

Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi: Devlet Okulu ve Özel Okul Karşılaştırması*

Esra Töre ¹

Özet: Günümüz okullarının yönetiminde bir kesinlikten bahsedebilmek mümkün değildir. İdari işler karmaşıklık, öngörülemezlik ve belirsizlik ile karakterize edilmektedir. Okulların olası kriz durumlarına karşı daima hazırlıklı olması, oluşabilecek olumsuz durumları en aza indirebilmesi, kriz sürecini daha sağlıklı ve etkili yönetebilmesi, örgütün yaşamına devam edebilmesi için hayati bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri konusundaki öğretmen görüşlerini ortaya koymak, devlet okulu ve özel okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca devlet okullarında ve özel okullarda en sık karşılaşılan kriz durumları da çalışma kapsamında tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma karma desenle yapılmıştır. Nicel verilerin değerlendirilmesinde genel tarama modeli, nitel verilerin analizinde ise Olgubilim/Fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmanın örneklem grubunu İstanbul İli Küçükçekmece ilçesinde bulunan, 2017–2018 eğitim-öğretim yılında 3 özel ve 9 ayrı devlet okullunda çalışan 222 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak “kişisel bilgi formu” ve “kriz yönetimi yeterlilikleri anketi” kullanılmıştır. Verilerin analizinde tanımlayıcı istatistikler, T-Testi ve Anova Testine başvurulmuştur. Nitel verilerin çözümlenmesinde ise içerik analizinden faydalanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerinin çok yüksek olduğu; devlet okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerinin özel okul müdürlerine göre daha düşük olduğu; okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin okullarında ortaya çıkan kriz durumları arttıkça düştüğü bulunmuştur. Devlet okullarında en çok karşılaşılan kriz durumları “veli öğretmen anlaşmazlıkları”, “öğrenci yaralanmaları”, “problemlili aile tutum ve davranışları” iken; özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları “öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar”, “velilerin yüksek beklentileri ve okula müdahale etmeleri”, “öğrencilerin izinsiz fotoğraf video paylaşımı” olarak tespit edilmiştir. Araştırma bulguları tartışılmış, uygulamacılara ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi Becerileri, Okul Müdürü, Devlet Okulu, Özel Okul.

Geliş Tarihi: 14.01.2020 – **Kabul Tarihi:** 09.09.2020 – **Yayın Tarihi:** 29.09.2020

DOI: 10.29329/mjer.2020.272.18

An Investigation of Crisis Management Skills of School Principals: Comparison of Public and Private Schools

Abstract: It is not possible to talk about certainty in the management of today's schools. Administrative work is characterized by complexity, unpredictability and uncertainty. In this respect, it is vital for schools to always be prepared for possible crises, to minimize the negative situations that may occur, to manage the crisis process more healthily and effectively and to continue the life of the organization. The aim of this study is to reveal the

* Bu çalışma 14-16 Eylül 2017 tarihleri arasında düzenlenen II. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongresi'nde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

¹ **Esra Töre**, Assist. Prof. Dr., Education Faculty, İstanbul Sabahattin Zaim University, ORCID: 0000-0001-9133-6578

Email: esra.tore@izu.edu.tr

views of teachers about the crisis management skills of school principals and to determine whether there is a difference between the crisis management skills of public and private school principals. In addition, the most frequently encountered crises in public and private schools were also determined. The research was conducted with mixed research pattern. General screening model was used for the evaluation of quantitative data and Phenomenology pattern was used for the analysis of qualitative data. The sample group of the study consists of 222 teachers working in 3 private and 9 different public schools in the 2017-2018 academic year in Küçükçekmece district of İstanbul. In the research, “personal information form” and “crisis management skills questionnaire” were used as data collection tools. Descriptive statistics, T-Test and Anova Test were used for data analysis of qualitative data and content analysis was used were used for data analysis of quantitative data. As a result of the analysis, it was found that the principals' crisis management skills were very high; that the crisis management skills of public school principals are lower than that of private school principals; it was found that the crisis management skills of school principals decreased as the crisis situations in schools increased. The most common crisis situations in public schools are “parent-teacher conflicts”, “student injuries”, “problematic family attitudes and behaviors”; the most common crisis situations in private schools are “disagreements among students”, “high expectations and intervention to schools of parents”, “unauthorized photo and video sharing of students”. Research findings were discussed and suggestions were made to practitioners and researchers.

Keywords: Crisis Management Skills, School Principles, Public School, Private School.

GİRİŞ

Günümüz okullarının yönetiminde bir kesinlikten bahsedebilmek mümkün değildir (Liou, 2015). İdari işler karmaşıklık, öngörülemezlik ve belirsizlik karakterize edilmektedir. (Mintzberg, 1990; Peterson, 2001). Bu açıdan okulların olası kriz durumlarına karşı daima hazırlıklı olması, bundan oluşabilecek olumsuz durumları en aza indirebilmesi ve süreci daha sağlıklı ve etkili yönetebilmesi örgütün yaşamına devam edebilmesi için hayati önem arz sahiptir (Haban ve Bozkurt, 2017). Okul öncesinden yükseköğretime tüm okulların krize hazır olma düzeyleri, krize tepki stratejileri ile güçlendirilmelidir (Gainey, 2010). Muhtemel bir kriz durumuna karşı nasıl hazırlanacağını ve bir kriz durumunda bununla nasıl başa çıkılacağını bilmek önemlidir. Krizi erken dönemde tespit eden uyarı sistemleri geliştirilmek, yöneticinin krize hazırlıklı olmak ve krizden korunmak için dış ortamı sürekli takip etmek etkili olacaktır. Krizin en aza indirgenmesi hatta fırsata çevrilebilmesi için boyutları, etkileri ve yönünün sağlıklı analiz edilmesi; gerekli önlemlerin yerinde ve zamanında alınması yöneticinin en temel becerileri arasında yer almaktadır (Tokel ve Özkan, 2017; Özarslan ve Diker; 2020).

Kriz, kelime anlamı itibarı ile birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme, tehlikeli an olarak tanımlanmaktadır. Krizler, örgütlerin ve toplumların yaşamında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve karmaşa yaratırlar. Kriz durumları yönetime en çok gereksinim duyulan durumlardır (Pearson ve Clair, 1998). Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak bir kriz durumunda tehlikeye girebilir. Böyle durumlarda örgütteki insan ve madde kaynaklarını koordine edebilmek bir yönetim becerisi gerektirir. Çünkü krizler örgütleri ve yöneticileri sıkıntıya sokar (Pearson ve Mitroff,

1993). Doğru, tam ve güncel bilginin toplanamaması, sağlıklı iletişimin kurulamaması, yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi gibi durumları beraberinde getirir. Muhtemel krizlere ilişkin öngörüsü olan, kriz eylem planı yapılmasına liderlik eden, kriz dönemlerinde çalışanlar arasında aktif iletişim sağlayan, sürecin bütününe koordine eden ve süreç sonrası değerlendiren liderlerin okullarında daha başarılı öğrenme yaşantıları gerçekleşir (Wooten ve James, 2008). Öğrenmenin sosyal-duygusal bir süreç olduğu düşünüldüğünde, öğrenmede temel gereksinim olan güven ancak iyi yönetilen kriz ortamlarında sağlanır.

Kriz süreci kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere üç aşamadan oluşur. Kriz öncesi dönem, kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir. Kriz doğmadan önce gerekli önlemlerin alınması, krizi önlemenin en kolay, en ucuz ve en kolay yöntemidir. Kriz sinyalleri alındığında; gerekli kriz planlarının hazırlanması, kriz ekiplerinin kurulması ve bunların sürekli güncel halde tutulması, krizi kolaylıkla ve başarıyla atlatmak için en iyi kriz yönetme yöntemidir. Kriz süreci, kriz ile ilgili belirtilerin ve sinyallerin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu sırada örgüt içinde, özellikle yöneticiler ve çalışanlar arasında büyük bir korku ve panik doğar. Bu korku, panik ve stres, krizi daha da arttırır (Jimerson, Brock, ve Pletcher, 2006; Aksu ve Deveci, 2009; Can, 2002). Kriz sonrası de örgüt kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirir ve kriz döneminden dersler çıkarır (Can, 2002). Kriz sonrasında örgüt yönetimi, bir yandan krizin etkilerini silmeye ve krizin tekrarlanmamasına yönelik olarak yönetim yapısını oluşturmaya çalışırken, diğer yandan tekrar kriz ile karşılaşılması durumunda yapılması gereken çalışmaları belirler. Krizin tekrar olmasını tümüyle önlemek olanaksızdır. Önemli olan, gerekli önlemleri zamanında alabilmektedir (Aksu ve Deveci, 2009).

Okullarda krizlerin ortaya çıkışına yol açan nedenler okul içi ve çevresel etmenler olarak iki başlıkta incelenmektedir. Çevresel etmenlerin başında ailenin olumsuz tutumu, çevre baskı gruplarından (zararlı ortamlar, siyasi baskı vb) kaynaklanan etmenler, salgın hastalıklar, servis kazaları, gerginlik yaratan kavgalar, öğrencilerden birinin ya da yakınının ölümü ve olası doğal afetler gelmektedir. Okul yönetimi ve öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda yetersiz olma durumunu ve öğrencilerden kaynaklanan güçlükleri (olumsuz davranış, sağlık sorunları vb.) iç çevre faktörlerine örnek verilebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003; Koç, 2018; Ayyürek, 2014; Döş ve Cömert, 2012; Collins, 2007).

İlgili alan yazın incelendiğinde, tüm dünyada kriz yönetimine ilginin arttığı görülmektedir (Roberts ve Everly, 2006). Adamson (2007) Amerika'da yaptığı çalışmada okulların yaklaşık %95'inin kriz planı, %83 'ünün ise kriz takımı olduğunu bulmuştur. Bu takımlar ağırlıklı olarak, okul çalışanları, öğrenci servisi çalışanları ve medya çalışanlarından oluşmaktadır. Katılımcıların %93'u okullarında ciddi kriz deneyimi yaşadıklarını, %98'i ise krize müdahale konusunda eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Ohia (2019) etkili planlama planlama, serbest iletişim akışı ve ortak problem çözmebecerisinin kriz yönetiminde önemli olduğunu bulmuştur.

Kriz tanımı her okulun kendi ölçüleri ve özellikleri içinde anlam taşır. Farklı okullar benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebilir, benzer durumlardan farklı şekilde etkilenebilirler. Yine benzer bir olay, aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebilir ya da rutin önlemlerle baş edilebilir bir durum olarak görülebilir. Önemli olan hangi durumda nasıl bir sonucun ortaya çıkabileceğini kestirip buna karşı “güvenli” ve “kabul edilebilir ölçülerde” tepki verebilmek için hazırlanmış, bir başka deyişle örgütlenme olabilmektir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Örgütlerde, yöneticilerin liderliğine, bilgi, beceri ve deneyimine en çok kriz dönemlerinde ve kriz yönetiminde gereksinim duyulur. Çünkü bir yöneticinin en önemli görev ve sorumluluğu örgütte krizi ya da problemi önlemek veya başarıyla çözmektir. Çağdaş yönetim anlayışının temel özelliklerinden biri de, çıkması muhtemel sorunları önceden önlemek ve krize düşülmesini engellemektir (Sezgin,2003).

Can'a (2002) göre, kriz yönetimi sürecini kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve korunma, krizin denetim altına alınması, normal duruma geçiş ve öğrenme ve değerlendirme olmak üzere beş aşamada inceler. Etkili bir kriz yönetimi yolu, kriz sinyallerini algılamak, okul risk analizi yapmak, kriz senaryoları üzerinden kriz planları oluşturmak, tatbikatlar gerçekleştirmek, planların güncelliğini korumak ve eğitimli bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktan geçer (Çiçek Sağlam ve Özsezer, 2015; Aksoy ve Aksoy, 2003; Ulutaş, 2010). Son 20 yılda krize sebebiyet veren unsurlarda artış gözlenmiştir. Bu nedenle eğitim sistemlerinin sağlıklı devam edebilmesi için mevcut kriz planlarını değerlendirmek, değiştirme, ortaya çıkan sorunları zamanında ele almak, yeni iletişim yöntemleri geliştirmek ve çeşitli paydaş gruplarını kriz yönetimi sürecine dahil etmek önem kazanmıştır (Gainey, 2010).

Rock (2000) kriz yönetiminde 6 temel sorudan bahseder. İlk soru “ne zaman?” sorusudur. Bu soru hangi durumda ya da hangi gözlenebilen durum oluştuğunda eyleme geçilmesi gerektiğinin yanıtının verilemesini sağlar. 2. soru “kim?” sorusudur. Mevcut kriz durumunda eyleme geçmesi gereken kim ya da kimlerdir? 3. soru “nasıl” sorusudur. Takım üyeleri hangi iletişim sistemlerini, hangi beceri ve yeterlilikleri nasıl kullanarak eyleme geçeceklerinin yanıtı bu soru ile aranır. 4. soru “ne?” sorusudur. Bu soru ile kriz durumunda takım üyelerinin rolleri ve sorumlulukları tanımlanır. 5. soru “nerede?” sorusudur. Bu soru krize müdahalenin nerede yapılacağını tanımlar. Son soru ise “niçin” sorusudur. Bu soru ile krizin çıkma sebebi sorgulanır.

Adams ve Allan (2006) okullarda kriz yönetimi planlarının yapılmasının önemine değinirler. Örgütsel bir yapı olan okullarda beklenen durum yöneticinin kriz yönetim becerisinin yüksek olmasıdır. Çünkü bir okul yöneticisinin kararları veya eylemleri, bazen öğrencinin, ailenin, öğretmenin ve okuldaki diğer çalışanlar etkileyebilir. Bu yüzden belirsiz ve değişken durumlarda, özellikle kriz gibi sıkıntılı zamanlarda okul yöneticisinin nasıl bir eğitim lideri olduğunu ve kriz durumlarını nasıl yönettiklerini ortaya koymak önemlidir (Lawrence ve Birkland, 2004; Haban ve Bozkurt, 2017;

Blythe, 2006). Gainey'e göre (2010) krize müdahale ve kriz sürecindeki sağlıklı iletişim okul yöneticisinin önceliği olmalıdır. Örgütün değerleri, değerler konusundaki fikir birliği, entegrasyon ve ortak vizyon ve okul müdürünün çalışanlar ile ilişkileri kriz yönetimi sürecini etkiler (Seeger,1997). Cornel ve Sheras (1998) liderlik, takım çalışması ve ortak sorumluluğun kriz yönetimi planlarının etkili uygulanmasını destekleyeceğini, okullarda güvenlik duygusunun kısa sürece geri kazanılmasına yardımcı olacağını belirtirler. Kriz olaylarından sonra çok yaygın olarak hissedilen mağduriyet ve öfke duygularını deneyimleyen öğrenciler, bu zor deneyimlerden öğrenerek ve büyüyeceklerdir.

Okullarda kriz müdahale koordinasyonundan sorumlu kişi okul müdürüdür. Okul müdürü okul kriz planının geliştirilmesi, gerçek bir kriz durumunda verilen tepkilerin denetlenmesi ve değerlendirilmesinde başrolü oynar (Nickerson, Brock ve Reeves, 2006). Bu gerekçeler ile bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri konusundaki öğretmen görüşlerini ortaya koymak, devlet okulu ve özel okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Ayrıca devlet okullarında ve özel okullarda en sık karşılaşılan kriz durumları da çalışma kapsamında tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri konusundaki öğretmen görüşlerini ortaya koymak, devlet okulu ve özel okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasında farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Bu ana amaç kapsamında araştırmada aşağıdaki sorulara da yanıt aranmaktadır:

1. Okul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri nedir?
2. Okul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri okul müdürünün çalıştığı okul türüne göre (devlet okulu ve özel okul) farklılık göstermekte midir?
3. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri okullarında ortaya çıkan kriz durumlarının sıklığına göre farklılık göstermekte midir?
4. Devlet okullarında en çok karşılaşılan kriz durumları nelerdir?
5. Özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Araştırmada karma desen kullanılmıştır. Karma yöntem araştırmaları, araştırmacının bir çalışma veya birbirini izleyen çalışmalar içerisinde nitel ve nicel yöntem, yaklaşım ve kavramları birleştirmesi olarak tanımlanır (Creswell, 2003). Karma yöntemle araştırma yapmak ise çeşitli yöntemler kullanarak olayları bir çerçeve içerisinde sunma, analiz etme ve bir araya getirmektir (Baki ve Gökçek, 2012). Araştırmada nicel verilerin değerlendirilmesinde genel tarama modeli kullanılmıştır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir (Karasar, 2008). Araştırmanın 4. ve 5. soruları devlet okulları ile özel okullarda en

çok karşılaştıkları kriz durumlarını açığa çıkarmayı hedeflemektedir. Bu konudaki öğretmen görüşlerini görüşlerini incelemeyi amaçlayan bu sorunun yapılanmasında konusunun doğasına uygun olarak Olgubilim/Fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktır. Olgular; yaşadığımız dünyada olaylar, deneyimler, algılar, yönelimler, kavramlar ve durumlar gibi çeşitli biçimlerde karşımıza çıkabilmektedir Olgularla günlük yaşantıda sık sık karşılaşılsa da bu tanışıklık onların tam olarak anlaşıldığı anlamına gelmez. İnsanlara tümüyle yabancı olmayan aynı zamanda da tam anlamının kavranamadığı olguları araştırmayı amaçlayan çalışmalar için, Olgubilim iyi bir araştırma zemini oluşturmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2011; Hackett ve Schwarzenbach, 2016; Türnüklü, 2000; Aydın, 2006).

Çalışma Grubu

İstanbul İli Küçükçekmece ilçesinde bulunan özel ve devlet okulunda çalışan 7233 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Örneklemin belirlenmesinde kota örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kotalar belirlenirken Milli Eğitim Bakanlığı'nın tanımladığı okul bölgeleri (avantajlı ve dezavantajlı bölgeler), okul türleri (devlet okulları ve özel okullar), okul düzeyleri (ilk, orta ve lise) dikkate alınmıştır.

Araştırma anketi, kota örnekleme yolu ile seçilen 3 devlet okulunda ve 9 özel okulda çalışan öğretmenlere gerekli izinler alınarak uygulanmıştır. Katılımcılara 240 anket gönderilmiş, anketlerin 222'si değerlendirmeye alınmıştır. Uygulama sırasında anket formu katılımcılara yüz yüze ulaştırılmıştır. Yanıtlar hazır istatistik paket programı tarafından analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ve kurumsal özellikler Tablo 1'de verilmektedir. Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğunu kadın çalışanların oluşturduğu (%69.2), 21-40 yaş arası (%76.7) çalışanların çoğunlukta olduğu, çalışanların %40.7'sinin yılda 2 ila 4 kez okulda kriz durumu ile karşılaştığı görülmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik ve İşe İlişkin Özellikleri

Değişken	Değişken Değeri	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	69.2
	Erkek	30.8
Medeni Durum	Evli	67.3
	Bekar	32.7
Yaş	21-30 yaş arası	38.6
	31-40 yaş arası	38.1
	41-50 yaş arası	16.1
	50 yaş ve üzeri	7.2
Toplam çalışma yılı	0-6 yıl arası	42.4
	7-11 yıl arası	22.5
	12-16 yıl arası	12.2
	17-21 yıl arası	11.3
	22 yıl ve üzeri	11.7
Okulda kriz durumu ile karşılaşma sıklığı	Yılda 1 kez ve altı	50.2
	Yılda 2-4 kez arası	40.7
	Yılda 5 kez üzeri	9.1

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “kişisel bilgi formu” ve “kriz yönetimi yeterlilikleri anketi” kullanılmıştır.

1-Kişisel Bilgi Formu: Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formu, çalışma grubunda yer alan katılımcıların cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma yılı, okulda kriz durumu ile karşılaşma sıklığına dair bilgilerini içeren toplam 5 sorudan oluşmaktadır.

2- Kriz Yönetimi Yeterlilikleri Anketi: Anket Özdemir (2002) tarafından geliştirilmiştir. Anket 12 maddeden oluşmaktadır. Katılımcılardan “her zaman”dan, “hiçbir zaman”a uzanan ölçek üzerinde, kendileri için en doğru olan ifadeyi işaretlemeleri istenmiştir. Özdemir (2002) ölçeğin KMO değeri 0.88, Bartlett’s testi sonucunu ise 13497,42 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin sonunda katılımcılara “en çok karşılaşılan kriz durumları” açık uçlu soru olarak sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeğin eşit aralıklı olduğu varsayımından hareket edilerek, aritmetik ortalamalar için puan aralığı katsayısı 0.80 olarak bulunmuştur. Puan Aralığı= (En Yüksek Değer-En Düşük Değer)/5= 4/5 =0.80. Buna göre aritmetik ortalamaların değerlendirme aralığı şöyledir: 1.00-1.80 arası “çok düşük”, 1.81-2.60 arası “düşük”, 2.61-3.40 arası “orta”, 3.41-4.20 arası “yüksek”, 4.21-5.00 “çok yüksek”. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach-Alfa iç tutarlılık katsayısı ise $\alpha = .88$ olarak belirlenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma sorularını yanıtlamada, betimsel istatistikler, katılımcıların demografik ve işe ilişkin özelliklerine göre ayrı ayrı gruplarda bağlantısız örneklem için t testi ve ANOVA testi analizi kullanılmıştır. Analizler öncesinde veriler, temel varsayımlar açısından incelenmiş ve gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Öncelikle veri setindeki kayıplar değerlendirilmiştir. Maddelerin sıralama ölçeğinde veri sağladığı dikkate alınarak, kayıp veri atama yöntemlerinden medyan atama kullanılarak eksiksiz veri elde edilmiştir. Verilerin analizi hazır istatistik paket programları kullanılarak yapılmıştır.

Araştırmanın 4. ve 5. sorularının çözümlenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi sırasında, öğretmenlerin “devlet okulları ile özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları nelerdir” sorusuna verdikleri yanıtlar bir araya getirilmiştir. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu yolla veriler tanımlanmaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekler ortaya çıkarılmaya çalışılır. Temalar altında verilen yanıtların sıklık düzeyleri değerlendirilmiştir. Temalar belirlenirken temaların verilen tüm yanıtları kapsamına dikkat edilmiştir. Yanıtların yalnızca bir tema altında yer almasına ve temaların birbirinden bağımsız olmasına özen gösterilmiştir. Bu doğrultuda veriler dört aşamada analiz edilmiştir: (1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

BULGULAR

Bu bölümde araştırma soruları çerçevesinde ulaşılan bulgulara yer verilmektedir. Yapılan analizler sonucunda, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerinin çok yüksek olduğu; devlet okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerinin özel okul müdürlerine göre daha düşük olduğu, okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterliliklerinin okullarında ortaya çıkan kriz durumları arttıkça düştüğü bulunmuştur.

Okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilikleri anketi maddelerine öğretmenlerin verdiği yanıtların ortalama değerlerine ilişkin bulgular Tablo 2’de verilmektedir. Tablo 2 incelendiğinde, en yüksek ortalama ile “Kriz bitiminde kriz değerlendirme toplantısı yapar.” maddesini değerlendirildiği; en düşük ortalama ile ise “Kriz esnasında çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verir” maddesinin değerlendirildiği görülmektedir. Anketin tüm maddesinin ortalamaları değerlendirildiğinde öğretmenlerin okul müdürlerinin kriz yönetimi becerisini çok yüksek olarak değerlendirdikleri görülmektedir.

Tablo 2: Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Yeterlilikleri Anketi Maddelerine Verilmiş Olan Ortalama Değerler

Madde	Ort.
1 Krizle ilgili işlevsel bir planlama yapar.	4.32
2 Muhtemel kriz durumları ile ilgili öğretmenleri bilgilendirir.	4.39
3 Kriz sürecindeki görevlendirmeyi çalışanlar arasında dengeli bir biçimde yapar.	4.32
4 Kriz öncesinde, kriz esnasında kullanılacak haberleşme düzenini kurar.	4.37
5 Kriz esnasında çalışanlara bilgi, beceri ve deneyimlerine uygun görevler verir.	4.31
6 Kriz süresince grup toplantıları yapar.	4.41
7 Kriz sürecindeki eylem adımlarının anlaşılır, hızlı ve doğru olarak çalışanlara ulaşmasını sağlar.	4.41
8 Krizle ilgili bireysel çabaları bütünleştirir.	4.33
9 Öğretmenleri kriz planına uygun davranmaları konusunda isteklendirir.	4.33
10 Kriz durumunun çözümlenmesinde çalışanlara güvendiğini hissettirir.	4.37
11 Çalışanlar arasındaki işbirliğini denetler.	4.41
12 Kriz bitiminde kriz değerlendirme toplantısı yapar.	4.44

Okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilik düzeylerinin, çalıştıkları okul türüne göre (devlet okulu ve özel okul) anlamlı farklılık gösterip göstermediğini ölçmek üzere yapılan t-testi sonucu Tablo 3’de verilmektedir. Araştırma bulgularına göre devlet okulu müdürlerinin kriz yönetimi beceri özel okul müdürlerine göre daha düşük düzeydedir ($t=-2,16$, $p<0.01$).

Tablo 3: Devlet Okulu ve Özel Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Yeterliliklerini Karşılaştıran T-testi Sonuçları

	Okul Türü	N	Ort.	ss	Sd	t	p	Anlam
Kriz yönetimi yeterlilik düzeyi	Devlet	110	50.32	10.59	220	-2.081	.03	**
	Özel	112	54.48	8.94				

** p<0.01

Kriz durumu ile karşılaşma sıklığı değişkenine göre, okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilik puanları ve varyans analizi sonuçları Tablo 4’de verilmektedir. Tablo 4 incelendiğinde kriz durumu ile karşılaşma sıklığı yılda 1 kez ve altı olan okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilik puanlarının diğerlerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Yılda 2-4 kez arası kriz durumu ile karşılan okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilik puanlarının ise yılda 5 kez ve üzeri kriz durumu ile karşılan okul müdürlerinin puanlarından daha yüksek olduğu görülmektedir ($F=12.24$, $p<0.01$).

Tablo 4: Kriz Durumu ile Karşılaşma Sıklığının Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Yeterlilikleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Varyans Analizi Sonuçları

	Yaş	N	Ort.	S	F	p	Fark-Grup
Kriz yönetimi yeterlilik düzeyi	Yılda 1 kez ve altı	113	55.05	8.10	12.24	.000**	1-2
	Yılda 2-4 kez arası	82	50.64	10.29			1-3
	Yılda 5 kez ve üzeri	17	44.52	13.26			3-2

** $p<0.01$

Araştırmanın 4. ve 5. sorularının çözümlenmesinde içerik analizinden yararlanılmıştır. İçerik analizi sırasında, öğretmenlerin “devlet okulları ile özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları nelerdir” sorularına verdikleri yanıtlar bir araya getirilmiştir. Temalar altında verilen yanıtların sıklık düzeyleri değerlendirilmiştir (Tablo 5, Tablo 6). Temalar belirlenirken temaların verilen tüm yanıtları kapsamına dikkat edilmiştir. Yanıtların yalnızca bir tema altında yer almasına ve temaların birbirinden bağımsız olmasına özen gösterilmiştir.

Devlet okullarında en çok karşılaşılan kriz durumları Tablo 5’de görüldüğü gibi 11 tema altında toplanmıştır. En fazla tekrar eden temaların “veli öğretmen anlaşmazlıkları”, “öğrenci yaralanmaları”, “problemlili aile tutum ve davranışları” olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Devlet Okullarında En Çok Karşılaşılan Kriz Durumları

Tema	f
Veli öğretmen anlaşmazlıkları	7
Öğrenci yaralanmaları	5
Problemlili aile tutum ve davranışları	5
Problemlili öğrenci tutum ve davranışları	3
Akran zorbalığı	2
Öğrenci ve veli arasındaki anlaşmazlıklar	1
Öğrencilerin sağlık problemleri	1
Okul kazaları	1
Nöbet esnasında karşılaşılan problemlerdir.	1
Okul suyunun kesilmesi nedeni ile temizliğin yapılamaması	1
Okul dışı sebeplerin eğitim öğretimi aksatması	1

Özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları Tablo 6’da görüldüğü gibi 10 tema altında toplanmıştır. En fazla tekrar eden temaların “öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar”, “velilerin yüksek

beklentileri ve okula müdahale etmeleri”, “Öğrencilerin izinsiz fotoğraf video paylaşımı” olduğu görülmektedir.

Tablo 6. Özel Okullarda En Çok Karşılaşılan Kriz Durumları

Tema	f
Öğrenciler arasındaki anlaşmazlıklar	5
Velilerin yüksek beklentileri ve okula müdahale etmeleri	4
Öğrencilerin izinsiz fotoğraf video paylaşımı	3
Ergenlik dönemi sorunları	2
Velilerin kaygıları ve tepkileri	3
Öğrenciler arası tartışmalarda velilerin de dahil olması	2
Velilerin çocuklarının olumsuz durumlarını kabul etmemeleri	2
Akran zorbalığı	2
Velilerin fazla not beklentisi	1
Yaralanmalar	1

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışmada okul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeyleri belirlenmiş ve çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerinin çok yüksek olduğu bulunmuştur. Çiçek Sağlam ve Özsezer (2015a) liselerdeki okul yöneticilerinin kriz süreci yönetim becerilerini “çoğunlukla” düzeyinde ($x=3.56$) yeterli gördüklerini bulmuşlardır. . Özdemir (2002) insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliklerine ilişkin, yönetici görüş ortalamasının “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiği bulgusuna erişmiştir. Maya (2014) kamu ilkokullarında çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerilerini genelde ve tüm alt boyutlarda "orta düzeyde" olarak bulmuştur.

Karakuş ve İnandı (2018) okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri, kriz öncesi ve kriz sonrası dönemde “çoğunlukla” düzeyinde; kriz anında ise “bazen” düzeyinde olduğunu bulmuşlardır. Öğretmen görüşlerine göre okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri ortalama puanı 3.48 iken, yönetici görüşlerine göre 3.60 bulunmuştur. Haban ve Bozkurt (2017) ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin orta düzeyde ($x=3.35$) olduğunu bulmuştur. Altınbaş ve arkadaşları (2019) okul yöneticilerinin engellilik hizmetlerine ilişkin kriz yönetimi becerilerini yüksek düzeyde bulmuşlardır.

Çiçek Sağlam ve Özsezer’in (2015b) bulgularına göre, öğretmenler, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerini genel olarak orta düzeyde görmektedirler. Okul türü değişkenine göre genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre; okul yönetiminin kriz yönetme becerilerini “kriz anı” ve “kriz sonrası” boyutlarında anlamlı derecede daha yeterli ($x=3.23$) değerlendirmişlerdir. Kriz sonrası alt boyutunda yöneticilerin en yeterli oldukları beceriler öğretmenlere göre “kriz sonrası durum analizi yapma” ve “gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirleme” olduğu görülmektedir. İnandı (2008) okul müdürlerine, kriz sonrasında nasıl bir değerlendirme ve

yönlendirme çalışması yaptıkları sorduğu çalışmasında 20 okul müdürünün 13 ünün kriz sonrası bir değerlendirme ve bilgilendirme çalışması yapıldığını bulmuştur.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu devlet okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerinin özel okul müdürlerine göre daha düşük olmasıdır. Alanyazında devlet ve özel okul karşılaştırması yapan çalışmaya rastlanılmamasının yanında, okul türlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi becerilerini inceleyen çalışmalar olduğu görülmektedir. Çiçek ve Özsezer (2015a) okul türü değişkenine göre, meslek lisesi yöneticileri ile genel lise yönetici görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmayıp benzer düşündükleri sonuçlarına ulaşılmıştır. 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. Devlet okulu müdürlerinin kriz yönetimi yeterliliklerinin özel okul yöneticilerine göre daha düşük olmasının sebebinin yönetsel süreçlerdeki yeterlilikleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Kamuda okul yöneticiliği bir uzmanlık alanı olmaktan ziyade atama sonucu gerçekleşen bir süreçtir. Atamalar sırasındaki puanlamalar yönetim yeterliliklerine göre değil, farklı değişkenlere göre yapılmaktadır. Okul müdürlerinin atamasından sonra performansını değerlendiren ve gerektiği durumda yer değişikliği sağlayan etkili bir sistem mevcut değildir. Özel sektörde ise görevlendirmeler daha fazla yeterliliklere ve performansa dayalı yapılmaktadır.

Bu çalışmada okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterliliklerinin okullarında ortaya çıkan kriz durumları arttıkça düştüğü bulunmuştur. Bu bulgu kriz durumlarının artmasının başatmayı daha güç hale getirmesi ile ya da krizle başedebilme becerisi yüksek okul müdürlerinin kriz ortaya çıkmadan krize müdahale etmesi ile açıklanabilir.

Devlet okullarında en çok karşılaşılan kriz durumları sıklığına göre; veli öğretmen anlaşmazlıkları, öğrenci yaralanmaları, problemlili öğrenciler ve ailelerinin tutum ve davranışları ve akran zorbalığıdır. Özel okullarda en çok karşılaşılan kriz durumları ise sıklığına göre; öğrenciler arasındaki uyumsuzluk/ anlaşmazlık, velilerin yüksek beklentileri ve okula müdahale etmeleri, öğrencilerin sosyal medya kullanımı (izinsiz fotoğraf video paylaşımı) ve ergenlik dönemi sorunlarıdır. Okul türüne göre karşılaşılan kriz durumlarının farklılaştığı görülmektedir. Özel okul velilerinin beklenti düzeyinin yüksekliğinin, öğrencilerin sosyo-ekonomik yapı farklılıklarının karşılaşılan kriz durumlarının farklılığında etkili olduğu düşünülmektedir. İnandı (2008) ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarını değerlendirdiği çalışmasında, müdürlerin okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını, madde bağımlılığı; okul dışından çetelerin saldırıları; şiddet olayları; aletli saldırılar ve sel baskınları olarak bulmuştur. Tokel (2018) ise ortaokullarda karşılaşılan krizlerin en fazla veli ve öğrenci kaynaklı olduğunu tespit etmiştir. Adamson (2007) Amerika'da yaptığı çalışmada en etkili kriz durumlarını sırası ile beklenmeyen ölümler, intihar, ulaşım kazaları, silahlı saldırılar ve doğal afetler olarak bulmuştur. Cornel ve Sheras ise (1998) alkolle ilişkili ölümler, kendini yaralama, okul cinayeti, ırksal / etnik

çatışma ve toplumsal şiddeti öncelikli beş okul krizi olarak isimlendirmişlerdir. Eğitim kurumlarında yaşanan olası krizler kurum çalışanlarının davranışlarından kaynaklanan bireysel krizler olabilir (Aksoy, Aksoy, 2003). Bir diğer kriz sebebi ise okul çağındaki bireylerin kendilerini ve çevreyi tanıma süreçlerinde karşılaşmış oldukları alkol, uyuşturucu gibi kötü alışkanlıklar ile karşılaşmasıdır (Adıgüzel, 2007).

Okul yöneticilerinin stratejik plan sürecine kriz yönetimi planını entegre etmeli, krize neden olacak kurumsal tehditleri ve zayıf yanları betimlemeli, medya ile sağlıklı iletişim kurmalı, tüm paydaşlar ve toplum üzerinde itibar yaratmalıdır (Gainey, 2009). Ebeveynler başta olmak üzere krizden etkilenen tüm tarafların iyileşme ve öğrenme sürecini etkili geçirmesi sağlanmalıdır (Merriman, 2008; MacNeil ve Topping, 2009). Moriarty, Maeyama ve Fitzgerald (2016) okul yöneticisinin kriz yönetimi sürecinde okul polisi, sağlık kuruluşları ve kolluk kuvvetleri ile bağlantılı olarak çalışması gerektiğini belirtirler. Araştırmacılar (Couvillon, Peterson, Ryan, Scheuermann ve Stegall, 2010), 16-18 saat sürecek krizin sebeplerinin ve sonuçlarının değerlendirileceği eğitim programları önerirler. Programların sürdürülebilirliği, davranış değişikliği yaratacak nitelikte olması, tüm paydaşları kapsamaması önemlidir.

Öneriler

Araştırma bulgularından yola çıkılarak uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler aşağıda verilmektedir:

Devlet okulları başta olmak üzere tüm okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin artırılması amacı ile strateji ve örnek olay çalışmalarının yapılması, devlet okulu yöneticilerinin yeterlilik ve performansa dayalı görevlendirilmesi önerilmektedir.

Okul türlerine göre kriz durumlarının farklılaştığı göz önüne alınarak; okulların kriz haritalarının çıkarılması, kriz eylem planlarının hazırlanması ve senaryo çözümlerinin yapılması önerilmektedir.

Kriz yönetimi sürecine ilişkin eğitim programların sürdürülebilirliği, davranış değişikliği yaratacak nitelikte olması için programların tüm paydaşları kapsamaması önerilmektedir.

Eğitim kurumlarındaki kriz durumları ve kriz yönetimi süreçlerini inceleyen nitel çalışmaların yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın sınırlılıkları çerçevesince bu çalışma, yalnızca İstanbul İli Küçükçekmece ilçesinde çalışan özel ve devlet okulu öğretmenlerini kapsar şekilde yapılmıştır. Çalışmanın farklı bölgelerinde yapılması, kriz yönetimi sürecini etkileyen diğer değişkenlerin de incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adams, C. M., & Kritsonis, W. A. (2006). An analysis of secondary schools' crisis management preparedness: National implications. *Online Submission*, 1(1).
- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Adamson, A. D. & Peacock, G. G. (2007). Crisis response in the public schools: A survey of school psychologists' experiences and perceptions. *Psychology in the Schools*, 44(8), 749-764.
- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49.
- Aksu, A. & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 1C0034.
- Altınbas, O., Tokel, A., & Dagi, G. (2019). Evaluation of school administrators' brand and crisis management skills on disability services. *International Journal of Disability, Development and Education*, 66(6), 590-597.
- Aydın, İ. (2006). Sosyal bilimlerde araştırmadan yayına etik değerler. *I. Ulusal Kurultay Bildirileri*, Sosyal Bilimlerde Süreli Yayıncılık,
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı, Van.
- Baki, A., & Gökçek, T. (2012). Karma yöntem araştırmalarına genel bir bakış. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 1-21.
- Blythe, B. T. (2006). Strategic crisis leadership, are you ready to lead in the midst of chaos?, *Facilities Management Journal*, Sept-Oct, 2006.
- Can, Halil. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. 6.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Collins, C. L. (2007). Threat assessment in the post-columbine public school system: The use of crisis management plans in the public school sector as a means to address and mitigate school gun violence. *International Journal of Educational Advancement*, 7(1), 46-61.
- Cornell, D. G. & Sheras, P. L. (1998). Common errors in school crisis response: Learning from our mistakes. *Psychology in the Schools*, 35(3), 297-307.
- Couvillon, M. Peterson, R. L. Ryan, J. B., Scheuermann, B., & Stegall, J. (2010). A review of crisis intervention training programs for schools. *Teaching Exceptional Children*, 42(5), 6-17.
- Çiçek Sağlam, A. & Özsezer, S. (2015a). Liselerde okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*, 34, 1-14.
- Çiçek Sağlam, A. & Özsezer, S. (2015b). Liselerde okul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(7), 13-28.
- Döş, İ. & Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *The Clearing House: A Journal of Educational Strategies, Issues and Ideas*, 82(6), 267-274.

- Gainey, B. S. (2010). Crisis management in public school districts. *Organization Development Journal*, 28(1), 89.
- Haban, M. M., & Bozkurt, B. Ortaöğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin kurumun sosyal sermaye birikimine etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 139-153.
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 36-55.
- Hackett, P. M. W. ve Schwarzenbach, B. (2016). Ethnographic cavcats. In P. M. W. Hackett (Ed.), *Qualitative research methods in consumer psychology: Ethnography and culture* (pp. 53-66). New York, NY, London: Routledge.
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (10), 36-55.
- Jimerson, S. R., Brock, S. E., & Pletcher, S. W. (2005). An integrated model of school crisis preparedness and intervention: A shared foundation to facilitate international crisis intervention. *School Psychology International*, 26(3), 275-296.
- Jones, M. & Paterson, L. (1992). *Preventing chaos in times of crisis: a guide for school administrators*. Southwest Regional Laboratory Los Alamitos, California
- Karakuş, A. & İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 500-518.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar-ilkeler-teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Koç, Z. Z. Eğitim kurumlarında kriz yönetimi: basında yer alan haberlerin analizi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 3(3), 1-11.
- Lawrence, R. G. & Birkland, T. A. (2004). Guns, Hollywood, and school safety: Defining the school-shooting problem across public arenas. *Social Science Quarterly*, 85(5), 1193-1207.
- MacNeil, W. K. & Topping, K. J. (2009). Crisis management in schools: evidence-based postvention. *The Journal of Educational Enquiry*, 7(2).
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 209-235.
- Merriman, L. S. (2008). Managing parent involvement during crisis. *New Directions For Student Services*, 122, 57-66.
- Mintzberg, H. (1990). The manager's job: Folklore and fact. *Harvard Business Review*, 90, 163-176.
- Moriarty, A., Maeyama, R. G. & Fitzgerald, P. J. (1993). A clear plan for school crisis management. *NASSP Bulletin*, 77(552), 17-22.
- Nickerson, A. B., Brock, S. E. & Reeves, M. A. (2006). School crisis teams within an incident command system. *The California School Psychologist*, 11(1), 63-72.
- Ohia, A. N. (2019). Crises management for goal attainment in public secondary schools in Bonny, Rivers State: Importance of planning. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 6(2), 29-33.
- Özarslan, C., & Diker, E. (2020). Kamu kurumlarının kriz yönetimi becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), 653-678.

- Özdemir, T.A.(2002). *İlköğretim okul müdürlerinin kriz yönetimi konusundaki koordinasyon yeterliliklerinin değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Roberts, A. R. & Everly Jr, G. S. (2006). A meta-analysis of 36 crisis intervention studies. *Brief Treatment and Crisis Intervention*, 6(1), 10.
- Rock, M. L. (2000). Effective crisis management planning: Creating a collaborative framework. *Education and Treatment of Children*, 248-264.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pearson, C. M. & Mitroff, I. I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. *The academy of management executive*, 7(1), 48-59.
- Peterson, K. D. (2001). The roar of complexity: A principal's day is built on fragments of tasks and decisions. *Journal of Staff Development*, 22, 18-21.
- Sağlam, A. Ç., & Özsezer, S. (2015). Liselerde okul yönetimlerinin kriz yönetme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Electronic Journal of Education Sciences*, 4(7).
- Sayın, N. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği), Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Seeger, M. W. (1997). Ethics and organizational behavior. Cresskill, N.J.: Hampton Press Incorporated, 178, 182-183.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 181-195.
- Smith, L., & Riley, D. (2012). School leadership in times of crisis. *School Leadership & Management*, 32(1), 57-71.
- Tokel, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. *Quality & Quantity*, 52(1), 901-912.
- Tokel, A., Ozkan, T., & Dagli, 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.
- Türk Dil Kurumu (1994). *Okul sözlüğü*. Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.
- Türnüklü, A. (2000). Eğitim bilim araştırmalarında etkin olarak kullanılacak nitel bir araştırma tekniği: Görüşme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 543-559.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Wooten, L. P., & James, E. H. (2008). Linking crisis management and leadership competencies: The role of human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 10(3), 352-379.
- Yıldırım A. ve Şimşek H. (2011). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

An Investigation of Crisis Management Skills of School Principals: Comparison of Public and Private Schools

EXTENDED ABSTRACT

Introduction

It is not possible to talk about certainty in the management of today's schools (Liou, 2015). Administrative affairs are characterized by complexity, unpredictability and uncertainty. (Mintzberg, 1990; Peterson, 2001). In this respect, it is vital for schools to be prepared for possible crisis situations, to minimize the negative situations that may arise from this and to manage the process more healthily and effectively (Haban and Bozkurt, 2017). Crisis readiness levels of all schools from preschool to higher education should be strengthened with crisis response strategies (Gainey, 2010).

The crisis is defined as a dangerous moment when the sudden deterioration in the meaning of the word develops. Crises are chaotic situations that organizations and societies may face in their lives and they create confusion. Crises are most needed for management (Pearson and Clair, 1998). Keeping the organization in line with its objectives can be endangered in the event of a crisis. In such cases, the ability to coordinate human and substance resources in the organization requires management skills. Because crises put organizations and managers in trouble (Pearson and Mitroff, 1993). It brings about situations such as inability to gather accurate, complete and up-to-date information, inability to establish healthy communication, and inadequate fulfillment of administrative and organizational activities. More successful learning experiences take place in the schools of the leaders who have predictions about possible crises, lead a crisis action plan, provide active communication between employees during crisis periods, coordinate the whole process and evaluate the post-process (Wooten & James 2008).

One of the main features of contemporary management approach is to prevent possible problems in advance and to prevent crisis. (Sezgin, 2003). The principal responsible for crisis response coordination in schools is the school principal. The school principal plays a leading role in developing the school crisis plan, monitoring and evaluating responses in a real crisis situation (Nickerson et al., 2006). With these reasons, the aim of this study is to reveal the views of teachers about the crisis management skills of school principals and to determine whether there is a difference between the crisis management skills of public and private school administrators. In addition, the most frequently encountered crisis in public and private schools were also determined. In this research, the following research questions are sought:

1. What are the crisis management skill levels of school principals?
2. Do the principals' crisis management skill levels differ according to the type of school (public and private) where the school manager works?

3. Do the school administrators' crisis management skill levels differ according to the frequency of crisis in their schools?

4. What are the most common crisis in public schools?

5. What are the most common crisis in private schools?

Method

The research was conducted with mixed pattern. General screening model was used for the evaluation of quantitative data and Phenomenology pattern was used for the analysis of qualitative data. The sample group of the study consists of 222 teachers working in 3 private and 9 different public schools in the 2017-2018 academic year in Küçükçekmece district of İstanbul. In the research, “personal information form” and “crisis management skills questionnaire” were used as data collection tools. Descriptive statistics, T-Test and Anova Test were used for data analysis of qualitative data and content analysis was used were used for data analysis of quantitative data.

The personal information form prepared by the researcher consisted of a total of 5 questions including the participants' information on gender, marital status, age, total years of work, and the frequency of encountering crisis at school.

Özdemir (2002) developed the “Crisis Management Competencies Questionnaire” which was used to measure the crisis management skills of school administrators. The survey consists of 12 items. Participants were asked to mark the most appropriate expression on the scale from always to “never”. In addition, the participants were asked as “the most encountered crisis situations” as open-ended questions.

Results

The data of the research were analyzed by using the prepared statistical package program. Frequency distributions, mean, standard deviation, independent sample T test and ANOVA test were used. As a result of the analyzes, it was found that;

the school principals' crisis management skills were very high ($x=4.37$),

the crisis management skills of public school principals are lower than that of private school principals ($t=-2,081$, $p<0.01$),

the crisis management skills of school principals decreased as the crisis situations in schools increased ($F=12.24$, $p<0.01$),

The most common crisis situations in public schools are “parent-teacher conflicts”, “student injuries”, “problematic family attitudes and behaviors”,

The most common crisis situations in private schools are “disagreements among students”, “high expectations and intervention to schools of parents”, “unauthorized photo and video sharing of students”.

Discussion and Suggestions

In this research, it was found that the principals' crisis management skills were very high. While Çiçek Sağlam and Özsezer (2015a) and Karakuş and İnandı (2018) find the school administrators' crisis management skills at the “mostly” level; Maya (2014), and Haban and Bozkurt (2017), respectively. "medium-level" they found.

Another important finding of the study is that the crisis management skills of public school principals are lower than that of private school principals. This situation is thought to be related to the competence of school principals in administrative processes. School administration in the public sector is a process of appointment rather than a specialty. Scores during appointments are made according to different variables, not management competencies. There is no effective system that assesses the performance of school principals after the appointment and, where necessary, relocates. In the private sector, assignments are based on more competences and performance. In addition to, it was found that the crisis management competencies of school principals decreased as the crisis situations in schools increased. This finding may be explained by the fact that the increase in crisis makes it more difficult to cope with or the high school principals with the ability to cope with the crisis intervene before the crisis occurs.

According to the frequency of the most common crisis in public schools; parent teacher disagreements, student injuries, attitudes and behaviors of problematic students and their families, and peer bullying. The most common crisis in private schools are; disagreement / disagreement among students, high expectations of parents and intervention in school, students' use of social media (unauthorized photograph video sharing) and adolescence problems. It is seen that the crisis faced by the school type differ. It is thought that the high level of expectation level of private school parents and the socio-economic structure differences of the students are effective in the difference of the crisis encountered.

It is recommended to conduct strategy and case studies and to assign state school administrators based on competence and performance in order to increase the crisis management skills of all school administrators, especially public schools. In addition, taking into consideration that crisis differ according to school types; crisis maps of schools, preparing crisis action plans and scenario analysis will be useful. It will shed light on the literature and practitioners of qualitative studies examining the crisis and crisis management processes in educational institutions; the joint research of academics and practitioners will support institutions to solve their problems.