma sonuçları Tablo 7’de yer almaktadır.

Tablo 7.
Yönetici Görüşlerine Göre Kriz Yönetme Becerilerine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Boyutlar	Maddeler	N	\bar{X}	ss
Kriz Öncesi ($n=3,69$)	1 Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilirim.	149	3,77	,82
	2 Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluştururum.	149	3,48	,94
	3 Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptayabilirim.	149	3,59	,84
	4 Çevrede meydana gelen krizleri takip ederim.	149	3,77	,82
	5 Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelerim.	149	3,86	,81
	6 Kriz işaretlerine karşı duyarlı olurum.	149	3,95	,89
	7 Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibiyimdir.	149	3,38	,96
Kriz Dönemi ($n=3,31$)	8 Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlarım.	149	2,99	1,14
	9 Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlarım.	149	3,08	1,06
	10 Kriz döneminde uygulanabilecek acil eylem planı hazırlarım.	149	3,32	1,06
	11 Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük ederim.	149	3,32	,98
	12 Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurarım.	149	3,26	1,11
	13 Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar ederim.	149	3,59	1,07
	14 Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler veririm.	149	3,78	,93
	15 Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlerim.	149	3,11	1,08

Tablo 7 devamı

Boyutlar	Maddeler	N	\bar{X}	ss	
Kriz Sonrası ($N=3,82$)	16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlarım.	149	3,77	,96
	17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlarım.	149	3,91	,97
	18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırıyorum.	149	3,93	,86
	19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçiririm.	149	3,87	,95
	20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yaparım.	149	3,77	,90
	21	Kriz sonrası durum analizi yaparım.	149	3,89	,92
	22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlerim.	149	3,86	,90
	23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirir ve eksiklikleri belirlerim.	149	3,87	,90
	24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yaparım.	149	3,77	,93
	25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştiririm.	149	3,67	,94
	26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilirim.	149	3,93	,89
	27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştiririm.	149	3,73	,94
	28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getiririm.	149	3,73	,84
	29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlarım.	149	3,65	,80
	30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlerim.	149	3,79	,77
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı veririm.	149	3,95	,71	
**p<.05			$\bar{X}=3,60$		

Tablo 7'ye göre, yöneticiler kriz öncesi döneme ait 7. maddeye ilişkin sorumluluklarını “bazen” yerine getirdiklerini ifade ederken; bunun dışındaki diğer tüm maddeler “çoğunlukla” düzeyindedir.

Yöneticilerin kriz dönemine ait, 13. ve 14. maddelere ilişkin sorumluluklarını “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerini ifade ederken, bunun dışındaki diğer tüm maddelere, yöneticilerin verdikleri cevaplar “bazen” düzeyindedir.

Yöneticilerin kriz sonrası dönemi yönetme becerileri konusundaki görüşleri “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 8'de, yöneticilerin kıdem değişkenine göre yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 8'e göre yöneticilerin kıdem değişkenine göre görüşleri arasında kriz öncesi dönemde [$F_{(1-148)}= 4.05$; $p=.004$; $p<.05$], anlamlı farklılık vardır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler arasında kıdemi fazla olanların lehine istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yöneticilerin kriz dönemine ilişkin görüşleri de kıdemlerine [$F_{(1-148)}= 3.08$; $p=.018$; $p<.05$] göre anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ile 16-20 yıl, 21 yıl ve üzeri kıdemliler arasında; 11-15 yıl kıdeme sahip yöneticiler ile 16-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip yöneticiler arasında kıdemi fazla olanların lehine anlamlı düzeyde farklılık bulunmaktadır.

Tablo 8.

Yöneticilerin Kıdem Değişkenine Göre Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(ANOVA)

		Kıdem	N	\bar{X}	sd	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Yönetme Becerileri	Kriz Öncesi	1-5 Yıl	13	3,23	1-148	4,05	,004**	1-5 yıl ile 11-15 yıl
		6-10 Yıl	30	3,48				1-5 yıl ile 16-20 yıl
		11-15 Yıl	42	3,67				1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri
		16-20 Yıl	29	3,85				6-10 yıl ile 16-20 yıl
		21 Yıl ve üzeri	35	3,92				6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri
	Kriz Dönemi	1-5 Yıl	13	2,86		1-5 yıl ile 16-20 yıl		
		6-10 Yıl	30	3,21		1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri		
		11-15 Yıl	42	3,13		11-15 yıl ile 16-20 yıl		
		16-20 Yıl	29	3,54		11-15 yıl ile 21 yıl ve üzeri		
		21 Yıl ve üzeri	35	3,57				
	Kriz Sonrası	1-5 Yıl	13	3,22		1-5 yıl ile 6-10 yıl		
		6-10 Yıl	30	3,75		1-5 yıl ile 11-15 yıl		
		11-15 Yıl	42	3,70		1-5 yıl ile 16-20 yıl		
		16-20 Yıl	29	3,98		1-5 yıl ile 21 yıl ve üzeri		
		21 Yıl ve üzeri	35	4,11		6-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri 11-15 yıl ile 21 ve üzeri		

**p<.05

Yöneticilerin kıdem değişkenine göre kriz sonrası dönemdeki görüşleri arasında [$F_{(1-148)}= 5.26; p=.001; p<.05$], anlamlı farklılık bulunmaktadır. 1-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticiler ($\bar{x}=3,22$) ile diğer tüm kıdemler arasında diğer kıdemler lehine anlamlı bir farklılık vardır.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre, yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin, görüşlerine yönelik olarak yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 9.

Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerine İlişkin Görüşlerine Ait Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları(ANOVA)

		Yaş	N	\bar{X}	sd	F	p	Anlamlı Fark
Kriz Yönetme Becerileri	Kriz Öncesi	26-30 Yaş	14	3,30	148	3,73	,013**	26-30 yaş - 41 ve üzeri
		31-35 Yaş	41	3,64				
		36-40 Yaş	37	3,58				36-40 yaş - 41 ve üzeri
		41 Yaş ve üzeri	57	3,88				
	Kriz Dönemi	26-30 Yaş	14	3,00		26-30 yaş - 41 ve üzeri		
		31-35 Yaş	41	3,33				
		36-40 Yaş	37	2,98		36-40 yaş - 41 ve üzeri		
		41 Yaş ve üzeri	57	3,57				
	Kriz Sonrası	26-30 Yaş	14	3,43		26-30 yaş - 41 ve üzeri		
		31-35 Yaş	41	3,67				
		36-40 Yaş	37	3,72		31-35 yaş - 41 ve üzeri		
		41 Yaş ve üzeri	57	4,08		36-40 yaş - 41 ve üzeri		

**p<.05

Tablo 9'a göre yöneticilerin yaş değişkenine göre görüşleri arasında kriz öncesi dönemde [$F_{(1-148)} = 3.73$; $p=.013$; $p<.05$], anlamlı farklılık bulunmaktadır. 26-30 yaşa sahip yöneticiler ($\bar{x}=3,30$) ile 41 yaş ve üzeri yöneticiler ($\bar{x}=3,88$) arasında 41 yaş ve üzeri yaşa sahip yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yine 36-40 yaş grubu yöneticiler ($\bar{x}=2,98$) ile 41 yaş ve üzeri gruba sahip yöneticiler ($\bar{x}=3,88$) arasında 41 yaş ve üzeri yaşa sahip yöneticiler lehine anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre kriz dönemindeki görüşleri arasında [$F_{(1-148)} = 4.64$; $p=.004$; $p<.05$], anlamlı farklılık bulunmaktadır. 26-30 yaş grubundaki yöneticilerle ($\bar{x}=3,00$) 41 yaş ve üzeri yöneticiler ($\bar{x}=3,57$) arasında ve 36-40 yaş grubundaki yöneticilerle ($\bar{x}=2,98$) 41 yaş ve üzeri yöneticiler arasında ($\bar{x}=3,57$) 41 yaş ve üzerindeki yöneticiler lehine istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre kriz sonrası dönemindeki görüşleri arasında [$F_{(1-148)} = 5.52$; $p=.001$; $p<.05$], anlamlı farklılık bulunmaktadır. 41 yaş ve üzeri yönetici grubunun 26-30 yaş ve 36-40 yaş arası yöneticilere göre kriz dönemi yönetim becerilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 10.

Okul Yöneticilerin Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Durumlarını Yönetmelerine İlişkin Görüşlerine Ait t-Testi Sonuçları

Boyutlar	Kriz Eğitimi	N	\bar{X}	S	sd	t	p
Kriz Öncesi	Kriz Eğitimi Almış	38	3,96	,67	147	3,06	,003**
	Kriz Eğitimi Almamış	111	3,59	,64			
Kriz Dönemi	Kriz Eğitimi Almış	38	3,80	,74	147	4,44	,000**
	Kriz Eğitimi Almamış	111	3,14	,81			
Kriz Sonrası	Kriz Eğitimi Almış	38	4,12	,54	147	3,19	,002**
	Kriz Eğitimi Almamış	111	3,71	,71			

** $p<.05$

Yöneticilerin kriz konusunda hizmetiçi eğitim alıp almama değişkenine göre yöneticilerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerine yönelik yapılan t-testi sonuçları görülmektedir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin kriz eğitimi alıp-almama değişkenine göre kriz öncesi dönemde ($t=3.06$; $p<.05$), kriz döneminde ($t=4,44$; $p<.05$) ve kriz sonrası dönemde ($t=3,19$; $p<.05$) olmak üzere her üç boyutta da anlamlı farklılığa neden olmuştur. Bu sonuçlara göre kriz eğitimi almış yöneticilerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası döneme ilişkin görüşleri kriz eğitimi almamış yöneticilere göre daha olumludur.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında her bir alt amaç ayrı ayrı tartışılmıştır. Yine her bir alt amaç iç ve dış yorumlarla desteklenerek bir yargıya varmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, okul yöneticilerinin kriz öncesi ve kriz sonrası döneme ait kriz yönetim becerilerini “çoğunlukla” yerine getirdiklerini, ancak kriz döneminde “bazen” diyerek yöneticilerin bu yeterliği daha düşük düzeyde yerine getirdiklerinin ifade etmişlerdir. Kuşkusuz okul yöneticileri yöneticilik mesleğine geçerken öncelikle öğretmenlik yapmaları gerekmektedir. Ne yöneticilerden ne de öğretmenlerden genel olarak kriz yönetimine ilişkin bir yeterlik aranmamaktadır. Okullarda yer alan “şiddet eylem planları”, “okul afet ve

acil durum yönetim kurulu” ve “yangınla mücadele ekibi” gibi kurulların görev ve sorumluluk alanlarına bakıldığında, krizin belli başlıklarda sınırlandırıldığı söylenebilir. Kuşkusuz 1999 Kocaeli-Gölcük depreminden sonra okullarda kriz konusu ele alınmıştır ancak kriz sadece deprem durumlarında gerçekleşen bir olgu değildir. Ayrıca deprem ve yangın tatbikatlarına bile gereken önem veril söylenemez. Kriz döneminde ise yöneticilerin yaşanabilecek olası krizlere karşı yaptıkları hazırlıkların yeterli düzeyde olmadığı, kriz anında kriz iletişimi, kriz planı ve acil eylem planı gibi konularda yeterli düzeyde hazırlık yapmadıkları anlaşılmaktadır.

Ulutaş'ın (2010) yaptığı çalışmada da öğretmen algılarına göre yöneticilerin kriz yönetme becerileri, “çoğunlukla” düzeyinde çıkması, bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Maya'nın (2014) ve Ayyürek'in (2014) çalışmalarında öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin kriz yönetim becerisi kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde “bazen” düzeyindedir. Söz konusu araştırma ile bu çalışmanın kriz dönemi boyutunda elde edilen sonuçlarla örtüşürken, kriz öncesi ve kriz sonrası boyutlarında ise farklılık göstermektedir.

Yönetici ve öğretmen görüşlerine göre, yöneticilerin kriz durumlarını yönetme becerilerine ilişkin görüşleri arasında kriz öncesi ve kriz döneminde anlamlı bir farklılık yokken kriz sonrası dönemde anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Yöneticiler kendilerini kriz sonrası dönemde öğretmenlerden daha yeterli bulduklarını ifade etmişlerdir.

Öğretmenlerin kıdem durumuna göre, yöneticilerin kriz yönetim becerileri kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Öğretmenlerin kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemdeki ortalamalarına bakıldığında kıdeme göre bir belirgin bir farklılık da gözlenmemektedir. Aksu'nun (2009), Maya'nın (2014) ve Werner'in (2012), Özcan'ın (2008) ve Savcı'nın (2008) çalışmalarında farklı kıdem gruplarındaki öğretmenlerin okullarda yaşanan krizlerin sıklık düzeyine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılık olmaması çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ayyürek'in (2014) yaptığı çalışmada öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki düşünceleri, öğretmenlerin kıdem değişkenine göre kriz öncesi boyutunda anlamlı bir farklılık çıkmaktadır. Kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutunda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık çıkmaması bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Ulutaş'ın (2010) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetim becerilerinde öğretmen algıları kriz öncesi ve kriz dönemi boyutunda anlamlı bir farklılık göstermezken, kriz sonrası boyutta belirleyici bir değişken olarak görülmektedir.

Öğretmenlerin yaş değişkenine göre yöneticilerin göstermiş olduğu kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Ulutaş'ın (2010) çalışma sonuçları bu çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Okul yöneticilerini değerlendirirken öğretmenlerin yaş grupları arasında benzer ortalamaların çıkması, yaşın kriz algısında bir değişikliğe yol açmayacağını göstermektedir. Haban ve Bozkurt'un (2017) çalışmasında öğretmenlerin, yöneticilerin kriz yönetim becerilerini algılama düzeyleri yaş arttıkça yükseldiği sonucuna ulaşmışlardır. Ulaşılan bu sonuçla çalışmanın sonuçları örtüşmemektedir.

Öğretmenlerin kriz eğitimi alıp-almama değişkenine ilişkin yöneticilerinin göstermiş olduğu kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri kriz öncesi ve kriz dönemi boyutunda farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin aldıkları eğitim, kriz öncesi ve kriz döneminde yöneticilerin sergiledikleri tutum ve davranışları olumlu bulmalarına ancak kriz sonrası dönemde gerçekleştirmeleri gereken çalışmaları yapmadıklarından dolayı yetersiz bulmalarına neden olmaktadır. Savcı'nın (2008) çalışmasında öğretmenlerin sivil savunma, acil durumlar ya da kriz yönetimi gibi okul güvenliğiyle ilgili hizmet içi eğitim alıp-almama durumuna göre, okullarda yaşanan krizlerin sıklığına ilişkin algılarında anlamlı bir farklılık çıkmaması, çalışmanın kriz öncesi ve kriz dönemi boyutuyla çelişirken; kriz sonrası dönem boyutundaki sonuçlarla örtüşmektedir. Ayyürek'in (2014) ve Ocak'ın (2006) çalışma bulgularında öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, sivil savunma ve afetlerden korunma seminerlerine katılma durumlarına göre kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde anlamlı bir farklılığa yol açmaması kriz öncesi ve kriz dönemi bulgularıyla çelişirken, kriz sonrası dönem boyutuyla örtüşmektedir. Dries'in (2015) krizleri önleme ve krizlere müdahaleye yönelik okul psikologlarıyla yaptığı çalışmada, kriz eğitimine katılanların krize

yönelik tutumları kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde katılmayanlardan daha yüksek çıkması çalışmanın kriz öncesi ve kriz dönemi boyutuyla örtüşürken kriz sonrası dönem boyutuyla çelişmektedir.

Yöneticiler görüşlerine göre kriz öncesi ve kriz sonrası döneme ait kriz yönetim becerilerini “çoğunlukla” düzeyinde yerine getirdiklerini, ancak kriz döneminde “bazen” düzeyinde sorumluluklarını yerine getirmektedirler. Öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetim becerileri ile yöneticilerin kendi görüşlerine göre ifade ettikleri kriz yönetim becerileri “kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası” dönemde örtüşmektedir. Yöneticiler kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde krizler yaşanmadan önce yaralanma, kavga, veli-okul ilişkileri, cinsel taciz, öğrenciler arasındaki çeteleşme gibi (İnandı, 2008) yaşanabilecek olası bir krize yönelik önlem aldıklarını düşünmektedirler. Buna ilişkin Sayın (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilerle yüz yüze görüşmeler yapılmış olup bu görüşmelerde yöneticilerin krizlere çözüm üretebildiklerini ve bundan dolayı kriz yönetiminde kendilerini başarılı gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda Sayın’ın (2008) ve İnandı’nın (2008) yaptıkları çalışmanın bulgularıyla, bu çalışmanın bulguları örtüşmektedir. Wanko’nun (2000), Javed’in (2015) ve Rocco’nun (2014) okul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada kriz öncesi ve kriz döneminde “çoğunlukla” düzeyinde, kriz sonrası dönemde ise “her zaman” düzeyinde kendilerini başarılı olarak değerlendirmeleri çalışmanın sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Öte yandan Torley’in (2011) ortaokul yöneticilerinin kriz durumlarında karar verme süreçleriyle ilgili çalışmasında, yöneticiler kriz yönetim ekibiyle iş birliği içinde çalıştıklarından dolayı kendilerini “çoğunlukla” düzeyinde başarılı görmeleri çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Doughtry’nin (2015) ve McCarty’nin (2012) okul yöneticilerinin krize hazırlık düzeyleri ile ilgili yaptığı çalışmasında yöneticilerin krize müdahale konusunda hizmet içi eğitimde ve çalıştaylarda eğitim aldıklarından dolayı krizleri önlemede ve müdahale etmede kendilerini başarılı görmektedirler.

Yöneticilerin kıdem durumu değişkenine göre kriz öncesi dönemde yöneticilerin kriz yönetim becerileri 1-5 yıl arası kıdem ile 6-10 yıl arası kıdemliler hariç diğer tüm gruplarla anlamlı düzeyde farklılaşmaktadır. Buna göre yöneticilerin kriz yönetim becerileri bazı gruplar hariç diğer tüm gruplarda kıdem arttıkça kriz yönetim becerileri de artmaktadır. Deneyimli yöneticilerin görev süreleri boyunca daha fazla krizle karşılaşmaları, benzer krizler yaşandığında onları daha başarılı yönetmelerini sağlayacaktır. Sayın’ın (2008) çalışmasının sonuçları bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Yöneticilerin yaş değişkenine göre kriz yönetim becerileri, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde yaş grubu büyük olan grubun (41 yaş ve üzeri) kriz yönetim becerileri, diğer gruplardan daha yüksektir. Yaşı büyük olan yöneticilerin diğerlerine göre tecrübesi fazla olacağından, ortaya çıkan krizleri yönetmede daha başarılı olacakları düşünülmektedir. Çünkü okullarda büyük küçük çoğu zaman birçok vaka meydana gelmekte ve yöneticilerin bu vakaları çözmeleri gerekmektedir. Vakaları çözerken de aynı zamanda deneyim kazanmaktadırlar. Bu deneyimlerden ve çevrelerinde yaşanan krizlerden yola çıkarak gerekli önlemleri almaktadırlar. Öte yandan bazı yaş grupları arasında kriz yönetim becerileri bakımından her zaman doğrusal bir ilişki ortaya çıkmamıştır. Bunun sebebi bazı yöneticilerin kendilerine aşırı güveni ya da krizleri küçümsemelerinden dolayı başarısızlık yaşadıkları düşünülmektedir. Bu bağlamda Sayın (2008) da yaşa bağlı olarak deneyimin artacağından dolayı yöneticilerde aşırı özgüvene bağlı kriz yönetim tutumunda zafiyete yol açacağından söz etmektedir. Sayın’ın (2008) bulgularında okul yöneticilerinin yaş grubu sıra ortalamaları arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Yaş arttıkça kriz yönetimine ilişkin yönetim becerilerinin artması bu çalışmanın sonuçlarıyla benzeşmektedir.

Kriz eğitimi almış olan yöneticiler ile kriz eğitimi almamış olan yöneticiler arasında kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kriz eğitimi almış olan yöneticiler, kriz eğitimi almamış olan yöneticilere göre kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde karşılaştıkları krizleri çözmede daha etkili ve daha duyarlı olduklarını, aldıkları tedbirlerle krizleri önlemede başarılı olduklarını düşünmektedirler. Yöneticiler her ne kadar yönetim tecrübelerine güvenerek yaşanabilecek krizleri çözmede

kendilerini yeterli görse de krizlere yönelik aldıkları eğitim onların farkındalık düzeylerini arttıracaktır. Bu konuda birçok araştırmacı da benzer bulgulara ulaşmışlardır. Sayın'ın (2008) çalışmasında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin hizmet içi eğitim alan yöneticilerin kriz puanları almayanlara göre daha yüksek olup çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Buradan hareketle yöneticilerin kriz eğitimi almalarının onların kriz yönetim becerilerine önemli derecede katkı sağladığı açık bir şekilde görülmektedir. Ridgely'in (2006) okul yönetimine ön test uygulaması yapılarak krize yönelik tutumları ölçülmüştür. Daha sonra aynı kişilere gerçek zamanlı kriz simülasyon eğitimi verilerek son test uygulaması yapılmıştır. Kriz eğitimi alanların kriz becerilerinin yüksek çıkmasından dolayı bu çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

Okullarda görev yapacak olan yöneticilere yönelik sınavlarda kriz yönetimi konusu da dâhil edilebileceği gibi yöneticilere, kriz yönetimi konusunda eğitimler verilebilir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilere eğitim öğretim yılının başında ve sonunda verilen mesleki seminerlerde, kriz yönetimi eğitimi de dâhil edilebilir. Bakanlık nezdinde bölgesel şartlar da göz önüne alınarak tüm okullarda kriz yönetim planı hazırlanarak kriz yönetim ekipleri oluşturulabilir. Yüksek lisans eğitimi alan yöneticilerin krizleri yönetme becerileri daha yüksek olacağından yönetici atamalarında, yüksek lisans eğitimini tamamlayan yöneticilere verilen puan ağırlığının artırılması gerekir. Üniversitelerin eğitim fakültesinden mezun olacak öğretmen adaylarına yönelik Millî Eğitim Bakanlığıyla koordineli bir şekilde kriz yönetimi eğitimi verilmelidir.

Mersin ili merkez ilçelerinde yapılan bu çalışma tüm il genelinde, farklı illerde ya da tüm Türkiye genelinde yapılabilir. Ayrıca bu çalışmada kullanılacak olan veri toplama aracı geliştirilerek yöresel ya da bölgesel krizleri tespit etmeye yönelik çalışmalar yapılabilir. Öğretmen ve yöneticilerin dâhil edildiği çalışmaya öğrenciler de dâhil edilerek kapsamlı bir çalışma yapılabilir.

Kaynaklar

- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerileri. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aksoy ve Aksoy. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(2), 37-49.
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Barton, L. (2000). *Crisis in organization u*, Canada: South-Western College.
- Berman, D. S., Berman J. D. ve Gillen, M. (1998). Behavioral and emotional crisis management in adventure education. *The journal of Experiential Education*, 212, 96-101.
- Can, H. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik, K. (2005). Eğitimde acil durum yönetimi modeli önerisi. *Eurasian Journal of Educational Research*, 20, 87-98.
- Daughtry, P. (2015). *Principals' preparedness for, and experiences of, crisis events at school*. (Yayımlanmamış doktora tezi). University of South Carolina, South Carolina.
- Dries, C. A. (2015). Does PREPaRE help you prepare. *National Association of School Psychologists*.
- Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(1), 547-554.
- Haban, M. M. ve Bozkurt, B. B. (2017). Ortaöğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin kurumun sosyal sermaye birikimine etkisi. *Millî Eğitim*, 213, 139-152.
- İnanlı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55.

- Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *Clearing House*, 3, 267-274.
- Javed, M. L (2015). Crisis preparedness and response for schools: An analytical study of Punjab, Pakistan. *Journal of Education and Practice*, 6(22), 42-48.
- Kuşay, Y. (2005). *Kriz iletişiminde internetin etkisi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- McCarty, S. P. (2012). *K-12 School leaders and school crisis: An exploration of principals' school crisis competencies and preparedness* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Pittsburgh, Pittsburgh.
- Milli Eğitim Bakanlığı (18.07.2018). Mersin İl Milli Eğitim Müdürlüğü.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi (Edirne ili örneği)* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Öztürk, B. (2010). *Kriz yönetimi ve örnek bir uygulama* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Poland S., Pitcher, G. ve Lazarus, P. J. (1999). "Kriz müdahale konusunda en iyi uygulamalar". *YÖRET Vakfının "Okullarda Acil Durum Projesi" Eğitim Materyali*, İstanbul. Makale YÖRET vakfının 15-18 Kasım 1999 tarihlerinde düzenlediği Krize Müdahale Semineri için çevrilmiştir.
- Ridgely, J. T. (2006). *Comprehensive crisis training for schoolbased professionals: The development, implementation, and evaluation of a crisis preparation and response curriculum* (Yayımlanmamış doktora tezi). University of Maryland, Maryland.
- Rocco, R. (2014). *The impact of principal knowledge, attitudinal favorability and organizational structure on emergency preparedness in New Jersey's public schools* (Yayımlanmamış doktora tezi). Seton Hall University, New Jersey.
- Savçıl, S. (2008). *Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetim, stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)* (Yayımlanmamış doktora tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 149-160.
- Torley, M. (2011). *Elementary principals decision-making process during crisis situations in one Northern New Jersey District* (Yayımlanmamış doktora tezi). Seton Hall University, New Jersey.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Wanko, J. M. (2000). *Crisis prevention teams in high schools* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Seton Hall University, Miami.
- Werner, D. (2012). Perceptions of preparedness for a major school crisis: An evaluation of Missouri school counselors. *Journal of School Counseling*, 12(3), 2014.
- TDK (2014). www.tdk.gov.tr.(18.05.2014).

Extended Abstract

Introduction

There are times when we can cope with some of the sudden events that come out in our lives in a certain order, and sometimes we cannot cope and are desperate. When the events are beyond our ability to cope, the effect on us is more destructive. In our everyday life, situations that we cannot cope with suddenly appearing accidents are expressed as crisis situations. There are also unexpected events in educational organizations where schools are involved. Just as natural catastrophes such as flood, earthquake and fire, injuries, sexual harassment can also be faced at

schools. It negatively affects both the school and the external environment (Barton, 2000). Disadvantages experienced in these institutions are spread through the media, affecting parents and students negatively. The managers' lack of "crime intervention action plans" in these schools can lead to crises. In this context, the current situation in secondary schools clearly shows that there is no crisis plan that schools can put forward. Established boards such as "violence action plans", "school disaster and emergency board" and "firefighting team" are not fully fulfilling their duties. At this point, it can be said that the concept of crisis is confined to certain headings (İnandı, 2008). When we keep an eye on the media, there is a crisis situation in schools almost every day and the results of this crisis are destructive, because managers and teachers do not consider these emerging cases as crises. In order to successfully cope with these crisis situations that occur in schools, it is necessary to constantly update the establishment and training of the crisis response teams that can renew themselves. Otherwise, it will be inevitable for educational institutions, which are in the center of safe life, to discuss their existence in the crises they cannot get out of.

Method

Research is a descriptive study using the screening model. It is also a relational study in which the level of crisis management skills of school managers will be described according to the opinions of teachers and administrators, and the relationship between the variables according to the variables such as position, seniority, age and in-service training on crisis management. The study's population consists of 122 secondary schools located in the central districts of Mersin (Akdeniz, Mezitli, Toroslar, Yenişehir) and 97 school directors, 210 assistant principals and 3798 teachers working in constitute the sample of this study. (Mersin Provincial Directorate of National Education, 2018) Of the 3798 teachers, 735 of their surveys; of the 307, 149 of their surveys, all of whom are selected by the disproportionate element sampling, were assessed. According to the opinions of secondary school teachers, managers' crisis management abilities and general opinions about the management skills of crisis managers according to their opinions were revealed with arithmetic mean and standard deviation. According to the opinions of secondary school teachers, t-test was conducted to determine whether there was a significant difference between the opinions of the middle school administrators in their own views on crisis management skills according to the variables of crisis management skills gender, crisis education, and education of managers.

One-way analysis of variance (ANOVA) was conducted to determine whether there was a significant difference between the opinions of the secondary school teachers and the views of managers in terms of age, seniority, and teachers' perceptions of crisis management skills.

Result and Discussion

Each sub-objective was discussed separately in the light of findings obtained by this research, which examines the crises management skills of secondary school administrators in schools. Each sub-goal was supported by internal and external interpretations and was tried to reach a judgment.

According to the results of the research, the teachers stated that the school administrators "mostly" carried out the crisis management skills before and after the crisis, but in the crisis period they sometimes say "sometimes" and that the managers have fulfilled this adequacy at a lower level.

According to the opinions of the managers and the teachers, there is a significant difference between the views of the managers about the ability to manage crisis situations, but there is no meaningful difference between pre-crisis period and crisis period. Managers stated that they were better than teachers in the post-crisis period. According to the variables of seniority and age status of teachers, managers' evaluations of crisis management skills do not differ significantly in pre-crisis, crisis and post-crisis periods. In the study of Haban and Bozkurt (2017), it was revealed that the level of perception of the managers' crisis management skills of the teachers increased as a parallel to age. This study contradicted with the study conducted

above. The opinions of teachers about the crisis management skills, which managers have shown about the variance of crisis education, were different in the pre-crisis and crisis period. Teachers' training on crisis management allowed them to regard attitudes and behaviors displayed by the managers in the pre-crisis period and crisis period positive but they did not perform the necessary work to be done in the post-crisis period. In the study findings of Ayyürek (2014) and Ocak (2006), the teachers' opinions about crisis management did not lead to a significant difference in pre-crisis, crisis period and post-crisis period according to their participation in civil defense and disaster prevention seminars but this contradicted at the post-crisis period dimension.

In their view, managers reached the conclusion that they "often" perform crisis management skills of the pre-crisis and post-crisis period, but fulfill their responsibilities at the "sometimes" level during the crisis period. According to the teachers' views, managers' crisis management skills and crisis management skills, which managers have expressed according to their own opinions, overlap in the "pre-crisis, crisis period and post-crisis" period. In the study of Wanko (2000), Javed (2015) and Rocco (2014) on school managers, managers regarded themselves 'mostly' in in the pre-crisis and crisis period and 'always' in the post crisis period and this showed similarity with the study.

According to the seniority status of the managers, the crisis management skills of the managers in the pre-crisis period are significantly different from all other groups except seniority between 1-5 years and seniority between 6-10 years. In this context, as crisis management skills of manager's increase in seniority in all groups except some groups, crisis management skills also increase.

According to managers' age variable, crisis management skills, in pre-crisis, crisis and post-crisis age groups (41 years and over) had higher crisis management skills than other groups. It is thought that the older managers will be more successful in managing emerging crises because they have more experience than others, because there are many crises situations, which are minor or major, and managers need to solve this case. They are also gaining experience when solving cases.

There is a significant difference between pre-crisis, crisis and post-crisis period dimensions between managers who had received training in crisis and those who had not received training in crisis. Executives who had been trained in crisis thought that they were more effective and more sensitive to solve the crises they experienced in pre-crisis, crisis period and post-crisis period than managers who had not received crisis education and that they were successful in preventing crises with the measures they took.

Crisis management can be included in the exams for administrators who will work on the schools and crisis education can be given to the managers through seminars or courses. It can also be given to teachers and managers in professional seminars presented at the beginning and end of the academic year.

Crisis management teams can be created by preparing a crisis management plan for all schools by the Ministry, taking into account regional conditions.

The study conducted in Mersin's main districts can be done in different provinces across Turkey. In addition, the data collection tool to be used in this study can be developed and studies can be carried out to detect local or regional crises. A comprehensive study can be done by including the students, as well as the teachers.