

Received/Geliş	:	2023	/	Ocak	Accepted/Kabul	:	2023	/	Şubat	Published/Yayın	:	2023	/	Mart
		January		2023			February		2023			March		2023

## Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi

Meryem Gülsever<sup>1</sup> Ahmet Serkan Yazıcıoğlu<sup>2</sup> Osman Menteşe<sup>3</sup>

**Atıf/Reference:** Gülsever, M., Yazıcıoğlu, A.S. ve Menteşe, O. (2023). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi. *Yönetim ve Eğitim Bilimleri Dergisi*, 11(1), 12-27.

### Özet

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini araştırmaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile araştırmacı tarafından kendilerine ulaşılabilen okul müdürleri çalışma grubuna dahil edilmiştir. Çalışma grubu 2020-2021 öğretim yılında Zonguldak ili Kozlu ve Merkez ilçelerinde görev yapan 20 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Kriz yönetimiyle ilgili yarı yapılandırılmış beş soru ile veriler toplanmıştır. Araştırma bulgularında; kriz durumları her okulda çok sık olmasa da yaşanabilmekte olduğu, kriz kaynağını tespit etme ve kriz durumlarında yapılan planlamaların önemli olduğu, kriz eğitimi almış olan yöneticiler ile almamış olan yöneticiler arasında farklılıklar olduğu ve okul yöneticilerinin ortak noktada görüş bildirdiği maddi imkânsızlıklar sorunu yaşadıkları tespit edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Kriz, Kriz yönetimi, Okul müdürü.

## Analysis of School Administrators' Views on Crisis Management

### Abstract

The aim of the research is to investigate the opinions of school administrators on crisis management. Phenomenology (phenomenology) research design, one of the qualitative research methods, was used. School principals, who could be reached by the researcher, were included in the study group with easily accessible case sampling, one of the purposive sampling methods. The study group consists of 20 school administrators working in Kozlu and Merkez districts of Zonguldak province in the 2020-2021 academic year. Data were collected with five semi-structured questions about crisis management. In the research findings; It has been determined that crisis situations can be experienced in every school, although not very often, it is important to determine the source of crisis and the planning made in crisis situations, there are differences between the administrators who have received crisis training and those who have not, and the school administrators have a problem of financial impossibilities in which they have a common point of view.

**Keywords:** Crisis, Crisis management, School principal.

### 1. Giriş

Ortak amaçları gerçekleştirmek adına kurulan örgütler, önceden belirledikleri bu ortak hedeflerine ulaşmaya çalışırken, bazen istenmeyen olaylarla veya beklenmedik durumlarla karşılaşabilmektedirler. Bazıları ile başa çıkabilirken, bazılarıyla da başa çıkamayıp çaresiz kalabilmektedirler. Olayların, örgütün başa çıkabilme kapasitesinin üzerinde olduğu durumlarda, örgüte etkisi yıkıcı olabilmektedir. Bu tip durum veya olaylar “kriz” olarak tanımlanmaktadır. Krizlerin sınırları yoktur. Herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde,

<sup>1</sup> Zonguldak İl Millî Eğitim Müdürlüğü; <https://orcid.org/0000-0001-7733-2298> [Sorumlu Yazar]

<sup>2</sup> Zonguldak İl Millî Eğitim Müdürlüğü; <https://orcid.org/0000-0003-4119-9426>

<sup>3</sup> Zonguldak İl Millî Eğitim Müdürlüğü; <https://orcid.org/0000-0002-8209-229X>

herhangi bir örgütte beklenmeyen bir anda meydana gelebilirler ve tüm örgütleri etkiledikleri gibi eğitim örgütlerini de olumsuz etkileyerek tehdit etmektedirler.

Sayın (2008, s. 5)'e göre, günün büyük kısmında açık kalan, aktif şekilde çalışan ve sürekli çevresiyle etkileşim halinde olan eğitim kurumlarının krizlerden en az şekilde etkilenmesinde birinci derecede sorumlu ve en çok aranan kişiler hiç şüphesiz eğitim yöneticileridir. Eğitim yöneticileri okulun işleyişindeki tüm sorumlulukları alabilen, vizyon sahibi, etrafındakilerinin fikir ve düşüncelerine önem veren, değişimden korkmayan ve özellikle liderlik becerisine sahip olabilen kişiler olmalıdırlar. Krizler acil durumu gerektirir (Demirtaş, 2000, s. 355) ve okulun günlük işleriyle uğraşmanın yanında oluşabilecek sürpriz bir krize hazır olmalıdırlar (Altun, 2001, s. 464).

Bu hazırbulunuşluk krizin etkili bir şekilde yönetilmesini sağladığı gibi krizin yıkıcı etkilerini de en aza indirebilecektir (Barton, 2000, s. 304). Bu nedenle kriz durumlarını etkili yönetebilmek için her örgütün bir kriz planı olması ve bu planları bazı zamanlarda denemeleri gerekmektedir. Okul yöneticilerinin muhtemel krizlere karşı gerekli kaynakları ayırmaları, alt yapı sistemlerini oluşturmaları, donanımlarını güçlendirmeleri, krize karşı stratejik yaklaşımları ve krize bakış açıları, krizin çözümünde kolaylıklar sağlayacaktır.

Okullarda yaşanabilecek krizlere yönelik gerekli önlemlerin alınmadığı okul ortamlarında ise görevli bireylerin hedeflenen düzeyde öğrenme ve öğretme hedeflerini gerçekleştirmesi zordur. Etkili bir kriz yönetimi becerisine sahip olmayan okul yöneticilerinin yönettiği eğitim kurumlarında oluşabilecek krizler olumsuz sonuçlara yol açabilir.

Bu bağlamda bu çalışma okul yöneticilerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür taramaları neticesinde kriz, kriz yönetimi, yöneticilerin kriz yönetimi becerileri ile ilgili literatür taraması yapılarak kavramsal çerçevede yer verilmiştir. Sonrasında ise Zonguldak ilindeki okul yöneticilerine kriz durumlarına ilişkin yöneltilmiş sorularla onlardan alınan görüşler incelenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri nelerdir? Sorusunun cevabını için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Okul yöneticileri için yöneticilik genel anlamda, okul içinde ve okul dışında hangi anlamlar ifade eder?
2. Okul yöneticilerini mesleklerinde en çok tatmin eden ve yoran durumlar nelerdir?
3. Okul yöneticileri için kriz durumları ne anlama gelmektedir? Yöneticilerin en çok karşılaştığı kriz durumları ve krizi çözüm yolları nelerdir?
4. Okul yöneticileri hangi sıklıkla kriz yaşamaktadırlar? Kriz yönetim sürecinde izledikleri yol ve stratejiler nelerdir ve şimdiki kriz yönetim becerilerinin mesleklerindeki ilk yıllarından farkı nedir?
5. Okul yöneticilerinin elinde sihirli bir değnek olsa değiştirmek istedikleri durumlar ne olurdu?

## **2. Materyal ve Yöntemler**

Bu araştırma, betimsel tarama modeliyle gerçekleştirilmiştir (Karasar, 2005). Araştırmanın çalışma grubunu Zonguldak ili çevre ilçelerinde görev yapan öğretmenler (N=264) oluşturmaktadır. Çalışma grubunun seçiminde olasılığa dayanmayan örnekleme çeşidinden uygun (amaca yönelik) örnekleme tekniği kullanılmıştır (Şimşek & Yıldırım, 2013). Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri hakkında betimsel istatistiklere ait veriler aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmektedir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji (olgu bilim) araştırma deseni seçilmiştir. Temelleri 18. yüzyıla dayanan fenomenoloji, "gerçek nedir?" sorusuna cevap arar. Bireysel gerçekçiliğin katılımcı ve araştırmacı tarafından birlikte oluşturulduğu çeşitli özelliklere sahip bir araştırma yöntemi olan bu yaklaşımın temel konusu bireysel evrenin araştırılmasıdır. Bununla birlikte fenomenolojik yaklaşımın odak noktası bireysel tecrübelerdir. Baş ve Akturan (2017, s. 85-87)'a göre araştırmacı katılımcının kişisel tecrübeleri üzerine yoğunlaşarak, bireylerin algılamaları ve olaylara yüklemiş oldukları çeşitli anlamları inceleyip ele alır. Fenomolojik yaklaşımın amacı, araştırma kapsamında kişi ya da grup halindeki insanların bir fenomene ilişkin yaşamış oldukları deneyimin anlamını, yapısını ve sonunda özünü anlayıp daha açık bir hale getirmektir (Göktepe, 2020, s. 35).

Katılımcısının görüş ve bakış açılarına gömülü olgunun daha derinlemesine anlaşılmasına odaklanan bu araştırmalarda diğer nitel araştırmalarda olduğu gibi görüşmeler, gözlemler, eylem araştırmaları, tartışmalar, odak grup toplantıları ve metnin analizi gibi birçok yöntem kullanılabilir. Qutoshi (2018, s. 219-220)'e göre analiz karmaşık olduğundan veriler kategorilere ayrılarak tartışmaların veya gözlemlerin farklı bölümleri arasında çeşitli bağlantılar kurulur.

### Çalışma Grubu

Araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme ile araştırmacı tarafından kendilerine ulaşılabilen okul müdürleri çalışma grubuna dahil edilmiştir. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme adından da anlaşılacağı üzere araştırmacının kolaylıkla ulaşabileceği örneklem grubudur. Bu yöntem araştırmaya hız ve pratiklik kazandırır. Çünkü bu yöntemde araştırmacı, kendisine yakın olan ve erişilmesi kolay olan bir durumu seçer (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 112). Ekonomik olması nedeniyle araştırmacılar tarafından sıkça bu metot kullanılmakla birlikte sonuçları daha az genellenebilir.

Çalışma grubundaki okul yöneticileri 2020- 2021 Eğitim Öğretim yılı Zonguldak ili Kozlu ve Merkez ilçelerinde farklı okul türlerinde görev yapmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ait veriler aşağıdaki tablo 1' de gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	f	%
Cinsiyet	Kadın	8	40
	Erkek	12	60
Kıdem Yılı	1-5 yıl	1	5
	6-10 yıl	2	10
	11-15 yıl	4	20
	16-20 yıl	5	25
	20 yıl ve üzeri	8	40
Okul Türü	Okul Öncesi	3	15
	İlkokul	7	35
	Ortaokul	6	30
	Lise	4	20
Branş	Fen Bilimleri	1	5
	Okul Öncesi Öğretmenliği	3	15
	Sınıf Öğretmenliği	6	30
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	5
	Türk Dili ve Edebiyatı	3	15
	Matematik	2	10
	Rehberlik	3	15
	Sosyal Bilgiler	1	5

Tabloda yer alan istatistikî değerlere göre, çalışma grubunun %40' ı (8) kadın, %60'ı (12) erkek okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Yöneticilerin 1'i (%5); 1-5 mesleki kıdem yılı aralığında, 2'si (%10); 6-10 yıl aralığında, 4'ü (%20); 11-15 yıl aralığında, 5'i (%25); 16-20 yıl aralığında ve 8'i (%40); 20 yıl ve üzeri mesleki kıdem yılı aralığındadır. Yöneticilerin 3'ü (%15) okul öncesinde görev yaparken, 7'si (%35) ilkökul, 6'sı (%30) ortaokul ve 4'ü (%20) ise lise okul türünde görevlerini yapmaktadırlar. Yöneticilerin branşlarına bakıldığında ise fen bilimleri, sosyal bilgiler ve din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenliği 1'er (%5) kişi, matematik öğretmenliği 2 (%10), türk dili ve edebiyatı, okul öncesi ve rehberlik 3'er (%15) kişi ve 6 (%30) kişinin ise sınıf öğretmeni olduğu görülmektedir. Çalışma grubunda erkek yöneticilerin 12, 20 yıl ve üzeri kıdem yılına sahip yöneticilerin 8, ilkökulda çalışan yöneticilerin 7, sınıf öğretmenliği branşında olan yöneticilerin ise 6 kişi olduğu görülmektedir. Bunlar tablodaki veri setlerinde en yüksek frekans değerindedirler.

## Yarı Yapılandırılmış Görüşme Tekniği

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Yarı yapılanmış görüşme incelenmek istenen konu hakkında katılımcılardan aynı türde bilgilerin toplanması amacıyla yapılan bir görüşme türüdür. Bu yaklaşımda görüşme öncesinde, görüşmeciye rehberlik edecek görüşme sorularının yer aldığı görüşme formu hazırlanır. Hazırlanan görüşme formunda açık uçlu ve yorum gerektiren sorular sorulmalıdır. Sorular sohbet tarzına ve günlük dil kullanımına uygun olmalı ve teknik dilden arındırılmış olmalıdır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Simsek, 2003, s. 283).

Görüşme formunda yer alan soruların teknik dilden arındırılmış, sohbet ve günlük kullanım tarzına uygun olmasına dikkat edilmiştir. Hazırlanan görüşme formuna dair alanında uzman olarak danışmanımız Dr. Öğr. Üyesi Hasan Yücel ERTEM'in kıymetli görüşleri alınarak, formdaki soruların anlaşılabilirliği adına iki okul müdürü ile ön test ve değerlendirme yapılmıştır. Görüşme formu biri demografik bilgilere yönelik, beşi okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini araştırmaya yönelik toplam altı sorudan oluşmaktadır.

### Verilerin Toplanması

Veri toplama işlemi görüşme formu doğrultusunda okul yöneticileriyle randevu saatleri içerisinde hem yazılı hem ses kaydı almak suretiyle yapılmıştır. Veriler 2021 yılı Mart ve Nisan aylarında toplanmıştır. Okul yöneticilerinin sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda fikir birliği sağlanarak kodlar ve temalar belirlenmiştir. Bu temalar sırasıyla okul yöneticiliğini genel anlamı, okul içindeki anlamı, okul dışındaki anlamı, yöneticilik mesleğinden tatmin olunan durumlar, yöneticiyi yoran durumlar, kriz durumunun anlamı, en sık karşılaşılan kriz durumları, kriz çözüm yolları, kriz sıklığı, kriz öncesi izlenen yol ve stratejiler, kriz anı izlenen yol ve stratejiler, kriz yönetim becerilerinin farkı ve değiştirilmesi istenen durumlar şeklindedir.

### Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veri çözümlemesi ve ortaya konulmasında betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Wolcott (1994, s. 238)'a göre betimsel analiz verilerin özgün formuna bağlı kalarak doğrudan alıntılarla verilerin, betimsel bir yaklaşımla okuyucuya sunulmasıdır.

Veriler, araştırmacılar ve nitel araştırma alanında uzman bir akademisyen tarafından bağımsız olarak analiz edildikten sonra, ortak bir görüş birliği sağlamak adına yapılan analizler birleştirilmiştir. Araştırmada belirlenen toplam kod sayısı 66'dır. Uzlaşma sağlanamayan 6 kodla ilgili görüş birliği sağlanmış olup, kodlayıcılar arası uyuşma yüzdesi %90,90 olarak hesaplanmıştır. Güvenirlik hesaplarının %70'in üzerinde çıkması, araştırma için güvenilir kabul edilmektedir (Miles ve Huberman, 1994). Bu araştırma da bu amaçla Miles ve Huberman'ın (1994) güvenirlilik formülü kullanılmıştır.

$$P = \frac{Na(\text{Görüş Birliği})}{Na(\text{Görüş Birliği}) + Nd(\text{Görüş Ayrılığı})} \times 100 \text{ (Miles ve Huberman, 1994).}$$

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin gerçek isimleri kullanılmamış olup; M1, M2, M3, M4 ve M5 olarak kodlanmıştır. Örneğin M1 görüşmeye katılan birinci okul yöneticisini, M3 üçüncü okul yöneticisini temsil etmektedir.

## 3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini araştırmak amacı ile sorulan sorulara verilen cevaplara ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar yer almaktadır.

### 1. Kriz Durumları Teması

Okul müdürlerine sorulan "Okul yöneticileri için yöneticilik genel anlamda, okul içinde ve okul dışında hangi anlamları ifade eder?" sorusuna yönelik elde edilen kodlar ve temaları Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2.** Kriz Durumlarının Anlamı

	Kodlar	Frekans	Müdürler
Tema 1	Genel Anlamı		
	Baba	2	M2, M3
	Lider	4	M8, M12, M16, M19
	İdare Etmek	2	M1, M8
	Yön Veren, Yol Gösterici	3	M8, M15, M16
	Sorumluluk Alan	2	M15, M17
	Bütün Olmak	6	M1, M3, M9, M18, M19, M20
	İhtiyaç Karşıllayan, İmkân Sağlayan	5	M2, M7, M10, M15, M18
	Değişime Açık	5	M2, M11, M12, M20
Tema 2	Okul İçindeki Anlamı		
	Bütünleştirici	3	M16, M18, M20
	Aktif, İlgili	5	M1, M12, M14, M17, M19
	Maddi Manevi İhtiyaç Gideren	3	M1, M19, M15
Tema 3	Okul Dışındaki Anlamı		
	Temsil Eden	2	M7, M12
	İş ve İşlemleri Takip Eden	2	M10, M14
	Maddi Kaynak Sağlayan	2	M14, M19
	Her Zaman İlgili ve Çabalayan	4	M4, M15, M17, M18

Tablo 2 incelendiğinde okul yöneticiliğinin anlamı ile ilgili olarak verilen cevaplar doğrultusunda üç tema oluşturulduğu görülmektedir. Müdürler okul yöneticiliğinin genel anlamı temasını oluşturan kodlarda en fazla bütün olmaya değinilmişlerdir. Bunun dışında lider, yön veren- yol gösteren, sorumluluk alan, değişime açık, ihtiyaç karşılayan, imkân sağlayan kodlarını kapsayan görüşler bildirmiş oldukları da görülmektedir. Yöneticiliğin okul içindeki anlamını en fazla aktif ve ilgili olmak; okul dışındaki anlamını ise her zaman ilgili ve çabalayan kodlarını oluşturacak şekilde görüşler bildirdikleri görülmektedir.

Bu alt problemle ilgili olarak bazı müdürler görüşlerini şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Okul bir aile ise okul müdürü benim için bir babadır. İmkansızlıklar içinde de olsan okulun tüm ihtiyaçlarını karşılıyorsun, olmayan imkanları öldürerek okulunu yürütmeye çalışırsın” (M2).*

*“...okulun tüm yönlerini sorunlarını güzelliklerini ele almayı bir baba olmayı ifade ediyor” (M3).*

*“Okul iç ve dış çevresiyle bir bütündür ...” (M20).*

*“Okulda öğretmen öğrenci veli bina durumu fiziki imkanlar imkansızlar içerisinde bir bütünleşmeyi ifade ediyor...” (M18).*

*“Bir bütün olmayı, eğitimin sorunlarına daha değişik gözlerle bakmayı...” (M3).*

*“Okulun ihtiyaçlarına cevap vermektir” (M7).*

*“...Bütün imkanların seferber edilmesi. Okul için her şeydir” (M10).*

*“Okul içinde her noktaya hâkim olmalıdır. Okul içerisinde aktif rol almalı ... Her süreçten haberdar olmalıdır” (M14).*

*“İdarecilik okulda diğer görevlerden farklıdır. Okulun bütünüyle sürekli ilgilenmekteyim” (M12).*

*“...1 dakika oturmadan okulumu güzelleştirmeye, öğrencilerin daha iyi öğrenmelerini sağlamaya çalışmaktayım” (M15).*

## 2. Okul Yöneticiliğinde Tatmin Eden ve Yoran Durumlar Teması

“Okul yöneticilerini mesleklerinde en çok tatmin eden ve yoran durumlar nelerdir?” sorusuna yönelik müdürlerin verdikleri cevaplara ait bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3.** Okul Yöneticiliğinde Tatmin Eden ve Yoran Durumlar

	Kodlar	Frekans	Müdürler
Tema 1	Tatmin Eden Durumlar		
	Eski Öğrenci Ziyaretleri	2	M1, M9
	Etkili İletişim	4	M2, M11, M16, M17
	Birlik Beraberlik	2	M3, M5
	Elde Edilen Başarılı Sonuçlar	6	M3, M5, M6, M17, M19, M20
	Karşılıklı İlgi Alaka ve Sevgi	6	M2, M8, M10, M11, M14, M17
	İşlerin Sorunsuz Yürümesi	4	M4, M7, M16, M18
	Emeklerin Geri Yansımaları	6	M1, M6, M9, M11, M13, M15
Tema 2	Yoran Durumlar		
	Sorunlu Veli Davranışları	4	M2, M3, M5, M16
	Bürokrasi	5	M8, M14, M15, M16, M17
	Bütçe Sıkıntısı	2	M10, M11
	Alt Üst İlişkisi	3	M18, M19, M20
	Anlaşılmamak	3	M7, M6, M13

Tablo 3 incelendiğinde yöneticilik süreçlerinde müdürleri tatmin eden ve onları yoran durumlar şeklinde iki tema oluşturulduğu görülmektedir. Okul yöneticileri en çok emekleri karşılığında geri dönüşler aldığında, başarılı sonuçlar elde ettiklerinde ve karşılıklı ilgi, alaka ve sevgi görüldüğünde tatmin olmaktadır. Okul yöneticilerini en çok yoran durumların ise bürokrasi, sorunlu veli davranışları ile başkalarının anlaşılmasını engellemektedir.

Bazı okul müdürlerinin görüşleri doğrudan alıntılarla aşağıda verilmiştir:

*“Okulun tüm öğrenci ve paydaşlarıyla birlik beraberlik içinde yapılan etkinlik sonucunda ortaya çıkan bir ürün beni çok tatmin ediyor” (M3).*

*“.. 9 senelik çalışmalar sonucunda kız çocuklarının okullaşma oranı %100 oldu, artık köy okulumuzdan fen lisesi- Anadolu öğretmen lisesi- Anadolu lisesi gibi okulları kazanan çok sayıda öğrencilerimiz oldu. Spor liselerine öğrenciler göndermeye başladık. Bu başarı beni gerçekten tatmin eden en önemli durum oldu” (M19).*

*“İşlerin aksamadan yürümesi” (M7).*

*“Kendini anlatamamak ise bizi yormaktadır” (M6).*

*“Veli ile olan veya velinin öğretmenle olan sıkıntıları, geçerliliği olmayan şikayetler, talebi gerçekleşmeyen velinin çevreye olmayan dedikodular yayması ve bunların bize gelmesi” (M5).*

*“Beni okul müdürlüğünde en çok yoran şey ise okul bütçesinin olmamasıdır. Maddi anlamda okulu yönetmekte zorlanmaktayım” (M11).*

*“Beni en fazla yoran şey bürokratik işlerdir. Eğitim aşaması beni yormamakta ve bürokrasi durumu eğitim için göstermem gereken çabayı engellemektedir” (M15).*

### 3. Kriz Durumları Teması

Okul müdürlerine sorulan “Okul Yöneticileri hangi sıklıkta kriz yaşamaktadırlar? Kriz yönetim sürecinde izledikleri yol ve stratejiler nelerdir ve şimdiki kriz yönetim becerilerinin mesleklerindeki ilk yıllarından farkı nedir?” sorusuna dair cevap bulguları Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4.** Kriz Durumları

	Kodlar	Frekans	Müdürler
Tema 1	Krizin Anlamı		
	Ani gelişen	6	M2, M3, M4, M5, M6, M14
	İşleyişi bozan	5	M3, M10, M14, M16, M19
	Zora sokan	5	M2, M4, M11, M14, M15
	Olağanüstü Durum	2	M5, M17
	Müdahale Gerektiren	2	M19, M20
	Çatışma	2	M7, M15
Tema 2	En sık Karşılaşılan Krizler		
	Çeşitli veli sorunları	7	M1, M6, M13, M14, M17, M19
	Kavga	2	M1, M12
	Yaralanma	2	M1, M8
	Pandemi	2	M2, M5, M9
	Maddi Sorunlar	5	M4, M11, M15, M18, M19
Tema 3	Çözüm Yolları		
	Planlama	5	M3, M5, M13, M16, M19
	Yönetici tutumları	5	M4, M5, M15, M17, M20
	Analiz etmek	3	M6, M16, M19
	Tedbir ve görev belirleme	4	M9, M16, M19, M20
	İş birliği	4	M11, M12, M13, M14

Tablo 4 incelendiğinde, okul yöneticilerinin krizin durumlarını içeren alt probleme dair cevapları doğrultusunda çıkarılan kodlar neticesinde üç tema oluşturulduğu görülmektedir. Krizin anlamı temasına yönelik en çok ani gelişen, işleyişi bozan ve zora sokan olarak anlamlandırılacak ifadeler kullanmışlardır. Yöneticiler en sık karşılaşılan kriz temasına yönelik en fazla, çeşitli veli sorunları yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Krizi çözüm yolları teması kapsamında ise okul yöneticilerinin en fazla planlama ve tutumları kodlarını kapsayacak görüşler bildirdikleri görülmektedir.

Bazı müdürler bu kapsamda görüşlerini aşağıdaki gibi ifade etmişlerdir:

*“Aniden gelişen, birdenbire ortaya çıkan işleyişi bozan durumlardır. Öngörülmesi çoğu zaman mümkün olmayan olaylardır” (M3).*

*“Kriz durumları ani ortaya çıkan ve kurum işleyişini ve kurumdaki idareci, kurum çalışanları, öğrenci ve öğretmenlerin önemli bir bölümünü olumsuz etkileyen durumlardır...” (M14).*

*“... Okulun eksik kalan yanlarında maddi durumun elverişsizliğinden dolayı yapılamayan işler konusunda kriz yaşamaktayım” (M11).*

*“Çözüm yolları zor değil ancak çözüm yollarını üst makamlara taşımak ve aynı çözüm yolunu seçmemek anlaşılamamak durumu kriz içinde kriz yaratır. Mevzuatın esnetilmemesi, tehdit ve arızalara masraf gerektiren sorunlar” (M4).*

*“Okul içerisinde oluşan asılsız konuşmalar” (M6).*

*“İnsanın olduğu yerde her şey olabilir. Yaşadığımız pandemi krizi sürecinde; halk sağlığı tarafından temassız veya hasta bilgileri geliyor anında sınıf öğretmenine bildirip velileri bilgilendiriyoruz ki bildirmesek yaygara çıkıyor” (M5).*

*“...Planda, karşılaşılabilecek sorunları iyi tespit etmeli ve en çok görülebilecekten en az görülebilecek olaya doğru her durumun en ince ayrıntısına kadar analizini yaparak planlamada müdahale şekillerine yer verilir” (M19).*

*“Krizde göre değişir. Öğretmenlerle ilgili bir krizde ikili diyalog ile çözme yoluna giderim. Onları dinlerim ve yanlışlıklar varsa düzeltmeye çalışırım. Samimi olmalıyız” (M15).*

#### 4. Kriz Yönetim Süreci Teması

Müdürlere sorulan “Okul Yöneticileri hangi sıklıkta kriz yaşamaktadırlar? Kriz yönetim sürecinde izledikleri yol ve stratejiler nelerdir ve şimdiki kriz yönetim becerilerinin mesleklerindeki ilk yıllarından farkı nedir?” sorusuna verdikleri cevaplara yönelik kodlar oluşturulmuş, kodlar ışığında kriz sıklığı, kriz öncesi ve kriz anı izlenen yol ve stratejiler, kriz yönetim becerileri farkı, temaları oluşturulmuştur. Bu soruya ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5.** Kriz Yönetim Süreci

	Kodlar	Frekans	Müdürler
Tema 1	Kriz Sıklığı		
	Sık sık	4	M12, M14, M16, M17
	Her An	1	M10
	Nadiren	13	M3, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M12, M13, M15, M18, M19, M20
Tema 2	Kriz Öncesi İzlenen Yol ve Stratejiler		
	Örgütleme	7	M6, M11, M12, M13, M15, M16, M19
	Acil Eylem Planı	6	M3, M5, M15, M16, M18, M19
	Müdahale Ekibi Kurma	3	M5, M11, M19
Tema 3	Kriz Anı İzlenen Yol ve Stratejiler		
	Soğuk Kanlı ve Sakin Kalma	6	M1, M4, M9, M12, M13, M15
	Krizin Kaynağını Tespit Etme	7	M2, M4, M8, M11, M15, M17, M19
	Ekip Ruhu Görev Dağılımı	7	M3, M5, M6, M8, M9, M10, M15
	Toplantı	3	M7, M15, M16
	Üst Makamlardan Destek	3	M8, M15, M16
	İletişim Kurma	10	M2, M3, M4, M6, M7, M9, M13, M14, M16, M17
	Doğru Bilgilendirme	6	M11, M12, M16, M18, M19, M20
Tema 4	Kriz Yönetim Becerileri Farkı		
	Tecrübe	11	M1, M2, M3, M5, M6, M8, M13, M16, M17, M18, M19
	Esnetilen Bürokrasi ve Tutumlar	6	M9, M12, M13, M15, M16, M20
	İşbirliğine Başvurma	4	M2, M3, M11, M14

Kriz yönetim sürecine yönelik Tablo 5’e bakıldığında okul yöneticileri; nadiren kriz yaşandığı, kriz öncesi izlenen yol ve stratejilerde en çok örgütleme yolunu tercih ettikleri, kriz anı izlenen yol ve stratejilerinde ise en çok doğru ve etkili iletişim kurma yoluna gittikleri, şimdiki kriz yönetim becerilerinin mesleklerinin ilk yıllarından farkının çoğunlukla tecrübe olduğu görüşünü dile getirmişlerdir.

Bazı yöneticilerin bu alt probleme yönelik görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Okul Öncesi eğitim kurumunda çalıştığım için çok nadiren bir krizle karşı karşıya kalmaktayım” (M13).

“Çok fazla olmasa da nadiren krizlerle karşılaşılmaktadır” (M8).

“Yaşanılan krizin türüne göre iş görenleri örgütlerim. Spor salonunda bir kriz yaşandığında onunla ilgili kişileri örgütleyerek iş birliği yaparım” (M11).

“Çalışan personelin örgütlenmesi, okul müdürünün yapacağı görev dağılımı ile sağlanmalıdır. Doğru bir örgütlenme ve görev dağılımı soruna müdahale edilmesi ve çözümlenmesini hızlandırır...” (M19).

“Öncelikle sakin ve soğukkanlı olmayı tavsiye ederim.-Rehber öğretmen ve diğer idarecilerle acil durum değerlendirmesi yaparım. Krizin kaynağı/sebebini



araştırıp kısa ve uzun vade çözümlerini çalışanlarla tartışıp acil eylem planı oluşturup, öncelikli olarak her çalışanın kendi görev alanlarıyla ilgili (kriz planlarında belirtilen) görevlerini ihmal etmemeleri tembihlerim. Yapılan tüm müdahalelerde iş sağlığı ve güvenliği tedbirlerine dikkat edilmesini özellikle isterim” (M15).

“İnsan tecrübe sahibi oldukça bakış açısı da değişiyor. Farklı okullarda çalışmanın vermiş olduğu bir tecrübe de var. Olgunlaşmak diyelim buna. İlk göreve başladığınızda herhangi bir kriz durumunda ne yapacağınızı bilemeyebiliyorsunuz. Fakat çeşitli kurumlarda, çeşitli personellerle çalıştıkça, uzun yıllar görev yaptıkça daha tecrübeli daha olgun daha objektif olarak bakış açınız değişiyor” (M3).

## 5. Sihirli Değnek ile Okul Yönetimi Teması

Müdürlere sorulan “Okul yöneticilerinin elinde sihirli bir değnek olsa değiştirmek istedikleri durumlar ne olurdu?” sorusuna verdikleri cevaplara yönelik kodlar oluşturulmuş, kodlar ışığında “Değiştirilmesi İstenen Durumlar” teması oluşturulmuştur. Bu soruya ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6.** Sihirli Değnek ile Okul Yönetimi

Kodlar	Frekans	Müdürler
Tema 1		
Değiştirilmesi istenilen durumlar		
Maddi imkân ve sorunlar	6	M1, M2, M5, M14, M16, M17
Müfredat	2	M8, M9
Eğitimde fırsat eşitliği	4	M3, M10, M13, M16
Fiziki yapı	5	M3, M6, M8, M10, M15
Angarya işler	3	M5, M14, M19
Eğitimli ve bilinçli veli	4	M16, M17, M18, M19
Bürokrasinin yetkilere engelliliği	3	M4, M11, M20

Tablo 6 incelendiğinde yöneticilerin ellerinde sihirli bir değnekleri olsa okul yönetimi ile ilgili değiştirecekleri durumlara yönelik cevaplar doğrultusunda tek tema oluşturulduğu görülmektedir. Yöneticiler değiştirilmesi istenilen durumlara yönelik en fazla maddi imkân ve sorunlar kodu kapsamında görüşler bildirmişlerdir. Ardından okulların fiziki yapısı, eğitim ve ekonomik durumlar için fırsat eşitliği ve velilerin eğitimli ve bilinçli olmaları yönünde görüşler bildirmişlerdir.

Bazı okul yöneticilerinin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

“Okulun maddi imkanlarıyla alakalı tüm sorunlarını çözerdim” (M1).

“Krizde neden olabilecek bütün maddi sebepleri ortadan kaldırırdım ... veli eğitimlerini zorunlu yapardım dezavantajlı öğrenci ve velilerini diğerlerinin seviyelerine ulaştırırdım...” (M16).

“Eğer elimde sihirli bir değnek olsa okul yönetiminde fırsat eşitsizliklerini gidermek isterdim. Eğitim eşitsizliği çok fazla yaşanmakta ve aradaki farkı gidermek isterdim” (M13).

“Eğer elimde sihirli bir değnek olsa Zonguldak özelinde okul binamızın öğrencilerin yaşamına uygun ve öğrencilerin okula geldiklerinde daha mutlu olmaları sağlayacak şekilde olmasını isterdim” (M15).

“Okulun fiziki yapısını değiştirdim. Dershane sınıf düzenlerini üzerinde değişiklikler yaparım. Okulları kampüs haline getirirdim.” (M6).

“Elimde sihirli bir değnek olsaydı öncelikle angarya gördüğüm işleri yöneticilik hayatımdan çıkartırdım. Her gün inşaatçı, elektrikçi, su tesisatçısı, bahçıvan olmaktan kurtulurdum. Ayrıca öğrencilerimizin velilerini okula karşı daha olumlu ve yardımcı olacak şekilde tavır almalarını sağlardım” (M19).

“Bizim görevimiz liderlik ve liderlik yaparken önümüze çıkan bürokrasi ve

*bütçenin olmadığı bir okul yönetimi olmasını isterdim. Bürokrasi olmayan bir liderlik isterdim. Bürokrasi benim okulda proje yapmama ve öğrencilere öncül olmama engel oluyor. Sihirli değneğim olsa bürokrasiyi azaltmak isterdim” (M11).*

#### **4. Sonuç ve Öneriler**

1. Çalışmanın birinci alt problemine ilişkin okul yöneticiliğinin anlamına dair görüşlerinin; yöneticiliğin genel anlamı, okul içindeki anlamı ve okul dışındaki anlamı olmak üzere üç tema altında kodlaştırıldığı görülmektedir. Okul yöneticileri, yöneticiliğin genel anlamı teması altındaki görüşlerini; lider, yön veren- yol gösteren, sorumluluk alan, değişime açık, ihtiyaç karşılayan, imkân sağlayan şeklinde ifade etmişlerdir. Ayrıca okul yöneticiliği görevlerini ekip ruhu oluşturarak okulun hedef ve amaçlarını gerçekleştirmek adına yerine getirdiklerini, bu bağlamda genel anlamda yöneticiliği yeni kararlar alabilen ve bu kararları uygulayabilen; eğitim ortamlarının iyileştirilmesi için değişime ve değişik fikir ve görüşlere açık, iş birliği içinde okulun tüm paydaşlarına yol gösteren okul örgütünü bütün olarak ele alan lider olarak görmektedirler.

Okul müdürlerinin yöneticiliğin okul içindeki anlamına ilişkin görüşlerinin temasında okul yöneticisinin maddi ve manevi ihtiyaç gideren, bütünleştirici, aktif ve ilgili olması temaları olmak üzere üç tema altında toplandıkları görülmektedir. Okul müdürleri okul yöneticiliğinin okul içindeki anlamını en çok aktif ve ilgili olarak belirtmişlerdir. Okul müdürleri okul içinde aktif rol oynayarak her konuya hâkim olduklarından bahsetmişlerdir. Yöneticilerin vermiş oldukları cevaplardan anlaşılacağı üzere okul müdürleri için yöneticilik görevini yaparken aktif olmayı ve okul örgütüyle ilgili olmayı gerektirmektedir.

Okul müdürleri okul yöneticiliğinin okul dışındaki anlamı temasına yönelik üzerinde durduğu önemli kodlar her zaman ilgili ve çabalayan, maddi kaynak sağlayan görüşleri hakimdir. Okul yöneticilerinin vermiş olduğu cevaplardan okul müdürlerinin görevlerinin okuldaki görevleri bittikten sonra bitmediği; mesai saatleri dışında da okulla ilgilendikleri görülmektedir. Aynı zamanda okul dışında da okulun ihtiyaçları için maddi konularda çözüm yolları bulabilmek için çaba göstermekte oldukları anlaşılmaktadır.

Eğitim örgütünün hedef ve amaçlarına ulaşmasında sorumlu olan kişi okul yöneticisidir. Okul yöneticileri eğitim ortamları için gerekli imkanları temin etme yenilikleri takip edip uygulama konusunda her zaman çabalayan kişilerdir. Okul yöneticilerinin vermiş oldukları cevaplardan anlaşılacağı üzere okul yöneticiliği okul içinde ve okul dışında her zaman okula hizmet ettikleri ve mesai kavramlarının olmadığı anlaşılmaktadır.

2. Çalışmanın ikinci alt problemine ilişkin müdürlere, okul yöneticilerini mesleklerinde en çok tatmin eden ve yoran durumlara yönelik sorulara yönelik, elde edilen bulgular sonucu seçilen kodlardan tatmin edilen durumlar ve yoran durumlar olmak üzere iki tema oluşturulmuştur. Okul müdürlerinden aldığımız cevaplar doğrultusunda bir durumun karşısında elde edilen başarılı sonuçların onları etkili bir şekilde tatmin ettiği, bu başarılı sonuçların okul içerisinde ve dışarısında oluşan yansımalar olduğunu. Öğrencilerin sportif, kültürel ve akademik başarılar elde etmesi onları çok tatmin ve mutlu ettiklerini dile getirmişlerdir.

Bir diğer tatmin oldukları nokta ise, okulu ve öğrencileri için verilen emeklerin bir karşılığının olması ve bu karşılığının da somut olarak yansımaları, onları hayliyle tatmin ettiklerini söylemişlerdir. Örneğin bir okul müdürümüz özel eğitim okulunda müdür iken bir öğrencinin mezun olduktan sonra bir kamu görevine atanıp müdürümüzü ziyaret etmesi onu çok mutlu ve tatmin ettiğini anlatmıştır. Okul Müdürü için en önemli olayın dikilen ağacın meyvesini vermesi olarak görülmüştür.

Yine okul müdürlerimiz çalıştıkları okul örgütü içerisinde karşılıklı sevgi ve saygının oluşması ve ekip ruhu ile çalışmak onları çok tatmin ettiklerinden bahsetmişlerdir. Kısacası okul müdürlerimiz paydaşlarından aldığı olumlu geri dönüşlerden her zaman tatmin olmaktadır. Mutlu ve huzurlu bir okul ortamının oluşmasının sağlanması gereklidir.

Diğer tamamımız olan yoran durumları incelediğimizde okul müdürlerimiz en çok yoran olayın bürokrasi olduğunu düşünmüşlerdir. Bürokratik işler müdürlerimizin işlerini yapmakta zorlandıklarını ve bürokratik işler onları zor durumlara soktuğunu dile getirmişlerdir. İstenen bürokratik işler okul müdürlerinin planladığı çalışmalarını yapmakta engel çıkarttığından bahsetmişlerdir. Okulun vizyonuna uygun çalışmalarını yapmayı bürokrasi engellemektedir. Bürokratik işler merkezi bir sistemle yürütüldüğünden işlerin hızlanması ve planlandığı gibi yapılmasını engellemektedir. Bu yüzden okulların yönetimi yerel yönetim sistemleriyle olursa

bürokratik iş ve işlemlerde tıkanıklık azalmış olacaktır.

Okul müdürlerimizin en çok yoruldukları diğer alan ise velilerin davranışlarıdır. Veliler okul içerisinde hep söz haklarının olmasını istediklerini ve okul iç işlerine karışmak istediklerini dile getirerek yalan yanlış kulaktan duyma sözlerle okul içerisinde karışıklıklar çıkarttıklarını söylemişlerdir. Bu tip veli profili ile uğraşmanın müdürlerimizi çok yorduğunu ve onlara laf anlatmanın ve memnun etmenin zor olduğu noktasına değinmişlerdir. Velilerimizi okula karşı bilinçlendirmeli, okul idareleri tarafından yapılan tüm çalışmalar şeffaf bir şekilde bültenler halinde paylaşılmalıdır. Dolayısıyla kendileri de okulun işleyişi ve yapısı hakkında da bilgi sahibi olacaktır.

Bizim okul müdürlerimizi en çok yoran durumlardan biri ise okula ait bir bütçenin olmamasıdır. Çünkü okullar yapacakları işler için okul aile birliği bağışlarına bağlılar ve toplanan o bağışlar pek istenilen düzeyde de olmamaktadır. Okullar, vizyonu çerçevesinde yapacakları proje ve çalışmalarını bütçe olmadığı için yapmakta zorlanmaktadır. O yüzden okulların kendilerine ait bir bütçesinin olması gerekmektedir.

Okul müdürlerimiz okullarında yaptıkları çalışmalar ile tatmin olmakta ve aldıkları sonuçlar ile mutlu oldukları gözlenmiştir. Okulun yönetimi esnasında yaşanan engeller onları yorduğunu ve hedefledikleri amaçlara ulaşmakta zorlandıklarını gözlemlenmektedir.

3. Çalışmanın üçüncü alt problemine ilişkin okul yöneticilerine sorulan “Okul yöneticileri için kriz durumları ne anlama gelmektedir? Yöneticilerin en çok karşılaştığı kriz durumları ve çözüm yolları nelerdir?” sorusuna yönelik elde edilen bulgular sonucu seçilen kodlardan krizin anlamı, en sık karşılaşılan krizler ve çözüm yolları şeklinde üç tema oluşturulmuştur. Müdürlerin krizin anlamına ani gelişen, olağanüstü durum, işleyişi bozan, müdahale gerektiren gibi ifadeleri bulunmaktadır. En çok karşılaşılan kriz temasına yönelik okul müdürlerinin en çok çeşitli veli sorunları ifadesini kullandıkları görülmektedir. Okul müdürlerinin krize çözüm yolları temasında üzerinde durduğu en önemli kodlar planlama ve yönetici tutumlarıdır.

Krizler aniden geliştiği için ve müdahale gerektirdiği için okul yöneticisinin tutumu krizin çözümünde etkili olacaktır. Okul yöneticisi kriz öncesini, kriz anını ve kriz sonrasının planlamasını yapmalıdır. Krizle başa çıkmak etkili bir yöneticiliği gerekli kılmaktadır. Okul yöneticisi, krize sebep olan nedenleri soğukkanlılıkla ve ciddi bir şekilde belirlemesi, düzeltici önlemleri alması ve gelecekte çıkması olası bir krize karşı esnek ve acil bir durum planlaması yapmalıdır (Sezgin, 2003, s. 184).

Çalışmanın beşinci alt boyutunda elde edilen bulgularda yöneticilerin elinde sihirli bir değnek olsa maddi durumları düzeltmek istedikleri görülmektedir. Yöneticilerin okulda en sık yaşadıkları krizlerin başında maddi sorunlar gelmektedir. Yöneticilerin bu anlamda ellerini güçlü hale getirmek için Millî Eğitim Bakanlığı tarafından ortaöğretim kurumlarına verilen bütçenin temel eğitim kurumlarını da kapsamı ve bu sayede maddi sorunlarının çözümünün gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Böylelikle kriz ortamı ortadan kalkmış olacaktır.

Yöneticilerin vermiş olduğu cevaplardan anlaşılacağı üzere okul müdürlerinin velilerle yaşadıkları sıkıntılar konusunda zorluklar yaşamaktadırlar. Velilerin duyarsızlığı, ilgisizliği, tutumu, öğrencinin evde çalışma ortamının olmaması, velinin okuma yazma bilmemesi, okula destek olmaması gibi sebeplerden dolayı kriz ortamları oluşmaktadır. Bilindiği gibi öğrenci ilk eğitimini aileden almaktadır. Aile bilinçli ve özverili olmalıdır. Aile, eğitim öğretim aşamasında ne kadar yapıcı olursa okul örgütüne de o kadar olumlu yansır. Veliler ile ilgili yaşanan kriz ortamlarının çözümünde okul yöneticisi rehberlik servisinden ya da uzmanlardan yararlanabilir.

4. Çalışmanın dördüncü alt problemine ilişkin okul yöneticilerine sorulan “Okul Yöneticileri hangi sıklıkta kriz yaşamaktadırlar?” sorusuna yönelik elde edilen bulgular sonucu seçilen kodlardan kriz sıklığı, kriz öncesi izlenilen yol ve stratejiler, kriz anı izlenilen yol ve stratejiler ile kriz yönetim becerileri farkı şeklinde dört tema oluşturulmuştur. Müdürlerin kriz sıklığı temasında nadiren kriz durumuyla karşı karşıya kaldıkları görüşü hakimdir. Kriz öncesi izlenilen yol ve stratejiler temasında okul yöneticileri örgütlenme ve acil eylem planı üzerinde durmuşlardır. Okul müdürlerinin kriz anı izlenilen yol ve stratejiler temasında iletişim kurma, ekip ruhu görev dağılımı ve krizin kaynağını tespit etme gibi ifadeleri bulunmaktadır. Kriz yönetim becerileri temasında önemli faktörün tecrübe olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin vermiş olduğu cevaplardan anlaşılacağı üzere kriz durumları her okulda çok sık olmasa da yaşanabilmektedir. Kriz kaynağını tespit etme ve kriz durumlarında yapılan planlamaların önemli olduğu görülmektedir. Okullarda olası kriz durumlarında kriz planı oluşturulması ve bu şekilde personelin örgütlenmesi

gerekliliği tespit edilmiştir. Benzer şekilde Eldeleklioğlu ve Yılmaz (2019, s. 35), Sarı ve Sarı (2020, s. 41), Özarslan ve Diker (2020), Koç (2018, s. 9), Aksoy ve Aksoy (2003, s. 46) ve Demirtaş (2000, s. 368) yapmış oldukları çalışmalarda kriz planı oluşturulması gerektiğini belirtmiştir. Okul müdürleri okullarda oluşabilecek kriz durumları ile ilgili analizleri yapıp, planlama yaptıktan sonra görev dağılımı yaparak doğru iletişim kurma ve ekip ruhu ile kriz durumlarının yönetilebileceği anlaşılmaktadır.

5. Çalışmanın beşinci alt problemine ilişkin okul yöneticilerinin ellerinde bir sihirli değnek olsa değiştirmek istedikleri durumlar ne olurdu sorusuna yönelik elde edilen bulgular sonucu seçilen kodlardan değiştirilmesi istenen durumlar şeklinde tek tema oluşturulmuştur. Yöneticiler özellikle maddi imkân ve sıkıntıların yok edilmesi, okulların fiziki yapılarında iyileştirme yapılması, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, mevcut veli durumlarının eğitimi ve bilinçli veli profiline dönüştürülmesi, yöneticilik haricindeki angarya işlerin ortadan kaldırılması, yönetici görev ve yönetici yetkilerini sınırlayan bürokratik engellerin silinmesi şeklinde değişiklikler üzerinde durmuşlardır.

Çalışmanın ikinci alt problemi kapsamında erişilen bulgularda yöneticileri yoran durum olarak belirtmeleri beklenen maddi sıkıntıların, bu alt problemde en çok görüş bildirdikleri konu olduğu dikkat çekmektedir. Buradan yöneticilerin maddi sıkıntıları yorucu olarak değil daha çok ihtiyaç olarak gördükleri sonucu çıkarılabilir. Bu bağlamda maddi sıkıntıları değiştirme arzusunda bulunan yöneticiler için maddiyatsızlığın her anlamda ellerini kollarını bağlamakta olduğunu, dar bütçeyle oldukça fazla iş yapmak zorunda olduklarını, okulların maddi anlamda yalnız bırakıldığını söylemek doğru olacaktır. Çünkü yıl içerisinde gelişen fiziki ihtiyaç ve maddiyat gereken sorunların çözümü karşısında okul yöneticileri zorlanmaktadır. Maddi temele dayanan fiziki yapı ve fırsat eşitsizliği gibi konular da dahil olmak üzere yöneticiler bu durumu hiyerarşik düzen içerisinde çözmeye çalışsalar da istenilen sonuca ulaşamamaktadırlar. Haliyle eğitim haricinde elektrik, tesisat, bakım onarım gibi angarya olarak nitelendirdikleri işlerin tamamlanması için de yöneticiler maddi arayış peşine düşmek durumunda kalıyorlar. Araştırma kapsamındaki ilçeler genelinde yapısal sorunlarının ciddi boyutlarda olduğunu bildiğimiz okullar için yöneticilerin bu konuda mücadele vermek zorunda olmaları kendi mesleklerini ihmal etmelerine sebebiyet vermektedir.

Velilerin duyarsızlığı, öğrencilerini velilerin takip etmemesi, evdeki çalışma ortamlarının yokluğu, olumsuzluğu, aile içi problemler, kalabalık aile ortamları öğrenci başarısını olumsuz etkileri, okul içi krize neden olacak davranış ve tutumları, bilinçsizce davranışları gibi birçok soruna neden teşkil eden velilerin eğitimi ve bilinçli veli profili ile değiştirilme isteği yöneticiler için oldukça haklı ve yerinde bir görüş olmuştur. Çünkü çocukların geleceklerini şekillendirecek eğitimlerini daha huzurlu daha sorunsuz ve eksiksiz bir okul ortamında vermekle sorumlu yöneticiler bu konuda da veli ile birebir uğraşmak durumunda kalabilmektedirler. Veliler çocuklarının iyiliğini isterken biraz daha bilinçli olmalı, okul yönetimi ile ilişkilerinde iletişimlerini daha saygılı, daha empatik, anlayışlı ve iyi niyetli şekilde sürdürmelilerdir. İyi niyetler bilinç ile birleştirilirse, o zaman her şey daha farklı olacaktır. Yöneticiler de okullarda bu konuda gerek rehberlik servisi desteği gerek dış kaynaklı destek eğitimlerle, çeşitli aralıklarda veli eğitimleri düzenlemelidirler.

Bu alt probleme dair bulguların içerisinde yer alan bürokrasinin yöneticinin yetki ve sorumluluklarına engel teşkil etmesi, okul yöneticilerini etkileyen zora koşan etmenlerin başında gelmektedir. Tamamen merkezden yönetimin yarattığı bu yetki sınırlaması, yetki sorumluluk dengesizliği, yöneticileri yerinden yönetim anlayışıyla hareket etmeye itmektir. Haliyle okul yöneticileri doğrudan okulun gereksinimlerini kısmen de olsa gerektiğinde öğretmen, veli, öğrenci ve okul çevresi katılımı ile giderme yoluna gitmektedirler. Bunu yaparken bile bürokrasi engeline takılmaktadırlar. Tüm bunlardan hareketle yöneticilerin bu konuyu sihirli değnekleriyle değiştirme görüşünde olmaları ve bürokrasiye ilişkin negatif tutumları sonucu şaşırtıcı değildir.

Yöneticilerin değiştirmek istedikleri ve eğitim sistemimizde de ciddi bir sorun olarak görülen müfredat ders programı anlamına gelmektedir. Müfredat değişiminin basit bir program değişikliği olmadığını bilincinde olan yöneticiler, mevcut müfredatın insan faktörünü merkezine almadığını, ihtiyaca yanıt vermediğini haliyle de başarılı olmadığını düşünmektedirler. Yapılandırılmasında öğretmenlerin, öğrencilerin ve velilerin katılımını dikkate alan bir anlayışla değiştirilecek müfredatın eğitim sistemine faydası olacaktır. Yaşamı bir bütün olarak kavramayı hedeflemeli, öğrencilerin çok yönlü gelişimlerine hizmet etmekten uzak olmamalıdır. Hiç şüphesiz dünyanın en kusursuz müfredat programı da hazırlanmış olsa, müfredattaki bilgilerin öğrenciye nasıl öğretileceği de son derece önemli bir husustur.

## Öneriler

Her ne kadar yöneticiler yönetim becerileri ve tecrübelerine güvenerek kriz yönetimi konusunda kendilerine güveniyor olsa da yapılan araştırmalar, kriz eğitimi almış olan yöneticiler ile almamış olan yöneticiler arasında farklılıklar olduğunu göstermektedir. Kriz eğitimi almış olan yöneticilerin, almamış olan yöneticilere göre kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası süreçte daha duyarlı davranarak daha etkili ve kalıcı çözümler, tedbirler aldıklarını, daha başarılı olduklarını göstermektedir. Kısacası yöneticilerin kriz eğitimi almalarının onların kriz yönetim becerilerine önemli derecede katkı sağlayacağını söylemek doğru olacaktır. Buradan hareketle okul yöneticilerine yönelik uygulanan sınavlarda kriz yönetimi konusu da dâhil edilebileceği gibi yöneticilere, kriz yönetimi konusunda eğitimler verilebilir. Ayrıca okulun diğer paydaşları öğretmenler ve okul çalışanları da eğitim öğretim yılının başında ve sonunda kriz yönetimi eğitimine de dâhil edilebilir. Kriz yönetimi eğitimi, henüz üniversiteden mezun olmadan öğretmen adaylarına Millî Eğitim Bakanlığıyla koordineli bir şekilde de verilebilir.

Belli zaman aralıklarıyla bu eğitimler, bilgi yenilenmesi adına hizmet içi eğitim şeklinde tekrarlanabilir. Alınacak eğitimler neticesinde kazanılan bilgilerden yola çıkılarak her örgüt örgütünün yapısına uygun olarak kriz yönetimi yaklaşımı geliştirmelidir. Bu yaklaşım çerçevesinde bölgesel şartlarda göz önünde bulundurularak okullarda kriz yönetim planı hazırlanmalı, kriz yönetim ekipleri oluşturulmalıdır. Okullarda yaşanabilecek kriz durumları öncelikle belirlenmeli; krizlerin çözümleri konusunda ön çalışmalar yapılmalıdır. Okul müdürleri okullarda oluşabilecek kriz durumları ile ilgili gerekli analizlerini yapıp, planlama yaptıktan sonra doğru bilgi akışı ile görev dağılımı yapılmalıdır.

Tüm bunların yanında, kendi başına bile krize sebebiyet veren, her tür sorunun çözümüne ettiği gibi kriz yönetimine de engel teşkil eden ve araştırma bulgularına göre okul yöneticilerinin ortak noktada görüş bildirdiği maddi imkânsızlıklar sorununun ise; Millî Eğitim Bakanlığı'nın bünyesinde bulunan tüm eğitim kurumlarına türü, sayısı, öğrenci sayısı ve bina yerleşkesinin büyüklüğünü göz önünde bulundurularak, her ay düzenli ödenek göndererek çözülmesi gerekmektedir.

Özellikle Türkiye'de kriz yönetimi ile ilgili araştırmaların yapılması teşvik edilerek Zonguldak'ın iki ilçesinde yapılmış olan bu çalışma tüm il genelinde, farklı illerde veya tüm Türkiye genelinde yapılabilir. Ya da daha kapsamlı tutularak öğretmen ve öğrencinin dahil edildiği çalışmalar da yapılabilir. Yapılacak olan çalışmalar için veri toplama aracı geliştirilebilir bu sayede yöresel veya bölgesel krizleri tespit etmeye yönelik değişik sonuçlar verecek olan çalışmalara imza atılır. Farklı bulgu ve sonuçlara ulaşabilmek adına nicel araştırma yöntemi kullanılarak daha fazla katılımcıyla istatistiksel olarak yapılabilir.

Son olarak okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemeye çalışan bu araştırmanın, daha sonra yapılacak benzer araştırmalara kaynak teşkil edebileceği ve aynı zamanda diğer kamu ve özel kurumlarda kriz yönetim becerilerini belirlemeye yönelik çalışmalara da kılavuzluk yapabileceği söylenebilir.

## Kaynakça

- Aksoy, N. ve Aksoy, H. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49.
- Altun A. S. (2001). Kaos ve yönetim. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 28(28), 451-469.
- Barton, L. (2000). *Crisis in Organization II*. Canada: South-Western College.
- Baş, T. ve Akturan, U. (2017). *Sosyal bilimlerde bilgisayar destekli nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Eldeleklioğlu, J. ve Yılmaz, K. (2019). Okul ortamında krize müdahale ile ilgili öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Okul Psikolojik Danışmanlığı Dergisi*, 2(1), 29-45.
- Göktepe, A. E. (2020) Pandemi döneminde bireylerin uzaktan (evden) çalışma modeli algısını belirlemeye yönelik fenomenolojik bir araştırma: Kamu üniversitesi örneği. *Journal of Current Researches on Business and Economics*, 10(1), 29-42.
- Koç, Z. Z. (2018). Eğitim kurumlarında kriz yönetimi: Basında yer alan haberlerin analizi. *Uluslararası Liderlik*

- Miles, B. M. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. London: Sage Publications.
- Özarslan, C. ve Diker, C. (2020). *Kamu kurumlarının kriz yönetimi becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik bir araştırma*. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi). Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gümüşhane.
- Qutoshi, S. B. (2018). Phenomenology: A philosophy and method of inquiry. *Journal of Education and Educational Development*, 5(1), 215- 222.
- Sarı, E. ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 3(2), 9-63.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Wolcott, H. F. (1994). *Nitel verileri, açıklamayı, analizi ve yorumlamayı dönüştürmek*. London : Sage Publication.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Yıldırım, A. ve Şimşek H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

**Araştırmacıların Katkı Oranı Beyanı:** Araştırma, tüm araştırmacılar tarafından birlikte gerçekleştirilmiştir.

**Çatışma Beyanı:** Araştırma/araştırmacıların herhangi bir kişi/grup ya da kurumla çatışması bulunmamaktadır.

## EXTENDED ABSTRACT

This study was prepared in order to reveal the opinions of school administrators about crisis situations. As a result of the literature review made for this purpose, a literature review on crisis, crisis management, and crisis management skills of executives has been made and included in the conceptual framework. Afterwards, questions asked to school administrators in Zonguldak province regarding crisis situations and their opinions were tried to be examined. What are the school administrators' views on crisis management? In order to answer the question, answers to the following questions were sought.

1. What does being a manager mean for school administrators in general, inside and outside the school?
2. What are the most satisfying and tiring situations for school administrators in their profession?
3. What do crisis situations mean for school administrators? What are the most common crisis situations and solutions for the managers?
4. How often do school administrators experience crises? What are the paths and strategies they followed in the crisis management process, and how do their current crisis management skills differ from their first year in their profession?
5. If school administrators had a magic wand, what would be the situations they would like to change?

This research was carried out with a descriptive survey model (Karasar, 2005). The study group of the research consists of teachers (N=264) working in the surrounding districts of Zonguldak province. In the selection of the study group, the appropriate (purposive) sampling technique from the non-probability sampling type was used (Şimşek & Yıldırım, 2013).

In line with the purpose of this research, phenomenology (phenomenology) research design was chosen from qualitative research methods. In the study, school principals who could be reached by the researcher were included in the study group with easily accessible case sampling, one of the purposive sampling methods. School administrators in the study group work in different types of schools in Kozlu and Merkez districts of Zonguldak in the 2020-2021 academic year. In this study, semi-structured interview technique was used as a data collection tool.

Data collection was carried out by taking both written and audio recordings during the appointment hours with the school administrators in line with the interview form. Data were collected in March and April 2021. In

line with the answers given by the school administrators to the questions, the codes and themes were determined by providing a consensus. These themes are the general meaning of school management, the meaning inside the school, the meaning outside the school, the situations that are satisfied with the management profession, the situations that tire the manager, the meaning of the crisis situation, the most common crisis situations, the crisis solutions, the frequency of the crisis, the path and strategies followed before the crisis, respectively. in the form of the path and strategies followed at the moment of crisis, the difference of crisis management skills and the situations that are desired to be changed.

1. Their views on the meaning of school administration regarding the first sub-problem of the study; It is seen that the general meaning of management is coded under three themes: its meaning in school and its meaning outside of school. School administrators, their opinions under the theme of the general meaning of management; They expressed it as a leader, one who directs and guides, takes responsibility, is open to change, meets needs, and provides opportunities. In addition, they fulfill their school management duties in order to achieve the goals and objectives of the school by forming a team spirit, in this context, the administrators can take new decisions and implement these decisions; They see the school organization as a leader who is open to change and different ideas and views, and guides all the stakeholders of the school in cooperation to improve the educational environment.

2. For the second sub-problem of the study, two themes were created, namely situations that are satisfied with the codes chosen as a result of the findings and situations that make the school administrators tiring. In line with the answers we received from the school principals, the successful results obtained in the face of a situation satisfy them effectively, and that these successful results are reflections inside and outside the school. They stated that the students' achievement of sportive, cultural and academic achievements made them very satisfied and happy.

3. Asked the school administrators regarding the third sub-problem of the study, "What do the crisis situations mean for school administrators? What are the most common crisis situations and solutions that managers face? Three themes were formed from the codes selected as a result of the findings obtained for the question: the meaning of the crisis, the most frequently encountered crises, and the solutions. Managers have expressions such as sudden onset of crisis, extraordinary situation, disrupting functioning, requiring intervention. It is seen that school principals use the expression "various parent problems" for the most common crisis theme. The most important codes that school principals focus on in the theme of solutions to the crisis are planning and managerial attitudes.

4. Asked to school administrators regarding the fourth sub-problem of the study, "How often do school administrators experience crises?" From the codes chosen as a result of the findings obtained for the question, four themes were formed: the frequency of crisis, the path and strategies followed before the crisis, the path and strategies followed during the crisis, and the difference in crisis management skills. The view that managers rarely face a crisis situation is dominant in the theme of crisis frequency. In the theme of the path and strategies followed before the crisis, school administrators focused on organization and emergency action plan. School principals have expressions such as communicating, team spirit, task distribution and identifying the source of the crisis in the theme of the way and strategies followed during the crisis. It is seen that the important factor in the theme of crisis management skills is experience.

5. Regarding the fifth sub-problem of the study, a single theme was formed as the situations that are required to be changed from the selected codes as a result of the findings obtained for the question of what would be the situations that school administrators would like to change if they had a magic wand in their hands. The administrators especially focused on changes such as eliminating financial opportunities and difficulties, improving the physical structures of schools, ensuring equal opportunities in education, transforming the current parent situation into an educated and conscious parent profile, eliminating chores other than administration, removing bureaucratic obstacles that limit administrative duties and authorities. .

Although managers are confident in crisis management by relying on their management skills and experience, research shows that there are differences between managers who have received crisis training and those who have not. It shows that managers who have received crisis training take more effective and permanent solutions, measures and are more successful by acting more sensitively in the pre-crisis, crisis period and post-

crisis period compared to managers who have not. In short, it would be correct to say that the crisis training of managers will significantly contribute to their crisis management skills. From this point of view, the issue of crisis management can be included in the exams applied to school administrators, as well as trainings on crisis management can be given to administrators. In addition, other stakeholders of the school, teachers and school staff, can also be included in crisis management training at the beginning and end of the academic year. Crisis management training can also be given to teacher candidates before they graduate from university, in coordination with the Ministry of National Education.

This study, which was carried out in two districts of Zonguldak, especially by encouraging research on crisis management in Turkey, can be carried out in the whole province, in different provinces or throughout Turkey. Or, more comprehensive studies that involve teachers and students can also be carried out. A data collection tool can be developed for the studies to be carried out, so that studies that will give different results to detect local or regional crises are signed. In order to reach different findings and results, it can be done statistically with more participants by using the quantitative research method.

Finally, it can be said that this research, which tries to determine the opinions of school administrators on crisis management skills, can be a source for similar researches to be made in the future, and can also guide studies to determine crisis management skills in other public and private institutions.