



## Ortaokul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin İncelenmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)

*Examination Of Crisis Management Skills Of School Principals (The Case Of Çankaya District Of Ankara Province )*

### ÖZET

Bu araştırmanın temel amacı öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesidir. Araştırma nicel desende tasarlanmış olup nicel araştırma modellerinde tarama modeli kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın örneklemini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Ankara ili Çankaya ilçesinde bulunan ortaokul öğretmenlerinden 178 kişi oluşturmaktadır. Çalışmada kullanılacak verileri toplamak için kişisel bilgi formu ve kriz yönetim ölçeği kullanılmıştır. Verilen analizi SPSS programı ile gerçekleştirilmiş olup, analiz sonuçlarına göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin; kriz öncesi faaliyetler, kriz esnasındaki faaliyetler ve ölçek genelinde orta düzeyde olduğu, kriz sonrası faaliyetler boyutunda ise yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan hareketle okul müdürlerinin kriz yönetim süreçlerinden; hazırlık aşaması olan kriz öncesi faaliyetler ve kriz anındaki davranış şeklini ortaya koyan kriz esnasındaki faaliyetler düzeylerinde gerekli düzeye ulaşamadıkları genellikle krizden sonraki çalışmalarda etkin olduğu görülmüştür. Ayrıca kullanılan değişkenler açısından sadece medeni durum değişkenine göre farklılığın gözlemlendiği tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz, Kriz Yönetim Becerileri, Okul Müdürü, Öğretmen

### ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the crisis management skills of school principals in terms of different variables according to teachers' views. The research was designed in quantitative design and was carried out using the survey model in quantitative research models. The sample of the study consists of 178 secondary school teachers in Çankaya district of Ankara province in the 2022-2023 academic year. Personal information form and crisis management scale were used to collect the data to be used in the study. The analysis of the data was carried out with the SPSS program, and according to the results of the analysis, it was concluded that the crisis management skills of school principals were at a medium level in pre-crisis activities, activities during the crisis and the scale in general, and at a high level in the post-crisis activities dimension. Based on this result, it was seen that school principals could not reach the required level in the levels of pre-crisis activities, which is the preparatory stage, and activities during the crisis, which reveal the behavior during the crisis, and that they are generally effective in post-crisis activities. In addition, in terms of the variables used, it was determined that a difference was observed only according to the marital status variable.

**Keywords:** Crisis, Crisis Management Skills, School Principal, Teacher

### GİRİŞ



Eğitim sistemi hayatımızın her alanında etkin olarak yer alan, ruhsal ve zihinsel dünyamızı besleyen, yerine farklı bir olgunun doldurmasının mümkün olmadığı bir sistemdir. Eğitim bireysel ve toplumsal tüm ihtiyaçlarımızı karşılayan, yaşadığımız toplum için değer üreten ve faydalı olan bireyler olarak yetişmemizi sağlar. Bu sebeptendir ki toplumsal düzeni temin eden en temel unsurlardan birisi, başarılı bir şekilde işleyişini sürdüren eğitim sistemidir (Gürbüz ve Kışoğlu, 2007). Eğitim kurumlarının aktif olarak işlevlerini yerine getirebilmesi; devamlılığı olan, kesintiye uğramadan işlevlerini devam ettirebilen, yaşanabilecek her türlü kriz durumuna karşı gerekli hazırlıkları yapmış olan kurumlarla mümkündür. Okullarda ise lider konumundaki okul müdürlerinin bilgi, beceri ve kriz yönetim kabiliyeti oldukça önemlidir.

Krizin üç temel unsuru vardır, bunlar şu şekildedir: tehdit, zaman baskısı ve sürpriz. Bu unsurlardan tehdit; kriz yaşandıktan sonra geride bıraktığı maddi ve manevi zararlardır. Zaman baskısı, çok dar bir zaman diliminde kararları hızlı bir şekilde almayı ifade eder. Sürpriz ise; kriz yaşandıktan sonra aniden gelişen genellikle bireyler tarafından algılanabilecek olumsuz ilişkileri kapsamaktadır. Krizlerin yok edici etkilerinden korunabilmek adına kriz yönetim beceri ve yönetiminin üst düzeyde gerçekleşmesi gerekmektedir. Örgütlerin

\* Bu araştırma "Ortaokul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin İncelenmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)" adlı tezsiz yüksek lisans proje ödevinden türetilmiştir.

<sup>1</sup> Uzm. Öğretmen, MEB, Çankaya İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, Ankara, Türkiye

<sup>2</sup> Uzm. Öğretmen, MEB, Ziraat Mühendisleri Ortaokulu, Ankara, Türkiye

Adem Öztürk <sup>1</sup>   
Fatma Öztürk <sup>2</sup> 

### How to Cite This Article

Öztürk, A. & Öztürk, F. (2023). "Ortaokul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin İncelenmesi (Ankara İli Çankaya İlçesi Örneği)", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(72): 3754-3766. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70615>

Arrival: 12 May 2023  
Published: 30 June 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

ve bireylerin krizleri en az zararlarla atlatabilmesi etkin bir kriz yönetimi ile mümkün görülmektedir (Aksu, 2009). Krizlerin yaşanmadan önce meydana gelen dış uyaranları ve çevreden gelen tehdit unsurları vardır. Bu tehdit ve unsurları zamanında fark edilerek örgütleri bu durumlardan korumak ve kurtarmak sürecine kriz yönetimi denilmektedir (Demirtaş, 2000). Krizlere yönelik belirtileri görebilen, kriz planı hazırlayan, kriz anında ve sonrasında sağlıklı kararlar alabilen yöneticiler örgütlerini kriz karşısında koruyabilmektedirler. Bu özellikler kriz yönetim becerisinin önemini ortaya koymaktadır.

Kriz yönetimi oldukça zor ve beceri gerektiren bir durumdur. Krizle mücadelede başarılı olabilmek için bazı teknik yapılar üzerinde durmak gerekir. Bütün örgütlerin teknik ve yapısal eylemlerinde krizle mücadele ekiplerini oluşturmaları gerekmektedir. Kriz yönetimi bir takım çalışması olarak görülse de öncelikle karar alma mekanizmalarının oluşturulması gereklidir. Bunun yanında örgütlerin kriz durumları hakkında bilgi sahibi olmaları yaşanacak krizlerin etkilerini en aza indirgeyebilmektedir (Tutar, 2000).

Kriz yönetimi açısından iletişim oldukça önemli bir kavramdır. Kriz anında yönetici yönetime yönelirken, kriz iletişimi ise uygulanmak istenen kararların hayata geçirilmesi aşamasında kritik öneme sahiptir (Kadıbeşgil, 2001). Kriz durumlarının yönetimi kadar bu zamanlarda kurulan iletişim de son derece önemlidir.

Eğitim kurumlarında ise yaşanan bir kriz anında öğretmen, öğrenci ve velilerin eğitim öğretimden kopmaması ve sistemin devam etmesi için gereken önlemleri alacak olan okul müdürüdür. Okul müdürlerinin krizler karşısındaki tutumu, davranış ve bilgi birikimi, müdahale yöntemleri son derece önemlidir. Kriz durumlarında müdürlerin yapacakları müdahaleler eğitim öğretimin sekteye uğramaması için önemlidir. Bu durum okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin incelenmesi ve geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Okullarda yöneticilerin kriz yönetim becerisine sahip olmalarının yanında krizlerden korkmamaları, aldığı kararların sorumluluğunu üstlenebilmeleri ve krizlerden yeni fırsatlar yaratabilmeleri önemli yönetici özelliklerindedir. Bu şekilde okul yöneticilerinin, kriz sürecini yöneten ve krizin yarattığı olumsuz havayı gideren, tecrübeli, yönetsel yeterliğe ve kriz yönetim becerilerine sahip liderlerin olması kriz durumlarının en az zararlarla aşılmasını sağlamaktadır (Demirtaş, 2000).

Öğretmen bakış açısına göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin hangi düzeyde olduğunun tespit edilmesi bu araştırmanın problemi oluşturmaktadır. Konu ile ilgili yapılan çalışmalardan birini gerçekleştiren Aksu (2009) "kriz yönetimi ve vizyoner liderlik" adlı çalışmasında okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algılarını, bu algıların bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarıyla vizyoner liderliğe ilişkin algıları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışma sonucuna göre görev yapılan ilçe ile öğretmenlerin kriz yönetim algıları arasında anlamlı farklılığa rastlanmıştır. Yalçın (2022) çalışmasında, okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri ve öğretmenlerin psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Öz yeterlik ve kriz evreleri arasında pozitif yönlü, orta seviye bir ilişki belirlemiştir. Ayrıca öz yeterliğin, kriz yönetiminin pozitif yordayıcısı olduğunu dile getirmiştir. Bu çalışmada ise okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri, kriz aşamalarında hangi düzeyde olduğu ve çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterme durumları ele alınacaktır.

Bu araştırmanın temel amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin görüşlerine dayalı olarak okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu belirlemektir. Bunun yanı sıra okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki deneyim değişkenleri açısından incelenecektir.

### **Araştırmanın Önemi**

Eğitim yönetimi, eğitim kurumlarının gelişimini ve ilerlemesini amaçlamakta ve bunun için de eğitim kurumları ile ilgili araştırmalar ve çeşitli uygulamalar gerçekleştirmektedir. Başka bir söyleyişle eğitim yönetimi ile ilgili çalışmalar eğitim sistemlerinin daha etkili, başarılı ve verimli olabilmesi için, ayrıca eğitimin niteliğinin artırılması için yönetim ve eğitim üzerinde etkili olan çeşitli değişkenleri tespit ederek bu konuda katkı sunmayı hedeflemektedir (Berk, 2022). Etkili ve başarılı okullar için okul yöneticilerinin eleştirel düşünme becerilerinin yüksek olması beklenebilir. Açık ve sosyal sistemler olan okullar iç ve dış gelişmelerden, değişimlerden etkilenmektedir. Bu etkenler okullarda çeşitli kriz durumlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu kriz durumları etkili şekilde yönetilmez ya da kontrol edilmezse okulların belirlenen amaçlara ulaşması zorlaşmaktadır. Bu krizlerin okulların varlıklarını tehdit ettiği de belirtilebilir. Söz konusu kriz durumlarının önlenmesi ya da sonlandırılması için okul yöneticilerinin yeterli düzeyde kriz yönetim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Okul yöneticilerinin, kriz ile ilgili sinyalleri fark etmesi, gerekli bilgileri toplayıp, doğru şekilde analiz etmesi ve olası çıkarımlarda bulunabilmesi için yeterli düzeyde eleştirel düşünme becerisine sahip olmaları beklenebilir.

Okul müdürlerinin olumlu tutum ve davranışları eğitim kurumlarının niteliğini etkilemesi bakımından önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin önemli bir beceri alanını oluşturan kriz yönetme becerilerine yönelik yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Kriz yönetimi becerilerine sahip olmak; temel ögesi insan olan, sürekli muhtemel krizlere açık olan eğitim kurumlarında yaşanabilecek her türlü problemler karşısında etkili hedef ve strateji oluşturabilmek ve hayati tedbirler alabilmek açısından önemlidir.

Bu çalışma kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul müdürlerinin olası kriz yönetme biçimlerine yönelik algılarının belirlenmesi ve kriz yönetimi konusunda nasıl bir sürecin parçası olduklarının farkına varmaları açısından önemli görülmektedir. Okul müdürleri açısından kriz yönetiminin planlı ve programlı bir süreç olması gerektiği ve kriz yönetimi konusundaki becerilerin okulun bütün paydaşlarını yakından ilgilendirdiğinin bilinmesi açısından oldukça önemlidir. Okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin tespiti eğitim yönetim alanında literatüre katkı sağlayacağından bu konuda ihtiyaç duyulan verilere kaynak teşkil edecektir. Bölgesel çalışmaların artması konuya genel olarak bakış açısı geliştirilmesinde etkili olacaktır. Benzer çalışmalarda ortaya konulan kriz yönetim becerilerinin daha çok kriz sonrası dönemlerde ortaya çıkan beceriler olduğu görülmektedir. Krizlerin diğer evrelere dikkat çekilerek yöneticilerin bu evrelere yönelik becerilerinin de geliştirilmesi açısından çalışmanın farkındalık yaratacağı düşünülmektedir.

### **Kriz Kavramı**

Kriz kelimesi, köken olarak Yunanca bir kelime olan “krisis” sözcüğüne dayanmaktadır. Beşeri bilimler ve günlük hayatta bunalım ve buhran sözcükleri ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Sosyal düzen içerisinde karşılaştığımız her şeyi veya yaşadığımız her durumun kriz olarak adlandırılması pek doğru bir yaklaşım değildir. Bir durumun kriz niteliğinde olması için belirli özellikleri gösteriyor olması gerekmektedir. Krizler, aniden ve plansız gelişen, hızlı tepkiler verilmesi gereken, örgüt ve bireyler için farklı uygulama ve çalışmaları etkisiz hale getiren, düzen ve işleyişin seyrini değiştiren durumlardır (Dülger, 2003, s. 24).

Her örgütsel yapının mutlaka bir kuruluş amacı bulunmaktadır. Bu amaçlarını gerçekleştirmek için belirli bir plan dâhilinde işleyen bir sistem ve düzen örgüt yapıları için kaçınılmazdır. Ancak bu sistem ve düzenin işleyişini bozacak, çeşitli aksaklıklar yaratacak durumların gelişmesi kaçınılmazdır. Örgütlerin hedeflerini gerçekleştirmek ve varlığını sürdürebilmek için çağın koşullarına ayak uydurmaları ve karşılarına çıkan sorunları aşmaları son derece önemlidir (Ersan Albayrak, 2022). Normal işleyişini sürdüren sistemlerin yapılarında hiç beklenmedik zamanda ortaya çıkan durumların çözüm üretilme noktasında başarılı olunamayan kısımları kriz olarak adlandırılır (Yalçın, 2022). Böyle durumlarda örgüt liderlerine ve üyelerine ciddi sorumluluklar yüklenmektedir. Liderlerin ve üyelerin bu durumlarda ortaya koydukları yönetim becerileri örgütlerin geleceği ve amaçları açısından oldukça önemlidir (Ersan Albayrak, 2022).

Kriz ile ilgili çok çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Sezgin (2003)'e göre krizler örgüt yapıları için önemli kırılma noktalarıdır, bu noktalardan fırsatlar yaratıp gelişimini daha pozitif yönde sürdürebilir. Biraz daha açık ifade etmek gerekirse örgütlerin verimliliklerini tehdit eden, karmaşa ve belirsizlik doğuran, bireyleri olumsuz yönde etkileyen bir süreçtir. Başka bir tanımlamada ise kriz, beklenmedik bir şekilde ve zamansız olarak beliren, mevcut olan sistemler ve düzen üzerinde yıkıcı etkileri bulunan, bu sistemlerin işleyişini bozan ve yıkan gibi özellikleri bulunan olaylardan oluşmaktadır (Kalpaklıoğlu, 2010).

Yapılan çalışmalara incelendiğinde kriz tanımları ile ilgili ortak ifadelerin şu şekilde olduğunu söyleyebiliriz (Haşit, 1999):

Önceden öngörülemeyen ve tanımlanmasında güçlük çekilen

İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,

Çözülmesi için acil önlemler gerektiren,

İşletmenin öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz hale getiren,

Örgüt çalışanları üzerinde psikolojik baskı oluşturan bir durumdur.

Yaşanan her olayın kriz olarak adlandırılması pek doğru bir tutum değildir. Kriz ve problem kavramları karşılık olarak birbirlerine çok yakın olsalar da bazı temel farklar bulunmaktadır. Krizlerin beklenmedik zamanlarda aniden ortaya çıkma özellikleri vardır ve önceden tahmin edilme ihtimali problemlere göre çok daha zordur. Kriz anlarında alınan kararların sonuçları örgütsel yapılarda işlevsel bozukluklar yaratacağı gibi örgütlerin varlıklarını tehdit bile edebilir. Ancak problemlerle her zaman vardır ve örgütler için ciddi tehlike unsurları ihtiva etmezler. Krizler örgütsel amaçlara ulaşma noktasında kurumlara engeller oluşturur, problemler ise kurumsal amaçlara doğrudan etki etmez. Kriz zamanlarında hızlı kararlar alıp tepkilerin verilmesi ve gerekli önlemlerin mümkün oldukça hızlı bir şekilde uygulamaya konması gereklidir. Bunun yanı sıra problemlerin ötelenme, çözümün zamana yayılması veya tepkilerin geç verilebilmesi gibi esneklikleri

vardır. Krizler örgüt imkanlarını zorladığı için stres ve panik kaynağı oluştururlar ancak problemler için bu durum söz konusu değildir (Özdevecioğlu, 2002).

### **Krizin Özellikleri**

Krizler olağan dışı gelişen durumlardır. Krizlerin örgütler için getirileri arasında yenilikler ve bu yeniliklere ayak uydurabilme gibi durumlar bulunmaktadır. Bu aşamada özellikle örgüt yöneticilerine önemli sorumluluklar yüklenmektedir.

Özdevecioğlu (2001)'na göre krizleri diğer durumlardan ayıran belli özellikler bulunmaktadır. Bunlar;

Kriz aniden ortaya çıkan, öngörülmesi oldukça güç olan farklılıkları ifade etmektedir.

Krizlerin zararlarını çözmek için karar alırken değişen koşullar göz önüne alınmalı, genel geçer kararlarla süreci yönetmek ve aksaklıkları gidermek mümkün olmamaktadır.

Krizin ortaya çıkardığı koşullarla örgütün devamlılığını sağlamak oldukça zordur.

Kriz zamanlarında mevcut kaynaklar önemini yitirirken, örgütün hedefleri ve yapacağı faaliyetler de çoğalmaktadır.

Krizler örgütlerin var olan kaynaklarını planlanan durumlardan daha hızlı tüketir.

Örgütlerin normal seyrini ve hedeflerini etkileyen bu faktörler, krizi diğer sorunlardan ve karışıklıklardan ayırmaktadır.

Karşılaşılan sorunları ve krizleri birbirinden farklı kılan önemli özellikler; krizlerin, zamansız ve plansız bir şekilde gündeme gelmeleri, hassas ve özel bir durum olarak algılanmalarıdır. Olası bir kriz anında sorunları anlama ve hızlı şekilde kararlar alıp cevaplar üretebilmek için çok kısıtlı bir zaman vardır. Bu yüzden kriz anlarında alınan kararların etkili, güçlü ve hızlı olması önemlidir (Saka, 2021). Krizin bir diğer özelliği de örgütlerin mevcut hedeflerini ortadan kaldırmaya yönelik olmasıdır. Kriz anlarında örgütler hedefleri doğrultusunda çalışmalar ortaya koymakta oldukça güçlük çekerler. Böyle zamanlarda öncelikli amaç krizin etkilerini ortadan kaldırmak ve örgütsel devamlılığı sağlayabilmektir. Kriz zamanlarında panik ve gergin bir ortam oluşmaktadır. Çünkü hızlı tepkiler ve ani kararların alınması hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda tam olarak ne yapılacağını belirli olmayışı ve bu durumun ne zaman sona ereceğinin tahmin edilememesi örgüt içi gerginliği artıran önemli nedenlerdir (Erol, 2010).

Krizlerin bir diğer önemli özelliği de var olan maddi ve manevi kaynakların hızlı tüketilmesine sebebiyet vermesidir. Bu nedenle başarılmayı bekleyen hedefler ve yürütülen çalışmaların gerçekleştirilmesinde örgütleri kısıtlamalarıdır. Kriz zamanlarında eldeki kaynakların plansız bir şekilde doğan ihtiyaçlara aktarılması örgüt için gerekli kaynağın azalması ve ya yetersizliğine zemin hazırlamaktadır (Özdevecioğlu, 2002).

Gerek mali konular gerekse kritik bilgi yoksunluğunun hızlı bir şekilde örgütleri etki altına alması, yönetici ve üyelerin üzerinde baskı ve gerginlik oluşturur. Bu durumlarda örgüt kültüründe de zedelenmeler yaşanmaktadır. Mali ve ekonomik yönden etkinlikleri ve kaynakları kısıtlanan örgütlerin rekabet ortamındaki gücü kırılmakta ve örgütsel gelişmişlik düzeyi zayıflamaktadır (Millar, 2004, Akt. Saka, 2021).

### **Kriz Yönetimi**

Krizlerin aniden belirmesi ve sebeplerinin önceden tahmin edilememesi gibi nedenlerden dolayı yönetilmesi oldukça belirsizlikler içeren ve karmaşık bir süreçtir. Bu süreç; kriz öncesi, kriz zamanı ve kriz sonrası olarak üç aşamadan ele alınmaktadır (Balaban, 2018).

Genç (2009)'e göre kriz yönetimi, olası bir kriz durumunda süreci zarar görmeden ve ya en az zararla atlama ve örgütsel yapılarda kayıp olmadan yönetme sürecidir. Kriz yönetimi tanımlamalarının ortak noktaları erken farkına varma, önleyici tedbirler geliştirme, planlı hareket etme, hazırlanmış planlarının başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır. Kriz yönetimlerinin etkili ve verimli olabilmesi için yöneticilerin bu konuda kendilerini geliştirmeleri ve özel ve üstün yetilere sahip olmaları gerekmektedir (Çiçek Sağlam ve Özsezer, 2015). Okul müdürlerinin krizleri fırsata dönüştürme, sorunları analiz edebilme ve çözüme kavuşturma, etkili iletişim becerilerine sahip olma, okulun tüm paydaşlarına güven sağlama ve onları etkileyebilme gibi özellikleri bünyelerinde barındırmaları önemlidir (Topçu, 2017).

Kriz yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır (Can, 2005, s. 397);

Bir karar alma işlemi olması

Yönetimin özel bir türü olması

Stratejik yönetimin ilkeleriyle benzer olması,  
 Birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç olması,  
 Örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlaması,  
 Örgütün yaşamını olumsuz etkileyecek olaylarla ilgili olması,  
 Krizin en az maliyet ve en yüksek kazançla atlatılmasını sağlaması,  
 Örgüt yönetimine ek maliyetler yüklemesidir.

Kriz yönetimi kapsamında, mevcut krizle başa çıkabilmek, krizden kaynaklı doğabilecek fiziksel zararları en aza indirmek adına yapılan çalışmalar ve örgüt bünyesindeki birey ve örgütsel yapısını oluşturabilecek zararlardan korumak vardır. Acil durumların yönetimi ile kriz yönetimi arasında oldukça benzer yönler vardır. Kriz yönetim aşamaları acil durum yönetim aşamaları örnek alınarak geliştirilmiş ve önleme, hazırlık müdahale ve revizyon aşamalarından oluşmaktadır (Coombs, 2014, Akt. Ersan Albayrak, 2022).

### **Kriz Kaynakları**

Örgütsel yapıların buldukları toplumsal ortamın gerekliliklerine uyum sağlayamaması, yapısal unsurlar ve yönetim zafiyetleri krizleri meydana getirmektedir. Örgütlerde krizlerin kaynaklarını dış çevresel etmenler, örgütsel etmenler ve hem çevresel hem de örgütsel etmelerin birlikteliği şeklinde üç başlık altında ele almak mümkündür (Can, 2005, s. 388).

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi, örgütsel yapının dışarısında kalan ve örgütün bütün işleyiş ve sistemini etkileme gücüne sahip olan, aktif ve devamlı gelişim gösteren çevreyle uyum içerisinde olabilmesine bağlıdır. Her geçen gün yenilenen ve yaşanan bilimsel, teknolojik ve iletişimsel gelişmelerden etkilenen örgüt çevreleri karışıklıklar ve belirsizlerin içerisinde kendilerini bulmaktadır. Bu tür çevrelere gerekli uyumun sağlanamaması beraberinde krizleri meydana getirmektedir. Krizlerin dış çevresel kaynakları olarak; ekonomik durum, sosyal ve kültürel yapı, gelişen teknoloji, yasal ve siyasi zemin, doğa kaynaklı felaketler, milletlerarası dış ilişkiler gösterilebilir (Can, 2005, s. 388-389).

Örgütleri etkileyen çevresel unsurlar kriz kaynaklarını oluştururken bunun yanında iç etmelerinde krizin oluşmasında etkisi bulunmaktadır. Başka bir deyişle sadece dış çevre unsurlarından kaynaklanmamaktadır. Örgütlerin kendi yapısal özellikleri ve sistemsiz işleyişin aksaklık ve yetersizlikleri çevresel unsurların etkileri ile birleşmesi kriz oluşumuna zemin hazırlamaktadır. Örgüt bünyesinde krizlerin iç çevreden kaynaklı unsurları olarak; yapısal özellikler, üst yönetici yetersizlikleri, yönetim anlayışı, bilgi elde etme ve analiz eksikliği gibi unsurlar olduğu söylenebilir. Gerek iç çevresel unsurlar gerekse dış çevresel unsurların kriz kaynakları olduğu görülmektedir. Bu iki unsurun birbiri ile olan etkileşimlerinin sonucunda meydana gelen krizlerinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle krizlerin etkileri ve şiddeti noktasında içsel ve dışsal çevre etmenlerinin etkileşimi oldukça önemlidir (Can, 2005, s. 392-393).

### **Eğitim Kurumlarında Kriz Kavramı**

Eğitim sistemlerinin en küçük örgütsel yapıları olan okullar yürüttükleri eğitim faaliyetleri kapsamında gerek iç unsurlardan kaynaklı gerekse dış unsurların etkisiyle oldukça fazla problemle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu problemleri çözümü noktasında okulların kendileri bazen yeterli olabilirken bazen çözülemeyecek türden sorunlar oluşabilmekte ve bu durum okullar açısından krize dönüşmektedir (Gezer, 2020). Madde kullanımı, servis araçlarının kazaları, ergen bireylerde görülen gebelikler, ateşli silahlarla okul baskınları, her türlü istismar olayları, kendi canına kıyma girişimi gibi hiç beklenmedik anda ortaya çıkabilen, okulu ve çevresini oldukça fazla etkileyen, normal sorunların çözümünde geliştirilen çözümlerin yetersiz kaldığı, baskı, tehdit ve gerilim gibi unsurları beraberinde getiren durumlar eğitim kurumları açısından kriz olarak değerlendirilir. Bu tür olası kriz anlarından en az zararla çıkabilmek, güven ve huzurun eğitim ortamlarında hissettirilmesini sağlayabilmek için kriz planları geliştirmek, kriz yönetimi konusunda bilinçli bir müdahale grubu oluşturmak, çeşitli senaryolar yolu ile tatbikatlar yapmak olası hazırlık ve önleme etkinlikleridir (Asunakutlu, Safran, ve Tosun, 2003).

Kriz yaşanmadan önce okulların herhangi bir zarara uğramaması ya da en az şekilde etkilenmesi adına, kriz anlarında nasıl davranılması gerektiğine yönelik hazırlıklı olmak son derece önemlidir. Okul yöneticilerine bu konuda önemli sorumluluklar düşmektedir. Olası durumlar karşısında gerek iç gerekse dış çevre unsurlarının kontrol altına alınabilmesi, krize ait tüm belirti ve boyutların dikkatle incelenip en ince ayrıntısına kadar hakim olunması gerekli çözüm önerileri ve kararların yerinde alınmasını kolaylaştıracaktır (Tokel, Özkan, ve Dağlı, 2017). Bu bağlamda okul yöneticilerinin kriz yönetim beceri ve yeterlikleri son derece önemlidir.

## Eğitim Örgütlerinde Kriz Kaynakları

Toplumsal katılımın oldukça yüksek olduğu okullar, kendi yapıları gereği iç unsurlara dayalı olarak krizlerle karşılaşmasının yanında çevresel faktörlerin etkisiyle de oldukça fazla kriz senaryoları ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Özellikle kalabalık şehir merkezlerinde okulların mevcut öğrenci sayısı da oldukça fazla olabilmektedir. Bu sayıyı oluşturan örgüt üyelerinin, yani öğrencilerin çocuklardan oluşması doğabilecek kriz çeşitlerinin tahmin edilebilmesi, meydana gelmeden gerekli önlemler yardımı ile engellenebilmesi ve ya en az zararla bu sürecin atlatılabilmesi daha mümkün görülmektedir (Töre, 2020).

Herman (1994)'e göre eğitim kurumlarının krizle karşılaşmasına zemin hazırlayan çevresel unsurlar siyasi baskı grupları, ekonomik belirsizlikler, doğa kaynaklı afetler, verimlilik sonuçlarının düşme eğiliminde olması, salgın düzeyinde hastalıklar, gir-çık yapan öğrenci oranı şeklinde sıralanabilir ( Akt. Aksoy ve Aksoy, 2003, s.39-40). Eğitim kurumları için bu kriz kaynaklarını okul içi ve okul dışı şeklinde sınıflandırmakta mümkündür (Döş ve Cömert, 2012).

## Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri

Kriz yönetimleri önemli liderlik becerileri gerektiren süreçlerdir. Okulların liderleri olan okul yöneticilerinin de bu özelliklerinin gelişmiş olması ve bu becerilere sahip olması gerekmektedir. Kriz yönetim sürecini; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası olarak üç boyutta ele almak mümkündür (Aksu ve Deveci, 2009).

### Kriz Öncesi

Bu dönemde meydana gelebilecek olan krizler çeşitli belirti ve sinyallerle ortaya çıkmaya başladığı ve kendisini hissettirdiği aşamadır (Aslan ve Sarı, 2019). Krizlere dair öncüler bu dönemde fark edilmeye başlar. Bu öncüllerin erkenden farkına varılması kriz zamanı oluşacak zararın ve hasarın asgari düzeye indirilmesi konusunda belirleyici olabilmektedir (Sayın, 2008). Krizlerin bu belirtilerini fark edebilmek önemli liderlik yetileri arasındadır. Fakat krizlere ait ipuçları her zaman açık ve anlaşılır düzeyde olmaya bilir. Önceden tespit edilebilen ve gerekli hazırlık çalışmalarının yapıldığı durumlarda kriz zamanında olası hasar ve maliyet azaltılabilecektir (Okumuş, 2003). Bu nedenlerle okul müdürlerini krizlere hazırlıklı olmak için okulu ve bulunduğu çevreyi göz önüne alarak önlemler alması gerekmektedir.

Kriz öncesi aşamada okul yöneticilerinin meydana gelebilecek kriz durumları karşısında öncülleri ve ipuçlarını fark edebilecek yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Kriz oluşmadan önce varsayımlarda bulunacak ön görünüm gelişmiş olması önemlidir. Bu nedenle yöneticilerin tehlike oluşturacak durumları önceden analiz etmesi ve gerekli planlamayı yapması önemlidir. Okul yöneticilerinin krizlerden doğacak olumsuzlukları nasıl engellemesi gerektiği konusunda da bazı niteliklere sahip olması gerekir (Aksu ve Deveci, 2009).

### Kriz Anı

Yaşanacak olan krizin tam manasıyla belirdiği, etkilerinin hissedildiği dönemdir (Ulutaş, 2010). Bu aşamada örgütlerin bünyelerinde stres, panik ve öfke gibi duygu ve durumlar görülmeye başlar (Gezer, 2020). Olası krizin meydana gelmeden önceki belirtileri tespit edilememişse, karar alma mekanizmaları verimli bir şekilde çalıştırılmamışsa, gerekli hazırlık süreçleri planlanmamışsa kurumların krizle karşı karşıya kalması kaçınılmaz olmaktadır. Bu aşamadan yapılması gereken en önemli şey okul liderlerinin telaş ve panikten uzak bilinçli ve sakin kararlar alabilmesidir (Sezgin, 2003).

Kriz zamanlarında okul müdürlerin kriz yönetim becerileri oldukça önemlidir. Krizlerden önce yapılacak olan planlamalar, kriz anında kimlerin hangi görevleri yürütecekleri, görev alanıyla ilgili kişilere öncesinde eğitimler verilmesi ve yapılan tüm bu planlama ve eğitimlerin yerinde kararlarla sevk edilmesi gerekmektedir. Krize yönelik yapılan tüm çalışma ve planlamalar öğrenciler de dahil tüm paydaşlarla paylaşılmalıdır (Aksu ve Deveci, 2009).

### Kriz Sonrası

Bu aşama krizlerin artık sonlandırılacağı dönemlerdir. Yöneticilerin bu aşamada kendine güvenerek kararlı adımlarla krizlerin sonlanması için kararlar vermeli ve örgütleri normal seyrine döndürecek girişimlerde bulunmalıdır (Sayın, 2008). Yöneticilerin, kriz sonlandırma adımları ve yaşanan krizi fırsata çevirebilme sürecinin olduğu aşamadır. Bu aşamada örgütlerin hasarlarını gidermek ve yeni yapılanmaları için önemli fırsatlar olabilir (Maya, 2014). Kriz sonrası dönemler için önemli olan krizlerden doğan gereksinimlerin giderilmesidir. Yöneticilerin bu konuya oldukça hassas yaklaşımları gerekmektedir. Çünkü bu gereksinimler karşılanmaz ise krizin sonlandırılması mümkün olmaya bilir ve okullar için daha olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir (Özalp ve Levent, 2021).

Kriz sonlandırma aşamasında yöneticiler bütün çalışanların sürece dair görüşlerini değerlendirmeli ve iş birliği içerisinde yaşanan kriz durumu hakkında kararlar vermelerin sağlamalıdır. Süreç boyunca fayda sağlamaktan çok engelleyici ve zararı dokunan örgütsel faktörler tespit edilmeli ve ortadan kaldırılması için çalışmalar yapılmalıdır. Yöneticilerin bu aşamada sürece dair analizler yapması ve örgütsel yapının yeniden tahsis edilmesi çalışmalarında bu analizlere yer verilmelidir. Kriz tamamen ortadan kaldırıldıktan sonra örgütsel vizyon kontrol edilmeli ve gerekli olması durumunda geliştirilerek tekrar yapılmalıdır. Kriz sürecinde çeşitli görevlerde bulunan personelin deneyimleri doğrultusunda eğitimler almaları sağlanmalıdır. Yaşanan bu kriz anından çeşitli mesajlar çıkarılmalı ve bu mesajlar doğrultusunda kriz yönetimleri için yeni yöntemler geliştirilip farklı taktikler kullanılmalıdır. Çalışanlar açısından da farklı beceri ve özelliklerin gerek kullanımı gerekse denenmesi desteklenmelidir (Aksu ve Deveci, 2009).

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Okul müdürlerini kriz yönetme becerilerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak tespit etmek ve ortaya çıkan tespitleri katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş ve mesleki deneyim gibi çeşitli değişkenlere göre analiz edildiği bu araştırma nicel türde tasarlanmıştır. Çalışmada nicel araştırma yöntemlerinde kullanılan tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde amaç mevcut durum ve olayları bağımsız değişkenler açısından detaylı olarak incelemektir. Ayrıca tarama modeli geçmiş dönemlerde yaşanmış veya varlığını devam ettiren durumları olduğu gibi betimlemeyi ön gören araştırmalarda tercih edilmektedir (Karasar, 2015).

### Evren ve Örneklem

Ankara ili Çankaya ilçesinde ortaokullarda görev yapan öğretmenler araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Maddi imkânlar ve zaman sınırlılığı nedeniyle evreni oluşturan bireylerin hepsine ulaşmak zor olduğu için, evreni temsilen seçkisiz olmayan örneklemeden uygun/kazara örnekleme yöntemi ile örneklem belirlenmiştir. Uygun/kazara örnekleme yöntemi zaman, para, ve iş gücü açısından mevcut sınırlılıklar nedeniyle örnekleme dahil edilecek olan katılımcıların kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir birimden seçilmesidir (Büyüköztürk, vd. 2023).

**Tablo 1:** Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin istatistikler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	95	53,4
	Erkek	83	46,6
Yaş	20-29	35	19,7
	30-39	52	29,2
	40-49	61	34,3
	50 ve Üzeri	30	16,9
	Medeni Durum	Evli	108
	Bekar	70	39,3
Hizmet Yılı	1-5 Yıl	19	10,7
	6-10 Yıl	35	19,7
	11-15 Yıl	60	33,7
	16 ve Üzeri Yıl	64	36

Katılımcıların 95 (%53,44)'i kadın, 83 (%46,6)'ü erkektir. Katılımcılarından 35 (%19,7) kişi 20-29 yaş aralığında, 52 kişi (%29,2) kişi 30-39 yaş aralığında, 61 (%34,3) kişi 40-49 yaş aralığında ve 30 (%16,9) kişi 50 ve üzeri yaşadadır. 108 (%60,7) kişi evli, 70 (%39,3) kişi bekârdır. Katılımcıların hizmet yılı incelendiğinde 1-5 hizmet yılı aralığında 19 (%10,7), 6-10 hizmet yılı aralığında 35 (%19,7), 11-15 hizmet yılı aralığında 60 (%33,7) ve 16 ve üzeri hizmet yılına sahip 64 (%36,0) kişi araştırmaya katılmıştır.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplamak için kişisel bilgi formu ve Kriz Yönetim Ölçeği kullanılmıştır. Kişisel bilgi formu katılımcılara ait demografik bilgileri elde etmek amacıyla oluşturulan sorular içermektedir Kriz Yönetim Ölçeği Çalışkan (2020) tarafından geliştirilmiş, kriz öncesi faaliyetler (1-9 maddeler), kriz esnasındaki faaliyetler (10-19 maddeler) ve kriz sonrası faaliyetler (20-23 maddeler) olmak üzere üç boyuttan ve 23 maddeden oluşmaktadır. Beşli likert tipi bir derecelendirme sistemi mevcuttur. Katılımcılar “Kesinlikle Katılmam” ve “Kesinlikle Katılıyorum” aralığında bir tercihte bulunarak ölçeği cevaplamaktadırlar.

### Verilerin Analizi

Elde edilen veriler SPSS Statistcs 26 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler yanlış kodlamalardan arındırılmış ve normallik varsayımı basıklık ve çarpıklık değeri ile test edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerinin  $\pm 3$  aralığında olması verilerin normal dağıldığını göstermiştir (Pituch & Stevens, 2012).

**BULGULAR VE YORUM**

Okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini tespit etmek üzere öğretmenlere uygulanan anket verilerinin analizinde kullanılacak testlere karar verebilmek için verilerin normallik dağılımı, basıklık çarpıklık durumlarına bakılmış olup bu sonuçlar Tablo 2.'de sunulmuştur.

**Tablo 2:** Kriz yönetimi ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Değişken	n	Ortalama	Ss	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach Alpha
Kriz Öncesi Faaliyetler	178	3,207	1,138	-0,765	-0,479	0,965
Kriz Esnasındaki Faaliyetler	178	3,102	1,147	-0,775	-0,348	0,979
Kriz Sonrası Faaliyetler	178	3,787	0,788	-0,209	-0,339	0,888
Ölçek Geneli	178	3,262	0,967	-0,823	-0,189	0,974

Değişkenlere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerinin-1 ile +1 aralığında olduğu görülmektedir. Bu nedenle değişkenlerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Cronbach Alpha katsayısının 0,700'den yüksek olması ölçek ve alt boyutlarının güvenilir olduğunu göstermiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre “Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri kriz evrelerine göre ne düzeydedir?” sorusuna yönelik toplanan verilerin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış olup Tablo 3.'de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri

Değişkenler	$\bar{x}$	Ss	Beceri Düzeyi
Kriz Öncesi Faaliyetler	3,207	1,138	Orta
Kriz Esnasındaki Faaliyetler	3,102	1,147	Orta
Kriz Sonrası Faaliyetleri	3,787	0,788	Yüksek
Ölçek Geneli	3,262	0,967	Orta

Kriz Yönetimi Ölçeği alt boyutları 1 ve 5 puan arasında belirlenmiştir. 1,0 ile 2,5 arası puanlar ‘Düşük’, 2,6 ile 3,5 arası puanlar ‘Orta’ ve 3,6 ile 5 arası puanlar ‘Yüksek’ olarak yorum yapılmıştır. Tablo 3.'de görüldüğü üzere öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri kriz öncesi faaliyetlerde ( $\bar{x}= 3,207$ ) orta, kriz esnasındaki faaliyetlerde ( $\bar{x}=3,102$ ) orta, kriz sonrası faaliyetlerde ( $\bar{x}= 3,787$ ) yüksek seviyededir.

Öğretmen görüşlerine göre Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte midir? Sorusuna yönelik öğretmen görüşleri t testine tabi tutulmuş ve ulaşılan bulgular Tablo 4.'de sunulmuştur.

**Tablo 4:** Katılımcıların cinsiyet değişkenine ilişkin t testi analizi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Ss	t	p
Kriz Öncesinde	Kadın	95	3,276	1,119	0,854	0,394
	Erkek	83	3,129	1,162		
Kriz Esnasında	Kadın	95	3,097	1,169	-0,054	0,957
	Erkek	83	3,107	1,129		
Kriz Sonrasında	Kadın	95	3,818	0,790	0,551	0,582
	Erkek	83	3,753	0,790		
Ölçek Genelinde	Kadın	95	3,292	0,967	0,443	0,658
	Erkek	83	3,228	0,972		

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

Öğretmen görüşlerine göre “Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri medeni durumuna göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik katılımcılardan elde edilen verilere t testi uygulanmış ve analiz sonuçları Tablo 5.'te sunulmuştur.

**Tablo 5:** Katılımcıların medeni durum değişkenine ilişkin t testi analizi

Medeni Durum		N	Ortalama	Ss	t	p
Kriz Öncesinde	Evli	108	3,354	1,117	2,162	0,032
	Bekar	70	2,981	1,142		
Kriz Esnasında	Evli	108	3,240	1,094	2,017	0,045
	Bekar	70	2,888	1,202		
Kriz Sonrasında	Evli	108	3,854	0,782	1,396	0,164
	Bekar	70	3,685	0,792		
Ölçek Genelinde	Evli	108	3,392	0,948	2,240	0,026
	Bekar	70	3,063	0,968		

Katılımcıların medeni durumlarına göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup, medeni duruma göre kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnasındaki faaliyetler alt boyutunda ve ölçek genelinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).



Öğretmen görüşlerine göre “Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri yaş değişkenine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna öğretmenlerden alınan verilere ANOVA testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 6.’da sunulmuştur.

**Tablo 6:** Katılımcıların yaş değişkenine ilişkin ANOVA testi tablosu

	Yaş	N	Ortalama	Ss	F	p
Kriz Öncesinde	20-29	35	3,031	1,307	1,237	0,298
	30-39	52	3,382	1,095		
	40-49	61	3,280	1,096		
	50 ve Üzeri	30	2,963	1,071		
Kriz Esnasında	20-29	35	2,940	1,348	1,339	0,263
	30-39	52	3,340	1,049		
	40-49	61	3,098	1,130		
	50 ve Üzeri	30	2,886	1,071		
Kriz Sonrasında	20-29	35	3,864	0,847	1,117	0,344
	30-39	52	3,884	0,783		
	40-49	61	3,766	0,741		
	50 ve Üzeri	30	3,575	0,815		
Ölçek Genelinde	20-29	35	3,136	1,170	1,428	0,236
	30-39	52	3,451	0,887		
	40-49	61	3,285	0,919		
	50 ve Üzeri	30	3,036	0,914		

Katılımcıların yaş değişkenine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup, yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir. ( $p>0,05$ ).

Öğretmen görüşlerine göre “Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri mesleki deneyimlerine göre farklılık göstermekte midir?” sorusuna yönelik öğretmen görüşlerine ANOVA testi uygulanmış olup sonuçlar Tablo 7.’de sunulmuştur.

**Tablo 7:** Katılımcıların hizmet yılı değişkenine ilişkin ANOVA testi tablosu

	Hizmet Yılı	N	Ortalama	Ss	F	p
Kriz Öncesinde	1-5	19	3,228	1,141	0,276	0,843
	6-10	35	3,133	1,396		
	11-15	60	3,331	1,137		
	16 ve Üzeri	64	3,145	0,995		
Kriz Esnasında	1-5	19	3,157	1,151	0,281	0,839
	6-10	35	3,071	1,379		
	11-15	60	3,196	1,114		
	16 ve Üzeri	63	3,014	1,056		
Kriz Sonrasında	1-5	19	3,855	0,813	1,523	0,210
	6-10	35	3,964	0,855		
	11-15	60	3,829	0,759		
	16 ve Üzeri	64	3,632	0,759		
Ölçek Genelinde	1-5	19	3,306	0,955	0,362	0,781
	6-10	35	3,250	1,211		
	11-15	60	3,351	0,926		
	16 ve Üzeri	64	3,173	0,869		

Katılımcıların hizmet yılı değişkenine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiş olup, hizmet yılına göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Ölçek sonuçlarının analizi sonucunda öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri kriz öncesi faaliyetlerde ( $\bar{x}=3,207$ ) orta, kriz esnasındaki faaliyetlerde ( $\bar{x}=3,102$ ) orta, kriz sonrası faaliyetlerde ( $\bar{x}=3,787$ ) yüksek, ölçek genelinde ( $\bar{x}=3,262$ ) orta düzeyde olarak tespit edilmiştir. Öğretmen görüşlerine okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri kriz öncesi dönemde orta seviyede çıkmıştır. Kriz öncesi dönemde kriz belirtilerinin fark edilebilmesi, öncü ve ipuçlarının tespit edilip doğru yorumlanması önemli beceriler arasındadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre okul müdürleri bu konuda yetersiz olmasalar da hala kendilerini geliştirmeleri gereken beceriler olduğu görülmektedir.

Kriz öncesi dönem; yöneticilerin kriz yönetimi hakkındaki bilgi düzeyi, kriz zamanlarında kimlerle hangi çalışmaların yürütüleceğinin planlanması, olası kriz senaryolarına karşı provaların düzenlenmesi gibi önemli unsurları içermektedir. Kriz öncesi faaliyetlerin yeterli düzeyde olmaması kriz sürecinin diğer boyutlarını da etkilemektedir. Kriz öncesinde gerekli hazırlıkların eksik olması, krizler hakkında gerekli bilgi düzeyine sahip olunamaması kriz sürecinde karar alma, görev ve sorumluk dağıtma, organize olma, iş birliği gibi önemli

yönetim görevlerinin sağlıklı işlenmesini engelleyecektir. Bu durum krizlerden hasar görme seviyesini arttıracaktır.

Yöneticilerin kriz esnası alt boyut düzeyi kriz öncesi alt boyutla aynı düzeyde olduğu görülmektedir. Bunun en önemli nedeni arasında hazırlık durumunuzun karşılaştığınız krizlerdeki yönetim becerinizi doğrudan etkileyecek olmasıdır. Kriz öncesi dönemde gerekli hazırlıklarınızın yapılmamış olması, kriz esnasında sergilenecek performansı düşürecektir. Çünkü hazırlık aşamasında yapılması gereken çalışmaların da bu aşama da tamamlanmaya çalışılması iş yükü, stres ve baskı gibi duyguların yoğunlaşmasına bunun sonucunda da verimliliğin azalmasına yol açması muhtemeldir.

Anket sonuçlarına göre kriz sonrası dönemde okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin yüksek olduğu görülmektedir. Okul müdürlerinin kriz durumlarına yeterince profesyonel açıdan yaklaşmadıklarını daha çok hasarların telafisi üzerine yoğunlaştıkları söylenebilir. Aynı zamanda müdürlerin ortaya çıkan duruma ve sonuçlara yönelik hareket ettikleri söylenebilir. Ersan Albayrak (2022) “okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile okul sağlığı ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri” isimli çalışmasında okul yöneticilerinin kriz yönetim beceri düzeylerini ölçek genelinde orta, ölçeğin alt boyutlarından kriz öncesi dönemde orta, kriz döneminde orta düzeyde tespit etmiştir. Bu sonuçlar yönü ile çalışmaya benzerlik göstermektedir. Ancak alt boyutlardan kriz sonrası dönem için orta düzeyde sonuca ulaşması çalışmanın sonucuyla uyumsuzdur. Yalçın (2022) çalışmasının sonucunda okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin en yüksek olduğu seviyenin kriz sonrası dönem olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, çalışmada ulaşılan sonuç ile benzerlik göstermektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmesinden, cinsiyete göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerin okul yöneticilerinin kriz yönetimi ile ilgili algılarının cinsiyet faktörüne göre farklılık göstermediği görülmektedir. Cinsiyet değişkeni öğretmenlerin algılarını anlamlı bir şekilde etkilememektedir. Ersan Albayrak (2022) çalışmasında cinsiyet değişkeninin kriz yönetim becerisi üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Maya (2014) çalışmasında kriz yönetimi beceri düzeyleri açısından öğretmen görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşmadığını sonucuna ulaşmıştır. Savcı (2008) ve Ulutaş (2010) çalışmalarında cinsiyet değişkeni açısından kriz yönetim becerisinde farklılaşmanın olmadığını dile getirmişlerdir. Gezer (2020)'ye göre yöneticilerin kriz yönetme becerilerinde cinsiyet unsurunun farklılık yarattığı, kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha anlamlı sonuçlar verdiğini gözlemlemiştir. Gezer (2020)'in çalışma sonuçları ile bu çalışmanın sonuçları cinsiyet değişkeni açısından örtüşmemektedir.

Çalışmada, medeni durumlarına değişkenine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmesinden, medeni duruma göre kriz öncesi faaliyetler alt boyutunda, kriz esnasındaki faaliyetler alt boyutunda ve ölçek genelinde evli durum lehine anlamlı bir farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Ölçek genelinde ve kriz öncesi ve kriz esnasındaki alt boyutlarda evli olanlar bireyler lehine anlamlı farklılık görülmektedir. Evli olan bireylerin kriz yönetim algılarının daha yüksek olması evlilik hayatından kaynaklanan tecrübe ve yaşantılara dayandırılabilir. Yalçın (2022) çalışmasında medeni durum değişkeninin kriz çözme becerileri üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmanın sonucu Yalçın (2022)'in çalışmasında ulaştığı sonuç ile örtüşmektedir. Ercan (2021) “Ortaokul müdürlerinin stratejik liderlikleri ve kriz yönetim becerileri” adlı çalışmasının sonucunda medeni durum değişkeninin okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri üzerinde ölçek geneli ve alt boyutlarında farklılık oluşturmadığını belirtmiştir.

Çalışmada, yaş değişkenine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelenmesinden, yaş değişkeninin öğretmenlerin okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerine yönelik algısı üzerinde etkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Yaş değişkenine göre farklılığın gözlemlenmemesi kriz konusunda kişisel yaklaşımların, eğilimlerin ve kriz konusuna yüklenen anlamın yaştan bağımsız olduğu şeklinde yorumlanabilir. Ercan (2021) çalışmasında öğretmenlerin kriz yönetimi becerilerine ilişkin algılarının ölçeğin tüm alt boyutlarında ve genelinde yaş gruplarına göre anlamlı bir fark görülmemiştir sonucuna ulaşmıştır. Ersan Albayrak (2022) çalışmasında öğretmen görüşlerinin yaş değişkenine göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini farklılaştırmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ulaşılan bu sonuçlar çalışmanın sonucunu destekler niteliktedir.

Çalışmada, hizmet yılı değişkenine göre Kriz Yönetimi Ölçeğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını incelenmesinden, hizmet yılına göre anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda, hizmet yılına bakılmaksızın kriz yönetimi eğitimleri ve sürekli gelişim fırsatlarıyla bireylerin kriz yönetim becerileri desteklenerek, krizle etkili mücadeleler sağlanabilir. Katılımcıların hizmet yılı değişkenine göre kriz yönetimi becerilerinde farklılıkların olmaması, deneyim düzeyinin kriz yönetimi

üzerindeki etkisini göstermektedir. Katılımcıların hizmet süresi artsa da, kriz yönetimi becerilerinde belirgin bir gelişim veya değişim olmadığı anlaşılmaktadır. Kriz yönetimi becerileri, sürekli bir gelişim gerektiren bir alandır. Bu nedenle, katılımcıların hizmet yılına bağlı olmaksızın, kriz yönetimi becerilerini güncel tutmak ve sürekli olarak kendilerini geliştirmeleri önemlidir. Eğitim programları, seminerler ve güncel kriz yönetimi uygulamalarına erişim, katılımcıların bu alandaki bilgi ve becerilerini güncellemelerine yardımcı olabilir. Berk (2022) çalışmasında mesleki kıdem yılının öğretmenlerin kriz yönetim algıları üzerinde farklılık yaratan bir değişim olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ersan Albayrak (2022) çalışmasında öğretmenlerin, okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinde hizmet yılının anlamlı değişiklik göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar çalışmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Özsüer (2019) araştırmasında mesleki kıdem değişkenine göre öğretmenlerin okul müdürlerini kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Maya (2014)' de çalışmasında kıdem yılı değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin anlamlı değişiklikler gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçları ile Özsüer (2019) ve Maya (2014)'ün çalışmalarında ulaştıkları sonuçlar bakımından örtüşmediği görülmektedir.

## Öneriler

Okul müdürlerinin kriz öncesi dönemdeki faaliyetlerde orta düzeyde performans gösterdiği tespit edilmiştir. Bu nedenle, kriz öncesi hazırlık sürecine daha fazla önem verilmeli ve kriz belirtilerini fark etme, kriz senaryolarını planlama, olası krizlere karşı provalar düzenleme gibi beceriler geliştirilmelidir. Çalışmada, kriz esnasındaki faaliyetlerde okul müdürlerinin performansı kriz öncesi dönemle benzer düzeydedir. Bu durum, kriz öncesinde yapılan hazırlıkların kriz esnasındaki performansı doğrudan etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla, kriz esnasında sergilenecek performansı artırmak için daha fazla hazırlık yapılmalıdır. Okul müdürlerinin kriz sonrası faaliyetlerde yüksek performans gösterdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, müdürlerin hasarların telafisine odaklandığı ve kriz durumlarına profesyonel bir şekilde yaklaşmadıkları söylenebilir. Sadece kriz sonrasında, hasarların telafisi üzerine değil, aynı zamanda kriz öncesi ve kriz esnası durumlarında da krizlerden ders çıkarma ve önleyici önlemler alma üzerine de odaklanılmalıdır. Çalışmada, cinsiyet, medeni durum, yaş veya hizmet yılı gibi demografik faktörlerin kriz yönetimi becerileri üzerinde etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, okul müdürlerine sürekli olarak kriz yönetimi eğitimleri ve güncel gelişmeler hakkında bilgilendirme sağlanmalıdır. Ayrıca, müdürlerin kendi becerilerini güncellemelerine ve kriz yönetimi konusunda sürekli olarak kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanmalıdır. Kriz öncesi ve kriz esnası alt boyutlarında yer alan işbirliği ve iletişime vurgu yapan maddelerin katılım düzeyleri göz önünde bulundurularak; Okul müdürleri arasında kriz yönetimi konusunda iş birliği ve deneyim paylaşımı teşvik edilmelidir. Kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi ve krizlere etkili bir şekilde müdahale edilmesi için müdürlerin birbirleriyle iletişim kurmaları, deneyimlerini paylaşmaları ve en iyi uygulamaları öğrenmeleri önemlidir. Kriz öncesi ve kriz esnasındaki maddelerin ortalamaları göz önüne alındığında; okullarda kriz yönetimi politikaları ve prosedürlerinin belirlenmesi önemlidir. Bu politikalar ve prosedürler, kriz durumlarında hızlı ve etkili müdahale sağlamak için rehberlik sağlar. Müdürler, bu politika ve prosedürlere tam olarak aşina olmalı ve kriz durumlarında bu belgeleri başvuru kaynakları olarak kullanabilmelidir. Kriz sonrasında yapılması gereken faaliyetler düzeyinin yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumun devamlılığı için; kriz yönetimi becerilerini değerlendirmek için düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturulmalı. Müdürlerin kriz yönetimi performansı sürekli olarak izlenmeli ve gelişim alanları belirlenerek desteklenmelidir. Ayrıca, okul müdürlerinin çalışanlarından ve öğretmenlerden gelen geri bildirimlere de açık olmaları önemlidir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2), 37-49.
- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A., & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetim becerileri. *Education Sciences*, 448-464.
- Aslan, H., & Sarı, T. (2019). İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz çözme becerileri. Y. Kondakçı, S. Emil, & K. Beycioğlu içinde, *14. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Tam Metin Bildiri Kitabı* (s. 32-38). Ankara: Pegem Akademi.
- Asunakutlu, T., Safran, B., & Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 141-163.

- Balaban, S. (2018). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin kriz yönetimine etkisi üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi .
- Berk, H. (2022). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim tutumları: eleştirel düşünme becerileri, medeni durum, görev türü, eğitim durumu ve eğitim kademesinin rolü*. Mersin: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/758710>.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2023). *Bilimsel araştırma yöntemleri (34. bas)*. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim* . Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çiçek Sağlam, A., & Özsezer, S. (2015). Liselerde okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri. *The Journal of Academic Social Science Studies (34)*, 1-14.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 353-373.
- Döş, İ., & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Dülger, T. (2003). *Kriz döneminde insan kaynakları yönetimi ve 11 Eylül sonrasında bir uygulama (Yüksek Lisans tezi)*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erol, M. (2010). Ekonomik kriz ve Kobi'ler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(1).
- Ersan Albayrak, E. (2022). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile okul sağlığı ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gezer, Y. (2020). Kriz Yönetim Becerilerine (Kriz Öncesi, Dönem Ve Sonrası) İlişkisi Olarak Okul Müdürlerinin Sergilemiş Oldukları Davranışları. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 282-298.
- Gürbüz, H., & Kışoğlu, M. (2007). Tezsiz yüksek lisans programına devam eden fen edebiyat ve eğitim fakültesi öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları (Atatürk Üniversitesi Örneği). *Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(9.2), 71-83.
- Haşit, G. (1999). *İşletmelerde kriz Yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması (Doktora Tezi)*. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kadıbeşgil, S. (2001). *Kriz Geliyorum Der ! Kriz İletişimi ve Yönetimi*. İstanbul: Mediacat Yayınları.
- Kalpakkıoğlu, N. Ü. (2010). Krizlere en hassas sektör turizmde etkin kriz yönetimi. *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 44, 139-155.
- Karasar, N. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemi (bas. 28)*. Ankara: Nobel Akademi Yayıncılık.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 203-212. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2685/35256> adresinden alındı
- Özalp, U., & Levent, F. (2021). Okul müdürlerinin kriz yönetme becerilerinin farklı değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 50, 461-482. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.686204> adresinden alındı
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Pituch, K. A., & Stevens, J. P. (2012). *Applied Multivariate Statistics for the Social Sciences*. New York: Routledge.
- Saka, A. (2021). *Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri: covid 19 sürecindeki tutumları*. Rize: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/673293>.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Tez Koleksiyonu (Doktora Tezi).
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.

- Tokel, A., Özkan, T., & Dağlı, G. (2017). Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development. *EURASIA Journal of Mathematics, Science and Technology Education*, 13(11), 7573-7579.
- Topçu, M. (2017). Kriz liderliği ve krizleri fırsata çevirmede dönüştürücü-vizyoner liderlik. *Akademik Hassasiyetler Dergisi*, 4(8), 71 - 100.
- Töre, E. (2020). Okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin incelenmesi: devlet okulu ve özel okul karşılaştırması. *Akdeniz Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 14(33), 379-396.
- Tutar , H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, İletişim Eğitim Hizmetleri ve Tic. Ltd. Şti.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik (Yüksek Lisans Tezi)*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Yalçın, G. (2022). *Okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri ve öğretmenlerin psikolojik sermaye ilişkisi*. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.