



The Journal of Academic Social Science Studies

JASSS

International Journal of Social Science

Doi number:<http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2843>

Number: 34 , p. 1-14, Spring II 2015

LİSELERDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETME BECERİLERİ

*CRISIS MANAGEMENT SKILLS OF SCHOOL MANAGERS
IN HIGH SCHOOLS*

Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü

Sevda ÖZSEZER

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

Bu araştırmanın amacı, Uşak ili merkez ilçede bulunan liselerde görev yapan yöneticilerin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemektir. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Uşak ili merkez ilçesinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 86 yönetici, oluşturmaktadır. İlgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninde yer alan tüm yöneticilere anket uygulanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden, 42 yönetici ölçeği değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre yöneticiler, kriz süreci yönetim becerilerinde okul yönetimlerini “çoğunlukla” düzeyinde yeterli görmektedir. Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri görev türü değişkenine göre kriz süreci genelinde karşılaştırıldığında, okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre, müdürler, müdür yardımcılara göre okul yönetimini, kriz süreci yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedir. Ayrıca okul türü değişkenine göre, meslek lisesi yöneticileri ile genel lise yönetici görüşleri ve hizmet içi eğitim değişkenine göre, hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmayıp benzer düşündükleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Liselerde Kriz Yönetimi, Yönetici, Kriz, Kriz Yönetimi, Liseler

Abstract

The purpose of this study is to identify the views of school managers, who work in the high schools of the central districts in Uşak, on crisis management skills according to some variables. The population of the research- which was conducted using the quantitative method- was composed of the 19 high schools located in the Central District of Uşak province, 86 managers working in these schools during the 2013-2014 academic year. The research sample was not composed from the related population but

the questionnaire was applied to all administrators from the population of the research. The scales of 42 administrators of the distributed scales were assessed. Data were obtained from "Crisis Management Skills Scale of Elementary School Principals" which was developed by Aksu and Deveci (2009). In the analyses of research data as well as descriptive statistic, t-test, one way variance analysis (ANOVA) and Tukey significance test was used. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 package program. According to research findings, managers see "mostly" level enough to the school managements in the crisis management skills. According to the varying task types within the general process of crisis, comparing the executive opinions related to the crisis management skills of school management, there is a significant difference between the principals and vice directors opinions. Accordingly, at crisis management skills, principals evaluate the school management more efficient than the vice directors. Also, from this research, it has been obtained that there isn't a "significant" difference between the vocational school managers' and public school managers' views, according to school types variable, and between the managers' views which were participating in in-service training and not participating in, according to the in-service training variables.

Key Words: Crisis Management, Crisis Management In High Schools, Manager, Crisis, High Schools

GİRİŞ

Yöneticilerin okul güvenliği sağlama çalışmaları ve okuldaki bireylerle ilişkilerinde izlediği kararlı, tutarlı, adaletli, iyi niyetli, samimî, güvenilir ve dürüst davranış stratejileri bazı sorunların krize dönüşmeden çözülmesinde etkili olabilmektedir (Sayın,2008). Ancak, bazen yöneticiler denge kurmakta yetersiz kalabilmekte ve okullar krize düşebilmektedir (Can vd., 2011). Türkiye genelinde okullarda yaşanan şiddet olaylarının son zamanlarda ki artışı müdürlerin okul güvenliğine ilişkin kaygılarını artırmaktadır (İnandı, 2008). Diğer bir taraftan ortaöğretim okullarında okul güvenliği sağlayıcılarının yetersiz olduğu bilinmektedir (Ocak, 2006). Halbuki, güven duygusu yeterince tatmin edilmeyen ortamlarda bireylerin kendilerini öğrenme etkinliklerine tümüyle verebileceklerini ve bu anlamda olası en üst düzeyde öğretme ve öğrenme ortamlarının sağlanabileceğini düşünmek oldukça zordur (Aksoy ve Aksoy, 2003). Kriz tanımı her okulun kendi ölçüt ve özellikleri içinde anlam taşıyıp farklılaşabilir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Yine de Paterson ve Jones (1992) okul krizini, "ani, genellikle beklenmedik, okul topluluğunun önemli bir bölümünü derinden ve olumsuz olarak etkileyen, çoğunlukla ciddi yaralanma veya ölüm içeren bir olay veya durum" olarak genel ölçütlerle tanımlamaktadırlar. Hiç şüphesiz, kriz gibi plansız ve ani değişimin yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi zordur. Bu durum, "kriz yönetimini" gerekli kılmaktadır (Özdemir, 2002). Literatür, kriz yönetimi sürecinde en etkili unsurun tepe yöneticiler olduğuna işaret eder ve yöneticiler en çok kriz zamanlarında aranır (Sayın, 2008). Çünkü yöneticilerin sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarabilir ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olabilir. Yeterli kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütler, ayakta kalmalarının pek olası olmadığını bilmelidirler (Demirtaş,2000). Çünkü krizin etkileri ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir (Erten, 2011). Dahası, yetersiz kriz yönetimi sonucu bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütlere de sıçrayıp kaos ortamı yaratabilir (Ocak, 2006).

Etkili kriz yönetimi, yöneticilerden özel ve üstün beceriler bekler. Bu becerilerden bazıları; karmaşadan düzen yaratabilme, ilk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin biçimde koordine edebilme, krizle başa çıkabilmek için gerekli olan iletişim düzenini oluşturabilme, yönetim, çalışanlar ve öğrenciler başta olmak üzere tüm paydaşlara güven telkin

edebilme, krizi en kısa sürede en az hasarla atlatabilmedir (Karaağaç, 2013). Arzu edilen güven ve huzur ortamına yakın kalabilmenin bilimsel ve yegane yolu, kriz sinyallerini algılamak, okul risk analizi yapmak, kriz senaryoları üzerinden kriz planları oluşturmak, tatbikatlar gerçekleştirmek, planların güncelliğini korumak ve eğitilmiş bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktan geçer (Aksoy ve Aksoy,2003; Asunakutlu vd.,2003; Karaköse, 2007;Ulutaş,2010). İşte bu yüzden, liselerde çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri konusunda düşüncelerini ortaya koymak, var olan durumu değerlendirmek ve krizlerle daha iyi baş edebilmek için öneriler getirmek açısından bu çalışma önemli görülmektedir.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, liselerde, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

1-Yönetici görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?

2-Yöneticilerin, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların görev, mesleki kıdem, okul türü, kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Liselerde çalışan yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu çalışmada nicel betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır.

Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Uşak ili merkez ilçesinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 86 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Bu çalışmada, ilgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş; çalışma evreni olarak Uşak il merkez ilçesinde yer alan liselerin tümünde görev yapan okul yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, çalışma evrenindeki 86 yöneticiden 42'sine (% 48,84) ait anket, değerlendirmeye alınmıştır. Balcı'nın (1995:110), Anderson'dan (1990) aktardığına göre farklı büyüklükteki evrenler için %95 kesinlik düzeyi ile kuramsal örneklem büyüklükleri için verilen tabloya göre bu araştırma için geri dönüş oranları evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü yansıtmaktadır.

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi" kullanılmıştır. Anketlerin araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmıştır. Anketin adında uzman görüşleri doğrultusunda "Lise Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri" şeklinde değişiklik yapılmıştır. Maddeler lise yöneticilerine de hitap ettiği için herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Anketin birinci bölümünde, yöneticilerin görev türü, mesleki kıdem, okul türü ve kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılma durumu bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise okul yönetiminin kriz yönetimi becerilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi" 31 soru ayrıca üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin alt boyutlarının isimleri, gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Anketin birinci alt boyutu "Kriz Öncesi Dönem" 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu "Kriz Dönemi" 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu "Kriz Sonrası Dönem" 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi

sonuçlarında KMO değeri .97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu mükemmel seviyede bulunmuştur. Ayrıca Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik anketin faktör analizine oldukça uygun olduğu belirlenmiştir. Maddelerin ayırt edicilik gücünün belirlenmesi için madde-test korelasyonu yapılmıştır. Bu analize göre, bir maddeden alınan puanlarla tüm anketten alınan puanlar pozitif yönde ve yeterince yüksek bir korelasyon gösterdiği için, o madde ayırt edici kabul edilmiş ve nihai teste alınmıştır. Madde-Test Korelasyonu tüm maddelerin toplam test puanıyla ilişkisi oldukça yüksek bulunduğundan tüm anket maddelerinin iyi işlediği söylenebilir. Anketin güvenilirlik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği kullanılmış ve Kriz Öncesi boyutunda .95, Kriz Dönem boyutunda .95, Kriz Sonrası boyutunda .98, anket genelinde .98 güvenilirlik katsayıları bulunmuştur. Beşli likert ölçeğine göre 'Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman' puan aralığı belirlenmiştir.

Bu araştırmada da güvenilirlik çalışmaları tekrarlanmış olup maddelerin faktör yükleri, güvenilirliği ve madde-test korelasyonları tekrar hesaplanmıştır. Tekrar edilen analizlerin sonucunda güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ölçek genelinde .98, kriz öncesi alt boyunda .92, kriz anı alt boyutunda .95 ve kriz sonrası dönem alt boyutunda .98 bulunmuştur. Ayrıca, faktör analizi için, KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. Buna göre KMO sonucu .98 ($> .90$) yani çalışmanın örneklem büyüklüğünün mükemmel seviye de yeterli, ayrıca Bartlett testi sonucu $p = .000$ ($p < .01$) yani verilerin normal dağılıma sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Tüm maddeler eşik yük değerinin (0.40) üstünde olup çıkarılacak herhangi bir madde olmamıştır. 1-7 maddeler kriz öncesi, 8-15 kriz anı ve 16-31 kriz sonrası temsil etmek üzere ölçek üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca, üç faktörlü yapının varyansa yaptığı katkı % 72,54 düzeyinde olup ölçek maddeleri yönetimin kriz yönetme yeterliliklerini açıklamaktadır.

Verilerin Çözümlemesi

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır. Akdağ (2011) verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede Bartlett değerinin kullanıldığını; anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği ve analize devam edildiğini söyler. Kalaycı (2010) ise, merkezi limit teoremine göre ana kütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamalarının örnekleme dağılımları normal dağılıma uyacağını söyler. Bu çalışmada Bartlett değeri ($.00$) bulunmuş ve örneklem hacminin yeterli olduğu görülmüştür. O halde ölçek verilerinin normal dağılımdan geldiği söylenebilir. Ölçek verileri, normal dağılımdan geldiğinden bu araştırmada, parametrik testlerden t testi, Ss, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiş ve elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur. Ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiçbir zaman) 5'e (Her zaman) doğru puanlanmış ve ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasına aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır. Ayrıca verilerin analizinde, okul türleri genel lise ve meslek lisesi olarak gruplandırılmıştır. Buna göre, meslek edindirmeye dayalı liseler (endüstri meslek lisesi, kız teknik ve meslek lisesi, sağlık meslek lisesi, güzel sanatlar ve spor lisesi, ticaret meslek lisesi, öğretmen lisesi, İmam Hatip lisesi) meslek lisesi; daha çok akademik başarıya odaklı liseler (Anadolu lisesi, fen lisesi) ise genel lise olarak gruplanmıştır.

BULGULAR**Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Değişkenlere Göre Dağılımları**

	Yönetici	F	%
Görev	Müdür	10	23,8
	Müdür Yardımcısı	32	76,2
Okul Türü	Genel Lise	18	42,8
	Meslek Lisesi	24	57,2
Hizmet İçi Eğitim	Katılan	14	33,3
	Katılmayan	28	66,7
Toplam		42	100

Tablo 1’de örnekleme oluşturan yöneticilerin demografik değişkenlere göre dağılımları verilmiştir. Buna göre, yöneticilerin % 23,8’inin müdür, % 76,2’sinin müdür yardımcısı; % 42,8’inin genel lise, % 57,2’sinin meslek lisesi yöneticisi; % 33,3’ünün kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılmış, % 66,7’sinin hizmet içi eğitime katılmamış olduğu görülmektedir.

Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci alt problem “Yönetici görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Yönetimin kriz yönetme becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin analizi Tablo 2,3,4,5’te verilmiştir.

Tablo 2: Kriz Yönetimi Yönetici Becerileri Düzeyine İlişkin Yönetici Görüşleri

Yönetici	N	\bar{X}	Ss
Kriz Öncesi	42	3,72	,64
Kriz Anı	42	3,20	1,06
Kriz Sonrası	42	3,68	,87
Kriz Süreci Genel	42	3,56	,77

Tablo 2’de görüldüğü üzere yöneticilerin kriz yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri kriz öncesi ‘çoğunlukla’ ($\bar{X}=3,72$), kriz anı ‘bazen’ ($\bar{X}=3,20$), kriz sonrası ‘çoğunlukla’ ($\bar{X}=3,68$) ve kriz süreci ‘çoğunlukla’ ($\bar{X}=3,56$) düzeyindedir. Ayrıca, yöneticilere göre okul yönetimlerinin en yetersiz olduğu beceriler kriz anına yönelik olan becerilerdir.

Tablo 3: Kriz Öncesi Alt Boyutu Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3,62	,94
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	3,24	,85
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	3,83	,73
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3,90	,91
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	4,07	,87
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3,93	,75
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	3,45	,97

Tablo 3’te kriz öncesi alt boyutunda yönetimin kriz yönetim beceri düzeyine ilişkin yönetici görüşleri sunulmaktadır. Buna göre, yönetici görüşlerine göre kriz öncesi yönetim becerileri aritmetik ortalamada 3.24 ile 4.07 değerleri arasında değişmektedir. Ayrıca, kriz öncesi alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler “çevrede meydana gelen krizleri takip etme

($\bar{X}=3,90$)", "örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma ($\bar{X}=3,93$) ve krize neden olabilecek her durumu dikkatle inceleme ($\bar{X}=4,07$)" olarak görülürken en yetersiz oldukları beceriler "kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturma ($\bar{X}=3,24$)" ve "krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma ($\bar{X}=3,45$)" olarak görülmektedir.

Tablo 4: Kriz Anı Alt Boyutu Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Kriz Anı Dönem Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	3,14	1,12
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	3,29	1,07
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	3,26	1,23
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	3,17	1,29
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	3,24	1,38
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	3,43	1,38
14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	3,21	1,24
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	2,86	1,24

Tablo 4'te kriz anı alt boyutunda yönetimin kriz yönetim beceri düzeyine ilişkin yönetici görüşleri sunulmaktadır. Buna göre, yönetici görüşlerine göre kriz anı yönetim becerileri aritmetik ortalamada 2.86 ile 3.43 değerleri arasında değişmektedir. Ayrıca, kriz anı alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler "kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlama ($\bar{X}=3,29$)" ve "tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etme ($\bar{X}=3,43$)" olarak görülürken en yetersiz oldukları beceriler "tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenleme ($\bar{X}=2,86$)" , "krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamak ($\bar{X}=3,14$)" ve "öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verme ($\bar{X}=3,21$)" olarak görülmektedir.

Tablo 5: Kriz Sonrası Alt Boyutu Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Yönetici Kriz Sonrası Görüşleri	\bar{X}	Ss
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama	3,50	,94
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	3,79	1,18
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	3,67	,95
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir	3,83	1,23
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,74	1,04
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3,64	1,10
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3,67	,95
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,52	1,15
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,67	,95
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	3,58	1,19
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	3,83	1,10
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	3,76	1,03

28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	3,52	1,02
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	3,67	1,07
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	3,69	1,14
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	3,83	1,01

Tablo 5'te kriz sonrası alt boyutunda yönetimin kriz yönetim beceri düzeyine ilişkin yönetici görüşleri sunulmaktadır. Buna göre, yönetici görüşlerine göre kriz sonrası yönetim becerileri aritmetik ortalama 3.50 ile 3.83 değerleri arasında değişmektedir. Ayrıca, yöneticilerin kriz sonrası alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler "örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirme ($\bar{X}=3,83$)", "kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görme ($\bar{X}=3,83$)" ve "çalışanlara yeni beceriler geliştirme, bunları kullanma fırsatı verme ($\bar{X}=3,83$)" olarak görülürken en yetersiz oldukları beceriler "kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama ($\bar{X}=3,50$)", "gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirme ve eksiklikleri belirleme ($\bar{X}=3,52$)" ve "yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirme ($\bar{X}=3,52$)" olarak görülmektedir.

İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci alt problem "Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların; görev, mesleki kıdem, okul türü, kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılım katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?" olarak belirlenmiştir. Tablo 6,7,8,9'da kriz yönetimi yönetici becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin, bazı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine dair bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 6: Görev Değişkenine Göre Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

	Yönetici Görev	n	\bar{X}	Ss	Sd	t	P
Kriz Öncesi	Müdür	10	4,06	,42	40	1,98	,06
	Müdür Yardımcısı	32	3,62	,66			
Kriz Anı	Müdür	10	3,60	1,08	40	1,39	,17
	Müdür Yardımcısı	32	3,07	1,03			
Kriz Sonrası	Müdür	10	4,14	,54	40	2,03	,04
	Müdür Yardımcısı	32	3,53	,90			
Kriz Süreci Genel	Müdür	10	3,98	,54	40	2,06	,04
	Müdür Yardımcısı	32	3,43	,79			

*p<.05

Tablo 6'da görüldüğü gibi, kriz yönetimi yönetici becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin görev türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için aritmetik ortalamanın ardından t-Testi uygulanmıştır. Buna göre, kriz öncesinde ortalama müdürlerin ($\bar{X}=4,06$), müdür yardımcılara ($\bar{X}=3,62$) göre yönetimi daha olumlu değerlendirdikleri, ancak t testi sonucunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık [t =1,98; p>0.05] olmadığı, yani müdür ve müdür yardımcılarının benzer düşündükleri

görülmüştür. Kriz anında ise kriz öncesine benzer şekilde, ortalamada müdürlerin ($\bar{X}=3,60$), müdür yardımcılara ($\bar{X}=3,07$) göre yönetimi daha olumlu değerlendirdikleri, ancak t testi sonucunda okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılaşmanın [$t = 1,39$; $p > 0,05$] olmadığı yani müdür ve müdür yardımcılarının benzer düşündükleri görülmüştür. Ayrıca, kriz sonrasında ilişkin müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=4,14$) ile müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X} = 3,53$) arasında anlamlı farklılık [$t = 2,03$; $p < 0,05$] olduğu buna göre müdürlerin müdür yardımcılara göre okul yönetimini anlamlı derecede daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak kriz sürecinin geneline ilişkin bir değerlendirme yapılmış müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=3,98$) ile müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X} = 3,43$) arasında anlamlı farklılık [$t = 2,06$; $p < 0,05$] olduğu buna göre müdürlerin, müdür yardımcılara göre okul yönetimini anlamlı derecede daha yeterli gördüğü sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetici görüşüne göre yönetimin kriz yönetim becerileri mesleki kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi yapılırken 1-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticisi sayısı "1" tane olduğu için aritmetik ortalama alınması uygun görülmemiştir.

Tablo 7: Okul Türü Değişkenine Göre Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

	Yönetici Okul Türü	n	\bar{X}	Ss	Sd	t	P																																
Kriz Öncesi	Genel Lise	18	3,84	,53	40	1,06	,30																																
	Meslek Lisesi	24	3,63	,71				Kriz Anı	Genel Lise	18	3,03	1,06	40	-,88	,39	Meslek Lisesi	24	3,32	1,06	Kriz Sonrası	Genel Lise	18	3,79	,76	40	,73	,47	Meslek Lisesi	24	3,60	,95	Kriz Süreci Geneli	Genel Lise	18	3,60	,68	40	,31	,76
Kriz Anı	Genel Lise	18	3,03	1,06	40	-,88	,39																																
	Meslek Lisesi	24	3,32	1,06				Kriz Sonrası	Genel Lise	18	3,79	,76	40	,73	,47	Meslek Lisesi	24	3,60	,95	Kriz Süreci Geneli	Genel Lise	18	3,60	,68	40	,31	,76	Meslek Lisesi	24	3,53	,84								
Kriz Sonrası	Genel Lise	18	3,79	,76	40	,73	,47																																
	Meslek Lisesi	24	3,60	,95				Kriz Süreci Geneli	Genel Lise	18	3,60	,68	40	,31	,76	Meslek Lisesi	24	3,53	,84																				
Kriz Süreci Geneli	Genel Lise	18	3,60	,68	40	,31	,76																																
	Meslek Lisesi	24	3,53	,84																																			

* $p < .05$

Tablo 7'de kriz yönetimi yönetici becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları verilmiştir. Buna göre, kriz anı boyutunda genel lise yöneticileri ($\bar{X}=3,84$) meslek lisesi yöneticilerine ($\bar{X}=3,63$) göre okul yönetimini daha olumsuz değerlendirmekte iken, kriz öncesi ve kriz sonrası yönetiminde genel lise yöneticileri (kriz anı $\bar{X}=3,03$, kriz sonrası $\bar{X}=3,79$) meslek lisesi yöneticilerine (kriz anı $\bar{X}=3,32$, kriz sonrası $\bar{X}=3,60$) göre okul yönetimini daha olumlu değerlendirmektedir. Kriz süreci genelinde genel lise yöneticileri ($\bar{X}=3,60$), meslek lisesi yöneticilerine ($\bar{X}=3,53$) göre kriz yönetim becerilerini ortalamada daha olumlu değerlendirmektedir. Ayrıca, t-Testi sonuçlarına göre hem krizin üç alt boyutunda hem de kriz süreci genelinde okul türü değişkenine göre [kriz öncesi: $t = 1,06$; $p > 0,05$; kriz anı: $t = -,88$; $p > 0,05$; kriz sonrası: $t = t = ,73$; $p > 0,05$; kriz süreci geneli: $t = ,31$; $p > 0,05$] yönetici görüşlerinde anlamlı farklılık olmadığı, yani genel lise ve meslek lisesi yöneticilerinin görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

Tablo 8: Hizmet İçi Eğitime Katılım Değişkenine Göre Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Hizmet İçi Eğitim		n	\bar{X}	Ss	Sd	t	P
Kriz Öncesi	Katılan	14	3,80	,61	40	,53	,60
	Katılmayan	28	3,68	,66			
Kriz Anı	Katılan	14	3,40	,93	40	,88	,39
	Katılmayan	28	3,10	1,11			
Kriz Sonrası	Katılan	14	3,85	,85	40	,91	,37
	Katılmayan	28	3,59	,88			
Kriz Süreci	Katılan	14	3,72	,72	40	,94	,36
	Katılmayan	28	3,48	,79			

*p<.05

Tablo 8’de kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğine ilişkin t-Testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, ortalamalara bakıldığında hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin (kriz öncesi: \bar{X} =3,80, kriz anı: \bar{X} =3,40, kriz sonrası \bar{X} =3,85 ve kriz süreci geneli \bar{X} =3,72), katılmayanlara (kriz öncesi \bar{X} =3,68, kriz anı: \bar{X} =3,10, kriz sonrası \bar{X} =3,59 ve kriz süreci geneli \bar{X} =3,48) göre okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerini her üç boyutta ve kriz süreci genelinde daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Ayrıca, t-Testi sonuçlarına göre yönetici görüşlerinde krizin üç boyutunda [kriz öncesi: t = ,53; p>0.05; kriz anı: t = ,88; p>0.05; kriz sonrası: t = ,91; p>0.05] ve kriz sürecinde [t = ,94; p>0.05] anlamlı farklılık olmadığı, yani hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan yönetici görüşlerinin benzer olduğu görülmektedir.

TARTIŞMA

Liselerde görev yapan yöneticilerin, okul yönetimlerinin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelendiği bu çalışmada, kriz yönetme becerilerine ilişkin yönetici görüşleri, yalnız kriz anı boyutunda “bazen” düzeyinde çıkarken, kriz sürecinin genelinde “çoğunlukla” düzeyinde çıkmıştır. Adıgüzel (2007) çalışmasında yöneticilerin kendilerini; planlama boyutunda bazen, koordinasyon boyutunda her zaman, örgütlenme ve iletişim boyutunda ise çoğunlukla düzeyinde algıladıkları bulgusuna erişirken, Özdemir (2002) insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliklerine ilişkin, yönetici görüş ortalamasının “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiği bulgusuna erişmiştir. Diğer bir taraftan, Sayın (2008) çalışmasında kriz yönetimi yöneticilerinin bilgi düzeylerini belirlemeye yönelik ‘kriz yönetimi başarı testi’ uygulamış sonucunda tüm bu pozitif yönetici algısının tersine, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzey ortalamalarının 100 üzerinden 10,39 yani “çok düşük” düzeyinde olduğu bilgisine erişmiştir. Bu çalışmadaki diğer bir önemli sonuç, yöneticilerin kriz anı boyutuna ilişkin yönetim becerilerini diğer boyutlardan daha yetersiz değerlendirmesidir. Kriz anı yönetici becerileri yetersizliği sebeplerinde Ocak (2006) ve Sayın (2008)’ın yaptığı çalışmalar fikir vericidir. Örneğin Ocak, ortaöğretim okullarındaki müdürlerin büyük çoğunluğunun İl Milli Eğitim Müdürlükleri’nin kriz durumlarına ilişkin okullara destek olmayacağını düşündüklerini; Sayın ise, okul yöneticilerinin kriz yönetimi sürecinde üst yönetimin

tutumundan ve bürokratik engellerden kaynaklı güçlük yaşadıklarını belirtmişlerdir. Hatta okul yöneticilerinin bazı krizleri çözme girişimlerinin, üst yönetimin engelleyici, baskıcı tutumu ve sorunlarıyla zamanında ilgilenmemeleri nedeniyle kriz öncesinde ve sonrasında yaşanan güçlüklerin artmasına neden olduğu vurgulanmaktadır. Ne yazık ki yöneticilerin yetki ve inisiyatif yetersizliği (Aksoy ve Aksoy, 2003) merkeziyetçi yapı yani örgütsel esneklik olmayışındandır. Hâlbuki Korkmaz (2008) 'ın dediği gibi örgütsel esneklik olmadan okul toplumunu oluşturan üyeler kurumsal rollerin, hiyerarşilerin ve coğrafik yerleşimlerin sınırlılıklarından kaynaklanan problemleri konuşamazlar.

Yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetimin kriz öncesi alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin "*çevrede meydana gelen krizleri takip etme*" ile "*örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma ve krize neden olabilecek her durumu dikkatle inceleme*" olduğu görülmektedir. Sayın (2008) çalışmasında benzer şekilde, ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin krizin erken uyarı sinyallerini toplamada, diğer okullarda yaşanan kriz olaylarından ve medyada yer alan haberlerden faydalanmakta olduklarını belirtir. Aksi takdirde Ocak (2006)'ın belirttiği gibi sinyallere kapalı örgütlerde kriz kaçınılmazdır ve kendilerini krize karşı koruyacak tedbirleri alamayabilirler. Bu yüzden, kriz döneminde olan bir örgütte yöneticilere düşen en önemli görev, erken uyarı sistemleri sayesinde önlenen krizin, ileriki bir zamanda ortaya çıkabilecek olası etkilerini minimize ederek krizden optimal fayda sağlamaya çalışmaktır. Ayrıca, krizlerin etkin yönetilmesinde yöneticilerin okul içi ve çevresi ile olumlu ilişki ve iletişimleriyle liderlik özelliklerinin katkısı olduğu görülmüştür (Sayın,2008). Diğer bir taraftan yöneticiler, kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin "*kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturma*" olduğu görülmektedir. Okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerden bir diğerinin "*krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma*" olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendini bu konuda yetersiz hissetmesi geliştirilecek stratejiler konusunda bilgilendirmeye ihtiyaç duyduklarını düşündürmektedir. Sayın (2008) okul müdürlerinin bir takım strateji geliştirme çalışma anlayışlarını sorgularken, okulda güvenlik personeli bulundurma, kamera/alarm sistemi bulundurma, okul bahçe duvarlarının yüksek olmasını sağlama, okul giriş-çıkışını denetim altına alma, okul ziyaretçilerini izleme politikalarına önem verme, öğrencileri sosyal aktivitelere yönlendirme, sorunlu öğrencileri izleme, okulun genel temizliğini sağlama ve kantinde satılan/kullanılan ürünleri denetleme gibi başlıklara ulaşmıştır. Ayrıca, İnandı (2008) okul müdürlerinin krize hazırlık için yapılan çalışmalara bakıldığında, hem ilköğretim hem de ortaöğretimde çalışan müdürlerin yarısından fazlasının krize hazırlıklı olmadıklarını söylemektedir.

Yöneticilerin görüşüne göre okul yönetiminin kriz anı dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin "*kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlama*" ve "*tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etme*" olduğu görülmektedir. Sayın (2008) çalışmasında krizleri yönetmek için geliştirilen stratejiler arasında, bilgilendirme çalışmalarına da yer verilmesi gerektiğini belirtirken, Özdemir (2002) okul yönetiminin iyi bir iletişim düzeni kurulması için "*her zaman*" düzeyinde çalışma yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer bir taraftan yöneticiler, okul yönetiminin kriz anı dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin "*tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenleme*" olduğu düşünmektedir. Ocak (2006) çalışmasında konuyla ilgili bilgilendirme seminerlerinin yetersiz görülmekte olduğunu, İnandı (2008) ise hemen hemen hiçbir müdürün ve kriz yönetim ekibinin almadığını belirtmektedir. Sayın (2008) da çalışmasında kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitim programına hiç katılmamış olan okul yöneticilerinin bu konuda kendilerinin ve personelinin eğitime ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Bu durumda, oluşan bu ihtiyaca yönelik okul

yönetimlerinin çevre ile ilişkiler kurarak STK, akademisyen ya da diğer yetkili kişiler aracılığıyla okullarında eğitimlerin gerçekleşmesini sağlaması gerektiği düşünülebilir. Ayrıca, Uşak Valiliği İl Yürütme Kurulu raporu (2013) krize müdahale kurslarının teorikten çok uygulamalı olacak şekilde planlanmasını tavsiye etmektedir. Yöneticilerin görüşlerine göre kriz anı alt boyutunda en yetersiz oldukları yönetici becerilerden bir diğeri *“krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamak”* olduğudur. Ocak (2006) benzer şekilde çoğu ortaöğretim okulunda *“kriz yönetim planı”* ve *“kriz yönetim ekibi”* olmadığını belirtmektedir. Oysa Adıgüzel (2007) ve Sayın (2008) çalışmalarında kriz yönetiminde birinci ve en önemli safhanın planlama olduğunu ve tüm örgütsel işlemlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önem taşıdığını belirtirler. Diğer taraftan kendilerini en yeterli gördükleri becerilerden birinin *“kriz yönetim planı çerçevesinde hazırlanan kriz iletişim planı hazırlamak”* olmasına rağmen en yetersiz gördükleri becerilerden birinin *“krizden korunmak amacıyla kriz yönetim planı hazırlamak”* olması dikkat çekici bir tezat oluşturmaktadır. Hâlbuki kriz iletişim planı, kriz yönetim planının işlevliğini artırmak amacıyla yapılır. Kriz yönetim planı olmayan bir okulun, kriz iletişim planının olması, gerçekleştirilen çalışmalarda bir düzensizlik olduğunu düşündürmektedir. Ya da çoğunlukla kriz yönetimiyle sivil savunma kulüplerin çalışmalarını eş değer gören yönetimler, eksik bir anlayış ile yangın/deprem/sel anında aranacaklar listesini tek başında kriz iletişim planı olarak gördükleri düşünülebilir. Sayın (2008) çalışmasında benzer şekilde yöneticilerin, iş yüklerinin fazlalığından, yeterli zamanlarının olmayışından, ekip çalışması yapabilmek için yeterli personelinin olmamasından şikâyetçi olarak plânlama yapma aşamasından kaçma eğilimi içinde olduklarını bu okul yöneticileri kriz yönetimi konusunda yazılı plânları olmasa da kendi deneyim ve yeterliliklerine güvenmekte oldukları bulgularına ulaşmıştır. Ayrıca Ocak (2006) çalışmasında yöneticilerin bir takım sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda kriz yönetim ekibinin öneminin genellikle farkında olmadıkları ve kriz yönetim ekibini okul bünyesindeki diğer ekiplerle (sivil savunma ekibi gibi) görev bakımından eş düzeyde gördükleri sonuçlarına ulaşmıştır. Hatta çalışma grubundaki ortaöğretim okullarında kriz yönetim planı bulunmayan okullar olduğu, kriz yönetim planı olan okullarda ise planın işlevsel olmadığı görülmektedir. Aksoy ve Aksoy (2003) çalışmasında kriz planlarının, örgütün güvenlik duygusunu tatmin etmeye ve kriz durumlarıyla daha yüksek düzeyde başa çıkabilmeye yardımcı olacak bir araç olduğunu belirtir. Ayrıca, krizlerin tıpkı eğitim-öğretim faaliyetleri gibi eğitimli bir kadro ve planlarla gerçekleştirilmesi bu işi profesyonel kılacak, hata ve krizden yenik ayrılma riskini minimize edecektir. Yöneticiler *“öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verme”* konusunda, *“bazen”* düzeyinde görüş bildirmiştir. Sayın (2008) çalışmasında yöneticilerin yaşanan bir krizin hemen ardından öğrencilere ve velilere bilgi vermenin sorumluluğunu taşıdığını ancak bu aşamada devlet memurlarına uygulanan, amirden izinsiz demeç verme yasağı, okul yöneticilerini yaşanan kriz hakkında bilgi almak isteyen yazılı ve görsel medya karşısında zor durumda bırakmakta olduğunu belirtir.

Yöneticilerin görüşüne göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin *“örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirme”*, *“kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görme”* ve *“çalışanlara yeni beceriler geliştirme, bunları kullanma fırsatı verme”* olduğu görülmektedir. Sayın (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun edindikleri olumsuz deneyimlerden, okullarının güvenliğini sağlama yolunda strateji geliştirdiklerini göstermiştir. Bu amaçla, okul disiplinine ağırlık verme, okula güvenlik kameraları yerleştirme ve okulda güvenlik elemanı bulundurma gibi önlemler aldıklarını belirtmiştir. Yaşanan bir kriz sonrası elde edilen deneyim önemli ancak yaşanacak olası krizlerin yönetilmesinde deneyim tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir. Diğer bir taraftan, yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en

yetersiz oldukları becerileri “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama” olduğu görülmektedir. Özdemir (2002) ise çalışmasında, işbirliğini sağlama konusunda yöneticilerin “her zaman” düzeyinde görüş bildirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Ocak (2006) ise çoğu ortaöğretim okulunda kriz anında yapılacaklara ilişkin öğretmenler arasında işbölümü bulunmadığını belirtmektedir. İşbirliğine dair literatürdeki farklılaşma, iş bölümü sağlayabilme becerisinin, kriz yönetiminin dışında başlı başına kişisel bir beceri olmasından kaynaklanabilir. Yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerden diğerleri “gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirme ve eksiklikleri belirleme” ve “yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirme” olduğu görülmektedir. Yöneticilere göre okul yönetiminin kriz sonrası yetersizliklerinin daha çok değerlendirmeye dönük çalışmaları kapsadığı ve bu konuda gelişmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir. İnandı (2008), kriz sonrasında ilköğretim ve ortaöğretim müdürlerinin değerlendirme, bilgilendirme ya da yönlendirme çalışmasını yaptıklarını söylemiş olsalar da müdürlerin ifadelerinden bu değerlendirmelerin bilimsel anlamda ve olması gereken şekliyle yapılamadığını ve yöneticilerin tamamının kriz sonrası rapor hazırlamadıklarını söylediklerini ifade etmektedir. Hâlbuki Sayın (2008) çalışmasında yöneticilerin geçmiş kriz deneyimlerinden edindikleri tecrübelerin, bir daha böyle olaylar yaşamamak için önlemler almalarında uyarıcı etkisi olduğunu savunmaktadır. Ayrıca, okul güvenliğini artırmaya yönelik geliştirilen stratejiler ve gerçekleştirilen çalışmaların, okullarının gelişimine fırsat tanıdığını dile getirmektedir.

Görev türü değişkenine göre kriz yönetimi yönetici becerilerine ilişkin yönetici görüşleri karşılaştırıldığında, *kriz öncesi ve kriz anı boyutlarında* müdürlerin görüşleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık görülmezken, *kriz sonrası boyutunda* müdürlerin lehine anlamlı farklılık vardır. Kriz geneline ilişkin yapılan analizde görev türü değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu, söz konusu farklılaşmaya göre okul müdürlerinin müdür yardımcılara göre kriz süreci yönetimi yönetim becerilerini daha yeterli görmekte olduğu görülmektedir. Sayın (2008) ise çalışmasında erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, hasarın yayılmasını önlenmesi ve öğrenme alt boyutlarında müdürün lehine anlamlı bir farklılaşmanın olduğu, kriz anında ise anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı sonucuna erişmiştir. Diğer bir taraftan Sayın’ın çalışmasında kriz yönetimi başarı ölçeğinden müdür yardımcılarını müdürlerden anlamlı derecede daha düşük puan almıştır.

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri arasında, okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir. Ancak ortalamada okul türü değişkenine göre kriz anı yönetiminde genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumsuz değerlendirmekte iken kriz öncesi ve kriz sonrası yönetiminde ise genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumlu değerlendirmektedir. Kriz süreci genelinde ise genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumlu değerlendirmektedir. Sayın (2008) çalışmasında, kriz anı alt ölçeğinden elde edilen puanlar, okul yöneticilerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılaştığı genel lise yöneticilerinin, mesleki teknik ve çok programlı lise yöneticilerine göre daha olumlu tutumlara sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Hem krizin üç alt boyutunda hem de kriz süreci genelinde okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre, kriz yönetimine ilişkin yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılık olmaması hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile katılmayan yöneticilerinin okul yönetimlerinin kriz yönetim becerileri görüşlerinde benzer olduğunu göstermektedir. Sayın (2008) benzer şekilde hazırlık ve önleme, kriz anı, onarma ve toparlanma ile öğrenme alt ölçeğinden elde edilen puanların yöneticilerin hizmet içi eğitim

programına katılım değişkenine göre, katılanların lehine farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Üstelik Sayın, çalışmasında kriz yönetimi konusu ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin kriz yönetimi başarı testinde daha başarılı olduklarını, ayrıca hizmet içi eğitim programına katılan yöneticilerin kriz yönetimi konusunda okuldaki diğer personelin de bilgilenebilmesine katkı sağladıklarını vurgulamaktadır. Ancak ortalamalara bakıldığında, hizmet içi eğitime katılan yöneticiler katılmayanlara göre okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerini her üç boyutta ve kriz süreci genelinde daha olumlu görmektedir. Adıgüzel (2007) çalışmasında, kriz öncesi hazırlıklı olmak ve proaktif davranmak için okul yöneticilerinin eğitilmiş olması gerektiğini ayrıca gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda üniversitelerde ve hizmet öncesinde eğitildiğini belirtmiştir.

Sonuç olarak, araştırma bulgularına göre yöneticiler, kriz süreci yönetim becerilerinde okul yönetimlerini “çoğunlukla” düzeyinde yeterli görmektedir. Yöneticilerin görüşleri arasında okul türü ve hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılaşma görülmezken, görev türü değişkeni göz önüne alındığında müdürler, müdür yardımcılara göre kriz süreci genelinde okul yönetimlerini anlamlı derecede daha yeterli görmektedir. Bu bulgudan hareketle, belli aralıklarla okul müdür ve müdür yardımcılarının kriz yönetimi becerileri konusunda hizmet içi eğitime alınmalarının kriz yönetimi sürecine olumlu katkı sağlayacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- ADIGÜZEL, S. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem İle İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- AKDAĞ, M. (2011). *SPSS’de İstatistiksel Analizler*. Malatya.
- AKSOY, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*, 36(1-2).
- AKSU, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *E-Journal Of New World Sciences Academy (Nwsa)*, 4(2).
- ASUNAKUTLU, T., Safran B. ve Tosun E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).
- BALCI, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara.
- CAN, H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 8.Baskı.
- DEMİRTAŞ, H. (2000), Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 6(23), 359.
- ERTEN, Ş.(2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- İNANDI, Y. (2008). Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.10, 55,36-55.
- JONES, M., & Paterson, L. (1992). *Preventing Chaos in Times of Crisis: A Guide for School Administrators*.
- KALAYCI, Ş. (Ed).(2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 5.Baskı.
- KARAAĞAÇ, T. (2013). Kriz Yönetimi Ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49).

- KARAKÖSE, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. Akademik Bakış, *Sosyal Bilimler E- Dergisi*, (13),1-15.
- KORKMAZ, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Kış 2008, 53, 75-98.
- OCAK, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi:(Edirne ili örneği)*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- ÖZDEMİR, T.A.(2002). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- SAYIN, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*.Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- ULUTAŞ, S. (2010). *Kriz Yönetimi Ve Dönüşümcü Liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.