

# Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

İlknur MAYA\*

## Özet

*Bu araştırma, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve yöneticiler tarafından sergilenen kriz yönetimi beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evreni, Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır. Veriler, Aksu ve Devenci (2009) tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırmada temel iki sonuç elde edilmiştir: 1) Kamu ilkokullarında çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri genelde ve tüm alt boyutlarda "orta düzeyde"dir. 2) İlkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** İlkokul, Yönetici, Kriz, Kriz Yönetimi, Beceri

## Teachers' Views Concerning the Levels of Crisis Management Skills Displayed by the Managers in Public Primary Schools

### Abstract

*This research aims to determine the levels of crisis management skills displayed by the managers in public primary schools and whether or not the levels of crisis management skills displayed by the managers differ significantly on the basis of gender and seniority of teachers. The population of the research- which was conducted using the quantitative method- was composed of the teachers working in the public primary schools located in the central district of Çanakkale province. The research sample, however, was composed of 404 teachers selected randomly*

\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, mayailknur@comu.edu.tr

*from the population in the 2011-2012 academic year. The data were collected through the Scale of Primary School Principals' Crisis Management Skills, which was developed by Aksu and Devenci (2009). Mainly two results were obtained in the research: 1) The public primary school managers were found to be at "moderate level" in terms of crisis management skills in general and in all sub-dimensions. 2) While there were no significant differences between teachers' views of the levels of crisis management skills displayed by primary school managers in terms of gender, significant differences were found in terms of seniority.*

**Keywords:** Primary School, Manager, Crisis, Crisis Management, Skill

---

## 1. GİRİŞ

Açık sistem olan örgütler, oldukça dinamik bir çevre içinde yaşamlarını sürdürmektedirler. Örgütlerin başarısı ve sürekliliği, büyük ölçüde çevreye duyarlı olmalarına bağlıdır. Bu durum ise, çevredeki riskleri zamanında fark etmeyi ve uygun stratejiler kullanmayı gerektirmektedir. Risk yönetimi, sadece risklerin ortadan kaldırılması ya da azaltılması anlamına gelmemektedir. Bu süreç, hem tehditleri hem de fırsatları yönetmeyi içermektedir<sup>1</sup>.

Günümüzde hızlı değişim ile birlikte, üçüncü bin yılın örgütlerinin daha karmaşık toplumlarda yer alması<sup>2</sup>, sadece belirsizlik ve risk olgusunu değil, kriz olgusunu da daha belirgin ve önemli duruma getirmiştir. Bu durum, yöneticilerin sözü edilen konularda yönetim becerilerini gerekli kılmıştır. Peterson ve Cosner<sup>3</sup>e göre, yöneticilerin günlük olarak yaptığı iş, değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve risklerin yönetimi ile nitelendirilmektedir.

Yönetim, risk taşıyan bir çaba ve girişimdir. Bu süreçte yöneticiler, örgütteki riskleri etkili olarak yönetebilmelidir. Bu şekilde krizler, önlenebilir ya da krizin yol açtığı maliyetler azaltılabilir<sup>4</sup>. Şayet, örgüt ortamında

---

1 Maya, İlknur Çalışkan, Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2011), s.11.

2 Erçetin, Şefika Şule, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 2001), s. 36; Fullan, Michael, Leading in a Culture of Change, (San Francisco: Jossey - Bass Pub., 2001), s.108; Tutkun, Ömer Faruk ve Aksoyalp, Yasemin, 'New Roles and Duties of Principals as Leaders in the 21<sup>st</sup> Century', içinde (Editör Şefika Şule Erçetin), Discussions About Leadership In Different Fields, (Bloomington: iUniverse, Inc.,USA, 2012), s. 344.

3 Peterson, Kent ve Cosner Shelby, 'Teaching Your Principal: Top Tips for the Professional Development of the School's Chief', Journal of Staff Development, Vol. 26, No. 2, 2005, s. 29.

4 Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., 'Decision Making in Advance of a Supply Chain Crisis', Management Decision, Vol. 49, Iss.7, 2011, s. 1190.

var olan riskler belirlenemez ve etkili yönetilemezse krizlerin yaşanması kaçınılmaz hale gelebilir. Bu nedenle kriz, her örgütün karşılaşabileceği bir durumdur. Yöneticilerin bunu bilmesi ve krize karşı tedbirli olması gerekir. Yöneticilerin yönetim becerileri, her şeyin yolunda gittiği zamanlarda çok belirgin değilken bu beceriler gerçekte, risk ve kriz ortamlarında önem kazanmaktadır. Nitekim günümüzde liderlik, “değerleri eyleme, vizyonları gerçekliğe, engelleri yeniliklere, ayrılıkları dayanışmaya ve riskleri ödüllere” dönüştürme merkezi olarak görülmektedir<sup>5</sup>.

Kriz döneminde liderlerin göstermesi gereken liderlik becerileri, örgütün normal koşullar altında yönetiminde olduğundan farklı özellikler gerektireceği açıktır. Whitla<sup>6</sup>’nın belirttiği üzere, örgüt liderleri kriz yönetimi süreçleri olan kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında hem duyarlı olmak hem de yönlendirici liderlik becerilerini göstermek durumundadır. Yöneticilerin, böyle bir rolü en iyi şekilde oynamaları için eğitim almaları yaşamsal önemdedir.

## 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kriz kavram olarak; “ana yapıların, değerlerin ve normların aniden gelişmeler doğrultusunda ve öngörülemeyen bir biçimde olumsuz şekilde etkilenmesi olarak tanımlanmaktadır”<sup>7</sup>. Pearson ve Clair<sup>8</sup>’e göre; kriz, “düşük olasılıklı ancak örgütün varlığını büyük ölçüde tehdit eden, herhangi bir sonucun ne olduğu, nedenleri ve etkileri konusunda belirsizlik içeren ve aynı zamanda hızlı karar verilmesi gereken durum” olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda örgütsel kriz, örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılan, örgütün ani tepkisini gerektiren, beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu aynı zamanda planlama ve karar verme mekanizmalarını olumsuz olarak etkileyen gerilimli bir durum olarak nitelendirilebilir<sup>9</sup>.

5 Kouzes, James M. ve Posner, Barry Z., *The Leadership Challenge*, (San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007). s. xi.

6 Whitla, Mardie, *Crisis Management and The School Community*. (Camberwell, VIC: ACER Press, 2003), s. 21.

7 Aykaç, Burhan, ‘Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi’, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı. 2, 2001, s. 125.

8 Pearson, Christine M., ve Clair, Judith A., *Reframing Crisis Management*, *Crisis Management*, (Edt: A. Bain, Vol.11, 1-24), (London: Sage, 2008), s. 2.

9 Demirtaş, Hasan, ‘Kriz Yönetimi’, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yıl. 6, Sayı. 23, 2000, s. 359.

Krizin sınıflandırması, tanımlanmasında olduğu gibi farklı şekilde yapılmıştır: Lalonde<sup>10</sup>, krizleri ortaya çıkışı, sonuçları, örgütün cevap verme kapasitesi ve ilgili risk düzeyleri açısından sınıflandırmıştır. Diğer taraftan Gundel<sup>11</sup>, kriz oluşmadan önce ve kriz sonrası için kriz oluşma olasılığı ve krizin etki büyüklüğü açısından dördü bir sınıflandırma yapmıştır. Coombs 2006<sup>12</sup> ise, krizleri ortaya çıkma nedeni açısından “örgüt içi etkenler” ve “örgüt dışı etkenler” olarak iki grupta toplamıştır.

Bir örgütte krizin ortaya çıkmasında ve krizin örgüte olan etkisinde çeşitli etkenlerin önemi bulunmaktadır. Krize neden olan bu etkenlerin temelinde ise, değişim, statüko ve istikrar kavramları ön plana çıkmaktadır. Değişim, örgütsel verimliliği etkileyen yapı, süreç ve anlayışlardaki değişkenliği vurgularken; statüko, belirli bir zaman döneminde mevcut ve devam eden yapısal ve eylemsel durumu açıklamaktadır. İstikrar ise, örgütün çevresindeki değişen koşullara uyum sağlama özelliğini ifade etmektedir. Örgütlerin, değişimin hızlı ve sürekli yaşandığı çevresel ortama uyum sağlayarak istikrara ulaşmaları mümkün olabilir<sup>13</sup>.

Etkili kriz yönetimi, krize karşı hazırlıklı olmak ve kriz oluştuğunda onu yönetebilmeyi içermektedir. Aksi halde örgüt yöneticileri, kriz yönetimi becerilerine sahip değilse etkili olabilmeleri mümkün görünmemektedir. Her kriz, başarısızlığın kökleri kadar başarının tohumlarını da kendi içinde taşımaktadır. Bu nedenle, kriz yönetimi süreci mevcut ve gelecekteki problemlerin ve risklerin belirlenmesini, uygun yöntem ve tekniklerin seçilmesini ve uygulanmasını içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır<sup>14</sup>. Bu süreçte, kriz yönetim planına ve kriz senaryolarına başvurmak örgüt açısından yarar sağlamaktadır<sup>15</sup>.

Örgüt ortamında etkili bir kriz yönetimi, aynı zamanda kriz sonrasında mümkün olan en kısa sürede normal çalışma ortamına dönmeyi gerektirir. Ne var ki bu iyileşme süreci, etkinliklere yeniden odaklanmayı, enerjinin yenilenmesini ve yeni fikirleri deneme şansı vermesi açısından

---

10 Lalonde, Carole, 'In Search of Archetypes in Crisis Management. Journal of Contingencies and Crisis Management. Vol.12, No. 4, 2004, s. 76.

11 Gundel, Stephan, 'Towards a New Typology of Crises', Journal of Contingencies and Crisis Management, Vol. 13, No. 3, 2005, s. 112.

12 Smith, Larry ve Riley, Dan, 'School Leadership in Times of Crisis', School Leadership & Management, Vol.32, No.1, 2012, s. 59.

13 Tutar, Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000), s.22.

14 Demirtaş, Hasan, a.g.e., s. 360.

15 Pollard, David and Hotho, Sabine, 'Crises, Scenarios and the Strategic Management Process', Management Decision, Vol.44, Issue.6, 2006, s. 721.

örgütler için temel fırsatlar yaratabilir<sup>16</sup>. Nitekim bütünsel bir süreç olarak kriz yönetim süreci kriz sinyallerinin saptanması, krize karşı hazırlık yapılması ve korunma, krizin denetim altına alınması, normal duruma dönüş ve son olarak öğrenme ve değerlendirme dilimlerinden oluşmaktadır<sup>17</sup>.

Kriz yönetiminin temelde kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluştuğu belirtilebilir<sup>18</sup>: Kriz öncesi dönem, kriz oluşmadan önce belirtilerin yavaş yavaş hissedildiği dönemdir. Bu dönemde, örgütün çevresiyle olan dengeli ilişkisi bozulmuş ve çevrenin ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermede sıkıntılar olmaya başlamıştır. Kriz dönemi ise, örgütün iç ve dış çevresinden gelen sinyallerin, sorunların ya da risklerin doğru belirlenememesi veya uygun kararların verilip uygulanamaması sonucu örgütlerin yaşadıkları en sıkıntılı dönemdir. Son olarak kriz sonrası dönem, sorunların çözümlendiği ya da çöküş denilen buhranlı yaşantıları içeren bir dönemdir. Bu aşamada, son çarelere başvurularak kriz atlatabilir veya fırsatlar yaratılabilir. Aksi halde uygun çözümler bulunamazsa, örgütün sonu gelebilir<sup>19</sup>.

### 3. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Kriz, beklenmeyen bir anda ortaya çıkarak örgütleri olumsuz etkilemektedir. Kriz, tüm örgütleri olduğu gibi eğitim örgütlerini de tehdit etmektedir. Okul örgütleri için “kriz”, “aniden ve beklenmedik şekilde ortaya çıkan ve okuldaki kişilerin önemli bir parçasını olumsuz olarak ve derinden etkileyen bir durum” olarak tanımlanabilir<sup>20</sup>.

Okullarda yaşanabilecek kriz durumlarına örnek olarak deprem, yangın çıkması, sel basması, intihar olayları, uyuşturucu kullanılması, trafik kazası sonucu öğrencilerin ölümü veya yaralanması, çete olayları, bombalı veya silahlı saldırılar, öğrenci kaçırılması, kamp esnasında suda boğulma, okuldaki etkinliklerde gaz veya besin zehirlenmesi, okul gezisinde öğrencinin kaybolması, okul çevresinde öğrencinin tecavüze uğraması, bilim laboratuvarındaki veya atölyelerdeki patlama, bir öğrencinin okuldaki bir

16 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 64.

17 Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005), s. 394.

18 Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri’, e- Journal of New World Sciences Academy, Vol.4, No.2, 2009, s. 450.

19 Can, Halil, a.g.e., s. 394-397.

20 Atkinson, Anne J., ‘Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools’, (Basılmamış Doktora Tezi, Virginia Department of Education, 2002), s.3.

etkinlikte yaralanması veya ölmesi, bir öğrencinin diğer bir öğrenciye veya öğretmene şiddet uygulaması ve salgın hastalıklar verilebilir<sup>21</sup>.

Okul yöneticilerinin, kurumu yöneten üst düzeydeki kişiler olması bakımından krizlerden önce krize neden olabilecek problemleri algılamaları önemlidir. Ne var ki Çelikten<sup>22</sup>, okul yöneticilerinin problem çözme becerilerini belirlemeye yönelik yapmış olduğu araştırmada, müdürlerin kriz olarak nitelendirilebilecek olan okul bahçe duvarlarının paslı ve kırık dikenli tellerle çevrili olması, kantin görevlilerinin sağlık kurallarına dikkat etmemesi ve öğrenci tuvaletlerinin sağlıksız ve denetimsiz olması gibi problemlerle iç içe olmalarına rağmen, okul yöneticilerinin bunların farkında olmadıklarını gözlemlemiştir.

Türkiye’de okullarda karşılaşılan kriz veya acil durumlara ilişkin, yasal düzenlemelerin az sayıda olduğu görülmektedir. Okullara ilişkin bu düzenlemeler, genel kamu yönetimi ile ilgili düzenlemeler kapsamındadır. Bunlar; “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Emniyet ve Kaza Önleme Talimatı”, “Kamu Binalarının Yangından Korunması Hakkında Yönetmelik”, “Temizlik Rehberi”, “Bulaşıcı ve Salgın Hastalıklar Çıktığında Alınacak Tedbirlere Uyulmaması Halinde Uygulanacak Ceza Yönetmeliği”, “Uyuşturucu ile Mücadele Konulu Genelge” ve “Sabotaj ve Sabotajın Önlenmesi ile İlgili Düzenlemeler”dir<sup>23</sup>.

Okullarda kriz zamanlarına liderlik etme, okul ortamına karşı kişisel ve örgütsel zararı en aza indirgeyen bir yöntemi veya yöntemleri kullanmayı ve ilgili olaylar, duygular ve ortaya çıkan sonuçlarla ilgilenmeyi gerektirmektedir<sup>24</sup>. Bu nedenle örgütsel temelde kriz yönetimi sürecinin, okullarda en çok krizi yönetecek olan okul yöneticilerini ilgilendirmekte olduğu ve onların bu süreci uygun plan, program veya modeli kullanarak yönetmeleri gerektiği söylenebilir. Nitekim Çelik<sup>25</sup>, eğitimde acil durum yönetimi için kullanılabilir bir model geliştirmeye ve bunun uygulanabilirliğinin sınanmasına yönelik bir araştırma yapmıştır. Yapılan araştır-

21 Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, ‘Okullarda Krize Müdahale Planlaması’, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.36 , Sayı.1-2, 2003, s. 40; Maya, a.g.e., s. 27; Tanrıoğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, ‘Perceptions of High School Teachers Related to Crisis Management in Their Schools’, Eurasian Journal of Educational Research, Issue. 42, Winter, 2011, s. 248.

22 Çelikten, Mustafa. ‘Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.7, Sayı.27, 2001, s. 297.

23 Çelik, Kazım, Okullarda Acil Durum Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2007), s. 14.

24 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 57.

25 Çelik, Kazım, a.g.e., s. iii.

manın sonucunda, önerilen acil durum modelinin merkez örgütünde ve taşra örgütünde “çok” düzeyinde ve okul örgütünde “tamamen” düzeyinde uygulanabilir olduğunu bulmuştur.

Literatür incelendiğinde Türkiye’de eğitim örgütlerinde, kriz yönetimi konusunda bilimsel çalışmaların son dönemde önem kazandığı ancak bu çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde Ocak<sup>26</sup> ortaöğretim okullarında yürüttüğü çalışmada, okulların çoğunda kriz yönetimine ilişkin “kriz yönetim planı” ve “kriz yönetim ekibi”nin olmadığını, krizlerin öncesinde okulun fiziksel alt yapısında herhangi bir hazırlık yapılmadığını, personele kriz durumları ve krize müdahale konularında eğitim verilmediğini ve personel arasında yeterli iletişim sisteminin kurulmadığını bulmuştur. Başka bir bulguya göre, kriz anında yapılacaklara ilişkin okullar arasında ortak bir görüş olmadığı da görülmüştür. Diğer taraftan aynı araştırmadan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun, kriz durumunda üst düzey yöneticilerin kendilerine gerekli desteği göstermeyeceğini düşünmekte olduğu anlaşılmaktadır.

Sayın<sup>27</sup> tarafından yapılan araştırmada, ortaöğretim kurumlarında doğal afetler, okul içindeki bireyler, okul dışı çevre, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, maddi / fiziki yetersizlikler ve teknolojik faktörlerin neden olduğu krizler yaşandığı görülmüştür. Diğer taraftan yöneticiler; deprem, yangın, okulda cinsel saldırı / taciz, cinayet, okul binasına yönelik saldırı, şiddet, bulaşıcı hastalıklar, intihar, uyuşturucu kullanımı, zehirlenmeler, ısınma sorunu ve bireylere okul dışından yapılan saldırıların okullarda krize neden olabilecek etkenler olduğunu belirtmişlerdir. İlk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin, okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirildiği çalışmada ise İnandı<sup>28</sup>, tüm okul yöneticilerinin okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul ettiklerini bulmuştur. Belirtilen kriz durumlarına karşı, yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını, bir kısmı ise böyle bir hazırlık durumlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Ne var ki krize hazırlıklı olduklarını söyleyen okul yöneticilerinin bulunduğu okullarda, kriz ekibinde görev alan öğretmenlerin profesyonel hiçbir eğitim almamaları ilginç bir bulgudur.

26 Ocak, Yasemin, ‘Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği)’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006), s. 169-172.

27 Sayın, Nükheth, ‘Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)’, (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2008), s. ii.

28 İnandı, Yusuf, ‘Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi’, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.10, 2008, s. 36.

Özdemir<sup>29</sup>, ilköğretim okullarında yöneticilerin kriz döneminde koordine etme yeterliliklerini incelemiştir. Bu çalışmada yöneticilerin, kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliliklerine ilişkin, yöneticilerin görüşlerinin ortalaması “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiğini, öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının ise tüm maddelerde “çoğu zaman” düzeyinde olduğunu bulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin depremle ilgili kriz yönetimi konusundaki yeterliliklerini inceleyen Adıgüzel<sup>30</sup> ise, planlama, örgütlenme, iletişim ve koordinasyon yeterliliklerine ilişkin öğretmen algılarının “kararsızım” düzeyinde olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin kriz yönetimi yeterliliklerine ilişkin öğretmen algıları, yönetici algılarına göre daha düşüktür. Başka bir çalışmada Aksu<sup>31</sup>, ilköğretim okullarında öğretmenlerin kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algılarının yüksek olduğunu ve öğretmenlerin, kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algıları arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunduğunu görmüştür.

Yukarıda sözü edilen çalışmalarda görüldüğü üzere, bu çalışmaların çoğunlukla ortaöğretim kademesinde<sup>32</sup> yürütüldüğü anlaşılmaktadır. İlköğretim kademesinde yapılan çalışmalardan biri müdürlerin deprem krizini yönetimiyle, diğeri öğretmenlerin okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik algılarıyla ilgili ve üçüncüsü ise ilköğretim okullarında müdürlerin kriz yönetimi becerileri konusunda ölçek geliştirmeye yöneliktir. Bu nedenle, ilkokullarda krizlerin yönetimi açısından alanda bir boşluk bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmayla, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerinin ortaya konması ve yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeylerinin, öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Böylece çalışmanın, literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

29 Özdemir, Talip, ‘İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2002), s. xii.

30 Adıgüzel, Selminaz, ‘İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007), s. 72.

31 Aksu, Ali, ‘Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik’, Journal of Yaşar University, Cilt.4, Sayı.15, 2009, s. 2435.

32 Ocak, Yasemin, a.g.e., s. 169; Savcı, Sibel, Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları’, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2008), s. ii; Sayın, Nükhet, a.g.e., s.ii; Tanrıoğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 243.



## **Amaç**

Araştırmanın amacı, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bu amaçla, şu alt problemlere cevap aranmaktadır:

1. Kamu ilkokullarında, yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

2. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz öncesi dönemde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

3. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz döneminde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

4. Kamu ilkokullarında yöneticilerin, kriz sonrası dönemde sergiledikleri kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?

5. Kamu ilkokullarında, yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeyleri öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## **4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

### **Evren ve Örneklem**

Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evreni, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan 1841 öğretmenden oluşmaktadır<sup>33</sup>. Örneklemi ise, sözü edilen eğitim-öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır.

Çalışma örneklemindeki öğretmenler, cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde 254'ü (% 62,9) kadın ve 150'si (% 37,1) erkektir. Öğretmenlerin kıdemine bakıldığında ise, 130'u (% 32,2) 1-10 yıl, 150'si (% 37,1) 11-20 yıl ve 124'ü (% 30,7) 21 ve üzeri yıl kıdeme sahiptir.

---

33 Milli Eğitim Bakanlığı, Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2011-2012, (Ankara: MEB Yayınları, 2012), s. 67.

## Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada, Aksu ve Deveci<sup>34</sup> tarafından geliştirilen ve 31 maddeden oluşan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” adında beş dereceli likert tipi bir ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ilköğretim yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerini ölçmeye yönelik seçenekler; ‘(1) Hiç Katılmıyorum’ seçeneği 1.00 ile 1.79 puan aralığında; ‘(2) Az Katılıyorum’ seçeneği 1.80 ile 2.59 puan aralığında; ‘(3) Orta Düzeyde Katılıyorum’ seçeneği 2.60 ile 3.39 puan aralığında; ‘(4) Oldukça Katılıyorum’ seçeneği 3.40 ile 4.19 puan aralığında ve ‘(5) Tamamen Katılıyorum’ seçeneği 4.20 ile 5.00 puan aralığında değerlendirilmiştir.

Ölçek; kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin geneli için alfa güvenirlik katsayısı, .98 iken; alt boyutlarına ilişkin hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı kriz öncesi dönem alt boyutu için .95, kriz dönemi alt boyutu için .95 ve kriz sonrası dönem alt boyutu için .98’dir. Bu çalışmada ise, ölçeğin geneli için güvenirlik katsayısı .97, alt boyutlarına ilişkin hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı ise, kriz öncesi dönem alt boyutu için .94, kriz dönemi alt boyutu için .94 ve kriz sonrası dönem alt boyutu için .97 bulunmuştur. Araştırmanın analizi SPSS programında yapılmış, Ss, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Yapılan istatistiksel çözümlenmelerde, anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

## 5. BULGULAR

### 5.1. İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 1’de, öğretmenlerin görüşlerine göre ilköğretim yöneticilerinin genel olarak kriz yönetimi beceri düzeyleri ve Tablo 2’de ise, üç alt boyut açısından ilköğretim yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri sunulmaktadır.

**Tablo 1:** İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

	N	$\bar{x}$	Ss	Anlamı
Kriz Yönetimi Becerileri	404	2.90	1.01	Orta

34 Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, a.g.e., s. 448.

Tablo 1 öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz yönetimi becerilerinin genel olarak “orta düzeyde” olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Tanrıöğen ve Savcı<sup>35</sup> tarafından yürütülen araştırmanın sonucunda, lise öğretmenlerinin okullarında yaşadıkları krizlerin “orta düzeyde”, diğer bir ifadeyle “kısmen” bilimsel olarak yönetilmekte olduğunu belirttikleri görülmektedir.

**Tablo 2:** Alt Boyutlara Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	N	$\bar{x}$	Ss	Anlamı
Kriz öncesi dönem	404	3.00	1.06	Orta
Kriz dönemi	404	2.79	1.05	Orta
Kriz sonrası dönem	404	2.93	1.06	Orta

Tablo 2’den öğretmen görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem alt boyutlarının tümünde “orta düzeyde” kriz yönetimi becerisi sergiledikleri görülmektedir. Ne var ki, bu araştırmanın bulgularından farklı olarak Aksu<sup>36</sup> çalışmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki krizlerin yönetimini ölçek genelinde ve alt boyutların tümünde “katılıyorum” veya “oldukça düzeyinde” algılamakta olduklarını bulmuştur.

## 5.2. Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 3’te öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri sunulmaktadır. Tablo 3’ten öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetimi becerilerinin “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

35 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 254.

36 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2442.

**Tablo 3:** Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	$\bar{x}$	Ss
1.Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3.01	1.19
2.Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	2.87	1.14
3.Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	2.95	1.14
4.Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3.09	1.15
5.Krizden neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	3.03	1.16
6.Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3.07	1.21
7.Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	3.04	1.20

Bulgular, aynı zamanda ilkokul yöneticilerinin kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.87 ile 3.09 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 4 ve 6 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 2 ve 3 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir. Okul yöneticilerinin çevrede olan krizleri takip etmeleri ve bunlara duyarlı olmaları, krizin okul sistemine olabilecek önemli etkilerinden kaynaklanabilir. Diğer taraftan okul yöneticilerinin, kriz ortaya çıkmadan önce kriz senaryoları oluşturmadıkları, sorunları, tehlikeleri ve riskleri önceden belirleyemedikleri, sadece çevrede olan krizleri izledikleri söylenebilir.

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürlerinin “krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma” ile ilgili olan madde 7’ye öğretmenlerin “orta düzeyde” (3.04) katıldıkları görülmektedir. Ancak Sayın<sup>37</sup> araştırmasının bulgularında, ortaöğretim kurumlarında yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin “çok düşük” olduğunu bulmuş ve İnandı<sup>38</sup> tarafından yapılan çalışma, okullarda kriz ekiplerinin hiçbir profesyonel eğitim almadıklarını göstermiştir. Benzer şekilde Tanrıöğen ve Savçı<sup>39</sup> araştırmasının sonucunda, lise öğretmenlerinin algılarına göre ortaöğretim okullarında çalışanların, kriz yönetimi eğitimine gereksinimleri olduğunu bulmuştur.

37 Sayın, Nükhet, a.g.e., s. iii.

38 İnandı, Yusuf, a.g.e., s. 36.

39 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savçı, Sibel, a.g.e., s. 255.

### 5.3. Kriz Dönemi Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 4'te öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutundaki beceri düzeyleri sunulmaktadır. İlgili tablodan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutundaki becerilerinin "orta düzeyde" olduğu anlaşılmaktadır. Bulgular, ilkokul yöneticilerinin, kriz dönemi alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.64 ile 2.85 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta öğretmenlerin görüşlerine göre sırasıyla madde 14, madde 13 ve madde 12 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 15 ve madde 9 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

**Tablo 4:** Kriz Dönemi Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	$\bar{x}$	Ss
8.Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	2.77	1.12
9.Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	2.75	1.11
10.Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	2.82	1.16
11.Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	2.83	1.16
12.Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	2.84	1.16
13.Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	2.84	1.19
14.Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	2.85	1.16
15.Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	2.64	1.17

Tablo 4 okul yöneticilerinin, en çok kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek ve kriz iletişim planı hazırlamak konusunda yetersizlik yaşadıklarını göstermektedir. Ne var ki kriz döneminde yöneticiler, uygun stratejileri de kullanmalıdır. Günümüz okullarında etkili liderlik için, kriz döneminde değişimi ve stratejik yenilikleri başarılı bir şekilde gerçekleştirmek gerekmektedir.

#### 5.4. Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Aşağıda Tablo 5'te ilkokul yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin beceri düzeyleri sunulmaktadır. İlgili tablodan öğretmenlerin görüşlerine göre ilkokul yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin becerilerinin “orta düzeyde” olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 5:** Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutunda İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Anket Maddeleri	$\bar{x}$	Ss
16.Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.	2.79	1.15
17.Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	2.97	1.17
18.Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	2.93	1.13
19.Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	3.00	1.10
20.Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	2.93	1.15
21.Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3.05	1.14
22.Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3.00	1.16
23.Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3.04	1.15
24.Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	2.92	1.15
25.Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	2.90	1.15
26.Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	2.96	1.16
27.Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	2.87	1.19
28.Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	2.87	1.20
29.Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.	2.86	1.19
30.Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	2.91	1.18
31.Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	2.91	1.22

Bulgular, ilkokul yöneticilerinin kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.79 ile 3.05 arasında değiştiğini göstermektedir. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 21 ve madde 23 ilkokul yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 16, 29, 27 ve 28 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Yukarıda sözü edilen bulgular, ilkokul yöneticilerinin kriz sonrası durumu değerlendirmeye ve eksiklikleri belirlemeye yönelik beceri düzeylerinin “orta düzeyde” olduğunu açıklamaktadır. Bu araştırmadan farklı olarak Aksu<sup>40</sup> araştırmasında öğretmenlerin, ilköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerisini “katılıyorum” düzeyinde algıladıklarını bulmuştur.

### **5.5.Öğretmenlerin Cinsiyetine ve Kıdemine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri**

İlkokul yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerinin, öğretmenlerin cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla öncelikle t-testi tekniği uygulanmış ve sonrasında öğretmenlerin kıdemine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi ve Tukey anlamlılık testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular, aşağıda Tablo 6’ da ve Tablo 7’ de sunulmaktadır.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri, onların cinsiyetine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu durum ilkokullarda görevli öğretmenlerin, cinsiyeti ne olursa olsun yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeylerini “orta düzeyde” algıladıklarını göstermektedir.

---

40 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2444.

**Tablo 6.** Öğretmenlerin Cinsiyetine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	Cinsiyet	N	$\bar{x}$	t	p
Kriz öncesi dönem	Kadın	254	3.03	.639	.523
	Erkek	150	2.95		
Kriz dönemi	Kadın	254	2.78	.331	.741
	Erkek	150	2.79		
Kriz sonrası dönem	Kadın	254	2.90	.793	.428
	Erkek	150	2.95		
Toplam	Kadın	254	2.90	.367	.714
	Erkek	150	2.89		

\*p&lt;0.05

Ne var ki Tablo 7, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin onların kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterdiğini ifade etmektedir. Farklılığın kaynağını bulmak için yapılan Tukey anlamlılık testi sonucunda, farklılığın 21 ve üzeri yıl kıdeme sahip öğretmenlerle 1-10 yıl ve 11-20 yıl kıdemi olan öğretmenler arasında görüldüğü anlaşılmaktadır.



**Tablo 7:** Öğretmenlerin Kıdemine Göre İlkokul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Beceri Düzeyleri

Kriz Yönetimi Boyutları	Kıdem	N	$\bar{x}$	F	p	An-lamlı Fark-lılık
Kriz öncesi dönem	1-10 yıl	130	2.95	1.654	.193	-
	11-20 yıl	150	2.93			
	21 ve üzeri yıl	124	3.15			
Kriz dönemi	1-10 yıl	130	2.61	8.131	.000	1-3, 2-3
	11-20 yıl	150	2.70			
	21 ve üzeri yıl	124	3.10			
Kriz sonrası dönem	1-10 yıl	130	2.79	6.148	.002	1-3, 2-3
	11-20 yıl	150	2.82			
	21 ve üzeri yıl	124	3.20			
Toplam	1-10 yıl	130	2.78	5.756	.003	
	11-20 yıl	150	2.79			
	21 ve üzeri yıl	124	3.15			

\*p<0.05

## 6. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bir okul yöneticisinin kararları ve eylemleri, yüzlerce veya binlerce öğrencinin, ailenin, öğretmenin, okuldaki diğer çalışanların ve toplumdaki kişilerin hayatlarını fazlasıyla etkileyeceğinden dolayı belirsiz ve değişken durumlarda, özellikle kriz gibi sıkıntılı zamanlarda okul yöneticisinin nasıl bir eğitim lideri olduğunu ve kriz durumlarını nasıl yönettiklerini ortaya koymak önemlidir<sup>41</sup>. Bu araştırma sonucunda, kamu okullarında çalışan ilkökul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin genel ortalamasının “orta düzeyde” olduğu görülmektedir. Diğer taraftan her bir boyut ayrı ayrı ele alındığında ise kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası

41 Kajs, Lawrence T. ve Mc Collum, Daniel L., ‘Examining Tolerance for Ambiguity in the Domain of Educational Leadership’, Academy of Educational Leadership Journal, Vol.13, No.2, 2009, s. 1.

dönem alt boyutlarının her birinde benzer şekilde, ilkokul yöneticilerinin beceri düzeylerinin “orta” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda, ilkokul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Bu araştırmada, ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeyleri konusunda öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. İlgili araştırmalarda, ilköğretim okulu<sup>42</sup> ve ortaöğretim okulu müdürlerinin<sup>43</sup> kriz yönetimi yeterlilikleri konusundaki öğretmen görüşlerinin, onların cinsiyeti ve kıdemi açısından anlamlı bir farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçların, literatür ile benzerlik gösterdiği görülmektedir. Filiz<sup>44</sup> çalışmasında yöneticilerin, kriz yönetimine genel yaklaşımının krizler meydana geldikten sonra karşılaşılan sıkıntıları gidermek üzere şekillendirdiklerini, bu konuda yöneticilerin ve personelin bilgi birikiminin krizlerden çıkarılan derslerden geliştirilerek oluşturduklarını göstermiştir. Diğer bir ifadeyle, önce olaylar oluşmakta sonra sorunlar yaşanmakta ve çözülmeye çalışılmaktadır.

Bu araştırmada, ilkokulu yöneticilerinin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerin “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmak” ve “tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamak” olduğu görülmektedir. Ancak literatüre bakıldığında<sup>45</sup>, krize hazırlık eğitiminin başlangıç noktasının senaryolar oluşturmak ve analiz etmek olduğu görülmektedir. Bu şekilde senaryolar, okulda gelecekte tahmin edilmeyen ve önceden düşünülmemiş bir durumla karşılaşıldığında uygun stratejiyi kullanmaya ve kimlerin hangi rol ve sorumlulukları üstleneceğinin anlaşılmasına yardım etmektedir. Senaryoların planlanması, kararsızlık, belirsizlik, türbülans ve karmaşıklık durumlarına dikkat çekmektedir. Yöneticilerin, senaryoları oluşturma sürecinde verileri kullanması ve istatistiklerden yararlanarak karar vermesi sağlıklı adımlar atmasına hizmet edebilir. Böylece verilere dayalı yönetim, krizlerin yönetimine katkı sağlayabilir. Yöneticilerin hesap verilebilirlik rollerindeki artış, aynı zamanda

---

42 Özdemir, Talip, a.g.e., s. iv.

43 Savcı, a.g.e., s. 68.

44 Filiz, Erdinç, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, 2007), s. 250.

45 Pollard, David and Hotho, Sabine, a.g.e., s. 730; Wilson, Ian, 'From Scenario Thinking to Strategic Action', *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 65, No. 1, 2000, s. 24-25.

onların ölçme ve değerlendirme gibi istatistiklerden yararlanmasını gerektirmektedir<sup>46</sup>. Kayıtlar, okul yönetimine karşı açılan davaların önlenmesinde veya azaltılmasında katkı sağlayabilir<sup>47</sup>. Bu nedenlerle, günümüzde yöneticilerin tercih etmesi gereken yönetim tarzı, sadece deneyimin ve sezgilerin kullanıldığı bir yönetim anlayışı değil, bunun yerine verilere (kanıta) dayalı yönetim anlayışı olmalıdır<sup>48</sup>.

Diğer taraftan okul ortamında önceden sorunları, tehlikeleri ve riskleri belirlemek, erken uyarı sinyallerini algılamaya ve krizleri önceden önlemeye hizmet edebilir<sup>49</sup>. Aynı zamanda her sorun, krizin habercisi olabilir. Büyük krizlerin, genellikle önemsiz ve küçük gibi görünen sorunlardan oluştuğu dikkate alınır<sup>50</sup>, bu şekilde kriz sinyallerinin önceden algılanması, krizin en az kayıpla atlatılmasına hizmet edebilir<sup>51</sup>. Ancak bir örgütün, krizi etkileyen tüm unsurları önceden tahmin etmesi ve erken uyarı sinyallerini algılaması her zaman mümkün olmayabilir. Örgütün dış çevresindeki, hızlı değişim ve dönüşüm esnasında tahmin edilemeyen olaylar da yaşanabilir. Yöneticilerden beklenen, krize karşı örgütün hazırlıklı olmasını sağlamak ve krize karşı uygun yöntem veya yöntemleri uygulayarak en az zararla örgütün bir an önce yeniden denge halini almasını sağlamaktır<sup>52</sup>.

Nitekim Aksu<sup>53</sup> çalışmasında, bu araştırmaya benzer şekilde ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin, kriz öncesi dönem boyutunda “çevrede meydana gelen krizleri takip etmek” maddesine en çok ve “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmak” maddesine en az puan verdiklerini bulmuştur. Ne var ki, etkili bir kriz yönetimi için okula dayalı krizlerden yola çıkarak kriz senaryolarının oluşturulması ve on-line modüller yoluyla-

46 Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., Evidence-Based Leadership Development: The 4L Framework', Journal of Educational Administration, Vol. 46, Iss. 6, 2008, s. 772.

47 Farrell, Elizabeth F., 'Colleges' Risk Managers Face a Rising Tide of Litigation', The Chronicle of Higher Education, Vol.48, Iss.12, 2001, s. 29.

48 Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt. 36, Sayı. 162, 2011, s. 199.

49 Maya, İlknur Çalışkan, a.g.e., s. 28; Mitroff, Ian I., Diamond, Micheal A. ve Alpaslan, C. Murat, 'How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?', Change, Vol. 38, No. 1, 2006, s. 62.

50 Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000), s. 387.

51 Haşit, Gürkan, İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No:616, 2000), s. 8-9.

52 Sezgin, Feridun, 'Kriz Yönetimi', Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.8, s. 182.

53 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2443.

la okul çalışanları ile paylaşılması önerilebilir<sup>54</sup>. Başka bir çalışmada Çelikten<sup>55</sup> müdürlerin, okullarında kriz sinyallerini algılamada yetersiz olduğunu bulması, bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir. İnandı<sup>56</sup> araştırmasında, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin çoğunun okullarında risk analizi yapmadıklarını göstermektedir.

Kriz dönemi alt boyutunda, ilkokul yöneticilerinin en az beceri sergiledikleri konuların “kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek” ve “kriz iletişim planı hazırlamak” ile ilgili olduğu görülmektedir. Ne var ki kriz döneminde yöneticilerin, okul ortamında açık, saydam ve zamanında gerçekleşen iletişim ortamı yaratması, karmaşayı, söylentiye (dedikoduyu) ve yanlış bilgilendirmeyi önleyeceğinden kriz iletişim planının hazırlanması ve uygulanması etkili bir kriz yönetimi için yaşamsal önemde olduğu söylenebilir<sup>57</sup>.

Benzer şekilde Aksu<sup>58</sup> çalışmasında, ilköğretim okullarında öğretmenlerin kriz dönemi boyutunda “tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek” maddesine en az puan verdiklerini göstermektedir. Sayın<sup>59</sup> da araştırmasında, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin “çok düşük” olduğunu, yöneticilerin kendilerinin ve personelinin eğitime ihtiyacı bulunduğunu ve krize karşı kapsamlı plana sahip okul sayısının “çok az” olduğunu bulmuştur. Nitekim Tanrıöğen ve Savcı<sup>60</sup> lise öğretmenlerinin, en çoktan en aza doğru sırasıyla şu konularda kriz yönetimi eğitimine ihtiyaç duyduklarını saptamıştır: Silahlı ya da silahsız saldırgan, bomba tehdidi, uyuşturucu kullanma, çete saldırıları, okulda rehin alınması, intihar tehditleri, öğrencinin öldürülmesi ya da yaralanması, okul ortamında silah taşıma, öğrencinin okul ortamında tecavüze uğraması ve salgın hastalıklar.

Okullarda kriz döneminin yönetilmesi konusunda araştırma yapan Çelik<sup>61</sup>, okulların acil planlarının olması, acil planların sürekli güncellenmesi ve bu konuda eğitim ve tatbikatlar yapılması gerektiğini belirtmekte-

---

54 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 69.

55 Çelikten, Mustafa, a.g.e., s. 297.

56 İnandı, Yusuf, a.g.e., s. 36.

57 Smith, Larry ve Riley, Dan, a.g.e., s. 68.

58 Aksu, Ali, a.g.e., s. 2443.

59 Sayın, Nükhet, a.g.e., s. 170.

60 Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, a.g.e., s. 255.

61 Çelik, Kazım, a.g.e., s.15-16.

dir. Aksoy ve Aksoy<sup>62</sup> ise yürüttüğü çalışmada, okul yöneticilerinin krize müdahale takımı kurmalarını ve yetiştirmelerini, ayrıca krize müdahale planı hazırlama ve uygulama çalışmaları yapmalarını önermişlerdir. Bundan başka kriz döneminde okullarda yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma yapılması gerektiğini vurgulamışlardır.

Bu araştırmadan farklı olarak Özdemir<sup>63</sup>, ilköğretim okullarında görevli yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterlilikleri konusunda yaptığı araştırmada, yöneticilerin görüşlerinin “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiğini ve öğretmenlerin görüşlerinin ortalamasının tüm maddelerde “çoğu zaman” düzeyinde olduğunu bulmuştur.

İlkokul yöneticilerinin, kriz yönetimi konusundaki becerilerini artırabilmek için hali hazırdaki yöneticilere yönelik kuramsal ve uygulamalı eğitimler verilmelidir. Bu eğitimlerin, üniversitelerde görevli bu konuda çalışan öğretim elemanları tarafından verilmesi sağlanmalı ve eğitimlerde kriz senaryolarından yararlanılmalıdır. Bu bağlamda, ayrıca üniversitelerin eğitim bilimleri enstitülerine bağlı olarak okul yöneticisi yetiştirmeye hizmet eden eğitim yönetimi, teftişi, planlaması ve ekonomisi programlarının gözden geçirilerek geliştirilmesi gerektiği söylenebilir.

Etkili kriz yönetimi, kriz gerçekleşmeden önce planlama hazırlıklarını içermektedir. Okul yöneticilerinin, kriz yönetimi planı yapmaları ve bu planı okulun iç ve dış çevresini dikkate alarak sürekli güncellemeleri gerektiği belirtilebilir. Bu şekilde yönetici, örgüt için önemli olan değerleri analiz etmeli ve uygun stratejileri kullanmalıdır<sup>64</sup>. Diğer taraftan etkili kriz yönetimi becerisi, takım çalışmasını da gerektirmektedir. Bu nedenle okullarda yöneticiler, kriz yönetimi takımı oluşturmalı ve takımın iş birliği içinde çalışmasına özen göstermelidir.

Kriz sonrası olay veya durum değerlendirmeleri, daha sonradan oluşabilecek krizlerin oluşma olasılığını azaltabilmesi açısından yapılması gereken önemli işlerden biri olduğu söylenebilir<sup>65</sup>. Diğer taraftan, okul yöneticilerinin kriz sonrasında, kriz öncesi döneme benzer şekilde, okul-

62 Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, a.g.e., s. 47.

63 Özdemir, Talip, a.g.e., s. ii.

64 Garcia, Hellio F., 'Effective Leadership Response to Crisis', Strategy & Leadership, Vol. 34, Iss.1, 2006, s. 9.

65 Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., a.g.e., s.767.

da personele yönelik eğitim hizmetinin sunulması, kriz anında çalışanlar arasında iş birliğinin sağlanması, krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirilmesi ve yaşanan krizlerin fırsata dönüştürülerek örgüt için yararlı hale getirilmesi konularında yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Günümüzde birçok okul, gücün yukarıdan aşağıya doğru dağıldığı hiyerarşik ilişkilere dayalı bürokratik yapı özelliği sergilemektedir. Bu nedenle okul örgütü genelinde, risklerden kaçınmanın veya görmezden gelmenin yaygınlaşması örgütsel ortamda krizlerin sıklığını ve şiddetini artırarak krizlerin yönetimini zorlaştırmaktadır. Bu sorunun çözümü için örgüt yöneticilerinin, doğrusal değil de, sistem yaklaşımı ve karmaşıklık bağlamında çok yönlü karar seçeneklerini<sup>66</sup> dikkate alarak örgütsel etkinlikleri planlaması ve yürütmesi önem kazanmaktadır.

Okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek her krizi yeni iletişim sistemlerinin kurulması, toplumsal itibarın daha çok güçlendirilmesi, çalışan kadronun moralinin yükseltilmesi ve örgütsel öğrenmenin artırılması gibi bazı yönlerden okulun daha da geliştirilmesi için fırsat olarak görmeleri gerekmektedir. Doğan<sup>67</sup> araştırmasında, örgütsel öğrenmenin öğrenmeye bağlılık boyutuna verilen önem düzeyinin kriz yönetiminin hatalardan öğrenme alt boyutuna verilen önemi düzeyi üzerine anlamlı ve pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, örgüt içinde açık fikirlilik ve sistem içi bilgi paylaşımı boyutlarına verilen önem düzeyinin, kriz yönetiminin hem hatalardan öğrenme hem de krizlere karşı hazırlıklı olma boyutlarına verilen önem düzeyleri üzerine anlamlı ve pozitif olarak etki yaptığı sonucuna ulaşmıştır.

Eğitim örgütleri olan okulların krize yatkın örgütler olmaktan çıkarak krize hazır olabilmeleri veya krizi yönetebilmeleri için okul yöneticilerinin örgüt içi ve dışı çevresiyle etkili iletişim kurabilmesi çok önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin psikoloji bilgisi, risk değerlendirme, tarih bilgisi, medya ile ilişkiler ve farklı kültürleri tanımak gibi yetkinleri iletişim becerisine katkı sağlayabilir<sup>68</sup>. Okul yöneticileri, kriz dönemi boyunca çevresiyle iletişim kanallarını aktif olarak kullanmalıdır. Bu nedenle, medya aracılığıyla toplumla sürekli bütünleşmelidir. Aksi halde, spekülasyonların yayılması söz konusu olabilir ve müdürlerin stresi artabilir. Nitekim Ağaoglu ve di-

---

66 Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., a.g.e., s.1190

67 Doğan Kader, 'Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kadir Has Üniversitesi, 2010), s. 94.

68 Haşit, Gürkan, a.g.e., s. 9.

ğeri<sup>69</sup> tarafından yapılan araştırmada, başarılı liderlerin en önemli özelliklerinden birinin etkili iletişim becerileri olduğu görülmüştür.

Okullarda kriz durumları, özellikle göreve yeni başlayan deneyimsiz yöneticiler için daha büyük sorun oluşturmaktadır. Nitekim karşılaştırmalı çalışmalar, Türkiye’de göreve yeni başlayan yöneticilerin, kendilerinden beklenen rolleri algılamalarında ve bunların yerine getirilmesinde zorluklar yaşadıklarını göstermektedir<sup>70</sup>. Bu bağlamda kurulacak sosyal ağlar, özellikle göreve yeni başlayan yöneticilerin meslektaşlarından destek almaları açısından kritik bir öneme sahiptir<sup>71</sup>. Bunun dışında göreve yeni başlayan yöneticiler için, deneyimli meslektaşlarından stajerlik eğitimi almalarına olanak verecek yasal düzenlemeler yapılmalı ve uygulamaya geçirilmelidir.

Okul yöneticileri, kurumlarını krize karşı korumak ve bu konuda gereken önlemleri önceden almak adına araştırma ve geliştirme faaliyetlerine gereken önemi göstermelidir. Bu çerçevede, okullarda hali hazırda var olan “Ar-Ge” veya “Okul Geliştirme” ekipleri daha aktif çalışmalarını yönünde teşvik edilmelidir.

Güçlü ve etkili liderlik, genel olarak okul örgütünü yarın için hazırlamayı gerektirmektedir. Kriz olgusu, örgüt içindeki ve dışındaki değişimlerden<sup>72</sup> kaynaklanabilir. Bu nedenle yöneticilerin değişim yönetimi, stratejik yönetim, risk yönetimi, zaman yönetimi ve stres yönetimi gibi yeni yönetim yaklaşımları konusunda eğitilmiş olmaları sağlanmalıdır. Aksi halde bir yönetici, bugünün sorunlarını deneyimlerine bağlı olarak çözmeye kalkarsa krizin kaynağı yöneticinin kendisi olabilir ve kurumunu krize sürükleyebilir. Bu bağlamda yöneticiler, değişime ve yeniliklere açık olmalı, öğretmenlerin yanı sıra öğrencilerin, diğer destek personelinin ve ailelerin kriz yönetimi konusunda eğitim almalarını sağlamalıdır. Kriz yönetimi eğitimi, seminer, konferans ve sempozyum şeklinde olabileceği

69 Ağaoğlu, Esmahan, Şimşek, Yücel, Ceylan, Müyesser ve Kesim, Eren, ‘The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases’, *Journal of New World Sciences Academy*, Vol.7, No.2, 2012, s. 820.

70 Cowie, Michael, Crawford, Megan ve Turan, Selahattin, ‘Principal Preparation in England, Scotland, and Turkey’, (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 2007, San Francisco: CA).

71 Whitaker, Kathryn S., ‘Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective’, *Journal of Educational Administration*, Vol.41, Iss.1, 2003, s. 49.

72 Hargreaves, Andy ve Goodson, Ivor, ‘Educational Change Over Time? The Sustainability or Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity’, *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No. 1, 2006, s. 3-41.

gibi kılavuz kitap, broşür, film ve video gibi basılı ve görsel-işitsel teknolojinin birlikte kullanıldığı düzenli ve süreklilik arz eden bir yapıda her fırsatta eğitim ortamlarında yürütülmelidir.

Bu araştırmada, sadece kamu ilkokullarında görev yapmakta olan yöneticilerin kriz yönetimi becerilerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Daha sonraki araştırmalarda kamu ve özel eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak kriz yönetimi uygulamaları ile yönetim yaklaşımları (risk yönetimi, zaman yönetimi, stres yönetimi, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık) ve liderlik yaklaşımları arasındaki ilişkileri (dönüşümsel liderlik, etik liderlik, stratejik liderlik, dağıtımçı liderlik) belirlemeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Böylece literatüre katkı sağlanabilir.



## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, Selminaz, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, 2007).
- Ağaoğlu, Esmahan, Şimşek, Yücel, Ceylan, Müyesser ve Kesim, Eren, 'The Characteristics of Successful Turkish Principals: Three Cases', Journal of New World Sciences Academy, Vol.7, No.2, 2012, s.812-822.
- Aksoy, Hasan Hüseyin ve Aksoy, Naciye, 'Okullarda Krize Müdahale Planlaması', Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt.36, Sayı.1-2, 2003, s.36-49.
- Aksu, Ali, 'Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik', Journal of Yaşar University, Cilt.4, Sayı.15, 2009, s.2435-2450.
- Aksu, Ali ve Deveci, Sevinç, 'İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri', e-Journal of New World Sciences Academy, Vol.4, No.2, 2009, s. 448-464.
- Atkinson, Anne J., 'Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools', (Basılmamış Doktora Tezi, Virginia Department of Education, 2002).
- Aykaç, Burhan, 'Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi', Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, 2001, s.123-132.
- Balcı, Ali, 'Eğitim Yönetiminin Değişen Bağlamı ve Eğitim Yönetimi Programlarına Etkisi', Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt.36, Sayı.162, 2011, s.196-208.
- Can, Halil, Organizasyon ve Yönetim, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005).
- Cowie, Michael, Crawford, Megan ve Turan, Selahattin, 'Principal Preparation in England, Scotland, and Turkey', (Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, April 2007, San Francisco: CA).
- Çelik, Kazım, 'Eğitimde Acil Durum Yönetimi Model Önerisi ve Uygulanabilirliği Araştırması', (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004).
- Çelik, Kazım, Okullarda Acil Durum Yönetimi, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2007).
- Çelikten, Mustafa, 'Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.7, Sayı.27, 2001, s.297-309.
- Demirtaş, Hasan, 'Kriz Yönetimi', Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl.6, Sayı.23, 2000, s.353-373.
- Doğan Kader, 'Örgütsel Öğrenme ve Kriz Yönetimi Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kadir Has Üniversitesi, 2010).
- Erçetin, Şefika Şule, Yönetimde Yeni Yaklaşımlar, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 2001).
- Farrell, Elizabeth F., 'Colleges' Risk Managers Face a Rising Tide of Litigation', The Chronicle of Higher Education, Vol.48, Iss.12, 2001, s.29-30.
- Filiz, Erdinç, Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi, (İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım, 2007).
- Fullan, Michael, Leading in a Culture of Change, (San Francisco: Jossey-Bass Pub., 2001).

- Garcia, Hellio F., 'Effective Leadership Response to Crisis', *Strategy & Leadership*, Vol.34, Iss.1, 2006, s. 4-10.
- Gundel, Stephan, 'Towards a New Typology of Crises', *Journal of Contingencies and Crisis Management*, Vol.13, No.3, 2005, s.106-115.
- Hargreaves, Andy ve Goodson, Ivor, 'Educational Change Over Time? The Sustainability or Nonsustainability of Three Decades of Secondary School Change and Continuity', *Educational Administration Quarterly*, Vol.42, No.1, 2006, s. 3-41.
- Haşit, Gürkan, *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması*. (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 616, 2000).
- Hittle, Brad ve Leonard, Karen M., 'Decision Making in Advance of a Supply Chain Crisis', *Management Decision*, Vol.49, Iss.7, 2011, s.1182-1193.
- İnanđı, Yusuf, 'Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi', *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:10, 2008, s.36-55.
- Kajs, Lawrence T. ve McCollum, Daniel L., 'Examining Tolerance for Ambiguity in the Domain of Educational Leadership', *Academy of Educational Leadership Journal*, Vol. 13, No. 2, 2009, s. 1-16.
- Kouzes, James M. ve Posner, Barry Z., *The Leadership Challenge*, (San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007).
- Lalonde, Carole, 'In Search of Archetypes in Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. Vol.12, No.4, 2004, s.76-88.
- Maya, İlknur Çalışkan, *Eğitim Kurumlarında Risk Yönetimi*, (Ankara: Anı Yayıncılık, 2011).
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Milli Eğitim İstatistikleri Örgün Eğitim 2011-2012*, (Ankara: MEB Yayınları, 2012).
- Mitroff, Ian I., Diamond, Micheal A. ve Alpaslan, C. Murat, 'How Prepared are America's Colleges and Universities for Major Crises?', *Change*, Vol.38, No.1, 2006, s.60-67.
- Ocak, Yasemin, 'Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği)', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, 2006).
- Özdemir, Talip, 'İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2002).
- Pearson, Christine M., ve Clair, Judith A., *Reframing Crisis Management*, *Crisis Management*, (Edt: A. Bain, Vol.11, 1-24), (London: Sage, 2008).
- Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, (Ankara: Yargı Yayınevi, 2000).
- Peterson, Kent ve Cosner Shelby, 'Teaching Your Principal: Top Tips for the Professional Development of the School's Chief', *Journal of Staff Development*, Vol.26, No.2, 2005, s.28-32.
- Pollard, David and Hotho, Sabine, 'Crises, Scenarios and the Strategic Management Process', *Management Decision*, Vol.44, Issue.6, 2006, s.721-736.

- Savcı, Sibel, 'Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, 2008).
- Sayın, Nükhet, 'Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)', (Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, 2008).
- Scott, Shelleyann ve Webber, Charles F., 'Evidence-Based Leadership Development: The 4L Framework', *Journal of Educational Administration*, Vol.46, Iss.6, 2008, s.762-776.
- Sezgin, Feridun, 'Kriz Yönetimi', *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.8, s. 181-195.
- Smith, Larry ve Riley, Dan, 'School Leadership in Times of Crisis', *School Leadership & Management*, Vol.32, No.1, 2012, s.57-71.
- Tanrıöğen, Abdurrahman ve Savcı, Sibel, 'Perceptions of High School Teachers Related to Crisis Management in Their Schools', *Eurasian Journal of Educational Research*, Issue.42, Winter, 2011, s.243-258.
- Tutar, Hasan, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, (İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2000).
- Tutkun, Ömer Faruk ve Aksoyalp, Yasemin, 'New Roles and Duties of Principals as Leaders in the 21<sup>st</sup> Century', *İçinde* (Editör Şefika Şule Erçetin), *Discussions About Leadership In Different Fields*, (Bloomington: iUniverse, Inc., USA, 2012).
- Whitaker, Kathryn S., 'Principal Role Changes and Influence on Principal Recruitment and Selection: An International Perspective', *Journal of Educational Administration*, Vol.41, Iss.1, 2003, s.37-54.
- Whitla, Mardie, *Crisis Management and The School Community*. (Camberwell, VIC: ACER Press, 2003).
- Wilson, Ian, 'From Scenario Thinking to Strategic Action', *Technological Forecasting and Social Change*, Vol.65, No.1, 2000, s.23-29.