

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENTİTÜSÜ

**YENİDEN YAPIM VE GÜÇLENDİRME SÜRECİNE GİREN OKUL
BİNALARINDA YÖNETİCİLERİN KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN
DENEYİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdul Kadir ALTUNSU

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

HAZİRAN 2025

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENTİTÜSÜ

**YENİDEN YAPIM VE GÜÇLENDİRME SÜRECİNE GİREN OKUL
BİNALARINDA YÖNETİCİLERİN KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN
DENEYİMLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdul Kadir ALTUNSU

(2000005865)

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı : Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ

Tez Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA

Doç. Dr. Nüket AFAT

HAZİRAN 2025

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Bu tez çalışması kapsamında yürütülen tüm bilimsel faaliyetler, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği ile Bilimsel Araştırmalar ve Yayın Etiği İlkeleri çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların görüşlerine başvurmadan önce onamları alınmıştır. Toplanan veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılmış ve analiz edilmiştir. Hiçbir şekilde intihal çarpıtma, tekrar yayın, haksız yazarlık gibi etik ihlal yapılmamıştır. Bu beyanla, tez çalışmasının tüm aşamalarında akademik dürüstlük ve etik kurallara riayet edildiğini kabul ve beyan ederim.

Abdul Kadir ALTUNSU

ÖNSÖZ

Bu araştırma, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde, yeniden yapım ve güçlendirme sürecinden geçen okullarda yöneticilik görevi yapan meslektaşlarımla yaşadığı, kriz yönetimi deneyimlerini ortaya koymak amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmanın akademik bir araştırmadan öte, eğitim kurumlarımızın depreme ne denli hazırlıklı olması gerektiğini yönetici gözünden görme fırsatı sunmuştur. Türkiye'nin deprem riskiyle karşı karşıya olduğu bu durumda özellikle büyükşehirlerde eğitim yapılarının yenilenmesi veya güçlendirilmesi ihtiyacın ötesinde bir beka meselesi olmuştur.

Tezimin her aşamasında bilgi birikimiyle bilimsel rehberliği ve sabrı ile desteğini esirgemeyen danışmanım Doç. Dr. Demet ZAFER GÜNEŞ'e teşekkür ederim. Bölüme kabulümden itibaren alanla ilgili yönlendirmeleriyle yolumu açan Prof. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA'ya, yüksek lisans sürecinde derslerini aldığım hocalarıma, araştırmamda değerli deneyimlerini paylaşan tüm okul yöneticilerine şükranlarımı sunuyorum. Yüksek lisans programına katılmama vesile olan Tunahan KUTBAY'a, her daim desteğini hissettiğim aileme, yükümü hafifleten kıymetli eşim Züleyha ALTUNSU'ya, manevi desteğini sürekli hissettiğim kardeşim Ahmet Arif ALTUNSU'ya gönülden teşekkür ediyorum.

Abdul Kadir ALTUNSU

Haziran 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
TABLO LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
ÖZET.....	viii
ABSTRACT	x
1. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	3
1.3. Araştırmanın Önemi	3
1.4. Sayıtlılar (Varsayımlar).....	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	5
2. BÖLÜM.....	6
KURAMSAL ÇERÇEVE.....	6
2.1. Kriz Kavramı ve Tanımı.....	6
2.1.1. Krizin Özellikleri	8
2.1.2. Krizin Nedenleri	9
2.1.2.1. Örgüt Dışı Faktörler	11
2.1.2.2. Örgüt İçi Faktörler	11
2.1.3. Kriz Türleri	14
2.1.4. Krizin Dönemleri	15
2.1.4.1. Kriz Öncesi Dönem.....	15
2.1.4.2. Kriz Dönemi.....	16
2.1.4.3. Kriz Sonrası Dönem.....	17
2.1.5. Krizin Sonuçları.....	18
2.1.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları.....	18
2.1.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	18

2.1.6. Okullarda Kriz Kavramı	19
2.1.6.1. Krizin Okul İçi Etkenleri	21
2.1.6.2. Krizin Okul Dışı Etkenleri	23
2.1.6.3. Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler	23
2.2. Kriz Yönetimi	25
2.2.1. Kriz Yönetimi Özellikleri	28
2.2.1.1. Karar Vericilerin Rolü ve Algısı	28
2.2.1.2. Her Krizin Kendine Özgü Olması	28
2.2.1.3. Kriz Planlarının Sürekli Gözden Geçirilmesi	28
2.2.1.4. Yöneticiler İçin Başarının Ödülleri	28
2.2.1.5. Kriz Yönetiminin Zorlu ve Karmaşık Doğası	29
2.2.1.6. Yöneticilerin Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı	29
2.2.1.7. Kriz Yönetiminin İki Aşamalı Hedefleri	29
2.2.1.8. Disiplinlerarası Bilgi Birikimi Gerekliliği	29
2.2.2. Kriz Yönetimi Süreçleri	30
2.2.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması	31
2.2.2.2. Krize Hazırlık ve Önleme	31
2.2.2.3. Hasarın Yayılmasını Önleme	32
2.2.2.4. Onarma ve Toparlanma	33
2.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme	35
2.3. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi	36
2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetiminin Temel Unsurları	36
2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetiminin Aşamaları	37
2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Kriz Dönemi Liderlik	37
2.3.4. Kriz Liderliği Becerilerinin Geliştirilmesi	39
2.4. Binaların Yeniden Yapımı ve Güçlendirilmesi	40
2.4.1. Yeniden Yapım ve Özellikleri	40
2.4.1.1. Yeniden Yapım Kararını Etkileyen Faktörler	41
2.4.2. Binaların Güçlendirilmesi	41
2.4.3. Mevcut Binaların Değerlendirilmesi	42
2.4.4. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Kararının Verilmesi	44
3. BÖLÜM	46
YÖNTEM	46
3.1. Araştırma Modeli	46
3.2. Çalışma Grubu	48

3.3. Verilerin Toplanması.....	49
3.4. Verilerin Analizi.....	51
4. BÖLÜM.....	54
BULGULAR.....	54
4.1. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Öncesi Krizler.....	54
4.1.1. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Sürecine Karar Verme	54
4.1.2. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Öncesi Yaşanan Krizlere Ait Bulgular	55
4.2. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Sürecinde Yaşanan Krizler.....	56
4.3. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Sonrası Yaşanan Krizler.....	59
4.3.1. Okula Dönüşte Yaşanan Krizlere Yönelik Deneyimlere Ait Bulgular... 59	
4.3.2. Okula Döndüldükten Sonra Yöneticilerin Davranışlarına İlişkin Bulgular	61
4.3.3. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Süreci Yaşanan Okullara Tavsiyelere İlişkin Bulgular	62
5. BÖLÜM.....	65
TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	65
5.1. Tartışma ve Sonuç	65
5.2. Öneriler.....	69
5.2.1. Uygulayıcı ve Politika Geliştiricilere Öneriler	69
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler	70
KAYNAKÇA	71
EKLER.....	77
EK-1: Görüşme Soruları Formu	77
EK-2 : Etik Kurulu Değerlendirme Raporu	78
EK-3: Araştırma İzin Yazısı.....	79

KISALTMALAR

AFAD	: Afet ve Acil Durum Yönetim Başkanlığı
İPKB	: İstanbul Proje Koordinasyon Birimi
İRAP	: İl Afet Risk Azaltma Planı
İSMEP	: İstanbul Sismik Riskin Azaltılması Projesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
TDY	: Türkiye Deprem Yönetmeliği

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1. Krize neden olan etkenler ve örnekleri	10
Tablo 2.2. Krizin örgüt dışı faktörleri	11
Tablo 2.3. Krizin örgüt içi faktörleri	12
Tablo 2.4. Eğitim örgütlerindeki krizlerin sınıflandırılması	14
Tablo 2.5. Krize karşı yönetici tutumları ve söylenen sözler	26
Tablo 2.6. Bina yaşı maliyet oranı.....	45
Tablo 3.1. Çalışma grubu demografik dağılım grafiği	49
Tablo 3.2. Görüşme türleri ve özellikleri	50
Tablo 3.3. Tematik analiz aşamaları	52

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Kriz yönetim süreçlerinin aşamaları	30
Şekil 2.2. Kriz liderliğinin temel nitelikleri	38
Şekil 4.1. Yeniden yapım veya güçlendirme kararı vermeye ait bulgular	54
Şekil 4.2. Yeniden yapım ve güçlendirme öncesi krizler	55
Şekil 4.3. Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizler	57
Şekil 4.4. Okula dönüşte yaşanan krizlere yönelik bulgular	60
Şekil 4.5. Okula dönüşte yönetici davranışlarına ilişkin bulgular	61
Şekil 4.6. Yeniden yapım ve güçlendirme okullarına tavsiyelere ilişkin veriler	62

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kamu okullarında yeniden yapım ve güçlendirme süreci geçirmiş olan okulların yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini araştırmaktır. İstanbul’da artan deprem riski fiziksel yapının iyileştirilmesini zaruri bir ihtiyaç kılmıştır. Bu kapsamda yürütülen yeniden yapım ve güçlendirme çalışmaları eğitim-öğretimi doğrudan etkilemektedir. Bu süreçte okul yöneticileri yalnızca yönetim değil, kriz anlarında liderlik yapma, iletişim kurma, krizi yönetme gibi becerileri kullanmak durumunda kalmaktadır. Nitel araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın verilerini 2023-2024 eğitim-öğretim yılı ve öncesinde yeniden yapım ve güçlendirme geçirmiş olan 11 okulda görev yapan 19 okul yöneticisinden oluşmaktadır.

Verileri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme benimsenmiştir. Verilerin analizinde tematik analiz tekniklerinden faydalanarak kodlama yapılmıştır. Verilerin analizinde QDA Miner bilgisayar programı kullanılmıştır. Analizler neticesinde krizler üç ana dönemde ele alınmıştır. Yeniden yapım ve güçlendirme öncesinde, sürecinde ve sonrasında olarak ayrılmıştır. Yeniden yapım ve güçlendirme öncesinde taşınma belirsizlikleri, paydaş baskıları, depolama ve ulaşım sorunları öne çıkmaktadır. Süreçte ise artan iş yükü, iletişim yetersizliği, ev sahibi okul ile yaşanan sorunlar, kaynak kısıtlılığı öne çıkmıştır. Sürecin sonunda ise binadaki eksiklikler, yerleşme sorunları, çalışan yorgunluğu, yeni binaya uyum gibi kriz unsurları tespit edilmiştir. Araştırmada kriz yönetimine ilişkin temalar şunlardır: “yönetici davranışları”, “iletişim ve koordinasyon”, “yönetici tutumları”, “karşılaşılan engellerle mücadele”, “kriz sonrası değerlendirme”. Bu temalara göre yöneticilerin krizleri yönetirken resmi süreçteki aksaklıklar, yetki karmaşası, kriz planlarının eksikliği gibi sorunlar yöneticileri zorlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre yeniden yapım ve güçlendirme okul yöneticileri için çok yönlü, belirsizliklerin olabildiği, kararların değişebildiği kriz yönetimi sürecidir.

Okul yöneticileri bu süreçlerde kriz yönetim becerilerini geliştirmiş, kurum kültürünü pekiştiren deneyimler yaşamıştır. Araştırma neticesinde kriz sürecinin her

aşaması için standartlar belirlenmesi gerektiği, rezerv okul çalışması yapılması, okul yöneticilerine yönelik kriz yönetimi eğitimi sunulması, şeffaf iletişim yöntemleri benimsenmesi önerilmiştir. Araştırmacılar için farklı bölgelerde benzer nitelikte araştırma yapmaları önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetimi, Yeniden Yapım, Güçlendirme, Okul Yöneticileri Görüşü



ABSTRACT

This study aims to explore the experiences of school administrators regarding crisis management during the reconstruction and reinforcement processes in public schools affiliated with the Ministry of National Education in Bakırköy, İstanbul. The increasing earthquake risk in İstanbul has made it imperative to strengthen and improve the physical infrastructure of schools. Accordingly, reconstruction and reinforcement efforts have had a direct impact on educational activities. In this process, school administrators have had to go beyond their managerial roles and demonstrate leadership, communication, and crisis management skills. A qualitative research design was adopted in this study. The research data were collected from 19 school administrators working in 11 schools that had undergone reconstruction or reinforcement during or prior to the 2023-2024 academic year.

Data were obtained through semi-structured interviews and analyzed using thematic analysis. The QDA Miner software was utilized for coding and analysis. Finding revealed that crises occurred in three main phases: before, during and after the reconstruction or reinforcement. In the pre-reconstruction phase, uncertainties around relocation, stakeholder pressure, storage and transportation issues were prominent. During the process, increased workload, lack of communication, conflicts with host schools and limited resources emerged as key challenges. Post-reconstruction crises included infrastructure deficiencies, resettlement difficulties, staff fatigue, and adaption to new building. Thematic analysis categorized crisis management under five key themes: “administrative behaviors”, “communication and coordination”, “administrative attitudes”, “coping with obstacles”, “post-crisis evaluation”. Across these themes, challenges such as bureaucratic inefficiencies, overlapping responsibilities, and the lack of crisis planning were found to hinder effective management.

The study concludes that reconstruction and reinforcement constitute a complex crisis management process for school leaders, marked by uncertainty and shifting decisions. Administrators developed crisis management competencies and

gained experiences that reinforced institutional culture. Based on the findings, the study recommends the development of standarts for each stage of crisis process, the implementation of contingency school planing, crisis management training for school administrators, and the adoptions of transparent communication strategies. Future research is suggested in other regions with smiliar characteristics.

Keywords: Crisis Management, Reconstruction, Reinforcement, School Administrators Perspectiv.



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde; araştırmanın problem durumuna, araştırmanın amacına, sınırlılıklarına ve tanımlara yer verilmektedir.

1.1. Problem Durumu

Türkiye, coğrafi konum itibarıyla Asya ve Avrupa kıtaları arasında bir köprü görevi gören ve topografik, jeolojik ve meteorolojik özellikleri nedeniyle sık sık doğal afetlere maruz kalan bir ülkedir. Özellikle depremler, ülkenin en önemli afet risklerinden birini oluşturmaktadır. 1980-2017 yılları arasında meydana gelen afetlerle ilgili yapılan araştırmalar, bir milyon kişide 6-25 kişiyi doğa kaynaklı afetler nedeniyle hayatını kaybettiğini göstermektedir(Munich Re,NatCatService). Türkiye'nin yerleşim yerlerinin %92'si deprem riski taşıyan bölgelerde bulunmakta ve nüfusun %95'i bu riskli alanlarda yaşamaktadır. Küresel Risk Endeksi'ne göre Türkiye, 191 ülke arasında 45. Sırada yer alarak “yüksek risk” kategorisinde değerlendirilmektedir (INFORM Index, 2012-2017).

Depremle mücadele kapsamında, farklı zamanlarda yayınlanan deprem yönetmeliklerine rağmen, bu yönetmeliklere uyulmaması ve yapım hataları, afetlerde can ve mal kaybını arttırmaktadır. Örneğin, 1999 Marmara depreminde 18.000 kişi hayatını kaybetmiş ve büyük bir ekonomik kayıp yaşanmıştır (İPKB, 2014). İstanbul'un, Kuzey Anadolu Fay Hattı'na yakınlığı ve demografik yapısı göz önüne alındığında, olası bir depremin hem can kaybı hem de ekonomik açıdan ciddi sonuçlar doğurması beklenmektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Kandilli Rasathanesi'nin yaptığı çalışmalar, 7,5 büyüklüğündeki bir depremde mevcut binaların %57'sinin hasar görebileceğini öngörmektedir (Kalaycıoğlu vd.,2023). İstanbul İl Afet Azaltma Planı (İRAP) (2022) otuz yıl içinde muhtemel bir depremin Marmara Denizi ve çevresinde yedi ve üzeri Richter ölçeği şiddetinde deprem riskini %65 olarak öngörmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı kaynaklarına bakıldığında (Temmuz,2023) son verileri İstanbul’da örgün eğitim alan toplam 3.029.332 öğrenci eğitim öğretim sürecine devam etmektedir. Öğrencilerin dışında 181.174 öğretmen, çalışan personel, kantin çalışanları ve diğer paydaşlardan oluşmaktadır.

Can ve mal kaybının önlenmesi için okul binalarının deprem güvenliği kapsamında binaların performansı değerlendirilmektedir. Türkiye Bina Deprem Yönetmeliği (TBDY-2018) verileri esas alınarak yeniden yapım veya güçlendirme kararı verilmektedir. Bu bağlamda, deprem riskini azaltmak amacıyla binaların güçlendirilmesi veya yeniden yapılması büyük önem taşımaktadır. Güçlendirme, bir yapının deprem yükleri karşısında beklenen performansı gösterebilmesi için yapılan iyileştirme çalışmalarını ifade ederken; yeniden yapım, mevcut binanın yıkılarak yerine afetlere dayanıklı yeni bir bina inşa edilmesi sürecini kapsamaktadır (ISMEP, 2023). İstanbul Valiliği’nin “İstanbul Sismik Riskin Azaltılması ve Acil Durum Hazırlık Projesi” kapsamında, kamu binalarının güçlendirilmesi ve yeniden yapımı hızla devam etmektedir. Şubat 2024 itibarıyla, 366 kamu okul binasının yapımı tamamlanmış, 47’si devam etmekte ve 4 ‘ü ihale aşamasındadır. Güçlendirme kapsamında ise 952 bina tamamlanmış, 11’i devam etmekte ve 4’ü ihale aşamasındadır (İPKB, 2024).

İstanbul’da 3 milyona yakın öğrenci ve 180 binden fazla eğitim çalışanının maruz kaldığı risk, yalnızca bina güvenliğiyle çözülemeyecek kadar karmaşıktır. Alanyazın, deprem riskine yönelik fiziksel iyileştirmeleri vurgularken, bu çalışma mevcut alanyazında bulunmayan güvenli okulların inşasında kriz yönetimi becerilerinin rolünü inceleyerek boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Okulların yeniden yapım ve güçlendirme süreçleri devam ederken bazı operasyonel ve psikososyal krizler ortaya çıkmaktadır. Güvenli okul kriterlerini fiziksel, yönetsel ve psikolojik yönleriyle birlikte değerlendirmek gerekmektedir. Yeniden yapım ve güçlendirme süreçleri, okul yöneticileri için karmaşık ve zorlu bir dönemi ifade eder. Bu süreçte, hem bina taşınması, geçici yerleşim, öğrenci ve veli iletişimi gibi operasyonel zorluklarla başa çıkmak zorunda kalırken, hem de üst yönetimle koordinasyonu sağlamak durumundadır. Bu durum yöneticilerin kriz yönetim becerilerini etkin bir şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Kriz yönetimi, örgütlerin beklenmedik durumlara hazırlıklı olmasını ve bu durumlarla etkili bir şekilde başa çıkmasını gerektiren karmaşık bir süreçtir (Balaban, 2018). Olası kriz durumlarında

krizin belirtilerini algılamak kurumu en az maliyet ve kayıpla süreci atlatmasını sağlar. Yeniden yapım ve güçlendirme süreçleri depremin olası etkilerini önleyici çalışmalar kapsamındadır. Kriz yönetimi, krizin ortadan kalkması için planlı, sistematik rasyonel süreçlerdir. (Öztürk, B.2010, Sezgin, F. 2003).Bu süreçte yöneticiler, iç ve dış faktörlerden kaynaklanan krizleri yönetmek durumundadır. Dış faktörler arasında doğal afetler, salgın hastalıklar ve üst yönetimle ilişkiler yer alırken; iç faktörler arasında öğrenci, öğretmen ve veli ilişkileri bulunmaktadır (Döş ve Cömert, 2012). İster iç ister dış kaynaklı kriz olsun temel amaç: krizin önlenmesi, önlenemiyorsa zararın en aza indirilmesidir. Bu süreçte krizin bir bütün olarak ele alınması etkin bir yoldur (Erten, 2011). Güvenli okul, yalnızca depreme dayanıklı bina değildir; aynı zamanda krizlere hazırlıklı yöneticiler, sürdürülebilir eğitim politikaları ve psikolojik sağlamlıkla ortaya konan bir sistemdir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı: İstanbul Bakırköy ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı devlet kurumlarında, yeniden yapım ve güçlendirme sürecine giren kurum bina yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini aktarmak amaçlanmaktadır.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırmanın alt amaçları şu şekildedir:

- Yeniden yapım ve güçlendirme öncesinde yaşanan krizlere yönelik deneyimleri nelerdir?
- Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizlere yönelik deneyimleri nelerdir?
- Yeniden yapım ve güçlendirme sonrasında yaşanan krizlere yönelik deneyimleri nelerdir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Doğal afetler, örgütler ve toplum için büyük kriz sebepleri olmaktadır. (Balci ve Argon, 2011). Türkiye’de yaşanan İstanbul, İzmit, Van, Elâzığ, İzmir, Kahramanmaraş, Hatay depremlerinde okullar da olumsuz etkilenmiştir. Deprem riskine karşı sürdürülen yeniden yapım ve güçlendirme çalışmaları yasal bir zorunluluktur. İstanbul Sismik Riskin Azaltılması ve Acil Durum Hazırlık Projesi kapsamında yürütülen çalışmalar, ülke ekonomisinin 11 milyar avrodan fazla

ekonomik kaybın önüne geçileceğini ortaya koymaktadır. Ortaya konan öngörülere göre değişebilirlik gösterse de deprem öncesi yapılan her bir avro yatırım, ortalama sekiz Avro'luk fayda sağlamaktadır. Bu sebeple önleyici çalışmalar kapsamında yeniden yapım ve güçlendirme süreci çok önemlidir. Sürecin sağlıklı devam etmesi okul yöneticilerinin sorumluluk alanıdır. Eğitim sürecinin kesintiye uğraması, geçici yerleşkelerdeki lojistik zorluklar, taşınma sürecine gelene kadar gerçekleşen prosedürler, taşınma süreci, taşınılacak okulun bulunması, üst yönetimle olan ilişkiler, öğrenci ve veli boyutu, taşınan okula oryantasyon, inşaat sürecindeki belirsizliğin yarattığı kaygı, yöneticilerin artan iş yükü ve stresi, taşınmadan sonra yaşanan olumsuzluklar, güçlendirme veya yeniden yapım sürecinden sonra dönüş çalışmaları gibi süreçler kriz oluşmasında ve bu krizin sağlıklı atlatılmasında yöneticilerin yaşayabileceği durumlardır. Ayrıca yıkımı gerçekleştiren ancak çeşitli sebeplerle yapımına başlanamayan, süreci uzayan okullar da bulunmaktadır.

Alanyazına bakıldığında okulların kriz yönetimine ilişkin fiziki ve maddi zorluklar yaşadığı ortaya konmuştur (Koç, 2018). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin olmadığı (Maya, 2014; Karakuş ve İnandı, 2018); okulların kriz yönetimi planlarının olmaması sorun oluşturmaktadır. İstanbul gibi büyük deprem riskiyle karşı karşıya olan şehirlerde hızla gerçekleştirilmeye çalışılan yeniden yapım ve güçlendirme sürecindeki okullarda yöneticilerin yaşadığı krizlere ilişkin çalışmalar bulunmamaktadır. Bu araştırma, yöneticilerin deneyimlerini analiz ederek kriz yönetimine katkı sağlamayı ve İstanbul özelinde politika önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu alandaki boşluğu doldurmayı ve okul yöneticilerinin kriz yönetimi deneyimlerine ışık tutmayı hedeflemektedir.

1.4. Sayıtlar (Varsayımlar)

Araştırmada yöneticilerin soruları yanıtlarken birbirinden bağımsız ve içtenlikle cevapladıkları varsayılmaktadır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul ili Bakırköy ilçesinde yeniden yapım veya güçlendirme süreci geçirmiş kamu okullarında görev yapmış olan yöneticilerin görüşme sorularına verdikleri cevaplar ile sınırlandırılmıştır. Yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinin

uzun sürmesi nedeniyle, süreçte yöneticilerin tayin olması gibi faktörler araştırmayı sınırlandırmaktadır.

1.6. Tanımlar

- **Yeniden yapım:** Muhtemel afet riskini azaltmayı hedefleyen ve bu çerçevede mevcut binanın yıkılarak yerine afetlere dayanıklı ve çevreye uyumlu yeni binaların inşasını içeren süreçte denir (ISMEP4_Güçlendirme&YenidenYapımÇalışmaları.pdf).
- **Güçlendirme:** Bir yapının veya yapı elemanlarının deprem yükleri karşısında kendinden beklenen performans seviyelerini sağlayabilmesi için yapılan iyileştirme müdahalelerine denir (ISMEP4_Güçlendirme&YenidenYapımÇalışmaları.pdf).
- **İl Afet Risk Azaltma Planı:** İlın afet durumunu ve olası etkileri ortaya koyan bu etkileri en aza indirebilmek için afetler olmadan yapılacak çalışmaları eylemler biçiminde gösteren ve sorumluları tanımlayan plandır (İl Afet Planı Hazırlama Kılavuzu, 2020).
- **Kriz:** Bir organizasyonun üst düzey hedeflerine, amaçlarına ve yaşamına karşı bir tehdit oluşturan ve mümkün olduğunca hızlı bir şekilde cevap verilmesi gerektiren öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan durumlardır (Can, 1992 :297).
- **Kriz yönetimi:** Beklenmedik durumlarla karşılaşmaya hazır olmak ve kriz başlamadan hazır olmaktır (Atıgan, 2014:133).

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temellerine yer verilmiştir. Bu kapsamda krizin tanımları yapılmıştır. Krizin özellikleri, krizin kaynakları, krizin süreçleri açıklanmıştır. Ardından eğitim örgütlerinde krizin sebepleri ve yönetimi açıklanmıştır. Aynı zamanda yeniden yapım ve güçlendirme süreçleri ele alınmıştır.

2.1. Kriz Kavramı ve Tanımı

Yunanca ayrılmak, karar almak anlamında “Krisis” kelimesinden gelmektedir (Okay,2022; Arazi Tepehan, 2010). Türkçe ’de: sonucu tehlikeli olabilecek durum, zorluk olarak tanımlanmaktadır. Kelime anlamı itibariyle “bir işin, durumun yaşadığı karmaşık safha, içinden çıkılması zor durum” olarak tanımlanmıştır. Birden karşılaşılan ve önceden bilinemeyen, çabucak reaksiyon verilmesi gereken, örgütün bileşenlerini cevap veremez hale getirir. Bu durumda örgüt hedeflerini, amaçlarını, planlarını tehdit eden zorluk durumudur (Tutar, 2016, s.13).

Kökeni eskiye dayanan kriz kavramına ilişkin farklı bilim dallarında tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Tıp biliminde, “Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk”, iktisat alanında, “Bozulan ekonomik yapının öncesi gibi varlığını sürdürememesi ve yeni bir var olma olanağı elde edebilmek için gerekli değişimleri yapmak zorunda olduğu durum”, politikada, “Karar birimine ait ana amaçların tehdit edildiği süreç” olarak tanımlanmaktadır (Ataman, 2001, s. 227 ;TDK, 2007). Tüm tanımlamalara bakıldığında ortak noktanın mevcut durumu bozan ve bireyi, toplumu, örgütü yeni bir denge durumuna mecbur bırakan süreç olduğu söylenebilir. Örgütler süreç içerisinde sorunlar yaşayabilir ancak her sorunun kriz olarak adlandırılması doğru yaklaşım değildir.

Kavram olarak kriz literatüre 30-40 yıl önce girmiştir (Soysal, Paksoy ve Özçalıcı, 2011; Tutar, 2004, 17). Araştırmacıların çoğu krizi, örgüt liderleri tarafından anında ve kararlı eylemler gerektiren acil durum olarak görmektedir. Paydaşların

önemli beklentilerini tehdit eden ve bir örgütün performansı ciddi şekilde etkileyebilen ve istenmeyen sonuçlar doğuran önceden tahmin edilemez olaylardır (Coombs, 2007, 23). Pearson ve Clair (2008, 60), örgütün devamını tehdit eden, sebep-sonuç ilişkisi içinde sonuç ve çözüm yollarının belirsizliğine yol açan, hızlı karar alınması gerektiğine dair sorumluluk yükleyen yüksek etkili bir olaydır.

Bu çalışmada kriz kavramı yönetsel anlamda ele alınmıştır. Alanyazında birçok tanım vardır: Aniden gelişen acilen önlem alınması gereken ve gerilim yaratan bir durumdur(Rosenthal ve Kouzman, 1997, 277 Akt: Aykaç, 2001, 2 ;Demirtaş, 2000; Haşit, 2000 Akt: Öğüt 2007; Özmaya, 2010). Örgüt için gerçekte yüzleşmenin oluşturduğu zorluktur(Platan, 2009). Kriz durumunda örgütün öngörü ve önleme mekanizmasının yetersiz kalmasıdır (Akad ve Budak, 2002).

Kovoor ve Misra (2001) krizi örgütlerin oluşumunu etkileyen, faaliyetlerini sürdürebilmesine engel olan tehlike ve tehditler olarak tanımlar. Yapılan tanımların yanında krizin fırsat yönüne eğilen tanımlar da vardır. Önemli bir gelişme olduğunda, iyileşme veya yok olmaya yönelik rahatsızlık olarak tanımlamıştır (Mittrof, Cristine ve Pearson, 1993 Akt; Akyüz, 2010). Krizlerin fırsata dönüşebileceğini vurgular. Daha önce yapılan hataların fark edilip düzeltilmesi yanında hatanın doğuracağı sonuçlar açısından bilgi vereceği düşünülmektedir (Tıngır, 2002 ; Çakmak Şahin, 2009).

“Weixin” (tehlike) ve “jihui” (fırsat) kelimeleri Çince’de “wi-ji” kriz kelimesini ifade eder(Murat ve Mısırlı, 2005; Okay, 2003). Krize bir son gibi bakmaktansa değişim olarak bakıldığında, süreç baskısına rağmen önlemler alınarak normale dönüş sağlanabilir (Özbakır, 1992).

Kriz kavramı, risk, acil durum, çatışma gibi bazı kavramlarla benzer anlamda kullanılabilir (Filiz, 2007, s.5). Acil durum kavramı: deprem, sel, yangın gibi afetler; terör eylemleri, zincirleme kazalar gibi olaylarda kullanılan kavramdır. “Emergency” sözcüğünün karşılığı olarak “acil durum”, sürekliliği olmayan zamanla sınırlı olarak ifade edilmektedir. Acil durum nedenleri ortadan kalktığına sona eren bir durumdur. Kriz kavramı ise: öncesinde, sürecinde ve sonrasında yapılan çalışmaları kapsayan bir bütündür (Filiz, 2007, s. 19).

Risk ve kriz kavramları günlük hayatta birlikte kullanılan kelimelerdir. Risk, gelecekteki olayların olumsuz sonuçlarına maruz kalma ihtimali olarak

tanımlanmaktadır (Enginol, 200, s.5). Riskler örgütün hedeflerini engelleyen unsurlardır. Riskler hem olumsuz etkili ve durağan uzun vadeli eğilimleri, hem de aniden gelişen kriz olaylarını içerir (Farmer, 2007, s. 1). Kriz kavramı riski içeren bir kavramdır.

Çatışma, örgütteki bireyler ve topluluk arasında hedef, fikir, menfaat farklılıklarının neden olduğu, örgüt faaliyetlerinde olumsuz sonuçlar doğuran olaylar olarak tanımlanır(Filiz, 2007, s.148). Örgütlerde yaşanan çatışmalar genellikle örgütün amaçlarını ve varlığını tehlikeye sokacak durumlarda değildir. Çatışmanın şiddetine ve süresine göre kriz yaşanmasına sebep olabilirler.

2.1.1. Krizin Özellikleri

Bir sorunun kriz olarak adlandırılması için bazı özelliklere sahip olması gerekir (Can, 1997, s.315; Deniz ve Sağlam, 2007, s. 157):

- Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması,
- Örgütün tahmin ve önlemesi yetersiz kalması,
- Örgütün yapısını, rutin faaliyetlerini tehdit eder olması,
- Acil müdahale gerektirmesi,
- Karar alıcılarda sorun oluşturmaları.

Krizin diğer sorunlardan ayrılabilmesi için birey ya da grubun rutinini engellemesi ve genellikle aniden meydana gelebilen çözüm gerektiren zor durumlar olarak tanımlanır (Erkan, 196, s.547). H. Kuklan krizleri ayıran özelliklerden bahsetmedir (aktaran: Tüz, 2004, s.12):

- Krizler kritik durumlardır ve tehdit eden yapıdadır. Örgüt için baskı, belirsizlik, panik içerir.
- Ciddi bir hastalık gibidir ve müdahale edilmesi gerekir.
- Bazı krizler anlaşılan kadar süre. Alabilir, bazıları ise aniden ortaya çıkar.
- Krizler örgütü, yöneticilerini, örgütteki diğer bireyleri ve çevreyi etkiler.
- Krizi kesin olarak sonlandıracak yöntem olmayabilir. Kriz niteliğine göre tekrar meydana çıkabilir.
- Krizler sadece olumsuz olarak değerlendirilmemeli, bazı durumlarda fırsat sunabilir.

Bu özelliklere ek olarak Atabay (2019) şu özelliklerden bahsetmektedir:

- Krizlerin hâkim olduğu örgütlerde denetim zorlaşmaktadır.
- Örgütlerdeki denetleme görevi zamana kalmıştır.

Krizler örgüt için yeni bir dönemin başlangıcı olabilir. Örgüt yönetiminin yenilenmesi ve yeni bir perspektif kazanması gerekebilir. Örgüt yönetimi krizin çözümüne yönelik olarak isteksiz olabilir. Bu durum krizin derinleşmesine neden olabilir. Kriz döneminde belirsizlik artar, bu da çözüm sürecini zorlaştırır. Zaman ve kaynakların yetersizliği, krizin etkilerini derinleştirir. Bu durum paniğe ve işlerin içinden çıkılmaz bir hale gelmesine neden olur.

2.1.2. Krizin Nedenleri

Uygun kriz önleme stratejileri geliştirmek veya krizler ortaya çıktığında bunlarla etkili mücadele etmek için öncelikle kriz türlerini anlamak gerekir. Krizlerin nasıl sınıflandırılması gerektiği konusunda genel bir fikir birliği olmamakla beraber farklı görüşler ortaya konmuştur. Mitroff ve Alpaslan (2003), normal ve anormal olarak ikiye ayırmıştır.

Cutlip, Center ve Broom (2006), bu sınıflamayı kabul etmez ve sekiz kategoriye ayırır: Doğal, teknolojik, çatışmacı, kötü niyetli, değerlerle ilgili, suiistimal veya aldatma kaynaklı, ticari, ekonomik. Lalonde (2004,76), krizlerin temellerine neticelerine, yanıt verme kapasitesine ve risk düzeyine göre sınıflandırılmasına inanmaktadır. Krizler örgütlerin veya kurumların kendi içlerindeki nedenlerden çıkabileceği gibi örgüt dışındaki sebeplerden de meydana gelebilmektedir (Balaban, 2018).

Kaynaklarda kriz olarak nitelendirilen olaylara neden olan etkenler için altı farklı sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Yapılan sınıflandırma ve örnekler Tablo 2.1’de verilmiştir.

Tablo 2.1. Krize neden olan etkenler ve örnekleri

Krize Neden Olan Etkenler	Örnekler
Ağır hastalık / yaralanmalar	İntihar girişimi Yangın Saldırı Araba, tren, deniz kazaları Ağır hastalıklar Patlama
Şiddet içeren beklenmedik ölümler	Hastalık Kaza Cinayet İntihar
Tehdit sonucu yaralanma / ölümler	Şiddet (soygun, kapkaç, tecavüz) Aile içi şiddet (çocuğa ya da eşe) Adam kaçıırma
Savaş halleri	Rehin alma Savaş Tutsağı İşkence Terörist saldırı Uçak kaçıırma
Doğal afetler	Fırtına Sel Volkanik patlama Şimşek çarpması Yangın Deprem Hortum Çığ Tsunami
İnsan kaynaklı felaketler	Uçak, tren, araba kazası Zararlı madde / zehirli atık İnşaat, atölye kazası Nükleer kaza Yangın, kundaklama Patlama

Kaynak: (Brock, Sandoval ve Sharon, 2001)

Örgütlerde krize neden olan faktörler çevresel (örgüt dışı) faktörler ve örgütsel(örgüt içi) faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanmaktadır(Göksu, 2011; Kurtuluş, 2009; Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009, ;Genç, 2008; Savçı, 2008; İnandı, 2008; Genç ,2007; Tutar, 2004, 26; Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; Can, 2002, 236; Demir, 2008). Depremler gibi doğa olayları dış etken olarak örgütlerde krize neden olabilmektedir. İç etmen olarak yöneticinin verdiği hatalı karar olarak verilebilir. Örgütlerde krizlere kaynak olarak gösterilebilecek faktörler, örgütün iç ve dış çevresinden beslenebilir. Aynı zamanda iç ve dış faktörlerin etkileşimi krize sebep olabilir (Ulutaş, 2010;Kurtuluş, 2009; Tutar, 2004; Aksoy ve Aksoy, 2003).

2.1.2.1. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütlerin dışında kalan ve kontrol edemediği faktörler (doğal afetler, ekonomik dalgalanmalar, teknolojik değişimler gibi) krizin büyüklüğünü ve etkisini doğrudan belirler. Bu nedenler, örgütün çevreye bağımlılık derecesiyle doğru orantılıdır. Örgütler dış çevreye bağımlı oldukları düzeyde krizlerin etkileri artmaktadır. Özellikle globalleşme ile örgütlerin dış çevreye bağımlılığı artmıştır. Örgütler büyüdükçe, iç çevresel faktörlere (örgüt kültürü, yönetim yapısı, iç iletişim gibi) daha fazla odaklanırken, dış çevresel faktörler gözden kaçabilmektedir. Bu durum örgütleri daha zor duruma düşürmektedir(Tutar, 2021, s. 53). Krizin örgüt dışı faktörleri Tablo 2.2’de gösterilmiştir:

Tablo 2.2. Krizin örgüt dışı faktörleri

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Doğal faktörler▪ Ekonomik faktörler▪ Politik ve yasal faktörler▪ Teknolojik yapı▪ Toplumsal yapı▪ Uluslararası faktörler |
|---|

Kaynak: (Laurie Mullins, 1989, 71: Akt: Çetin, 2001)

Tablo 2.2’ye göre, örgütlerde krizlere neden olan dış faktörlerin, örgütün doğrudan etki edemediği, kontrolü dışındaki durumlarla ilgilidir (Ulutaş, 2010; Demirtaş, 2000; Öztürk, 2010). Durağan olmayan ve devamlı değişen çevre, örgütün karşılaşacağı belirsizlik derecesine etki ederek, kararların doğru alınmasını olumsuz etkiler ve örgütün krize sürüklenmesine sebep olabilir(Demir, 2008; Tutar, 2004, 26).

Okullar bir eğitim öğretim örgütü olarak çevreden etkilenir. Bu sebeple örgüt dışı faktörler krizlere neden olur. Eğitim örgütlerinde deprem, sel, yangın, su baskını, toplumsal olaylar, salgın, teknolojik değişimler krize neden olabilir(Ulutaş, 2010).

2.1.2.2. Örgüt İçi Faktörler

Örgütlerde dış faktörlerin etkisiyle krizlerin meydana geldiği gibi iç faktörler de krizlere neden olmaktadır. Dış faktörlerin değişen ve öngörülemeyen dinamik yapısı örgütlerin dengesini bozmaktadır. Bu durumda örgüt içinde krizlere neden olmaktadır. Örgüt içi kriz faktörleri Tablo 2.3’te gösterilmiştir:

Tablo 2.3. Krizin örgüt içi faktörleri

- Üst yönetimin yetersizliği
- Örgütsel yapı
- Örgüt kültürü ve iklimi
- Örgütlerin yaşam evreleri

Kaynak: (Tutar, 2004; Can, 2002, 336; Tüz, 2001)

Tablo 2.3'te belirtildiği gibi krizin örgüt içi faktörleri yönetimin niteliği, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve iklimi, örgütlerin yaşam evreleri olarak ayrılmaktadır. Örgüt içi krizlerin temelinde insan vardır. Bu sebeple çalışanların krize karşılık verme sürecindeki davranışları ve uygulamaları önemlidir.

a. Yönetimin Niteliği

Örgütlerin başarısındaki yöneticinin rolü kadar başarısızlık durumunda da rolü vardır. Başarısız bir yönetimin sonucu olarak ortaya çıkan krizler bulunmaktadır. Yönetim zamanın sorunlarını, geçmişin yöntemleriyle çözmeye kalkışıyorsa direk krizin kaynağıdır. Yönetimin ortaya koyduğu algılama biçimi kriz sebebi olabilmektedir. Yönetimin vizyon ve misyon belirleme, amaç oluşturma, çalışanları motive etme gibi çabaları olmalıdır. Bu rolleri uygulayamayan yönetim kurumda yaşanacak krize kaynaklı edebilir. Yönetim kurumsal ve çevresel şartları sağlayamadığı durumlarda kriz kaçınılmazdır. Bu şartlar şu şekilde sıralanabilir:

- Artan rakip firmalar
- Aşırı rekabet
- Değişen değerler ve eğitimin niteliği
- Hızlı teknolojik ilerleme, yasal, politik durumlar
- Tüketicilerin yüksek kalite ve düşük fiyat talepleri

b. Örgütsel Yapı

Örgütsel yapı kendi ürün ve süreçleri ile ilgili mutlaka uyum sağlamalıdır. Örgütsel yapı, kurum kültürünü etkilediği için faaliyetlerini sürdürdüğü çevre ile uyum içinde olmalıdır. Örgütsel yapının kriz karşısında dirençli olması somut ve soyut değerlerinin bir sistem içinde birlikte düşünülmesine bağlıdır. Örgüt yapısı, kurum

kültürü ve ikliminin somut halidir. Örgütsel yapıda otoritenin kullanım biçimi, merkezileşme, kurum hiyerarşisi, demokratik oluşu örgütsel yapıyı belirler. Katı ve mekanik bir örgüt yapısı krize yatkın olabilir. Örgütsel yapının bazı şartları sağlaması gerekir:

- Güven ortamı oluşturarak yöneten ve yönetilenlerin kaygı ve düşüncelerini özgürce açıklayabilecekleri ortamın oluşturması.
- Performansı başarıya dönüştürmüş olarak terfi ve ödül dışında başarı standartları oluşturmalı.
- Gerekli araç gerecin sağlandığı aynı zamanda sosyal desteğin olduğu ortam sağlanmalıdır.
- Yöneten ve yönetilenlerin mesleki gelişimlerine dönük planların hazırlanması.
- Örgüt bireylerinin yaptıkları çalışmalardan mutlu olacakları süreçler oluşturulmalıdır.

c. Örgüt Kültürü ve İklimi

Bir topluluğun üyelerinin geçmişten itibaren ortaya koydukları, öğrenmiş oldukları, doğal karşılanan duruşları kültürdür (Morgan, 1998; Durğun, 2006; Avgan, 2010). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve sorunları çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç, değerler bütünüdür (Özdem, 2010). Örgütü iklimi, örgüte kimlik kazandıran örgüt çalışanlarının davranışları etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte hâkim olan özelliklerdir (Durğun, 2006). Örgüt kültürü ve ikliminin yönetim alanında düşünülmesinin sebebi örgütün insan faktörü ve sosyal hayatta oluşturduğu olumsuzluklar ile ortaya çıkmıştır. Örgüt kültürü ve iklimi somut olarak kurumsal yapı olarak ortaya konur. Kurumsal yapı krizin önlenmesi ve başarısını önemli ölçüde etkiler.

d. Örgütlerin Yaşam Evreleri

Örgütlerin yaşam evreleri: doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olarak beş evreden oluşmaktadır. Bu evrelerdeki özelliklerin yaşlanma biçimleri krizlere neden olabilir (Öztürk, 2003). Örgütlerin önlem almadan yaptıkları büyüme atılımları, temelleri sağlamlaşmadan yürütülen politikalar, sorunlara yol açabilmektedir. Bu sebeplerle örgütü geçmiş deneyimleri, krizler ve kriz yönetimi açısından yaşanan durumun anlaşılmasında önemli bir etkidir. Örgütler yaşanan

olaylardan sonuçlar çıkarır ve olumsuz sonuçları tekrar alamazsa krize hazırlıklı olabilir. Krizler ortaya çıkardıkları sonuçlar farklı olmasına karşın, örgütlerin krizlerden aldıkları dönüşler yapıcı olabilmektedir(Avgan, 2010; Özdem, 2010).

2.1.3. Kriz Türleri

Faaliyet alanlarına göre örgütlerin yaşadığı krizler değişmektedir. Eğitim alanında faaliyet gösteren örgütlerin yaşadığı krizler eğitim krizi yaşar. Alan yazında yapılan çalışmalara bakıldığında farklı kaynaklarda farklı sınıflamalar bulunmaktadır (Kök, 2023). Haşit (1999) örgütlerin maruz kaldığı kriz türlerini şu şekilde ortaya koymuştur: Grevler, hammadde ve tedarik, pazar kaybı, lojistik, fiyat dalgalanmaları, pazarın büyümesi, hatalı üretim, sabotaj, anlaşmalarının bozulması, sahtecilik, kötü iletişim, yönetsel hatalar, terör eylemleri, taciz, teknoloji kaynaklı krizler ve doğal afet kaynaklı krizler. Eğitim örgütlerinin krizlerini sınıflandırmada Aksoy(2003) ve Herman (1994) aşağıdaki Tablo2.4’te toplamıştır.

Tablo 2.4. Eğitim örgütlerindeki krizlerin sınıflandırılması

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">▪ Bireylerle ilgili krizler▪ Gruplarla ilgili krizler▪ Finansmanla ilgili krizler▪ Örgüt yöneticisi ile ilgili krizler▪ Doğal afetler ve ölüme yola açan felaketlerle ilgili krizler |
|--|

Kaynak: (Herman, J.J., &Herman, J.L. 1994)

Tablo 2.4’e bakıldığında bireylerle ilgili krizlerde öğrenci, öğretmen, veli, yönetici davranışları ve kişisel sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır. Grup krizlerinde kurum içi gruplaşmalar, sendikal faaliyetler, veli grupları sıralanabilir. Finansman krizlerinde bütçe yetersizlikleri, ekonomik dalgalanmalar, öngörülmeven harcamalar olarak sıralanabilir. Örgüt yöneticilerinden kaynaklanan krizlerde yöneticinin yönetim becerileri, kişisel özellikleri, karar verme süreçleri sıralanmaktadır. Doğal afetler ve diğer felaketlerden kaynaklı krizlerde depremi seli yangın, pandemi krizleri gibi kontrol edilmesi mümkün olmayan krizlerdir.

2.1.4. Krizin Dönemleri

Örgütlerde krizler belli aşamaları takip edebilir. Krizin başlamasından çözümüne ve krizin sona ermesine kadar geçen çeşitli süreçler bulunmaktadır (Meydan, 2005; Ocak, 2006). Kriz evreleri krizin gelişme evresi, kriz evresi, krizin sona erme evresi olarak üçe ayrılmaktadır (Tutar, 50). Can (1997, 314-315) kriz evrelerini uyarıların algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi ve çözülme dönemi olarak üçe ayırmıştır. Literatüre genel olarak bakıldığında üç grupta incelebildiği görülmektedir. Bunlar “Kriz öncesi dönem”, “Kriz dönemi”, “Kriz sonrası dönem” olarak sınıflanmaktadır.

2.1.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Krizin henüz gerçekleşmediği dönemdir. Bu dönemde krizin oluşmaya başladığına dair işaretler fark edilebilir. Krizin fark edilmesiyle de bu dönem tamamlanır. Kriz öncesi dönem: körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olarak üç süreçten oluşur(Tüz, 2008:19).

a. Körlük

Örgütün dış çevrede meydana gelen değişme ve gelişmelerden uzak kalması ve değişimlere ayak uydurmakta yetersiz olmasıyla başlar. Örgüt içinde ya da dışında krizin geldiğini ifade eden problemler belirmeye başlamıştır(Baran, 2007, s.31). Örgüt belirtileri kriz olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı da hissetmez ve krize yakalanır (Can, 1997, s. 37). Bu durumda örgütün bilgi toplama ve analiz etme, amaç belirleme ve karar alma süreçlerini işe koşması gerekmektedir(Dinçer, 1996, s.250).

b. Eyleme Geçmeme

Kriz ortaya çıkmadan önceki ikinci süreçtir. Yöneticilerin bazı sinyaller almalarına rağmen yaklaşmakta olan krize dair harekete geçmemesidir. Bu aşamada örgütün yaşadığı tehdit örgütün yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte değildir. Bu sebeple yöneticiler geçmiş alışkanlıklarına göre kararlar vermeye devam eder ve yeni şartlara göre davranmaz(Can, 1997, s.317). W. Weitzel ve E. Jonsson (1989) göre yöneticilerin böyle davranmasının üç nedeni bulunmaktadır(Akt. Baran, 2007, :31):

- Meydana gelen tehlike ya da fırsatın kesin olmadığı düşüncesiyle “Bekle gör” politikasını tercih etmeleri,

- Düşünülen bir değişikliğin mevcut dengeyi bozacağı ya da yeni sorunlar ortaya çıkaracağı endişesi yaşanması,
- Geçmişte kazanılan başarıların halihazırdaki politikalarla kazanılmış olması yöneticileri olağanı devam ettirmeye bağlı kalmaya itmesi.

c. Yanlış Eylem

Krize sebep olabilecek sorunların fark edilmeye başlandığı ancak yeni sorunlara bilinen çözümlerle yaklaşılarak uygun karşılıkların verilmemesidir(Tüz, 2004, s18). Yöneticiler risk almaktan ve değişimden korkarak geçmişe göre hareket ederler. Örgüt bu durumda motivasyon ve güven kaybı yaşayabilir. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesiyle yapılan hataya karşı hoşgörü azalır ve birliktelik zayıflar(Can ,2011). Örgüt içinde gizlilik artar, iletişim azalır. Yöneticiler, örgütteki sorunları önemsememeye başlar. Artık kriz başlamak üzeredir(Baran, 2007:s.32).

2.1.4.2. Kriz Dönemi

Krizin ortaya çıkış dönemidir. Önceki dönemlerde ortaya çıkan krizin sinyallerinin görmezden gelinip veya önlemede başarısızlık olması sonrasında kriz durumuyla örgüt içinde gerginlik ve telaş durumu gözlemlenebilir(Haşıt,1999). Krizin çıktığı bu dönemde örgütün çevresinin hissedeceği fiziksel, ekonomik ve psikolojik sorunlar son noktaya ulaşır.

Kriz dönemlerinde örgütlerde yetki merkezileşebilir. Bu durumda karar alma grubu küçülür. Kara alma da standardizasyon olduğu görülür. Faaliyetler fazla denetlenmeye başlar ve bu durum otokratik davranışlar ortaya çıkarabilir. Tehditler karşısında yönetici gücü elinde bulundurur. Örgütte korku ve panik sonucu istenilmeyen örgütsel iklim oluşabilir. Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel sorunlar görülebilir. Bunun sonucunda karar alma süreçlerinde bozulmalar oluşur. Yaratıcı politikalar oluşturmak yerine ani ve değişken tepkiler oluşur. Örgüt kendini yönetemez hale gelerek çözümler gerçekleşebilir.

Doğal felaketler sonucunda gelişen kriz durumlarında uyarıların algılanması süreci yaşanmamaktadır. Kriz beklenmedik anda ortaya çıkabilir. Bu tür krizlerde önceden uyarı ve engelleme süreçleri imkansızlaşır. Sadece bazı önlemler krizin zararlarını azaltabilir(Gül, 2010; Senge, 1997 Akt: Çetin, 2001). Kriz yönetmenin

etkili olduğu bu süreçte, etkili bir kriz yönetimi bu süreci kısaltabilir. Uygun yönetim stratejileri uygulanmazsa krizin büyümesi kaçınılmazdır (Oomes, 2004). Krizin tamamen engellenmesi mümkün değildir, sadece zararları azaltılabilir (Can, 2011). Kriz yönetmedeki başarı çevrenin örgüte duyulan inanç ve güvenini arttırır. Etkili kriz yönetimi yapılamadığında örgüt dağılma sürecine girebilir.

2.1.4.3. Kriz Sonrası Dönem

Kriz döneminde gerekli çözümler alınamazsa krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir (Ocak, 2006). Uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak örgüte yeni bir ivme kazandırılabilir. Yönetimin amacı uyum sağlayarak, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir (Pira and Sohodol, 2004, Akt: İşeri Ataulusoy, 2007).

Ocak'a (2006) göre kriz sonrası dönem hem örgüt hem de üyeleri için toparlanma, iyileşme ve tekrar istikrarlı yapıya kavuştuğu dönemdir. Ancak krizden sonra genel olarak örgüt üyeleri eski yaşamlarına dönemeyebilirler. Örgütlerde krizin etkilerinin azaltılabilmesi için bazı çözümler gerekir (Gül, 2010;Ulutaş, 2010; Shımozutani, Odagırı, Shımomitsu, Maruta ve İmorı, 2008, Akt: Demir, 2008):

- Planlı yönetim anlayışı,
- Planlamanın canlı olması, örgütün sürekli analizlerle desteklenmesi ve düzeltilmesi,
- Örgüt üyelerinin krize cevap verebilme ve yönetebilme kapasitesinin geliştirilmesi,
- Alanında uzman yöneticilerin örgütte istihdam edilmesi,
- Risk değerlendirmesi, iş etüdü gibi bilimsel yöntemlere ağırlık verilmesi,
- Yöneticilerin zaman yönetimini etkin olarak kullanmaları

Örgütler krizin son aşaması olan kriz sonrası dönemde tüm kapasitesi ile krizi çözmeye çalışır (Tutar, 2021). Örgütün kriz durumunda çıkabilmesi için örgütteki tüm çalışanlar uyum içinde krize karşı belirlenen stratejileri uygulayarak çözüme gitmeye çalışır.

2.1.5. Krizin Sonuçları

Örgütler açısından krizin ortaya çıkarabileceği olumlu veya olumsuz sonuçlar doğabilir. Krizlerin örgütler tarafından çöküş, küçülme gibi olumsuz neticeleri olabileceği gibi olumlu sonuçları da olabilmektedir. Hatta bazı krizler örgütler için fırsatlar bile oluşturabilir (Adıgüzel,2007).

2.1.5.1. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler değişimleri de beraberinde getirebilme potansiyeli olan süreçlerdir. Krizin dönemlerinde karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen başarılı yönetilebilmesi durumunda olumlu sonuçları olabilir (Ataman, 2002, 252). Krizler eksiklerin tamamlanması, fark edilemeyen alanların düzenlenmesi için olanak sağlar. Kriz anında işleyen ya da işlemeyen uygulamaların görülmesi sağlanır (Aydemir ve Demirci, 2005). Kriz sürecini yönetme konusunda destek olan örgüt üyelerinin doğru pozisyonları alması ; krizin büyümesini tetikleyen örgüte zarar veren üyelerin örgütle bağının kesilmesine fırsat tanıyacaktır (Şen, 2011). Kriz örgüt üyelerinde kopmalara sebep olduğu gibi; üyeler arasında ilişkilerin kuvvetlenmesine de olanak tanır. Kriz sürecinde alınan geri bildirimler sonraki krizleri önleme ve yönetmede destek olacaktır.

Krizler örgütün zayıf yönlerinin tespit edilmesine olanak sağlar. Mevcut problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkaran etki oluşturmaları nedeniyle kriz döneminde örgütün gelişimi açısından olumlu katkı sağlar (Meydan, 2005;Avgan, 2010).

2.1.5.2. Krizin Olumsuz Sonuçları

Örgütlerin krizin sinyallerini fark etmediği durumlarda, krizi yönetmede başarısız olduğunda, krizin çözümüne ilişkin yanlış süreçler işletildiğini örgüt ciddi zararlar görebilir. Kriz sonrası ortaya çıkan olumsuz sonuçlar tüm örgütü etkilemektedir. Alanyazın incelendiğinde etkilerden bazıları şu şekildedir:

- Örgütün düzenini bozarak örgüt bileşenlerine zarar verme (Aksoy ve Aksoy, 2003)
- Korku ve güvensizliğin olduğu bir örgüt ortamı oluşturma (Akdağ, 2005).
- Örgüt yönetiminde merkezileşmenin artmasıyla birlikte örgüt üyelerinin karar mekanizmasında katılımlarının en azı inmesini sebep olabilir (Yiğitoğlu,2003).

- Çatışmaların arttığı, örgütün gerçekleştirmek istediği amaçlardan uzaklaşmasına sebep olması (Yiğitoğlu, 2003).
- Çevresel faktörleri uyum sağlamada örgüt üyelerinin başarısız olması (Koyuncu, 2019).
- Örgüt üyelerinde fiziksel ve ruhsal yorgunluğun baş göstermesi (Ocak, 2006).
- Örgüt yöneticilerinin doğru karar verebilmelerine engellenebilir (Haşit, 1999).

Örgütler kriz süreçlerinde yönetimin krizi gizlemek istemesi sonucunda örgüt içi iletişim sorunları olabilir. Bu durumda örgüt içi bilgi akışında ciddi aksamalar gerçekleşebilir. Kriz anları hızlı karar verme gerektiren durumları oluşturabilir bu süreçte yetki merkezileşir. Bu durum kriz sonrası dönemde sorun oluşturabilir. Özellikle tek elden alınan kararlar örgütün niteliğini bozabilir (Barton, 1993:78). Krizin getirdiği belirsizlik ortamı örgütlerin eylemleri kısıtlayabilir hatta eylemsiz bırakabilir (Miller, 1991:38; Kiesler ve Sproull, 1982:560). Bu durumda ortaya çıkan mental yorgunluk üyelerin çalışmasını olumsuz yönde etkileyebilir.

Kriz döneminde tüm dikkatini krize yönelten örgüt üyeleri kriz sonrası dönemde ileriye dönük endişelerini devam ettirebilir (Tack, 1994:58). Örgüt üyeleri örgütte devam etme, devam etmeme konusunda kararsız kalabilir. Çünkü kriz geçirmiş bir örgütte risklerin devam edebileceği düşüncesi oluşabilir. Kriz dönemlerinde örgüte olan bağlılık ve inancın azaldığı ifade edilmiştir (Bennetth, Mart'in, Bies ve Brockner, 1995:1030).

Krizlerde ortaya çıkan zaman baskısı çabuk karar alma ihtiyacı çıkarır. Bu durumda analiz yapmak, bilgi toplama faaliyetlerinde bulunmak, alternatifler oluşturmak için yeterli zaman olmayacaktır. Yönetici için karar verme sürecinde baskılar artabilmektedir (Ocak, 2006; Öztürk,2010).

2.1.6. Okullarda Kriz Kavramı

Eğitim örgütleri açık bir sistem olarak çalışmaktadır. Amaçları ve işleyişleri bakımından diğer örgütlerden ayrılan eğitim örgütlerinde kriz kavramı L. Paterson (1992), birden gelişen ve genellikle beklenmeyen zamanda eğitim örgütünün büyük bölümünü olumsuz etkileyen, çoğunlukla ciddi yaralanma ve ölüm içeren durum olarak tanımlamaktadır (Akt. Aksoy ve Aksoy, 2003s. 39). Kriz tanımlamalarına bakıldığında genellikle çalışmaların ekonomik faaliyet ile ilgili örgütlere göre

yapılmıştır. Eğitim örgütleri amaçlarına göre farklılaştığı düşünüldüğünde kriz yaşama ihtimali yüksektir. Bu durumda eğitim örgütleri için farklı tanımlar geliştirilmiştir. Eğitim örgütlerinin kriz durumları da okulun değişkenlerine göre farklılaşabilir. Mühim olan hangi durum olursa olsun meydana gelecek krizin sonuçlarını tahmin ederek örgütü hazır etmektir (Aksoy ve Aksoy, 2023).

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran Pekgöz (2020) eğitim örgütlerinin diğer örgütlerden farklı olarak ebeveyn, diğer eğitim kurumları, çalışanlar, öğrenciler gibi geniş bir topluluktan meydana gelmesinden kaynaklandığını ifade etmiştir. Savcı (2008) eğitim örgütlerinde kriz kavramını ifade ederken diğer örgütlerdeki kriz durumundan ayıran en önemli özellik olarak, toplumun korumakla görevli olduğu çocukları hedef alması ve kriz sürecinde çocuklarını koruyamayan toplum algısının getireceği olumsuz durum olarak ifade etmiştir. Ocak (2006) School Safety and Crisis Management (2001) isimli çalışmasında aktardığı bilgilere göre eğitim örgütlerindeki başlıca kriz sebepleri şunlardır:

- Yangılar
- Seller
- Eğitim kurumlarındaki servis kazaları
- Kötü hava şartları
- Eğitim örgütünün üyelerinden birinin kaybı
- Bomba tehdidi
- Ateşli veya kesici cisimle yaralama
- Bulaşıcı hastalıklar
- Kimyasal madde etkisi
- Öğrenci kaçırılması
- Öğrenci kaybolması
- Doğal afetler.

Yukarıda anlatıldığı gibi eğitim örgütlerindeki kriz durumunu Saka (2021) öğretmenlerden, öğrencilerden veya çalışanlardan kaynaklanan ani ve güçlü etkileri olan olaylar olarak tanımlar. Eğitim örgütlerindeki kriz durumları su kesintisi gibi günlük bir olaydan olabileceği gibi ölümle kaynaklanan bir sebepten de gerçekleşebilir. Genel olarak iki tür kriz kaynağından bahsedilebilir: okulun olağan sürecinden kaynaklanan okul içi etkenler ve dış çevreden kaynaklanan okul dışı

etkenlerdir. Okul içi faktörlerden kaynaklanan krizler daha çok grubu ve bireyi etkileyen krizlerdir (Adıgüzel, 2007).

2.1.6.1. Krizin Okul İçi Etkenleri

Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, diğer personel okulun iç öğelerini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 1994,s.38). İç öğeler okulu meydana getiren ve yapısında bulunan öğelerdir. Eğitim örgütleri, farklı özelliklere sahip farklı kültürlerden bir araya gelmiş, farklı akademik ve duygusal düzeylere sahip, farklı düzeyde algılama, anlama, kavrama becerileri olan, farklı inanç, tutum, kişilik yapılarına sahip birçok bireyin bir arada olduğu örgütlerdir. Farklılıkların bu kadar çok olduğu örgütte, bu derece farklı bireyleri aynı anda ve aynı ortamda sürekli aynı ölçüde tatmin edilmesi oldukça zor olduğu için okulda krizlerin yaşanması kaçınılmazdır (Türkünlü, 2006, s.3).

Okul yöneticilerinin çeşitli durumları yönetme konusundaki yetersizlikleri veya yanlış uygulamaları, krizin kaynağı olabilmektedir. Alanında yeterli deneyime sahip olmayan ve uzman olmayan yöneticiler hem öğretmenlerle hem öğrencilerle, veliler ve kurum çalışanları ile ilişkilerinde çatışma yaşayabilmektedir. Bu süreç olumlu olarak yönetilemediği takdirde etkili krizlerin yaşanmasına sebep olabilmektedir. Okul yöneticilerinin krizi fark edememesi ya da okulu krizden kurtarma konusunda yetersiz olmaları okulun krize düşmelerine sebep olabilir. Okul yöneticilerinin geçmiş ait yöntemlerle bugünün sorunlarını çözmeye çalışması, yöneticiyi krizin kaynağı durumuna sokabilir (Can, 2005, s.392). Ayrıca hızla değişen koşullarda tahmin edilemeyen bazı unsurlar beraberinde kriz anlarının oluşmasına yol açabilir. Bu sebeple okul yöneticilerinin kriz anlarına önceden hazırlıklı olması ve krizi etkin olarak yönetmesi gerekmektedir (Sezgin, 2003). Okul yöneticilerinin krizin tüm boyutlarında liderlik rolü üstlenmeleri gerebilir (Studer ve Salter, 2010, s.3). Amerika'nın Virginia eyaletinde güvenlik yöneticisi, Ron Stephens “ İki tür okul yöneticisi vardır: Biri okullarında kriz yaşamış olanlar, diğeri de yaşayacak olanlardır.” İfadesinde belirttiği gibi okul yöneticilerinin kriz yaşaması beklenen bir gerçektir (Savcı, 2014:23).

Öğretmenler okulun hedeflerini belirlemede ve gerçekleştirmede en önemli iç etkenlerden biridir. Okulda sınıf yönetime sahip , eğitim öğretim çalışmalarını başarılı sürdüren öğretmen amaçlarına ulaşma anlamında yeterli kabul edilebilir. Ancak

öğretmenlerin görevi sadece öğretmek değil, aynı zamanda yönetime katılmak, okul için karar verici olmak durumundadır. Özellikle kriz süreçlerinde öğretmenler, kriz planlama ve yönetim belgelerinin geliştirilmesini kolaylaştırmak, öğrenciler için daha güvenli öğrenme ortamları oluşturabilmekte ve olumsuz öğrenci davranışları ile etkin bir şekilde mücadele edebilmektedir (Rock, 200).

Öğretmenlerin bilgi ve deneyimlerinin yeterince olmaması, okul dışında yaşadığı bazı olayları bir sorunları okula yansıtması, teknolojiye hakimiyetinin olmaması yeniliklere ayak uydurmada zorluk çekmesi krize sebep olabilmektedir. Yeni göreve başlayan öğretmenlerin krize yönelik herhangi bir deneyimi olmadığı için tecrübe eksikliklerinden kaynaklı okullarda krize sebep olabilirler (Şimşek ve Göksoy, 2021). Öğretmenlerin okuldaki diğer bileşenlerle olan ilişkilerinde olumsuz tutum ve davranışları kriz anlarına sebep olabilir (Sayın, 2008).

Öğrencilerden kaynaklanan sorunlar krize sebep olabilir. Bulaşıcı hastalıklar, beklenmeyen ölüm, intihar gibi olaylar krize neden olabilir. Bunun yanında çeteleşme, kavga etme, uyuşturucu madde bağımlılığı, zorbalık gibi şiddet unsurları kriz sebepleridir (Gökmen, 2007, s.27). Ayrıca öğrencilerin diğer öğrencilere, öğretmenlere ve okul eşyalarına zarar vermesi krizlere neden olabilir (İnandı, 2008). Öğrencilerin psikolojik durumları krizleri etkileyen süreçlerden biri olabilir. Aile içi şiddet, boşanma veya ayrılık, ekonomik sorunlar öğrencileri kriz oluşturmaya yönlendirebilir. Gelişen teknoloji ile kontrolsüz sosyal medya kullanımı, dijital araçların bilinçsiz kullanımı krizleri tetikleyen durumlar olabilmektedir.

Okullarda çalışan personeller krize sebebiyet vermesi muhtemel bir durumdur. Sekreterler , temizlik görevlileri, güvenlik elemanı, kantin çalışanları gibi eğitici olmayan bu personelin, okullardaki tutum ve davranışları öğrencilere model olabileceği için önem taşımaktadır. Örgüt için olumsuz sayılabilecek donanımlarla gelebilirler. Bu durumda okul için olumsuz tavır ve davranışlar sebebiyle çatışma ve sorunlar yaşanabileceği bilinmektedir (Aydın, 1994, s.30-31). Diğer personelin görevini yapmada direnmesi, okulda çatışma oluşturmaları, şiddet gibi olumsuzluklar okulun işleyişini bozabilir ve krize sebep olabilmektedir (Gökmen, 2007).

2.1.6.2. Krizin Okul Dışı Etkenleri

Okul yapısının dışında kalan ve okul tarafından kontrol altına alınamayan etkenler krize sebep olabilir. Aile, çevredeki baskı grupları, donanım ve maddi kaynaklar, üst yönetim krizin okul dışı etkenleri olarak sayılabilir (Bursalıoğlu, 1994). Aynı zamanda doğal afetler neticesinde yaşanan krizlerde okul dışı etken olarak krize sebep olabilmektedir.

Okulların finansmanı ve işleyişinde ailelerin daha etkin olmaya başlamasıyla okullara olağanın dışında müdahale ederek olan krize sebebiyet verebilir. Aileler kendilerini eğitim hizmetinin tüketicisi olarak görmeye başladıkça ailelerin okula dönük bakış açılarının değiştiği görülmektedir. Ailelerin, çocuklarının okul seçimi, okul yönetimine katılım, çocukların eğitimine yardımcı olma, okul topluluklarına katılma gibi alanlara ilgi göstermeye başlamışlardır. Bu durum geleneksel ev- okul, okul- toplum, veli- öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına sebep olmuştur (Gümüseli, 2005). Aileler, öğrencilerin bazı kazanımlarını yeter bulmayıp öğretmenlerden daha fazla performans beklemektedir. Bu durumlar öğretmenler ile aileler arasında kriz durumuna sebep olabiliyor (Döş ve Cömert, 2012).

Okullar çevre ile iletişim içindedir. Okullarla çevre karşılıklı ilişki içinde olan sistem olarak bilinmektedir. Bu sistemde okula girdi olan öğrenci, almış olduğu eğitim öğretim çıktı olarak görülebilir. Okul üzerinde amaçları olan dış çevre tarafından okullara baskı yapan gruplar olabilir (Gül, 2006). Siyasi ve bürokratik gücü elinde bulunduran aileler sınıf değişikliği, öğretmen değiştirmek, okula bağış yapmak istemeyen veliler baskı grubu olarak politikacılardan yardım isteyebilir (Gökmen, 2007). Bir başka baskı gurubu için medya denilebilir. Okullar olumlu iletilerinin topluma iletilmesinde medyanın yardımına ihtiyaç duyar. Ancak medyada kimi haber krizin nedeni olabilir. Okulun etki alanındaki iş piyasası baskı unsuru olarak krize sebep olabilir (Gökmen, 2007).

2.1.6.3. Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler

Krizin okul dışı etkenlerinden biri doğal afetlerden kaynaklanan krizlerdir. Ayrı bir başlık olmasının sebebi alan yazımda yoğun olarak işlenmiş olmasıdır. Ayrıca araştırmanın konusu olan yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinin temel amacının olası doğal afetler sonucu ortaya çıkması muhtemel krizleri engellemeye dönük

süreçlerdir. Demirtaş (2000), doğal afetlerin sebep olduğu krizleri diğer krizlerden ayıran unsur önceden bilenebilir olmamasıdır. Akdağ (2005), doğal afetlerin beklenmedik durumlarda gerçekleşen olaylar olduğu için örgütlerin kontrolü ve engelleneme durumu olmadığını belirtmiştir. Deprem gibi büyük doğal afetlerin sonucunda ortaya çıkan şaşkınlık ve çaresizlik krizin etkilerini gösterir. Deprem gibi afetlerin getirdiği etkiler kriz sürecinin uzamasına daha kötüye gitmesine neden olmaktadır (Demirtaş, 2000). Okullarda afetlerin zararını en aza indirebilmek için planların yapılması, uygulanması, önlem alınması gerekmektedir (Özmen, Gerdan ve Ergünay, 2015). Afet ve Acil Durum Eğitim Merkezi (2024) tarafından başlıca doğal afetler şunlardır:

- Seller, Su Taşkınları
- Toprak Kayması, Kaya Düşmesi
- Çığ
- Fırtına
- Hortum
- Volkanizma Kaynaklı
- Yangınlar
- Depremler

Türkiye’de yaşanan doğal afetlerin en yıkıcı ve etkili olanı depremdir (Yavaş, 2005). Bu sebeple okullarda depremin neden olabileceği krizlere hazırlıklı olmak gerekmektedir. Dünyanın genç oluşumlu bölgesi olan Anadolu’da yaşayan toplumlar tarih boyunca depremlere şahitlik etmiştir. Tarihi süreçlere bakıldığında Hititler ’den başlayarak Selçuklu döneminde ardından günümüze kadar bu depremlerin oluşturduğu yıkımlar tarihi metinlerde betimlenmiştir.

Bulut (2017) çalışmasında Cumhuriyet Döneminde (1923-1983) meydana gelen depremlerin okullarda oluşturduğu krizlerden bahsetmektedir. Denli (2018), 1928-1950 yılları için yaptığı çalışmasında depremlerin okulları etkilediğini ortaya koymuştur. Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD) (2023) raporuna göre Türkiye’deki doğa kaynaklı olayların %91,61 ‘ini depremler oluşturmaktadır.

Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Türkiye’deki 6 Şubat Kahramanmaraş ve Hatay Depremleri Raporu’nda (2023) eğitim

kurumlarının 2.533'ü az hasarlı, 331'i orta hasarlı, 504'ü ağır hasarlı, 72'si ise tamamen yıkılmıştır. Alan yazın ve çalışmalar okul binalarının yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinin hayati önem taşıdığını ortaya koyabilmektedir.

2.2. Kriz Yönetimi

Kriz tanımında olduğu gibi kriz yönetimi için de farklı tanımlar vardır (Erten, 2011). Çünkü kriz kavramına bakıldığında belirsizlikler olduğu görülmektedir. Krizler yönetim eksiklerinden meydana gelebileceği gibi, yönetimin hiçbir etkisi olmadan aniden meydana gelebilmektedir. Her ne sebeple olursa olsun krizler bazen örgüt için tehdit olabildiği gibi bazen de imkanlar sunmaktadır. (Akıncı, 2011).

Kriz yönetimi, kriz durumlarına karşı, krizin sebeplerinin analiz edilerek planlı, sistematik ve rasyonel kararlarla örgütün kriz yaşamasını engellemek ya da örgütün krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli çalışmaların yürütüldüğü bir süreçtir (Bozgeyik, 2004).

Koçel (2005) göre kriz yönetimi, kriz olarak belirtilen vaziyeti sonlandırmak amacıyla planlı, sistemli ve akılcı bir biçimde yapılan çalışmalar bütünüdür. Can (2005) kriz yönetimini genel anlamda şöyle sıralamaktadır:

- Bir karar alma işlemi olması
- Yönetimin özel bir türü olması
- Stratejik yönetimin ilkleriyle benzer olması,
- Birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreç olması,
- Örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlaması,
- Örgütün yaşamını olumsuz etkileyecek olaylarla ilgili olması,
- Krizin en az maliyet ve en yüksek fayda ile atlatılmasını sağlaması,
- Örgüt yönetimine ek maliyetler yüklemesidir.

Kriz yönetim çalışmalarında yöneticilerin krizleri nasıl algıladığına göre davranışları değiştiği görülmektedir. Yöneticilerin krize karşı olumsuz bakış açısı yönetilmesini güçleştirebilir. L. Jennings (2001), yöneticilerin krize karşı yönetici tutumları söylemlerini aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

Tablo 2.5. Krize karşı yönetici tutumları ve söylenen sözler

Yönetici Tutumları	Söylenen Sözler
İnkâr Etme	“Biz asla kriz yaşamayız. Krize başkaları kapılır. Bizim sağlam bir örgütsel yapımız var.”
İtiraf Edememe	“Krizler yaşanır, fakat bu krizlerin bizim örgütteki etkisi azdır. Bizi çok fazla etkilemez.”
İdealleştirme	“İyi örgütler, krize yakalanmazlar.”
Gösteriş Yapma, böbürlenme	“Biz o kadar büyük bir örgütüz ki, krizlerden korunuruz.”
Birinin üzerine atma, sıyrılma	“Eğer bir kriz olursa, bize ayak uyduramayan, başarısız birinden ötürü olur.”
Ussallaştırma	“ Bir kriz ciddiye alınmadan önce, krizin olabilirliği ve sonuçları tam olarak değerlendirilmelidir.”
Bölümlere Ayırma	“Krizler, örgütün tümünü etkilemezler. Bölümler, birbirlerinden bağımsızdır.”

Kaynak : (L. Jennings, 2001,Akt. Sezgin, 2003)

Tablo 2.5.’te görüldüğü gibi yöneticilerin krizleri görmezden gelmesi, krize yönelik harekete geçmeyi engeller. Bir örgütün kriz yaşaması örgütün iyi yönetilmediği anlamına gelmemektedir. Çünkü krizin ne zaman ve nasıl meydana geleceği bilinebilir bir süreç olmayabilir. Her örgütün krizler karşılaşması mümkündür. Özgüveni yüksek örgütlerin beklenmeyen krizler yaşaması olasıdır. Kendilerini güçlü gören bu örgütler değişmeye dirençli olarak krizin erken uyarı sinyallerini doğru okuyamayabilirler.

Kriz yönetim alanında yöneticilerin yerine getirmeleri gereken çalışmalar şunlar olmalıdır (J.R. Capanigro, 2000, Akt. Deniz ve Sağlam, 2007):

- Örgütteki zayıflıkları belirlemek ve değerlendirmek,
- Zayıflıkların krize yol açmasını engellemek,
- Potansiyel krizler için planlama yapmak,
- Krizin yaşanabileceği zamanı ve stratejileri belirlemek,
- Kriz sırasında etkin iletişim kurmak,
- Krizi izleyip değerlendirmek ve yeni düzenlemelerde bulunmak,
- Yapılacak etkinliklerle örgütün saygınlığını korumak.

Örgütler krizlerin ortaya çıkışını önlemek için bütün süreçleri işletse de kriz durumunun ortaya çıkması ile krizin etkilerinden en az etki ile önlemeye çalışmaktadır. Bazen krizlerin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirmeye çalışır. Kriz yönetimi konusunda bazı yanlış anlayışlar ve eksiklikler, krizin etkisini artırabilir veya örgütlerin krizle başa çıkma yeteneklerini zayıflatabilir. Krizlerle başa çıkabilmek için dikkat edilmesi gereken başlıklar vardır (Sezgin, 2003):

- Kriz hakkında temel bilgi eksikliği, krizi önlemek veya etkilerini azaltmak için öncelikle krizin doğasını anlamak gerekir. Krizlerin nedenleri, olası sonuçları ve etkileri hakkında bilimsel verilere dayalı bilgi eksikliği, alınacak önlemlerin yetersiz kalmasına neden olabilir. Kriz yönetimi stratejileri geliştirilirken, geçmişte yaşanan krizlerden ders çıkarılmalı ve bu bilgiler içinde proaktif adımlar atılmalıdır.
- Teknolojinin rolü ve riskleri, teknoloji kriz yönetiminde önemli bir araç olabilir özellikle erken uyarı sistemleri, bir analizi ve iletişim teknolojileri, krizlerin önlenmesi veya etkilerin azaltılmasına yardımcı olabilir. Ancak, teknolojinin aşırı güvenilir hale gelmesi, örgütlerde bir rehabet oluşturabilir. Teknolojiye bağımlılık, insan faktörünün göz ardı edilmesine ve kriz anında esnek olunamamasına neden olabilir. Ayrıca, teknolojik sistemlerdeki hatalar veya arızalar, krizin etkisini daha da arttırabilir.
- Kriz yönetimi ve örgütsel gelişim, bazı örgütler kriz yönetimini örgütsel gelişimin önünde bir rol engel olarak görebilir. Bu düşünce, özellikle aşırı güvenlik önlemleri ve riskten kaçınma eğilimiyle birleştiğinde çalışanların deneyim kazanmasını ve yenilikçi fikirler geliştirmesini engelleyebilir. Oysa etkili bir kriz yönetimi politikası, örgütün hem krizle başa çıkma yeteneğini arttırabilir hem de görsel gelişimini destekleyebilir. Krizler, örgütlerin zayıf yönlerini ortaya çıkaran ve iyileştirme fırsatı sunan durumlardır.
- Duygusal ve sezgisel faktörler, kriz yönetiminde sadece rasyonel ve analitik yaklaşımlar değil, Duygusal ve çizgisel faktörler de önemlidir. Kriz anlarında liderlerin sezgisel karar verme yetenekleri ve empati kurma becerileri çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını arttırabilir. Duygusal zekâ, kriz yönetiminde kritik bir rol oynar. Liderler, çalışanların endişelerini anlamalı ve onlara güven vererek krizle başa çıkma sürecini yönetmelidir.
- Risk alma ve yenicilik, kriz yönetimi risk almaktan kaçınmak anlamına

gelmemelidir. Aksine krizler, örgütlerin yenilikçi çözümler geliştirmesi ve yeni fırsatlar yaratması için bir fırsat olabilir. Korku ve endişe, iskana düşüncesini engelleyebilir, ancak etkili bir kriz yönetimi stratejisi örgütlerin riskleri yöneterek yenilikçi adımlar atmasını sağlayabilir.

2.2.1. Kriz Yönetimi Özellikleri

Kriz yönetimi olağan yönetim süreçlerinden farklı gerçekleşir. Klasik yönetim anlayışlarından farklılaşarak kendine özel noktaları vardır. Haşit (1999) tarafından ortaya konulan kriz yönetimi özelliklerinde karmaşıklık ve çok boyutlu yapısına vurgu yapılmaktadır. Özellikler analiz edildiğinde aşağıdaki başlıklar oluşturulabilir:

2.2.1.1. Karar Vericilerin Rolü ve Algısı

Kriz yönetiminde yöneticilerin ve karar vericilerin rolü kritiktir. Yöneticiler, kriz belirtilerini erken fark edebilir ve bunları örgüt için bir tehdit olarak algılayarsa, krizin önlenmesi veya etkileri azaltılması daha mümkündür. Bu durum, yöneticilerin proaktif olması gerektiğini gösterir. Kriz sinyallerini doğru okumak ve hızlı karar almak, kriz yönetiminin başarısını belirler.

2.2.1.2. Her Krizin Kendine Özgü Olması

Her kriz kaynakları, dinamikleri, benzersizdir. Bu nedenle, bir kriz için geliştirilen çözüm stratejisi, başka bir krizde işe yaramayabilir. Bu durum, kriz yönetiminde esneklik ve özgün çözümler geliştirme becerisinin önemini ortaya koyar. Standartlaşmış yaklaşımlar yerine, her krize özel stratejiler geliştirilmelidir.

2.2.1.3. Kriz Planlarının Sürekli Gözden Geçirilmesi

Önceden yordandabilen krizler için hazırlanan planlar, sürekli olarak test edilmeli ve güncellenmelidir. Kriz senaryoları ve planları, dinamik bir süreç olarak ele alınmalıdır. Bu durum, kriz yönetiminde sürekli iyileştirme ve hazırlıklı olma kültürünün önemini vurgular. Planlar, gerçekçi senaryolara dayanmalı ve pratikte uygulanabilir olmalıdır.

2.2.1.4. Yöneticiler İçin Başarının Ödülleri

Kriz yönetiminde başarılı olan yöneticiler hem örgüt içinde hem de kariyerlerinde önemli bir avantaj elde ederler. Krizi başarıyla yöneten yöneticiler,

örgütün devamlılığını sağlamakla kalmaz aynı zamanda kendi liderlik becerilerini de kanıtlamış olur. Bu durum, kriz yönetiminin yöneticiler için bir fırsat olabileceğini gösterir. Ancak, başarısızlık durumunda da ciddi sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır.

2.2.1.5. Kriz Yönetiminin Zorlu ve Karmaşık Doğası

Kriz yönetimi, sıkıntılı, karmaşık ve fedakârlık gerektiren bir süreçtir. Yöneticiler, istenemeyen durumları kabullenmek ve zorlu kararlar almak zorunda kalabilir. Bu durum, kriz yönetiminde liderlik, kararlılık ve sabır gibi özelliklerin önemini ortaya koyar. Krize müdahale eden yöneticiler hem fiziksel hem ruhsal olarak güçlü olmalıdır.

2.2.1.6. Yöneticilerin Fiziksel ve Ruhsal Sağlığı

Kriz yönetiminde yöneticilerin hem fiziksel hem ruhsal olarak sağlıklı olmaları, başarılı bir süreç için önemlidir. Stresli ve belirsiz bir ortamda çalışan yöneticiler, kendi sağlıklarını koruyarak daha da etkili kararlar alabilirler. Bu durum, kriz yönetiminde öz bakım ve stres yönetimi gibi unsurları önemli kılar.

2.2.1.7. Kriz Yönetiminin İki Aşamalı Hedefleri

Kriz yönetimi, yangın söndürme benzetmesiyle açıklanabilir. İlk aşamada, krizin acil etkileri kontrol altına alınmalı ve yangın söndürülmelidir. İkinci aşamada ise, örgütün yeniden yapılanması ve uzun vadeli hedeflere odaklanmasını sağlar. Bu durum, kriz yönetiminde kısa vadeli ve uzun vadeli hedeflerin dengelenmesini gerektiğini gösterir. Krizin acil etkileriyle mücadele ederken, örgütün geleceği de düşünülmelidir.

2.2.1.8. Disiplinlerarası Bilgi Birikimi Gerekliği

Kriz yönetimi, krizin boyutu, nedenleri ve sonuçlarına göre farklı alanlarda bilgi birikimi gerektirir. Bu durum, kriz yönetiminin disiplinlerarası bir yaklaşım gerektirdiğini gösterir. Yöneticiler, finans, insan kaynakları, iletişim, hukuk ve teknoloji gibi farklı disiplinlerde bilgi sahibi olmalı veya bu alanlarda uzmanlarla iş birliği yapmalıdır.

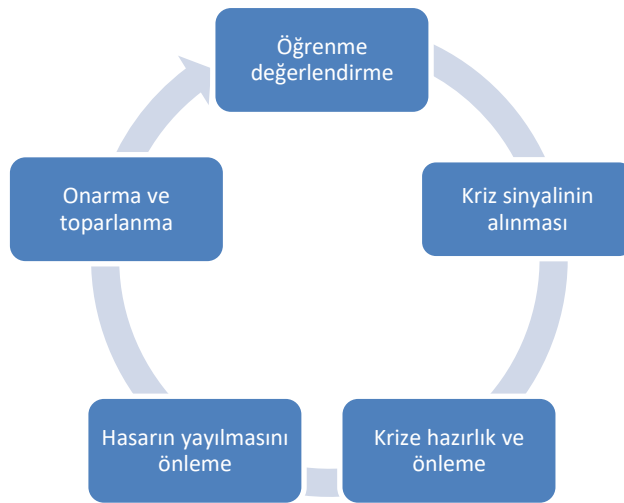
Yukarıda ortaya konulan bu özellikler, kriz yönetimini klasik yönetim anlayışlarından nasıl farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu süreç, sadece teknik değil,

liderlik, esneklik, duygusal zekâ gerektiren karmaşık bir süreçtir. Örgütlerin krizlere hazırlıklı olmaları ve krizi fırsata çevirmeleri için rehber olacaktır.

2.2.2. Kriz Yönetimi Süreçleri

Kriz yönetimi hakkındaki çalışmalar, kriz kavramının farklı süreçleri olduğunu göstermektedir. Krizlerden görülebilecek zararın en aza indirilebilmesi için kriz yönetim süreçlerini bilmek ve bu süreçleri etkin olarak uygulamak gerekir (Pekgöz, 2020). Pearson ve Clair (1998), kriz yönetimini krizlerin oluşmasını engellemek ve meydana gelenleri etkin bir şekilde yönetmek için dış paydaşlara sahip kuruluş üyelerinin sistematik bir girişimi olarak tanımlamıştır. Kriz yönetimi sosyolojik, psikolojik ve teknolojik süreçlerden ortaya konan kriz ve kriz yönetimine ilişkin kapsamlı görüşlerin birbirini desteklemesiyle oluşturulmuştur (Pearson ve Clair,1998).

Kriz yönetim sürecinin aşamalı yönetilmesi, örgüte sistemli bakılmasını gerektirir. Teknoloji, fiziksel altyapı, insan faktörü, örgütsel kültür, örgüt iklimi krizi yönetme sürecinde bu unsurları harekete geçirmeyi gerektirir (Tutar, 2004). Kriz yönetimi ile ilgili çalışmalar krizin farklı aşamalarını ortaya koymaktadır. Krizlerin kaynakları ve etkileri farklı olsa da krizle mücadelede uygulanan yöntemler birbirine benzemektedir. Mitroff ve Pauchant (1992), kriz yönetim aşamalarını kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve önleme, hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma, öğrenme olmak üzere beş aşamada ortaya koymaktadır. Şekil 1’de kriz yönetim süreçlerinin aşamaları verilmektedir.



Şekil 2.1. Kriz yönetim süreçlerinin aşamaları

Kaynak: (Mitroff ve Pauchant, 1992)

Şekil 2.1’de ifade edilen kriz sinyalinin alınması, krize hazırlık ve önleme aşamaları, kriz yönetiminin önleyici süreçleridir. Bu süreçler doğru yönetilirse, kriz ortaya çıkmadan önlenabilir. Hasarın yayılmasını önleme, onarma ve toparlanma süreçleri ise kriz yönetiminin interaktif sürecidir. Öğrenme değerlendirme süreci ise hem kriz yaşanmadan önce hem yaşandıktan sonra ortaya çıkan tüm deneyimlerdir (Pauchant ve Mitroff, 1992).

2.2.2.1. Kriz Sinyalinin Alınması

Kriz yönetim sürecinin ilki olan kriz sinyalinin alınması uyarı olarak değerlendirilebilir. Kriz sürecine girilmeden kriz sinyalinin alınması krizin çıkmasını engelleme ya da çözümünde oldukça önemlidir. Kriz sinyalinin alınamaması veya etkili olarak değerlendirilememesi durumunda krizin meydana gelmesi beklenir(Can, 2005). Bir anlamda kriz sinyalinin alınması erken uyarı sistemidir. Erken uyarı sinyalleri sayesinde örgütler kriz ile ilgili bilgileri önceden bilebilmektedir(Karaköse, 2007). Kriz sinyali alınabilmesi için iç ve dış çevre sürekli analiz edilmelidir. Bu analizler, potansiyel tehditleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olur. Örgütler kriz sinyallerini ciddiye almalı ve bu sinyalleri doğru değerlendirmelidir. Sinyallerin yanlış yorumlanması krizin büyümesine neden olabilir. Yöneticileri örgütte sorunlar olduğunu fark ettiklerinde bunun geçici bir durum olarak değerlendirmek yerine derinlemesine analiz yaparak ihtiyaç duyulan önlemleri almalıdır.

Kriz dönemlerinde krizin belirtilerinin fark edilememesi “kriz körlüğü” olarak isimlendirilir. Kriz körlüğü krizin etkilerini arttırarak krizin büyümesine neden olur. Örgüt krizin farkında olmaması veya gerekli adımları atamaması durumunda stratejik körlük oluşur (Tutar, 2021).

2.2.2.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Tüm sinyaller alındıktan sonra eyleme geçme bölümüdür. Bu aşamada örgütün karşılaşılabileceği riskler belirlenir, soruna sebep olma oranları ve şiddetlerine göre sınıflanır. Örgütün krize hazırlıklı olması krizin etkilerini en aza indirebilir hatta fırsata çevirebilir. Krize hazırlık sürecinde yapılacaklar örgütün krizle başa çıkma kapasitesini arttırır ve kriz anında daha etkili bir yönetim sağlar.

Krize hazırlıklı örgütler, kriz öncesi dönemde proaktif bir yaklaşım benimseyerek potansiyel tehditleri önceden tespit eder ve önlemler alır. İnteraktif

stratejilerle kriz sürecinde dinamik bir şekilde hareket ederek hızlı kararlar alır ve uygular (Tutar, 2021). Kriz yönetimi için özel ekipler oluşturur ve ekiplerin rolleri, sorumlulukları ve yetkileri önceden belirlenir. Ekipler kriz senaryolarına uygun şekilde eğitilir. Krize hazırlıklı örgütlerde, iç ve dış çevre araştırmaları yapılarak kriz potansiyeli olan sinyaller tespit edilir. Farklı kriz senaryoları hazırlanır ve bu senaryolara göre acil eylem planları oluşturulur (Fink, 2000). Kriz durumunda etkili bir iletişim stratejisi belirlenir. Sözcü atanarak yetki ve sorumluluk alanları netleşir. Kriz durumunda doğru ve net bilgi akışı sağlanır. Örgüt çalışanları kriz yönetimi konusunda bilinçlendirilir. Düzenli eğitimlerle çalışanların kriz anında nasıl davranacakları öğretilir. Krize hazırlıklı örgütlerde kriz anında birlikte karar verme fedakârlık yapma gibi yetiler gelişmiştir. Bu sayede örgüt kültürü oluşur ve takım ruhu hakimdir.

Krize hazırlıksız örgütler, kriz ortaya çıktıktan sonra tepkisel davranır. Genellikle geç müdahale ederler. Bu durum krizin büyümesine sebep olur. Kriz yönetimi için özel bir sitem veya yapı bulunmaz. Planlamalar geleneksel biçimde yapılır. Örgüt kültürü krizle başa çıkmak için yetersizdir. Bu durumda örgütte karmaşa yaşanır ve yanlış kararlar alınabilir.

Krize hazırlık aşamasında kriz yönetim planının hazırlanması gerekir. Kriz durumunda izlenecek adımlar detaylı şekilde planlanır. Her okulun olası bir kriz durumunda müdahale etmek amacıyla yazılı bir kriz planı olmalıdır (İstanbul İl MEM, 2007). Kriz yönetim ekipleri oluşur. Ekibin yetki alanı belirlenir. Potansiyel kriz sinyallerini tespit etmek için erken uyarı sistemleri kurulur. Farklı kriz senaryoları oluşturulup bunlara uygun strateji planlanır. Kriz anında iletişim sağlamak için halkla ilişkiler birimi oluşturulur. Örgüt üyeleri kriz yönetimi konusunda eğitilir.

2.2.2.3. Hasarın Yayılmasını Önleme

Krizin başlamasıyla birlikte örgütlerin krizi denetim altına alma ve zararı sınırlama çabaları büyük önem taşır. Bu aşamada krizin etkilerini azaltmak ve örgütün normal işleyişine en kısa sürede dönmelerini sağlamak amacıyla planlanmış faaliyetler uygulanır. Kriz sırasında insanları suçlayıcı tavır ve davranışlarda kaçınılır. Bu davranışlar moral ve motivasyonun azaltarak krizle başa çıkma motivasyonunu düşürebilir. Örgüt üyelerinin motivasyonunu yüksek tutmak için takdir edici bir yaklaşım benimsenmelidir. Kriz sürecinde her an farklı gelişmeler yaşanabilir. Bu

sebeple, örgütün dinamik bir yapıda olması, yeni durumlara hızla uyum sağlaması gerekmektedir. Alternatif planlar ve senaryolar hazır olmalıdır. Kriz anında bilgi akışının kesintisiz olması gereklidir. Yönetim, krizi önlemek amacıyla aksaklıklar tespit ederek önlemler alır. Bu sorunların Bir daha yaşamaması için düzenlemeler yapılmalıdır.

Hasarın yayılmasını önleme sürecinde iletişim önemli bir etkindir. Etkili bir iletişim stratejisi, krizin yönetilmesini kolaylaştırır ve krizin olumsuz etkilerini azaltır. Örgüt içinde çalışanlar arasında şeffaf bir iletişim sağlanmalıdır. Bu, çalışanların kriz durumunda ne yapmaları gerektiğini bilmeleri ve paniğe kapılmamalarını sağlar. Kriz sırasında bir sözcü belirlenmeli paylaşımlar sözü tarafından yapılmalıdır. Bu durum bilgi kirliliğini önler. Sırasında iletişim araçları etkin bir şekilde kullanılmalıdır. Acil durumlarda bilgiyi hızlı paylaşmak amacıyla dijital platformlardan yararlanılabilir. Krizin neden olduğu veya olabileceği maddi ve manevi zararları en aza indirmek için hızlı adımlar atılmalıdır. Kaynaklar hızlı bir şekilde yönetilerek, krizin etkileri kontrol altına alınabilir. Kriz süresince alınan önlemler ve uygulanan stratejiler, örgütün gelebilecek olan krizlere karşı daha hazırlıklı olmasını sağlayabilir. Krizin etkileri kontrol altına alındıktan sonra örgütün normal işleyişine en kısa sürede dönmesi hedeflenir. Bu süreçte, paydaşların ve çalışanların desteği çok önemlidir.

2.2.2.4. Onarma ve Toparlanma

Krizi onarma sürecinde öncelikle örgütü krize sokan sebeplerin ortaya konması gerekmektedir. Krizin sebepleri ayrıntılı olarak tespit edilip bunlar ortadan kaldırılarak örgütün geçmişteki istikrar durumuna kavuşturulması sağlanır (Ocak, 2006). Bu süreçte krizden etkilenen örgüt birimlerinin tespiti yapılmalıdır. Krizden etkilenen örgüt kişileri için psikolojik destek birimleri oluşturulmalıdır. Krizden etkilenenler belli bir süre eski durumlarına dönemeyebilir. Bütün olumsuz yaşantılar düşünülerek gerekli esneklik sağlanmalı ve işleyiş planlanmalıdır. Toparlanma süreci örgütten örgüte değişiklik gösterir. Bunda örgütün çevresi, örgütün büyüklüğü, krizin etkilediği alan etkilidir.

Kriz sonrası dönemlerde bireylerde bazı travmatik davranışlar görülebilir bu davranışlar (Tack, 1994)' a göre şu şekildedir:

- Korku
- Tükenmişlik
- Güvensizlik
- Aşırı tepki
- Öz savunma

Bireylerdeki bu travmatik durumların onarılması için kapsamlı planlamalar ve yapılması gerekenler bulunmaktadır. Krizin bu aşamasında yöneticilerin uygulaması gereken stratejiler şunlar olabilir (Waddell ve Thomas, 1999):

- Psikolojik destek ve rehberlik, krizden en fazla etkilenen bireylere psikolojik danışmanlar veya eğitimli profesyoneller görüşmeler yapmalıdır.
- Bilgi paylaşımı, krizle mücadele ile ilgili güncel bilgiler örgüt içindeki bireylerle paylaşılmalıdır. Bireylere durumu anlatan kısa mektup gönderilmesi veya farklı iletişim araçları ile bilgilendirme yapılması etkili bir yöntemdir.
- Akran ve aile dışı destek, bireylerin akranlarıyla ve aile dışı yakın kişilerle kriz deneyimleri hakkında konuşmaları teşvik edilmelidir. Ancak bu konuşmalar için ısrarcı olunmamalıdır, bireyler kendi istekleri ile devam etmelidir.
- Akademik performans beklentilerinin düşürülmesi, geçici bir süre için bireylerin performanslarına dönük beklentilerin düşük olması gerekebilir. Bireylerin krizi atlatmasında bireye zamana tanıyacağı için normale dönüşü hızlandırabilir.
- Anma törenleri, krizde ölüm söz konusu ise anma törenleri düzenlenmelidir. Cenazeye katılmak isteyen örgüt üyeleri katılım sağlayabilmelidir.
- İntihar durumlarında dikkat edilecekler, intihar sonucu ölen kişinin kahramanlaştırılmasından kaçınılmalıdır. Okulda gerçekleşmiş ise cenaze törenine velilerin gözetiminde katılınmalıdır.

Onarım ve toparlanma sürecinde örgütün yeniden yapılanması, yapısal ve operasyonel açıdan yeniden değerlendirilmelidir. Krizin neden olduğu aksaklıklar giderilmeli ve sistemler iyileştirilmelidir. Örgüt üyeleri kriz yönetimi ve travma sonrası başa çıkma konularında eğitilmelidir. Bu eğitimler aynı zamanda gelecekteki krizlere karşı hazırlıklı olmayı sağlayabilir. Kriz sonrası dönemde iletişim kanalları açık olmalıdır. Şeffaf bir yönetim anlayışı benimsenmelidir. Bu sayede örgüt içinde güven ortamı oluşturabilir. Kriz sürecinde yaşanan deneyimler analiz edilmeli ve

gelecekteki benzer durumlara karşı önlemler alınmalıdır. Örgütün kriz yönetim kapasitesi bu şekilde arttırılmış olur.

2.2.2.5. Öğrenme ve Değerlendirme

Öğrenme ve değerlendirme aşamasında “gözden geçir, yansıt, öğren” olarak düşünülebilir. Kriz sonrası dönemi içeren süreçte örgütler krizi “kenara bırakma” ve normal işleyişe devam etme eğiliminde olabilir. Bu davranış kısa vadede rahatlatıcı bir yaklaşım gibi görünse de gelecekteki benzer krizlerin önlenmesi ve örgütün kriz yönetim kapasitesinin geliştirilmesi açısından büyük bir fırsatın kaçırılmasına neden olabilir. Augustine (2008), Lagadec (1993), Smith (2008) ve Reynolds ile Stringfield (2004) gibi araştırmacılar, kriz sonrası dönemde örgütlerin krizden öğrenme ve geleceğe yönelik planlama yapma süreçlerine odaklanmalarının kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Bu süreç, örgütlerin kriz deneyimlerini analiz ederek hatalardan ders çıkarmak ve gelecekteki riskleri en aza indirmesini sağlar.

a. Kriz Sonrası Öğrenme ve Geleceğe Yönelik Planlama

Krizin kök nedenleri dikkatle analiz edilmelidir. Bu analiz, krizin nasıl ortaya çıktığını, hangi faktörlerin etkili olduğunu ve örgütün hangi aşamalarda eksik kaldığını ortaya koyar. “Kriz ne sebep oldu ?” ayrıca “ kriz öngörülebilir miydi?” gibi sorulara yanıt aranmalıdır. Kriz öncesinde belirgin ancak gözden kaçan uyarı işaretleri incelenmelidir. “Hangi uyarı işaretleri belirgindi?” gibi sorular, örgütün erken uyarı sistemlerini ve çevre analizi süreçlerini iyileştirmesine yardımcı olur. Örgütün krize nasıl yanıt verdiği ve bu yanıtın ne kadar etkili olduğu incelenmelidir. “Daha iyi nasıl cevap verebilirdik ?” sorusu kriz yönetim planlarının ve ekiplerinin performansını değerlendirmek için kullanılabilir. Gelecekte benzer krizlerin yaşanması durumunda hazırlıklı olmak için acil durum planlarının gözden geçirilmesi ve güncellenmesi gereklidir. Bu amaçla örgütün “benzer bir kriz yaşanması durumunda mümkün olduğunca hazırlıklı olmak için hangi acil durum planlarını uygulayabiliriz?” sorusu örgütün kriz yönetim kapasitesini arttıracaktır.

b. Yüksek Güvenirlikli Örgütler

Reynolds ve Stringfield (2004)’ e göre krizlerden kaçınmak ve kriz durumlarında etkili şekilde başa çıkmak için sürekli kendini geliştiren örgütlere

“yüksek güvenilirlikli örgütler” denir. Bu örgütlerin temel özellikleri şunlardır:

- Titiz değerlendirme süreçleri, bu örgütler hedeflerini, prosedürlerini, eğitim faaliyetlerini ve yönetim yapılarını sürekli olarak değerlendirir ve günceller. Bu süreçler gelecekteki riskleri en aza indirmeyi ve krize hazırlıklı olmayı sağlar.
- Başarısızlığın sorun olarak kabul edilmesi, bu örgütler başarısızlığın ciddi sorunlar doğurabileceğini kabul eder ve bu nedenle her türlü riski önceden tespit etmeye çalışır.
- Sürekli öğrenme ve gelişim, yüksek güvenilirlikli örgütler kriz deneyimlerinden öğrenir ve bu deneyimleri gelecekteki planlarına entegre ederler. Bu yaklaşım örgütün kriz yönetim becerisini sürekli olarak artırır.

2.3. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi

Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi , öğrencilerin, öğretmenlerin, personelin ve toplumun güvenliğini sağlamak, kriz durumlarını etkili yönetmek ve krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek için stratejik bir yaklaşım gerektirir. Bu süreç sadece afet ve sabotaj gibi durumlara odaklanmak yerine, daha kapsamlı ele alınmalıdır. Modern eğitimdeki sorunlardan biri de okul güvenliği ve okul krizleridir. Krizler herhangi bir zamanda ortaya çıkabilir. Bu nedenle, krizlere karşı etkili bir kriz yönetim planı oluşturulması ve güncel tutulması gereklidir. Kriz yönetimi yalnızca kriz anında değil, kriz öncesi ve sonrasında devam eden süreçtir. Okullarda gerçekleştirilecek kriz yönetim çalışmaları, birtakım unsurların bir arada olması gerekmektedir. Bu unsurlar şunlardır (Idaho Eğitim Dairesi, Akt. Sayın, 2008):

2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetiminin Temel Unsurları

- **Politika ve Liderlik:** Okul politikaları kriz yönetimi çalışmalarında gerekli çerçeveyi oluşturur. Bu politikalar, merkezi veya bölgesel düzeyde hazırlanan olanlarla uyumlu olmalıdır. Okul yöneticilerinin liderlik özellikleri kriz yönetim planlarının etkili bir şekilde uygulanmasını sağlar. Yöneticiler, kriz durumlarında hızlı ve kararlı adımlar atarak örgütün kriz yönetme kapasitesini artırır.
- **Kriz Yönetim Ekibi:** Okulun farklı kriz türleriyle başa çıkmasını sağlayan kritik bir birimdir (Yılmaz, 2019). Bu ekip okul binası, okul çevresi ve toplum

düzeyinde çalışmalar yapar. Ekip üyeleri kriz durumunda hızlı davranarak çevreyle etkili bir iletişim kurmalıdır.

- **Kriz Yönetim Planı:** Kriz yönetim planı yazılı olmalıdır. Düzenli aralıklarla güncellenmelidir. Kriz durumunda yapılması gerekenleri açıkça ifade etmelidir. Plan, hayati tehlikeleri ve okulda yaşanabilecek olası tehditleri hedef almalıdır. Ayrıca, kamu güvenliği kaynaklarıyla koordineli çalışmalarını yürütmelidir.
- **İletişim:** Kriz durumunda etkili iletişim, örgüt içinde ve dışında bilgi akışını sağlamak için kritik öneme sahiptir. Etkili plan yapabilmek için personel, toplum, acil durum yetkilileri, medya kuruluşları, öğrenci ve velilerle iletişim kurmayı gerektirir (Coombs, 2014). İletişim eksikliği, krizin daha da büyümesine neden olabilirken, etkili iletişim kriz yönetimini kolaylaştırır.
- **Eğitim ve Hizmetler:** Kriz yönetimi sürecinde eğitim personel ve öğrencilerin kriz durumlarında nasıl davranacaklarını bilmelerini sağlar. Düzenli eğitimler ve tatbikatlar, krizlere hazırlıklı olmayı kolaylaştırır. Eğitimler, kriz yönetim planlarının sürekli güncellenmesini sağlar.

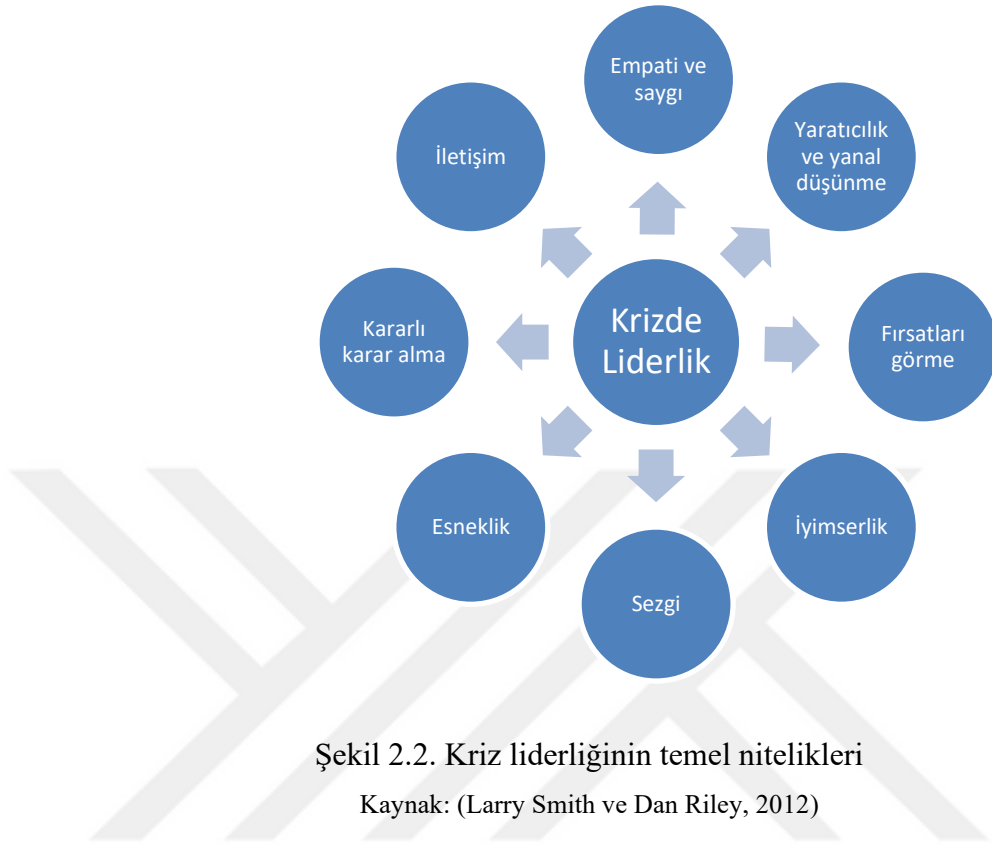
2.3.2. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetiminin Aşamaları

- **Kriz Öncesi Hazırlık:** Kriz yönetim planının hazırlanması ve güncellenmesi. Kriz yönetim ekibinin oluşturulması ve ekip üyelerinin eğitilmesi gerekmektedir. Okul personeli ve öğrencilerin kriz yönetim eğitimleri alması ve tatbikatların düzenlenmesi önemlidir.
- **Kriz Sırasında Müdahale:** Kriz durumunda hızlı ve organize olarak müdahale edilmelidir. İletişim kanalları açık tutularak bilgi paylaşımı yapılır. Kriz yönetim planı dikkatle uygulanır.
- **Kriz Sonrası İyileşme:** Krizin etkilerinin değerlendirilmesi ve iyileşme sürecinin başladığı aşamadır. Psikolojik destek ve rehberlik hizmetleri etkin olarak verilir. Kriz deneyimlerinden öğrenilerek gelecekteki krizleri hazırlıklı olunur.

2.3.3. Eğitim Örgütlerinde Kriz Dönemi Liderlik

Kriz zamanlarında okul liderliği, liderlerin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde etkili bir şekilde tepki verebilmelerini gerektiren karmaşık ve dinamik bir süreçtir. Bu süreç, liderlerin belirsizlik, stres ve hızlı değişim koşullarında karar alma,

iletişim kurma ve eylemde bulunma becerilerini ön plana çıkarır. Kriz liderliğinin temel nitelikleri şunlardır (Smith, Riley, 2010):



- **Kararlı Karar Alma:** Kriz anlarında liderler, sınırlı bilgi ve belirsizlik altında hızlı ve etkili kararlar alabilmelidir. Bu, liderlerin sezgisel yeteneklerini ve geçmiş deneyimlerini kullanmalarını gerektirir. Janis (1998) ve Brecher (1993), kriz anlarında liderlerin durumla ilgili hızlı karar almaktan kaynaklanan önemli zorlukları yaşamasının normal olduğunu savunmaktadır.
- **Sezgi ve Esneklik:** Krizlerde bilgi eksikliği olabilir. Liderler, sezgilerine güvenerek esnek bir şekilde hareket ederek duruma uygun çözümler üretebilir.
- **Yaratıcılık ve Yanal Düşünme:** Krizler, geleneksel çözümlerin işe yaramadığı durumlarda yaratıcı ve yenilikçi düşünmeyi gerektirir. Liderler, alışılmışın dışında çözümler üretebilmeli ve kuralları esnetebilmelidir. Devitt ve Borodzicz (2008), liderin belirsizlik karşısında yanal düşünme ve etkili karar alma konusunda sezgilerine değil, yerleşik prosedürlere organizasyonel rollere ve sorumluluklara göre yönetir.
- **Azim ve İyimserlik:** Krizler, liderlerin zorluklar karşısında pes etmemesini ve

iyimser bir tutum içinde olmasını gerektirir. Krizlerle başa çıkmak için okul gibi örgütlerde liderlik kapasitesi oluşturma en büyük zorluklarından biri, liderliğin güce, deneyimlere karşı çalışması gerektiğidir (McConell ve Drennan, 2006). Birçok eğitim örgütü hala hiyerarşik güç dağılımı ve karar alma sorumluluğu olan bürokratik yapılar sergilemektedir.

- **İletişim Becerileri:** Kriz sırasında net, doğru ve zamanında iletişim kritik öneme sahiptir. Liderler, tüm paydaşlarla etkili bir şekilde iletişim kurarak belirsizliği ve korkuyu azaltabilir.
- **Empati ve Saygı:** Krizler, bireylerin duygusal ve psikolojik olarak etkilendiği durumlardır. Liderler, empati kurarak ve başkalarının bakış açlarına saygı göstererek topluluk içinde güven inşa edebilir. Gardner (2007) gelecek için etkili eğitim liderliğinde yapma biçimlerinden çok düşünme biçimlerine bağlı olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda beş düşünme becerisi öne sürmektedir: Disiplinli zihin, sentezleyen zihin, yaratıcı zihin, saygılı zihin, etik zihin. Smith (2008) bu beş zihne altıncı olarak “yansıtıcı zihin” eklemiştir.
- **Esneklik:** Krizler, hızlı değişim ve uyum gerektirir. Liderler, değişen koşullara, hızla uyum sağlayabilmeli ve davranışlarını buna göre ayarlayabilmelidir.
- **Fırsatları görme:** Krizler, aynı zamanda iyileştirme ve gelişim fırsatları sunar. Liderler, krizden çıkarılacak dersleri ve fırsatları görebilmeli ve bunları okulun geleceği için kullanabilmelidir.

2.3.4. Kriz Liderliği Becerilerinin Geliştirilmesi

Kriz liderliği becerilerinin geliştirilmesi hem teorik bilgi hem de pratik deneyim gerektirir. Bu süreçte aşağıdaki süreçler önemlidir:

- **Senaryo Tabanlı Eğitimler :** Gerçek hayatta karşılaşılabilecek kriz senaryoları üzerinde çalışmak, liderlerin kriz durumlarında nasıl tepki vereceklerini anlamalarına yardımcı olur. Bu tür eğitimler, liderlerin karar alma ve problem çözme becerilerini geliştirir.

- **Etkileşimli Çevrimiçi Modüller:** Çevrimiçi platformlar, liderlerin kriz yönetimi becerilerini geliştirmeleri için etkileşimli ve esnek bir öğrenme ortamı sunar. Bu modüller, liderlerin kriz durumlarında nasıl davranacaklarını pratik olarak ortaya koymalarını sağlar.
- **Mentorluk ve Koçluk:** Deneyimli liderlerden mentorluk almak, kriz liderliği becerilerinin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Mentorlar liderlere kriz durumlarında nasıl davranacakları konusunda rehber olabilirler.
- **Sürekli Öğrenme ve Yansıtma:** Kriz liderliği, sürekli öğrenme ve yansıtma gerektirir. Liderler geçmiş deneyimlerini analiz ederek gelecekteki krizlere daha iyi hazırlanabilirler.
- **Ekip Çalışması ve İş birliği:** Krizler, bireysel liderlikten ziyade ekip çalışmasını gerektirir. Liderler ekipleriyle beraber çalışarak iş birliği yaparak krizleri daha etkili yönetebilirler.

2.4. Binaların Yeniden Yapımı ve Güçlendirilmesi

Depremler özellikle Türkiye gibi aktif fay hatları üzerinde bulunan ülkelerde ciddi can ve mal kayıplarına neden olan doğal afetlerdir. Türkiye’de yaşanan depremler, mevcut yapı stokunun deprem güvenliği açısından yetersiz olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu durum, özellikle eski yönetmeliklere göre inşa edilmiş veya projersiz yapılmış binaların depreme karşı dayanıksız olmasından kaynaklanmaktadır. Bu nedenlerle mevcut binaların deprem güvenliğinin değerlendirilmesi ve buna göre yeniden yapım veya güçlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

2.4.1. Yeniden Yapım ve Özellikleri

Bir binanın yaşam döngüsü, planlama, tasarım, yapım, bakım onarım ve kullanım ömrü sonrası yıkım olmak üzere beş ana aşamadan oluşur (Liu, 2012). Bu döngü, binanın fiziksel ömrünü aşan sosyal, ekonomik ve çevresel faktörlerle de şekillenir. Betonarme yapıların teorik kullanım ömrü 40-90 yıl arasında değişse de pratikte bu süre çeşitli nedenlerle kısalabilir veya uzayabilir. Yapı yıkım kararı genellikle yapının fiziksel durumundan ziyade ekonomik, çevresel ve sosyal gerekliliklerle ilişkilidir (Ashworth, 2006). Yıkım sonrası yeniden yapım aşamasına

geçilir. Yeniden yapım, muhtemel riskleri azaltmayı hedefleyen ve bu çerçevede mevcut binanın yıkılarak yerine risklere dayanıklı ve çevreye uyumlu yeni binaların inşasını içeren sürece denir (ISMEP4_Güçlendirme&YenidenYapımÇalışmaları.pdf).

2.4.1.1. Yeniden Yapım Kararını Etkileyen Faktörler

- **Deprem Dayanıklılığının Azalması:** Özellikle deprem bölgelerinde, yapıların deprem yönetmeliklerine uygun olmaması veya zamanla dayanıklılığını kaybetmesi, yıkım kararını hızlandırabilir.
- **Malzeme Bozulması:** Betonarme yapılarda korozyon, çatlaklar ve diğer malzeme bozulmaları, yapının güvenliğini tehdit eder.
- **Yangın, Patlama veya Afetler:** Bu tür olaylar, yapının taşıyıcı sisteminde onarılamaz hasarlara neden olabilir.
- **İhtiyaçlara Cevap Verememe:** Yapının mevcut ihtiyaçları karşılayamaması (alanın yetersiz kalması veya teknolojik altyapının eksikliği) yeniden yapım kararını etkileyebilir.
- **Kentsel Dönüşüm:** Çarpık kentleşme veya kentsel yenileme projeleri, eski yapıların yıkılarak yine modern yapıların inşa edilmesini gerektirebilir.
- **Ekonomik Ömür:** Bir binanın ekonomik ömrünü tamamlaması (çevre dostu, enerji verimliliği, malzeme eksikliği) yeniden yapımı gerekli kılabilir.
- **Enerji Verimliliği:** Eski yapılar, modern enerji verimliliği standartlarına uygun olmayabilir, bu da yıkım ve yeniden yapımı gerekli kılabilir.

2.4.2. Binaların Güçlendirilmesi

Güçlendirme kavramı özellikle deprem riski yüksek bölgelerde yapıların güvenliğini arttırmak amacıyla önemli bir mühendislik uygulamasıdır. Türkiye’de 1999 depreminden sonra bu kavram daha da önem kazanmış ve özellikle İstanbul ve Marmara Bölgesi gibi deprem riski yüksek alanlarda binaların güçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Güçlendirme, yalnızca deprem güvenliği için değil, aynı zamanda enerji verimliliği, mimari çekicilik ve kullanım alanı kalitesinin artırılması gibi amaçlarla da gerçekleştirilebilir. Güçlendirme, binaların deprem güvenliğini

artırmak için yapılan tüm işlemleri kapsar (Bruce, 2015). Bu işlemler bazen binanın tamamına uygulanırken, bazen de sadece belirli taşıyıcı sistemlerin güçlendirilmesiyle sınırlı kalabilir. Güçlendirme faaliyetleri, aşağıdaki süreçleri içerebilir (Tüzün, 2009):

- **Modernizasyon:** Binanın teknolojik altyapısının ve enerji verimliliği artırılması.
- **Adaptasyon:** Binanın mevcut ihtiyaçlara uygun hale getirilmesi.
- **Restorasyon:** Binanın tarihi veya mimari değerlerini koruyarak güçlendirilmesi
- **Yenileme:** Binanın fiziksel ve yapısal durumun iyileştirilmesi.
- **Yeniden Kullanım:** Binanın farklı bir amaçla kullanıma uygun hale getirilmesi.
- **Onarım:** Mevcut binanın hasarlarının giderilmesi.

2.4.3. Mevcut Binaların Değerlendirilmesi

Mevcut bir binanın güçlendirilmesi veya yıkılması yönünde karar verilmesi, bina ile ilgili belli şartların oluşması durumunda gerekli hale gelir. Bu şartlar, binanın mevcut durumunu, kullanım amacını, yapısal özelliklerini ve deprem yönetmeliklerine uygunluğunu kapsar. Bu sürecin işletilmesi için izlenecek adımlar şu şekildedir (Tankut, 2008):

- **Kullanımda değişiklik:** Binanın projede öngörülen kullanım amacı dışında farklı kullanılması. Örneğin konu olarak kullanılan bir binanın okul olarak kullanılması. Bu durumda hareketli yük ve önem katsayısı değişeceğinden yapı güvenliğinin yeniden değerlendirilmesi gerekir.
- **Yönetmelik koşullarına uyumsuzluk:** Binanın mevcut deprem yönetmeliklerindeki koşulları sağlamaması. Yönetmeliklerdeki güncellemeler veya bina tasarımının eski yönetmeliklere göre yapılmış olması.
- **Beton dayanımı ile ilgili kuşkular:** Binanın yapım aşamasında veya tamamlandıktan sonra beton dayanımı ile ilgili şüphelerin ortaya çıkması. Beton numuneleri üzerinde yapılan testlerde dayanımın yetersiz çıkması.

- **Donatı yetersizliği:** Projenin yeniden incelenmesi sırasında donatı ile ilgili şüphelerin belirmesi. Yapım aşamasında projede görülen donatı detaylarına uyulmadığına dair şüpheler.
- **Yapıda değişiklik:** Binaya yeni kat eklenmesi veya çok sayıda taşıyıcı olmayan bölme duvar yapılması. Bu tür değişiklikler binanın yük dağılımını ve taşıyıcı sistemini etkileyebilir.
- **Yetersiz yanal rijitlik:** Binanın yeterli yanal rijitliğe sahip olmaması, deprem sırasında yanal hareketlere karşı dayanıksız olması.

Mevcut binaların değerlendirilmesi kapsamında deprem güvenliğinin belirlenmesi için çalışmaların yapılması önem arz etmektedir. Amaç binayı tüm yönleriyle tanımak olmalıdır. Genellikle deprem öncesi yapılan bu çalışmalarda binanın bulunduğu bölgede beklenen muhtemel deprem etkisinin binayı nasıl etkileyeceği ortaya konmalıdır. Bu değerlendirme için bazı bilgilerin toplanması gereklidir:

- Bilgi toplama, binanın geometrisi eleman detayları ve malzeme özellikleri hakkında bilgi toplanır. Bu bilgiler, binanın mevcut durumunu anlamak ve deprem performansını değerlendirmek için gereklidir.
- Eleman kritik kesitlerinin dayanımlarının hesaplanması, taşıyıcı elemanların eğilme ve kesme dayanımları hesaplanır. Bu hesaplamalar elemanların deprem etkilerine karşı ne kadar dayanıklı olduğunu gösterir.
- Kırılma türlerinin belirlenmesi, betonarme elemanların kırılma türlerinden sünek veya gevrek olduğu belirlenir. Sünek kırılma, elemanın enerji emme kapasitesinin yüksek olduğunu gösterirken, gevrek kırılma ani ve tehlikeli çökme riskini ifade eder.
- Hasar sınırlarının belirlenmesi, elemanların hasar sınırları ve hasar bölgeleri belirlenir. Eğilme ve sargı donatısı miktarları ve detayları incelenir.
- Deprem performansının hesaplanması, binanın kullanım amacı ve türü ile depremin aşılma olasılığı ilişkilendirilerek binanın deprem performans düzeyi belirlenir.

2.4.4. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Kararının Verilmesi

Binaların güçlendirilmesi veya yıkılarak yeniden yapılması kararı yalnızca teknik ve ekonomik faktörlere göre değil, aynı zamanda sosyal, kültürel, çevresel ve yasal faktörlere de bağlıdır. Bu karar, binanın mevcut durumu, kullanım amacı, tarihi ve kültürel değeri, enerji verimliliği ve yasal zorunluluklar gibi birçok faktöre göre belirlenmektedir. Bu faktörlerin etkisi ve karar alma süreci şu şekilde ifade edilebilir (Tüzün, 2009):

- Eğer bina tarihi veya kültürel bir değere sahipse güçlendirme tercih edilir. Bu tür binaların korunması kültürel mirasın devamı açısından önemlidir.
- Binanın modern ihtiyaçlara cevap vermemesi veya kullanım alanında yenilik yapılması gerektiğinde yıkıp yeniden yapmak daha mantıklı olabilir.
- Yeni yönetmelik veya yasal zorunluluklar binanın yeniden yapılmasını gerektirebilir.
- Avrupa Birliği gibi kuruluşlar, var olan binaların güçlendirilmesini enerji tüketiminin ve petrol kullanımının azaltılmasında stratejik bir faaliyet olarak görmektedir. Enerji tasarrufu ve çevresel etkilerin azaltılması amacıyla “yeşil bina” kavramı öne çıkmaktadır. Bu tür binalar güçlendirilerek enerji verimliliği artırılabilir.
- Ekonomik faktörler genellikle karar alma sürecinde en etkili faktörlerdir. Güçlendirme maliyetinin yeniden yapım maliyetine oranı bu kararı büyük ölçüde etkiler. Güçlendirme maliyeti yeniden yapım maliyetinin %40’ından az ise güçlendirme tercih edilir. Kritik maliyet oranı hesaplanırken yapının yaşı en önemli ölçüttür. Yapılan araştırmalara göre 40 yaşında bina için maliyet oranı %25’tir. 10 yaşında bir bina için maliyet oranı %67’dir. Bu durumda 40 yaşındaki bina için yeniden yapım maliyetinin %25’in fazla güçlendirme maliyetinin yapılmaması gerekmektedir. 10 yaşındaki bina için ise yeniden yapım maliyetinin %67’sine kadar güçlendirme çalışması yapılabilir (Arıkan, 2005).

Aşağıda Tablo 2.6’da 50 yıl ekonomik ömre sahip olduğu hesaplanan bir binanın 25 yılı tamamladığında güçlendirme maliyetinin yeniden yapım maliyetine oranının hesaplamasına yer verilmiştir:

Tablo 2.6. Bina yaşı maliyet oranı

Binanın Yaşı	Maliyet Oranı
50	%0
40	%16
30	%32
25	%40
20	%48
10	%64
5	%72
1	%78

Kaynak: (Akt. Mutlu, 2015)

Tablo 2.6'ya bakıldığında bir binanın için ekonomik değerlendirme yapılırken güçlendirme maliyetinin yeniden yapım maliyetine olan oranı bina özelliklerini değerlendirmeye almaksızın bakıldığında %40'lık oranın bina yaşı ile ilişkilendirilmesinin önemli olduğu söylenebilir. 10 yaşındaki bir yapının maliyet oranının %45 olarak hesaplanması durumunda ekonomik açıdan yıkılmaması gerektiği, 40 yaşında bir binanın ise maliyet oranının %25 olarak hesaplanması yeniden yapılmasının daha ekonomik olduğunu ortaya koymaktadır.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veriler ve toplanması ile verilerin çözümlenmesi ve yorumuna ilişkin başlıklara yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, Yeniden yapım ve güçlendirme sürecindeki okullarda yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi nitel araştırma türlerinden biri olan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Durum çalışmasında, gerçek yaşam bağlamında sınırları belirli bir sistemi derinlemesine incelemek mümkündür. Durum çalışması karmaşık bağlamı anlamaya izin verir. Nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak oluşturulan olgunun; doğal, gerçekçi ve bütüncül bir şekilde çalışılmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği yöntemlerdir(Yıldırım ve Şimşek, 2016, s.37).

Chmiliar'a (2010) göre durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl çalıştığı ile ilgili çoklu bilgi edinmeye yönelik çoklu veri toplanarak ayrıntılı bilgi edinmeye yönelik yaklaşımdır. Durum çalışmasının temel özellikleri şunlardır:

- **Bağlamsal odak:** Bir olgunun doğal ortamında incelenmesi (Yin, 2018).
- **Çoklu veri kaynakları:** Görüşmeler, gözlemler, belgeler ve fiziksel eserlerle veri üçgenlemesi (Stake, 1995).
- **Sınırlı bir sistemin bütüncül analizi:** Okulda yaşanan bir krizin yönetim süreci olarak düşünülebilir.

Durum çalışmaları (Davey, 1991) açıklayıcı, keşfetmeye dayalı, kritik olay, program yürütme durum çalışmaları, program etkilerine dayalı, birikimli durum çalışmaları olarak amaçlarına göre ayrılabilir.

Bogdan ve Biklen (1998)'e göre durum çalışmaları, gözleme dayalı, yaşam tarihi, belgeler, organizasyonların geçmişini inceleyen durum çalışmaları, durum analizi, microethnography, çok vakalı çalışmalar, karşılaştırmalı vaka çalışması olarak ayırmışlardır.

Durum çalışması anlatılırken huni şekliyle anlatılabilir (Aytaçlı, 2012). Çalışmanın başlangıcı huninin geniş ağzı olarak düşünüldüğünde araştırmanın nasıl ilerleyeceğine ilişkin ipucu, gözden geçirme, keşfetme, zaman planlaması gibi süreçler devam eder. Ardından neyi derinlemesine inceleyeceğine karar verilir. Çalışma sürekli olarak şekillenir (Bogdan ve Biklen, 1998). Durum çalışması yaparken izlenecek aşamalar şunlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2008):

- Araştırma sorularının geliştirilmesi
- Araştırmanın alt problemlerinin geliştirilmesi
- Analiz biriminin saptanması
- Çalışılacak durumun belirlenmesi
- Araştırmaya katılacak bireylerin seçimi
- Verinin toplanması ve alt problemlerle ilişkilendirilmesi
- Verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması
- Araştırmanın raporlaştırılması

Durum çalışmalarının geçerlik ve güvenirlik ilgili konularda alınabilecek bazı önlemler vardır. Yin (2003), araştırmanın niteliğinin artırılması için dört özelliğe bakılması gerektiğini ifade etmiştir:

- **Yapı geçerliği:** Veri çeşitlemesi, kanıt zincir oluşturma, raporun gözden geçirilmesi.
- **İç geçerlik:** Desen eşleştirme, yapıyı tanımlama, karşı tanımlamaları söyleme, mantıklı modeli kullanma.
- **Dış geçerlik:** Tek durum çalışmasında teoriyi kullanma, çoklu durum çalışmalarında kullanma.
- **Güvenirlik:** Durum çalışması protokolünü kullanma, durum çalışması veri tabanı geliştirme.

Durum çalışmalarında dört desen kullanılabilir: Bütüncül tek durum deseni, iç içe geçmiş tek durum deseni, bütüncül çoklu durum deseni, iç içe geçmiş çoklu durum

deseni (Yin, 2003).

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, İstanbul'un Bakırköy ilçesinde bulunan yeniden yapım ve güçlendirme süreci geçirmiş kamu okullarının yöneticileri oluşturmaktadır.

Araştırma verilerini toplamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme nitel araştırmalarda kullanılan araştırma sorusuna en uygun ve bilgi açısından zengin katılımcıların seçildiği örnekleme yöntemidir.

Maksimum çeşitlilik yöntemi, birtakım farklılıkları içeren temaları bulup tanımlamayı hedeflemektedir (Patton, 2014). Araştırma sonucunda elde edilecek bulgular ve sonuçlar farklı bir örnekleme yöntemi ile elde edilen sonuçlara göre daha zengin olabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Yapılan araştırmada yeniden yapım veya güçlendirme süreci yaşayan farklı okul türleri seçilerek maksimum çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Ölçüt örnekleme yönteminde belirli kriterlere uyan katılımcılar seçilir. Ölçüt araştırmacı tarafından oluşturulabileceği gibi önceden oluşturulan ölçüt listesi de dikkate alınabilir (Yıldırım

ve Şimşek, 2006). Yapılan araştırmada yeniden yapım veya güçlendirme çalışması geçirmiş kamu okullarının seçilmesi ölçüt olarak kullanılmıştır.

Bu kapsamda farklı kademelerden on bir okul seçilmiştir. Yeniden yapım veya güçlendirme sürecine giren okullar İPKB (İstanbul Proje Koordinasyon Birimi) tarafından hazırlanan rapora göre belirlenmiştir (<https://www.ipkb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/03/ISMEP-2025-TR-3.pdf>). Belirlenen şartları sağlayan okullardan yönetici olarak görev yapmış müdür ve müdür yardımcıları ile görüşme yapılması hedeflenmiştir. Yöneticiler belirlenirken yeniden yapım veya güçlendirme sürecinin bir aşamasında bulunmuş olması şartı aranmıştır. Ayrıca okulların farklı mahallelerden seçilmesine de dikkat edilmiştir.

Tablo 3.1. Çalışma grubu demografik dağılım grafiği

Kod	Proje Türü	Yönetici Görevi	Yaş	Cinsiyet	Kıdem	Görevde Kıdem
M10	Güçlendirme	Müdür	47	Erkek	22	12
M3	Güçlendirme	Müdür	60	Erkek	25	12
M4	Güçlendirme	Müdür	52	Erkek	29	20
M5	Yeniden Yapım	Müdür	39	Erkek	10	5
M6	Yeniden Yapım	Müdür	66	Erkek	42	32
M7	Yeniden Yapım	Müdür	59	Erkek	35	20
M8	Güçlendirme	Müdür	44	Erkek	20	9
M9	Güçlendirme	Müdür	45	Erkek	20	14
Y1	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	39	Erkek	12	3
Y10	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	42	Kadın	16	4
Y11	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	42	Kadın	18	4
Y11	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	52	Erkek	23	10
Y3	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	44	Erkek	21	3
Y4	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	38	Erkek	14	5
Y5	Yeniden Yapım	Müdür Yardımcısı	44	Erkek	20	2
Y6	Yeniden Yapım	Müdür Yardımcısı	40	Kadın	16	4
Y7	Yeniden Yapım	Müdür Yardımcısı	50	Erkek	24	11
Y8	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	35	Erkek	9	4
Y9	Güçlendirme	Müdür Yardımcısı	42	Erkek	16	6

Tablo 3.1’de çalışmaya katılan yöneticilerin demografik durumlarını anlatmaktadır. Katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki kıdemleri ve yöneticilik sürelerini ortaya koymaktadır. Tablodaki katılımcıların %85’i erkek, %15’i kadın yöneticidir. Birçok yönetici öğretmenlik mesleğinde deneyim kazandıktan sonra yönetici olmuştur. Bazı katılımcıların mesleki kıdemi ile yöneticilik süresi arasındaki fark oldukça azdır, bu durum erken yönetici olunabildiğini göstermektedir. Mesleki kıdem 20-35 yıl aralığında yoğunlaşmış durumdadır. Yöneticilik süresi de 5-15 yıl arasında değişmektedir. Yöneticilik deneyiminin mesleki kıdeme göre daha sınırlı olduğu görülmektedir.

3.3. Verilerin Toplanması

Nitel araştırmalar verilerin sayı olarak belirtilmediği araştırmalardır (Punch, 2005). Kavramlar, düşünceler, eylemler, tutumlar, renk, cinsiyet gibi durumlar nitel özellik taşır. Nitel çalışmalarda önemli özelliklerden biri de standartlaştırılmış bir yapıya sokulmayıp araştırmacının bakış açısını , yorum ve düşünüşünü farklı şekillerde oluşturmaya açık olmasıdır (Firestone, 1987). Nitel verinin bir başka özelliği

de çok ya da az oluşuna göre bir sıraya koyma imkanının bulunmamasıdır (Kaptan, 1993). Nitel araştırmalarda veri toplamak için kullanılan yöntemler şunlardır: Görüşme(Mülakat), Gözlem, Doküman Analizi, Anket, Görsel /Sanatsal araçlar, Ses Kayıtları ve Transkripsiyon.

Bu çalışmada görüşme yapılmıştır. Görüşme, Sosyal Bilimlerde yapılan araştırmalarda özdeşleşmiş bir veri toplama tekniğidir. Farklı disiplinlerde kullanılabilmektedir. Görüşme tekniği nitel araştırmalarda kullanılan bir veri toplama tekniğidir (Pucnh, 2005). Görüşme tekniği, kişilerin duygularını, düşüncelerini tutumlarını, tecrübelerinin ve şikayetlerinin anlaşılabilmesi için etkili bir tekniktir (Sevecan ve Çilingirlioğlu, 2007). Görüşme tekniği ile veri toplamanın temelinde iletişim vardır. İletişim becerisine sahip bir araştırmacının elde ettiği veriler, anket ile elde edilen verilerden daha güvenilir ve doğru veri olarak nitelendirilebilir(Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2017). Görüşme tekniğinde zamana ihtiyaç olması, görüşmecinin öznelliğine açık olması tekniğin zayıf yönü olarak ortaya çıkabilmektedir. Görüşmecinin kendi bakış açısı ile yaklaşarak öznelliği yansıtmaya olasılığı mevcuttur (Ertugay, 2019). Çalışma grubuna ulaşabilme ve yeterli zamanın ayrılabilmesi gibi zorluklar yaşanabilir (Ardahanlıoğlu, 2022). Görüşme türlerinin özelliklerine ve ihtiyaca göre sınıflandırması Tablo 3.2’ de verilmiştir.

Tablo 3.2. Görüşme türleri ve özellikleri

Tür	Özellik
Yapılandırılmamış	Soru formu bulunmaz. Esneklik düzeyi yüksektir. Verilerin kategorize edilmesi zordur.
Yarı Yapılandırılmış	Derinlemesine ve genel bir çerçevede yer alan veri elde edilir. Soru formu vardır, görüşme sırasında soru ekleme çıkarma yapılabilir. Esneklik orta düzeydedir. Veriler belli oranda kategorize edilebilir.
Yapılandırılmış	Soru formu genellikle cevap kategorileri birlikte yayınlanır. Açık uçlu sorular tercih edilir. Yüzeysel ve tek tip veri elde edilir. Özellikleri bilinen gruplarda tercih edilebilir. Esnek değildir. Verilerin kategorize edilmesi kolaydır.

Kaynak: (Dömbekçi ve Erişen, 2022)

Bu çalışmada verileri toplamak için kişisel bilgi formu ve görüşme yapılmıştır. Görüşme soruları alanla ilgili uzman görüşleri alınarak hazırlanmıştır. Katılımcılara 6 soru sorulmuştur. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Tablo 3.2'ye bakıldığında yarı yapılandırılmış görüşmelerde konunun farklı boyutları derinlemesine çıkarılmaya çalışılır. Önceden tasarlanan bir dizi soru içeren form çalışma grubuna yöneltilir. Görüşme sırasında verinin detayına inebilmek, eksik kalan noktaların tamamlanabilmesi için sorular ek sorular getirebilir(Karataş, 2017). Bu sayede etraflıca bilgi elde edilebilir.

3.4. Verilerin Analizi

Nitel veri analizinde genellikle üç yöntem önerilmektedir. Toplanan verilerin özgün şekline mümkün olduğunca bağlı kalınması esastır. İlk olarak, gerektiğinde katılımcı ifadelerinin direkt alıntı yapılarak verilerin sunulması söz konusu özgünlüğün geçerliliğinin arttırır. İkinci yöntemde ise, veriler betimsel bir yaklaşımla sunmakla birlikte, bazı kodların belirlenmesi kodların kategorilere ayrılması oradan da temalara gidilmesi kullanılan bir yöntemdir. Üçüncü yöntemde ise, betimleme ve tematik analizinin yanında kendi yorumlarını da kullanarak veriler analiz edilir. Aynı araştırmada üç yöntem ayrı ayrı kullanılabildiği gibi birlikte kullanılarak da analiz yapılabilmektedir (Baltacı, 2017; Miles ve Huberman, 1994).

Bu araştırmada tematik analiz kullanılmıştır. Tematik analiz, verilerdeki temaları belirleme, analiz etme ve raporlama için kullanılan bir yöntemdir. Yapılan araştırmada tüm boyutları düzenlemeyi ve derinlemesine betimlemeyi sağlar. Tematik analiz daha da ayrıntıya inerek araştırma konusunun birçok boyutunu da anlamlandırır (Boyatzis, 1998). Araştırmacının elde ettiği veri grubundaki örüntüleri tanımlamak, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan bir yöntemdir. Tematik analizin ne olduğu ve nasıl kullanıldığı ile ilgili ortak bir yargı yoktur (Braun ve Clark,2019).

Nitel analizin esnetilebilir olması sebebiyle tematik analizde basit bir şekilde bir aşamanın tamamlanıp diğerine geçildiği doğrusal bir süreç değildir. Aşamalar arasında gerektiğinde öncesi sonrası olarak hareket edilebilen tekrarlı süreçlerdir. Bu nedenle analiz zamanla değişen ve gelişen aceleye getirilmemesi gereken bir süreçtir (Ely vd., 1997). Tematik analizin aşamaları Tablo 3.3'te verilmiştir (Braun ve Clark, 2019).

Tablo 3.3. Tematik analiz aşamaları

Aşama	Özellikler
Araştırmacının veriye aşına olması	Verilerin deşifre edilmesi, verilerin okunması ve metne geçirilmesi.
İlk kodların oluşması	Her kodun dikkatlice kodlanması aynı veri özellikleri gösteren kodların bir araya toplanması.
Temaların aranması	Kodların olası temalar altında birleştirilmesi, verilerin ilişkili olduğu temaların altında toplanması.
Temaların gözden geçirilmesi	Temaların kodlanmış veri içeriğiyle uyumunun kontrol edilmesi, analize ilişkin tematik haritanın oluşturulması.
Temaların tanımlanması ve isimlendirilmesi	Her bir temanın açık olarak tanımlanması ve isim verilmesi.
Raporun hazırlanması	Somut, ilgi çekici doğrudan alıntı örneklerin seçilmesi, kod verilerinin son kez analiz edilmesi, sonuçların alanyazın ve araştırma sorusuyla tekrar ilişkilendirilmesi, akademik üslupla raporlaştırılması.

- **Araştırmacının veriye aşına olması:** Analiz sürecine geçildiğinde araştırmacı verileri toplamış olabilir veya hazır sunulmuş olabilir. İki durumda da araştırmacı tüm içeriğe ve bağlama yoğunlaşması çok önemlidir. Verilerin etkin olarak tekrarlı okunması gerekmektedir. Kodlama öncesi fikirler ve örüntüler araştırmacının zihninde şekillenmeye başlayacaktır. Okuma sürecinin nasıl devam edeceği analizin amacına göre örtük ya da anlamsal olması gibi durumlara göre değişebilir. Geriye dönük notların alınması kodlama ve sonraki süreçlerde araştırmacıya yardımcı olacaktır. Araştırmacı ses kaydı, televizyon programı gibi konuşmalardan sözel verilerle çalışıyorsa verilerin deşifre edilmesi gerekmektedir. Her ne kadar uzun ve yorucu bir süreç olsa da verilere aşına olmak için çok iyi bir yoldur (Riessman, 1993). Sözlü metinlerin yazılı metinlere çevrilmesinde farklı yaklaşımlar vardır (Lapadat ve Lindsay, 1999). Söylem analizinde kullanılan Jefferson sistemindeki gibi belirli analiz biçimleri için özel deşifre sistemleri geliştirilmiştir. Tematik analiz yaparken konuşma, söylem analizi kadar ayrıntıya gerek yoktur. Tematik analizde önemli olan orijinaline sadık kalınması ve analiz amacına hizmet etmesidir (Edwards, 1993). Yanlış noktalama işareti hataları cümlelerin anlamlandırılmasında etkili olabilir (Poland, 2002). Araştırmacının deşifre için harcadığı zaman boşa değildir. Bu süreçte gösterdiği dikkat araştırma konusuna olan hakimiyeti okuma ve yorumlama becerilerini geliştirebilir (Lapadat ve Lindsay, 1999).

- **İlk kodların oluşturulması:** İkinci aşamada verilerden ilk kodların oluşturulmaya başlanmıştır. Kodlama kâğıt kalem ve bilgisayar programı ile yapılmıştır. Kodlama yapılırken zamanın izin verdiği ölçüde kodlanabildiği kadar çok potansiyel tema kodlanmıştır çünkü ileride hangi temanın önemli olacağı bilinmemektedir. Veriler kapsamlı olarak kodlanmalıdır, verinin öncesi ve sonrası ilgili olduğu bağlam kodlamaya dahil edilmiştir. Kodlamayla ilgili ortak eleştirilerden biri bağlamdan uzaklaşılmasıdır (Bryman, 2001).
- **Temaların aranması:** Üçüncü aşama temaların taranmasıdır. Tüm verilerin başlangıç seviyesinden kodlanıp bir araya toplandığı bölümdür. Bu araştırmada tanımlanan kodlar farklı temalar altında toparlanmıştır. Tablolar ve tematik harita aracılığıyla tema kümeleri oluşturulmuştur. Bazı kodlar alt temaları oluştururken bazıları analiz dışı bırakılmıştır. Güçlendirme ve yeniden yapıma kavramlarında başlayarak kriz yönetimine dair deneyimler ele alınmıştır.
- **Temaların gözden geçirilmesi:** Temaların sadeleştirilmesi yapılmıştır. Bazı aday temalar diğer temaların altında verilmesi düşünülmüştür. Bu aşamada Patton'un (1990) kategorilerin değerlendirilmesi için önerdiği iç homojenlik ve dış heterojenlik gibi iki ölçütten faydalanılmıştır. Aynı temada kodlanan veriler birbirine yakın olduğu için aynı temada işlenmiştir. Ardından birinci ve ikinci okuma yapılmıştır. İkinci okumada ilk okumada gözden kaçanlar ilave edilmiştir veya çıkarılmıştır. Bu şekilde genel çerçeve oluşturulmuştur.
- **Temaların tanımlanması ve adlandırılması:** Gözden geçirilen temalar sade hale getirilmiştir. Çok kapsamlı ve karmaşık olmamasına dikkat edilmiştir. Temalar sadeleştirilmiştir. Kısa, öz, dikkat çekici okura içerikle ilgili bilgi verilecek isimler tercih edilmiştir.
- **Raporun hazırlanması:** Oluşturulan temalar sonrasında rapora geçilmiştir. King (2004) katılımcılardan gelen doğrudan aktarımların raporun önemli bir bileşeni olduğunu ileri sürmüştür. Bu sebeple doğrudan alıntılar da kullanılmıştır. Veri analizinde QDA Miner programından yardım alınmıştır. Görüşme yapılan yöneticiler müdür ve müdür yardımcısı olarak ayrılmıştır. Görüşme yapılan müdürlere "M1,M2.." olarak kod verilmiştir. Müdür yardımcılarına ise "Y1, Y2.." kodları verilmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR

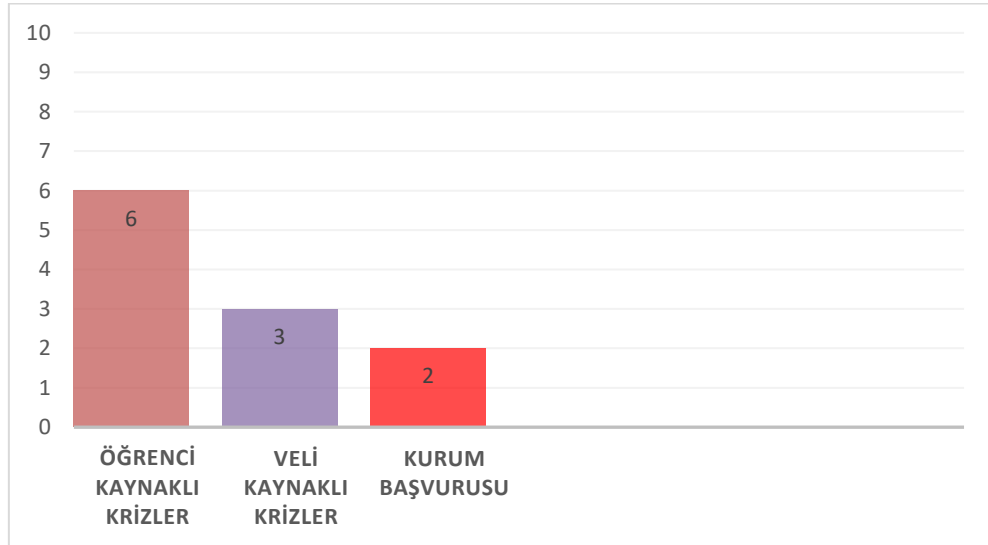
Araştırmanın bulgular bölümünde, güçlendirme veya yeniden yapım süreçlerinde yaşanan krizlerin yönetimi tematik olarak sunulmaktadır. Yeniden yapım veya güçlendirme öncesinde, sürecinde, sonrasında okullarda yaşanan krizlere ait bulgular verilmiştir.

4.1. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Öncesi Krizler

Bu bölümde yeniden yapım ve güçlendirme öncesi yaşanan krizlere ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1.1. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Sürecine Karar Verme

Yeniden yapım veya güçlendirme sürecinde karar verilmesi Tablo 4.1'e göre valilik (9), bakanlık (3), kurum başvurusu (2) olarak yöneticiler görüş bildirmiştir. Kurum başvurusu ile karar alınmasında okul aile birliği, veliler, okul yönetiminin başvurusu neticesinde ilgili kurumların harekete geçmesiyle gerçekleşmektedir.



Şekil 4.1. Yeniden yapım veya güçlendirme kararı vermeye ait bulgular

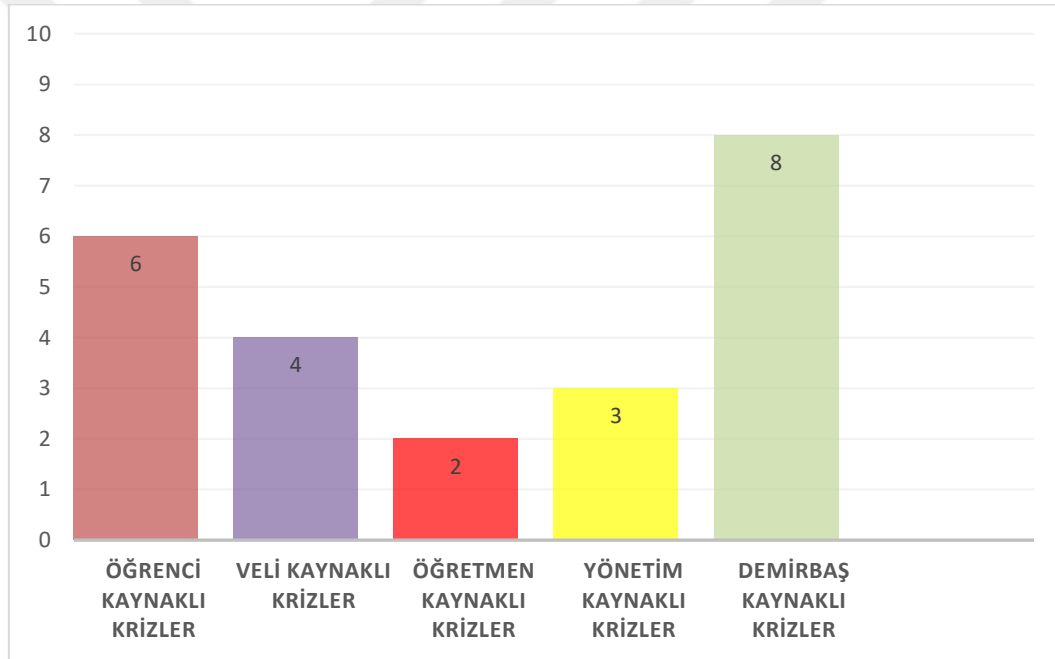
“2019’da olan depremde sonra binamızın durumunu öğrenmek amacıyla başvuruda bulunduk. Neticesinde valilikten gelip kontrollerimizi yaptılar.” (M 3)

“İPKB’den yetkililer okula geldi, binamızın riskli olabileceğini bu sebeple örnekler alındı. Ardından güçlendirilmesi gerektiği kararı çıktı.” (Y 11)

“İstanbul Valiliğinin projesi kapsamında denetimlere geldiler. Binamızın eski olduğunu ifade ettiler. Bazı örnekler alındı, ardından güçlendirme yazısı geldi.” (Y 9)

4.1.2. Yeniden Yapım veya Güçlendirme Öncesi Yaşanan Krizlere Ait Bulgular

Tablo 4.2’ e göre: öğrenci kaynaklı krizler (6), veli kaynaklı krizler (4), öğretmen kaynaklı krizler (2), yönetim kaynaklı krizler (3), demirbaş kaynaklı krizler (8) olarak yöneticiler görüş bildirmiştir.



Şekil 4.2. Yeniden yapım ve güçlendirme öncesi krizler

Yeniden yapım veya güçlendirme öncesinde öğrenci kaynaklı krizlerle ilgili yöneticilerin ifade ettiği bazı görüşler şu şekildedir:

“Öğrencilerimizden niye gidiyoruz, gitmesek, biz okulumuzu seviyoruz gibi serzenişler geliyordu. Son sınıf öğrencileri okulumuzdan mezun olamıyoruz diyorlardı.” (Y 6).

“ Taşınan okulda sınıf sayısı yetersiz olduğu için öğrencilerin sınıfları değişmek zorunda kaldı. Öğrenciler bu duruma tepki gösterdi. Veliler de sınıf değişikliklerini kabullenmek istemedi.” (M 9).

“Okulu hemen boşaltmamızı istediler ancak hangi okula gideceğimiz konusunda belirsizlik vardı. Taşınmamız ile ilgili konuşmalar diğer okullarda duyulunca o okulların velileri okullarını alacağımız gibi bir yanlış anlaşılmaya kapıldı. Hakarete varan tartışmalar yaşadık.”(M 3).

“ Adrese göre öğrenci aldığımız için uzak bir okula taşınınca öğrencilerin ulaşımı çok sorun oldu. Servis ücretleri ve güzergahları uygun olmayınca veliler tepki gösterdi. Hatta basına kadar yansıdı.”(M 7).

“Veliler sürekli olarak çocuklarımız nerde okuyacak diye serzenişte bulunuyordu. İster istemez sürekli stres altında idik.”(Y 10).

Okul türlerine göre yaşanan krizlerde değişiklik olduğu görülmüştür. Özellikle taşınacak okul krizlerinde taşınacak okulun imam hatip olmasına karşı direnç olduğu görülmüştür. *“Okulumuzu İmam Hatip yapacaklar diyerek çevre okullarda velilerin şikayetleri olduğunu duyuyorduk.”(M 3).*

Yaşanan krizlerde önemli bir başlıkta demirbaş kaynaklı sorunlar olduğu ifade edilmiştir:

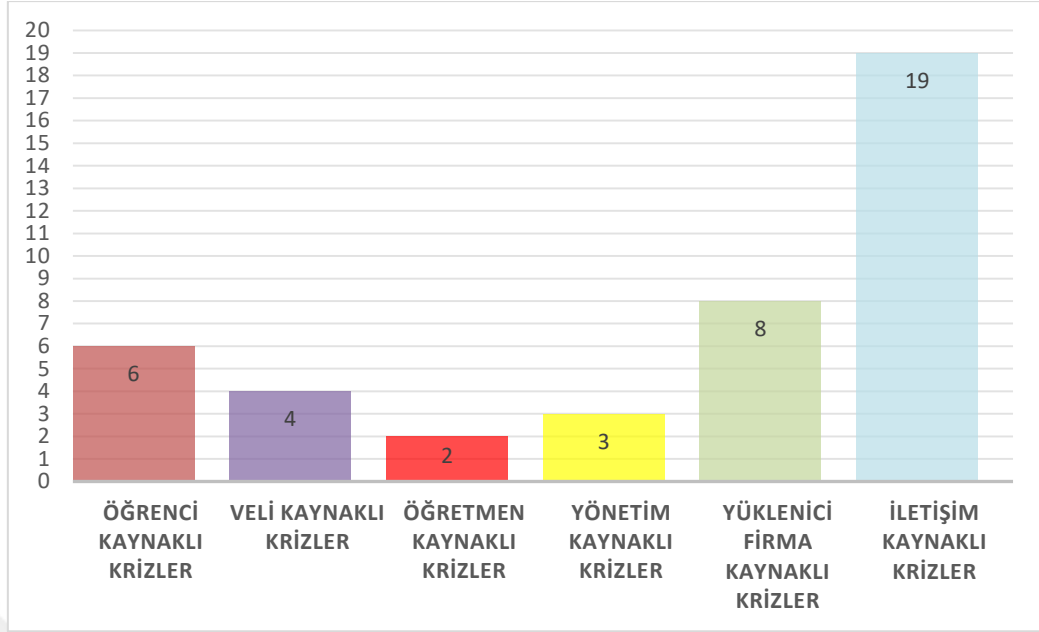
“Bir yandan eşyaları toplamaya başladık diğer yandan nereye depolama yapacağımızı düşünüyorduk. Depolarla görüşmeler yaptık ancak inşaatın ne kadar süreceği hakkında net bilgi olmadığından maliyetler yüksek çıkıyordu. Çevre okullarımızla görüştük depolarında boşluk olanlara yerleştirmeyi teklif ettik. Tüm eşyayı üç okula bölmek durumunda kaldık. Böyle olunca lojistik olarak malzemenin dağılması da işleri uzattı ve zorlaştırdı.”(M 5).

“Kararın alınmasıyla birlikte taşınma işini nasıl yapacağımızı düşündük. Firmalar ile görüştük ancak maliyetler çok yüksekti.”(Y 11).

“Mütahhit firma depo için yardımcı olacağını söyledi ancak bulduğu depoya eşyalar sığmadı, tekrardan depolama için yer bulmak zorunda kaldık. Eşyalar birkaç yere bölündü. Bölerken zaiyat oldu.” (Y 8).

4.2. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Sürecinde Yaşanan Krizler

Yeniden yapım ve güçlendirme kapsamında okulun boşaltılmasıyla süreçte yaşanan krizlerde başlamıştır. Tablo 4.3’de süreçte yaşanan krizlerdeki başlıklara yer verilmiştir. Süreçte yaşanan öğrenci kaynaklı krizler (8), veli kaynaklı krizler (4), öğretmen kaynaklı krizler (4), yönetim kaynaklı krizler(10), yüklenici firma kaynaklı krizler (6), iletişim kaynaklı krizler(19) katılımcılar görüş bildirmiştir.



Şekil 4.3. Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizler

Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizlerde öğrenci kaynaklı krizlerde ulaşım önemli bir sorun olmuştur. Ulaşım sorunu yeniden yapım ve güçlendirme öncesi krizlerde de ortaya konmuştur.

“ Öğrenciler dönem başında okula gelmeye başladı. Veliler çocukları getiremediği ve servis sayısının az olması sebebiyle servis talep etti. Adresleri okulumuz çevresinde olan öğrenciler tespit edilip uzak kalan öğrenciler için İlçe Kaymakamlığı, okulumuzdan geçici okula servis hizmeti başlattı.”(Y 3).

“Okulumuz başka bir ilçedeki okula taşındı. Mesafe epey uzundu. öğrenciler için servis bulunamadı. Aileler ulaşım konusunda çok zorluk yaşadı.”(Y 7).

“ Öğretmenlerden geliş gidişlerde sorun yaşayanlar oldu. İlk zamanlar sabah geç kalan öğretmenler oluyordu.”(Y 11).

Görüşmelerde iletişim sorunları ön plana çıkmaktadır. Bu krize ilişkin görüşmeler şu şekildedir:

“Sürecin başında inşaat firması ile sürekli sorunlar yaşıyorduk. Direkt iletişime geçemiyorduk. Biz ilçe müdürlüğüne, onlar ile, ordan inşaat firmasına bilgi gidiyordu. Saha ile karar vericiler arasında iletişim zor oluyordu.”(M 2).

“ Veliler inşaat sürecinin başlamasıyla ne zaman bitecek şeklinde sorulara başladı. Her ne kadar bilgilendirme yapsak da sürekli bir endişe yaşıyorlardı.” (Y 7).

“Sosyal medya ve veli gruplarında bilgilendirmeleri eksik etmedik. Bu sebeple iletişimle ilgili sorun yaşamadık.” (Y 4).

Katılımcıların sıklıkla değindiği başka bir kriz kaynağı da yönetim kaynaklı krizler olmuştur. Misafir gidilen okuldaki spor salonu, konferans salonu, laboratuvar, kantin gibi bölümlerin kullanılamaması kriz oluşturmuştur.

“Spor salonunu hiç kullanamadık, okul idaresi programların çakışmasından kaynaklı kullandırmadı. Labaratuvar imkanı olmadı. Sınıf ortamında yapılabilecek deneyler yapıldı.” (Y 3).

“Kantinde ev sahibi okulun öğrencileri ile sorunlar yaşıyordu. Ayrı kantin planlaması yaptık ancak olmadı. Ortak kantinde iki okul birlikte kullandık.” (Y 7).

“Her okulun kendine göre sosyal faaliyetleri oluyor malum. Konferans salonunda bir etkinlik planladığımızda çok zorlanıyorduk. Her ne kadar liste hazırlamış olsak da bir öğretmenin çalışması olabiliyordu. Bu durumda misafir olarak biz çalışmamızı ertelemek zorunda kalıyorduk.” (M 9).

İkili öğretim olmayan kurumlarda aynı binada iki yönetimin olması krize sebep olduğu ifade edilmiştir. Katılımcılar empati kurma, motive etme, kurum içi iletişim başlıklarında kriz yaşandığını anlatmıştır.

“İlk zamanlar derslere girdiğimizde sürekli internet sorunları yaşıyorduk. Bizler teknik sorun olduğunu düşünüyorduk ancak bir müddet sonra misafir olduğumuz okulun yönetiminin kısıtladığını öğrendik.” (Y 3).

“Ortak alanların öğretmenler odası, lavabolar gibi temizliği konusunda zaman zaman sorunlar yaşıyorduk.” (Y 11).

“Misafir olduğumuz okulda yönetimin empati kuramadığını hissediyorduk. Sürekli öğrencilerimizle ilgili şikayette bulunuyorlardı. Benzer durumlarla bizim öğrenciler karşılaşıyordu ancak biz sorun etmiyorduk.” (Y 5).

Yöneticiler, öğretmenler kaynaklı krizlere değinmiştir. Artan iş yükü ve öğretmenlerin norm durumları sebebiyle ders yükünün artması sorunlara sebep olduğu ifade edilmiştir.

“Geçici olarak gittiğimiz okulda sınıf sayılarımızı azaltmak durumunda kaldık. Böyle oluncada bazı öğretmenler norm fazlası oldu. Gidenler olunca mevcut öğretmenlerimizin ders yükü arttı.” (M 8).

“Müdürümüz inşaat ile ilgili işlerle ilgileniyordu. Okulda genelde tek kalıyordum.”(Y 10).

Katılımcılar, yüklenici firma kaynaklı krizler olduğunu ifade etmiştir. İnşaat sürecinin öngörülen zaman diliminde yetişmediğini söylemiştir. Temel olarak yüklenici firmaların kapasite yetersizliği, malzeme tedarik sorunlarını ifade etmişlerdir. Yükselen maliyetler sebebiyle işlerin yavaşladığı ifade edilmiştir.

“İnşaatın yavaşladığını fark ettim. Mühendise sorduğumda malzeme tedarikinde sorunlar yaşadığını söyledi. Böyle olunca çalışan ekip sayısını azalttı. İşler daha da yavaşladı.”(M 4).

“Yıkım bitti ama yeni bina bir türlü başlamadı, ihale bile aylar sonra yapıldı. Veliler işlerin yürümediğini gördükleri için bizlere de baskı yapmaya başladı.”(M7).

“Kaba İnşaat kısmı bitti ancak dış cephe boya gibi donatıların yapımı bir anda durdu. Firma başka bir ihale daha aldığı için ekipleri oraya kaydırıldığını duyduk.”(10 Y).

Önemli bir diğer bulgu süreçte kriz yaşanmadığını ifade eden yöneticiler olmuştur.

“Yüklenici firma gayet iyiydi. Zaten öğrencilerimiz de çoğunlukla yetişkindi. Biz sorun yaşamadık.”(Y 1).

“Bundan önce de güçlendirme yaşayan okulda görev yapmışım. Sorun olacak şeyleri önceden biliyordum. Bence kriz olacak bir şey olmadı. (Y 3).

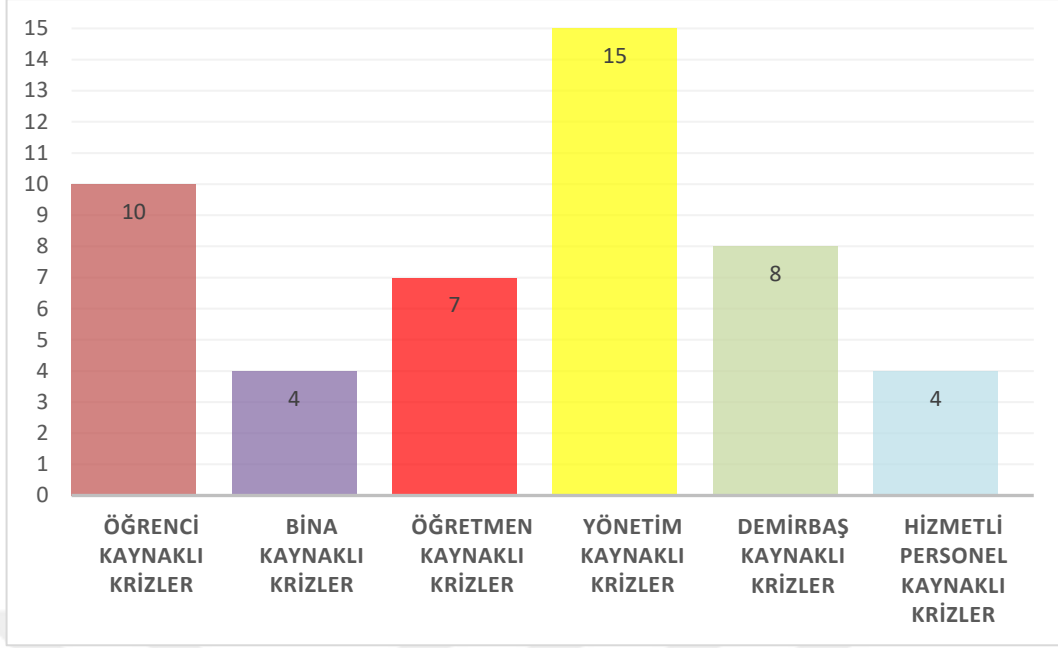
“Biz okulu teslim ettik çıktık sadece ara ara okula uğruyorduk krizlik bir durum olmadı yani.” (Y 9).

4.3. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Sonrası Yaşanan Krizler

Bu bölümde yeniden yapım ve güçlendirme sonrası yaşanan krizlere ait bulgulara yer verilmiştir.

4.3.1. Okula Dönüşte Yaşanan Krizlere Yönelik Deneyimlere Ait Bulgular

Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinin ardından yöneticilerin büyük kısmı süreci genel olarak olumlu karşılamıştır. Katılımcıların olumlu bakmasında zorlu geçen sürecin ardından yaşanan rahatlamayı ve kurumlarına yeniden kavuşmanın oluşturduğu aidiyet duygusunu yansıtmaktadır. Bu olumlu havaya rağmen Tablo 4.4’te yaşanan krizler ortaya konmuştur.



Şekil 4.4. Okula dönüşte yaşanan krizlere yönelik bulgular

Katılımcıların bina kaynaklı krizleri ifade etmişlerdir. Eksiklerin planlaması henüz çözülmemiş alanların olduğunu öne çıkarmaktadır.

“Okula dönüşle birlikte rahatlama oldu. Ancak ilk haftadan eksikler başladı. Tuvaletlerde sorun yaşadık.” (Y 9).

“Okula taşındık, yavaş yavaş yerleştik. Alarmı olmadığını fark ettim. Halbuki okulu teslim ettiğimde alarm vardı. İnşaat firması ile görüştük. Zabıtlarda alarm yazmadığını sorumluluklarının olmadığını söylediler. Sonunda kanıtladık ancak baya uğraştık. Teslim döneminde okulu komple video kaydına almadığıma pişman oldum.” (M3).

“Okula döndük, eğitim öğretime başladık ısıtma sistemi sorun çıkardı. Firma mühendisiyle sürekli görüşmeler yaparak eksikleri toparlamaya çalıştık.” (Y 11).

Yönetim kaynaklı krizlere bakıldığında süreç sonunda bazı yöneticilerin tayin istediği veya görevden ayrıldığı görülmektedir. Bu durum sürecin bazı yöneticilerde tükenmişlik veya duygusal yük oluşturduğu görülmektedir.

“Okula dönüşle birlikte eşyaları yerleştirdik. Ama süreçte çok yorulduk. Ama eksikler çıktıkça daha da zorlandığımı hissettim. Aklımda yer değişikliği de vardı. Tayin döneminde başka okula geçtim.” (Y 3).

“Öğretmenler derslere başladı. Her hafta bir eksik ortaya çıkıyordu. Zaten görevlendirme olarak yöneticilik yapıyordum. Yeni dönemde devam etmedim.” (Y 5).

Katılımcıların bir kısmı sürecin yeniden başlangıç hissi oluşturduğunu ifade etmişlerdir. Sürecin yalnızca bir kriz değil, aynı zamanda yapıcı ve dönüştürücü olduğunu göstermektedir.

“Müdürümüz kararları alırken bizkere de danıştı. Müdür yardımcısı olarak bu tutumu demokratikti.” (Y 3).

“Okulumuza yerleştik bazen yeni atanmış gibi hissediyordum.” (Y 9).

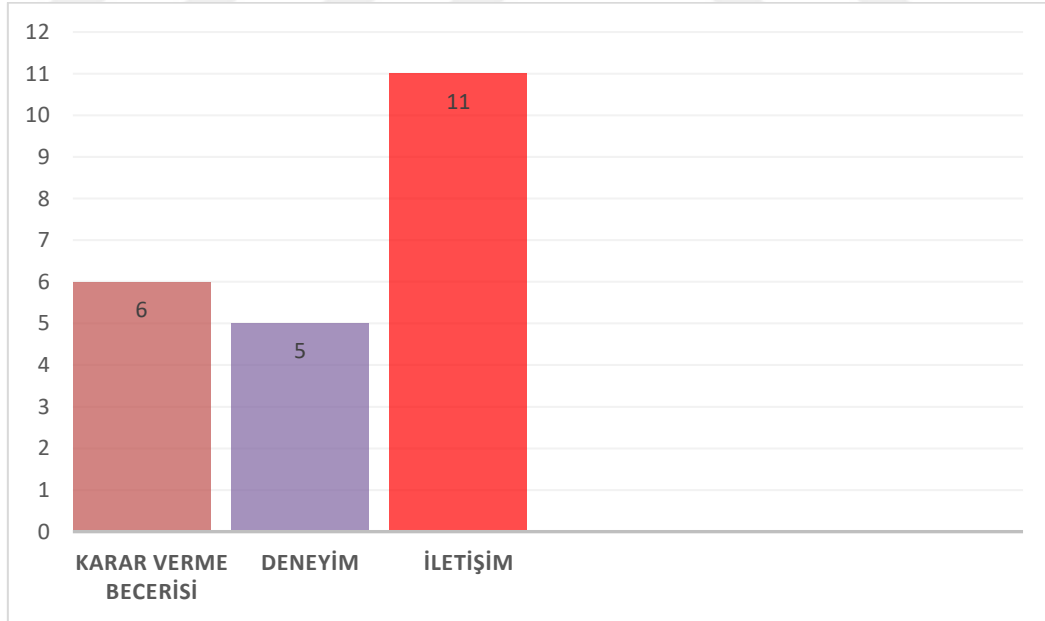
“Okulda tüm süreçleri bizlerle yaşayan öğretmenler yöneticileri daha iyi anlamaya başladı. Onların tavsiyesi ile süreçte değişiklikler yaptık. Mesela üst kattaki depo alanları lavaboya çevirdik.” (M 2).

“Okula taşındık dersler başladı. Zaten kendi binamızdı, kaldığımız yerden devam ettik.” (Y 4).

“Tatile gider dönersin, insanın evi gibisi yok deriz. Aynen öyle oldu. Kendi okulumuz gibisi yok dedik.” (M 10).

4.3.2. Okula Döndüldükten Sonra Yöneticilerin Davranışlarına İlişkin Bulgular

Yöneticilerin süreçten sonra davranışlarında değişiklikler olduğu görülmektedir. Katılımcılar Tablo 4.5’te olduğu gibi karar verme becerisi(6), deneyim (5), iletişim (11) olarak görüş bildirmişlerdir.



Şekil 4.5. Okula dönüşte yönetici davranışlarına ilişkin bulgular

Okula dönüşte yöneticilerin deneyimlerinin arttığı ifade edilmiştir.

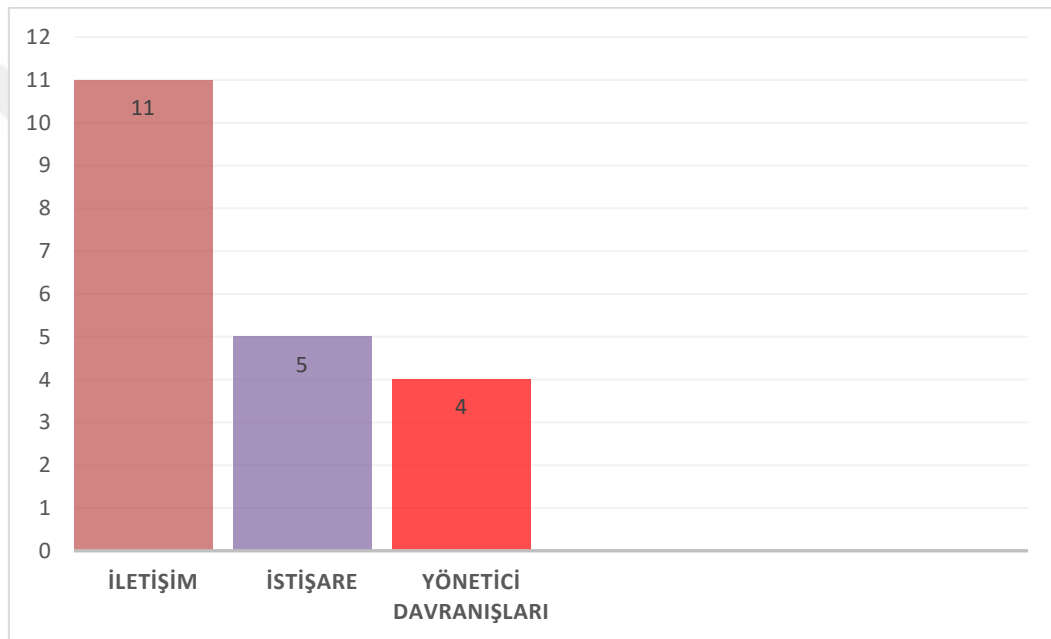
“Sürecin tamamına baktığımızda beni için önemli bir deneyim oldu.” (Y 9)

Katılımcılar karar verme becerilerine ilişkin değişimler olduğunu ifade etmişlerdir.

“Okulumuzda kararları alırken daha demokratik bir süreç işletmeye başladım. Herkesin fikri benim için önemli olabileceğini düşünüyorum.”(Y8)

“Tıkandığımız anlar oldu. bu durumlarda inisiyatif alarak krizleri çözebildim. Zaman zaman inisiyatif almanın iyi olduğunu düşünüyorum.” (Y4)

4.3.3. Yeniden Yapım ve Güçlendirme Süreci Yaşanan Okullara Tavsiyelere İlişkin Bulgular



Şekil 4.6. Yeniden yapım ve güçlendirme okullarına tavsiyelere ilişkin veriler

Yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinde farklı kriz ortamları oluşabilmektedir. Amaç krizin önüne geçilmesidir. Eğer ki kriz durumu mevcutsa en hızlı olarak krizin yönetilmesi gerekmektedir. Katılımcılar yeniden yapım veya güçlendirme sürecine girecek yöneticilere tavsiyelerde bulunmuştur. Krizlerin yönetiminde Şekil 4.6.'da iletişim(11), istişare (5), yönetici davranışları (4) olarak ortaya konmuştur.

Kriz yönetiminde yönetici davranışlarında okul yöneticilerinin sorumluluk üstlenmesi krizin etkisini azalttığı görülmektedir. Hataları veya eksikleri sahiplenen yöneticiler, kurumda güven duygusunun oluştuğunu ifade etmişlerdir. Sorumluluk

üstlendiğinde krizin çözümü de hızlanmaktadır. Sorumluluk üstlenilmesinde üst yönetimin böyle bir davranışı olmadığında krizin çözümü yine okul yöneticisine kalmaktadır.

“Akıllı tahtaların montajı gecikmişti. Bu durumda öğretmenler derslerde teknolojik altyapıdan faydalanamadıklarını söylediler. Müdür Bey, gündeminin yoğun olduğu için işin uzadığını söyledi ve en kısa zamanda halledeceğini ifade etti. Öğretmen arkadaşlar anlayışla karşılayarak süreci bekledi.”(Y 9).

“Okulu teslim alma sürecinde okulda var olan donatılarla ilgili yüklenici firma ile bazı sorunlar yaşadık. Okulumuzu teslim ederken alarm düzeneğimiz vardı. Ancak tutanaklarda geçmemiş. Alarm takılmasını istediğimizde tutanaklarda olmadığını ifade ettiler. Okulu teslim ederken video çekmemekle yanlış yapmıştım.”(M 3).

Katılımcılar, krizlerin çözülmesinde inisiyatif alarak harekete geçmenin etkili olduğunu ifade etmişlerdir. İnisiyatifi alırken farklı bir krizin doğması ihtimali de mevcuttur. Yöneticilerin görev tanımını aşan bir konuda karar verdiğinde farklı krizlerin çıkma riski bulunmaktadır. Okullarda inisiyatif alındığında işler daha hızlı sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda paydaşlarla olan çatışmalarda azalmaktadır.

“Okulun taşınmasını planlamıştık. Toplantı için başka bir kurumdaydım. Okula döndüğümde sıraları okulun bahçesinde buldum. Öğretmenler bir yandan iş başlasın düşüncesiyle sıraları hep beraber indirmişlerdi. İşler ilerlemişti ancak taşıma esnasında iş kazası riski beni tedirgin etmişti.”(M 9).

“Misafir okulda olduğumuz için az öğrenci almıştık. Mezun verdiğimiz sayı da az oldu. Yeni senede başvuru çok olunca sınıflarımız yetersiz kaldı. Depoları sınıfa dönüştürebileceğimizi düşündüm. Bu sayede iki sınıf daha açabildik.”(M 11).

Katılımcıların ifadelerinde yönetici davranışlarında kullanılan etkili yollardan birinin de ortak akıl, literatürdeki ifade ile “kolektif zeka” olduğu belirtilmiştir. Paydaşların deneyimleri sayesinde krizin etkisinin azaltılmasında etkili bir yöntem olduğu görülmektedir. Ortak akıl demokratik bir süreçte ortaya koyabilmektedir. Böylece okulda öğretmenler ve çalışanlar olarak memnuniyetin arttığı ifade edilmiştir. Düşüncelerine değer verildiğini gören paydaşlar krizle mücadelede daha istekli olabilmektedir.

“Öğretmenlerle toplandık. Kendi binamıza taşınmamız konusunda hep birlikte tarihi belirledik.”(Y 2).

“Yüklenici firmanın mühendisi ile lavaboların projedeki gibi yapıldığında kullanışsız olacağı konusunda hemfikir olduk. Ardından daha kullanışlı olacak şekilde revize etmeye karar verdik. Eğer projedeki gibi olsa iki lavabo taşı bile zor sığıyordu. Yönünü değiştirerek üç taşın konulmasını sağladık.”(M 3).

“Kararlar alınırken üst yönetimden yöneticiler de katılım sağlıyordu. Geçici okula taşınmadan önce hangi derslikleri nasıl kullanacağımız, yönetim odaları, kantin ve diğer donatılar için ortak karar verdik. Tüm bunları tutanak altına aldık.”(Y 10).



5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinde yaşanan krizlerin yönetimine ilişkin bulgulardan yola çıkarak oluşan sonuçlar, alanyazındaki kriz yönetimine ilişkin araştırmalar doğrultusunda tartışmalara ve önerilere değinilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırma yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinin Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda okul yöneticilerinin kriz yönetimi üzerine deneyimlerini çok yönlü bir şekilde ele almaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Ulaşılan bulgular tematik analiz yöntemi ile elde edilmiştir. Bulgular yeniden yapım ve güçlendirme öncesi yaşanan krizler, yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizler, yeniden yapım ve güçlendirme sonrasında yaşanan krizler olarak üç aşamada araştırılmıştır. Bulgular, krizin yalnızca fiziksel bir güçlük olmadığını sosyal, yönetsel ve duygusal boyutları olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların ortaya koyduğu krizlerin yönetimi ise 5 temada ele alınabilir. “Yönetici davranışları”, “iletişim ve koordinasyon”, “ yönetici tutumları”, “karşılaşılan engellerle başa çıkma”, “kriz sonrası değerlendirme” başlıklarında incelenebilir.

Katılımcılar yöneticilerin esneklik davranışında bulunmasının kriz yönetiminde etkili olduğunu ifade etmişlerdir. Uhl- Bien ve Marion(2009) karmaşık liderlik teorisinde geçen “adaptif liderlik” kapsamında kriz yönetiminde başarılı olduğunu ifade etmektedir. Yönetici davranışlarında geri bildirim güven ortamını oluşturduğunu görmekteyiz. Yeniden yapım ve güçlendirme öncesi, süreci ve sonrası olarak bakıldığında yaşanan krizlerin bir sonraki krize dönük geri bildirim oluşturduğunu söyleyebiliriz. Katılımcılar geri bildirimlerin iyileştirme süreçleri için değerli bilgiler sunduğu ifade etmişler. Yukl (2012), katılımcı liderlik modelinde bu

durumu ortaya koymaktadır.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri taşınılacak okul sorunu olmuştur. Bu süreçte fiziksel olarak müsait bir okulun bulundurulması gerektiği ortaya konmuştur. Son 5 yıl için Bakırköy ilçesinde ayrı girişli ve bahçesi olan bir ortaokul binası süreçteki krizin çözülmesine yardımcı olmuştur. Mevcut okulda eğitim öğretim aksamamış, misafir gelen okul da temel düzeyde ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir bina tahsis edilmiştir.

Araştırmaya göre geçici çözümler bularak krizin yönetileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumda krizin ötelendiği söylenebilir. Taşınma sonrası deponun sınıfa çevrilmesi mevcut durumda mekan yetersizliği krizini çözmüştür ancak Türk eğitim sistemi fiziksel yapı standartı ile uyuşmamaktadır (MEB, 2017). Literatürde doğaçlama çözümler (Vera ve Crossan, 2005) olarak karşımıza çıkan bu davranışların yaratıcılığı geliştirdiği de söylenebilir. Ancak geçici çözümler proje toplumu teorisinde Lundin ve Söderholm (1995) kalıcı hale de gelebilmektedir. Katılımcılar hızlı karar alarak krizleri yönettiklerini ortaya koymaktadır. Klein (2003) karar verme modeline uyum sağladığı söylenebilir. Hızlı karar verme durumunda hiyerarşi engelinin esnetildiğini düşünebiliriz. Direkt kaymakamlığa ulaşarak krize çözüm sağlanabilmiştir. Bulgular içinde kriz planı oluşturma en düşük frekanslı veri olmuştur. Bu durum kriz yönetimi ile ilgili yöneticilerin ve Türk eğitim sistemindeki reaktif durumu ortaya koymaktadır. Mitroff'un (2005) ortaya koyduğu kurumlar krizi görür ancak planlama yapmazlar düşüncesine işaret etmektedir.

Araştırmanın bir diğer sonucu olarak iletişim ve koordinasyonun kriz yönetimin de etkili olduğudur. Şeffaflık maddesi en yüksek frekansa sahiptir. Tüm süreçlerde paydaşlarla olan güveni tesis ettiği görülmüştür. Karaevli ve Levent (2014) kriz iletişimde ortaya koyduğu şeffaflık durumunda güven ortamı kendiliğinden oluşur düşüncesi ile uyuşmaktadır. Bilgi paylaşımı yapan yöneticiler krizleri önleyebildiğini görmekteyiz. Şeffaflığı risk olarak değil de fırsat olarak görülebilmektedir. Söylentileri azaltarak kurumun itibarını güçlendirmektedir.

Araştırmada ulaşılan diğer bir sonuç krizin yönetiminde paydaşlarla iletişimin sağlanması şeffaflığı destekleyen bir durumdur. Yöneticiye güven duygusunu arttırmıştır. Krizin yönetimine fayda sağladığı görülmektedir. Yöneticilerin hiyerarşik

değil de süreci paydaşlarla geliştirmesi Yılmaz ve Akıncı (2022) sorunların çözümünde etkilidir. Ortak karar alma mekanizması örgüt kültürünü olumlu etkilemektedir. Güven duygusu oluşturur. Öğretmenler güvenildiklerini hissettiğinde krizlerin yönetimde destek sağlamaktadır. Toplumdaki istişare kültürünün devamı olarak düşünebilir. Demirtaş (2020) katılımcı liderlik modelinde öğretmelerin katılımını önemsemiştir.

Araştırma göre yöneticilerin tutumlarının kriz yönetiminde etkili olduğu görülmüştür. Tutumlardan inisiyatif alma ve sorumluluk üstlenme en yüksek frekanslı sonuçlar olmuştur. Yönetici hataları sahiplendiğinde güven oluşturmaktadır. Yöneticiler özellikle resmi işler sürecinde inisiyatif alabildiğini görüyoruz. Her iki durumda da yetki devri durumundan bahsedebiliriz. Yöneticiler sorumluluk aldıklarında kriz sürelerini kısaltmaktadırlar. Yönetici kriz anında sorumluluğu paylaşmak değil üstlenmelidir(Boin&Hart, 2003).

Aynı temada “baskı altında soğukkanlılık” ve “ görev devretme” tutumlarının daha az ifade edildiğini görüyoruz. İş yükünün paylaşılması anlamında yöneticilerin başvurabileceği etkili bir davranıştır. Az başvuru bir davranış olmasını yöneticilerin kişisel sorumlulukları olarak görmelerinden kaynaklandığını söyleyebiliriz. Görevi devretme davranışında yöneticinin öğretmenlerle iş bölümü uygulaması olarak tercih ettiği görülmüştür. Bu durumda Spillane (2006) dağıtım liderlik modelini uyguladığını söyleyebiliriz.

Yöneticilerin baskı altında soğukkanlı kalma becerisini az kullanması süreçte yaşadıkları stresle başa çıkabilmeleri ile ilgili eğitime ihtiyaç duyabileceklerine işaret etmektedir. Literatürde kriz anında soğukkanlı olma davranışı yöneticilerde olması gereken bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır(Özdoğan,2021). Ancak elde ettiğimiz bulgularda yöneticilerin tercih etmediği görülmektedir.

Araştırmaya göre katılımcıların krizin yönetiminde karşılaştıkları engellere yönelik olarak resmi süreç aksaklıkları öne çıkmaktadır. Resmi süreçlerden kaynaklanan bu durumun sonuçlarından biri olan zaman baskısı diğer en yüksek frekansı almıştır. Yazışmalardaki gecikmeler onay süreçlerini uzatmakta bu durum da hem yüklenici firma hem okul için zaman baskısı oluşturmaktadır. Türk kamu yönetiminde merkeziyetçi yapının süreçleri zorlaştırdığını Şişman(2010) da ortaya

koymuştur. Yine yaşanan yetki karmaşası okul yöneticilerinin resmi süreçleri geciktirmesindeki etkenler olduğuna ulaşılmıştır. Zaman baskısı eğitim öğretimin devamı konusunda yaşanan sorumluluk duygusunun bir neticesi olarak gelişmektedir. Katılımcılar tüm paydaşların bu anlamda tedirgin olduklarını söylemişlerdir. Yöneticilerin zaman baskısına rağmen bu durumda geçici çözümlerle süreci yönettikleri görülmektedir. Geliştirilen geçici çözümler için Tunçel(2014)  alışmasında kriz durumlarında esneklik olarak tanımlamış ve kriz anlarında yöneticilik kalitesini etkilediğini vurgulamıştır.

Araştırmada yöneticilerin kaynak yetersizliği ile başa çıkma konusunda çözüm yolları geliştirdiklerini söyleyebiliriz. Genellikle veli desteği, yerel yönetim desteği, sivil toplum kuruluşlarından destek alarak kaynak sorunları   z lmeye çalışılmıştır. şanlıdağ(2024)  alışmasında geçen alternatif finans kaynakları bulunması için çaba sarfetmelidirler görüşüyle   rt şmektedir. Katılımcılar paydaşların direnci ile karşılaşıldığını bu durumda iletişim yöntemleri ile krizi   zebildiklerini ifade etmişlerdir. Paydaşların bilgi eksikliği ve belirsizlik konularında direnç gösterdikleri görülmüştür. Özellikle misafir gidilen okullardaki paydaşlar bu direnci daha sık göstermişlerdir. Ancak sürecin devamında bilgilendirici politikalar ile direnç kırılabilmiştir. Balcı (2014)  alışmasında paydaşlarla sağlıklı iletişim kurulması gerektiğini ifade etmiştir.

Bu araştırmada katılımcıların kriz yönetimlerine dair değerlendirmelerine başvurulmuştur. Türk eğitim sisteminde kriz sonrası değerlendirme davranışının sınırlı olduğunu görmekteyiz. Ancak çalışmada yöneticilerin benzer kriz süreçlerini kariyerlerinde yaşayabileceklerini düşüncesiyle değerlendirme anlamında da tema oluşturulmuştur. Yöneticilerin krizlerden deneyim kazanarak çıktıklarını ifade etmişlerdir. Bu durumda krizleri öğrenme fırsatına dönüştürdükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu  ğrenmenin Balcı ve Apaydın (2022) değindiği gibi sadece deneyim olarak kalması, belgelere dökülmemesi örgütsel öğrenme açısından bir noksandır. Katılımcıların kendi yönetimini değerlendirme kodunun varlığı kendilerini değerlendirme becerilerine sahip olduklarını göstermektedir. Bu sayede yöneticilik kapasitelerini ve liderlik özelliklerini geliştirdikleri söylenebilir. Gelişimini belirleme davranışını kendi yönetimini değerlendirme koduyla birlikte değerlendirebiliriz. Bu durum yöneticilerin çok yönlü düşünme ve kendini değerlendirebildiklerini göstermektedir. Kriz dönemlerinin bu anlamda öz değerlendirme, uygun yönetim

stratejileri uygulama imkanı sağladığı sonucuna ulaşılmaktadır. Aynı zamanda paydaşlarla etkileşimi arttırarak örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olmaktadır. Kriz alanında yapılan araştırmalarda da bu sonucu destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Karakuş, A. ve İnandı, Y.(2018) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimi becerilerini değerlendirmiştir. Balcı (2003), Demirtaş (2002) araştırmalarında kriz süreçlerinin yöneticiler için bir öğrenme alanı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinde okullarda yöneticilerin yaşadığı krizlerin yönetimine ilişkin deneyimleri incelenmiştir. Bu aşamada krizlerin yönetiminde elde edilen deneyimlerden yola çıkarak krizlerle mücadele edebilmek için hem üst yönetimdeki yöneticilere hem de okul yöneticilerine ve de alanla ilgili araştırma yapmak isteyen araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcı ve Politika Geliştiricilere Öneriler

1- Türkiye’de özellikle deprem riski yüksek olan İstanbul’da mevcut yapı stoğu hızla yenilenmeye çalışılmaktadır. Bu süreçte okulların yeniden yapılması ve güçlendirme çalışmaları hız kazanmıştır. Okul yöneticilerinin süreçte aktif görev alması sağlanmalıdır.

2- Riskli binalara dönük planlamalar hızla yapılmalı ve bu kurumların yöneticilerine bilgi verilmelidir. Süreç başlamadan önce bilgilendirmeler yapılarak ve gerekli müşavirlik hizmeti verilmelidir.

3- İlçe ve il müdürlüklerinde sahada görevli birimlerin sayıları arttırılmalıdır. Okul yöneticileriyle iletişim ve koordinasyon halinde hareket edilmelidir. İnşaat sürecine ilişkin zaman çizelgeleri daha somut olmalı ve yazışmalar hızlandırılmalıdır.

4- Geçici okul planlamaları yapılmalıdır. Bu kapsamda imkanlar dahilinde rezerv bir okul veya bir okulun bölümü bu misafir okullar için ayarlanmalıdır. Bütün süreç şeffaf ve kapsamlı biçimde yönetilmelidir. Geçici okul ve ev sahibi okul yöneticileri arasında koordinasyon toplantıları düzenlenerek protokol haline getirilmelidir. Okulun sosyal donatılarının kullanımı, ortak alan ve altyapı kullanım şartları protokole bağlanıp yükümlülükler netleştirilmelidir.

5- Krize dönük planlamalar gerçekçi olarak yapılmalıdır. Bu planlamalar yapılırken paydaşlar da iştirak etmelidir. Üst yönetim, okul yöneticileri, öğretmenler, veliler, yerel kurumlar hep beraber süreci planlamalıdır.

6- Okul yöneticileri için kriz yönetimi eğitimleri planlanabilir. Bu eğitimlerde Türkiye'ye özgü senaryolara yer verilebilir. Özellikle süreç başlamadan önce yaşanabilecek krizlerle ilgili ilçe veya il birimlerinden destek sağlanabilir. Okulun taşınması süreçlerinden inşaatın devamı ve geri dönüş süreçlerinde yapılması gerekenler hakkında birifing verilebilir.

7- Okulların lojistik ve depolama süreçlerinde merkezi bütçeden planlama yapılabilir. Kaynak yetersizliğinden dolayı yaşabilecek olumsuzlukların önüne geçilebilir.

8- Tüm süreçleri kapsayacak şekilde Yeniden yapım veya Güçlendirme süreci rehberi hazırlanmalıdır. Sürecin her aşamasında yapılacaklar listesi hazırlanarak yöneticinin etkin takip etmesi sağlanabilir.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

Yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinde yaşanan krizlere yönelik çalışmalar alanyazında bulunmamaktadır. Farklı sosyoekonomik yapıdaki ilçelerde araştırma yapılarak arasındaki durum kıyaslanmalıdır. Afet riski yüksek olan bölgelerde benzer çalışmalar yapılabilir. Yeniden yapım ve güçlendirme süreçlerinde yaşanan krizlere ilişkin ölçek geliştirilebilir. Yapılan araştırmada kriz yönetimi deneyimlerine değinilmiştir. Yöneticilerin süreçlerdeki liderlik rolü çalışılabilir. Yaşanan krizlere öğretmen, öğrenci, veli tarafından da bakılabilir.

KAYNAKÇA

- Akman Dömbekci, H., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 141-160. <https://doi.org/10.18037/ausbd.1227330>
- Aksu, A. & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *Education Sciences*, 4(2), 448-464
- Atıgan, F. (2014). *Yönetim ve Organizasyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel.
- Ayyürek, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Balcı, A. (2003). Eğitim örgütlerine yeni bakış açıları: Kuram araştırma ilişkisi II. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 33(33), 26-61.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Bayhan Gür, S. (2016). *School Relocations in The Context Of Urban Transformation And Education Policy Change in Turkey* (Doktora Tezi). Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doktora Tezi, Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bıyıkoglu, C. (2020). *İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Bilgin, H. (2007). *Kamu yapılarının deprem performanslarının doğrusal ötesi analiz yöntemleriyle değerlendirilmesi ve çözüm önerileri* (Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.

- Boin, A., & Hart, P. T. (2003). Public leadership in times of crisis: mission impossible?. *Public Administration Review*, 63(5), 544-553.
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analizin kullanımı. (N. Şad, N. Özer,& A. Atli, Dü). *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi -Journal of Qualitative Research in Education*, 7 (2), 873-898.
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. 2. Baskı. Ankara : Adım Yayıncılık.
- Coşkun, M. E. (2022). *Betonarme okul binalarında güçlendirme ilkelerinin 2007 ve 2019 Türk deprem yönetmeliklerine göre karşılaştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Lisansüstü, Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 108-123.
- Demirtas, O. (Ed.). (2020). *A handbook of leadership styles*. Cambridge Scholars Publishing.
- Demirtaş, H., & Güneş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Elbedour, S., Alsubie, F., Al'Uqdah, S. N., & Bawalsah, J. A. (2020). School crisis management planning. *Children & Schools*, 42(4), 208-215.
- Erkan, E.A. (2010). *Afet yönetiminde risk azaltma*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Ersan Albayrak, E. (2022). *Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile okul sağlığı ilişkisine yönelik öğretmen görüşleri* (Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gezer, Y. (2020). Kriz yönetim becerilerine (kriz öncesi, dönemi ve sonrası) ilişkin olarak okul müdürlerinin sergilemiş oldukları davranışlar. *Disiplinlerarası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 4(8), 282-298.
- Gürbüz, S.,& Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınları.

- Gürol, K. B. (2007). *Deprem dayanımı yetersiz betonarme binaları güçlendirme yöntemleri* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Haşit, G. (2013). *Kriz iletişimi ve yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- İSMEP (2024). İSMEP Faaliyet Raporu (Şubat2006- Şubat 2024). <https://www.ipkb.gov.tr/wp-content/uploads/2025/03/ISMEP-2025-TR-3.pdf>
- 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.
- Kamvar, K., Sepandar, S., Klein, K., Dan, D., Manning, M., & Christopher, C. (2003, April). Spectral learning. In *International Joint Conference of Artificial Intelligence*. Stanford InfoLab.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz yönetimi ve iletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49), 117-132.
- Karaevli, Ö., & Levent, F. (2014). Okul yönetiminde şeffaflığın farklı kariyer evrelerinde bulunan öğretmenler üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 40(40), 89-108.
- Karaköse, M. A., İmamoğlu, S. Z., & İnce, H. (2020). Dönüşümcü ve adaptif liderlik tarzlarının örgütsel dayanıklılık kapasitesinin geliştirilmesindeki rolü: kavramsal bir model önerisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 153-169.
- Kaul, M., Comstock, M., & Simon, N. S. (2022). Leading from the middle: How principals rely on district guidance and organizational conditions in times of crisis. *Aera Open*, 8, 23328584221077303.
- Knox, K. S., & Roberts, A. R. (2005). Crisis intervention and crisis team models in schools. *Children & Schools*, 27(2), 93-100.
- Koç, T. (2012). *İstanbul ilindeki bir eğitim ve araştırma hastanesinde çalışan hemşire ve ebelerin kriz ve kriz yönetimi hakkındaki düşünceleri* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- Mitroff, S. R., Scholl, B. J., & Wynn, K. (2005). The relationship between object files and conscious perception. *Cognition*, 96(1), 67-92.
- Mutlu, A. H. (2015). *Mevcut yapıların güçlendirilmesi ya da yıkılmasına karar verilmesi aşamasında göz önüne alınması gereken kriterler*, 3. Türkiye Deprem Mühendisliği ve Sismoloji Konferansı, İzmir.
- Nkengbeza, D. (2016). School leadership role in a conflict and post-conflict environment school reconstruction as a professional learning community. *Open Journal of Social Sciences*, 4(8), 70-79.
- Özdoğru, M. (2021). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Polat, A. (2007). *Millî Eğitim Bakanlığı 22 derslikli tip ilköğretim okullarının deprem güvenliğinin araştırılması* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Purnomo, E. N., Supriyanto, A., & Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika/Pedagogy*, 141(1), 5-25.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)* (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Smith, T. (2024). *Holistic approaches to crisis management in diverse learning environments*.
https://www.researchgate.net/publication/388458925_Holistic_Approaches_to_Crisis_Management_in_Diverse_Learning_Environments

- Spillane, J. P. (2009). Managing to lead: Reframing school leadership and management. *Phi Delta Kappan*, 91(3), 70-73.
- Spillane, J. P., & Camburn, E. (2006). The practice of leading and managing: The distribution of responsibility for leadership and management in the schoolhouse. *American Educational Research Association*, 22, 1-38.
- Şahin, Ş. (2019). Türkiye’de afet yönetimi ve 2023 hedefleri. *Türk Deprem Araştırma Dergisi*, 1(2), 180-196
- Şanlıdağ, M. (2024). Okul müdürlerinin görevlerini yerine getirirken karşılaştıkları problemler ve çözümlerine dair yaklaşımları. *Premium e-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, 8(40), 484-505.
- Şenol, A. F. (2023). Betonarme binaların deprem performansının belirlenmesi: Binanız depreme ne kadar dayanıklı? *International Conference on Applied Engineering and Natural Sciences* (Vol. 1, No. 1, pp. 262-267).
- Şişman, M. (2024). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Dönmez, H. G. A. (2010). Demokratik bir okul kültürü için yeterlilikler çerçevesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 167-182.
- Tokel, A. (2018). Assessment of crisis management skills of secondary school administrators. *Quality & Quantity*, 52(Suppl 1), 901-912.
- Uğur, S., & Yılmaz, L. (2024). Türkiye'de doğal afetlerin sosyoekonomik açıdan değerlendirilmesi: 6 Şubat 2023 depremleri. *International Journal of Innovative Approaches in Social Sciences*, 8(1), 1-35. <https://doi.org/10.29329/ijiasos.2024.658.1>
- Uhl-Bien, M., Marion, R., & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- Var, S. (2022). *Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Vera, D., & Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224.
- Yağar, F. (2023). Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünün belirlenmesi: veri doygunluğu. *Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), 138-152. <https://doi.org/10.38122/ased.1030365>
- Yıldırım, A. , & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (10b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2014.
- Yılmaz, M., & Akıncı, Y. Okul yöneticilerinin iletişim sürecindeki etkililik düzeyleri. *Sciences (JOSHAS JOURNAL)*, 8(49), 255-262.
- Yılmaz, Z. (2016). *Güçlendirme/yıkım-yapım kararının belirlenmesine yönelik bir model önerisi* (Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Trabzon..
- Yukl, G. (2012). Effective leadership behavior: What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.

EKLER

EK-1: Görüşme Soruları Formu

Yeniden yapım ve güçlendirme öncesinde yaşanan krizlere yönelik

- 1- Güçlendirme veya yeniden yapım sürecine hangi kurum nasıl karar veriyor?
- 2- Yeniden yapım veya güçlendirme öncesi yaşadığınız krizler nelerdir?

Yeniden yapım ve güçlendirme sürecinde yaşanan krizlere yönelik

- 1- Okul öğretmenleri ve çalışanları açısında yaşadığınız krizler nelerdir?

Yeniden yapım ve güçlendirme sonrasında yaşanan krizlere yönelik

- 1- Okula dönüşte yaşadığınız krizlere yönelik deneyimleriniz nelerdir?
- 2- Okula döndükten sonra yönetici davranışlarınızda değişiklikler oldu mu ?
- 3- Yeniden yapım veya güçlendirme süreci yaşayacak okullara tavsiyeleriniz neler olur ?

EK-2 : Etik Kurulu Değerlendirme Raporu

Evrak Tarih ve Sayısı: 02.09.2024-135641

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ
26.08.2024

TOPLANTI NO
2024-07

KARAR SAYISI
01

Madde 1- Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdul Kadir ALTUNSU'nun yürütücülüğünü yaptığı "Yeniden yapım ve güçlendirme sürecine giren okul binalarında yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin deneyimleri." başlıklı Bireysel Araştırma Projesi'nin görüşülmesi,

Karar: Lisansüstü Eğitim Enstitüsü / Eğitim Yönetimi ve Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Abdul Kadir ALTUNSU'nun yürütücülüğünü yaptığı "Yeniden yapım ve güçlendirme sürecine giren okul binalarında yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin deneyimleri." başlıklı Bireysel Araştırma Projesi ile ilgili olarak İstanbul Kültür Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.

Ash Gibidir

e-imzalıdır
Prof. Dr. Arzu ÖZEN
Etik Kurul Başkanı V.

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

EK-3: Araştırma İzin Yazısı



Başvuru No: MEB.TT.2024.001260

Adı Soyadı: ABDUL KADİR ALTUNSU

Araştırmanın Adı: Yeniden Yapım ve Güçlendirme Sürecine Giren Okul Binalarında yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimleri

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Okul / Kurum Müdürü

Uygulama Yapılacak İl: İSTANBUL

Veri Toplama Aracının Başlığı: Yeniden yapıım ve güçlendirme sürecine giren okul binalarında görev yapan müdür ve müdür yardımcılarının yaşadığı krizlere ilişkin deneyimleri

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 10.09.2024

Araştırmanın Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 10.09.2025

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Genelgesine (2024/41)" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup araştırma uygulama izni İSTANBUL İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından onaylanmıştır.

NOT: Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.

* Başvuru detayını görüntülemek ve belgeyi doğrulamak için 'https://arastirmaizinleri.meb.gov.tr/belge-dogrula' bağlantısını kullanınız.

- Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi -