

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ
BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren BIYIKOĞLU

1510120121

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN POLATLAR

HAZİRAN, 2020

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ
BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ceren BIYIKOĞLU

1510120121

Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri

Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN POLATLAR

Tez Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Birsal NEMLİOĞLU

Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ü. ÖZTABAK

HAZİRAN, 2020

ÖN SÖZ

Araştırma sürecimde desteği ve ilgisiyle hep yanımda olan, her an motivasyonumu yüksek tutan ve bana yol gösteren tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN POLATLAR'a sonsuz teşekkürlerimi ve minnetimi sunuyorum.

Tezimin son aşamasında yaptıkları geri bildirimlerle nitelikli bir iş çıkarmamı sağlayan değerli jüri üyelerim Dr. Öğr. Üyesi Sevgi Birsal NEMLIOĞLU ve Dr. Öğr. Üyesi Muhammet Ü. ÖZTABAK'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Yanımda olamasalar da varlığıyla bana güç veren ve sevgisini esirgemeyen aileme, çalışmam süresince yanımda olan tüm dostlarıma; çalışmamı bitirebilmem için desteklerini esirgemeyen okul yöneticilerime teşekkürü borç bilirim.

Sizin anlayışınız, inancınız, sevginiz ve desteğiniz olmasaydı çalışmamı tamamlamam çok daha uzun sürebilirdi.

Ceren BIYIKOĞLU

Haziran, 2020

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT.....	viii
BÖLÜM 1	1
GİRİŞ.....	1
Araştırmanın Amacı	5
Araştırmanın Önemi	6
Varsayımlar	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar	7
BÖLÜM 2	8
KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1.Kriz Kavramı	8
2.1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri.....	8
2.1.2.Kriz Sinyalleri.....	10
2.1.3.Krize Neden Olan Etkenler.....	11
2.1.3.1.Krize Neden Olan Okul İçi Etkenler.....	12
2.1.3.1.1. Okul Yöneticileri	12
2.1.3.1.2. Öğretmen	13
2.1.3.1.3.Öğrenci.....	13
2.1.3.1.4.Diğer Personel.....	14
2.1.3.2. Krize Neden Olan Okul Dışı Etkenler	14
2.1.3.2.1. Aile.....	14
2.1.3.2.2. Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası.....	15
2.1.3.2.3. Donanım ve Maddî Kaynaklar.....	15
2.1.3.2.4. Yönetim ve Merkezî Yönetimin Yapısı.....	16
2.1.3.2.5. Doğal Afetler	17

2.1.4. Krizin Aşamaları	18
2.1.4.1. Kriz Öncesi Dönem	18
2.1.4.1.1. Körlük	18
2.1.4.1.2. Eyleme Geçmeme	18
2.1.4.1.3. Yanlış Eylem.....	19
2.1.4.2. Kriz Anı	19
2.1.4.3. Kriz Sonrası	20
2.1.5. Krizin Sonuçları.....	21
2.1.5.1. Krizin Olumsuz Sonuçları	21
2.1.5.2. Krizin Olumlu Sonuçları.....	23
2.2. Okulda Kriz Yönetimi	24
2.2.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları	26
2.2.1.1. Erken Uyarı Sinyali Toplama	27
2.2.1.2. Hazırlık ve Önleme.....	28
2.2.1.2.1. Kriz Yönetimi Plânının Hazırlanması.....	29
2.2.1.2.2. Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması.....	30
2.2.1.3. Krizin Denetim Altına Alınması.....	32
2.2.1.4. Normal Duruma Geçiş	33
2.2.1.5. Öğrenme.....	34
2.3. Kriz Yönetim Becerileri	34
2.4. İlgili Araştırmalar	39
2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar	39
2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar	42
BÖLÜM 3	46
YÖNTEM.....	46
3.1. Araştırmanın Modeli	46
3.2. Araştırma Evreni ve Örneklemi	46
3.3. Veri Toplama Araçları.....	48
3.4. Verilerin Toplanması.....	52
3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	53
BÖLÜM 4	54
BULGULAR	54
4.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Kriz Yönetme Becerileri Düzeylerine İlişkin Bulgular	54

4.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Görev, Mesleki Kıdem, Okul Türü ve Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenlerine Yönelik Bulgu.....	56
4.2.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Cinsiyete Yönelik t-Testi Sonuçları.....	56
4.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğrenim Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları.....	57
4.2.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Görev Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları.....	58
4.2.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Mesleki Kıdem Durumuna Yönelik Anova Analizi Sonuçları.....	59
4.2.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Okul Türüne Yönelik t-testi Sonuçları.....	61
4.2.6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetiminde Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları.....	62
BÖLÜM 5.....	63
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	63
5.1.Sonuçlar.....	63
5.2. Tartışma.....	64
5.2.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Yönetimin Kriz Yönetme Becerileri Düzeylerine İlişkin Tartışma.....	64
5.2.2. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Görev, Mesleki Kıdem, Okul Türü ve Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenlerine Yönelik Tartışma.....	67
5.3. Öneriler.....	71
5.3.1.Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler.....	71
5.3.2. Araştırmacılar için Öneriler.....	72
KAYNAKÇA.....	73

KISALTMALAR

vd.	: ve diğerleri
Akt.	: Aktaran
F	: Varyans
N	: Eleman Sayısı
p	: Anlamlılık Derecesi
SPSS	: Statistical Package For Social Sciences

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.2. 1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri	47
Tablo 3.3. 1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi	49
Tablo 3.3. 2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Faktör Analizi	50
Tablo 3.3. 3. İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeğinin AltBoyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	51
Tablo 3.3. 4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Alt Boyutlarının İç Tutarlılık Güvenilirlik Analizi	52
Tablo 4. 1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Yönelik Okul Yönetiminin Kriz Yönetme Becerilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	54
Tablo 4.2. 1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Cinsiyete Yönelik t-testi Sonuçları	56
Tablo 4.2. 2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Öğrenim Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları	57
Tablo 4.2. 3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Görev Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları	58
Tablo 4.2. 4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdem Durumuna Yönelik Anova Analizi Sonuçları	59
Tablo 4.2.4. 1. Çoklu Karşılaştırma Testi (LSD) Sonuçları.....	60
Tablo 4.2. 5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Okul Türüne Yönelik t-testi Sonuçları	61
Tablo 4.2. 6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetiminde Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları	62

İLKÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okullarda kriz yönetimine ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemektir.

Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında İstanbul ili Bakırköy ilçesinde bulunan 33 devlet ilkokul ve ortaokulu, 41 özel ilkokul ve ortaokulunda çalışmakta olan 134 okul müdürü ve müdür yardımcısı oluşturmaktadır. İlgili evrenden örneklem alınmamış, çalışma evrenindeki tüm müdür ve müdür yardımcılarında ulaşılmaya çalışılmıştır. Dağıtılan ölçeklerden 69 devlet ve 65 özel okul yönetici ölçeği değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilmiş olan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği” ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve LSD Çoklu Karşılaştırma testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, ilköğretim okul yöneticilerinin kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin kıdemi arttıkça kriz yönetim becerileri de artmaktadır. İlköğretim okul yöneticilerinin kriz eğitimi alıp almama değişkenine göre tüm alt boyutlarda, kriz eğitimi alan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri almayanlara göre anlamlı bir farklılık yaratacak düzeyde yüksek çıkmıştır. İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinde cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü ve okul türü boyutları karşılaştırıldığında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Anahtar Kelimeler: ilköğretim, kriz, kriz yönetimi, kriz planlaması, kriz yönetim becerisi.

INVESTIGATION OF PRIMARY SCHOOL ADMINISTRATORS 'VIEWS ON CRISIS MANAGEMENT SKILLS

ABSTRACT

The aim of this research is to determine the views of administrators working in primary schools in Bakırköy district of Istanbul regarding crisis management in schools according to various variables.

The universe of the research carried out by using the quantitative method is composed of 134 state principals and assistant principals working in 33 public primary and secondary schools, 41 private primary and secondary schools in Bakırköy district of Istanbul in 2018-2019 academic year. Samples were not taken from the relevant universe, and all managers and assistant managers were tried to be reached in the study universe. From the scales distributed, 69 state and 65 private school administrative scales were taken into consideration. The data were collected by “Crisis Management Skills Scale of Primary School Principals” developed by Aksu and Deveci (2009). In addition to descriptive statistics, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and LSD Multiple Comparison test were used to analyze the research data. SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 package program was used to analyze the data.

According to the results of the research, according to the seniority variable of primary school administrators, crisis management skills increase as the seniority of school administrators increases. According to the variable of whether or not primary school administrators receive crisis education, all sub-dimensions were high enough to make a significant difference compared to those who did not receive crisis management skills of school administrators who received crisis education. There was no significant difference in the views of primary school administrators about crisis management skills when gender, education level, task type and school type dimensions were compared.

Keywords: crisis, primary education, crisis management, crisis planning, crisis management skills

BÖLÜM 1

GİRİŞ

Okul, öğrencilerin hayatında önemli bir yeri olan ve günlük yaşamlarının büyük bölümünü geçirdikleri yerdir. Okulun temel görevi öğrencileri akademik açıdan yetiştirmenin yanı sıra, içinde bulunduğu topluma ve günümüz dünyasına, kısaca hayata hazırlamaktır (Buluç, 2009:19) TÜİK'in 2018-2019 eğitim öğretim yılı istatistiklerine göre Türkiye'deki ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde 18 milyon 108 bin 860 öğrenci örgün eğitim almaktadır. Her gün milyonlarca öğrencinin gittiği ve günlerinin büyük bir bölümünü geçirdikleri kurumların niteliği ve güvenliği de bu sebeple ciddi bir önem arz etmektedir (TUIK, 2020).

Özellikle son yirmi yılda eğitim-öğretime bakış açısı olumlu yönde değişme göstermektedir. Okulların fiziksel yapılarından eğitim yaklaşımlarına, kadrolarına, sosyal hayatla ilişkilerine kadar birçok gelişim ve değişim yaşanmakta ve tüm bunlar veliler, hatta toplum tarafından sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Özel okul sayılarının artması ve bu okulların kendi aralarındaki rekabeti, devlet okullarını da bu rekabet ortamına çekmiştir. Okulların akademik başarısı, eğitim politikası kadar fiziksel imkanları ve güvenliği de velileri ve dolayısıyla toplumu da ilgilendiren en önemli konulardan biridir çünkü okullar toplumun geleceğini oluşturan çocuklarımızın aileden sonra istenilen bilgi, beceri ve davranışlarla şekillendirildiği örgütsel yapılardır.

Etkili bir eğitim-öğretim sürecinin gerçekleşebilmesi için de eğitim-öğretim ortamındaki öğrenci ve çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri çok önemlidir. Kişinin kendini güvende hissetmediği ortamlarda etkili bir öğretme ve öğrenme gerçekleşmesi oldukça zordur. Öncelikle okulun her köşesinde, her bir öğrenci ve çalışanın kendini evindeki gibi güvende hissetmesi gerekmektedir. Okulların yönetim

uygulamalarının ve kurallarının bu güvenli ortamı gerçekleştirmeyi hedeflemesi gerekmektedir. (Işık, 2004; Akt. Savçı, 2008).

Güven duygusunun yeterince karşılanmadığı ortamlarda kişilerin kendilerini öğrenme çalışmalarına tamamiyle verebilmeleri ve olası en üst düzeyde öğretme ve öğrenme sağlanabilmesini düşünmek oldukça zordur (Aksoy ve Aksoy, 2003). Okul güvenliği eğitim-öğretim sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır. Güvenlik sorunu, okullardaki eğitim programları ve öğretim yöntemlerindeki yeni yaklaşımlardan daha önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Okulun güvenli oluşu, öğrencilerin gelişim özelliklerine olumlu katkı sağlama noktasında önemli bir faktördür (Demirtaş, 2007). Güvenli bir okulda fiziksel donanımın yanı sıra her türlü krize hazırlıklı bir yapı ve ortam da saklı olmalıdır.

Ülkemizde her sene pek çok öğrenci, okulun ve okul çevresinin fiziksel ve çevresel dizaynında yaşanan sorunlar sebebiyle güvenlik tehditleriyle karşılaşmaktadır. Ülkemizde okulların ve okul çevresinin dizaynı ve fiziksel güvenliğinin gelişmiş standartları yoktur. Bu durum öğrencilerin sağlıklı ve güvenli alanlarda eğitim – öğretim sürecini gerçekleştirmelerinin önüne geçmektedir. Toplumun sürekli değişme gösteren yapısı ve hayat şartlarına paralel olarak okullardaki güvenlik tehditleri de değişmektedir. Okulun fiziksel güvenliği ve psiko-sosyal ortamının güvenli olmasının dışında, okulların şiddet ve suça karışma, madde bağımlılığı gibi durumlardan da korunması önemlidir (Karal, 2011:2; Akt. Uluğ, 2015). Okul güvenliği, öğrencilerin ve okul personelinin kendilerini fiziksel ve psikolojik olarak güvende hissetmeleriyle alakalıdır. Bu açıdan konu, şiddet ve saldırganlığın yanı sıra taciz, cinsel istismar, madde kullanımı ve bağımlılığı, kriz durumları; deprem, yangın, sel vb. çok sayıda konuyu içermektedir (Dönmez ve Özer, 2009).

Çoğu ülkede artış gösteren okul güvenliği sorunları ülkemiz okullarında da artmaktadır. Görsel ve yazılı basından da takip ettiğimiz gibi okullarımızda öğrencilerin birbirlerini ya da öğretmenlerini yaralamaları, ölümüne neden olmaları, okul servis araçlarının kaza yapması, intihar, hırsızlık gibi hadiselerle daha çok karşılaşmaktadır. (Geyin, 2007:2)

Okullarda yaşanan krizlere sık sık yazılı ve sözlü basında da rastlıyoruz. Bunlardan birkaçını örnek verebiliriz. İstanbul'un Üsküdar ilçesinde öncesinde çocukları da kavga etmiş olan velilerin arasında kavga çıktı. Öğrencilerin gözü önünde okul bahçesinde olan kavgada velilerin biri bıçakla yaralandı (Mynet, 2018) İzmir'in Çiğli ilçesinde bulunan Tuğba Özbek Anadolu Lisesinde 5. kattan atladığı söylenen 15 yaşındaki M.H.I'nın düştüğü anın görüntüleri ortaya çıktı (Sabah, 2013). Van'da bir okulun öğretmeni, cinsel istismarda bulunmak için öğrencinin çorabını indirdiği anda karısı tarafından aranınca ilkokul öğrencisi yarı çıplak okul koridorlarında koşmuş (Haberler, 2017). Ankara'nın Haymana ilçesindeki Çaldağ İlkokulunun giriş kapısı, 1. sınıf öğrencisi 6 yaşındaki Hasan Yaşar'ın üzerine devrildi. Yaralanan öğrenci, götürüldüğü Haymana Devlet Hastanesindeki ilk müdahaleden sonra ambulans helikopter ile Ankara'ya sevk edildi (Gazetevatan, 2016). Kadıköy'deki bir okul mutfağında çıkan yangın itfaiyeyi alarma geçirdi. Paniğe sebep olan yangında bir öğrenci dumandan etkilendiği için hastaneye kaldırıldı (İHA, 2015).

Bu ve benzeri haberleri çok sık okuyoruz. Okullar yüzlerce, binlerce öğrencinin; onlarca öğretmenin, yöneticinin, personelin içinde bulunduğu ve tüm gün veli ve çeşitli sebeplerle birçok yabancıların girip çıktığı kurumlardır. Dolayısıyla hayatla, dünyayla bağları sıkı sıkıya bağlı olan kurumlardır ve dünyanın geleceği olan insan nüfusunu yetiştirmektedir. Haliyle ülkemizde ve dünyada yaşanan gelişmeler de bu kurumları etkilemektedir.

Dünyanın genelinde 1960 senesinden itibaren şehir okullarında karşılaşılan saldırganlık içeren suçlar %100, öğretmenlere yönelik saldırılar %71, narkotik içerikli suçlar %1000, hırsızlık vb. suçlar ise %306 oranında artış göstermekle beraber, 1990 senesinden sonra özellikle Amerika Birleşik Devletleri başta olmak üzere bazı Avrupa Birliği ülkelerindeki okullarda da şiddet eylemleri, okul baskınları ve intihar vakaları zamanla daha çok görülmeye başlanmıştır (Greene, 2005; Akt. Uluğ, 2015). Yöneticilerin okul güvenliği için yaptığı çalışmalar ve okuldaki kişilerle ilişkilerinde gösterdikleri kararlı, tutarlı, adaletli, iyi niyetli, samimî, güvenilir ve dürüst davranış stratejileri kimi problemlerin krize dönmeden çözülmesi noktasında etkili olmaktadır (Sayın, 2008). Ancak yöneticiler kimi zaman gerekli dengeyi sağlayamamakta ve okullar krize düşebilmektedir (Can vd., 2011).

“İçinde yaşadığımız yüzyıl; zamanın ve özellikle teknolojinin çok değerli olduğu, büyük toplumsal ve ekonomik düzen içindeki unsurların birbiriyle her an uyum içinde olamamasından dolayı, ögeler arasındaki uyumsuzluk ve çatışmalar da sık sık kriz olarak adlandırdığımız olağanüstü koşul ve ortamı yaratmaktadır.” (Kazancı, 2002: 287; Akt. Tuğcu, 2004:16) Okul örgütleri için kriz tanımı “Okul nüfusunun mühim bir bölümünü, olumsuz ve derinden etkileyen, ani ve beklenmedik bir durum.” olarak yapılmıştır. (Atkinson, 2002: 1). Kriz tanımı, her okul için farklı anlam ve özellikler taşıdığı için değişebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Dünyanın ve dolayısıyla ülkemizin de sürekli bir değişim yaşadığını göz önünde bulundurmalıyız ve bu değişime kurumlarımızın ne kadar hazırlıklı olduğunu sorgulamalıyız. Şu an ve belli dönemlerde de yaşadığımız ekonomik iniş ve çıkışlar, siyasi olaylar, terör, doğal afet ve salgın gibi durumlar okullarda krizlerin yaşanmasına sebep oluşturabilmektedir. Yine yönetici, öğretmen, öğrenci, okulun diğer çalışanları ve veliler tarafından gerçekleşecek olumsuz durumlar da krize sebep olabilmektedir. Yöneticinin yeterli deneyime sahip olmaması; okulu, okulun paydaşlarını, hedeflerini, yeterliliklerini yeterince tanımaması; ekibi yönetme ve karar verme aşamalarında bekleneni sergileyememesi; gerekli güvenlik önlemlerini almaması gibi durumlar da krize neden olabilmektedir. Aynı şekilde öğretmenlerin birbiriyle, yönetimle, öğrenci ve veliyle kurdukları iletişimde yaşanabilecek yanlışlar da kriz nedeni olabilmektedir. Öğrencilerden kaynaklı yaşanabilecek krizler de önemli bir etkidir. Okulun diğer çalışanlarının da görevlerini aksatması, üstleri veya öğrencilerle iletişimlerinde yaşadıkları iletişim kazaları da kriz nedeni olabilmektedir. Veliler de okulun tüm paydaşlarıyla ilişki içerisinde olduklarından kendilerini dolaylı ya da dolaysız yoldan ilgilendiren mevzularda krize sebep verebilirler. Bunların zamanında ve doğru bir şekilde takibi ve yönetilmesi gerekir, aksi takdirde çözümü zor noktalara varabilir.

Kriz, günümüz dünyasında iç ve dış etkenler nedeniyle her örgütte yaşanabilecek bir durumdur. Örgütler; kriz gelmeden önce önlemini almalı, kriz durumunu doğru ve etkili yönetebilmeli ve sonucunu faydaya dönüştürüp olumsuz etkileri en aza indirebilmelidir. Burada da en büyük görev örgüt yöneticilerine düşmektedir. Çünkü okullar hiyerarşik bir sistemle çalışmakta ve tüm işleyişin takibi, karar

merci çoğu zaman okul yöneticileri olmaktadır. Onların da deneyimleri, bilgi birikimleri, ekip çalışmasına yatkınlıkları, öngörüler, bakış açıları, karakterleri, vb. özellikleri krizlerin çözümünde başrol oynayacaktır.

İlgili literatür, kriz yönetimi sürecinde en etkili noktanın tepe yöneticiler olduğuna işaret eder ve yöneticilere en çok kriz zamanlarında ihtiyaç duyulur (Sayın, 2008). Etkili bir kriz yönetimi için yöneticilerin özel ve üstün yeteneklere sahip olması beklenir. Bu yeteneklerden bazıları şunlardır: kargaşa ortamında düzen yaratmaları, krize verilen ilk tepki dönemini ve sonradan yapılan kurtarma çalışmalarını etkili şekilde koordine etmeleri, krizi yönetebilmek için gereken iletişim ortamını ve düzenini sağlamaları, yönetim, çalışan kişiler ve öğrenciler başta olarak okulun tüm paydaşlarına güven verebilmeleri, krizi en kısa sürede en az zararla atlatabilmeleridir (Karaağaç, 2013).

Günümüzde tüm dünya ülkelerinde olduğu gibi bizim ülkemizde de yaşanan krizlerden okulların da etkileneceği ve yaşananların okullarda tahmin edilemeyen krizlere neden olacağı beklenmektedir. Okul yönetimlerinin başında da okul müdür ve müdür yardımcıları olduğu için bu çalışmada araştırma grubu olarak ilköğretim okul yöneticileri seçilmiştir. İlköğretim okulu yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ve bu becerilerin çeşitli değişkenlere göre (cinsiyet, öğrenim durumu, görev, mesleki kıdem, okul türü ve hizmet içi eğitim) anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği araştırılarak okul yöneticilerinin kriz yönetimindeki etkililiğine dair çalışmalara katkıda bulunmak hedeflenmektedir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullardaki okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileriyle ilgili görüşlerini incelemektir. Bu amaca hizmet etmesi için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

- 1- İlköğretim okulu yöneticilerinin “İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeği”nden aldıkları puanlar nasıl dağılım göstermektedir?
- 2- İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların cinsiyet, öğrenim durumu, görev, mesleki kıdem, okul türü ve kriz yönetimi ile ilgili

hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

Araştırmanın Önemi

Toplumların en büyük ve en önemli yapı taşı olan kurumlar okullardır ve bu noktada öğretimin ilk basamağı olan ilköğretim okulları toplumun şekillendiği zemin olduğundan okullarda yaşanabilecek krizlere karşı eğitilmiş ve donanımlı ekipler kurmak, öncesinde plan ve tatbikat yapma gibi önlemler almak çoğu zaman hayati bir önem kazanabilir.

Okul yöneticilerinin okul içi ve okul dışı çevre analizlerini doğru bir şekilde yaparak, yaşanmış ya da yaşanabilecek kriz sinyallerini değerlendirip krizle karşı karşıya gelmeden önce kurumu olası bir kriz için hazırlaması gerekmektedir. Bu nedenle ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki görüşlerinin belirlenmesi, devlet ve özel okullar arasında kriz yönetimine bakışın ve çalışmaların ortak veya farklı yönlerini ortaya koymak ve bu doğrultuda sorunun giderilmesine katkı sağlayabilecek öneriler sunmak önemlidir.

Bu çalışmanın devlet ve özel ilköğretim okullarında çalışan okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde fikirlerini belirlemek, devlet ve özel okulları karşılaştırmak, var olan durumu değerlendirmek, olması gereken ile var olanın arasındaki farkı ortaya koyup ihtiyaç analizi yapmak açısından araştırmacılara önemli bir veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeğine verdikleri cevapların samimi olduğu varsayılmıştır.

Sınırlılıklar

1- Bu araştırmanın bulgularını saptamak amacıyla problemin ortaya konmasında, literatür taraması ile ilgili görüşlerin toplanmasında veri aracı olarak Aksu ve

Deveci'nin (2009) "İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeği" ile sınırlandırılmıştır.

2- Araştırma, 2018–2019 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu araştırmada sözü edilen bazı kavramların kullanıldıkları anlamlar aşağıda verilmiştir.

İlköğretim Okulu: Kadın ve erkek olmak üzere Türklerin milli amaçlara uygun olacak şekilde beden, zihin ve ahlak gelişimlerini gerçekleştirmek için kurulmuş; dörder yıl ve zorunlu olan ilkokul ve ortaokuldan oluşan bir milli eğitim ve öğretim kurumudur. (Mevzuat, 2020)

Kriz Yönetim Ekibi: Kriz anında müdahale etmek için görevli olan, başta okul müdürünün görev aldığı ve okulda çalışan seçilmiş iş görenlerden oluşan ekiptir. (Ocak, 2006: 7)

Yönetici: Yönetme gücünü elinde tutan kişi, yöneten kişi, idareci, menajer (TDK, 2020).

Yönetim: Yönetme işi, çekip çevirme, idare. (TDK, 2020)

BÖLÜM 2

KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1.Kriz Kavramı

2.1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Kriz kelimesi, Fransızca *crise* "buhran" kelimesinden gelmektedir. Fransızca kelime, Eski Yunanca *krisis*, *krit-κρίσις*, *κρίτ-* "1. yargı, hüküm, 2. hastalığın dönüm noktası" kelimesinden alınmıştır. Kriz kelimesi, Eski Yunanca *krinō κρίνω* "yargılamak, hüküm vermek" eyleminden türetilmiştir (Etimolojiturkce, 2019).

Kriz kavramı bilim kaynaklarına 30- 40 yıl önce girmiştir (Soysal, Paksoy ve Özçalıcı, 2011; Akt. Tutar, 2004:17). Kriz, ilk olarak tıp kaynaklarında "bir hastalığın dönüm noktası" anlamında kullanılırken zamanla sosyal bilimlerde, "buhran ve bunalım" sözcüklerinin yerine kullanılan bir kavram olmuştur (Yılmaz Akyüz, vd). Kriz kavramıyla ilgili bilhassa son on yılda birçok bilimsel araştırma yapılmıştır (Aykaç, 2001:2; Akt. Ayyürek, 2014:12)

Kriz kavramıyla ilgili bu zamana kadar birçok farklı tanım yapılmasına rağmen hepsinin ortak noktası, aniden gelişmesi ve beklenmedik olmasıdır. Kriz, sözcük anlamı olarak "Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında karşılaştığı güç dönem, bunalım, buhran." olarak tanımlanır (TDK, 2019).

Hermann (1972)'a göre kriz, örgütün en önemli hedeflerini tehdit eden, krizi engellemek için zamanın kısıtlı olduğu, meydana geldiğinde yöneticileri şaşkırtan, bu sebeple üst düzeyde baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Akt. Haşit, 2000:7). Pauchant ve Mitroff (1992)'a göre kriz, bir sistemin tamamını fiziksel olarak

etkileyen, temel değerlerini, i görüntüsünü, varlık sebebini tehdit eden, karıştııcı, korkutucu olaydır (Akt. Yavaş ve Aydoğdu, 2004: 79).

Kriz, “bir işin, bir hadisenin geçtiği karışık evre, içinden çıkmanın zor olduğu vaziyet, aniden gerçekleşen kötüye gitme durumundaki gelişmeler ve tehlikenin meydana gelebilme durumu” demektir (Dinçer, 1998: 383). Kriz, açık sistemler olarak örgütlerin yaşamlarını ve var oluşlarını tehdit eden durumdur (şimşek, 1999: 309).

Kriz, bir gzdağıdır ve ivedilikle reaksiyon verilmesini gerektirir. Kimilerine göre umulmadık, kimilerine göre de verdiği işaretlerle kendisini belli etmesine rağmen belirtilerin çeşitli sebeplerden ötürü geç ve yanlış anlaşıldığı bir vaziyettir (Mitroff 2000; Akt. elik, 2007:29). Krizin geldiğini gösteren işaretler olabilir. Fakat bu aşamada mühim olan, örgüt tarafından bu işaretleri sezebilmesidir.

Kriz; örgütlerin st düzeyde tuttuğu hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütlerin varlığına büyük zararlar veren ve hızlı bir şekilde müdahale gerektiren; örgütün krizi fark edebilme ve engelleme mekanizmalarının yetersiz geldiği, gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 2002).

Bu araştırmada kriz; eğitim örgütlerinde eğitim ve ğretimi sekteye uğratan ve bazen işleyişi tamamen durduran, kurumun işleyişini bozduğu gibi kurumun içerisindeki paydaşlarını da olumsuz etkileyebilecek ve zarar verebilecek her türlü durum ve olay olarak ele alınmıştır.

Bir örgütün meydana gelmesini istemediği her gelişme ve her problem “kriz” şeklinde tanımlanamaz. Kriz, diğer problemlerden belli özellikleri ile ayrılmaktadır (Can, 2002):

- Kestirilememesi,
- Örgütün kestirme ve engelleme mekanizmalarının eksik kalması,

- Örgütün hedef ve mevcudiyetini tehdit etmesi,
- Krizin engellenmesi amacıyla yapılması gerekenler için yeterli bilgi ve zamanın olmaması,
- Hızlı müdahale gerektirmesi,
- Karar vericilerde gerilim yaratması.

2.1.2.Kriz Sinyalleri

Her sıkıntı ve sorunu kriz olarak değerlendiremeyiz (Can vd.,2011). Kriz olarak tanımlanabilmesi için örgütün tamamını ve örgütün tüm işleyişini etkilemesi ayrıca örgütün varlığı açısından tehdit oluşturması (Aksoy ve Aksoy, 2003; Demirtaş, 2000) gerekir. O halde kriz sinyallerinin rutin sistemi ve amaçları bozmaya eğilimli olması, kriz sinyali olarak nitelendirebilmesi için ön şarttır.

Krizin birdenbire gerçekleştiği söylene de doğal afetler haricinde gerçekleşen diğer krizlerin tamamı, gerçekleşme sürecinde kimi işaretler gönderir (Tağraf ve Arslan, 2003:151).

Kriz işaretleri kurumun yönetici ve çalışanları tarafından algılanamayabilir. Bu, öncesinde bir kriz yaşamamış olmak, kurum içi ve kurum dışı eksik çevre analizi, ağır işleyen bürokratik yapı, geçmiş başarılarından dolayı kendine güven durumları nedeniyle kriz sinyallerini fark edememekten kaynaklanabileceği gibi; yöneticiye olumsuz gidişatı söylemekten çekinmek ve kriz sinyallerini hatalı anlama ve değerlendirme problemi şeklinde de karşımıza çıkar (Filiz, 2007: 35). “Bize bir şey olmaz.” ya da “Biz her şeyin üstesinden geliriz.” mantığıyla hareket etmek de sağlıklı bir kriz yönetimini engelleyen aldatıcı düşüncelerdir. Bu düşünceler nedeniyle genelde olan olmuş ve kriz yönetiminde farklı bir evreye geçilmiş oluyor (Bozgeyik, 2008: 34).

Kimi okullar akademik, sanat, spor ya da benzeri alanlardaki başarılarından ötürü geldikleri noktada başarı sarhoşu olduğundan gelen krizleri göremeyebilir ya da başarılarını gölgeleyemeyeceğini düşünerek önemsemeyebilirler. Öğrencilerin

öğretmenlerinden ve arkadaşlarından utanması ve korkması; öğretmenlerin ve diğer okul çalışanlarının yöneticilerinden çekinmeleri, korkmaları, statü kaybı ya da işten çıkarılma endişesi duymaları; velilerin ya da okulla iş yapan firmaların kendi ilişkilerine zarar vermemesi için çekinik davranmaları gibi sebeplerle de var olan sinyaller görmezden gelinebilir. Bunun gibi durumlarda da sağlıklı ve güvenilir ilişkiler, işleyişi olan ekipler kurmanın faydası olacaktır.

Örgütün bilgi alma mekanizmaları kriz işaretlerini yeterli düzeyde alamaz ve yönetime bildiremezse bilgi aktarımının gerçekleşmemesinden ötürü üst yönetim gelmekte olan kriz için ihtiyaç olan tedbirleri alamaz (Demirtaş, 2000) veya sinyallerin önemsenmemesi, kriz sinyallerinin fark edilmemesi sonucunda da kriz ortaya çıkabilir (Tağraf ve Arslan, 2003).

Teknik kopuş, halkın yeniliğe karşı duruşu, bina, güvenlik ve sağlık denetimlerindeki ikazlar, sonu gelmeyen dedikodular, tükenmek bilmeyen müşteri şikayetleri, yönetimin esnek işleyişleri, çalışan kişilerin isyanları gelmekte olan krizin sinyalleridir (Luecke, 2008: 64-68). Bu noktada okulun tüm paydaşlarının görev ve sorumluluklarını iyi bilmesi, yerinde ve zamanında yapması önemlidir. Tüm aksaklıklar ilgili birime iletilmeli, tüm uyarı ve şikayetler dikkatle dinlenmeli ve müdahale edilmelidir. Haliyle iş yine iyi bir yönetici ve yönetimden geçmektedir.

Kriz sinyallerinin algılanması yöneticinin meslekteki yeterliliği, şahsi özellikleri ve geleceği kestirebilme yeteneği ile doğru orantılı gerçekleşir. Okul yöneticileri okuldaki kişilerin ve çevrenin beklenti ve isteklerini, bu beklentilerde ortaya çıkan değişimleri titizlikle izlediklerinde gerçekleşmesi mümkün olan kriz sinyallerini görebilir, okulları için gereken değişim ve dönüşümü gerçekleştirebilirler (Sayın, 2008).

2.1.3.Krize Neden Olan Etkenler

Örgütleri kriz ile karşı karşıya getiren, krize kaynaklık yapabilecek etkenler örgütün iç ya da dış çevresinden başlamakta; aynı zamanda iç ve dış çevre etkenlerinin etkileşimi de krizin oluşumuna meydan vermektedir (Pira ve Sohodol, 2004: 47). Hızlı değişen çevresel etkenler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersiz oluşu, bilgilerinin güncel olmayışı, lüzumsuz bilgi, eksik iletişim ve koordinasyon,

plansızlık, farklı değer sistemleri ile bundan dolayı meydana gelen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklar örgütlerde krize sebebiyet veren etkenlerdir (Tutar, 2000: 21; Akt. Aksu, 2009)

Her okulun imkanları ve özellikleri birbirinden farklı olduğu için kriz tanımı okullara göre farklı anlamlar taşır. Benzer durumlara her okul farklı tepkiler verebilir ve bu benzer vaziyetlerden değişik biçimde etkilenebilirler. Benzer bir hadise, aynı okulda farklı bir zamanda krize sebep olabilir veya alışılmış tedbirlerle baş edilebilecek bir vaziyet olarak görülebilir. Mesela ananevi kültürün hâkim olduğu ve aile arası çatışmalar olan bir çevrede bulunan küçük bir okulda gerçekleşen öğrenciler arasındaki bir gerilim, taraflar arası ilişkileri bozup okula yansımaya ve daha büyük hadiselerin yaşanmasına sebep olabileceksen, benzer bir durum geniş bir kitleden öğrenciye sahip ve aileler arasındaki iletişimin asgari düzeyde olduğu büyük bir okulda normal bir öğrenci davranışı şeklinde değerlendirilip, küçük bir müdahale ile çözülebilir. Asıl mühim olan hangi vaziyette nasıl bir neticenin gerçekleşebileceğini tahmin edip buna karşı “güvenli” ve “kabul edilebilir ölçülerde” tepki verebilmek amacıyla hazırlanmış, örgütlenmiş olabilmektir (Aksoy, 2003).

2.1.3.1.Krize Neden Olan Okul İçi Etkenler

Eğitim örgütlerinin iç unsurları, okulu oluşturan ve okulun yapısında bulunan öğelerdir. Okul yönetimini oluşturan müdür, müdür yardımcıları ve özel okullardaki kurucu ortaklar, öğretmenler, öğrenciler ve destek personelleri okulun iç öğelerini oluştururlar (Bursalıoğlu, 1994:38). Örgütün içindeki her öge farklı bir kültür, karakter ve yaşam tecrübesine sahiptir ve aynı zamanda birbirinden farklı meslek ve yaş grubunu barındıran bu örgütte krizlerin yaşanması kaçınılmazdır. Çünkü herkesin birbirinden farklı beklenti ve ihtiyaçları bulunmaktadır. Bunların hepsinin aynı anda ve aynı ortamda karşılanması zor olduğu için kriz durumu muhtemeldir.

2.1.3.1.1. Okul Yöneticileri

Okul müdür ve müdür yardımcıları; okulun hedeflerine yaraşır şekilde yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur. Yöneticilerin deneyim ve bilgi eksiği, karar alma ve yönetme becerilerinden yoksunluğu krize neden olabilmektedir. Tüz'e (2004:7) göre, yönetici kaynaklı krizler onların:

- Hızlı çevre değişimlerine uyum sağlayamaması,
- Krizi önlemek için ihtiyaç olan kaynakları sağlayamaması,
- Eldeki imkân ve kaynakları etkili bir şekilde kullanamaması,
- Çevrede olan gelişmelerle ilgili bilgi edinmede yetersiz kalması,
- Problemin kriz olduğunu fark edemeyecek karakterde olması,
- Kriz sinyallerini doğru ve zamanında algılayamaması,
- Yeni sorunların nüansını algılayamaması ve bu sorunlara geleneksel yöntemleri uygulamaya kalkışmasından dolayı yaşanabilir.

2.1.3.1.2. Öğretmen

Öğretmen okul hedeflerinin gerçekleşmesi için en etkili kişidir. Sınıfta hakimiyet öğretmendedir ve sınıfın yöneticisi odur. Sınıfın en iyi şekilde yönetilmesi ve eğitim-öğretim faaliyetlerinin hedefe ulaşması için ilk ve en mühim basamak öğretmendir. Ancak öğretmen sadece öğretim yapmaz; yönetilmek, yönetime dahil olmak, yönetimin yanında olup ona arka çıkmak da öğretmenin görevleri arasındadır. (İlgar, 1996, s.142; Akt. Sayın, 2008)

Öğretmenin eğitim, yönetim, program, içerik, yöntem, iletişim ve öğretmenlik formasyonu konularındaki ehliyetleri, krizin gerçekleşmesinde önleyici bir görev üstlenebileceği gibi, yetersizliği krizin gerçekleşmesine sebep olabilecektir.

Aynı zamanda öğretmenin sahip olduğu statüden vazgeçmek istemeyişi, değişime ve ilerlemeye karşı dirençli oluşu da krizin meydana gelmesine sebep olabilir (Altunya, 1997:20; Akt. Sayın, 2008) Bunların yanı sıra öğretmenin okulun paydaşlarıyla olması gerektiği gibi ya da sağlıklı bir iletişim kuramaması da krize sebebiyet verecek durumlar doğurabilmektedir.

2.1.3.1.3. Öğrenci

Öğrencilerin yakalandığı bulaşıcı hastalıklar, intihar, sözlü ya da fiziksel şiddet, yaralanma ya da yaralama, uyuşturucu kullanımı, yanlış arkadaş çevresi, taciz, kaçırılma, hırsızlık gibi birçok neden de krize sebep olabilecek etkenler arasındadır (Gökmen, 2007:27).

Ayrıca öğrencilerin karar verici olmayışı nedeniyle okul personeliyle aralarında olan anlaşmazlıklar, her iki tarafın da çatışma yönetimi becerilerinin eksikliğinden kaynaklı olarak yanlış yollarla çözülmeye çalışılması neticesinde okulda krizin gerçekleşmesi kaçınılmazdır (Johnson, 1971:84; Akt: Sayın, 2008) Öğrencilerin arasında yaşanan akran zorbalığı da krize sebebiyet verebilecek önemli konulardan biridir.

2.1.3.1.4. Diğer Personel

Sekreterler, memurlar, mutfak çalışanları, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı, okulda çalışan diğer personeli içine almaktadır. Eğitim-öğretimle ilişkisi olmayan bu personellerin, okul içindeki hal ve hareketleri, öğrencilere rol model olabileceğinden dolayı önemlidir. Ancak diğer personel; sadece okul için iyi olan beceriler, davranışlar ve eğilimlerle gelmezler. Okul için uygunsuz ve olumsuz özellikler ve birikimlere de sahip olabilirler. Okullarda olumsuz tutum ve davranışları sebebiyle kimi zaman bu personeller nedeniyle çatışma ve problemlerle karşılaştığı da bilinmektedir (Aydın, 1994:30-31; Akt. Sayın, 2008).

Okulun amaçlarını tutum ve davranışlarıyla olumsuz şekilde etkileyebilen bir öge olan diğer personelin, görevini yapmada direnmesi, okulda çatışma ortamı yaratması, şiddet gibi olumsuz davranışlar sergilemesi, okulun atmosferini ve işleyişini bozabilmekte, kriz yaşanmasına sebep olmaktadır (Gökmen, 2007:28).

2.1.3.2. Krize Neden Olan Okul Dışı Etkenler

Örgütler, açık bir sistem olarak yapılanmalarından ötürü örgüt dışı ve örgüt içi birçok değişkenden etkilenmektedir. Küreselleşme süreciyle beraber örgütlerin dış çevre faktörlerinden etkilenme derecesi ve çeşitliliği de artmıştır (Memduhoğlu ve Yılmaz, 2017:493).

2.1.3.2.1. Aile

Her ailenin geldiği sosyal çevre, eğitim düzeyi, gelenek, görenek, inanç ve yaşam şekilleri farklılık göstermektedir. Haliyle bu beklentileri de farklı kılmaktadır. Günümüz koşullarında ailelerin okullara ve okul ihtiyaçlarına yaptıkları harcamalar onların okul yönetimine, işleyişine müdahale edebilme hakkı doğurduğunu düşündürebilmektedir (Gümüşeli, 2005:3). Aileler yöneticiye, öğretmene, okulun

diğer personellerinin iş ve işleyişine müdahale edebildikleri gibi öğrencileri de istedikleri gibi yönlendirebilmektedirler. Bunun gibi durumlar doğru yönetilemediği zamanlarda da kriz yaşanabilmesi olasıdır.

2.1.3.2.2. Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası

Çevre baskı grupları, okul yönetimlerinin en çok sıkıntı yaşamalarına sebep olan unsurların başındadır. Siyasi otoriteye sahip olan kişi ve kişilerden oluşan çevre baskı grupları, okullara çeşitli zaman ve konularda sıkıntı yaşatmaktadır. Özellikle de kayıt zamanlarında öğrencilerin yerleştirildiği sınıflara müdahale etmek, öğretmen seçmek, okula bağlı yapmamak için üst yönetim örgütlerini araya sokmak gibi girişimlerde bulunarak okulu ve yöneticileri zor durumlara sokabilmektedirler. Ayrıca kantin ihalelerinde de okul yöneticilerini zor duruma sokacak baskılar yaşanmaktadır (Gökmen, 2007:29).

2.1.3.2.3. Donanım ve Maddî Kaynaklar

Yeterli maddi desteği olmayan veya bu desteği doğru kullanmayan okullarda da ekonomik kriz kaçınılmazdır ve krizin üstesinden gelinemediğinde okulun varlığı tehlikeye düşer. Devlet tarafından desteklenen resmi bir okul veya şahıs ya da vakfa ait bir özel okul da olsa ekonomik nedenlerle kriz yaşayabilir. Bu durumdaki özel okullar; öğretmen maaşlarını ödeyememe, okulun el değiştirmesine sebep olma, velilerin ödemelerini iade edememe ve okulun kapanarak tüm paydaşların mağdur olması gibi kriz durumları yaşayabilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Okulun fiziksel imkanlarının yetersiz olması; araç ve gereçlerdeki eksiklikler; temizlik ve ulaşım hizmetlerindeki aksaklıklar; elektrik, su, ısınma gibi temel enerji ihtiyaçlarından yoksun kalması; eğitim-öğretimin kalitesini düşürdüğü gibi aksamasına da neden olabilmektedir. Öğrenciler ve veliler, okulların sahip olduğu imkanları birbiriyle kıyaslayabilmekte; bu da okula ve işleyişine güveni azaltabilmektedir.

Orta ve düşük geliri olan ailelerin ekonomik imkanlarının azaldığı, işsizlik ve fakirliğin artış gösterdiği bir ülkede, ailelerin eğitim için ayırmaları gereken bütçeler (okul kıyafeti, kırtasiye vb.) ya da okulların ailelerden yapmasını istediği ödemeler

ve harcamalar (kayıt parası, katkı payı, bağış, gezi vb.) potansiyel bir kriz kaynağıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

2.1.3.2.4. Yönetim ve Merkezî Yönetimin Yapısı

Eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısı nedeniyle yöneticilerin yetki ve sorumluluklarının arasındaki dengesizlik de çeşitli sıkıntılara sebep olmaktadır. Sorumlulukları ne kadar fazla olsa da okul müdürlerinin en büyük sıkıntıları yetkisizliktir. Her örgütün olduğu gibi eğitim örgütünün de yapısı oluşturulurken verilecek olan sorumluluk ve yetkiler doğru bir şekilde dağıtılmalı, ilişkiler net olarak açıklanmalıdır. Yöneticilerin yetki ve sorumlulukları arasında ciddi bir dengesizlik vardır. Bunun nedeni de merkeziyetçi yapıdan kaynaklanmaktadır. Bu sorunun giderilmesi için merkezi yönetimin azaltılması ve okul müdürlerinin yetkilerinin sorumluluklarına paralel olarak genişletilmesi gerekmektedir (Bursalıoğlu, 2002:72).

Merkeziyetçi yapının özellikleri dışında, okul yöneticilerinin en önemli sıkıntılarında biri de üst yönetimdeki kişilerin yönetmeliklere uygun olmayan istek ve işleyişler hususundaki zorlamasıdır. Üst yönetimdekilerin, istedikleri öğrencileri okula kaydettirme ya da bu öğrencilerin sınıflarını değiştirme gibi talepleri meslekî etik kurallarına aykırı olduğu için olumsuz sonuçlar doğurmakta, okul yöneticilerini sıkıntıya sokmakta ve velilerle karşı karşıya getirmektedir (Altunya, 1997:25). Özel okullarda bu sıkıntılar daha sık ve üst boyutlarda yaşanmaktadır çünkü özel okul müdürleri, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olmakla beraber; bir de kurucu ortaklara ya da zincir okul ise genel merkezdeki yöneticilere de bağlı bulunmaktadır. Bu üst yönetimin bilgi ve onayı olmadan karar alamamaktadırlar. Bu yaklaşım da yöneticinin yetki almasını, deneyim kazanmasını engellediği gibi bazı sorunların hızlı çözülmesine de engel de olabilmektedir.

Merkezi sistem örgütsel esnekliğe izin vermemektedir. Okullar içerisindeki sorunlarla ilgili açık ve net konuşabilmek için yasaklamaların olmadığı örgütsel yapılara ihtiyaç vardır. Bu nedenle örgütsel esneklik düşüncesi önemiyet arz etmektedir. Çünkü örgütsel esneklik olmadıkça okulun paydaşları olanlar kurumsal rollerin, ast-üst ilişkilerinin ve bölgesel yerleşimlerin sınırlılıklarından kaynaklı

sorunları konuşamazlar. Ülke genelinde tercih edilen bu merkeziyetçi yaklaşım ve meşru düzenlemeler okulların kurumsallaşmasına müsaade etmemektedir. Zira okulların kendi kendini yönetmesi durumunda hem merkezi sistemin egemenliğini riske edeceği hem de okulların meşruiyetini kaybedeceği düşünülmektedir (Korkmaz, 2008:78).

2.1.3.2.5. Doğal Afetler

Türkiye, afetlerin sık yaşandığı ve bu afetlerden büyük kayıplar yaşayan ülkeler arasındadır. Bu nedenle doğal afetler, bu ülkenin bir realitesidir. Bilhassa depremler, ayrıca diğer doğal afetler de ülkemizin büyük bölümü için hala tehdit oluşturmaktadır. Resmi kayıtlara göre 17 Ağustos 1999 ve 12 Kasım 1999'da gerçekleşen "Marmara Depremleri"nde 20.000 vatandaşımız yaşamını yitirmiş, yine çok sayıda vatandaşımız da yaralanmış, evini ve işini kaybetmiş, 30.000'den fazla bina da hasar görmüştür. Doğal afetlerle ilgili yapılması gereken en önemli çalışma ise, riskleri göz önünde bulundurarak afet gerçekleşmeden önce alınacak tedbirler ve gerekli çalışmalardır (Genç, 2007:201-226).

Enginol'a (2000:2) göre, doğal afetler beş başlıkta toplanabilir:

1. Meteorolojik afetler: fırtınalar, sıcak-soğuk hava dalgaları, kuraklıklar.
2. Topografik afetler: sel baskını, çığ düşmesi, toprak kayması.
3. Tellurik ve tektonik afetler: yer sarsıntıları, volkanlar.
4. Kazalar ve insanlık felaketleri: teknolojik hatalar, patlama, yangın, trafik kazası, uçak kazası.

Ülkemizde görülen tabii afetlerin, %64'ü deprem, %16'sı toprak kayması, %15'i su baskınları, %4'ü yangın ve %1'i çığ, fırtına, yeraltı suyu yükselmeleri gibi afetlerdir. Doğal afetlerin en geniş boyutlu olanı ve tahrip gücü en yüksek olanı depremlerdir (Filiz, 2007:89).

Yapılan kaynak taramalarında, afet ve acil durum yönetimiyle ilgili dünyada çok fazla çalışma yapılmış olmasına karşın Türkiye'de yapılanların sayısı ve niteliğinin yetersiz olduğu, çalışmaların birçoğunda kavramların anlaşılmadığı ve

dünyadakilerle örtüşmediği görülmüştür (Özmen vd, 2015:39) Hemen hepimiz doğal afetlerin bir Türkiye, hatta küresel iklim değişikliği nedeniyle dünya gerçeği olduğunu biliyoruz. Türkiye'nin geleceği olan çocuklarımız, kendimiz ve toplumumuz için okullarımızda afet önlemlerinin en üst düzeyde alınması şarttır.

2.1.4. Krizin Aşamaları

Kriz, belli bir zamanda gerçekleşen ve bu zamanda belli aşamalarla kendini gösteren bir karmaşa dönemidir. Kriz; kriz öncesi dönemdeki belirtilerle başlar, dengenin tekrar sağlandığı ve krizin yaralarının sarıldığı döneme kadar çeşitli evreleri kapsar (Aksu ve Deveci 2009:450). Pira ve Sohodol'a (2004: 47-53) göre krizin aşamaları; kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönemden oluşmaktadır.

2.1.4.1. Kriz Öncesi Dönem

Kriz öncesi dönem krizin henüz gerçekleşmediği dönemdir. Bu dönemde krizin geldiğine dair işaretler olur, krizin gerçekleşmek üzere olduğunu gösteren bu işaretlerle beraber krizin etkilerinin fark edilmesiyle son bulur. Kriz öncesi dönem; *körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler* olmak üzere üç aşamadan oluşur (Tüz, 2008:19).

2.1.4.1.1. Körlük

Bu aşamada yönetici, içten veya dıştan gelen sinyalleri göremez ya da görmezden gelir. Bu durum sorunu önemsememelerinden ya da tanımlayamamaları, anlamlandıramamalarından kaynaklanabilir (Can vd, 2011). Kimi yönetici sorunla baş etmekten kaçarken kimi de yolunda giden işlerin ve başarıların arasında sorunları fark edemeyebilirler. Krizin bu dönemde fark edilmesi iyi bir ekip ve okulun tüm paydaşlarıyla oluşturulan güçlü bir iletişim ağıyla çözülebilir. Tüm paydaşlarla düzenli ve sıklıkla yapılan görüşmeler, durum takibi ve krizin gelişini fark etme açısından önemli olacaktır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

2.1.4.1.2. Eyleme Geçmeme

Kriz öncesinin ikinci aşamasıdır ve bu aşamada yöneticiler krizi henüz tehdit olarak algılamadıkları için eyleme geçmezler. W. Weitzel ve E. Jonsson'a (1989) göre, yöneticilerin bu şekilde davranmalarının üç mühim sebebi bulunmaktadır (Akt. Baran, 2007:31):

1. Meydana gelen tehlike veya fırsatın geçici olabileceği fikri sebebiyle “Bekle, gör.” yöntemini tercih etmeleri,
2. Bir değişiklik yapılması durumunda, var olan dengeyi bozma veya yeni sorunlar yaratma kaygısı gütmeleri,
3. Geçmişteki başarıların var olan yaklaşım ve uygulamalarla elde edilmesi sebebiyle yöneticilerin alışılmış çalışmaları devam ettirmek istemesi.

2.1.4.1.3. Yanlış Eylem

Bu aşamada yönetim krizin geldiğini gösteren sinyalleri almıştır ancak geç kalınması, panik ortamı ya da yeterli veriye sahip olunamamasından dolayı süreç yanlış ya da eksik eylemlerle sonuçlanabilmektedir. Yöneticiler risk almaktan ve değişimden korkarak geçmiş deneyimlerine yönelik eylemlere başvururlar. Bunun sonucunda örgütte motivasyon ve güven kaybı yaşanır, huzursuzluk ortaya çıkar. Gerilim içerisinde çalışan bireylerin karışık problemleri çözme yeteneği düşer ve yanlış yapma oranları artar. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesiyle hataya karşı hoşgörü azalır, gizlilik artar, dolayısıyla eşgüdüm zayıflar (Can vd., 2011). Krizle baş etmeye çalışırken diğer tüm işlerin takibi ve kontrolünde aksamalar yaşanır.

2.1.4.2. Kriz Anı

Gerçekleşmek üzere olan kriz sinyallerinin alındığı, yorumlandığı, değerlendirildiği halde sağlıklı bir reaksiyon verilmemesi durumunda örgütün kriz sürecini yaşaması muhtemeldir. Krizle baş başa kalan örgütte durum tespiti yapıp ivedilikle karar alınması gerekir. Karar sürecinde yönetim çoğu zaman yalnız kalır ve bu durum yetkilerin istenildiği gibi kullanılmasına fırsat verir ancak verilen kararın örgütü daha sıkıntılı bir sürece sokması tehlikesi de söz konusudur. Çünkü yüksek stres altında verilen kararların doğruluğu tartışılır. Bu süreçte yönetimin örgütü sakinleştirmesi ve krizin çözüleceğine dair güven ortamı yaratması önemlidir. Çünkü huzursuz ve baskı altındaki bir ortamda işleyiş zarar görecektir. Bu ortam, krizden sorumlu olanların ya da kriz nedeniyle korku ve endişe yaşayanların örgütten kopmalarına sebep olabilir. Kriz anının yönetilmesi soğukkanlılık gerektiren ve hiçbir detayın atlanmaması gereken bir süreçtir. Bu dönemde yapılan her yanlış hareket krizin sonuçlarını daha da büyütecektir ama zaman kaybetmeden verilen kararların belirsizliği ortadan kaldırıp krizin etkilerini geriletebileceği de göz ardı edilmemelidir. Ancak bazen de kriz doğal afetlerde olduğu gibi kriz öncesi safhaları yaşanmadan, beklenilmeyen bir

şekilde de meydana gelebilir. Birtakım önlemler alınarak bu tür krizler engellenemez sadece zararları azaltılabilir (Can vd., 2011). Eğer örgütün deneyimli ve donanımlı bir kriz yönetim ekibi ve planı varsa bu süreçler beklendiğinden daha az hasarla ya da olumlu sonuçlarla da sonlanabilir. Krizi yönetmedeki başarılarından dolayı örgüte olan inanç ve güven de artar, örgüt toplumdaki yerini korumuş olur.

2.1.4.3. Kriz Sonrası

Krizin son aşaması olan kriz sonrası dönem, çeşitli çözüm yollarıyla krizin sonlandırılarak örgütün yeni hedefler koyup değişimi başlattığı süreç olmalıdır. Krize uygun değişim ve gelişim başlatılmadığı, iç ve dış kaynaklardan yeterli şekilde yararlanılmadığı takdirde bu örgütün yok oluşuna sebep olabilir (Can vd., 2011). Bu süreç, krizin kazandırdıklarını ve kaybettirdiklerini ölçme ve gelecek için önlemler alma açısından önemli bir aşamadır.

Krizden sonra kurbanlar genel olarak uzun bir süre eski hayat tarzlarına dönemezler. Bu nedenle yeni çözüm stratejileri geliştirmek gerekir (Brock, Sandoval ve Sharon, 2001:163). Krizin bu aşamasında yöneticilerin uygulaması gereken stratejiler şunlar olabilir (Waddell ve Thomas, 1999:3; Akt. Sayın, 2008):

- Krizden etkilenen öğrenci ve personele destek ve rehberlik sağlanmalıdır. Bu dönemde, öğretim programı bir süre bir kenara bırakılabilir. Psikolojik danışma konusunda eğitilmiş kişilerin en fazla etkilenen sınıflardaki öğrencilerle görüşmeler yapmaları, öğrenci ve öğretmenlerin gerekiyorsa hangi profesyonellerden yardım alabilecekleri konusunda bilgilendirilmesi gereklidir.
- Krizle ilgili olay bilgileri ve son bilgiler okul içindeki bireylerle ve velilerle paylaşılmalıdır. Velilerle bilgi paylaşmanın en etkili yolu, durumu anlatan kısa bir mektup göndermektir. Ayrıca krize aşırı tepki gösteren veliler ile telefonla ya da yüz yüze görüşmeler de yapılmalıdır.
- Bireylerin akranlarıyla ve aile dışı yakın kişilerle kriz deneyimleri hakkında konuşması teşvik edilmeli fakat ısrar edilmemelidir.
- Geçici bir süre için bireylerin akademik performanslarına ilişkin beklentiler düşük tutulmalıdır.

- Krizde ölüm söz konusu ise anma töreni düzenlenmelidir. Cenaze törenine katılmak isteyen öğrenciler için, velilerden izin kâğıdı alınmasında yarar vardır.
- İntihar sonucunda yaşanan ölüm durumlarında, ölen kişinin kahramanlaştırılmasından, okulda özel tören yapılmasından kaçınılmalıdır ve öğrencilerin cenaze törenlerine katılmalarının ancak velilerinin nezaretinde olması önerilmelidir.

2.1.5. Krizin Sonuçları

Kriz; örgütün krize hazırlıklı ve deneyimli olup olmamasına, krizin türüne, nereden geldiğine, etki alanına ve nasıl yönetildiğine göre olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilir.

2.1.5.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

Kriz sinyalleri fark edilemediğinde, krize hazırlıksız yakalanıldığında ve krizi yönetmede yetersiz kalındığında, krizin çözümüyle ilgili yanlış adımlar atıldığında örgüt bundan ciddi zararlar görecektir. Kriz sonrası ortaya çıkan olumsuz sonuçlar öğrenci, öğretmen, diğer personeli doğrudan etkilediği için okulun dış etkenlerini de dolaylı yoldan etkileyecek ve olumsuz sonuçları topluma yansıyacaktır. Krizin süresi ve etki alanına göre de sonuçları etkileyecektir. Krizin boyutu ve örgütün yapısına göre etkiler farklılık göstereceği gibi genel olarak aşağıdaki sıralanmış sonuçları doğurur (Akt. Özdevecioğlu, 2002:99-101):

1. Örgüt İçi İletişimin Bozulması: Kriz dönemlerinde örgüt içindeki iletişimin kalitesi ve iletişim süreci bozulur (Kiesler ve Sproull, 1982:555; Staw ve diğ., 1981:506). Bunun sebebi yönetimin krizi gizlemek istemesi sonucunda örgüt içi bilgi kirliliği olması ve karmaşa yaşanmasındandır. Bilgi akışının eksik ya da yetersiz olması da iletişimin aksamasına ve güven ortamının bozulmasına sebep olacaktır.
2. Yetkinin Merkezileşmesi: Kriz dönemlerinde ivedilikle karar verilmesi gerekliliği, örgüt içinde yetkilerin merkezileşmesine sebep olur (Dinçer, 1992:284). Bu vaziyet olumsuzluk olarak görülebilir. Kararların merkezde toplanması, süreci hızlandırabilir fakat işletmenin birden fazla şubesi olduğu durumlar karar verme sürecinde gecikmeler yaşanmasına sebep olabilir (Ertürk, 1995:112.). Kriz sürecinde hızlı karar

verebilmek için ve bazen de kriz anında sorumluluk alınmak istenmediği için kararlar tek bir elde ya da zümrede toplanabilir.

3. Kararların Niteliğinin Bozulması: Kararların tek bir yerden ve hızlı bir şekilde alınması niteliğini bozar (Barton, 1993:78). Yöneticiler kriz öncesinde kararlarını verirken, tüm birimlerdeki yöneticilere danışırken kriz anında yanında olan birkaç yöneticiye ya da patrona danışarak hareket eder. Aynı zamanda örgüt için önemli plan ve kararlar da kriz dönemlerinde bir süreliğine ertelenebilir (Fink, 1986:108). Kriz anında yoğun stres altında olduğundan ve bilgilerin doğru ya da tam gelmemesinden dolayı da kararların kalitesi düşecektir.

4. Örgütsel Değişim Eğiliminin Azalması: Kriz dönemlerindeki belirsizlikler sebebiyle işletmeler anlık ya da geçici süre eylemsiz kalabilir (Miller, 1991:38; Kiesler ve Sproull, 1982:560). Bu eylemsizlik eğilimi, işletmenin yeni teşebbüslerde bulunmasına engel olur. O anki sabit durumu sürdürme çabası meydana çıkar. Bu vaziyet belki kriz anında bile geçici olabilir fakat işletmeyi olumsuz etkilemesi kesindir. Krizin tanımlarından biri de “İşletmeyle çevresi arasındaki uyumsuzluktur.” (Kernisky, 1997:844). Bu süreçte yaşanan motivasyon kaybı, endişe ve belirsizlik üyelerin çalışmalarında isteksizlik yaratacağından işin kalitesinin düşmesi de olasıdır.

5. Koordinasyon Yetersizliği: Kriz dönemlerinde koordinasyon gereksinimi artar (Türkel, 2002:3). Birimler arasındaki iletişimin kopması koordinasyona engel olacaktır. Bu herhangi bir birimin ya da birimlerin kriz anında zarar görmesinden kaynaklanabileceği gibi yönetim boşluğundan da yaşanabilir.

6. Örgüt Üyeleri Arasında Panik ve Korkunun Artması: Kriz zamanlarında kurumlarda en sık karşılaştığımız olumsuzluklardan biri de çalışan insanların isteksiz bir şekilde işten çıkarılmasıdır. Krizi ortadan kaldırmak amacıyla tercih edilen bu yaklaşım, örgütün iç dengelerini bozar (Özbakır,1992:36). Kriz nedeniyle küçülmeye gitme, zararı en aza indirme gibi gerekçelerle işten çıkarılmalar da üyeler arasında ciddi korku ve paniğe sebep olmaktadır.

7. Karar Sürecinin Bozulması: Kriz zamanlarında bireysel ve örgütsel seviyede zihinsel performans düşer, sorunları çözme yeteneği azalır ve karar verme süreci bozulur (Dinçer, 1992:284). Bu süreçte adımların hızlı atılması gerektiğinden bu yönetici de stres ve panik yaratabileceğinden süreci bozacaktır.

8. Moralin Bozulması: Kriz dönemleri kimi zaman uzun kimi zaman da kısa olabilir. Kriz dönemlerinde oluşan zor koşullar, zaman baskısı ve endişe kişilerin ruh halini olumsuz etkiler (Türkel, 2002:3). Bu süreçte üyeler arası ilişkiler bozulabilir ve çatışma ortamı oluşabilir. Burada iş yöneticiye düşmektedir. Örgüt üyelerini sakinleştirmek, tekrar güven aşlamak için gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve krizin atlatılacağı inancı aşılanmalıdır.

9. Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü: Krizden sonra gerçekleşen olumsuzlukların önüne geçmek için de örgütün hedef ve amaçlarının tekrar belirlenmesine ve bu hedef ve amaçların eskiye nazaran daha nitelikli ve yüksek olmasına gereksinim vardır. Aynı zamanda örgütün etkin bir şekilde çalışmasını önleyen tüm etkenlerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Özellikle çalışanların ekonomik ve psikolojik zayıflığının telafi edilmesi ve gereken desteğin verilmesi önem arz etmektedir (Şen, 2011).

10. Öz savunmanın Artması: Kriz anında tüm dikkat ve enerjilerini kriz üstünde toplayan personelin, krizin son bulmasıyla beraber geleceğe dair endişeleri ön plana çıkar (Tack, 1994:58). Bu endişeler çalışanlar için korkutucudur. İşletmede kalma ya da işletmeden ayrılma kararı vermesine sebep olabilir. Zira kriz geçirmiş bir işletmede kalmak oldukça risklidir. İşletme bu sebeple kimi nitelikli çalışanını kaybedebilir. Bennett ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada (1995), kriz dönemlerinde örgüte olan bağlılık ve inancın azaldığı sonucu çıkmıştır (Bennett, Martin, Bies ve Brockner, 1995:1030).

11. Üst Yönetimle Çalışanlar Arasında Güven Bunalımı: Krizi doğru bir şekilde yönetebilen, krizi çözmek için alternatif çözümler üreten yönetici; çalışanlar tarafından saygınlığını ve güvenilirliğini korumuş olacaktır. Çünkü genellikle kriz sonrasında hatası aranan ilk kişi yöneticiler olmakta ve krizin sorumlusu olarak görülmektedirler. Yaşanabilecek bu durumlara karşı yöneticinin hazırlıklı ve donanımlı olması güven ortamının tekrar sağlanması ve işin devamlılığı için gereklidir.

2.1.5.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Çince “fırsat” kelimesiyle buhran, sıkıntı ve tehditle özleştirilen “kriz” kelimesi, aynı işareti taşımaktadır. Krizin bu aşamasında, bilimsel ve uygun olarak yönetilen bir krizin aslında örgüt için fırsata dönüşebileceğini, başarıyla üstesinden gelinen bir

kriz sayesinde örgütün prestij kazanacağını ve daha da güçleneceğini düşünürsek birbirinden çok farklı anlam taşıyan bu iki kelimenin aynı işaretle anılması o kadar da şaşırtıcı olmayacaktır (Savcı, 2008).

Kriz sürecinde örgüt eksiklerini ve yeterliliklerini görür, buna göre yeni bir strateji oluşturur. Kriz; eksiklerin tamamlanması, gözden kaçan ya da önemsenmeyen alanların düzenlenmesi için bir fırsat doğurur. Kriz anında işleyen ya da işlemeyen uygulamaların görülmesi sağlanır (Aydemir ve Demirci, 2005). Kriz, süreci yönetme konusunda destek ve performans olarak ön plana çıkan örgüt üyelerini fark etme ve sonraki süreçte bu kişileri doğru kademelerde değerlendirme fırsatı da yaratacağı gibi; krizin büyümesini tetikleyen, örgüte zarar veren üye, çalışma ve alanların da örgütle ilişkisinin kesilmesi için bir fırsat olacaktır (Şen, 2011). Liderler krizlere olumlu bakmakta; krizlerin, işletmelerin zayıf kısımlarını belirleyerek kör noktalarını ve hangi kısımlarda daha çok önlem alınması gerektiğini anlamalarına fırsat sağladığını belirttiler (Erdoğan, 2018). Bu kadar fazla krizle karşı karşıya kalmasalardı bu kadar çok büyüemeyeceklerine, dikkat çektiler. Kriz, örgüt üyeleri içinde kopmalara sebep olabileceği gibi; üyeler arasında kenetlenmeye, bağların kuvvetlenmesine de imkân verebilir. Bu süreçte öğrenilenler, ders çıkarılmasını sağlayacak; sonraki krizleri önleme ve yönetmede yardımcı olacaktır.

Krizler aynı zamanda ödenek yetersizliği, idarî öncelik ya da tercihlerin farklı yönlerde kullanılması gibi nedenlerle daha önce gerçekleştirilemeyen ya da yarım kalan projelerin tamamlanmasına öncelik verilmesi bakımından olumlu etkilere neden olur. Kriz dönemi ihtiyaçtan doğan birtakım projelerin hazırlanmasına ve uygulanmasına sebep olmasından dolayı değişime de sebep olur (Filiz, 2007:15). Her şekilde kriz sonrası yenilenme ve değişim kaçınılmazdır çünkü bu süreç işleyen ve işlemeyen yönleri göstermiştir. Bu değişim doğru planlandığı ve yönetildiği takdirde örgüt daha sağlam bir yapıya kavuşabilir.

2.2. Okulda Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi daha çok işletmeler üzerinde yoğunlaşmış olsa da son zamanlarda okullarda kriz yönetimi araştırmalarının sayısı artmıştır. Okullarda kriz, eğitim-

öğretim sürecine sekte vuracak ya da işleyişi tamamı ile engelleyecek olayların yaşanması sonucu oluşan durumlardır. Toplumun geleceğini çocuklar oluşturmaktadır ve bu nedenle eğitim kurumları toplumun en değerli yapı taşlarını oluşturan örgütlerdir (Ocak, 2006:69). İstenilen düzeyde ve toplumun amaçlarına uygun bireylerin yetişmesini sağlayan bu kurumların yönetimi ve güvenliği ülke olarak önceliğimiz olmalıdır (Aksoy, 2003). Bu noktada ülkenin en kalabalık örgüt ağının bağlı olduğu Milli Eğitim Bakanlığında okuldaki yönetim kadrolarına kadar herkesin görev ve sorumluluklarını doğru ve zamanında yapması hayati bir konudur.

Koçel'e (2005) göre kriz yönetimi, kriz olarak belirtilen vaziyeti sonlandırmak amacıyla planlı, sistemli ve akılcı bir biçimde yapılan çalışmalar bütünüdür. Sistemli bir şekilde verilecek kararları, verilen kararları gerçekleştirecek takımı oluşturup uygulama neticelerini çabucak alıp yeni kararlar almayı sağlar (Akt. Tutar, 2000: 83). Okullarda kriz yönetimi; krize neden olabilecek iç ve dış etkenlerin risklerini belirlemek, bunlarla ilgili önlem almak adına stratejiler geliştirerek krizin fiziksel ve zihinsel etkilerini minimumda tutup işleyişe en kısa zamanda dönmesini sağlamak için yapılan çalışmaları içeren bir süreçtir.

Amerika'da Virginia eyaletine bağlı Ulusal Okul Güvenlik Merkezi yöneticisi, Ron Stephens'ın "İki tür okul yöneticisi vardır: Biri okullarında kriz yaşamış olanlar, diğeri de yaşayacak olanlardır." ifadesinde de belirttiği üzere okul yöneticilerinin krizle karşılaşmaları kaçınılmaz bir gerçektir (Savcı, 2014:23).

Okullarda meydana gelebilecek krizlerin yönetimi için Milli Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği Madde 12. Psikososyal koruma, önleme ve krize müdahale hizmetleri başlığı altında kriz süreci bir çerçeveye oturtulmuş ve 10 Kasım 2017 tarihinde Resmi Gazete'de yayımlanarak zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca "Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği"nin yürürlüğe konulması; Başbakan Yardımcılığının 15/8/2013 tarihli ve 10826 sayılı yazısı üzerine, Bakanlar Kurulu'nca 26/8/2013 tarihinde kararlaştırılmıştır. Bu yönetmeliklerde karşılaşılabilecek durumlara yönelik bilgilendirmeler detaylı bir şekilde verilmiştir.

Ancak bu ekiplerin eğitim kurumlarındaki işlevselliği yine kendi içinde ayrı bir tartışma konusudur. (MEB, 2019).

Okullardaki krizlere sebebiyet verecek durumlarla ilişkili olarak MEB mevzuatında, eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi ve azaltılması, uyuşturucu kullanımı ve bağımlılıkla mücadele, psikososyal müdahale hizmetleri, okullarda şiddetin önlenmesi konulu genelgeler mevcuttur (MEB, 2020).

2.2.1. Kriz Yönetimi Sürecinin Aşamaları

Reeves vd. (2008), bir okulun krize verdiği tepkinin krizin sonucunu önemli ölçüde şekillendirdiğini, bu yüzden disiplinler arası bir kriz veya güvenlik ekibine ve aktif bir planlamaya sahip olmanın okul yöneticilerinin her türlü krizi başarılı bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmak ve olumsuz etkilerini en aza indirmek açısından önemini vurgulamıştır (Akt. Hill, 2015:17).

Okullar her an iç ve dış etkenlerden kaynaklı çeşitli krizlere maruz kalabilir. Krizin aşamaları olduğu gibi kriz yönetimi de kendi içinde belli bölümlere ayrılır. Bir okul yöneticisinin krize müdahale planlaması ve sürecinde göstermesi beklenen çalışmalar “Eğitim Ortamlarında Kriz Durumuna Müdahale Eğitim Çalıştayı”nda (2010) şu şekilde sıralanmıştır (Akt. Özsezer, 2014:38):

- Kriz anında yetkili kişinin kim olması gerektiğini belirleme,
- Kriz müdahale ekibinin kurulması,
- Açık, net ve istikrarlı politika ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Krize müdahale ekibine eğitim fırsatı yaratılması,
- Kriz ve ilkyardım gibi konularda eğitim almış olan okul çalışanlarının listesinin hazırlanması,
- Acil durumlar ve yardım için gereken araç ve gerecin belirlenmesi, bu malzemelerin temini,
- İhtiyaç halinde emniyet yetkilileriyle iletişim kuracak görevlinin seçilmesi,
- Basınla iletişime geçecek kişilerin seçilmesi ve bu kişiler için çalışacak bir yer belirlenmesi,
- Çevredeki sağlık kuruluşları ve diğer kaynak gruplarla ilişkilerin sürekliliği,

- Kriz müdahale ekibiyle bir araya gelerek eğitim ve planlama toplantılarının gerçekleştirilmesi ve öncesinde telefonla sağlanacak bir iletişim zinciri oluşturulması,
- Krizlerle ilgili bilgi içerikli duyuruların ve şablonlarının hazırlanması,
- Tehlikeli anlarda sınıfların korunması için plan oluşturulması,
- Kriz alarmı verip bir kriz durumu provası yapılması
- Okul Aile Birliği veya Okul Koruma Derneği üyelerinin, kriz anında kriz ekibine ne şekilde yardım edeceklerinin belirlenmesi. (Örn: Okul sonrası ya da gece çalışılması gerektiğinde yemek temini veya ekiptekilerin çocuklarıyla ilgilenilmesi gibi.)
- Krize müdahaleyle ilgili genel katılımın sağlanacağı hizmet içi toplantılar düzenlenmesi.

Hazırlanan kriz planı okulun tüm paydaşlarıyla paylaşılmalıdır çünkü herkesin kriz anında ne yapılacağını bilmesi, krizi yönetmek ve krizin üstesinden gelmek için önemli olacaktır. Bu durum okulun paydaşlarının birbirine bağlılığını arttırabileceği gibi okul yöneticilerine olan güveni de arttırabilir.

Kriz yönetiminde önceliğin örgütün krize hazırlıklı olmasını vurgulayan Can (2002: 315), kriz yönetimini beş başlıkta toplamıştır:

1. Kriz Sinyallerinin Alınması
2. Krize Hazırlık ve Korunma
3. Krizin Kontrol Altına Alınması
4. Normal Duruma Geçiş
5. Öğrenme ve Değerlendirme.

2.2.1.1. Erken Uyarı Sinyali Toplama

Doğal afetler dışında tüm krizler öncesinde krizin geldiğine dair sinyaller verir (Burnett, 1998; Akt. Fidan ve Gülsünler, 2003). Sinyalleri tespit edebilmek için bu aşamada kurumu iyi tanıyan, vizyon ve misyonuna, yaptığı işlere hâkim ve kurumu iyi temsil eden bir takıma gereksinim vardır. Bu süreçte sinyaller doğru alınıp doğru

yorumlanırsa olası bir kriz engellenebilir ya da etkileri minimuma düşürülebilir (Sayın, 2008).

Bu nedenle kurumda erken uyarı sistemlerinin bulunması örgütün devamlılığı için hayati önem taşımaktadır (Tutar, 2000: 91). Okula karşı okulun çalışanları, öğrenciler, veliler, okulun çözüm ortakları ve etkileşimde olduğu tüm firmalardan gelecek tepkileri dikkate almanın; bunlarla ilgili değerlendirme yapmanın da kriz sinyallerini görmeye faydası olabilir.

Okulda çalışan öğretmenleri, diğer personelleri, öğrencileri iyi şekilde tanımak; rehberlik birimi desteğiyle öğrencilerin gerekli testler ve görüşmeler ile karakterleriyle ve eğilimleriyle ilgili detaylı bilgiler edinmek; ailelerle bir araya gelip onları tanımayı sağlayacak etkinlikler ve çalışmalar yapmak da olası kriz sinyallerini yakalamak için bir fırsat olabilir.

Servis araçlarının ve çalışanlarının; yemekhane ve kantin işleyişinin, çalışanlarının; yemeklerin sağlığa uygun oluşunun; güvenliğin de eğitimlerinin ve belgelerinin belli aralıklarla kontrolden geçmesi olası krizleri önleyici bir tedbir olabilir.

2.2.1.2. Hazırlık ve Önleme

Hazırlık ve önleme kısmı da kriz yönetimi sürecinin ikinci aşamasıdır. Tüm sinyaller alındıktan sonra eyleme geçme bölümü bu kısımdır. Bu aşamada kurumun karşılaşabileceği riskler belirlenir, soruna sebep olma oranları ve şiddetlerine göre sınıflandırılırlar. Ayrıca işleyişi devam eden kontrol mekanizmaları değerlendirilip bütçeleri oluşturulur. Araştırmalar gösteriyor ki kurumlar kontrol mekanizmalarını sadece büyük bir kriz gerçekleştiğinde ciddi bir şekilde değerlendirmektedirler (Tuğcu, 2004:18).

Bu süreç kriz planı hazırlama, kriz yönetim ekibi oluşturma ve sonucunda çeşitli kriz tatbikatları yapma aşamasıdır.

2.2.1.2.1. Kriz Yönetimi Plânının Hazırlanması

Planlar, başarılı bir kriz müdahalesinin ayrılmaz bir parçasıdır. Tüm okulların ihtiyaçlarına uyacak önceden oluşturulmuş bir kriz planı yoktur ancak okullar; okul şiddeti, yangın ve vandalizm gibi benzer endişeleri paylaşmaktadırlar (Hill, 2015:25). Liderlerin, krize anında karşılık verebilmek için önceden hazırlanmış olan birkaç tane kriz planı bulundurmaları gerekmektedir çünkü bu planlar riskin derecesini düşürmenin yanı sıra doğru karar almada da hayati öneme sahiptir (Erdinç, 2018).

Her okulun kriz yönetim planı kendi iklimine uygun olmalıdır çünkü her örgütün karşılaşabileceği riskler ve oranları farklıdır. Bu doğrultuda okulun hedeflerini, paydaşlarını, fiziksel imkân ve imkânsızlıklarını bilmeli (Ulutaş, 2014:28). Ülkenin ekonomik ve siyasi durumunu da gözetecek şekilde tüm riskler belirlenebilir ve her biri için tedbir almak adına ayrı bir kriz planı hazırlanabilir.

Olası bir kriz anında hazır olan bir plan; doğru zaman ve kaynak kullanımını sağlayacak, panikle verilebilecek yanlış kararların önüne geçecek ve zararı en aza indirecektir. Belli zamanlarda krizi engelleyebilecek fırsatlar da yaratacaktır. Tutar (2000:115), kriz planlarında olması gereken özellikleri şu şekilde sıralamaktadır:

- Kriz planları, krizin daha da ilerlemesini engelleyebilecek yeterlilikte olmalıdır.
- Krize sebep olabilecek birden fazla etkenle ilgili bilgi vermelidir.
- İçinde bulunulan vaziyetten daha önemli durumları karşılayabilecek yeterlilikte olmalıdır.
- Duruma ve şartlara göre güncellenebilecek esneklikte olmalıdır.

Ayrıca planlarda okulun hedef ve amaçları, kriz anında izlenecek stratejiler, ekip üyeleri, destek sağlayabilecek kişi ve kurumlar, ekibin görevleri ve görev paylaşımları, üyelerin ve acil yardım merkezlerinin iletişim bilgileri, kriz yönetimine katılma teşvikleri, müdahalenin yeri, zaman çizelgesi, kriz sonrası değerlendirme ve alınacak önlemler bulunmalıdır (Özsezer, 2014:40). Hazırlanan kriz planı, krizden

etkilenebilecek ve krizin çözümünde etkili olabilecek kişi ve birimlerle paylaşılmalıdır. Planın herkes için anlaşılır olması da hayati bir önem taşımaktadır.

Okul yöneticisinin rolü, kritik bir olay meydana geldiğinde uygun önlemleri almaya hazır olmasıdır. Bu da okulların acil durum planlama ekiplerini oluşturmak ve kapsamlı bir okul kriz planı geliştirmektir (FEMA, 2013; Akt. Nelson, 2018).

2.2.1.2.2. Kriz Yönetimi Ekibinin Oluşturulması

Bir krizin yönetimi, iyi hazırlanmış bir planla birlikte bunu en iyi şekilde uygulayabilecek kişilerden oluşturulmuş bir ekiple sağlanabilir. Kriz anında her şeyin sadece yöneticiden beklenmesi mümkün değildir. Krizle ilgili eğitim almış, deneyimli, soğukkanlı, ilgili alanlarda uzman kişiler tarafından oluşturulmuş bir ekibin kriz öncesi, kriz anı ve sonrası yapılacakların yetki ve sorumluluklarını devralması etkili bir hazırlık planının olmazsa olmazıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003:45).

Kriz yönetim ekibi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken noktalar şöyledir (Akt. Tutar, 2000:157; Brunner ve Lewis, 2005, 24; Henderson, 2005,31):

- Uyumlu bir şekilde çalışacak kişilerin bir araya toplanması ve takım üyelerinin seçiminde özenli davranılmalıdır.
- Ekip içinde görev dağılımı net olmalıdır.
- Amaçların ekip üyeleri tarafından konulması sağlanmalıdır.
- Ekibin lideri, yöneticilik ve liderlik özelliklerini taşıyan kişilerden seçilmelidir.
- Ekip yöneticisine ulaşamadığında yerine doldurabilecek ikinci bir lider belirlemelidir.
- Farklı çevrelerden temsilciler ekipte yer almalıdır.
- Görev dağılımı yapılırken herkese uygun görevler verilmelidir.
- Üye seçiminde cinsiyet ve kişilik özelliklerine dikkat edilmelidir.
- Ekibi oluştururken gönüllülük esas alınmalıdır.

Kriz yönetim ekibinin kimlerden, kaç kişiden oluşacağına dair belirleme yapmak zordur. Genel hatlarıyla yönetim ekibi okul müdürünün önderliğinde, müdür yardımcıları, okul rehber öğretmeni, öğretmen ve veli temsilcilerinden oluşabilir. Ekibin kaç kişiden oluşacağı okulun büyüklüğüne göre, dört–sekiz ya da sekiz-on kişi arasında olabileceğini öneren görüşler bulunmaktadır (Aksoy ve Aksoy, 2003:45). Okul içinde oluşturulan ekip dışında, o bölge ve ilçede de ekipler oluşturulmalı ve birbiriyle etkileşim içerisinde çalışmalıdır.

Kriz ekibinde aşağıda sıralanan sorumlulukları yerine getirecek kişiler olmalıdır (Tüz, 2004):

Kriz yöneticisi: Kriz gerçekleştiğinde öncelikleri belirleyebilecek, kontrolü sağlayabilecek ve gerektiğinde işleyişi durdurabilecek kararlılıktaki kişidir.

Kriz ekibi lideri: Ekipteki diğer üyeleri yönlendiren ve gelen fikirlerin koordinasyonunu sağlayacak kişidir. İmkân ve duruma göre otoriter ve demokratik olabilmelidir.

Sözcü: İletişimi sağlayan kişidir. Tüm süreci, gelişmeleri ve işletmeyi doğru anlatabilen ve savunabilen biri olmalıdır.

Polland'a (2001:6) göre, kriz yönetimi ekibi oluşturulduktan ve görevleri belirlendikten sonra, bu ekibin bir krizi engellemek ve yönetmek için üzerine düşünmesi gereken sorular vardır. Bu sorular, genel hatlarıyla şunlar olabilir (Akt. Sayın, 2008):

- Okul içi ya da çevresinde tedirginlik yaratacak durumlar nelerdir?
- Şiddet eğilimli öğrenci ya da veli var mı?
- Okul personeli saldırgan bir kişi ile nasıl başa çıkabileceği konusunda bilgi sahibi mi?
- Okul personelinin ilk yardım ve kurtarma konusunda bilgi ve eğitimi var mı? Bu konuda kimler eğitim almalı ve öncülük etmeli?
- Kriz çözme deneyimlerinden hangileri işe yaradı, hangileri yaramadı?

- Polis, hastane ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüyle en kısa sürede iletişime nasıl geçilebilir?
- Okul binası ve bahçesi en hızlı şekilde nasıl boşaltılabilir ve boşaltıldığında toplanma yeri nere olmalıdır?
- Okul bahçesi ve okul girişi güvenli mi?
- Okulda silahlara ve yaralayıcı aletlere karşı önlem planı var mı?
- Okul medya iletişim ağı var mı?

Kriz yönetim ekibinin yerine getirmesi gerekenler:

- Çeşitli kriz hallerini fark edebilmek,
- Krizle baş edebilecek yöntem ve prosedürler geliştirmek,
- Geliştirilen yöntemleri gözden geçirmek,
- Kriz anında doğru yönlendirmeyi yapabilmek ve birlikteliği sağlamak,
- Kriz yönetim planı hazırlamak,
- Kriz için hazırlanacak planın uygulamasını sağlamak ve bu uygulamaları kontrol etmek.
- Kriz yönetim planında bulunmayan sorunları belirlemek ve bunları değerlendirmek.
- Olası kriz durumlarına yönelik hazırlanmış olan planları gözden geçirip olası değişikliklere uygun hale getirmek.
- Olası kriz durumlarının üstesinden gelmek için yöntem ve teknikler geliştirmek.
- Kriz anında krizle ilgili bütün çalışmaları koordine etmek ve yürütmek.
- Kriz anında ve sonrasında yapılabilecek hataları önlemek ve işletmenin hızlı bir şekilde toparlanmasını sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak.

2.2.1.3. Krizin Denetim Altına Alınması

Bu süreç, krizin gerçekleşmekte olduğu esnada daha öncesinde hazırlanan kriz planının yönetim ekibi tarafından harekete geçirildiği aşamadır. Bu süreci az zararlı atlatmanın ve krizi kontrol etmenin en etkili yöntemlerinden biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını devamlı yerinde test etmektir. Eğer erken uyarı sistemleri, sistemli

bir şekilde takip edilmezse önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır (Tutar, 2000:93). Haliyle krizi kontrol etmek ve denetim altında tutmak da imkânsız olacaktır. Bu da örgüt içinde korku, endişe, tedirginlik, güvensizlik ve paniği arttıracaktır. Bu aşamada, planlı ve sistemli bir ekip çalışmasıyla kriz denetim altına alınmaya çalışılır.

2.2.1.4. Normal Duruma Geçiş

Bu aşamada, kriz sonrası yaraların sarılması ve örgütün çabucak eski haline dönmesi için çalışılır. Gerekli toparlama çalışmaları bu süreçte gerçekleşmektedir. Öncelik olarak kriz sonrasında örgütün eski işleyiş ve uyumunun yakalanması için krizin sebep olduğu problemleri tespit edip gidermek gerekmektedir (Ocak, 2006).

Bu süreçte krizden etkilenen kişi ve birimlerin tespiti yapılmalıdır. Yönetici krizden etkilenen öğrenciler, aileleri ve çalışanlar için psikolojik destek birimleri oluşturmalıdır. Krizden etkilenenler uzun bir süre eski hallerine dönemeyebilirler. Bunların hepsi düşünülerek gerekli esneklik sağlanmalı ve işleyiş tekrar planlanmalıdır. Toparlanma süreci kurumdan kuruma değişiklik gösterir. Bunda krizin etki alanı, boyutları, okulun imkanları, bulunduğu çevre de etkilidir.

Tack (1994), krizlerin sebep olduğu olumsuz sonuçları gidermek ve örgütü kriz öncesinden çok daha iyi ve güçlü bir duruma getirmek amacıyla uyulması gereken üç temel kuralı şöyle belirtmektedir:

- a) Verimli çalışmayı engelleyebilecek şeyleri ortadan kaldırmak,
- b) Örgütün hedef ve gayelerini tekrar ve daha güçlü olacak şekilde belirlemek,
- c) Kriz süresince yapılmış çalışmalardan başarılı olanları belirlemek ve gerektiği takdirde mükafatlandırmaktır.

Kurumun toparlanması ve işleyişin tekrar sağlanması için yöneticinin güven ve huzur ortamını tekrar sağlaması gerekir. Yönetici kriz sonrası örgütün işleyen ve işlemeyen kısımları, işleyişi aksatan tüm engelleri belirleyerek yeni bir yapılanmaya gitmelidir. Okulun amaç ve hedeflerinin tekrar gözden geçirilmesi, yeni yapılanmaya uygun

olarak belirlenmesi gerekir. Kriz süresince çözüme destek verenleri ve üstün performans gösterenleri de ödüllendirmek motivasyonu ve yönetime olan güveni perçinleyecektir (Can, 2002).

2.2.1.5. Öğrenme

Kriz yönetim sürecinin son evresi, kriz süresince öğrenilen ve uygulanan tüm çalışmaların değerlendirilmesidir. Krizler, genellikle kişileri yaralayarak tecrübe kazandırır. Kriz yaşayan örgütlerle yapılan görüşmeler, yanıtlayıcıların yarısının krizden kendilerinin ve arkadaşlarının yeni bilgiler öğrendiğini göstermiştir. Üçte birlik kısmı, kriz yaşanmadan önce daha fazla proaktif olunması gerektiğini, krize karşı hazırlık yapmanın önemini öğrendiklerini, diğer üçte birlik kısım ise krizden sonra örgüt içi ve örgütün çevresi ile iletişimin önemini kavradığını göstermiştir (Pauchant ve Mitroff, 1992:4; Akt. Sayın, 2008).

Krizin her anında bir şeyler öğrenilir ancak kriz sırasında öncelikle sorunları çözmeye odaklanıldığından bunlar kriz sonrasında fark edilir ve en sağlıklı öğrenme bu süreçte gerçekleşmiş olur. Öğrenme aşaması, krizin olumsuz sonuçları atlatıldıktan sonra yapılan değerlendirmeye alınan dersler ve deneyimleri oluşturur.

2.3. Kriz Yönetim Becerileri

Yönetim ve yöneticilik birbirinden ayrılmaz iki kavramdır. Çalışma alanı en küçük olandan en büyüğüne kadar tüm işletmelerin en büyük gereksinimidir. İşletmeler, söz konusu olan bu iki kavramla bir bütünü oluşturur ve işlevlerini yerine getirirler. Yöneticinin olmadığı hiçbir işletme işleyişini devam ettiremez (Drucker, 1974:5). Yönetim örgütün vazgeçilmez bir boyutudur (Akt. Demirtaş, 2000).

Kriz yönetimiye krizi ve sebeplerini belirlemeyi, onları analiz etmeyi, önlemler almayı, önlemleri hayata geçirmeyi, bu önlemlere istinaden gelecekte olabilecek krizleri tahmin etmeyi, krizler gerçekleştiğinde de önceden hazırlanan planları uygulamayı ve krize karşı gerekli önlemleri almayı kapsar (Karadeveci, 2004:27; Akt. Aksu ve Deveci, 2009).

Okullardaki kriz yönetiminde en büyük sorumluluk okul müdürlerindedir. Bu sebeple okul müdürlerinin krizden en az zararlı çıkabilmesi için krize yönelik uygulayacakları yöntemleri önceden belirlemeleri gerekir. Haliyle okul müdürünün en önemli görevi krizi öngörmesi ve çözmesidir. Okul müdürü krize yaklaşımıyla, yapıcı davranışlarıyla, gerekli müdahalelerle okulda yaşanan krizin atlatılmasında payına düşenleri yapmalıdır. Buna benzer olarak Demirtaş (2000) yaptığı araştırmada yöneticilerin kriz yönetimindeki yeterliliklerinin önemini vurgulamıştır. Yönetici; krizi çözmeye çalışırken yaşananlara totaliter yaklaşarak örgütün kültürüne, yönetim biçimine, kaynaklarının ne şekilde kullanıldığına göre değerlendirme yapmalı ve krizi bu şekilde yönetmelidir. Aynı zamanda etkili bir kriz yönetim ve planı için de iç ve dış paydaşlarla ortak çalışmalara da yer verilmelidir (Ritchie, 2004:680; Akt. Döş ve Cömert, 2012).

Yönetim, aynı zamanda risk de taşır. Dolayısıyla risk ve kriz anlarında yönetim becerisi de gereklidir. Her şeyin yolunda gittiği zamanlarda yönetim çok belli değildir. Krizle baş etmenin en sağlıklı yolu krizlere hazır olmak ve kriz gerçekleştiğinde krizi yönetebilmektir (Demirtaş, 2000).

Okul yöneticilerinin kriz sinyallerini alabilecek yeterlilikte olmaları da krizin boyutunu etkilemektedir. Sinyalleri zamanında alan ve değerlendiren okul yöneticileri krizin başladığı an duruma müdahale edip zararlarını sınırlayabilir. Müdahalenin zamanında yapılması ve iyi tasarlanması da etkililiğini arttırmaktadır (Ocak, 2006).

Yöneticilerin en çok ihtiyaç duyulduğu zaman, kriz anlarıdır. Yöneticilerin kriz anında gösterdikleri yönetsel beceriler hem örgütü dağılmaktan kurtarır hem de kriz nedeniyle oluşan paniği azaltarak bir an önce krizden çıkılmasına yardımcı olur (Demirtaş, 2000).

Bir yöneticide olması gereken başlıca özellikler: ortak olan amacı başarmak, kurduğu takımı muhafaza etmek, işleri ve işleyişi güdüleyerek geliştirmektir. Haliyle kriz

yönetim ekibinin başarılı olabilmesi için de iyi bir yönetim ve liderliğe ihtiyacı vardır (Adair, 2004: 93; Akt. Aksu, 2009).

Kriz zamanlarında yöneticinin otoritesini kullanması ve gerekli hiyerarşiye uyulması oldukça önemlidir. Drucker (1999: 18), hiyerarşinin sonu ifadesinin saçma olduğunu çünkü nihayetinde her kurumda bir otoritenin olması gerektiğini belirtmektedir. Kriz anlarında birinin yönetimi eline alması gereklidir ve bunun için herkesin hiyerarşiyi sorgulamadan kabullenmesi gerekmektedir. Kriz zamanlarında yöneticilerde liderlik özellikleri aranır ve lider yöneticinin ekibi bir bütün olarak görmesi, kişiler arasındaki sürtüşmeleri çözmesi beklenir. Yönetici hareket adamı olmalıdır. Kriz anında harekete geçmenin büyük riskleri olacağı için önlemlerini en iyi şekilde almalıdır (Akt. Demirtaş, 2000). Bu da gösteriyor ki yöneticinin yönetim becerisinin yanında insan ilişkilerinde de başarılı olması beklenmektedir.

Kriz anında yaşanabilecek sürtüşmeleri çözmek için yönetici başlıca şu ilkeleri göz önünde bulundurmalıdır (Tack, 1994: 35-39; Akt. Demirtaş, 2000):

1. Her olayı kendi şartları içinde değerlendirerek tepki verilmeli.
2. İlgilenin ancak ekibin birlikte çalışma olasılığını da düşünün.
3. Kriz zamanlarında kelimeler davranışlardan daha etkili olacaktır.
4. Problem belirlendikten sonra çözüme ulaşıp ulaşılmayacağını sorgulayın.
5. Çalışanlarınıza sorunlarını kendi kendilerine çözme fırsatı tanıyın.
6. Ekibi tehdit etmek yerine destekleyin.
7. Kriz anlarında soğukkanlı olun.
8. Çalışanların yaşananlar karşısında sizinle aynı tepkiyi vermelerini beklemeyin.
9. Yönetici olduğunuzu hiçbir zaman unutmayın.
10. Krizler ancak hazırlıklı olmayla, önceden alınmış önlemlerle aşılr.

Krizin olma ihtimali tamamıyla engellenemez. Kriz anında iyi bir yönetici olabilmek için durumu soğukkanlılıkla analiz etmek, uzun vadede sorun yaratmayacak önlemler almak, gelecekte yaşanabilecek bir krize karşı esnek ve acil bir durum planı yapmak gerekmektedir (Tack, 1994: 91; Akt. Demirtaş, 2000).

Kriz yönetiminde yöneticilerin sahip olması gereken yeterlikler şu şekilde olabilir:

1. Kriz sinyallerini alabilme.
2. Krize hazırlanma ve korunabilme.
3. Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme.
4. Kriz yönetimi sürecinde yetkiyi kullanabilme.
5. Kriz yönetimi sürecini planlayabilme.
6. Kriz yönetimi sürecini örgütleyebilme.
7. Kriz yönetimi sürecinde iletişim kurabilme.
8. Kriz yönetimi sürecinde koordine edebilme.
9. Kriz yönetimi sürecini kontrol altında tutabilme.
10. Normal duruma geçebilme.
11. Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme.

Bunlarla birlikte unutulmaması gereken en önemli şey yaşananlardan ders alabilmektir. Ancak krizden ders çıkaranlar gelecekle ilgili yerinde ve uygun planlar yapabilir (Demirtaş, 2000).

Örgütler sistemli bir yapı olmalarından dolayı buralarda yönetim ekip işi gibi görülür. Ancak işleyişin başarılı gitmesi nasıl iyi bir yöneticiliğe dayandırılıyorsa yaşanan bir kriz başarısız bir yönetim sonucu ortaya çıkar ve yetersiz bir yönetici bu durumdan sorumludur. Yönetici günün sorunlarını geçmiş yöntemlerle çözmeye çalışıyorsa ya da şu anki dünyayı, dünkü yaklaşımla algılama ve yorumlamaya gidiyorsa yöneticinin kendisi de bir kriz sebebi olabilmektedir (Genç, 2004:344; Akt. Şen, 2011).

Krize hazırlıklı olmalı ve o anda nasıl davranılacağı bilinmelidir. Tekrar yaşanmaması adına tedbirler alınmalı, erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Aynı zamanda yönetici hazırlıklı olmalı ve krizden korunmak amacıyla dış çevreyi her an takip ve analiz etmesi gerekmektedir. Krizden az zarar görebilmek ve hatta fayda sağlayabilmek için; kriz sebeplerinin, kapsamlarının, tesirlerinin ve yönünün iyi çözümlenmesi, sağlam bilgilere dayanması, gereken tedbirlerin yerinde, zamanında ve uygulanabilir şekilde alınması gerekmektedir. Eskiden okullardaki kriz planları yalnızca gaz sızıntısı ya da yangın durumunda okulun ne şekilde boşaltılacağıyla ilgiliyken günümüzde okullar biyolojik, kimyasal, radyolojik saldırılar dışında bombalama, intihar ve silahlı baskınlara karşı da hazırlıklı olması gerekmektedir (Brickman ve diğerleri, 2004: 29; Akt. Aksu ve Deveci, 2009).

İçinde bulunulan zamana göre tasarlanmış süreçlerle kriz yönetilemez. Kriz anlarında gerekli olan bilgi ve yetenekler günlük hayatta yapılanlardan farklıdır. Kriz yönetimi, beklenmeyen bir anda ve sıradan bir zamandan farklı olan, özel bir uygulama gerektiren yönetim şeklidir. Algılama, karar verme ve uygulama bir bütündür. Kriz yönetimi; krizi yönetmeye hazır olma, krizi tanımlama, krizi dondurma, krizi çözme, krizden fayda sağlamadan oluşan adımlardan meydana geldiğini söyleyebiliriz (Batlaş, 2002:67; Akt. Şen, 2011).

Etkili bir kriz yönetimi için hızlıca harekete geçebilme, iyi bir planlama ve organizasyon, çevre çözümlenmeleri ve halkla ilişkiler gerekmektedir. Aynı şekilde ideal kriz yöneticilerinde belli temel yönetim becerileri olmalıdır. Bu becerileri altı kümede toplayabiliriz:

- Bilgiyi araştırma, çevreyi devamlı gözleme ve gelişmeleri izleme becerisi,
- Kavramsal esneklik, alternatifleri aynı anda düşünebilme becerisi,
- Diğer kişilerin farklı bakış açılarını anlama becerisi,
- Etkileşimli (interaktif) yönetim, daha çok insanı karar sürecine dahil etme ve ekipler kurabilme becerisi,
- Çalışan kişileri geliştirebilme becerisi,
- Değişimi yönetebilme becerisidir (Tutar, 2000:54; Akt. Şen, 2011).

2.4. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında kriz yönetimi ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılmış olan araştırmalardan bahsedilmiştir.

2.4.1. Yurt İçinde Yapılan Bazı Araştırmalar

Karakuş (2018) tarafından yapılan “Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi” çalışmasında öğretmen ve yönetici görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetme becerilerinin ne seviyede olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evreni, 2016-2017 eğitim-öğretim senesinde Mersin merkez ilçelerindeki devlet ortaokullarında çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmuştur. Sonuçlara göre müdürlerin kriz yönetme becerileri, kriz öncesi ve kriz sonrasında öğretmenlerin görüşlerine göre “çoğunlukla”; kriz döneminde ise “bazen” düzeyinde algılanmaktadır. Öğretmenlerin cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem ve yaş gibi tüm alt boyutlarda okul müdür ve müdür yardımcılarının kriz yönetme becerilerine yönelik anlamlı farklılık bulunmazken; öğretmenlerin kriz eğitimi alma durumuna göre yöneticilerinin kriz yönetme becerilerini, kriz öncesi ve kriz döneminde başarılı olarak değerlendirirken kriz sonrasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Yöneticilerin kendi görüşlerine göre kriz yönetim becerileri, kriz öncesi ve kriz sonrasında “çoğunlukla”, kriz anındaysa “bazen” düzeyinde çıkmıştır. Yöneticilerin cinsiyete göre kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşlerindeyse erkek yöneticiler kriz öncesi dönemde kendilerini daha başarılı bulmaktadırlar. Yöneticilerin eğitim durumu değişkenine göre, kriz öncesi boyutta yüksek lisans mezunları lehine anlamlı bir fark bulunmuştur. Yöneticilerin kıdem ve yaş değişkenine göre kıdem ve yaş arttıkça kriz yönetim becerisi de artmaktadır. Yöneticilerin kriz eğitimi alıp almama değişkenine göre ise tüm alt boyutlarda kriz eğitimi alan yöneticilerin düzeyi yüksek çıkmıştır.

Ayyürek (2014) tarafından yapılan “Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği” çalışmasının amacı, resmi eğitim örgütlerinde (anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde) görev alan yöneticilerin 2011’de Van’da gerçekleşen depremin sebep olduğu krizi yönetme becerilerine ilişkin, öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Sonuç olarak öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda deprem nedeniyle yaşanan kriz iyi yönetilememiştir. Krizin yönetilmesindeki tüm adımlarda alınması gereken tedbirler, uygulanması gereken acil müdahaleler ve uygulamalar önemli boyutta ihmal edilmiştir. Yöneticilerin kriz yönetme becerileri yetersiz bulunmuştur. Öğretmenlerin, okul yöneticilerinin krizi yönetme becerileriyle ilgili fikirlerinin; kriz sürecinde çalışmalarına katılmaları, yapılan sivil savunma ve afetlerden korunma seminerlerine katılma değişkenlerine göre farklılaşmadığı; cinsiyet, kıdem ve çalıştıkları okul kademesine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Kadın öğretmenler, kriz yönetiminde erkeklere göre daha olumsuz fikir belirtmişler ve yine kadın öğretmenlerin deprem sonrası yardım çalışmalarına daha az katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleğe yeni başlamış olan öğretmenlerin, “kriz öncesi hazırlık ve planlama” açısından düşüncelerinin beş seneden daha çok kıdemi olan öğretmenlere göre daha olumsuz olduğu görülmüştür. İlköğretim ve liselerde çalışan öğretmenlerin düşüncelerinin anaokullarındakilere göre daha olumsuzdur.

Maya (2014) tarafından yapılan “Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” araştırmasında, devlet ilkokullarında görev yapan okul yöneticilerinin göstermiş oldukları kriz yönetimi becerilerinin ne düzeylerde olduğu ve bu beceri seviyelerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını tayin etmeyi amaçlamıştır. Nicel yöntem kullanılan araştırmanın evrenini, Çanakkale'nin merkez ilçesindeki devlet ilkokullarında çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Örnekleme 2011-2012 eğitim-öğretim senesinde random yöntemiyle seçilmiş 404 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçlarına göre, devlet ilkokullarında çalışmakta olan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri orta düzeyde çıkmış ve ilkokul müdürlerinin gösterdikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine yönelik öğretmenlerin görüşlerinde cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamışken, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Özsezer (2014) tarafından yapılan “Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri” çalışmasında, Uşak ili merkez ilçesindeki liselerde çalışan

yönetici ve öğretmenlerin okullardaki kriz yönetimine yönelik fikirlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemeyi amaçlamıştır.

Nicel yöntemle yapılmış olan araştırmada evren, 2013-2014 eğitim-öğretim yılı Uşak'ın merkez ilçesindeki 19 lise ve bu liselerde çalışan 86 yönetici, 818 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri genellikle kriz sürecinin bütününe ilişkin olarak "bazen" düzeyinde çıkarken, yönetici görüşleri "çoğunlukla" düzeyinde çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine yönelik öğretmen görüşleri cinsiyet ve okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, kriz anı ve kriz sonrası boyuta ilişkin olarak kadın öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin ve genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenleri görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmıştır. Sonuca göre erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre; genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre okul yönetimini kriz anı ve kriz sonrası yönetim becerilerinde daha "yeterli" düzeyde değerlendirmişlerdir. Ayrıca tüm alt boyutlarda hizmet içi eğitime katılmış olan öğretmenler, okul yöneticilerini kriz yönetimi becerilerinde daha yeterli bulmuşlardır. Görev türü değişkenine göre kriz sürecinde müdür ve müdür yardımcılarının arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Okul müdürleri, okul yönetimini kriz süreci yönetiminde daha yeterli görmektedir.

Döş ve Cömert (2012) tarafından yapılan çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında yaşanabilecek kriz sebeplerini ve kriz yönetiminin ne şekilde yapılması gerektiğini araştırmak ve veriler sonucunda okullardaki kriz yönetimiyle ilgili öneri sunabilmektir. Nitel bir çalışma olan araştırma, 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılının ikinci döneminde Kahramanmaraş Merkez İlköğretim okullarında görev yapan 8 okul müdürüyle görüşme yoluyla açık uçlu sorulardan oluşan formla gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre okul müdürünün en önemli görevinin krizi öngörmesi ve çözmesi olmuştur. Okul müdürleri tarafından krizi çözmek için ilk olarak toplantı yapma ve soruşturma açma yönteminin kullanıldığı, bir kriz planlarının olmadığı belirtilmiştir. Planlarının olmayışını da krizin bilinmeyen ve öngörülemeyen sebeplerden olabileceği düşüncesiyle

açıklamışlardır. Krizin olumlu taraflarının da olduğu, krizlerden alınan derslerle yaşanabilecek yeni krizlerden daha az kayıpla çıkabileceği sonucuna da ulaşılmıştır.

Otlu (2011) tarafından yapılan “Okul Psikolojik Danışmanlarının Krize Müdahalede Kullandıkları Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği” araştırmasında, ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan rehberlik ve psikolojik danışman öğretmenlerinin kullanmayı tercih ettikleri başa çıkma yöntemlerinin, çeşitli değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir merkez ilçelerindeki devlet ve özel ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında çalışan rehberlik ve psikolojik danışman öğretmenleri oluşturmuştur. Çıkan sonuçlara göre okul psikolojik danışman öğretmenlerinin cinsiyetine, çalışmakta oldukları okulun türüne ve okulun içinde olduğu çevrenin sosyoekonomik seviyesine bakıldığında krize müdahale için başvurdukları yöntemlerde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Okul rehberlik ve psikolojik danışman öğretmenlerinin krize müdahalede tercih ettikleri başa çıkma yöntemlerinin “sosyal destek olma, başa çıkma yetenekleri kazandırma, sosyal ağ oluşturma” alt boyutlarının puan ortalamaları ve “genel” puan ortalamalarının, rehberlik ve psikolojik danışmanların “okullarda şiddetin önlenmesi seminerine” katılım durumlarına göre anlamlı düzeyde yüksek bir fark olduğu görülmüştür.

2.4.2. Yurt Dışında Yapılan Bazı Araştırmalar

Nelson (2018) “Kriz Yönetimi Okul Liderliğini Yönetime Hazırlıyor-Kritik Olaylar: Nitel Bir Vaka Çalışması”nda okullarda yaşanan kritik olaylarda ilk müdahale ekiplerinin liderliğini ölçmeyi amaçlamıştır.

Okullarda öğrenme sürecine elverişli, güvenli ve düzenli bir ortam sağlamada ilk müdahale ekiplerinin ve okul liderliğinin büyük rol oynadığı görülmüştür. Katılımcılarla yapılan mülakatlar sonucunda kritik olayları başarılı bir şekilde yönetmek için okul acil kriz planı ve kriz yönetimi planlama ekibi için altı tema belirlenmiştir: (a) kritik yönetimi olaylar / deneyim, (b) planlama / hazırlık, (c) iş birliği, (d) iletişim, (e) acil kriz yönetim ekibi / uygulaması ve (f) bilgilendirmeler. İkinci olarak da kritik olayları yönetmek için gerekli bilgi ve beceriye sahip okul liderliğinin gerekliliği vurgulanmıştır. Görüşmeler sonucunda kriz planlarının yeterince özenli olmadığı, aldıkları eğitimlerin daha hafif olayları çözmeye yönelik

olduğu, daha acil ve önemli olaylar için bir planları olmadığı sonucuna varılmıştır. Yaşanabilecek krizlere göre değişebilen acil yönetim ekibi ve planı olması gerektiği sonucu çıkmıştır.

Panagiotopoulos, vd.nin (2018) yaptığı araştırma bulgularına dayanarak okulun birimlerinde sıklıkla krizlerin görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Kriz kaynakları olarak, bireysel faktörlerin çoğunlukla sorumlu olduğu (%94,3), ardından yönetim tarzı (%55,7), organizasyondaki zayıflıklar (%47,5), ekonomik kriz (%21,3) ve mevcut yasal düzenlemelerle ilgili çerçeveler (%18) görülmüştür. Bu bulgular, buna karşılık gelen teorik bilgilerle de uyumludur. Anket sonuçları yöneticilerin sadece krizi yönetme de değil, krizi provoke etmede de rolü olduğunu göstermektedir. Öğretmenler, çatışmaların üstesinden gelmeleri için yöneticilerden çok yönlü destek ve iyi bir insan kaynakları yönetimi beklemektedir. Krizlerin çözümünde yöneticinin bilgi, beceri, liderlik tarzı ve seçtiği iletişim uygulamaları önemlidir. Araştırmaya göre okul yöneticilerinin sürekli olarak eğitilmesinin krizlerin çözümünde ve yönetimde fayda sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

Slater (2017) “Yükseköğretim Liderlerinin Kriz Yönetimi” adlı nicel çalışmanın amacı kriz yönetimi ekiplerinin (CMT), yükseköğretim liderlerinin kriz durumlarını yönetme yeterliklerine ilişkin algılarının araştırılmasıdır. Yetkin kriz liderliğinin geliştirilmesi, yüksek öğrenim paydaşları için önemlidir. Sınırlılıklarına rağmen, bu çalışma kriz yönetimi ekiplerinin liderlik ve kriz durumlarına hazırlıklı olmaları konusunda olumlu değerlendirmeler bulmuştur. Çalışma farklı hazırlık seviyelerini vurgulamıştır. Örneğin en az bir katılımcı, kurumlarının 14 olası kriz durumunun her biri için ya asgari düzeyde ya da hazır olmadığını bildirmiştir. Analizler ayrıca kriz hazırlığı ve kriz lideri derecelendirmeleriyle ilgili rapor edilen durumlara göre, kriz ve düşük liderlik çerçevesi davranışları arasında olası bir ilişki olduğunu saptamıştır. Kriz liderliğinin karmaşıklıklarını araştırmak için daha kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır.

Tipler (2017) “Yeni Zelanda Okullarında Acil Durumlara Hazırlık ve Müdahale” adlı araştırmasında, Yeni Zelanda okullarındaki mevcut acil durum hazırlık ve müdahale

faaliyetlerini araştırmayı ve acil durumlarda öğrencileri güvende tutma çabalarını destekleyen temel uygulamaları belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırmacı üç ayrı ama bağlantılı çalışmanın yürütülmesi için pragmatik bir felsefi yaklaşımla desteklenen çok fazlı karma yöntemler araştırma tasarımı kullanmıştır: Okullarda acil durum hazırlığı (Çalışma 1); Acil durum yönetim gereklilikleri ve okul beklentileri (Çalışma 2); ve Okullarda acil müdahale (Çalışma 3). Çalışma 1 ve 2'de Yeni Zelanda okullarında acil durum hazırlığı tartışılmıştır. Bununla birlikte, okulların gerçek acil durum olaylarına nasıl tepki verdiğini araştırarak acil durumlara hazırlanma ve acil durumlara müdahale etme arasındaki bağlantıyı araştırmaya ihtiyaç duyulmaya devam etmiştir. Çalışma 3, üç okulun bir dizi acil durum olayına nasıl tepki verdiğini keşfetmek için üç vaka çalışması kullanılmıştır. Bulgular, altı aşamalı okul temelli acil müdahale modelini geliştirmek için kullanılan çeşitli acil durum türleri arasında genel, tekrar eden müdahale faaliyetlerinin tanımlanmasını içermektedir. Katılımcının çeşitli acil durumlarla ilgili ilk elden edindiği deneyimlerden çıkarılan dersler, acil bir durum öncesinde, sırasında ve sonrasında gerçekleştirilen faaliyetler de dahil olmak üzere etkili bir acil durum müdahalesine katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesini sağlamıştır. Yeni Zelanda okullarında acil durum yönetimini araştıran araştırmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Bu proje, Yeni Zelanda okullarının öğrencilerini güvende tutmak için acil durumlara nasıl hazırlandıklarını ve acil durumlara nasıl tepki verdiklerini anlama konusunda önemli bilgiler sağlamıştır. Araştırmadan elde edilen bulgular, uluslararası bir kitle için de alakalı olabilir.

Hill (2015) "Kansas'ta Okul Krizine Hazırlık Analizi" adlı çalışmanın temel amacı kriz yönetiminin durumunu araştırmaktır. Ayrıca Kansas eyaletindeki K-8 okul yöneticileri tarafından yöneticilerin ve okulların krize hazır olma düzeyini analiz etmek ve ek olarak ilk müdahaleciler ve okul yöneticileri arasında büyük kriz durumlarına yanıt verme ve iş birliğinin ne ölçüde gerçekleştiğini belirlemektir. Aynı zamanda bu çalışmayla yöneticilerin krize hazırlık planlarını uygulaması ve kullanıma sunulan eğitim fırsatlarını araştırmayı amaçlamışlardır. Bu çalışmada ölçek kullanarak betimsel analizli nicel bir araştırma yapılmıştır. Demografik değişkenlere göre okul genelinde kriz hazırlığında yöneticilerin ne ölçüde farklı olduğunu ele almak için faktöriyel bir varyans analizi yapılmıştır. K-8 yöneticilerinin okul krizi durumuna hazırlık düzeylerine yönelik web tabanlı bir anket aracılığıyla Krize Hazırlık Anketi uygulandı. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre K-8

yöneticilerinin çoğunluğunun (%70,7) aldıkları krize hazırlık eğitiminden faydalandıklarını ve bir krize hazır olduklarını belirttiler ancak alınan eğitimle sunulan hizmetler arasında bir tutarsızlık görülmektedir. Kansas'taki yöneticiler okullarda krize hazırlıklı olma konusunda karardır ancak %94 oranında planlarının uygulanmasında, para, uygulama, personel isteksizliği, bina tasarımı ve zaman gibi önemli engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir.



BÖLÜM 3

YÖNTEM

Bu kısımda araştırmanın modeli, evreni, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesine yönelik bilgiler bulunmaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülebilen verilerin istatistiksel çözümlenmeleri yoluyla sosyal olguları inceleyen ve bu olgular arasındaki sebep sonuç ilişkilerini belirleyerek sosyal düzenin kanunlarını keşfetmeyi amaçlayan araştırmalardır. Başka bir ifadeyle, önceden oluşturulan hipotezleri sınamak amacıyla, geniş çaplı örneklemlerden nicel veriler toplayan, bu verileri istatistiksel açıdan çözümlen ve bulgularını genelleyen araştırmalardır (Creswell, 2017). Araştırma, tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Betimsel çalışmalar, neyin ne olduğunu saptamaya dönük çalışmalar olarak tanımlanmaktadır (Erkuş, 2009).

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

3.2. Araştırma Evreni ve Örnekleme

Bu araştırmanın evrenini, 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Bakırköy ilçesinde bulunan 33 devlet ve 41 özel ilkokul ve ortaokul ve bu okullarda çalışan 134 okul müdürü ve okul müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Evren kapsamına giren okullar Milli Eğitim Bakanlığının resmi sitesinden yararlanılarak tespit edilmiş, ardından okulların resmi internet sitelerinden yönetici sayılarına ulaşılmıştır. Bu çalışmada ilgili evrenden örneklem alınmamış, çalışma evreni olarak Bakırköy ilçesinde bulunan tüm ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcılara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Tablo 3.2. 1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Demografik Özellikleri

Demografik Özellikler		Devlet		Özel		Genel	
		N	%	N	%	N	%
Cinsiyet	Erkek	17	24.6	42	64.6	59	44.0
	Kadın	52	75.4	23	35.4	75	56.0
	Toplam	69	100.0	65	100.0	134	100.0
Öğrenim Durumu	Lisans	43	62.3	32	49.2	75	56.0
	Yüksek Lisans	26	37.7	33	50.8	59	44.0
	Toplam	69	100.0	65	100.0	134	100.0
Görev Türü	Müdür	26	37.7	21	32.3	47	35.1
	Müdür Yardımcısı	43	62.3	44	67.7	87	64.9
	Toplam	69	100.0	65	100.0	134	100.0
Mesleki Kıdem Süresi	.1-5 Yıl	0	0.0	7	10.8	7	5.2
	.6-10 Yıl	4	5.8	5	7.7	9	6.7
	.11-15 Yıl	10	14.5	18	27.7	28	20.9
	.16-20 Yıl	22	31.9	21	32.3	43	32.1
	.21 Yıl ve Üzeri	33	47.8	14	21.5	47	35.1
	Toplam	69	100.0	65	100.0	134	100.0
Okul Türü	Devlet					69	51.5
	Özel					65	48.5
	Toplam					134	100.0
Kriz Yönetimi Eğitimi	Evet	30	43.5	34	52.3	64	47.8
	Hayır	39	56.5	31	47.7	70	52.2
	Toplam	69	100.0	65	100.0	134	100.0

Araştırmaya katılan bireylerin demografik özellikleri yukarıdaki tabloda verilmiştir. Araştırmaya hem özel okullardan hem de devlet okullardan katılım olduğundan demografik özellikler ayrı ayrı olacak şekilde de verilmiştir. Araştırmaya 69 devlet okulu, 65 özel okul olmak üzere toplamda 134 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılan bireylerin 59'u (%44) erkek iken 75'i (%56) kadınlardan oluşmaktadır. Bireylerin 75'i (%56) lisans mezunu iken 59'u (%44) yüksek lisans mezunudur. Araştırmaya katılan bireylerin 47'si (%35,1) müdür iken 87'si (%64,9) müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Bireylerin %5,2'si 1-5 yıl, %6,7'si 6-10 yıl, %20,9 11-15 yıl, %32,1'i 16-20 yıl, %35,1'i 21 yıl ve üzeri kıdeme sahiptir. Araştırmaya katılan bireylerin %47,8'i kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim almış iken %52,2'si kriz yönetimi hakkında eğitim almamıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak Aksu ve Deveci (2009) tarafından hazırlanan ve iki alt boyuttan oluşan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri” ölçeği kullanılmıştır (EK1 ve EK2). Ölçeğin yapılan araştırmada kullanılabilmesi için gereken izinler alınmıştır (EK 3 ve EK4).

Ölçeğin ilk bölümünde ilköğretim okul yöneticilerinin cinsiyeti, öğrenim durumu, görev türü, mesleki kıdem, okul türü ve kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılma durumu bilgilerine yer verilmiştir. İkinci bölümde ise ilköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Yöneticilerden bu maddeleri “bu becerileri ne derecede gösterdiğinizize ilişkin görüşünüz” şeklinde doldurmaları istenmiştir.

Aksu ve Deveci'nin (2009) geliştirdiği “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği” 31 soru ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin alt boyutlarının adları, gereken incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Ölçeğin birinci alt boyutu “Kriz Öncesi Dönem” 1, 2, 3, 4, 5, 6 ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu “Kriz Dönemi” 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu “Kriz Sonrası Dönem” 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30 ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri .97 olduğu için değişkenlerin faktör analizlerine uygun oluşu mükemmel düzeyde bulunmuştur. Ayrıca Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik ölçeğin faktör analizine fazlasıyla uygun olduğu belirlenmiştir. Maddelerin ayırt edicilik gücünün belirlenmesi amacıyla madde-test korelasyonu yapılmıştır. Bu analize göre, bir maddeden alınan puanlarla tüm ölçekten alınan puanlar pozitif yönde ve yeterince yüksek bir korelasyon gösterdiğinden o madde ayırt edici kabul edilmiş ve nihai teste alınmıştır. Madde-Test Korelasyonunun bütün maddelerin toplam test puanıyla ilişkisi fazlasıyla yüksek bulunduğu için ölçek maddelerinin tümünün iyi işlediği söylenebilir. Ölçeğin güvenirlik hesaplamalarında Cronbach's Alpha tekniği kullanılmış ve kriz öncesi boyutunda .95, kriz dönem boyutunda .95, kriz sonrası

boyutunda .98, ölçek genelinde .98 güvenilirlik katsayıları bulunmuştur. Beşli Likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir (Aksu ve Deveci, 2009)

Bu araştırmada da güvenilirlik çalışmaları tekrarlanmıştır. Maddelerin faktör yükleri, güvenilirliği ve madde-test korelasyonları tekrardan hesaplanmıştır. Tekrarlanan analizler ve sonuçlar şöyledir:

Araştırmada bireylere uygulanan 31 soruluk “okulda kriz yönetimi becerileri” ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi için cronbach’s alpha katsayısına bakılmıştır.

Tablo 3.3. 1. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	N
.959	31

Güvenilirlik analizi sonucunda cronbach’s alpha değeri;

Ölçeğimize ilişkin cronbach’s alpha değeri 0,959 ($81 \leq \alpha \leq 100$) olarak bulunmuştur. Buna göre, kullanılan ölçek çok yüksek güvenilirlik seviyesindedir.

Araştırmada kullanılan “Okullarda Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeğinin” alt boyutlarını araştırmak için ölçeğe açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi uygulanırken varimax döndürme yöntemi kullanılmıştır. Bu işlem sonucunda Kaiser-Mayer-Olkin değeri 0,899 olarak bulunmuştur. Bu değer ölçeğin faktör analizi için geçerli bir ölçek olduğunun göstergesidir. Ayrıca Bartlett’in küresellik testi değeri 3520,619 ve teste ilişkin p-değeri $0,000 < 0,05$ olduğu için ölçeğimiz faktör analizine uygundur. Okullarda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin toplam açıkladığı varyans %58 olarak bulunmuştur. Ölçek toplamda 3 alt faktörden oluşmaktadır. Test sonuçları ve faktör yük değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 3.3. 2. İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Faktör Analizi

Kaiser-Mayer-Olkin Değeri	0.899
Bartlett'in Küresellik Testi	3520.619
p-değeri	0,000
Toplam Açıklanan Varyans	0.58
	%16,77 %15,67 %26,55

Kriz Yönetim Becerileri Anketi Maddeleri	Kriz Öncesi	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası
1.Madde	.590		
2.Madde	.511		
3.Madde	.297		
4.Madde	.695		
5. Madde	.685		
6. Madde	.611		
7. Madde	.442		
8. Madde		.774	
9. Madde		.748	
10. Madde		.764	
11. Madde		.633	
12. Madde		.552	
13. Madde		.515	
14. Madde		.387	
15. Madde		.521	
16. Madde			.709
17. Madde			.356
18. Madde			.676
19. Madde			.767
20. Madde			.762
21. Madde			.593
22. Madde			.324
23. Madde			.544
25. Madde			.498
26. Madde			.641
27. Madde			.744
28. Madde			.666
29. Madde			.695
30. Madde			.396
31. Madde			.614

Ölçek kriz öncesi beceriler, kriz dönemindeki beceriler ve kriz sonrası beceriler olmak üzere 3 alt faktördür. Birinci alt faktör kriz öncesi dönem alt faktörü madde1, madde2, madde3, madde4, madde5, madde6 ve madde7'den oluşmaktadır. Açıkladığı toplam varyans ise %16,77'dir. İkinci alt faktör kriz dönemi becerileri ise 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14 ve 15. Maddelerden oluşmaktadır. Açıkladığı toplam varyans ise %15,67'dir. Üçüncü alt faktör ise kriz sonrası becerileridir. 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30 ve 31. Maddelerden oluşmaktadır. Açıkladığı toplam varyans ise %26,55'tir. Ölçekte hiçbir zaman=1, nadiren=2, bazen=3, çoğunlukla=4 ve her zaman=5 puan olarak kodlanmıştır. Buna göre,

1. Alt faktör minimum 7 puan alabilirken maksimum 35 puan alabilmektedir.
2. alt faktör minimum 8 puan alabilirken maksimum 40 puan alabilmektedir.
3. alt faktör minimum 15 puan alabilirken maksimum 75 puan alabilmektedir.

Tablo 3.3. 3. İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Kriz öncesi puan	134	14.00	35.00	28.6642	3.45311
Kriz dönemi	134	11.00	40.00	30.4104	6.30576
Kriz sonrası	134	34.00	75.00	62.8507	8.71910
N	134				

Katılımcıların kriz öncesi puanlarının minimum değeri 14 iken maksimum değeri 35'tir. Ortalaması 28,66 iken standart sapması 3,4531'dir. Kriz dönemi puanlarının ise minimum değeri 11 iken maksimum değeri 40'tır. Bireylerin kriz dönemi puanlarının ortalaması 30,41 iken standart sapması 6,3057'dir. İlköğretim okul yöneticilerinin kriz sonrası beceri puanlarının minimum değeri 34 iken maksimum değeri 75'tir. Ortalama puan 62,85 iken standart sapma 8,7191'dir.

Okullarda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin alt boyutlarının iç tutarlılıklarını test etmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve cronbach's alpha katsayıları hesaplanmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.3. 4. İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Ölçeği Alt Boyutlarının İç Tutarlılık Güvenirlik Analizi

Alt Boyut	Cronbach's Alpha	N
Kriz Öncesi	.814	7
Kriz Dönemi	.906	8
Kriz Sonrası	.944	15

$81 \leq \alpha \leq 100$ ise ölçek yüksek güvenilirlikte anlamına gelmektedir. Bu sonuca göre ölçek alt boyutlarının her biri yüksek derecede güvenilir çıkmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Çalışma evreninde bulunan 33 devlet ve 41 özel ilkokul ve ortaokul araştırmacı tarafından tek tek ziyaret edilmiş 145 yöneticinin hepsine ulaşılmaya çalışılmıştır. Ziyaret edilen okullarda araştırmanın içeriğiyle ilgili bilgilendirme yapılarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü anket izin belgesi takdim edilmiş ve sonrasında okul müdürlerinin de izni ile uygulamalara başlanmıştır. O gün okulda bulunan okul müdür ve müdür yardımcılara çalışmaya ilişkin açıklama yapılarak ve araştırmanın içeriğine ilişkin sorulara cevap verilerek ölçekler dağıtılmıştır. Bazı yöneticiler ise vakitlerinin olmadığını belirterek anketi daha sonra doldurabileceklerini belirtmişlerdir. Bazı okullar ise ülkemize ve eğitime katkı sağlamaktan mutluluk duyacaklarını belirterek uygulamayı büyük bir içtenlikle kabul etmişlerdir. Ölçeklerin aynı gün içinde toplanmasına gayret edilmiş ancak katılımcı yöneticilerin istekleri doğrultusunda dönütler kimi zaman bir gün sonra, kimi zaman bir hafta sonra, kimi zaman ise defalarca gidildikten sonra geri alınabilmiştir. Ayrıca bazı okullarda okul müdürlerini yerinde bulmakta zorluk yaşanmış, müdür yardımcıları da müdürden izinsiz anket yapmak istememişlerdir. Bu nedenle okullara başka günlerde tekrar gidilerek anketler uygulanmıştır. Bu süreçte resmi ilk ve ortaokullarda yöneticilere ulaşmak daha kolay olmuş ve çalışmaya katılım konusunda da daha özverili oldukları görülmüştür. Ayrıca ölçek toplamak için ölçek dağıtımı yapılmış iki okula, okulların

belirlediği tarihlerde defalarca gidilmesine rağmen yine de bir türlü dönüt alınamamıştır. Bu yüzden iki okul çalışma evreninin dışında kalmıştır.

3.5. Verilerin çözümlenmesi

lme araçlarıyla toplanan verilerin analizinde SPSS (The Statistical Packet For Social Studies) programının 25.0 versiyonu kullanılmıştır. Elde edilen veriler araştırma amacına yönelik olarak bilgisayar ortamına aktararak gerekli istatistiki işlemler yapılmıştır. İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi görüşlerine göre kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri, aritmetik ortalama ve standart sapma ile ortaya konmuştur. İlköğretim okulu yöneticilerinin kendi görüşlerine göre kriz yönetim becerileri cinsiyet, öğrenim durumu, görev, kriz eğitimi alıp almama değişkenlerine göre kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır.

İlköğretim okulu yöneticilerinin okul türü değişkenine göre kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Anova sonucunda farkın hangi gruplarda olduğunu tespit etmek için çoklu karşılaştırma testlerinden (post-hoc test) LSD testi uygulanmıştır. Sonuçlar bu bağlamda yorumlanmış ve anlamlılık düzeyi olarak $p < 0.05$ kullanılmıştır.

BÖLÜM 4

BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılmış olan okul yöneticilerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilmiş, okul yöneticilerinin demografik özellikleri kapsamında cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü, meslekî kıdem, görev yapılan okul türü ve kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitim programına katılıp katılmama durumu incelenmiştir.

4.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Okul Yönetiminin Kriz Yönetme Becerileri Düzeylerine İlişkin Bulgular

Araştırmada “İlköğretim okulu yöneticilerinin görüşlerine göre yöneticilerin, kriz yönetme beceri düzeyleri ne derecedir?” şeklinde ifade edilen birinci alt amacına ilişkin sonuçlar Tablo 4.1.’de verilmiştir.

Tablo 4. 2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Görüşlerine Yönelik Okul Yönetiminin Kriz Yönetme Becerilerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Mini Mum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma
1.kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	134	2	5	3,99	,643
2.kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	134	1	5	3,64	,779
3.örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	134	2	5	4,11	,722
4.çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	134	1	5	4,22	,760
5.krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	134	1	5	4,25	,740
6.kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	134	1	5	4,36	,719
7.krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	134	2	5	4,10	,647
8.krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	134	1	5	3,50	1,074
9.kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	134	1	5	3,68	1,038
10.kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	134	1	5	3,93	,983

11.kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	134	1	5	3,87	,987
12.kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	134	1	5	3,88	1,004
13.tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	134	1	5	4,19	,871
14.öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	134	1	5	3,83	1,087
15. tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	134	1	5	3,53	1,053
16.kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.	134	1	5	4,15	,836
17.çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	134	1	5	4,07	,911
18.kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	134	1	5	4,23	,725
19.örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.	134	1	5	4,26	,866
20.kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	134	1	5	4,22	,837
21.kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	134	2	5	4,40	,716
22.kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	134	2	5	4,21	,841
23.gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	134	2	5	4,38	,680
24.kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	134	2	5	4,09	,845
25.kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	134	2	5	4,07	,801
26.kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	134	2	5	4,29	,670
27.krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	134	3	5	4,22	,645
28.yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek. Örgüt için yararlı hale getirmektedir.	134	2	5	4,08	,786
29. Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	134	1	5	4,01	,822
30.olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	134	2	5	4,10	,788
31.çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	134	1	5	4,13	,680

Tabloda yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3.64 ile 4.36 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz öncesi dönemde en düşük ortalamaya sahip madde “*Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.*” maddesidir. En yüksek ortalamaya sahip madde de “*Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.*” maddesidir.

Tabloda ilköğretim okul yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz anı dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3.50

ile 4.19 arasında değiştiğini görülmektedir. Kriz anında “*krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır*” maddesi en düşük ortalamayla genellikle bazen şeklinde cevaplanmıştır. “*Tüm alışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir*” maddesinde en yüksek ortalamayla genellikle çoğunlukla düzeyinde cevaplanmıştır.

Tabloda ilköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 4.01 ile 4.40 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz sonrasında “*Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.*” maddesi en düşük ortalama sahiptir. En yüksek ortalama da “*Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.*” maddesidir.

4.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Cinsiyet,  ğrenim Durumu, Görev, Mesleki Kıdem, Okul Türü ve Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenlerine Yönelik Bulgu

4.2.1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Cinsiyete Yönelik t-Testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının cinsiyete göre farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. 1. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Cinsiyete Yönelik t-testi Sonuçları

Cinsiyet		N	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Kriz �ncesi puan	Kadın	75	28.3467	3.92323	-1.202	0.231
	Erkek	59	29.0678	2.72197		
Kriz dönemi	Kadın	75	30.7467	6.73653	0.695	0.489
	Erkek	59	29.9831	5.74003		
Kriz sonrası	Kadın	75	63.1200	9.35625	0.402	0.689
	Erkek	59	62.5085	7.90105		

Cinsiyete göre yapılan t-testi sonucunda bütün p-değerleri 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan alt boyutlar açısından cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır. (p>0,05)

4.2.2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Öğrenim Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının öğrenim durumuna göre farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. 2. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Öğrenim Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	t	p	
Kriz öncesi puan	Yüksek Lisans	59	28.7966	3.76820	0.393	0.695
	Lisans	75	28.5600	3.20574		
Kriz dönemi	Yüksek Lisans	59	30.7797	6.25897	0.6	0.55
	Lisans	75	30.1200	6.36918		
Kriz sonrası	Yüksek Lisans	59	63.3051	8.96786	0.534	0.595
	Lisans	75	62.4933	8.56197		

t-testi sonucunda alt boyutlara ilişkin bütün p-değerleri, 0,05'ten büyük olduğundan okulda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin alt boyutlarının tamamı, öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir. ($p > 0,05$)

4.2.3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Görev Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının görev durumuna göre farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. 3. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinde Görev Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Göreviniz		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kriz öncesi puan	Müdür					
	Yardımcısı	87	28.4713	3.30200	-0.879	0.381
	Müdür	47	29.0213	3.72704		
Kriz dönemi	Müdür					
	Yardımcısı	87	30.5632	6.16008	0.38	0.704
	Müdür	47	30.1277	6.62544		
Kriz sonrası	Müdür					
	Yardımcısı	87	62.5747	8.67854	-0.497	0.62
	Müdür	47	63.3617	8.86475		

t-testi sonucunda okulda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin alt boyutlarının tamamı için p-değeri, 0,05'ten büyük olduğundan görev türüne göre anlamlı bir farklılık söz konusu değildir. Yani okulda kriz yönetimi becerileri görev türüne göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

4.2.4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Mesleki Kıdem Durumuna Yönelik Anova Analizi Sonuçları

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının Kıdem alma durumuna farklılık olup olmadığını belirlemek için ANOVA testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. 4. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Mesleki Kıdem Durumuna Yönelik Anova Analizi Sonuçları

		N	Mean	Std. Sapma	Std. Error	%95 Güven Aralığı		F	P
						Alt Sınır	Üst Sınır		
Kriz öncesi puan	.1-5 Yıl	7	29.1429	3.18479	1.20374	26.1974	32.0883	0.89	0.47
	.6-10 Yıl	9	29.1111	3.62093	1.20698	26.3278	31.8944		
	.11-15 Yıl	28	27.6071	3.07124	.58041	26.4162	28.7980		
	.16-20 Yıl	43	28.7442	3.95867	.60369	27.5259	29.9625		
	.21 Yıl ve Üzeri	47	29.0638	3.17876	.46367	28.1305	29.9971		
	Toplam	134	28.6642	3.45311	.29830	28.0741	29.2542		
Kriz dönemi	.1-5 Yıl	7	29.2857	5.34522	2.02031	24.3422	34.2292	3.00	0.02
	.6-10 Yıl	9	27.6667	6.89202	2.29734	22.3690	32.9643		
	.11-15 Yıl	28	27.5357	5.62720	1.06344	25.3537	29.7177		
	.16-20 Yıl	43	31.7442	6.92509	1.05607	29.6130	33.8754		
	.21 Yıl ve Üzeri	47	31.5957	5.55079	.80967	29.9660	33.2255		
	Toplam	134	30.4104	6.30576	.54473	29.3330	31.4879		
Kriz sonrası	.1-5 Yıl	7	65.5714	5.79819	2.19151	60.2090	70.9339	3.52	0.01
	.6-10 Yıl	9	59.0000	10.58301	3.52767	50.8652	67.1348		
	.11-15 Yıl	28	58.3214	8.61546	1.62817	54.9807	61.6622		
	.16-20 Yıl	43	64.0930	9.70472	1.47996	61.1064	67.0797		
	.21 Yıl ve Üzeri	47	64.7447	6.69025	.97587	62.7803	66.7090		
	Toplam	134	62.8507	8.71910	.75322	61.3609	64.3406		

Kıdem süresi gruplarına göre yapılan ANOVA testi sonucunda kriz öncesi puan değişkeni için p-değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Ancak kriz dönemi ve kriz sonrası değişkenleri için p-değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinden küçüktür. Yani bu iki değişken için kıdem

süresi gruplarına göre anlamlı farklılık söz konusudur. Söz konusu farklılığın hangi grup veya gruplardan kaynaklandığını anlamak için çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.2.4. 1. Çoklu Karşılaştırma Testi (LSD) Sonuçları

	Bağımlı Değişken		Ortalama Farkları		P	%95 Güven Aralığı	
			(I-J)	Std. Hata		Alt Sınır	Üst Sınır
Kriz dönemi	.1-5 Yıl	.6-10 Yıl	1.61905	3.08619	.601	-4.4871	7.7252
		.11-15 Yıl	1.75000	2.58785	.500	-3.3701	6.8701
		.16-20 Yıl	-2.45847	2.49595	.326	-7.3968	2.4798
		.21 Yıl ve Üzeri	-2.31003	2.48103	.354	-7.2188	2.5988
	.6-10 Yıl	.1-5 Yıl	-1.61905	3.08619	.601	-7.7252	4.4871
		.11-15 Yıl	.13095	2.34657	.956	-4.5118	4.7737
		.16-20 Yıl	-4.07752	2.24481	.072	-8.5189	.3639
		.21 Yıl ve Üzeri	-3.92908	2.22822	.080	-8.3377	.4795
	.11-15 Yıl	.1-5 Yıl	-1.75000	2.58785	.500	-6.8701	3.3701
		.6-10 Yıl	-.13095	2.34657	.956	-4.7737	4.5118
		.16-20 Yıl	-4,20847*	1.48713	.005	-7.1508	-1.2661
		.21 Yıl ve Üzeri	-4,06003*	1.46196	.006	-6.9526	-1.1675
	.16-20 Yıl	.1-5 Yıl	2.45847	2.49595	.326	-2.4798	7.3968
		.6-10 Yıl	4.07752	2.24481	.072	-.3639	8.5189
		.11-15 Yıl	4,20847*	1.48713	.005	1.2661	7.1508
		.21 Yıl ve Üzeri	.14844	1.29232	.909	-2.4085	2.7053
	.21 Yıl ve Üzeri	.1-5 Yıl	2.31003	2.48103	.354	-2.5988	7.2188
		.6-10 Yıl	3.92908	2.22822	.080	-.4795	8.3377
		.11-15 Yıl	4,06003*	1.46196	.006	1.1675	6.9526
		.16-20 Yıl	-.14844	1.29232	.909	-2.7053	2.4085
Kriz sonrası	.1-5 Yıl	.6-10 Yıl	6.57143	4.23649	.123	-1.8106	14.9534
		.11-15 Yıl	7,25000*	3.55240	.043	.2215	14.2785
		.16-20 Yıl	1.47841	3.42624	.667	-5.3005	8.2573
		.21 Yıl ve Üzeri	.82675	3.40577	.809	-5.9117	7.5651
	.6-10 Yıl	.1-5 Yıl	-6.57143	4.23649	.123	-14.9534	1.8106
		.11-15 Yıl	.67857	3.22120	.833	-5.6946	7.0518
		.16-20 Yıl	-5.09302	3.08150	.101	-11.1899	1.0038
		.21 Yıl ve Üzeri	-5.74468	3.05872	.063	-11.7964	.3071
	.11-15 Yıl	.1-5 Yıl	-7,25000*	3.55240	.043	-14.2785	-.2215
		.6-10 Yıl	-.67857	3.22120	.833	-7.0518	5.6946
		.16-20 Yıl	-5,77159*	2.04142	.005	-9.8106	-1.7326
		.21 Yıl ve Üzeri	-6,42325*	2.00687	.002	-10.3939	-2.4526
	.16-20 Yıl	.1-5 Yıl	-1.47841	3.42624	.667	-8.2573	5.3005
		.6-10 Yıl	5.09302	3.08150	.101	-1.0038	11.1899
		.11-15 Yıl	5,77159*	2.04142	.005	1.7326	9.8106
		.21 Yıl ve Üzeri	-.65166	1.77400	.714	-4.1616	2.8583
	.21 Yıl ve Üzeri	.1-5 Yıl	-.82675	3.40577	.809	-7.5651	5.9117
		.6-10 Yıl	5.74468	3.05872	.063	-.3071	11.7964
		.11-15 Yıl	6,42325*	2.00687	.002	2.4526	10.3939
		.16-20 Yıl	.65166	1.77400	.714	-2.8583	4.1616

Çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre p-değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük olan ikili karşılaştırma grupları arasında anlamlı farklılık söz konusudur. Buna göre kriz dönemi değişkeni puanı açısından 11- 15 yıl kıdem süresi grubu ile 16-20 yıl kıdem süresi grupları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p<0,05$) 16-20 yıl kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin kriz dönemindeki yönetim becerileri daha yüksektir. Ayrıca 11-15 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üzeri kıdem grubu arasında da anlamlı farklılık vardır. 21 yıl ve üzeri kıdem grubu okul yöneticilerinin kriz dönemi becerileri daha yüksektir. Ancak 16-20 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üzeri kıdem grupları arasında anlamlı bir farklılık söz konusu değildir.

Kriz sonrası dönem için ise 1-5 yıl kıdem grubu ile 11-15 yıl kıdem grubu arasında anlamlı farklılık vardır. ($p<0,05$) 1-5 yıl kıdem grubu okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri 11-15 yıl kıdem grubu okul yöneticilerinden daha fazladır. 11-15 yıl ile 16-20 yıl kıdem grupları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p<0,05$) 16-20 yıl kıdem grubunun becerileri daha yüksektir.

11-15 yıl kıdem grubu ile 21 yıl ve üzeri kıdem grupları arasında anlamlı farklılık vardır. ($p<0,05$) 21 yıl ve üzeri kıdem grubunun becerileri 11-15 yıl kıdem grubundan daha yüksektir.

4.2.5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Okul Türüne Yönelik t-testi Sonuçları

Okulda kriz yönetimi becerileri anketinin alt boyutları özel okul ve devlet okulu olma durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Tablo 4.2. 5. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Okul Türüne Yönelik t-testi Sonuçları

Okul Türünüz	N	Standart		t	p
		Ortalama	Sapma		
Kriz öncesi puan	Özel	65	28.8000	0.441	0.66
	Devlet	69	28.5362		
Kriz dönemi	Özel	65	29.5385	-1.562	0.12
	Devlet	69	31.2319		
Kriz sonrası	Özel	65	61.9692	-1.137	0.26
	Devlet	69	63.6812		

t-testi sonucunda okulda kriz yönetimi becerileri alt boyutlarına ilişkin p-değerlerinin tamamı, 0,05 anlamlılık düzeyinden büyük olduğundan gruplar arasında anlamlı bir farka rastlanmamıştır. Yani özel okul ve devlet okulu olma durumu ile kriz yönetimi becerileri puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

4.2.6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetiminde Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri alt boyutlarının eğitim alma durumuna göre farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. 6. İlköğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetiminde Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumuna Yönelik t-testi Sonuçları

Kriz Yönetimi ile ilgili Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı		N	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kriz öncesi puan	Hayır	70	27.8143	3.69995	-3.073	0.003
	Evet	64	29.5938	2.91531		
Kriz dönemi	Hayır	70	28.9429	6.51394	-2.895	0.004
	Evet	64	32.0156	5.69737		
Kriz sonrası	Hayır	70	60.4714	9.19944	-3.435	0.001
	Evet	64	65.4531	7.39139		

t-testi sonucunda kriz yönetimi becerileri ölçeğinin bütün alt boyutları için p-değeri, 0,05 anlamlılık düzeyinden küçük çıkmıştır. Yani kriz yönetimi becerileri alt boyutları, okul yöneticilerinin daha önceden kriz yönetimi eğitimi durumu almalarına göre anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Kriz yönetimi hakkında hizmet içi eğitim alan okul yöneticilerinin hem kriz öncesinde hem kriz döneminde hem de kriz sonrasında puanları daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

BÖLÜM 5

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1.Sonuçlar

Kriz, kimi zaman beklenmedik anlarda gelen ama çoğu zaman da gelirken sinyaller veren ve okulun işleyişini sekteye uğratan ya da tamamen durduran durumlardır. Nasıl olağan zamanlarda okulun yönetimi okul yöneticilerinden bekleniyor, karar mercii onlar oluyorsa kriz durumlarını da yönetmesi beklenen kişiler yine okul yöneticileri oluyor. Çoğu zaman yöneticinin kendisinin de yeterli bilgi ve donanıma sahip olmayışı da kriz sebebi olabilmektedir. Döş ve Cömert (2012), Demirtaş (2000) da yaptıkları çalışmalarda kriz yönetiminde yöneticinin yeterliliklerine değinmişlerdir. Yine Erdinç'in (2018) çalışmasında da kriz sürecinden çıkmada liderin etkisi üzerinde durulmaktadır. Aynı şekilde Nelson'ın (2018) yaptığı çalışmada da okul yönetiminin krizi yönetmede gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gerektiği sonucu çıkmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak krizin ilk olarak okul yöneticileriyle çalışılması gerektiğini düşünmekteyim.

Bu çalışmada İstanbul ili Bakırköy ilçesindeki ilköğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri kendileri tarafından değerlendirilmiştir. İlgili araştırmalar incelendiğinde kriz yönetimi konusunda çeşitli araştırmalara rastlamak mümkündür ve çoğunluğu da öğretmenlerin okul yöneticilerini değerlendirdiği çalışmalardır. Aynı zamanda bu konuda özel ve devlet okulu karşılaştırması da hiç yapılmamıştır. Bazı araştırmalarda okul türü farklılıkları göze alınmış ancak onlar da genel lise ve meslek lisesi karşılaştırması boyutunda kalmıştır. Bu araştırma yapılırken kullanılan ölçek aracılığıyla okul yöneticilerinin kişisel bilgilerinin kriz yönetim becerilerini etkileyip etkilemediği değerlendirilmiştir. Aynı zamanda devlet ve özel okul yöneticilerinin verdiği

cevaplar karşılaştırılarak kriz yönetimi açısından farklılık olup olmadığı değerlendirilmiştir.

Ölçek sonuçlarına göre okul yöneticileri okul yönetimini kriz yönetimi konusunda yeterli bulmaktadırlar. Okul yöneticilerinin verdikleri cevaplara göre cinsiyet, öğrenim durumu, görev türü değişkenlerine göre de kriz yönetiminde bir farklılık olmadığı görülmektedir. Sonuçlara göre kıdem yılının artması ve kriz eğitimi almanın okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerini arttırdığını göstermektedir.

5.2. Tartışma

5.2.1. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Görüşlerine Göre Yönetimin Kriz Yönetme Becerileri Düzeylerine İlişkin Tartışma

Kriz öncesi dönemde en düşük ortalamaya sahip madde “*Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.*” maddesidir. Özsezer (2014), Ulutaş (2010) ve Karakuş’un (2018) çalışmalarında da aynı madde karşımıza çıkmaktadır. En yüksek ortalamaya sahip madde de “*Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.*” maddesidir. Ne yazık ki toplumumuzda “Bir musibet, bin nasihatten iyidir.” mantığıyla hareket edilerek sorunlar kapımızı çalana kadar önlemini almadığımız olabiliyor. Bu sebeple krizin geldiğini görsek de önlemini almak için bir çaba sarf etmeyebiliyoruz. Bunun örneğini de en iyi deprem ülkesi olma gerçeğimizde görüyoruz. Depremle yaşamayı öğrenmek, bunun için tedbirler almak yerine her deprem sonrası yaralarımızı sarma yoluna gidiyoruz.

Kriz anında “*krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır*” maddesi en düşük ortalamayla genellikle bazen şeklinde cevaplanmıştır. Buradan da okul yöneticilerinin istenilen düzeyde ve yeterlilikte yazılı kriz yönetimi planlarının olmadığı düşünülebilir. Yaptıkları çalışmalarda Döş ve Cömert (2012), Ocak (2006) ve Erdinç (2018) de okul yöneticilerinin kriz yönetim planlarının olmadığı sonucuna varmışlardır. Okullarımız Milli Eğitim Bakanlığının zorunlu tuttuğu plan ve ekiplerin ötesine gitmediğinden ve bunları da çoğu zaman resmi zorunluluk olarak gördüklerinden bu alanlara gerekli ilgi gösterilmeyip ihtiyaç olan çalışmalar da yapılmamaktadır. Kriz algımız deprem ve yangın tatbikatlarından öteye gitmediği

sürece de bu sonuçlarla daha çok karşılaşacağımızı düşünüyorum. Halbuki ilgili yönetmelikler kağıt üzerinde kalmasa ve okullarda yaşanan krizlerden yola çıkılarak kriz yönetim planları hazırlansa çoğu durum krize dönüşmeden önlenbilir.

Yine kriz anında *“Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.”* maddesi en yüksek ortalamayla genellikle çoğunlukla düzeyinde cevaplanmıştır. Okullarda kriz anında yapılan tüm çalışmaların ekibe bildirilmesi ilk çözüm yöntemlerinden biri olarak kullanılabilir. Kaosu önlemek ve krizi kontrol altına alabilmek için bilgi akışı çok değerli olacaktır. Yine Özsezer (2014) ve Karakuş’un (2018) çalışmalarında da kriz anında aynı maddeler en yüksek ve en düşük değerler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Planlar sadece kriz anında değil, her türlü iş ve işleyişte gereklidir. Amacı, hedefi ve yönünü görmek amacıyla planlar tüm örgütler için çok değerlidir. Kriz planının amacı krizi kontrol altına almaktır. Ayrıca krize karşı olumlu bir tutum yaratma ve fırsatları değerlendirme gibi amaçları da vardır. Bu nedenle ne yapılması gerektiğini gösteren bir plana ihtiyaç vardır. Planlama, dikkatlerin asıl soruna odaklanmasını sağlar ve eylem için bir çatı oluşturur (Tüz, 2004:64).

Kriz sonrası süreçte Karakuş’un (2018) çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da *“Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.”* maddesi en düşük ortalamaya sahiptir. Kriz yönetim ekiplerimizin kağıt üstünde kalması sebebiyle eğitilmemeleri de olası bir durumdur. En yüksek ortalama da *“Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.”* maddesidir.

Kriz her kurum için sonuçları ne olursa olsun öğretici bir tecrübedir. Bu nedenle yöneticiler bu süreçten kazanımlar elde etmekte ve önlerine çıkabilecek engelleri bu tecrübelerine göre atmaktadırlar. Çalışma şu an işleyişini devam ettiren okul yöneticileriyle yapıldığı için herhangi bir kriz durumu yaşandıysa bile atlatıldığının somut göstergesidir. Erdinç’in (2018) de dediği gibi krizlerin sürekli yaşandığı,

kaçınılmaz olduğu, lideri gelişim sürecine soktuğu için de okul yöneticilerine olumlu etkilerinden bahsetmek mümkündür.

Dünya sürekli bir değişim içinde olduğundan hiçbir şey aynı kalmaz. Bu nedenle her koşula hazırlıklı olmak için eğitilmek önemli olabilmektedir. Kriz yönetim ekibinin kadrolaşması ve eğitilmesi de çok önemlidir. Seçilen kişilerin aynı düşünce yapısında olması gerekmektedir. Değişik tecrübeler ve eğitimlere sahip olmaları da gerekir (Pira ve Shodol, 2004). Kriz ekibinin en önemli görevi krizin gerçekleşmesini mümkün olduğu kadar engellemektir. Kriz gerçekleştiğindeyse riski azaltmak, ikinci aşamada kurumun imajını korumaya çalışmak ve üçüncü aşamada ise örgütün kültürünü olumlu yönde değiştirmektir (Tüz, 2004:93-94).

Yöneticiler; kendilerini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında “çoğunlukla” düzeyinde yeterli görmüşlerdir. Karakuş’un (2018) çalışmasının kriz öncesi ve sonrasıyla örtüşürken, kriz anı bazen seviyesinde çıkmıştır ve bu yönle farklıdır. Ulutaş’ın (2010) öğretmenlerle, Sayın’ın (2008) yöneticilerle ve Özsezer’in (2014) öğretmenlerle yaptığı çalışmalarda da okul yöneticilerinin krizi yönetme düzeyleri çoğunlukla şeklinde çıkmış ve sonuçlar bu çalışmayla örtüşmektedir. Sonuçların çoğunlukla düzeyinde çıkmasının öncelikli sebebi yöneticilerin kendi okullarında ya da başka okullarda her gün çeşitli sebeplerle kriz ya da krize sebep olabilecek olaylar yaşamaları ya da şahit olmalarıdır. Dolayısıyla bu konuda bilgi ya da tecrübe sahibi olmalarından kaynaklanmaktadır. Yönetici her gün farklı yaş ve meslek gruplarıyla bir arada olduğu ve onların yönetiminden sorumlu olduğu için çok çeşitli problemlerle karşılaşmakta ve çözüm yolları üretmektedir. Haliyle bir süre sonra problem çözme konusunda tecrübe sahibi olmakta ve birçok çalışana göre krizin nereden gelebileceğini ve nelerin krize sebep olabileceğini öngörebilmektedir. Aksu (2009) da bunlarla ilişkili olarak yaptığı çalışmada ilköğretim okulu müdürlerinin kriz döneminde etkili yönetsel davranışlar sergilediğı sonucuna varmıştır.

5.2.2. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Cinsiyet, Öğrenim Durumu, Görev, Mesleki Kıdem, Okul Türü ve Kriz Eğitimi Alıp Almama Değişkenlerine Yönelik Tartışma

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri cinsiyet türü değişkenine göre karşılaştırıldığında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası boyutlarında yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Adıgüzel'in (2007) çalışmasına göre okul müdürlerinin "Planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim" yeterlilikleriyle ilgili yönetici algıları, cinsiyet açısından farklılık göstermediği için bu çalışmanın bulgularıyla uymaktadır. Karakuş'un (2018) çalışmasında kriz anı ve kriz sonrasında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık bulunmaması bu çalışmayla örtüşmektedir ancak kriz öncesi dönemde erkek yöneticilerin kendilerini daha yeterli buldukları görülmüştür. Karakuş'un çalışmasında erkek yönetici sayısı fazla iken bu çalışmada kadın yönetici sayısını daha fazla görüyoruz. Bu durum sonuçları etkilemiş olabilir. Aynı durum Sayın'ın (2008) çalışmasında da erkek yöneticilerin kendilerini kriz yönetme konusunda daha üstün görmeleri şeklinde çıkmıştır. Ancak Karakuş'un (2018) çalışmasındaki öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetim becerilerinde cinsiyet farklılığı bulunmamıştır. Yine Savcı (2008), Aksu (2009), Ulutaş (2010), Maya (2014) ve Özdemir'in (2012) çalışmalarında da cinsiyet değişkenine göre fark bulunmamıştır ve bu çalışmadaki sonuçları desteklemektedir. Öğretmenlik ne kadar kadın mesleği gibi görülse ve mesleği tercihte kadınların oranı fazla da olsa okul yöneticiliğinde bu denge korunmaya çalışılıyor. Yönetim kısmının işleyişi öğretmenlikten farklı olduğundan ve her cinsiyetteki öğrenciye eşit yaklaşım ve yönetim modeli çizmek adına da yönetici seçimlerinde kadın ve erkek bir arada tercih ediliyor. Bu durum cinsiyet farklılığının çıkmamasının sebebi olabilecek etkenlerden biridir. Ne kadar erkek egemen bir toplumda yaşasak da eğitim sektöründe kadın çalışanların fazla oluşu da bu dengeyi koruyan sebeplerden biri olabilir.

İlköğretim okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre anlamlı farklılık bulunmaması da beklenen sonuçlardandır çünkü yapılan yüksek lisansların hangi alanda olduğu bilinmemektedir. Alınan yüksek lisans eğitimleri ilköğretim okul yöneticisinin branşıyla da ilgili olabilmektedir. Mevcut ilköğretim okul

yöneticilerinin hepsi de eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim almamaktadır. Dolayısıyla bu değişkenin kriz yönetimini etkileme olasılığı düşüktür.

İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri görev türü değişkenine göre karşılaştırıldığında kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası boyutlarında okul müdürlerinin görüşleri ile okul müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bunu da günümüzde yöneticiliğin yaş ve tecrübe kriterlerinin dışına çıkmış olmasına bağlayabiliriz. Yönetici kadrolarına baktığımızda, özellikle özel okullarda genç kadrolarla karşılaşıyoruz. Eğitimin, eğitim yöntemlerinin, öğrenci profillerinin ve günün imkân ve koşullarının değişmesiyle beraber daha genç ve dinamik ekipler oluşturuluyor. Öğrencinin de öğretmenin de daha aktif ve üretken olmasından dolayı bu yoğunluğu ve hareketliliği kaldırabilecek kişiler tercih ediliyor. Bununla beraber müdür ve müdür yardımcıları arasındaki yaş ve kıdem farklarının ortadan kalkmasından dolayı görev türü değişkeninde fark çıkmaması durumunu buna bağlayabiliriz. Ancak Maya (2014) ve Özsezer'in (2014) araştırmalarında okul müdürleri kriz yönetiminde kendilerini daha yeterli bulmuşlardır ve bu çalışmanın sonucuyla örtüşmemektedir.

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri mesleki kıdem türü değişkenine göre karşılaştırıldığında kriz öncesinde anlamlı bir farklılık bulunmazken kriz anı ve kriz sonrası boyutlarında yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Kıdem yılı arttıkça okul yöneticileri kendilerini kriz yönetiminde daha yeterli görmektedir. Sayın'ın (2008) çalışmasında kriz yönetimi başarı testinden alınan puanlara göre yöneticilerin mesleki kıdemi arttıkça kriz yönetim becerilerinin de artması bu çalışmanın bulgularıyla uymaktadır. Ayrıca Karakuş'un (2018) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimi becerileri kıdemle eşdeğer olarak arttığı için bu çalışmayla sonuçları örtüşmektedir. Yönetici bulunduğu sektörde uzun yıllar çalıştığında edindiği tecrübeler ve belki atlattığı krizler sayesinde durumu değerlendirme, yaşanabilecek krizleri öngörme ve önleme gibi özellikler açısından göreve yeni başlamış yönetici ve öğretmenlere göre daha avantajlı olabiliyor. Ulutaş (2010), Maya'nın (2014) öğretmenlerle yaptığı çalışmalarda da kıdemle kriz yönetiminde belirleyici olduğu sonucu çıkmıştır.

Adıgüzel'in (2007) çalışmasında ilköğretim okul yöneticilerinin depremin sebep olduğu kriz durumunda planlama, örgütleme ve iletişim yeterliklerine ilişkin algıları, kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemesi yönünden bu çalışmanın neticeleriyle örtüşmemektedir.

Yine Özsezer (2014) ve Karakuş'un (2018) çalışmalarında da öğretmenlerin kriz yönetiminde yöneticileri kıdem alt boyutuna göre değerlendirdiklerinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Ayrıca günümüzde okul yöneticilerine baktığımızda yaş ortalamasının düştüğünü görüyoruz. Öğretmenlerin kıdemlerine bakılmadan, her okulun kendi iklimine göre oluşturduğu kriterler sonucunda mesleğinin başında olan kişilerin bile yönetici seçildiğini görmekteyiz. Erken yaşlarda ve mesleğinin başında yönetici seçilen bu kişiler, işlerinde yeterli görüldükleri için seçildiklerini düşünmekte olabilirler. Kendilerini öğretmenlik, yöneticilik vasıfları açısından yeterli gördükleri için de kriz öncesi dönemde kriz yönetiminde kıdem farklılığının çıkmamasını buna bağlayabiliriz.

Aynı zamanda özel okullarda görev dağılımı yöneticiden öğretmene olacak şekilde düzenli ve sistemli dağıtılmaktadır. Öğrenciler, danışman ya da koç öğretmen tarafından yakından takip edilmekte, öğrencinin bağlı olduğu rehber öğretmenlerle süreç değerlendirilmekte ve çoğu kriz riski bu sistemli takip sayesinde baştan önlenmektedir. Bu da yöneticiler arasında kıdem farkı olmaksızın kriz yönetiminde yeterli görülme sebebi olabilir.

Devlet ve özel ilköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri görüşleri karşılaştırıldığında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Özsezer'in (2014) öğretmenlerle yaptığı çalışmasında da genel lise ve meslek liseleri arasında kriz yönetimi açısından farklılık bulunmamış ve bu çalışmadaki sonucu desteklemektedir. Bu da okul türleri arasında kriz sürecini yönetme konusunda farklılık olmadığını göstermektedir. Bu durumu Bakırköy ilçesinin İstanbul ilçeleri arasında sosyo-ekonomik açıdan avantajlı bir bölge olmasına bağlayabiliriz. Bu bölgedeki devlet okullarının çoğu ilçenin gelir seviyesi yüksek olan bölgelerinde ve yine aynı şekilde

gelir seviyesi yüksek ailelerin çocuklarının da olduğu okullar olduğundan özel ve devlet okulları açısından imkanlar ve ğrenci profilleri birbirine yakın olabiliyor. Bu da krize bakış açısında ve müdahale yöntemlerinde ortak adımlar atılmasını sağlayabilir. Daha net veriler görebilmek için sosyo-ekonomik açıdan farklılığı olan ilçeleri seçmek daha doğru veriler elde etmeyi sağlayacaktır.

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri hizmet içi eğitime katılma türü değişkenine göre karşılaştırıldığında hizmet içi eğitime katılmış ve katılmamış yöneticiler arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sayın'ın (2008) alışmasında ortaöğretim kurumları yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin hizmet içi eğitim alan yöneticilerin kriz puanları almayanlara göre daha yüksek olup çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Karakuş'un (2018) alışmasında kriz eğitimi almış olan yöneticiler ile kriz eğitimi almamış olan yöneticiler arasında kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem boyutunda anlamlı farklılık bulunduğu için bu çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Adıgüzel (2007) de çalışmasında kriz öncesi hazırlıklı olmak, proaktif davranmak için okul yöneticilerinin eğitilmiş olması gerektiğini belirtmektedir.

Çoğu okul yöneticisine göre okulların işleyişini sekteye uğratabilecek vakalar kriz olarak görülmektedir. Çok fazla öğrenci, öğretmen ve yardımcı eleman çalıştıran bu kurumlarda kriz yaşanması da kaçınılmazdır. Çünkü öğrencilerin aileleri de işin içine dahil edildiğinde muhatap olunan kişi sayısı artıyor. Bu sebeple bir yöneticinin olası kriz dönemlerine hazırlıklı olması gerekmektedir. Haliyle bu konuda hizmet içi eğitim almak bu yöneticilerin bir adım önde olmalarını sağlayacaktır. Panagiotopoulos, vd.nin (2018) alışmasında da yöneticilerin eğitim alması gerektiği sonucu çıkmıştır.

Adıgüzel'in (2007) yaptığı çalışmada, gelişmiş olan ülkelerde okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda üniversitelerde ve göreve başlamadan önce eğitim aldıklarını belirtmektedir. Sayın (2008) ise hizmet içi eğitim programına dahil olan yöneticilerin kriz yönetimi konusunda okuldaki diğer personelin de kendini geliştirmesi ve bilgilenmesi yolunda katkı sağladıklarını vurgulamaktadır. Ancak

günümüz yönetici seçimlerinde böyle bir kriter bulunmamaktadır. Kriz eğitimleri Milli Eğitim Bakanlığının zorunlu koştuğu eğitimler olmaktan öteye gitmemekte ve bunların da niteliği ve hedefe yönelik olma durumları ayrı bir tartışma konusudur.

5.3. Öneriler

Okullarda yaşanan krizlerin çözümüne katkı sağlamak için bu çalışmanın bulgularından faydalanılarak okul yöneticilerine ve araştırmacılara şu öneriler sunulabilir:

5.3.1.Okul Yöneticilerine Yönelik Öneriler

1. Yöneticilere ve tüm okul çalışanlarına kademeli olarak eğitim öğretim yılının başında, süreçte ve yılın sonunda verilen mesleki seminerlerde, kriz yönetimi eğitimi de dahil edilmeli ve her sene güncellenerek devam etmelidir.
2. Ülke genelindeki tüm özel okullarda ve devlet okullarında, bölgesel farklılıkları da göz önünde bulundurularak okullarda yaşanabilecek kriz durumları belirlenip kriz yönetim planları hazırlanmalı ve okul yöneticilerinin kurdukları kriz yönetim ekibiyle kriz senaryoları oluşturularak kriz yönetim ekibi sürekli aktif tutulmalıdır.
3. Okullar tarafından yaşanan krizler raporlandırılarak kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası süreçte yaşananlar ve yapılan çalışmalar göz önünde bulundurularak il ve ilçeler bazında planlar Milli Eğitim Bakanlığınca resmileştirilmeli ve denetimleri yapılmalıdır.
4. Eğitim yöneticiliğinin meslek olarak kabul edilmesi ve öğretmenlikten gelen kişilerin bir yönetici olacak şekilde yetiştirilmesi okullarımızın daha sağlıklı ve güvenli yönetilmesini sağlayabilir. Öğretmenlik ve okul yöneticiliğinin birbirinden farklı alanlar olduğu unutulmamalıdır ve en azından okul müdür ve müdür yardımcılığı görevleri için eğitim yönetimi eğitimi şart koşulmalıdır. Okullarımız alanında donanımlı ve deneyimli kişiler tarafından daha iyi yönetilecek ve bu da krizlerin yaşanmasını ya da etkilerini en aza indirebilecektir.
5. Yönetici olma şartlarında “kriz eğitimi almış olma zorunluluğu” getirilmelidir.

5.3.2. Araştırmacılar için Öneriler

1. Her bölgedeki okul birbirinden çok farklı dinamiklere ve imkanlara sahip olduğu için farklı bölgelerde yapılan çalışmalar karşılaştırılabilir.
2. Çalışmalar her kademe için ayrı şekilde ele alınabilir. Anaokulları, ilkokullar, ortaokullar, liseler ve hatta üniversiteler olacak şekilde ayrı ayrı kriz yönetimleri çalışılabilir.
3. Krizin en çok etkilediği okul paydaşı öğrenciler olduğu için kriz konusu öğrencilere özel olarak çalışılabilir.
4. Yapılan lisansüstü eğitimlerin eğitim yönetimi alanında olup olmaması, kriz yönetimini değerlendirme noktasında bir değişken olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetme Becerileri. *e-Journal of New World Sciences Academy*. 4(2), 448-464.
- Adıgüzel, S. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri. (Yüksek Lisans Tezi) Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akarsu, A. H. (2010). İngiltere’de İlköğretim Okullarında Acil Durum Yönetimi İlkeleri ve Uygulamaları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2) 37-49.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Altunya, N. (1997). Eğitim Sorunumuza Kuşbakışı. Ankara: Ürün Yayınları.
- Atkinson, A.J. (2002). Resource Guide for Crisis Management in Virginia Schools, Virginia Department of Education, Richmond, Virginia.
- Aydemir, Muzaffer ve Demirci, M. Kemal. (2005). Son Dönemlerde Yaşanan Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Olumlu Etkilerinin Analizi, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, 29(1), 65-81.
- Ayyürek, O. (2014). Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi:Van Depremi Örneği. (Yüksek Lisans Tezi). Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.
- Baran, H. (2007). İşletmelerde Kriz Yönetimi, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü, Kasım 2, 26-32.
- Bozgeyik, A. (2008). Krizlerden Yükselerek Çıkın. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 5-34
- Bursalıoğlu, Z. (2002). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Ankara: Pegem Yayınları.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çelik K. (2007). Okullarda Acil Durum Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 6(23), 353-373.
- Demirtaş, İ. Y. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Okul Güvenliğine İlişkin Rol ve Beklentileri. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi) Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.
- Dönmez, B ve Özer, N. (2009). Okul Güvenliği ve Güvenli Okul. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Döş, İ ve Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9(20), 329-346.
- Enginol, İ. (2000). Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Organizasyon Anabilim Dalı, İstanbul.
- Erdoğan, F. (2018). Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik (Yüksek Lisans Tezi), Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Etimoloji, 12 Nisan 2020 <<https://www.etimolojiturkce.com/kelime/kriz>>
- Fidan, M.; Gülsünler, M.E. (2003). Kurum Kimliğinde Kriz Yönetiminin Yeri ve Önemi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10, 465-474.

- Filiz, E. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Gazete Vatan, 17 Mart 2020 <<http://www.gazetevatan.com/okulda-feci-kaza-1010183-yasam/>>
- Genç, F. Neval (2007). Türkiye’de Doğal Afetler ve Doğal Afetlerde Risk Yönetimi, Stratejik Araştırmalar Dergisi, 5 (9), 201-226.
- Geyin, Ç. (2007). Genel Liselerde Okul Güvenliği Algılarının İncelenmesi (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Gümüşeli, A.İ. (2005). Eğitimde Kalite, Kaliteli Yönetici Yetiştirme ile Sağlanır, Artı Eğitim Dergisi, 11, 6.
- Haberler, 17 Mart 2020 <<https://www.haberler.com/van-daki-okulda-cinsel-istismar-dehseti-9295675-haberi/>>
- Haşit, G. (2000). Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Türkiye’nin Büyük Sanayi Örgütleri Üzerine Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1177.
- Hill, S. (2015). An Analysis of School Crisis Preparedness in Kansas, Baker University, Kansas.
- İhlas Haber Ajansı, 17 Mart 2020 <<http://www.ihb.com.tr/haber-istanbulda-okulda-yangin-panigi-510918/>>
- İnandı, Y. (2008). Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, D.Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.10, 55, 36-55
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim, İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 49, 117-132.
- Karakuş, A. (2018). Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi, Mersin Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksel Lisans Tezi, Mersin.
- Karanikola, Z., Nikos, K. and Panagiotopoulos, G. (2018). The Contribution of Education Staff Training to Crisis Management Among Teachers: A Case Study of The Prefecture of Ilia, British Journal of Education, 6(10), 15-23.

- Korkmaz M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 53, 75-98.
- Luecke, R. (2008). Felaketleri Önleme Becerisi, Kriz Yönetimi, Harvard Business Essentials, Çev. Önder Sarıkaya. İstanbul: Yaylacık Matbaa.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23) 209-235.
- MEB, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, 23 Mart 2020 <https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/10113305_yeni_rehbrlk_yon.pdf>
- Memduhoğlu. H.B., Yılmaz K. (2017). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara: Pegem Akademi.
- Mynet, 17 Mart 2020 <<https://www.mynet.com/istanbul-da-okul-bahcesinde-dehset-cocuklarin-gozu-onunde-korkunc-olay-110104082598>>
- Nelson, J. (2018) Crisis Management Preparing School Leadership to Manage Critical Incidents: A Qualitative Case Study, University of Phoenix.
- Ocak, Y. (2006). Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi:(Edirne ili örneği), Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Özer, G. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yöneticilerin İletişim Davranışlarıyla İlgili Öğretmen ve Yönetici Algılarının İncelenmesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19, 93-114.
- Özmen B., Gerdan S. ve Ergünay O. (2005). Okullar İçin Afet ve Acil Durum Yönetimi Planları, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 3(1), 39.

- Özsezer, S. (2014). Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Yüksek Lisans Tezi), Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uşak.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2004). Kriz Yönetimi- Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Sabah, 17 Mart 2020 <<https://www.sabah.com.tr/yasam/2013/02/11/okulda-akil-almaz-olay>>
- Savcı, S. (2008). Orta Öğretim Kurumlarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları (Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Sayın, N. (2008). Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği), Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Slater, M.D. (2017). Crisis Management By Higher Education Leaders, Doktora Tezi, Edgewood College, Madison.
- Şen, F. (2011). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi, (Yüksek Lisans Tezi), Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Şimşek, Ş. (1999). Yönetim ve organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tack, Philip B. (1994). Kriz Zamanı Yönetim, Çeviren: Yakut Güneri. İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yönetim, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, (4-1).
- TDK, 01 Nisan 2020 <<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul 19.02.2007>>
- Tirgent, 11 Nisan 2020 <<http://www.tigernt.com/cgi-bin/ecdict.cgi>>
- Tuğcu, Ş. Tankut. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 16-20.
- Tutar, H. (2000). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İstanbul: Hayat Yayınları.
- Tutar, H. (2004). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜİK, 18 Mart 2020 <http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1018>

Tüz, M.V. (2004). Kriz Yönetimi. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Tüz, Melek (2008). Kriz Yönetimi Uygulamalar İçin Temel Adımlar. Bursa: Alfa Yayınları.

Uluğ, G. (2015). Ortaokul ve Liselerde Görev Yapan Okul Müdürlerinin Okul Güvenliğine İlişkin Rollerini, Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Yavaş, A. ve Aydoğdu, Ö. (2004). Küresel Krizleri Yönetmek, Turizm ve Terörizm, Balıkesir, I. Balıkesir Ulusal Turizm Kongresi.



EK 1: İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeği
Bölüm 1

EKLER

EK I

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ
GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİ

Değerli Yönetici,

Bu araştırmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda kriz yönetimine ilişkin yönetici görüşlerini belirlemek ve bu konuda öneriler geliştirmektir. Elinizdeki anket yalnız bilimsel bir çalışma için kullanılacak olup elde edilen bulgular hiçbir kurum ya da kişiyle paylaşılmayacaktır. Lütfen anket formuna isminizi yazmayınız.

Sorulara ne kadar samimi, ciddi, dikkatli ve gerçekçi cevaplar verirseniz araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği o oranda artacaktır. Anket, iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde siz değerli yöneticilerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde kriz yönetimine ilişkin sorular yer almaktadır. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız ve her soru için tek bir seçeneği işaretleyiniz. Değerli katılımlarınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Duygu YALMAN

Ceren BİYİKOĞLU

İstanbul Kültür Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyet:

Kadın Erkek

2- Öğrenim Durumu:

Lisans Yüksek Lisans Doktora

3- Göreviniz:

Müdür Müdür Yardımcısı

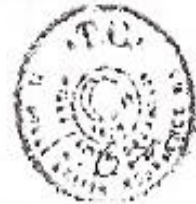
4- Mesleki kademiniz:

1-5 Yıl 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16-20 Yıl 21 Yıl ve üzeri

5- Okul türünüz:.....

6- Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

Evet Hayır



EK 2: İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Görüşleri Ölçeği
Bölüm 2

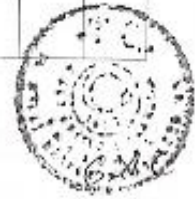
EK 2

İKİNCİ BÖLÜM

AÇIKLAMA: Aşağıda "okulda kriz yönetimi becerilerine" ilişkin ifadeler yer almaktadır. Bu becerileri ne derecede gösterdiğinizle ilişkin görüşünüzü ilgili seçeneğin altına (X) işareti koyarak belirtiniz.

	KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ	Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşmaktadır.					
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krizde neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işlemlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlanmaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlanmaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlanmaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına önceliklik etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımdan kurtulmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					

	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesilmiş bilgiler vermektedir.				
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlenmektedir.				
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama				
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.				
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.				
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.				
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.				
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.				
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.				
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.				
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.				
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.				
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.				
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.				
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.				
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesini olanak sağlamaktadır.				
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.				
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.				



EK 3: T.C. Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.23483283
Konu: Anket Araştırma İzni

06.12.2018

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Sosyal Bilimler Enstitüsü)

İlgi: a) 08.11.2018 tarih ve 33895 sayılı yazınız
b) Valilik Makamının 29.11.2018 tarih ve 23001240 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ceren BIYIKOĞLU'nun "İstanbul Bakırköy İlçesinde Görev Yapan Devlet ve Özel İlkokul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları" konulu araştırma çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınıza ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi, bilimsel amaç dışında kullanmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Levent ÖZLİ
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:
1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Birbirler Sok. İbrahim Özgür Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: spb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://www.muhasebe.gov.tr> adresinden 3F55-3561-3858-9a85-181C kodu ile teyit edilebilir.

EK 4: T.C. Milli Eğitim Müdürlüğü Onay Yazısı



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.23001240

29/11/2018

Konu : Anket ve Araştırma İzin Talebi

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi: a) İstanbul Kültür Üniversitesinin 08.11.2018 tarih ve 33895 sayılı yazısı.
b) MEB. Yen. ve Eğ. Tk. Gn. Md. 22.08.2017 tarih ve 12607291/2017/25 No'lu Gen.
c) Milli Eğitim Araştırma ve Anket Komisyonunun 21.11.2018 tarihli tutanağı.

İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Ceren BİYİKOĞLU'nun "İstanbul Bakırköy İlçesinde Görev Yapan Devlet ve Özel İlkokul Müdür ve Müdür Yardımcılarının Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Algıları" konulu tezi kapsamında, ilimiz Bakırköy ilçesinde bulunan özel/resmi ilkokullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılara; anket uygulama istemi hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarınıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulandması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Bakanlık emri esasları dâhilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında) bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Levent YAZICI
İl Milli Eğitim Müdürü

- Ek:
1- Genelge,
2- Komisyon Tutanağı.

OLUR
29/11/2018

Ahmet Hamdi USTA
Vali a.
Vali Yardımcısı

Milli Eğitim Müdürlüğü Hırcıncılar M. İnanç Öktem Cad.
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul
E-Posta: sg0346@meb.gov.tr

A. BALTA VHK
Tel: (0 212) 455 04 00-239
Faks: (0 212) 455 06 52

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalandığından, http://www.kaygimcib.gov.tr adresinden 3c10-5b6c-39a7-8c14-708a kodu ile teyit edilebilir.