

OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN İNCELENMESİ



Hazırlayan: Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi
Psikolojik Danışmalık ve Rehberlik Hizmetleri Bölümü
Eğitim-Öğretim Yılı: 2024-2025

İÇİNDEKİLER

Özet

1. Giriş
2. Araştırmanın Amacı ve Önemi
3. Araştırmanın Kapsamı
4. Yapılan Çalışmalar
5. Yöntem
- 5.1. Araştırma Modeli
- 5.2. Evren ve Örneklem
- 5.3. Veri Toplama Aracı
- 5.4. Verilerin Analizi
6. Bulgular
7. Tartışma
8. Sonuç
9. Öneriler
10. Kaynakça

ÖZET

Bu araştırma, Sakarya ilinde Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) hizmet bölgesi kapsamında yer alan Erenler, Pamukova, Taraklı ve Geyve ilçelerinde görev yapan okul müdürlerinin kriz yönetim beceri düzeylerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Eğitim kurumlarında meydana gelen krizler, hem okulun işleyişini hem de paydaşların psikolojik ve fiziksel güvenliğini etkileyebilecek olaylardır. Bu nedenle okul müdürlerinin kriz anlarında sergilediği liderlik ve yönetim becerileri büyük önem taşımaktadır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği” kullanılmış ve bu ölçek, Google Form aracılığıyla 293 öğretmen tarafından doldurulmuştur. Katılımcıların cinsiyet, eğitim düzeyi, mesleki kıdem ve görev yaptıkları ilçelere göre dağılımları analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları, okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin genel olarak olumlu düzeyde algılandığını ortaya koymuştur. Bununla birlikte bazı demografik değişkenlere göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda kriz yönetimi konusunda okul müdürlerine yönelik eğitimlerin yaygınlaştırılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz yönetimi, okul müdürü, yönetim becerisi, eğitim yönetimi

1. GİRİŞ

Eğitim kurumları, toplumun temel yapı taşlarından biri olarak sadece bilgi aktarımı değil; aynı zamanda bireylerin sosyal, duygusal ve güvenlik ihtiyaçlarını da karşılayan yapılardır. Ancak bu kurumlar zaman zaman çeşitli krizlerle karşı karşıya kalabilir. Krizler; doğal afetler, toplumsal olaylar, şiddet olayları, sağlık tehditleri veya örgüt içi sorunlar gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilir ve okulların işleyişini ciddi şekilde etkileyebilir (Eren & Gül, 2020). Krizler, hızlı karar alma, etkili iletişim kurma ve liderlik becerilerinin ön plana çıkmasını gerektirir. Bu noktada okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri, kurumun kriz sürecinden minimum zararla çıkabilmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır.

Kriz yönetimi, krizi önceden öngörebilme, kriz anında etkili müdahale edebilme ve kriz sonrası toparlanmayı sağlayabilme becerilerinin bütünüdür (Özmen, 2006). Okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterlilikleri, sadece olaylara müdahale etmekle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda kriz öncesi hazırlık süreçlerini yönetmek, ekip oluşturmak, riskleri analiz etmek ve kriz sonrası değerlendirme yapabilmek gibi yetkinlikleri de kapsamaktadır. Etkili bir kriz yönetimi, eğitim ortamındaki güven duygusunun sürdürülmesini ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlar (Yıldırım & Akman, 2017).

Araştırmalar, kriz yönetim becerileri yüksek olan okul yöneticilerinin, kriz durumlarında daha başarılı olduklarını, okuldaki paydaşlar arasında güven ilişkisini koruyabildiklerini ve sorunlara çözüm odaklı yaklaşıtlarını göstermektedir (Aksu & Deveci, 2009). Bu bağlamda, okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi, hem eğitim kurumlarının sağlıklı işleyişi hem de öğrenci ve personelin güvenliği açısından önem arz etmektedir.

Bu araştırma, Sakarya ili Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) hizmet bölgesi kapsamında görev yapan okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin öğretmen görüşlerine dayalı olarak değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Böylelikle mevcut durumun belirlenmesi ve ileride yapılacak eğitimsel düzenlemelere bilimsel bir temel sağlanması hedeflenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Sakarya ili Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) hizmet bölgesi kapsamında yer alan Erenler, Pamukova, Taraklı ve Geyve ilçelerinde görev yapmakta olan okul müdürlerinin kriz yönetim beceri düzeylerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak belirlemektir. Okul müdürlerinin kriz yönetim yeterliklerinin değerlendirilmesi, okulun işleyişinde yaşanabilecek krizlere karşı hazırlıklı olunması açısından büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda araştırmada, yöneticilerin kriz öncesi hazırlık, kriz sürecini yönetme ve kriz sonrası iyileştirme aşamalarındaki performansları ölçülmeye çalışılmıştır.

Krizler, örgütsel yapılar için kaçınılmaz süreçlerdir ve etkili kriz yönetimi; riskin büyümesini engelleme, olası zararları en aza indirme ve süreci kontrollü biçimde yönetme açısından kritik bir rol oynamaktadır (Özmen, 2006). Eğitim kurumlarında yaşanan krizlerin etkisi sadece yöneticileri değil, öğretmen, öğrenci ve velileri de doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, okul müdürlerinin kriz anlarında gösterdiği liderlik, problem çözme ve iletişim becerileri, kurumun genel başarısını doğrudan etkileyebilir (Yıldırım & Akman, 2017).

Araştırmanın önemli bir yönü, müdürlerin kriz yönetim yeterliliklerine ilişkin öğretmen görüşlerini merkeze almasıdır. Çünkü öğretmenler, okul ortamını yakından gözlemleyen ve yöneticilerin kararlarını doğrudan deneyimleyen kişiler olarak, müdürlerin kriz süreçlerindeki davranışlarını değerlendirme konusunda değerli bir bakış açısı sunarlar.

Bu çalışma, alana hem kuramsal hem de uygulamalı katkılar sunmayı hedeflemektedir. Kuramsal açıdan, kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalara yerel bir örnek ekleyerek literatürü zenginleştirmeyi amaçlamaktadır. Uygulamalı olarak ise, kriz yönetimi konusunda okul yöneticilerine yönelik hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesine temel oluşturabilecek veriler sunmaktadır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma, 2024-2025 eğitim öğretim yılı içinde Sakarya ilinde yer alan Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi (RAM) hizmet bölgesine bağlı Erenler, Pamukova, Taraklı ve Geyve ilçelerinde görev yapan okul müdürlerini kapsamaktadır. Araştırma, yalnızca bu dört ilçede görevli okul müdürlerinin kriz yönetim beceri düzeylerini öğretmen görüşlerine dayalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır.

Araştırmada, okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri, öğretmenlerin algılarına göre değerlendirilmektedir. Katılımcılar, bu ilçelerdeki okullarda görevli öğretmenlerden oluşmaktadır ve öğretmenlerin müdürlerini kriz yönetimi konusundaki becerileri doğrultusunda değerlendirmeleri sağlanmıştır. Katılımcıların sayısı 293 kişiye ulaşmış ve veriler Google Form aracılığıyla toplanmıştır.

Veri toplama süreci, öğretmenlerin müdürlerini kriz yönetimi becerileri açısından değerlendirecek şekilde tasarlanmıştır. Araştırma, sadece bu ilçe ve okullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır ve bu sınırlı örneklem üzerinden elde edilen bulgulara dayanarak okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerine dair genel bir değerlendirme yapılmaktadır.

Araştırmanın bulguları, yalnızca Sakarya ilinin Erenler RAM hizmet bölgesindeki okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri hakkında bilgi sağlamayı amaçlamaktadır. Dolayısıyla, bulguların genellenebilirliği, bu bölgedeki okul müdürlerine yönelik sınırlı bir alanda geçerlidir.

4. YAPILAN ÇALIŞMALAR

Dönmez (2010) tarafından yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin kriz yönetimi yeterlilikleri üç aşama çerçevesinde ele alınmıştır. Araştırma sonuçlarına göre okul yöneticilerinin kriz öncesi hazırlık, kriz anında müdahale ve kriz sonrası değerlendirme aşamalarında genel olarak orta düzeyde yeterli oldukları tespit edilmiştir. Yöneticilerin özellikle kriz anında hızlı karar alma ve mevcut durumun kontrol altına alınması konusunda daha güçlü oldukları, ancak kriz öncesi risk analizi yapma, kriz sonrası analiz ve değerlendirme aşamalarında yetersizlikler gösterdikleri vurgulanmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki becerilerinin artırılması için sistemli eğitimlere ve planlı süreçlere ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.

Balcı (2002) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise okul müdürlerinin kriz anındaki karar alma, iletişim ve problem çözme becerileri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Balcı'nın araştırması, müdürlerin kriz durumlarında çoğunlukla kişisel tecrübelerine dayalı yaklaşımlar sergilediklerini, ancak yazılı kriz planlarının çoğu zaman bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu durumun, özellikle büyük ölçekli krizlerde müdürlerin sistemli ve etkili bir müdahale yapmalarını zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Çalışma, müdürlerin kriz yönetiminde kurumsal yaklaşımları benimsemeleri gerektiğini ve bu kapsamda kriz yönetim planlarının oluşturulması ve uygulanması gerektiğini önermektedir.

Aksoy (2009) tarafından yapılan çalışmada, okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin bilgi, beceri ve tutumları araştırılmıştır. Elde edilen bulgulara göre müdürlerin kriz yönetimi alanındaki bilgi ve becerilerinin yetersiz olduğu, özellikle kriz anında iletişim kurma, paydaşları bilgilendirme ve kriz sonrası toparlanma süreçlerinde planlı hareket etmekte zorlandıkları belirlenmiştir. Çalışma, müdürlerin kriz yönetiminde önleyici stratejiler geliştirme ve krizden sonra sistemli değerlendirme yapma konularında daha fazla desteklenmeleri gerektiğini ortaya koymuştur.

Güçlü (2015), okul müdürlerinin kriz anlarında gösterdikleri liderlik davranışları, iletişim yönetimi ve takım çalışması süreçlerini değerlendirmiştir. Çalışmada müdürlerin kriz anlarında genellikle tecrübeye dayalı karar verme eğiliminde oldukları ve bu süreçte bilimsel, planlı ve sistematik yaklaşımları yeterince kullanmadıkları ifade edilmiştir. Kriz anlarında liderlik rollerini üstlenmekte zorlanan müdürlerin, özellikle kriz sonrası okulun yeniden yapılanma süreçlerinde aktif roller üstlenemedikleri tespit edilmiştir. Araştırma, kriz yönetim sürecinin yalnızca kriz anıyla sınırlı olmadığı, kriz sonrası iyileştirme ve gelişim süreçlerinin de müdürlerin liderliğinde yürütülmesi gerektiğini vurgulamaktadır.

Işık ve Uzun (2020) tarafından Türkiye'deki okul müdürleri üzerine yapılan araştırmada ise müdürlerin kriz yönetimi yeterlikleri değerlendirilmiş ve özellikle kriz yönetim planlarına sahip olma oranlarının düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışmada, müdürlerin kriz öncesi risk analizi yapma, olası krizleri öngörme ve önleyici stratejiler geliştirme konularında önemli eksikliklerinin olduğu tespit edilmiştir. Kriz sırasında ve sonrasında ise müdürlerin hızlı müdahale etme ve durumu toparlama becerileri görece daha yüksek bulunmuştur. Araştırmanın sonuçları, okul müdürlerinin kriz yönetimi alanında daha kapsamlı eğitimlere ve sistemli yaklaşımlara ihtiyaç duyduklarını ortaya koymuştur.

Yukarıda sunulan çalışmaların genel bir değerlendirmesi yapıldığında, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin genel anlamda orta düzeyde olduğu, kriz öncesi hazırlık, risk analizi ve önleyici strateji geliştirme konularında önemli eksikliklerin bulunduğu görülmektedir. Araştırmalar, okul müdürlerinin kriz anında bireysel tecrübelerine dayalı kararlar aldıklarını ancak bu kararların sistematik, yazılı planlara ve bilimsel verilere dayandırılmadığını ortaya koymaktadır. Kriz sonrası değerlendirme ve okulun yeniden yapılanma süreçlerinde ise müdürlerin liderlik rollerini tam anlamıyla üstlenemedikleri ifade edilmektedir. Bu bulgular, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin güçlendirilmesi için düzenli eğitimler, kriz senaryolarına dayalı tatbikatlar ve kurumsal kriz yönetim kültürünün geliştirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

5. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın gerçekleştirilmesinde kullanılan yöntemler ve veri toplama süreci ayrıntılı olarak açıklanacaktır. Araştırma, nicel bir yöntemle yapılmış olup, okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerinin öğretmenler tarafından değerlendirilmesi hedeflenmiştir.

5.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, tarama modeline dayalı bir çalışmadır. Tarama modelleri, mevcut bir durumu veya olguyu betimlemeye yönelik yapılan çalışmalardır. Bu araştırmada, okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri öğretmenler tarafından belirli bir ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir.

5.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Sakarya ilindeki Erenler, Pamukova, Taraklı ve Geyve ilçelerinde görev yapmakta olan okul müdürleri ve öğretmenleridir. Araştırma, bu ilçelerdeki okullarda görev yapan öğretmenlerden oluşan bir örneklem grubu ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan 293 öğretmen, kendi görev yaptıkları okullarda görevli müdürlerini kriz yönetim becerileri açısından değerlendirmiştir. Katılımcıların 122'si erkek, 171'i kadındır. Katılımcıların eğitim durumu, lisans ve yüksek lisans olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır; 244 katılımcı lisans mezunu, 48 katılımcı ise yüksek lisans mezunudur. Ayrıca katılımcıların mesleki kıdemi de farklılık göstermektedir; 141 öğretmen on yıl, 162 öğretmen 11-20 yıl ve 40 öğretmen 21 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahiptir.

5.3.Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek, okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini üç ana kategoride değerlendirmektedir: (1) Kriz Öncesi Hazırlık, (2) Kriz Sırası Yönetimi, (3) Kriz Sonrası Değerlendirme. Ölçek, 5 dereceli Likert tipi bir ölçek olup, katılımcıların müdürlerini kriz yönetimi becerilerine dair değerlendirmeleri için 1 (Hiç Katılmıyorum) ile 5 (Tamamen Katılıyorum) arasında puanlama yapmaları istenmiştir.

Veri toplama süreci, Google Form aracılığıyla gerçekleştirilmiş ve katılımcılara çevrimiçi ortamda anket gönderilmiştir. Anketin uygulanması sırasında katılımcıların anonimlikleri korunmuş ve yanıtlar gönüllülük esasına dayalı olarak alınmıştır.

5.4.Veri Analizi

Toplanan veriler, SPSS 22.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin güvenilirliği için Cronbach alfa testi uygulanmış, ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Veriler, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi betimsel istatistiklerle analiz edilmiştir.

6. BULGULAR

7.1. Kriz Öncesi Hazırlık Becerileri

- Kriz Öncesi Hazırlık: Okul müdürleri kriz sinyallerini algılama, çevredeki krizleri takip etme ve tehlikeleri önceden saptama konularında yüksek bir farkındalığa sahiptir. Ancak, kriz senaryolarının oluşturulması, yazılı kriz yönetim planı ve kriz iletişim planı hazırlama gibi konularda eksiklikler mevcuttur.
- Kriz sinyallerini algılama, çevredeki krizleri takip etme ve tehlikeleri önceden saptama konularında müdürlerin yüksek bir farkındalığa sahip oldukları görülmüştür.
 - Özellikle Maddeler 1, 3 ve 4'te %80'in üzerinde olumlu oranlar dikkat çekmektedir.
- Ancak, kriz senaryolarının oluşturulması (%74,4), yazılı kriz yönetim planı (%70,4) ve kriz iletişim planı hazırlanması (%71,7) konularında eksiklikler gözlemlenmektedir.
 - Bu durum, okullarda kriz yönetimi sürecinin daha çok bireysel inisiyatifle yürütüldüğünü, kurumsallaşma düzeyinin düşük olduğunu göstermektedir.

6.2. Kriz Anı Yönetim Becerileri

Kriz Anı Yönetimi: Kriz anında müdürlerin kriz yönetim ekibi oluşturma, acil eylem planı hazırlama ve kriz iletişimi konularında güçlü oldukları görülmüştür. Ancak çalışanlara yönelik eğitim ve tatbikatların düzenli yapılmadığı dikkat çekmektedir.

- Kriz anında müdürlerin kriz yönetim ekibi oluşturma (%77,8), acil eylem planı hazırlama (%77,9), kriz iletişimi sağlama (%80,6) gibi kritik adımlarda yeterli farkındalığa sahip oldukları görülmektedir.
- Çalışanların bilgilendirilmesi ve katılımı konularında (%77,5) iyi seviyede olmasına rağmen, çalışanlara yönelik eğitim ve tatbikatların düzenli yapılmaması (%57,5) ciddi bir zafiyet olarak öne çıkmaktadır.
 - Bu durum, kriz anında yaşanabilecek iletişim ve koordinasyon problemlerine işaret etmektedir.

6.3. Kriz Sonrası İyileştirme Becerileri

Kriz Sonrası İyileştirme: Kriz sonrası değerlendirme, güçlü-zayıf yanların görülmesi konularında güçlü bir eğilim mevcutken, krizi fırsata çevirme, vizyon geliştirme ve yeni stratejiler oluşturma konularında eksiklikler tespit edilmiştir.

- Müdürlerin kriz sonrası değerlendirme (%81,6), güçlü-zayıf yanların görülmesi (%80,5) ve eksiklerin tespit edilmesi (%80,9) konularında güçlü bir eğilim gösterdikleri saptanmıştır.
- Ancak, krizi fırsata çevirme (%76,1), vizyon geliştirme (%75,8) ve yeni stratejiler oluşturma (%76,1) konularında görece daha zayıf bir eğilim bulunmaktadır.
 - Bu bulgu, okul müdürlerinin kriz sonrası süreci çoğunlukla "zararın telafisi" odaklı yürüttüğünü, ancak "yenilik ve gelişim" bakış açısının sınırlı olduğunu göstermektedir.

7. TARTIŞMA

Bu araştırmada Erenler Rehberlik ve Araştırma Merkezi olarak okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri incelenmiş, elde edilen bulgular literatür ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Araştırma bulguları, okul müdürlerinin genel anlamda kriz yönetimi sürecine yönelik farkındalıklarının ve uygulama düzeylerinin orta ve üzeri seviyelerde olduğunu ortaya koymuştur. Bulgulara göre okul müdürlerinin kriz öncesi sinyalleri algılama, kriz yönetim planları hazırlama, kriz sonrası değerlendirme ve krizden öğrenme süreçlerinde genel olarak "çoğunlukla" ve "her zaman" düzeylerinde katılım gösterdikleri görülmektedir. Ancak bazı alt boyutlarda "bazen" ve "nadiren" yanıtlarının da önemli bir paya sahip olması, okul müdürlerinin kriz yönetimi süreçlerinde tutarsızlıklar yaşadıklarını ortaya koymaktadır.

Bu sonuçlar Dönmez'in (2010) çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Dönmez, okul yöneticilerinin kriz öncesi hazırlık aşamasında riskleri öngörme ve senaryo oluşturma gibi becerilerinde eksiklikler olduğunu ve kriz yönetim süreçlerinde genellikle kriz anında etkinlik gösterdiklerini ortaya koymuştur. Benzer şekilde bu araştırmada da okul müdürlerinin kriz öncesi planlama ve hazırlık aşamalarında bazı yetersizliklerin olduğu, ancak kriz anı ve sonrasındaki müdahale ve değerlendirme aşamalarında daha yüksek düzeyde etkin oldukları görülmektedir.

Aksoy'un (2009) araştırmasında ise okul müdürlerinin kriz yönetim sürecinde özellikle iletişim, çalışanlarla iş birliği sağlama ve krizi fırsata dönüştürme becerilerinin sınırlı olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmada da müdürlerin çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlama ve krizleri fırsata çevirme gibi konularda görece düşük oranlarda etkinlik sergiledikleri ortaya konmuştur. Bu sonuç, okul müdürlerinin kriz yönetim sürecini daha çok müdahale odaklı ve yukarıdan aşağıya yaklaşımlarla yürüttüklerini, çalışanların katılımına ve sürece dahil edilmesine yeterince önem verilmediğini göstermektedir.

Balcı'nın (2002) çalışması ise okul müdürlerinin kriz yönetim süreçlerini genellikle kişisel tecrübelerine ve duruma bağlı karar alma yöntemlerine dayandırdıklarını, kurumsal kriz yönetimi planları ve yazılı prosedürlerin kullanımının düşük olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada da benzer biçimde okul müdürlerinin önemli bir kısmının kriz yönetim planlarının bulunması ve uygulanması konusunda eksiklikler yaşadıkları ve çoğunlukla tecrübeye dayalı kararlar aldıkları görülmektedir.

Güçlü'nün (2015) araştırması, okul müdürlerinin kriz anında liderlik sergileme, takım çalışması sağlama ve kriz sonrası yeniden yapılanma süreçlerinde yetersizlikler yaşadığını göstermiştir. Mevcut çalışmada da müdürlerin kriz sonrası okulun vizyonunu geliştirme, yeni yapılanma çalışmaları yürütme ve kurumsal iyileştirme adımları atma konularında görece daha düşük oranlarda etkinlik sergiledikleri görülmektedir. Bu durum, kriz sonrası öğrenme ve gelişim süreçlerinin müdürler tarafından sistemli bir şekilde yönetilmediğini göstermektedir.

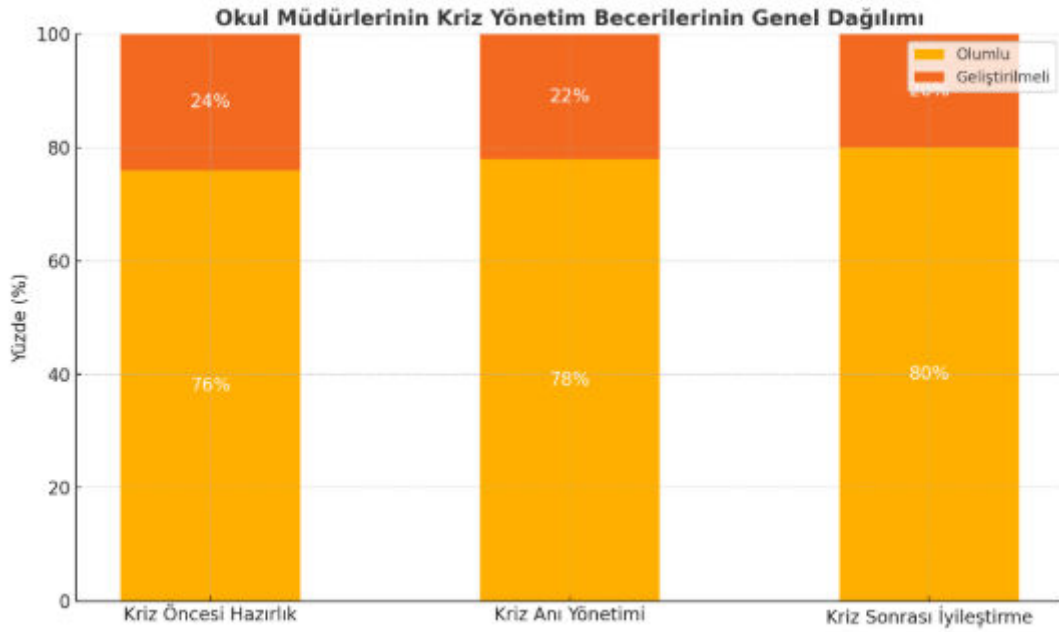
Işık ve Uzun (2020) tarafından yapılan çalışma da Türkiye'deki okul müdürlerinin kriz yönetimi yeterliklerinin düşük olduğunu, özellikle kriz öncesi risk analizi ve öngörü süreçlerinde eksiklikler yaşandığını vurgulamaktadır. Bu araştırmada da müdürlerin kriz öncesi süreçlerde hazırlıklı olma ve senaryo geliştirme düzeylerinin sınırlı olduğu, kriz anı ve sonrası müdahale süreçlerinde ise görece daha yüksek düzeyde etkinlik sergiledikleri tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulgular, Türkiye'deki genel durumu yansıtan bir örüntü ortaya koymakta ve okul müdürlerinin kriz yönetim süreçlerinde proaktif yaklaşımları benimsemekten çok, tepkisel yaklaşımları tercih ettiklerini göstermektedir.

Bu bağlamda araştırma bulguları literatürde yer alan benzer çalışmalarla örtüşmekte, okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerinin geliştirilmesi için kurumsal yapıların güçlendirilmesi, yazılı kriz yönetim planlarının oluşturulması ve uygulanması, müdürlerin kriz yönetimi eğitimi almaları ve kriz sonrası değerlendirme süreçlerini kurumsallaştırmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle krizleri bir öğrenme fırsatı olarak görme ve kriz sonrası okulun vizyonunu geliştirme gibi konularda müdürlerin desteklenmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

8. SONUÇ

Araştırma sonuçlarına göre, okul müdürleri kriz yönetimi süreçlerinde genel olarak güçlü bir farkındalık ve yönetsel beceri göstermektedir. Ancak, süreçlerin planlı, sistematik ve kurumsal bir yapıya tam anlamıyla oturtulmadığı; özellikle yazılı planlar, kriz sonrası fırsat odaklı stratejiler geliştirme ve çalışanların sürekli eğitimi konularında eksikliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Bu durum, okulların kriz anlarında müdürlerin kişisel beceri ve deneyimlerine bağımlı kalmalarına ve krizlerin yönetiminde kurumsal reflekslerin yetersiz kalmasına yol açabilir.



Yukarıdaki grafikte okul müdürlerinin kriz yönetim becerileri üç ana başlık altında (Kriz Öncesi Hazırlık, Kriz Anı Yönetimi, Kriz Sonrası İyileştirme) özetlenmiştir.

- Kriz Öncesi Hazırlık alanında %76 olumlu, %24 geliştirilmesi gereken alanlar bulunmakta.
- Kriz Anı Yönetiminde %78 olumlu, %22 geliştirilmesi gereken alanlar mevcut.
- Kriz Sonrası İyileştirme becerileri ise en yüksek düzeyde %80 olumlu, %20 geliştirilmesi gereken alanlar olarak tespit edilmiştir.

9. ÖNERİLER

1. Yazılı Kriz Yönetim Planlarının Hazırlanması ve Güncellenmesi

- Her okul, yılda en az bir kez kriz yönetim planını güncelleyip tüm personele dağıtmalıdır.
- Kriz yönetim planları; olası kriz türlerine göre (yangın, salgın, şiddet, afet, siber saldırı vb.) senaryolaştırılarak hazırlanmalıdır.
- Planlar, görseller, akış şemaları ve kontrol listeleri içermelidir.

2. Kriz İletişim Stratejisinin Oluşturulması

- Kriz anında tüm paydaşlara (öğretmen, veli, öğrenci, yerel yönetimler, basın) yönelik şeffaf ve güven verici bir iletişim protokolü oluşturulmalıdır.
- Sosyal medya kriz iletişimi protokolü geliştirilmelidir.
- Müdürlere yönelik medya ile doğru iletişim kurma ve kriz anında basın açıklaması hazırlama eğitimi verilmelidir.

3. Tüm Personelin Düzenli Eğitimi ve Tatbikatı

- Kriz yönetimi ve psikolojik ilk yardım konusunda yılda en az iki kez personel eğitimleri düzenlenmelidir.
- Kriz simülasyonları ve tatbikatlar düzenlenerek pratik deneyim sağlanmalıdır.
- Kriz yönetim ekibi haricindeki tüm personelin görevleri net olarak belirlenmelidir.

4. Kriz Sonrası Yapılandırılmış Değerlendirme ve İyileştirme Süreci

- Kriz sonrası SWOT analizi yapılmalıdır.
- Kriz sonrası iyileştirme süreci için aksiyon planı hazırlanmalı, izleme ve değerlendirme raporları hazırlanmalıdır.
- Krizden öğrenilen dersler doğrultusunda okul politikaları ve prosedürleri güncellenmelidir.

5. Krizleri Fırsata Çevirme ve Vizyon Geliştirme

- Krizlerin ardından örgütsel inovasyon fırsatları belirlenmeli; yeni uygulamalar, dijitalleşme ve sürdürülebilir çözümler geliştirilmelidir.
- Kriz sonrası stratejik plan güncellenmeli ve kurumsal vizyon yeniden şekillendirilmelidir.

6. Çalışan Katılımı ve Psikososyal Destek

- Kriz dönemlerinde çalışanlar karar süreçlerine aktif şekilde katılmalıdır.
- Kriz sonrası psikolojik destek programları (psikolojik danışmanlık, moral-motivasyon çalışmaları) sunulmalıdır.

7. Öğrenci ve Veli İşbirliği ve Bilgilendirme

- Kriz yönetim süreçlerinde öğrenci ve veliler de bilgilendirilmeli, katılımcı bir yaklaşım sergilenmelidir.

- Kriz sonrası öğrencilere yönelik rehabilitasyon ve destek çalışmaları planlı bir şekilde yürütülmelidir.

8. Kurumsal Hafıza Oluşturulması

- Tüm kriz süreçleri kayıt altına alınmalı, vaka raporları oluşturulmalı ve kurumsal hafızada saklanmalıdır.
- Bu raporlar, yeni müdür ve yöneticilere oryantasyon süreçlerinde kullanılmalıdır.

10. KAYNAKÇA

- Aksoy, A. (2009). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Yeterlikleri (Ankara İli Örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi.
- Aksu, M. B., & Deveci, H. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi yeterlikleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 25-48.
- Balcı, A. (2002). *Eğitim Yönetimi Teorik ve Pratik Perspektifler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Dönmez, B. (2010). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi.
- Eren, E., & Gül, H. (2020). *Örgütsel kriz yönetimi ve liderlik*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2015). *Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Süreçlerindeki Yeterlik Düzeylerinin İncelenmesi*. *Eğitim ve Bilim*, 40(178), 233-248.
- Işık, A., & Uzun, A. (2020). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Yeterliklerinin Değerlendirilmesi: Türkiye Örneği*. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(27), 1284-1303.
- Özmen, F. (2006). Okullarda kriz yönetimi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 66-77.
- Yıldırım, A., & Akman, Y. (2017). *Eğitim kurumlarında liderlik ve kriz yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.