

**ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA KRİZ
YÖNETİMİ
(EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)**

Hazırlayan: Yasemin OCAK

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kamile DEMİR

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı,
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı için öngördüğü
YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak hazırlanmıştır.

Edirne

Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kasım, 2006

TEŞEKKÜR

Çalışmama bulunduğu özenli katkılardan ve sarf ettiği emekten dolayı, danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kamile Demir'e, değerli zamanlarını ayırıp, yapılan görüşmelerde yöneltilen sorulara içtenlikle verdikleri cevaplar için araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan yönetici kadrosu ve öğretmenlere teşekkür ederim.

Araştırmayla ilgili verilerin sağlanmasıda gösterdikleri kolaylık için Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne teşekkür ederim.

Çalışmam süresince verdikleri her türlü destek, gösterdikleri özveri ve sabır için değerli ailem ve sevgili eşim Sencer'e teşekkürlerimi sunarım.

ORTAÖĞRETİM OKULLARINDA KRİZ YÖNETİMİ (EDİRNE İLİ ÖRNEĞİ)

Hazırlayan: Yasemin OCAK

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Edirne İli Resmi Ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi konusuna ilişkin görüşlerini ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmaları inceleyerek ortaöğretim okullarının krize hazırlık düzeylerini saptamaktır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, veri analizi teknikleri olarak de içerik analizi ve betimsel analiz tercih edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde konuyla ilgili problem durumundan, araştırmanın amaç ve öneminden bahsedilmiştir. İkinci bölümde kriz, kriz planlaması ve kriz yönetimi kavramlarının üzerinde durularak okulda kriz, okulda kriz planlaması ve okulda kriz yönetimi konularına değinilmiştir. Okulların sıklıkla karşılaşılabilecekleri kriz durumları belirlenmiş ve bir “Kriz Yönetim Planı” hazırlanmıştır.

Üçüncü ve dördüncü bölümlerde, araştırmanın yöntemine ve çalışma grubuyla yapılan görüşmeler sonucu elde edilen bulgulara yer verilmiş ve yorumlarda bulunulmuştur.

Son bölümde, araştırma sonucu varılan sonuçlar verilmiş ve sonuçlar ışığında okul yöneticilerine kriz yönetimine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimler: Kriz, kriz planlaması, kriz yönetimi, kriz yönetim ekibi

CRISIS MANAGEMENT IN HIGH SCHOOLS (SAMPLE OF EDIRNE)

Prepared by: Yasemin OCAK

ABSTRACT

The aim of this study is to determine the crisis preparedness level of High Schools in the Province of Edirne by analyzing the views of school principals, vice principals and teachers on crisis management and the studies done at schools on this subject. The interview technique is used in the research and content and descriptive analysis are also preferred as data analysis techniques.

In the first part of the study, the problem, the aim and the importance of the research are mentioned. In the second part, the concepts of crisis, crisis planning and crisis management are underlined and the subjects of crisis in school, crisis planning in school and crisis management in school are explained. Crisis situations that are most probable for schools to face are defined and a “Crisis Management Plan” is prepared.

In the third and fourth parts, the method of the research and the findings obtained as a result of interviews made with the managing staff and teachers in the schools are mentioned and certain comments are made.

In the final section, the results of the research are explained and certain suggestions are made for the managing staff of the schools by the help of these results.

Key words: Crisis, crisis planning, crisis management, crisis management team

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
Teşekkür.....	i
Özet.....	ii
Abstract.....	iii
İçindekiler.....	iv
Şekiller	ix
Tablolar	x

I. BÖLÜM

GİRİŞ	1
Problem.....	2
Amaç.....	3
Önem.....	4
Sayıtlar.....	6
Sınırlılıklar.....	6
Tanımlar.....	7
Kısaltmalar.....	8
İlgili Araştırmalar.....	8

II. BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN	16
Kriz Nedir?.....	16

Krizin Özellikleri.....	19
Krize Neden Olan Etmenler.....	21
Kriz Sürecinin Aşamaları.....	27
Krizin Sonuçları.....	31
Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması.....	32
Kararların Niteliğinin Bozulması.....	34
Örgütsel Çatışmanın Artması.....	34
Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması.....	38
Çabuk Karar Alma Zorunluluğu.....	39
Zamanın Daralması ve Stres.	40
Kriz Yönetimi Nedir?.....	41
Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar.....	46
Kriz Yönetiminin Özellikleri.....	47
Kriz Yönetimi Süreci.....	49
Kriz ve Yöneticiler.....	54
Kriz Planlaması Nedir?.....	56
Kriz Planının Özellikleri.....	59
Planın Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar.....	61
Kriz Yönetim Ekibi.....	63
Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri.....	64
Ekibi Oluştururken Dikkat Edilmesi Gereken	

Hususlar.....	65
Kriz Yönetim Ekibinin Örgüte Sağladığı Yararlar.....	66
Kriz Yönetim Merkezi.....	67
Okulda Kriz Nedir?.....	69
Okulda Kriz Planlaması.....	71
Okulda Kriz Yönetimi.....	77
Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	80
Kriz Yönetim Planı.....	84
Planın Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar.....	85
KRİZ YÖNETİM PLANI.....	88

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	119
Araştırma Modeli.....	119
Evren ve Örneklem.....	120
Çalışma Grubu.....	120
Veriler ve Toplanması.....	122
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	126

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM.....128

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerinin
Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetim
Planı'nda Belirtilen Kriz Durumlarına İlişkin
Yaklaşımları ve Konuyla İlgili Okullarında
Yapmış Oldukları Çalışmalar.....129

Ortaöğretim Okullarındaki
Müdür Yardımcılarının Kriz Yönetimi
Konusundaki Görüşleri ve Konuyla İlgili Okullarında
Yapılan Çalışmalar.....146

Ortaöğretim Okullarındaki
Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ve Konuyla İlgili
Okullarında Yapılan Çalışmalara İlişkin
Görüşleri.....156

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Sonuçlar.....168

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Okullarında Krizleri Önleme ve Krizlere Hazırlık Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerini Kapsayan Sonuçlar.....	169
Kriz Anında Yapılacak Çalışmalara İlişkin Sonuçlar	171
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin İl M.E.M'nün Olası Krizlere Karşı Okullara Yaptıkları Yardımlar Konusundaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	172
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Kriz Yönetim Ekibi'nin Okullardaki Rolü Konusundaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar.....	172
Öneriler.....	173
KAYNAKÇA.....	175
EKLER.....	181

ŞEKİLLER

Şekil No	Sayfa No
1. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler	24
2. Kriz Sürecinin Aşamaları	27
3. Kriz Süreci	30
4. Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri	33
5. Kriz Yönetiminin Aşamaları.....	44
6. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması.....	49

TABLOLAR

Tablo No	Sayfa No
1. Kriz Döneminin Özellikleri.....	28
2. Çalışma Grubunu Oluşturan Ortaöğretim Okulları.....	121
3.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kriz Yönetim Planı'nın Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	129
4.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kriz Yönetim Ekibi'nin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	130
5.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Yangına Karşı Alınan Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	130
6.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Depreme Yönelik Yapılan Hazırlıklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	131
7.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarındaki Altyapının Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	132
8.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okulu Su Basması Durumunda Suyu Tahliye Etme İmkânlarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	133
9.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Su Baskını Sonucu Oluşacak Hasarı Karşılama Yollarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	133
10.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Bomba İhbarında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	134
11.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okulda Bomba Bulunması Durumunda Yaşanacak Güvensizliğin Önüne Geçmek İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	135
12.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kimyasal veya Biyolojik Saldırı Önlemlerin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	136

Tablo No	Sayfa No
13.Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğrenci Üzerinde Kesici Alet ya da Ateşli Silah Bulunması Durumunda Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı.....	137
14. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğrenci Kaybolması ya da Kaçırılmasında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	138
15. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında İntihar Girişiminde Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	139
16. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Öğrencilerin Psikolojik Gelişimleri Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	140
17. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Aldıkları Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	141
18.Okul Müdürlerinin Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Düzenlenen Seminerlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	141
19. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Demirbaşa Zarar Verme Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	142
20. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğretmenlerin Öğrencilerin Psikolojik Gelişimleri Konusundaki Duyarlılığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	143
21. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Kriz Durumlarına Karşı İl M.E.M'nün Okullara Katkılarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	144
22. Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarındaki Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	145

Tablo No	Sayfa No
23. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Kriz Yönetim Ekibi'nin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları	146
24. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Servis Kaza Yaptığında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	147
25. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Düzenlenen Yangın Seminerlerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	148
26. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Binanın Ayrıntılı Planının Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	149
27. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Depremde Koordinasyonun Sağlanmasına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	150
28. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Altyapı Kontrolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	150
29. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Su Baskınında Tahliye İmkânına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	151
30. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Öğrencilerin Devam Durumuna İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	152
31. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Alınan Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	152
32. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarındaki Temizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	153

Tablo No	Sayfa No
33. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Temizlikten Sorumlu İşgörenlerin Bilinç Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	153
34. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Demirbaşa Zarar Verme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	154
35. Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	155
36. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarındaki Kriz Yönetimi Çalışmalarından Haberdar Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	156
37. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Yönetimi Konusunda Bilgilendirilmelerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	157
38. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Anında İşbölümünün Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	157
39. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangında Yapılacaklar Konusunda Bilgi Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	158
40. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangında Koordinasyon ve Güvenlik Konularına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	159
41. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangına Karşı Verilen Eğitime İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	159
42. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Depremde Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	160

Tablo No	Sayfa No
43. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Deprem Sonrası Paniği Önleme Yollarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	161
44. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Deprem Sonrası Tahliye İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	161
45. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Su Baskınında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	162
46. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Şüpheli Paket Bulunması Durumunda Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	163
47.Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Güvenliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	163
48. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Öğrenci Üzerinde Kesici Alet ya da Ateşli Silah Bulduğunu Fark Etme Durumunda Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	164
49. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Öğrencilerin Psikolojik Gelişimleri İçin Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	165
50. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Temizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	166
51. Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları.....	166

I. BÖLÜM

GİRİŞ

Hızla değişen günümüz dünyasında, örgütler değişime ayak uydurmaya çalışmakta, sadece uyum sağlayabilenler ayakta kalmakta, sağlayamayanlar ise dağılmaktadır. Değişime karşı örgütleri ayakta tutan en önemli şey, yeniliklere açık ve dinamik bir yönetim yaklaşımıdır.

Örgütlerin yaşamlarındaki en büyük tehlikelerden biri, şüphesiz ki hazırlıklı olmadıkları kriz durumlarıdır. Kriz durumu, örgütü savunmasız bir anda yakalarsa, çok kısa sürede örgütün parçalanmasına ve ortadan kalkmasına neden olur. Krizin yaratacağı gerilim, bununla sınırlı kalmayarak çevre örgütleri de olumsuz etkileyerek, daha büyük çapta bir krizin oluşmasına neden olabilir. Yönetimin bu krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucunda bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütlere de sıçrar ve sonuçta kaos ortamı yaratabilir.

Eğitim örgütleri de, diğer örgütler gibi çağın getirdiği değişime ayak uyduramazlarsa, bu kaos ortamına sürüklenebilirler. Bu örgütlerde yaşanacak krizlerin çok ciddi sonuçlara yol açabileceği açıktır. Bu çalışmada kriz, kriz yönetimi, kriz yönetim ekibi ve kriz planlaması kavramlarının üzerinde durulmuş, bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiş, ortaöğretim okullarında uygulanmak üzere bir “Kriz Yönetim Planı” geliştirilmiş ve okul yöneticilerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin bu kavramlara yönelik bakış açılarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

Problem

Örgütlerin birer açık sistem olarak varlıklarını sürdürebilmeleri ve kendilerinden beklenen amaçları gerçekleştirebilmeleri, bir yandan içinde faaliyet gösterdikleri çevreye uyum gösterip kendi davranışlarını çevrenin istek ve beklentileri yönünde şekillendirebilmelerine, diğer yandan da yapılarındaki alt sistemlerin etkileşimlerini düzenleyebilmelerine bağlı olduğu söylenebilir (Şimşek, 2002,325).

Kendi sistemi içinde uyum gösteremeyen örgütlerde alt sistemler arasında yaşanacak çatışma büyüyerek, örgütün çevre örgütlerle olan ilişkilerine yansiyabilir. Bu durum örgütün varlığını tehdit etmeye başladığı an, örgütü ciddi bir krizle karşı karşıya bırakabilir.

Toplumsal alandaki sistemler bütünüünün parçası olan okulların da krizlerden etkilenmemeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için yapmaları gereken ilk şey “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz Yönetim Ekibi” oluşturmaktır. Oluşturulacak bu ekibin liderliğini yapacak olan koordinatör belirlenmeli ve farklı kriz durumlarına karşı okulların nasıl hareket etmeleri gerektiği tartışılmalıdır. Atılacak ikinci adım, okul iş görenlerinin farklı kriz durumlarında neler yapacakları, çevreyle iletişimi kimin sağlayacağı, öğretmenlerin ve öğrencilerin güvenliğinden kimin sorumlu olacağı, kriz durumunda uyulacak kurallar, ilgili sağlık birimleriyle kimin iletişim kuracağı, velilerin krizden haberdar edilmesi gibi konularda alınacak kararları kapsar. Bu da oluşturulacak kriz yönetim ekibinde görev dağılımı ve tanımlamalarının yapılması anlamına gelir (Keys To Safer Schools.Com,1999).

Üçüncü ve son aşama krizin okul üzerindeki olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasıdır.. Kriz sonrası gerek işgörenlerde gerekse öğrencilerde görülebilecek korku, bitkinlik, çekingenlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz savunma, yalnızlık gibi olumsuz hal ve tutumlar bir an önce harekete geçilip giderilmeye çalışılmazsa, örgütün işleyişini aksatacağı gibi örgütte parçalanmaya da yol açar (Demirtaş, 2000,365).

Kriz durumunun yaratacağı bu olumsuz etkiler göz önünde bulundurulduğunda, kriz yönetim planları oluşturmanın gereği ve önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır ve örgütlerin olası bir krizi en az hasarla atlutup amaçları doğrultusunda işlevlerini devam ettirmelerinin hazırlanacak olan bu planlar sayesinde daha da kolaylaşacağını söylemek yanlış olmaz.

Bu doğrultuda yapılan çalışma ile Edirne İli Merkez'e bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin okullarındaki kriz yönetim planı ve kriz yönetim ekibinin varlığına ilişkin görüşleri saptanmış, kriz yönetimi sürecine ilişkin değerlendirmeleri alınarak, bir "Kriz Yönetim Planı" oluşturulmuştur.

Amaç

Araştırmanın amacı Edirne İli Merkez'e bağlı resmi ortaöğretim okullarının kriz yönetimi süreci açısından değerlendirilmesidir. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranacaktır:

Resmi ortaöğretim okullarında görev yapmakta olan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerin,

1- Okul servisi kazaları

2- Yangın

3- Deprem

4- Su baskını (sel)

5- Bomba ya da terörist saldırı tehdidi

6- Biyolojik ve kimyasal tehditler

7- Öğrencinin okulda ateşli silah ya da kesici aletle yakalanması

8- Öğrenci kaçırılması

9- İntihar

10- Bulaşıcı hastalıklar

11- Okul demirbaşına zarar verme konulu kriz durumlarında, kriz yönetimi sürecine ilişkin okullarına yönelik değerlendirmeleri nelerdir?

Önem

Kriz durumunun olumsuz etkileri göz önünde bulundurulduğunda olası bir krize karşı hazırlıklı olmanın önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, oluşturulan kriz yönetim planları kriz esnasında yol gösterici rol oynayacağı için örgüt hem krize direnç gösterebilecek hem de örgütte çözülme ve dağılma gibi olumsuz sonuçlar yaşanmayacaktır.

Bu konuda daha önce yapılan araştırmalarda krize hazırlıklı olan ve olmayan örgütler karşılaştırılmış, kriz sonucu örgütlerde ortaya çıkan olumsuz durumlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuca göre kriz durumuna hazırlıklı örgütler krizi

zararsız ya da çok az zararlar atlatırken, kriz durumuna karşı hazırlık yapmamış örgütlerde önemli zararlar meydana geldiği gözlenmiştir. Bu da krize hazırlık planlarının gerekliliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Bu araştırma ile yurtiçinde ve yurt dışında hazırlanmış, hali hazırda bulunan farklı kriz yönetimi planları gözden geçirilmiş ve incelenen bu planlar ışığında araştırmacı tarafından Edirne İli Merkez'deki resmi ortaöğretim okullarında uygulanmak üzere bir "Kriz Yönetim Planı" oluşturulmuştur. Oluşturulan bu planın daha önce bu alanda oluşturulmuş planları tamamlayıcı ve geliştirici nitelikte olması amaçlanmıştır.

Oluşturulan kriz yönetim planı eğitim alanında daha önce oluşturulmuş bu tür planlara alternatif olacak ve eğitim örgütleri için olası kriz durumlarına karşı uyarıcı bir nitelik taşıyacaktır. Plan hazırlanırken dilinin sade olması, anlatılmak isteneni kısa ve basit cümlelerle anlatması gibi konularda gereken özen gösterildiği ve plan yalın bir anlatıma sahip olduğu için uygulamada herhangi bir sorun yaşanacağı düşünülmemektedir.

Araştırma ile toplanan verilerin ise okul yöneticilerine ve öğretmenlere kriz yönetimine ilişkin deneyim ve düşünceleri üzerinde düşünme ve tartışma imkânı yaratacağı, var olan etkinlikler ya da planlar üzerinde daha geniş çaplı değerlendirme fırsatı sunacağı umulmaktadır.

Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1-Hazırlanan Kriz Yönetim Planı ile olası bir krize okulların etkili bir şekilde müdahale etmesi sağlanabilir.

2-Hazırlanan Kriz Yönetim Planı'nın uygulanabilirliği araştırma kapsamına alınan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilebilir.

Sınırlılıklar

1- Araştırma Edirne İli Merkez resmi ortaöğretim okulları ile sınırlıdır.

2- Bu araştırmada kriz durumları olarak; servis kazaları, yangın, deprem, sel, bomba ya da terör saldırısı tehdidi, biyolojik ve kimyasal tehditler, öğrenci üzerinde ateşli silah ya da kesici alet bulunması, öğrenci kaçıırılması ya da kaybolması, intihar, bulaşıcı hastalıklar, okul demirbaşına zarar verme durumları ele alınmıştır.

Tanımlar

Okul Yöneticisi. Bir ortaöğretim okulunda görev yapmakta olan müdür.

Kriz Yönetimi. Beklenmedik ve ani durumlar sonucu oluşan krizi kontrol altına almak ve oluşacak hasarı en aza indirmek için alınacak kararları ve bunların uygulanmasını kapsayan süreç.

Ortaöğretim Okulu. 13–17 yaş aralığındaki öğrencilerin eğitim ve öğrenim gördüğü, resmi ve özel olmak üzere ikiye ayrılan, Milli Eğitim Bakanlığı'nca belirlenen öğretim programı kapsamında hizmet veren, lise olarak adlandırılan kurum.

Kriz. Servis kazaları, yangın, deprem, sel, bomba ya da terör saldırısı tehdidi, biyolojik ve kimyasal tehditler, öğrenci üzerinde ateşli silah ya da kesici alet bulunması, öğrenci kaçırılması ya da kaybolması, intihar, bulaşıcı hastalıklar, okul demirbaşına zarar verme durumları.

Kriz Planı. Servis kazaları, yangın, deprem, sel, bomba ya da terör saldırısı tehdidi, biyolojik ve kimyasal tehditler, öğrenci üzerinde ateşli silah ya da kesici alet bulunması, öğrenci kaçırılması ya da kaybolması, intihar, bulaşıcı hastalıklar, okul demirbaşına zarar verme durumlarında alınması gereken önlemlerin, yapılması gerekenlerin adım adım ele alındığı plan.

Kriz Yönetim Ekibi. Kriz durumlarına müdahale etmekle görevli, başta okul yöneticisi olmak üzere okulda görev yapan seçilmiş işgörenlerden oluşan ekip.

Kısaltmalar

K.T.L. Kız Teknik Lisesi

M.L. Meslek Lisesi

M.P. Milli Piyango

İlgili Araştırmalar

Araştırma konusu ile ilgili yurt içinde ve yurt dışında yapılmış araştırmalar şunlardır:

Özdemir (2002) “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin kriz yönetimi ve krize müdahale konularına ilişkin yaklaşımlarını ve konuyla ilgili yeterlik düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yöneticilerin kriz yönetimi konusunda koordinasyon yeterlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

Balıkçı (2002) “Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistemik Analizi” adlı çalışmasında kriz, krize neden olan faktörler, kriz sürecinin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, kriz yönetimi ve kriz planlaması konuları üzerinde durmuş, krizle başa çıkma yollarını incelemiştir. Tekstil-hazır giyim işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, bu işletmelerdeki yöneticilerin “kriz yönetimi” kavramına aşina olmadıkları, kriz yönetimi için ayrılması

gereken kaynakları ek bir maliyet olarak gördükleri, örneklemedeki işletmelerin çoğunun bir kriz yönetim planına sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

Tıngır (2002) “ İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi” adlı çalışmasında krizin tanımı, kapsamı, nedenleri ve sonuçları üzerinde durmuş, kriz yönetimi sürecini incelemiş ve gıda sektöründeki işletmelere yönelik bir kriz modeli önerisi hazırlamıştır. Hazırlanan öneride örnekleme alınan 17 işletmenin yaşayabileceği kriz durumlarından hareketle çeşitli hayali kriz senaryoları geliştirilmiş, her kriz durumunda yapılması gerekenler belirtilmiş ve krizden kimlerin etkileneceği ifade edilmiştir. Bu senaryolarda üzerinde durulan en önemli nokta krize en kısa sürede ve en etkili müdahalenin nasıl sağlanacağıdır.

Soygüzel (2002) “Türkiye’de Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi (Marmara Depremi Örneği)” adlı çalışmasında kriz ve kriz yönetimi kavramlarını tanımlayarak kriz yönetiminde planlamanın önemi üzerinde durmuş, deprem sonrasında Türkiye’de kriz yönetimi alanında yaşanan eksikliklerin planlamadaki yetersizlik, kriz sonrası duruma etkin müdahale sağlayamama, koordinasyon yetersizliği, kurumlar arası iletişimde yetersizlik olduğunu gözler önüne sermiştir.

Underwood, Dunne-Maxim ve Ahrens’in (1995) A.B.D’nin New Jersey eyaletinde yürüttüğü çalışma intihar girişimine yöneliktir. Çalışmanın amacı gençler arasında intiharın yayılmasını önlemek ve kayıp sonrası gençlerin yaşadığı üzüntüyü hafifletmektir. Çalışmada, çocuklara ve gençlere hizmet sağlayan, toplumun her sektöründen yöneticiler bir araya getirilmiş ve ani bir ölüm sonrası bu gençlerin ihtiyaçları konusunda eğitilmişlerdir. Ardından intiharın sebebi ve intihar sonrası düzelme ile ilgili bir kriz planı hazırlanmış ve krize müdahale stratejileri ve intiharı önleme teknikleri belirlenmiştir.

Mitroff, Diamond ve Alpaslan (2006), “Amerika’daki Lise ve Üniversiteler Krizlere Ne Kadar Hazırlar?” adlı çalışmalarını A.B.D. çapında toplam 350 lise ve üniversite üzerinde gerçekleştirmiş, araştırmaya katılan okulların hangi kriz durumlarına hazırlıklı oldukları, kriz yönetim ekipleri ve kriz yönetimi için yeterli kaynaklarının olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen bulgulardan, okulların sadece o ana kadar yaşamış oldukları kriz durumlarına karşı hazırlıklı oldukları, geniş tabanlı bir kriz yönetim programı ve ekibine sahip olmadıkları, bunun nedeninin de maddi kaynak yetersizliği olduğu ortaya çıkmıştır.

Kelsay (2005) “Kampus İçinde ya da Dışında Yaşanan Krizin Öğrencilerin Üniversite Seçimine Olan Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmasında, öğrencilerin üniversite seçimini etkileyen krizlerden ve bu krizlerin tercihleri ne şekilde etkilediğinden bahsetmiştir.

Öğrenci kabul komisyonunda görevli temsilciler ve kıdemli yöneticilerden oluşan bir grup üzerinde yürütülen çalışmanın sonuçlarına göre; kriz yaşanan okullarda, o yılki öğrenci kayıt durumu üzerinde yaşanan krizin doğrudan bir etki yapmadığı gözlemlenmiş, kampüs kriz yönetim planının ve ekibinin varlığı ve krizi takiben öğrencilerin ve ailelerin bilgilendirilmesi konusunda personelin verdiği cevaplarda tutarsızlıklar görülmüş, öğrenci kabul komisyonunun bir üyesinin kriz yönetim ekibinde yer alması gerektiği ifade edilmiş, öğrenciler ya da aileleri okul güvenliği ya da güvenlikle ilgili krizler konularında sorular yönelttiklerinde, gerekli cevapları verebilsinler diye komisyondaki temsilcilerin okulun yerleşim planı konusunda eğitilmiş olmaları gerektiği üzerinde durulmuştur.

Stahl’ın (2005) “11 Eylül Sonrası Öğrenilenler: Büyük Bir Finans Kurumunda Yürütülen Vak’a İncelemesi” adını taşıyan çalışmasının amacı, 11 Eylül 2001’deki terör saldırısından etkilenen büyük bir finans kurumunun yöneticilerinin kurumlarını,

yaşanan krizden kurtarmak için sergiledikleri bilgi düzeyleri, yetenek ve tutumlarını inceleyerek krizden öğrendiklerine ışık tutmaktır.

Araştırmaya 10 yönetici katılmış ve elde edilen bulgulara göre; krizlere hazırlıklı olmak isteyen örgütlerin kriz prosedürlerini düzenli olarak test ettikleri, kültürel değerler, değişimi yönetmede gösterdiği başarı, kriz anında yönetimi ve çalışanları krize karşı ortak bir paydada birleştirebilmesi gibi özelliklere sahip olan örgütlerin, bu özelliklerden yoksun örgütlerle kıyaslandığında krize müdahalede daha hazırlıklı oldukları ve hem formal hem de informal öğrenmenin, kriz anında örgütlerini krizden kurtarmak için örgüt liderlerinin bilgi, yetenek ve tutum geliştirmesinde tamamlayıcı rolü olduğu ortaya çıkmıştır.

Gainey (2003) “Kriz Hazır Okul Çevreleri Yaratmak” adlı çalışmasında, sadece bir eyaletteki okulların çevresinde yürütülen kriz yönetimi çalışmalarının durumunu incelemiştir. Araştırma kapsamına Güney Carolina eyaletindeki okulların bulunduğu bölgeler alınmış ve bu bölgelerin krize hazırlık durumları incelenmiştir. Araştırmada “Güney Carolina’daki okulların bulunduğu bölgeler, krizlere daha etkili bir şekilde müdahale etmek için ne tür hazırlıklar yapıyorlar?” sorusuna cevap aranmıştır.

Elde edilen bulgulara göre; Güney Carolina’daki okul bölgelerinin genel olarak kabul gören kriz yönetim stratejileri uyguladıkları ve okul çevresinin güvenliğini sağlamak ve çocukların daha güvenli bir ortamda eğitim görmelerine yardımcı olmak için kriz yönetimi eğitimi verecek eğitimcilere ihtiyaç olduğu ortaya çıkmıştır.

Celaya’nın (2003) “Öğrencilerin ve Ailelerinin Krizlere İlişkin Okul Güvenliği İle İlgili Algıları” adlı 7. sınıftaki 14 öğrenci ve 14 aile üzerinde yürüttüğü çalışmasının

amacı, Eastern Magnet adlı okulun öğrencilerin ve ailelerinin algılarına dayanarak güvenlik ve kriz yönetim tekniklerine ilişkin görüşlerinin incelemektir.

Elde edilen bulgular, okulların öğrencilerin ve yetişkinlerin güvenliğini sağlamak için krizleri yönetmede belli prosedürler uygulamalarının gerektiği üzerinde durmaktadır. Bununla birlikte çalışma, Eastern Magnet okulunun kriz yönetimi yaklaşımının etkili olan ve geliştirilmesi gereken yönlerine ışık tutmaktadır.

Yapılan diğer bir çalışma Graveline (2003) tarafından yürütülen “Okuldaki Krizi Yönetmede Öğretmenin Yeterliliği” adlı çalışmadır. Çalışma lise öğretmenlerinin okuldaki krizi yönetmede kendi yeteneklerine ilişkin algılarını araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla öğretmenlerle görüşmeler yapılmış ve okuldaki şiddetle ilgili bilgi düzeyleri, kriz durumuna müdahalede kendilerini nasıl değerlendirdikleri, kriz durumuyla ilgili kendilerini en çok korkutan şey, ne tür ve ne düzeyde bir kriz yönetimi eğitimi ihtiyacı hissettikleri sorularına cevap aranmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda; öğretmenlerin okulda kriz yaratan durumlara ilişkin yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları ancak okuldaki önemsiz şiddet olaylarının büyüyerek daha ciddi olaylara yol açabileceği konusunda bilinçsiz oldukları, öğrencilerin güvenliğini sağlama konusunda kendilerini sorumlu hissettikleri ve krize müdahalede öğretmenlerin inisiyatif kullanma hakkına sahip olmak istedikleri, okul güvenliğini sağlama konusunda kendi yeterliklerine güvendikleri, krize müdahalede yetersiz kalmaktan korktukları, okul müdürünün kriz yönetimi konusundaki yeteneklerine güvendikleri ve kriz yönetimi eğitimiyle ilgili hizmet öncesi veya hizmet içi eğitimden geçmedikleri tespit edilmiştir.

Wheeler'ın (2002) yürüttüğü “Kriz Yönetimi Eğitiminin Gereksinimleri: Virginia Okul Müdürlerinin Algıları” adlı çalışmanın amacı, okul müdürlerinin kriz yönetimi alanında kişisel gelişim ihtiyaçlarına yönelik algılarını ve müdürlerin cinsiyet, kıdem, okulun büyüklüğü ve bulunduğu bölgeye göre kriz yönetimi eğitimine yönelik algılarında farklar olup olmadığını belirlemektir.

Araştırma, Virginia eyaletinde görev yapan 326 okul müdürü üzerinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda; okul müdürlerinin krizleri okuldaki şiddet olayları sonucu ortaya çıkan durum olarak adlandırdıkları ve kriz yönetimi eğitimini bu alanda çok gerekli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Christensen (2001) tarafından yürütülen “İlköğretim Okullarındaki Kriz Yönetim Planı'nın Özellikleriyle İlgili Nebraska Okul Müdürlerinin Algıları” adlı çalışmada, kriz yönetim planının önemi ve içeriğiyle ilgili Nebraska İlköğretim Okullarında görevli müdürlerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Araştırma kapsamına 300 okul müdürü alınmış, müdürlerin %91'i kriz anında uygulanacak yazılı bir kriz yönetim planları olduğunu ifade etmiştir.

Okul müdürleri, okullarında gerçekleşebilecek krizlere karşı okul çalışanları hazırlıklı olmasa da kriz yönetim planının önemi üzerinde durmuşlar ve okullarında şiddet nedeniyle ölümlerden çok sağlık sorunlarından kaynaklanan ölümlerin görüldüğünü ifade etmişlerdir.

Araştırma, kriz yönetim planının, geçmişte yaşanan olayların büyüklüğü ya da gerçekleşme oranına bakılmaksızın çok gerekli olduğunu ve personelin eğitilmesinin krize hazırlanmada, müdahale etmede ve sonrasında gerekliliği üzerinde durmaktadır.

Wilkins (1997) “İlköğretim İkinci Kademe İçin Model Geliştirmeye Yönelik Kriz Yönetim Programlarının Analizi” adlı çalışmasında, ilköğretim ikinci kademe için kriz yönetim planlarının gerekliliği ve yararlarını göz önüne sermeyi ve örnek bir plan geliştirmeyi amaçlamaktadır. Çalışma kapsamına Georgia bölgesindeki 50 okul alınmıştır. Okulların %20’sinde kriz yönetim planı olmadığı, % 80’sinde ise tam anlamıyla olmasa da bir kriz yönetim planı olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma, okulun büyüklüğü ya da yaşanan krizlerin oranına bakılmaksızın, okullarda kriz yönetim planı oluşturma ve koordinatör belirlemeni önemini göz önüne sermiştir. Ayrıca, okulların ihtiyaçlarına göre kendi planlarını geliştirebilmeleri için örnek bir planın hazırlanmasına da ihtiyaç duyulduğu ifade edilmiştir.

Wilson’ın (1992) yürüttüğü “Kriz Yönetimi: Üç A.B.D Üniversitesi Kapsayan Durum Çalışması” adlı araştırma, kriz yaşamış üç AB.D üniversitesindeki kriz yönetim planlarını ve bu süreçte karar alma mekanizmasındaki gelişimi incelemektedir. Çalışma, kriz yönetiminin önemi üzerinde durmakta ve modern üniversite kampüslerinde krizi öngörmede yaşanan başarısızlığın sonuçlarına ışık tutmaktadır.

Amerika’daki lise ve üniversitelerin krize hazırlanmada yetersiz olduğu görüşünden yola çıkan araştırmacı, kriz yaşamış ve atlattığı üç kurum belirlemiştir. Bu kurumlarda kriz anında kriz yönetim planının olup olmadığı, kurum yöneticilerinin krize hazırlık seviyeleri, kriz öncesi, kriz anı ve sonrasındaki karar alma durumuna ilişkin kriz ve yaşanan kriz sonrası kurumların yeni bir kriz yönetim planı geliştirme veya mevcut planı yeniden düzenleme olasılıkları üzerinde durulmuştur.

Araştırma sonucunda; kriz yönetim planı bulunan kurumlarda, kurumun ihtiyaçlarının karşılanmasında yetersiz kaldığı, örgüt içi ve örgütlerarası iletişim sisteminin geliştirilmesinin son derece önemli olduğu, çevre örgütlerin üniversite yöneticilerinin aldıkları kararlar üzerinde etkili olabildiği, üniversite yöneticisinin yönetim şeklinin krizin çözümlenmesinde ve kriz yönetimine ilişkin alınan kararlar üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

İlgili araştırmalar genel olarak değerlendirildiğinde; krizin ortaya çıkış nedenleri, krizi yönetimi süreci, krizden öğrenilenler gibi konular üzerinde durulduğu görülmektedir. Krize müdahalede, planlamanın ve eğitimin önemi vurgulanmaktadır.

II. BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

Bu bölümde kriz, kriz yönetimi, kriz planlaması gibi kavramlara yer verilmiş, okullarda kriz, okullarda kriz yönetimi ve planlaması gibi terimlere açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Ayrıca krizin etmenleri, kriz süreci ve alınması gereken önlemlere değinilmiştir.

Kriz Nedir?

Kriz günlük hayatta sık karşılaşılan bir terimdir. Ekonomik kriz, siyasi kriz, toplumsal kriz kelimeleri, gerek insanlar gerekse kitle iletişim araçları tarafından sıklıkla kullanılmaktadır. Bu ifadeler ekonomik, siyasi ya da toplumsal alanda birdenbire ortaya çıkan ve mevcut işleyişi bozan durumları betimlemeye yardımcı olur. Genel anlamda kriz pek çok şekilde tanımlanmaktadır. Bu tanımlamalardan bazıları aşağıda sıralanmıştır:

Kriz, “bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum” olarak tanımlanabilir (Demirtaş,2004,1).

Şimşek (2002,325) krizi, “açık sistemler olarak örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum” olarak tanımlamaktadır.

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü’nde (Demirtaş ve Güneş,2002,97) kriz şu şekilde tanımlanmaktadır:

Örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen gerilim durumu.

Geniş kapsamlı bir tanımla kriz, krize kaynaklık eden faktörler karşısında işletmelerin örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük ölçüde sarsılmasına neden olan ve plansız bir biçimde ortaya çıkan sorunların çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu karşılaşılan gerilim durumudur (Tutar, 2000,16).

Krizi, açık sistemler olan örgütlerin yaşam ve varlıklarını tehdit eden durum olarak tanımlayan Şimşek’e (2002,326) göre krizler örgüt üzerinde yıkıcı ve bazen yok edici etkiye sahip olabilirler.

Can (1997,312) krizi, bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve acil tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durum olarak tanımlamaktadır.

Bozkurt, Ergun ve Sezen'e (1998,155) göre kriz, bir kişi, örgüt ya da toplumun yaşamında görülen zor bir anı, bir buhran dönemini anlatır. Bu dönem süresince kişi ya da örgütler sağlıklı karar vermede zorlanırlar ve krize tedbirsiz yakalanmışlarda bu buhran dönemi daha uzun sürer.

Fink (1986) krizi, bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan durum olarak tanımlamaktadır (Tıngır,2002,5).

Kriz kavramının ayırt edici özelliği üzerinde duran Mitroff ve Pearson'a göre kriz, "tehdit edici koşula müdahale edebilmede yetersiz durumda kalma" olarak tanımlanmaktadır (Tutar,2000,16).

Mitroff ve Pearson'ın tanımından da anlaşılacağı üzere krize müdahalede yetersiz kalınması yönetimin en büyük eksikliğidir. Böyle bir yönetim anlayışı örgütlerin var olma sebebini temelden sarsacağı gibi çöküşü de hazırlayan en büyük etmendir.

Krize ilişkin tüm bu tanımlamalar göz önüne alındığında kriz, "beklenmedik ve aniden ortaya çıkan, ortamda karışıklık yaratan durum" olarak tanımlanabilir. Kriz durumunun oluşmasıyla birlikte işleyen sistem ya tamamen işlemez hale gelir ya da işleyişte aksamalar oluşur. Böyle bir durumda, etkili ve acil müdahale büyük önem taşır. Kriz durumu sonucu aksayan bölümlerin tespiti ve bu bölümleri yeniden işler hale getirmek için yapılması gerekenler, krizin örgüt yöneticisi üzerindeki baskısını da arttırır.

Krizin Özellikleri

Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, birdenbire ortaya çıkması ve örgüt işleyişini aksatması hatta bazı durumlarda kilitlenmesidir. Özellikle olası krizlere karşı hazırlık yapmamış örgütlerde bu durum sıkça yaşanır ve giderilmesi zor hasarlar oluşturur. Kriz durumu örgütün yaşamını tehlikeye sokar. Örgütü amaçlarından uzaklaştırır.

Örgütsel krizin temel özellikleri (Can,1997,312):

- Kriz durumunun tahmin edilememesi,
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,
- İvedi müdahale gerektirmesi,
- Karar alıcılarda gerilim yaratmasıdır.

Krizler örgütlerin önceki değerlerini, belirlenmiş temel amaçlarını ve iş görme usullerini tehdit eder ve yeni duruma göre, örgütün tüm yapı ve süreçlerinde yeniden yapılanma faaliyetlerini gerekli kılar(Tutar,2000,19). Kriz durumu, örgütü temellerinden sarsarak amaçlarından saptırır ve parçalara ayırır. Kriz sonrası örgütte sıkıntılı bir toparlanma süreci yaşanmasına neden olur.

Tutar'a (2000,19) göre kriz durumu örgütün temel değer ve amaçlarını yetersizleştirir, hedef ve örgütsel vizyonun yeniden oluşturulmasını gerektirir, örgütün

mevcut krizi önleme mekanizmalarını yetersiz hale getirir, kısaca örgütte köklü bir değişimi gerekli kılar. Bu değişimin hızlı ve etkili olabilmesi için kriz durumuna hemen cevap verilmeli, krizin hasarları sınırlanmaya çalışılmalıdır.

Her kriz gerçekleşmeden önce erken uyarı sinyalleri gönderir. Bu sinyaller örgüt yöneticisi tarafından önceden algılanırsa, daha gerçekleşmeden pek çok krizin önüne geçilebilir (Mitroff, Diamond ve Alpaslan,2006,61). Sinyallere kapalı örgütlerde ise kriz kaçınılmaz olur ve örgütler kendilerini krize karşı koruyacak tedbirleri alamayabilirler.

Ortaya çıkan kriz durumunun analizi krizin üstesinden gelmede büyük öneme sahiptir. Tutar'a (2000,18–19) göre bir örgütte kriz ortaya çıktığı zaman yönetici önce krizin niteliğini ve boyutlarını saptamalıdır. Yani krizin kapsamlı bir analizini yapmalıdır. Ancak bu sayede krizle başa çıkmak için uygun stratejiler geliştirilebilir. Analiz safhasının mümkün olduğunca kısa olması hem müdahaleyi hızlandırır hem de yeni kriz durumlarının oluşmasını engeller. Bu da yöneticinin bilgi ve becerisine bağlıdır.

Kriz durumunu her yönüyle inceleyip, çıkış yolları aramak örgüte hem zaman kazandırır hem de örgütte hasarı azaltır. Çünkü kriz durumunda yaşanan belirsizlikler örgütte huzursuzluğa ve çözümlere yol açabilir.

Kriz Neden Olan Etmenler

Örgütlerde kriz yaratan durumlar pek çok nedene bağlı olmakla birlikte aslında bu nedenlerin ortak noktası genellikle örgütleri en savunmasız anlarında yakalamalarıdır.

Krizi ortaya çıkaran faktörler şunlardır (Tutar,2000,21):

- Hızlı çevresel değişimler,
- Örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği,
- Bilgilerin güncel olmaması,
- Gereksiz bilgi,
- Yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk,
- Plansızlık,
- Farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak gelişen örgütsel çatışma gibi olumsuzluklardır.

Bu faktörlerden birkaçı bir araya geldiğinde örgütün işletim sistemini bozar ve kriz durumuna neden olur.

Tutar (2000,22) krizin kaynaklarıyla ilgili olduğunu düşündüğü üç kavram üzerinde durmaktadır. Bunlar:

Değişim. Örgütsel verimliliği olumlu yönde etkileyen yapı, süreç ve anlayışlarda farklılaşmayı ifade eder. Değişime uyum sağlanabildiği ölçüde istikrar sağlanır.

İstikrar. Değişen şartlara ve mevcut duruma uyum yeteneğidir. Örgütsel ve yönetsel etkinlikler, değişim koşullarını takip ettiği oranda istikrar vardır.

Statüko. Belli bir zaman diliminde var olan ve süregelen fiili ve yapısal durumdur. Statükoyu koruma çabası istikrarı tehdit etmektedir.

Değişime uyum sağlayamayan, statükoyu koruma çabasının baskın olduğu örgütler uyum yeteneğini kaybetmekte ve bu durumda krizler yaşanması kaçınılmaz olmaktadır.

Krizin nedenlerini sorgulayan Can (1997,312–314) ise krize neden olan etmenleri iki grupta toplamıştır:

a)Çevresel etmenler: Örgütün kriz durumuna girmesinde en önemli rolü oynayan etmenlerdir. Örgüt değişen çevresine ayak uyduramazsa bu onun kriz durumuna sürüklenmesine yol açar. Bu etmenler:

- Ekonomik sistem ve durum
- Teknolojik gelişmeler
- Toplumsal ve kültürel etmenler
- Hukuki ve siyasi etmenler
- Uluslararası çevre etmenleri
- Doğal etmenler (deprem, sel) olarak sıralanabilir.

Toplumun içinde bulunduğu ekonomik yapıdaki değişiklikler toplumu oluşturan örgütleri de er geç etkisi altına alır. Ekonomik açıdan beslenemeyen örgütlerde işleyiş aksar veya tamamen durur. Örgütler alternatif çözüm yolları üretmek zorunda kalırlar. Örneğin; devletten yakacak yardımı alamayan bir okul, öğrenci velilerinden gereken yardımı göremezse ya da ekonomik alanda kendisini rahatlatacak çözüm yolları

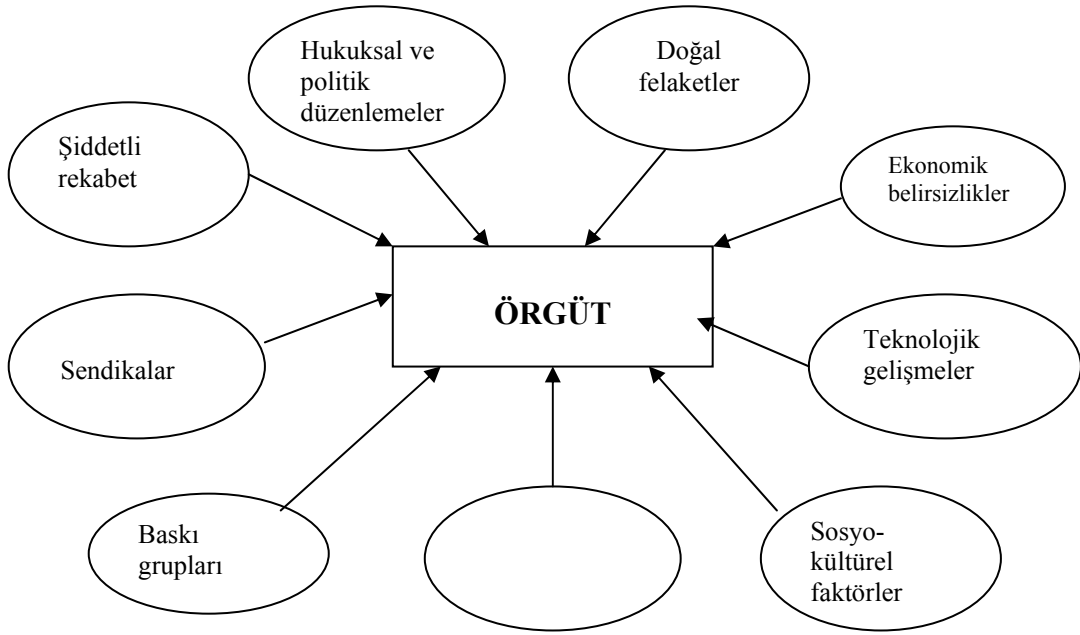
geliştiremezse ya eğitim hizmetini çok zor koşullarda devam ettirmek ya da eğitime ara vermek zorunda kalabilir ya da çocuklarını okula göndermek istemeyen, eğitimin önemini kavrayamamış ailelerden oluşan bir toplulukta eğitim örgütleri toplumsal ve kültürel etmenler yüzünden krizle karşı karşıya kalabilirler.

b)Örgütsel etmenler: Örgütün yapısı ve yöneticilerin yetenekleri bu etmenler arasında sayılmaktadır. Örgütün yapısı çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise ya da örgüt yöneticisi değişimlerin sinyallerini alıp örgütünü şekillendiremiyorsa kriz gerçekleşebilir.

Benzer bir yaklaşımı savunan Tutar(2000,23) krize neden olan etmenleri dış çevre faktörleri, örgüt içi faktörler ve yetersiz yönetim ve iç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi olmak üzere üç grup altında toplamıştır.

1- Dış çevre faktörleri: Örgütlerin kriz yaşamalarında en önemli etkendir. Açık sistem olmanın bir sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Çevresel dinamizm ve değişim durumu, örgütlerde karmaşıklık ve belirsizliklere neden olur; değişimin hızı, bu dinamizmi takip edemeyen örgütlerin istikrarını bozarak, onu kriz durumuna sürükler.

Örgütlerde krize yol açan çevresel faktörler aşağıda Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Organizasyonları Etkileyen Çevresel Faktörler

(Kaynak:Tutar, 2000,24)

Bu faktörlerden bazıları aşağıda tanımlanmıştır.

Doğal felaketler. Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi toplumun geneline etkileyen olağandışı gelişmelerdir. Doğal felaketlerden kaynaklan krizi, diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmaması ve dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve önleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır.

Ekonomik belirsizlikler. Ait olunan ekonomik sistemdeki istikrarsızlık ve belirsizlik durumudur. Genel ekonomik belirsizliklerle ilgili krizler, genellikle belli süreçleri izleyerek ortaya çıkar. Bu nedenle erken uyarı sistemleri ve öngörü yöntemleri kullanılarak, krizin bu türünü önemli ölçüde önlemek mümkündür.

Teknolojik Gelişmeler. İş yaşamındaki değişimin hızı, çalışanların becerilerini kısa sürede yetersiz duruma getirmektedir. Örgütlerin kullandığı teknoloji ve yöntemlerde hızlı bir gelişme söz konusu ise ve örgüt bu gelişmeleri zamanında takip edemiyorsa, bu durum örgütün krize girmesine neden olur.

Sosyo-kültürel Faktörler. Toplumun değer, beklenti ve yaşam tarzındaki köklü değişmelerin ortaya çıkardığı kriz durumudur. Zorunlu kültür değişmelerinin fert, toplum ve örgüt davranışlarında yarattığı en belirgin sonuç dengesizlik ve karasızlıktır. Bu geçiş dönemi de kriz haline yol açar.

Hukuksal ve Politik Düzenlemeler. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararların gereğinin örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda kriz ortaya çıkabilir.

2- Örgüt içi faktörler ve yetersiz yönetim: Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, büyüme ve genişlemeyi sağlamaları, üst yönetimin örgütü zayıf düşüren faktörlerden korumasına ve örgütün fırsatlardan ve değişimin getirdiği avantajlardan maksimum düzeyde yararlanmasına bağlıdır.

Örgütler, gelişmeleri takip ederken iki tür tutum gösterirler. Bunlar; tepkici ve etkici tutumdur. Krizin belirtilerine karşı tepkici bir tutum içinde olmak yeterli değildir. Etkin bir yönetim güçlü öngörüle sahiptir ve gelişmeleri sağlıklı bir biçimde takip eder. Buna uygun politika ve stratejiler geliştirir ve bu sayede örgütünün krize düşmesini önler.

Yukarıdaki tanımlamalar krizi önlemede ve krize müdahale etmede etkin bir yönetimin önemini ortaya koymaktadır.

3- İç ve dış çevre faktörlerinin etkileşimi: İç ve dış çevresel faktörlerin etkileşimi, krizin ortaya çıkmasını iki açıdan etkiler:

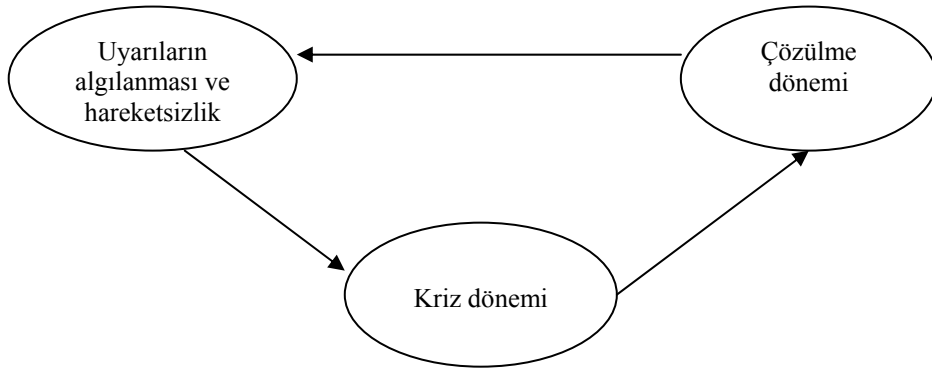
a) Örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılık derecesi: Sistemler açık ve kapalı olmak üzere ikiye ayrılır. Sistem açık olduğu ölçüde çevresel değişimlere karşı duyarlılığı artacaktır. Kapalı oldukları ölçüde de çevresel değişimlere karşı duyarlılıkları azalacaktır. Duyarlılığın artması ve azalması çevresel değişimlere bağlı olarak ortaya çıkan kriz türünü de etkileyecektir.

b) Krizi algılama biçimi ve gösterilen tepki: Kriz durumları çoğu kez büyük fırsatları ve büyük yeniden yapılanma hareketlerini beraberinde getirir. Her kriz amaçlara ulaşmada veya yeni amaçlar belirlemede ve yeniden yapılanmada, bir “fırsat” olarak görülebileceği gibi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bir “engel” veya kaynaklarını tüketen bir “tehdit” olarak da görülebilir.

Bu tanımlamalar sonucunda kriz kavramı pozitif bir yaklaşımla ele alındığında örgüt için yeni fırsatlar anlamına geldiği de anlaşılmaktadır. Dolayısıyla her kriz durumu yaratacağı olumsuz etkinin yanı sıra, örgütün kriz durumundan ders alması ve örgüt içi yapılanmanın yeniden oluşturulması konusunda önemli bir rol de oynamaktadır.

Kriz Sürecinin Aşamaları

Çevrede yaşanan hızlı ve köklü değişime ayak uyduramayan ve ortaya çıkan stratejik açıklık sonucu krize düşen örgütlerde kriz süreci belli aşamaları takip eder. Bu aşamaları inceleyen Can (1997,314–315) kriz sürecini, kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi ve çözülme dönemi olarak 3'e ayırmıştır. Söz konusu aşamalar, kriz sürecinin aşamalarını gösteren Şekil 2'de gösterilmiştir.



Şekil 2. Kriz Sürecinin Aşamaları

a)Kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik. Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmış, örgütte ve çevreyle ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bu nedenle bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır. Örgütün çevresine ilişkin algıları kapalı olduğu için bu dönemde kriz durumunun gönderdiği erken uyarı sinyalleri alınmamakta, bu sinyaller ışığında örgüt harekete geçmemektedir.

b)Kriz dönemi. Yaklaşan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır. Bu dönemde sergilenen davranışlar aşağıda 3 grupta toplanmıştır:

Tablo 1
Kriz Döneminin Özellikleri

YETKİNİN MERKEZİLEŞMESİ	KORKU VE PANİK	KARAR SÜRECİNİN BOZULMASI
<p>-Denetimin önemli ölçüde merkezleştirilmesi</p> <p>-Standardizasyon,denetimin kuvvetlendirilmesi veya yetkinin merkezleştirilmesi yoluyla faaliyetlerin fazla denetlenmesi</p> <p>-Çevrenin yarattığı örgüt içi sınırlılıkları önder, yapı ve denetim derecesini artırarak gidermeye çalışır.</p> <p>-Merkezi karar alma birimi, birbirine kenetlenmiş, homojen bireylerden oluşur ve güçlü bir önder tarafından yönlendirilir.</p> <p>-Karar alma grubu, kriz sırasında küçülür.</p> <p>-Tehditler karşısında önder ya tüm gücü elinde toplar ya da gücünden feragatta bulunur.</p> <p>-Yetki merkezleşir</p> <p>-Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar ,karar alma grubu küçülür.</p> <p>Kriz, etkinin de merkezleşmesine yol açar.</p> <p>-Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler.</p>	<p>-Kriz döneminde yönetici personel devri artar.</p> <p>-Stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir.</p> <p>-İstenilmeyen örgütsel iklim yaratılır.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt üyeleri geri çekilme davranışları gösterirler, üretim miktarı azalır, devamsızlık ve işgören devri artar, tatminsizlikler çoğalır.</p> <p>-Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır.</p> <p>-Yöneticiler,kayıplarla ilgilenirler,çıkılmazdan kurtulma yolları ararlar,zorunlu olarak kısa vadeli çözümleri kararlaştırırlar, basit mantıkla hareket ederler ,panik duyarlar.</p> <p>-Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana ,gerilim ve iç korku yaratır.</p> <p>-Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür.</p>	<p>-Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması, anlam bozulması, grup patolojileri, programlamada katılım ve karar için yeterli bilginin hazır bulunmaması krizin temel patolojileridir.</p> <p>-Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir.</p> <p>-Paranoid tepkiler kriz davranışlarının özelliğidir.</p> <p>-Stres altında bireyin ,koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır.</p> <p>-Yüksek stres altında hata oranı artar, sorun çözme süreci katılaştır, belirsizlik hoşgörüsü azalır, karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi azalır.Kararın kalitesi düşer.</p> <p>-Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer.</p> <p>-Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir.</p> <p>-Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.</p>

(Kaynak: Can, 1997, 316)

Bu özellikler incelenecek olursa kriz yaşayan örgütlerde göze çarpan ilk özellik, kriz anında yöneticinin sorumluluğunun arttığıdır. Artan bu sorumluluk yöneticinin daha fazla stres yaşamasına ve verdiği kararlarda katı bir tutum içine girmesine neden olur. Tüm yetkiyi elinde toplamaya çalışan yönetici, örgüt işgörenleri üzerinde baskı kurabilir, bu da işgörenlerdeki huzursuzluk ve panik durumunu tetikler. Çalıştığı ortamda bu tür olumsuz durumlarla karşılaşan kimi işgörenler, korkuya kapılıp işten ayrılma hareketinde bulunabilirler. Böyle bir davranış örgüt içindeki kriz durumunu daha da güçleştirmekle birlikte örgütün nitelikli iş gücünden yoksun kalmasına da neden olur.

Kriz nedeniyle görevinden ayrılan işgörenlerin yerine yeni işgörenler istihdam etmek, istihdam edilen işgörenlerin örgüte ve çalışma koşullarına uyum sağlamasının uzun sürmesi, krizin etkilerinin örgüt üzerinde daha da güçlü şekilde hissedilmesine neden olabilir. Bu da örgütün kriz sonrası toparlanma ve iyileşme sürecini geciktirir.

Kriz anında alınan kararların ne derece doğru kararlar olduğu da ayrıca tartışmaya açık bir konudur. Yoğun stres altındaki yönetici, krize etkili ve ivedi bir şekilde müdahale edecek kararlar veremezse ya da verdiği kararlar örgütü daha güç bir durum içine sokacak türdense, örgüt çözülme ve dağılma sürecine girer.

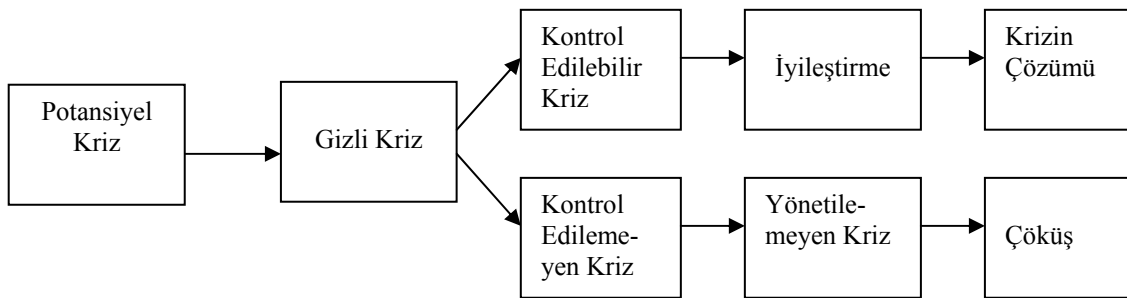
Sonuç olarak, krizin atlatılmasında yöneticinin yönetsel becerilerinin yanı sıra örgüt işverenlerinin de göstereceği duyarlılık ve fedakârlık büyük rol oynamaktadır.

c)Çözülme dönemi: Kriz döneminde krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresiyle

olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, işgören şikâyetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar.

Kriz durumları örgütlerin ya da kişilerin yaşamlarındaki olumsuzlukları ifade etmekte ve yarattığı sonuçların önemi üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle krize hazırlıklı olmak ya da kriz sinyallerini öncede algılayabilmek krizin olumsuz sonuçlarını en aza indirmede büyük rol oynamaktadır.

Can'ın yaklaşımından hareketle konuya benzer bir bakış açısından yaklaşan Tutar(2000,50) kriz sürecini, krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olmak üzere üçe ayırmaktadır. Aşağıda Tutar'ın (2000,50) kriz süreci şeması temel alınarak geliştirilen, süreci daha ayrıntılı olarak ele alan kriz süreci şekli görülmektedir.



Şekil 3.Kriz Süreci

(Kaynak: Tutar,2000,50)

Kriz süreci ile ilgili olarak başlangıçta, **stratejik açıklık** ortaya çıkar. Bu aşama aynı zamanda, **potansiyel kriz** aşamasıdır. Ortaya çıkan stratejik açıklığın

anlaşılabilmesi durumunda **gizli kriz** söz konusu olur. Stratejik açıklık aşamasında erken uyarı sistemi ve diğer kriz önleme mekanizmaları harekete geçirilirse, **kriz, kontrol edilebilir kriz** olarak kalır ve ardından iyileştirme faaliyetleri sürdürülür. Erken uyarı sisteminden elde edilen veriler sağlıklı yorumlanamazsa kriz, **kontrol edilemeyen** krize dönüşür. Bu aşamadan sonra krizi önleme mekanizmalarının harekete geçirilmesi mümkün olmaz ve örgüt, hızla krize doğru sürüklenerek bu kez **yönetilemeyen kriz** aşamasına geçilir.

Sonuç olarak örgüt, bütün kaynaklarını kullanarak ve dış destek sağlama yoluna giderek, ya krizin yönetilebilir bir kriz olmadığını görerek, değişim planları yaparak, çözüm aşamasına geçer, ya da plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek, aynı zamanda hızlı bir çöküş süreciyle birlikte, çöküş aşamasına geçer.

Krizin Sonuçları

Yaşanan kriz durumu, örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen değişiklikler örgüt yöneticisinin sıra dışı kararlar almasına neden olur. Ancak örgütün her zaman bu beklenmedik krize karşı gerekli önlemleri alacak zamanı olmayabilir. Bu gibi durumlarda örgüt yöneticisi hızlı hareket etmek ve doğru kararlar vermek zorundadır.

Krizin; organizasyonların örgütsel ve yönetsel yapılarında ortaya çıkardığı problemler şu şekilde ifade edilebilir (Tutar,2000,65):

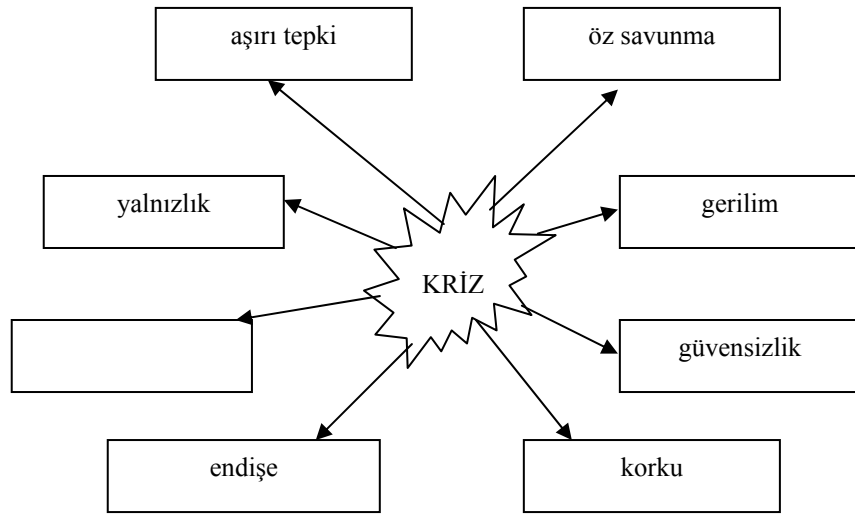
- a) Örgüt çalışanlarında gerilimin artması,
- b) Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi,
- c) Örgütsel çatışmanın artması,
- d) Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması,
- e) Çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter eğilimler,
- f) Zamanın daralması ve stres

Yukarıda belirtilen bu problemler incelendiğinde krizin çalışanlar üzerindeki etkisi arttıkça örgüt içi stres ve çatışmanın arttığı, bunun da örgütte işleyişi sekteye uğrattığı görülmektedir. Çünkü kendi gelecekleri konusunda endişe duymaya başlayan işgörenler verimli çalışamayacak, krizin atlatılması için yapılması gerekenler tam anlamıyla yerine getirilemeyebilecektir. Böyle bir durumda örgütün işleyişini sağlayan işgörenlerin, enerjilerini örgütteki problemi çözmek yerine yaşamakta oldukları stresle başa çıkmaya harcamaları da olasıdır.

Örgüt Çalışanlarında Gerilimin Artması

Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez. Örgütte, gerilimli bir hava egemen olur. Bu dönemde örgüt üyeleri çoğu kez geri çekilme davranışı gösterirler. Üretim ve hizmetin kalitesi düşer; işe karşı gösterilen motivasyon zayıflar ve iş tatmini azalır. Kriz, örgütte kriz öncesinde bastırılan gerilim kaynaklarını açığa çıkarır ve örgütsel çatışma başlar. Kriz bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik ve korku yaratır. Çalışanlarda daha çok zihinsel yorgunluk görülmeye başlanır (Can,1997,316).

Kriz anında çalışanlarının içinde bulunduğu gerilimli durum ve yaşadıkları psikolojik baskı hata yapma riskini artırır, doğru kararların alınmasını zorlaştırır. Tutar(2000,67) krizin örgüt çalışanları üzerinde yarattığı etkileri kısaca Şekil 4'te özetlemektedir:



Şekil. 4. Krizin Örgüt Çalışanları Üzerindeki Olumsuz Etkileri

Kriz ortamında açığa çıkan bu tür duygular çalışanları sıkıntıya sokarak performanslarını etkilemekte, problemin çözümü için gerekli olan zamanı arttırmaktadır.

Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz döneminde yöneticinin vereceği kararlar krizin atlatılmasında hayati önem taşımaktadır. Ancak krize hazırlıksız yakalanan örgütlerde paniğe kapılan yöneticinin bu beklenmedik duruma karşı nasıl hareket etmesi gerektiğini bilmediği için yanlış karar verme riski artmaktadır. Özellikle de krizin ivedi müdahale gerektirmesi, yönetici üzerindeki baskıyı arttıracak, krizle başa çıkmada ve krizi yönetmede yöneticiyi çaresiz bırakacaktır. Krizi yönetmede kullanılacak stratejilerin belirlenmesinde, zaman darlığı nedeniyle çalışanların fikirleri alınmadığından yönetici bu süreçte kendisini yalnız hissedecek ve yaşadığı panik artacaktır (Tutar, 2000, 68).

Kriz anlarında muhtemel başarısızlıkların sorumluluğundan kurtulma ve örgüt içi çatışmaları azaltmak için, yöneticiler örgütün kendi amaçlarından çok, çalışanlara dönük karar alma yolunu seçebilirler. Böyle bir tavır, bir taraftan krizin derinleşmesine sebep olurken, diğer taraftan da, çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun zemin hazırlar(Tutar,2000,69).

Örgütsel Çatışmanın Artması

Yönetimin temel amaçlarından biri örgüt içindeki davranış farklılıklarını en alt düzeye indirerek davranışlarda tek tipliği sağlamak ve güvenilir davranış kalıpları oluşturmaktır(Can,1997,302). Bu koşulu sağlayamayan yönetimler örgüt içinde yaşanabilecek çatışmanın da önüne geçemezler.

Başaran (2000,99) çatışmayı, bir sorun için bulunan birden çok çözüm seçeneğinden birini seçerken içine düşülen ikirciklik olarak tanımlamaktadır. Sorunun çözümünde birden fazla yol olsa da, örgüt içinde fikir birliği olmadığı için öne sürülen çözüm yolları işe yaramayacak ve örgütün yaşadığı sorun katlanarak büyüyecek ve kriz durumuna neden olabilecektir.

Görüldüğü gibi krizin yarattığı stres ortamında örgütü oluşturan bireyler kendi aralarında veya örgüt yönetiminde fikir çatışması yaşayabilirler. Çatışmayı, bir seçeneği tercih etmede bireyin ya da bir grubun güçlkle karşılaşması ve bunun sonucu olarak karar verme mekanizmalarında bozulma olarak tanımlayan Can (1997,303) çatışma türlerini 3'e ayırmaktadır:

a) Bireysel Çatışma: Bireyin seçenekler arasında karar verme güçlüğü yaşamayı sonucu oluşan çatışmadır. Bu durum bireyde gerginlik ve yorgunluk yaratır. Çatışmanın devam etmesi durumunda birey bilinçsiz davranışlarda bulunabilir.

b) Örgütsel Çatışma: Aynı yöneticiye bağlı çeşitli alt birimlerle farklı yöneticiye bağlı bölümler arasında ortaya çıkan çatışmadır.

c) Örgütlerarası Çatışma: Örgütlerin birbirleriyle yaşadıkları çatışmadır.

Eren de (1996, 456) çatışmayı benzer bir biçimde, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak ele almış ve Can'dan farklı olarak çatışma türlerini 4 gruba ayırarak bu gruplar için şu tanımlamaları yapmıştır (Eren,1996,462) :

a)Bireylerarası Çatışmalar: İki bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına düşmeleridir. Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türleri ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalardır.

b)Gruplararası Çatışmalar: İki grubun birbiriyle olan çatışmasıdır. Ayrıca bir bireyin bir grubun bütün üyeleriyle anlaşmazlığa düşmesi ve çatışması da olabilir. Gruplar arası çatışmalar, daha çok aynı bölüm yöneticisine bağlı olan grupların, birbirleriyle mücadeleye girmelerinden doğar.

c)Bölümlerarası Çatışmalar: Aynı örgüt içinde temel işlevlerini yerine getirmek üzere kurulan bölümler arasında görev, yetki ve sorumluluk bakımından yaşanan çatışmadır.

d)Örgütlerarası Çatışma: Bir örgütün, diğer örgütlerle çatışmasıdır.

Yukarıda belirtilen çatışma türleri kriz durumlarında birdenbire ortaya çıkmazlar. Aslında çatışma örgüt işleyişinin bir parçasıdır. Ancak bastırılmış olan bu çatışmalar kriz anında yoğunlaşır ve açığa çıkar. Yöneticinin çatışmalarda dikkat edeceği en önemli husus, çatışmanın süreklilik kazanmasını önlemek ve örgütte çalışma barışını ve iş tatminini engelleyecek bir duruma dönüşmesine engel olmaktır (Tutar,2000,71). Bu da çatışma yönetiminin önemini vurgulamaktadır.

Diğer yandan Eren (1996,456) çatışmaların iyi yönetildikleri takdirde yıkıcı olmaktan çok örgütlerde çeşitli davranış biçimleri ve karar alternatiflerinin ortaya çıkarılması açısından esneklik sağlayacağını, bireylerin zihinsel çabalarını artırarak yaratıcılığı güçlendireceğini, modern örgütlerin yaşaması için gerekli uzmanlık alanlarının artıp yayılmasına yardımcı olacağını ifade ederek, çatışmanın örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçları şöyle sıralamaktadır:

1- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin haklılığını kanıtlamak amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar, orijinal ve iyi fikirler ortaya çıkacak ve bunlardan örgüt yönetimi de yararlanma olanağı bulabilecektir.

2- Sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda, yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimleri atacak ve yeni yaklaşımları destekleyecek bulgular elde edilebilecektir.

3- Uzun süredir sürüncemede kalan ve bir türlü çözüme kavuşturulmamış örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip ve çözüm için enerji ve dikkat bu sorunlar üzerine çekilerek sonuç elde edilecek ve gerilim azalacaktır.

4- Tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeye yanaşmayan bireylerin sorunların çözümünde düşünce ve fikirlerini açıklamaya zorlanması sağlanacaktır.

5- Örgütsel etkinliği ve verimliliği uzun süredir olumsuz ölçüde etkileyen veya tehdit eden birçok sorun su yüzüne çıkacak, güdüleme artacaktır.

6- Çatışan bireyler veya taraflar çatışma ile kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme şansına sahip olabileceklerdir. Bu değerlendirme sonucu, eksik yanlarını saptama ve bunları giderme için gerekli önlemleri alma fırsatına da kavuşacaklardır.

İpek'e (2000, 221) göre ise çatışmaların örgütlere sağlayacağı olumlu yararlar şunlardır:

- 1- Sorunun karşılıklı tartışılmasını sağlar.
- 2- Sorunun açıklığa kavuşturulmasını sağlar.
- 3- Soruna karşı ilgiyi artırır.
- 4- Sorun çözme yeteneğini geliştirir.
- 5- İletişimin kendiliğinden başlamasını sağlar.
- 6- Yapıcı/ işlevsel bir şekilde yönetildiğinde ilişkileri güçlendirir.

Başaran'a (2000,100) göre ise, çatışmanın en büyük yararı, daha güçlü bir çözümün seçilmesine yardımcı olmasıdır. Bununla birlikte çatışma, işgörenlerin soruna güdülenmelerine, soruna duyarlıklarının artmasına, kendi kendilerini tanımalarına, bazı kişisel çatışmalarını yönetmeyi öğrenmelerine, sorunla ilgili görüşlerinin genişlemesine yardım edebilir.

Sonuç olarak çatışma, aynen kriz gibi örgütler üzerinde sadece yıkıcı etkiler bırakmaz, aynı zamanda örgütlere eksik oldukları noktaları görme fırsatı sağlar. Böylece çatışma, örgütteki potansiyel kriz belirtilerinin açığa çıkmasını sağlayarak, erken önlemler alma fırsatı da sağlayabilir.

Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Zayıflaması

Krizin şiddeti ve süresi arttıkça, özellikle yöneticilerin bilişsel performansı düşer ve bu nedenle de, örgütün iç ve dış değişikliklere uyum yeteneği önemli ölçüde zayıflar (Tutar,2000,75). Bu değişime ayak uyduramayan örgütte karar mekanizması yavaşlar ve örgütün yapısı bozulur.

Tutar'a (2000,75) göre çevresel faktörleri analiz ederek, örgütlere çevre uyum politikalarına uygun bir yapı kazandırma, yöneticinin önemli görevlerinden biridir. Yöneticilerin örgütü, iç ve dış değişime uyumlu hale getirmek, dış çevre faktörlerindeki değişimlerle ilgili bilgi ve verileri, sisteme aktararak karar vermek gibi önemli bir fonksiyonu vardır. Yönetici bu fonksiyonunu, ancak etkin bir "bilgi sistemi" kurmakla başarabilir.

Bu bilgi sisteminin örgüte sağlayacağı en büyük yarar şüphesiz kriz erken uyarı sinyallerinin zamanında alınması ve krizin oluşmasının engellenmesi olacaktır. Çevreyle gerekli bilgi alış verişini sağlayan örgüt kriz anında gerekli iç ve dış değişimi kolaylıkla sağlayacak, dolayısıyla krizden etkilenmeyecektir.

Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

Kriz durumlarında doğru ve hızlı karar vermek örgütün devamlılığı açısından büyük önem taşımaktadır. Ancak bu zorunluluk aynı zamanda örgüt yöneticisinin stres yaşamasına sebep olan en büyük etkidir.

Acil karar verme zorunluluğu, yeteri kadar bilgi toplama olanağı vermez. Normal olarak sağlıklı bir karar için verileri bilgiye dönüştürmeye, analiz etmeye, alternatifler arasından uygun stratejiler belirlemeye yetecek kadar zamana ihtiyaç vardır. Ancak acil kararlar hızlı bilgi akışını, bölümler arası ilişkileri, yatay ve çapraz haberleşmeyi gerektirir. Kriz anında bu ihtiyaca çoğunlukla cevap verilemez. Zamanın baskısı nedeniyle de eksik bilgilerle veya yanlış ve çelişkili verilerle, karar alınmak durumunda kalınır (Tutar,2000,78).

Kriz uzadıkça ve derinleştikçe, yöneticilerin otokratik tutum ve davranışlarında artma gözlenir ve bu durum, krizi daha çok derinleştirir (Tutar,2000,79).

Zamanın Daralması ve Stres

Kriz yönetiminin en zararlı yanlarından biri, örgütün tüm kademelerinde çalışanların gerginleşmesi, buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak, örgütün imajının gittikçe zayıflamasıdır(Tutar,2000,80).

Bu verimsiz işleyiş ortamında yönetici örgüt içi sorunları çözmeye çalışırken asıl ilgilenmesi gereken konulara öncelik veremez ve krizle mücadelede zaman kaybeder. Bu durum zamanını etkili kullanamayan yöneticide stres yaratır, karar alma sürecinde yaşadığı belirsizliği artırır. Bu olumsuzluk yöneticiyi karar vermeden kaçma yaklaşımına kadar götürebilir.

Krizin örgütler üzerinde yarattığı tüm bu olumsuz etkilere rağmen bazı olumlu sonuçları olduğunu da söylemek yanlış olmaz. Bu sonuçlardan bazıları şöyle özetlenebilir (Tingir,2000,13-14):

- örgütte var olan örgütsel sorunların gün ışığına çıkması,
- örgütte iç ve dış değişikliklere karşı kaybolan uyum yeteneğinin yeniden kazanılması ve yeni stratejilerin oluşturulması,
- geleneksel yönetim tekniklerinde hızlı bir değişimin sağlanması,
- örgüt içinde işbirliği ve ekip çalışmasına duyulan gereksinimin artması,
- yeni liderlerin ortaya çıkması,
- erken uyarı sistemlerine duyulan gerekliliğin belirmesi

Yaşanan her kriz beraberinde yeni fırsatlar da getirmektedir. Kriz bir yanda örgütün varlığını tehdit ederken, diğer yanda işleyişteki aksamaları da gözler önüne serer. Krize hazır olan örgütlerde bu durum en az hasarla atlatılırken, krize hazırlıksız yakalanan örgütler için kriz tam bir felaket olacaktır. Ancak deneyimli bir yönetici, kriz durumunu bir fırsata dönüştürmesini bilecektir.

Kriz Yönetimi Nedir?

Örgütlerin her kriz türüne karşı hazırlıklı olmaları elbette ki mümkün değildir. Ancak, her örgüt kendi iç yapısı dâhilinde karşılaşılabileceği belli başlı tehlikeleri belirleyebilir ve bunlara yönelik tedbirler alabilir. Alınan bu tedbirler krize karşı etkili bir yönetim anlayışının da oluşmasına yardımcı olur.

“Kriz” kavramından sonra tanımlanması gereken ikinci önemli kavram “kriz yönetimi”dir. Çünkü krizin kendisi kadar, nasıl yönetileceği de büyük önem taşımaktadır. Tek başına krizin nedenlerini belirlemek yeterli değildir. Bu aşamadan sonra asıl yapılması gereken krizle nasıl başa çıkılacağına, yani krizin nasıl yönetileceğinin açıklığa kavuşturulmasıdır.

Krizler sistemli bir şekilde meydana gelirler. Ortaya çıkma aşamasında kriz engelle karşılaşmazsa, örgütün en zayıf noktasını bulur ve yüzeye çıkar. Örgüte zarar verip çöküşünü hazırlar. Kriz yönetimi de aynı kriz gibi sistem yaklaşımı çerçevesinde ele alınmalıdır. Buna göre kriz sinyalinin alınması, krizi önleme ve kontrol, krizin olumlu yanlarının saptanması ve kriz sonrası iyileştirme faaliyetlerinin başarılı bir

biçimde yürütülebilmesi, örgüt unsurlarına bir sistem yaklaşımı çerçevesinde bakmayı gerektirir (Tutar,2000,20).

Kriz yönetiminin bir süreç olduğunu savunan Can (1997,315) , bu ifadeyi “olası kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmek için gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması süreci” olarak tanımlamaktadır.

Tutar (2000,83) kriz yönetimini, ”olası kriz durumlarına karşı, kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlıkları göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarma süreci” olarak tanımlamaktadır. Tutar, bu tanımlamasında kriz yönetiminin önleyici ve krizin vereceği zararı azaltıcı özellikleri üzerinde durmaktadır.

Koçel (1993) kriz yönetimini, “kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğu” olarak ifade etmektedir. Bununla birlikte kriz yönetimi, sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar (Tutar,2000,83).

Urwadia ve Mitroff (1991), kriz yönetimini, “başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip, uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmek” olarak tanımlamaktadırlar.

Fink’e (1986) göre ise kriz yönetimi, “krize neden olan etkenlerin soğukkanlılıkla saptanması, uzun vadede sorun çıkarmayacak düzeltici önlemlerin

alınması, gelecekte olması muhtemel bir krize karşı esnek acil durum planı yapılması ve işletmenin varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek süreçlerin ortadan kaldırılması çabaları “olarak tanımlanabilir (Tıngır,2002,14).

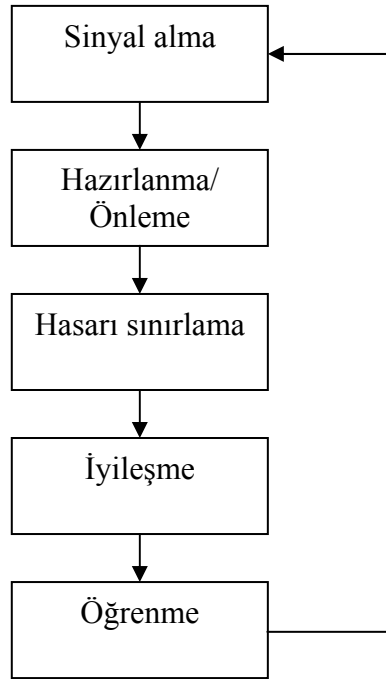
Olumsuz etkilerinden dolayı krizle başa çıkmak, yani krizi yönetmek gerek örgütler gerekse kişiler için kriz anında uygulanması gereken bir dizi karar anlamına gelmektedir. Kriz yönetimi genellikle kriz anı ve sonrasında yapılması gerekenler olarak düşünülmektedir. Oysa krizin bir de öncesi vardır. Bu yüzden Babüroğlu (2004) “kriz yönetimi” ifadesinin yerine “kriz süreci yönetimi “ ifadesinin kullanılmasının daha uygun olduğunu ileri sürmektedir.

Babüroğlu'nun “kriz süreci yönetimi” ifadesinden hareketle kriz durumunun sadece anlık bir durum olmadığı, öncesi ve sonrası olduğunu belirtmek yanlış olmaz. Bu açıdan yaklaşıldığında Babüroğlu'nun kullandığı “kriz süreci yönetimi” krizlerin örgütler üzerinde yarattığı etkilerle başa çıkma sürecini çok daha iyi ifade etmektedir.

Yapılan tanımlamalar incelendiğinde, kriz yönetiminin bir süreç olarak düşünüldüğü, bu süreçte krizin nedenlerinin ve örgüte vereceği zararların tespitine çalışıldığı ve örgütün krizi atlama sürecinde uygulayacağı bir dizi stratejik eylemi kapsadığı görülmektedir

Bu süreci safhalara ayıran Türkel'e (2004) göre kriz yönetimi sinyal alma, hazırlanma/önleme, hasarı sınırlama, iyileşme ve öğrenme gibi beş aşamadan oluşmaktadır. Bunlardan sinyal alma, hazırlanma/önleme kriz öncesi dönemi oluştururken hasarı sınırlama, iyileşme ve öğrenme safhaları kriz sonrası dönemi oluşturmaktadır.

Türkel'in (2004) belirttiği kriz yönetimi aşamaları aşağıda Şekil 5 üzerinde gösterilmiştir.



Şekil 5. Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetiminin aynı zamanda yönetsel açıdan bir öğrenme süreci de olduğu, bu süreç sonunda elde edilen bilgiler olası krizlerin belirtilerini tanımda önemli bir yol gösterici olacağından, Şekil 5'de öğrenmeden, sinyal alma aşamasına geçiş de gösterilmiştir. Böylece kriz yönetimi sürecinin devamlılığı vurgulanmaya çalışılmıştır.

Kriz yönetiminin aşamaları aşağıda kısaca tanımlanmıştır (Türkel,2004):

Sinyal alma. Bu aşamada örgütün kriz sinyallerine karşı sürekli tetikte olması ve çevresiyle iletişimde her türlü mesaja açık olması gerekmektedir. Bu sayede olası bir krizin sinyalleri önceden alınarak, önlemler alınabilir.

Hazırlanma/Önleme. Çeşitli çalışmalarla, hayali kriz senaryolarına karşı hazırlık planları oluşturulmasını ve kriz durumunda izlenecek yolların ayrıntılı olarak planlanmasını kapsar. Bu aşamada stratejik planlama büyük önem taşır. Olası kriz durumlarının belirlenmesi ve bunlara yönelik eylem planları oluşturulmasını içeren bir süreçtir.

Hasarı sınırlama. Bu aşama kriz sonrasında hasarın en aza indirilmesi sürecidir. Bu nedenle de yaşanan krizin etkilerini sınırlayacak ve örgütün krizden etkilenmemiş parçalarına sıçramasını engelleyecek bir modele ihtiyaç vardır. Bu aşamada devreye önceden hazırlanan kriz yönetim planları girmektedir. Bu süreçte aynı zamanda yaşanan krizi en az kayıpla atlattık için izlenecek yollar belirlenir.

İyileşme. Kriz sonrası yaraların sarılması ve örgütün bir an önce eski işleyişine dönmesini temsil eder. Gerekli iyileştirme çalışmaları bu süreç içinde gerçekleşmektedir.

Öğrenme. Son aşama olan öğrenme, örgütün geçmişte yapmış olduğu hatalardan ders almasını ve bunları tekrarlamamak için önlemler almasını kapsar.

Olası bir krize hazırlanmada uygulanan bu aşamalar, kriz sonrasında yaşanacak zararı en aza indireceği gibi aynı zamanda örgüte krizin atlatılmasında da zaman kazandırmış olur.

Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar

Oluşan kriz durumunun bir an önce ortadan kaldırılması ve örgütlerin tekrar eski işleyişlerine dönmelerini sağlamak için krize etkili ve anında müdahale büyük önem taşımaktadır. Ancak krizin yönetilmesinde kullanılacak yaklaşımın seçimi de büyük önem taşımaktadır. Tutar(2000,84) bu yaklaşımları şöyle özetlemektedir:

a)Krizden Kaçma Yaklaşımı: Bu yaklaşım, erken uyarı sistemleri gibi gerekli krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek, örgütü krize sokmamayı amaçlar. Yaklaşımın üzerinde durduğu asıl nokta krizin gönderdiği sinyallerin erken uyarı sisteminin yardımıyla farkına varılması ve buna yönelik gerekli önlemlerin alınmasıdır. Yaklaşan krize karşı tedbir alan örgüt krizden etkilenmeden durumu kontrol edebilecektir.

b)Krizi Çözme Yaklaşımı: Bu yaklaşımda amaç, örgütü en az maliyet ve kayıpla, kriz durumundan kurtarmaktır. Bu aşamada örgüt krizden kaçmanın yolunu bulamamış ve krizin örgütü etkilemesinin önüne geçilememiştir. Ancak yapılması gereken krizi en az hasar ve maliyetle atlatmaya çalışmaktır.

Bu iki yaklaşımın kriz sürecinin farklı aşamalarına odaklandığı görülmektedir. Krizden kaçma yaklaşımında yönetici, erken uyarı sistemlerini daima açık tutarak krize karşı gereken tüm tedbirleri alabilir ve örgütün krizden etkilenmemesini sağlayarak krizi kontrol edilebilir kriz haline getirirken, ikinci yaklaşımda örgütün krizden etkilenmesinin önüne geçilememiş yani örgütte kontrol edilemeyen kriz durumu yaşanmış olur.

Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi her şeyden önce değişimi gerekli kılar. Örgütün, krizin yarattığı bu yeni duruma uyum sağlaması için yapısını ve işleyişini değiştirmesi gerekir. Bununla birlikte kriz yönetiminin bazı özellikleri vardır. Bu özellikler şöyle sıralanabilir (Özdemir,2002,25-27):

- 1- Kriz yönetimi, birden çok safhadan meydana gelen bir süreçtir.
- 2- Kriz yönetiminin temel amacı; örgütü kriz durumuna karşı hazırlamaktır.
- 3- Kriz yönetimi, mevcut bir kriz durumunun en az zararla atlatılmasını sağlar.
- 4- Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerlik gösterir.
- 5- Kriz yönetimi, örgüte ek bir maliyet yükler.
- 6- Kriz yönetimi, örgütün varlığını tehdit ederek sonuçta ortadan kalkmasına neden olabilen durumlarla ilgilidir.

Yukarı belirtilen bu özellikler kriz durumunu bir süreç olarak değerlendirmekte, öncesinde ve sonrasında alınması gereken önlemleri kapsamaktadır. Kriz yönetimini safhalara ayırmasının nedeni her safhada farklı davranış modelleri sergilenmesi

gerekliliğidir. Krize hazırlık safhası alınacak önlemleri kapsarken, kriz süreci yönetimi örgütü en az hasarla krizden kurtarma çabalarının bir ürünüdür.

Kriz yönetiminin başarılı bir biçimde yürütülmesi için örgütün yerine getirmesi gereken bazı faaliyetler vardır. Tutar(2000,85) bu faaliyetleri şöyle ifade etmektedir:

Örgütlerin teknik ve yapısal faaliyetlerinde, öncelikli olarak bir kriz yönetim takımı oluşturmak vardır. Kriz yönetimi takımının birincil fonksiyonu, kriz ortamında hızla karar vermeyi sağlayacak güçlü bir yapı oluşturmaktır. Oluşturulan bu takım krize müdahalede etkin rol oynayacak, krizin zararlarını sınırlandırmaya çalışacaktır.

Etkin bir kriz yönetimi programı için iletişim faaliyetleri ile ilgili çalışmalar da yapılmalıdır. Bu gruptaki faaliyetler, krizle ilgili kesimlerle iletişimin iyileştirilmesi ve toplanan bilgilerin ve iletişimin nasıl yönetileceği gibi faaliyetleri içerir.

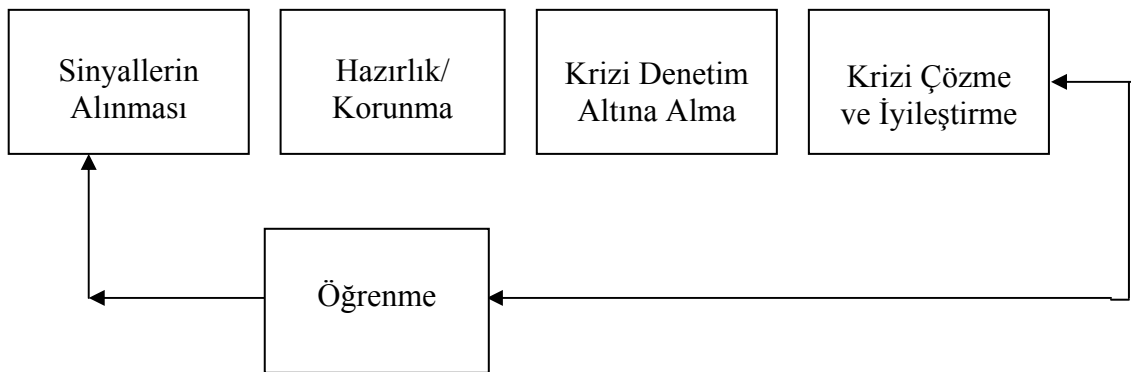
Bu program çerçevesinde yapılması gereken son ve en önemli şey tepe yönetiminden alt kademe çalışanlarına kadar, tüm çalışanların yeni bir örgütsel felsefe ve vizyonla kriz üzerinde odaklanmasının sağlanmasıdır.

Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetiminin uzun ve meşakkatli bir süreç olduğu göz önünde bulundurulduğunda bu sürecin baştan sona iyi planlanması örgütün kriz durumunu atlatmasında büyük önem taşımaktadır.

Normal zamanlardaki yönetim politikaları kriz sürecine cevap veremeyeceğinden bu sürece ilişkin yeni ve farklı uygulamalar getirmek bu aşamada yapılacak en doğru hareket olacaktır.

Mitroff'a (1988) göre kriz yönetimi süreci genel olarak beş temel adım içerir (Tutar,2000,89):



Şekil. 6. Kriz Yönetiminin Beş Aşaması

(Kaynak:Tutar,2000,89)

Şekil 6’da gösterilen kriz yönetiminin beş aşaması aşağıda sırayla açıklanmıştır.

Kriz Sinyallerinin Alınması. Krizin ortaya çıkmadan önce gönderdiği sinyallerin erken uyarı sistemlerince fark edilip alınmasıdır. Örgütün dışa dönük algıları açıksa bu sinyaller çok geçmeden fark edilir ve krize yönelik tedbirler alınmaya başlanır.

Örgütlerin, erken uyarı sistemleri aracılığıyla yakaladıkları verileri kullanarak, krize karşı hazırlık ve önlemler alabilmesine yardımcı olan mekanizmaları kurması gerekir. Kurulacak olan önleme ve korunma mekanizmaları, erken uyarı sisteminden gelen bilgileri işleyerek, olası bir krizle ilgili alınacak önlemler konusunda yönetime bilgi verir. Kriz sinyallerinin alınabilmesi, çok iyi işleyen bir erken uyarı sisteminin varlığına bağlıdır.

Kriz Hazırlık ve Korunma. Bu aşama, krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, organizasyonun birimlerini, departmanlarını ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir (Mitroff ve Pearson,1993).

Örgüt yöneticisi krizden etkilenmemek ya da kaçınmak mümkün değilse krizi en az zararla atlatabilmek için gerekli tedbirleri almak zorundadır. Başarılı bir kriz yönetimi süreci için yöneticinin örgütünü çok iyi tanınması, zayıf ve güçlü yönlerini iyi bilmesi ve buna uygun bir hareket planı geliştirmesi gerekmektedir. Yöneticinin nitelikleri bu aşamada büyük önem taşımaktadır.

Krize hazırlıklı olmanın en etkin yolu, dış çevreyi sürekli analiz etmek ve örgütün değişen çevresel şartlara uyumunun devam ettirilmesinin sağlanmasıdır. Krize karşı hazırlıkta yürütülecek diğer bir adım da, kriz merkezleri kurmak, ihtiyat planları ve bütçeleri oluşturmak, gerektiğinde uygulamaya konacak yedek düzenlemeler oluşturmaktır. Kriz senaryoları oluşturarak, krize karşı erken uyarı sistemlerinin fonksiyonelliğini test etmek, krize karşı önceden hazırlıklı olmanın yollarından biridir. Ayrıca kriz senaryolarıyla, kriz önleme ve kriz yönetme mekanizmaları üzerinde değerlendirmeler yapılarak, varsa eksiklikler ve aksaklıklar giderilmeye çalışılır (Tutar,2000,97).

Krize hazırlık ve krizden korunmak için yerine getirilmesi gereken faaliyetler konusunda Regester (1989) şöyle bir sıralama yapmaktadır (Tutar,2000,92-93):

- Kriz yönetimine karşı olumlu tutum geliştirmek
- Faaliyetlerde sorumluluğun başarılması yoluyla güven oluşturmak
- Örgütün krize düşmesini önlemek amacıyla politikalar geliştirmek, yazılı planlar yapmak
- Kriz kontrol ve risk denetimi takımları kurmak
- Olası kriz durumundan etkilenecek olanları belirlemek
- Organizasyonun adına gelecek zararı minimize etmek maksadıyla etkili iletişim kanalları oluşturmak
- Tüm bu faaliyetleri tekrar tekrar test etmek

Yapılacak tüm bu faaliyetler kriz anında duruma etkili bir şekilde müdahale etmeyi sağlayacak, krizin denetim altına alınmasında yardımcı olacaktır.

Krizi Denetim Altına Alma. Krizi denetim altına almanın en etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Önleme ve savunma mekanizmaları herhangi bir zayıflık işaretini aktif bir biçimde ortaya çıkarabilmektedir. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır (Tutar,2000,93). Dolayısıyla krizi kontrol etmek ve denetim altına almak da mümkün olmayacaktır.

Krizi Çözme ve Rehabilitasyon(İyileşme). Krizi çözmek, her şeyden önce, örgütü krize sokan nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit ve teşhis edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt, önceki istikrar durumuna kavuşturulur.

Bu aşamadan sonra sıra örgütün yaralarının sarılmasına yani rehabilitasyon sürecine gelir. Bu süreçte örgütün zarar gören bölümleri tespit edilir, bu bölümlerin eski yapılarına kavuşturulmaları için neler yapılacağına karar verilir ve iyileşme süreci başlamış olur.

Tack (1994), krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermede ve örgütü kriz öncesi durumdan daha güçlü bir duruma ulaştırmak için uyulması gereken üç ana kuralı şu şekilde ifade etmektedir:

- a) Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak
- b) Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden ve daha güçlü olarak belirlemek
- c) Kriz boyunca yapılan başarılı çalışmaları değerlendirmek ve gerekirse ödüllendirme yoluna gitmek

Krizin işgörenler üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesinde yöneticiye büyük görevler düşmektedir. Örgüt çalışanlarının tekrar rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına kavuşturulması atılması gereken ilk adımdır. Çalışma ortamında kendilerini rahat hissetmeyen işgörenler yapmaları gereken işe konsantre olamazlar, bu da kriz sonrası toparlanma sürecini sekteye uğratır.

Atılması gereken ikinci adım, kriz sonrası örgütün amaç ve hedeflerinin yeniden belirlenmesi ve bu hedefler doğrultusunda örgüt yapısının yeniden oluşturulmasıdır. Örgütte aksayan yönlerin tespiti yapılmalı, bunların örgütün amaçlarıyla olan ilişkisi yeniden belirlenmelidir.

Son olarak örgüt işgörenlerinin kriz süresince yaptıkları çalışmalar değerlendirilip gerekli görülen çalışanlar ödüllendirilmelidir. Böyle bir yaklaşım işgörene değerli olduğu duygusunu hissettirecek ve örgütle arasındaki fiziksel ve duygusal bağ güçlenecektir, ait olma duygusu pekişecektir. Bu yaklaşım çalışanların motive olması açısından büyük önem taşımaktadır.

Kriz sonrası iyileştirme, örgütün tüm yapı ve süreç ve işleyişlerinde krizin etkisine göre bir yeniden yapılanma ve yenide örgütlenme kapsamında yapılacak faaliyetler kümesini içerir (Tutar,2000,99). Kriz döneminde örgüt içi bağlar zayıflamış ve örgütsel iklim bozulmuştur. Bozulan bu düzenin yeniden yapılandırılarak değişen çevre koşullarına uyum gösterir hale getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle örgütte yeniden bir yapılanma söz konusudur. Bu yeniden yapılanma süreci içerisinde, iyileştirme, örgütün kriz sonrası tekrar istikrarlı duruma getirilmesi anlamına gelmektedir.

Öğrenme. Kriz yönetimi sürecinin son aşaması olan öğrenme, kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetlerini içerir. Kriz atlatılıp örgüt üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra o zamana kadar yapılan faaliyetler değerlendirilir ve geleceğe yönelik dersler çıkarılır. Bu süreç, “deneyim” olarak da adlandırılabilir (Özdemir, 2002,34).

Kriz ve Yöneticiler

Oluşan kriz durumunun bir an önce ortadan kaldırılması ve örgütlerin tekrar eski işleyişlerine dönmelerini sağlamak için krize etkili ve anında müdahale büyük önem taşımaktadır. Kriz yönetimi süresince örgütte meydana gelebilecek değişimlere hazırlıklı olmak, yöneticinin önem vermesi gereken bir unsurdur. Dolayısıyla kriz sırasında yöneticinin aldığı kararların esnek olması büyük önem taşımaktadır.

Bununla birlikte örgütlerin kriz durumlarına karşı kriz planlarının hazır olması, bu planların gözden geçirilip güne uyarlanması ve sınanması örgütleri olası krizlere karşı ayakta tutan en önemli unsurlardır. Şüphesiz bu süreçlerin başında da örgüt yöneticisi bulunmaktadır. Dolayısıyla yöneticinin tecrübesi ve yaratıcılığı, planın hazırlanması, uygulanması ve sınanmasında oldukça önemlidir.

Kriz yönetiminde, yöneticinin nitelikleri krizin atlatılması açısından büyük önem taşımaktadır. Kriz sinyallerini önceden algılayıp gerekli tedbirleri alan yönetici, örgütünü krizden en az hasarla kurtarmasını bilecektir. Fakat dış dünyaya dönük algıları kapalı olan bir yönetici ise krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerini zamanında fark

edemeyeceği için ne yaparsa yapsın örgütünü krizin yıkıcı etkisinden kurtaramayacaktır.

Kriz yönetiminde örgüt yöneticilerinin önemini vurgulayan Demirtaş (2000,359) kriz anlarında yöneticilerde önderlik nitelikleri arandığını savunmaktadır. Bu önderlik niteliklerinin boyutlarından biri, ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan sürtüşmeleri çözmeyi içerir. Bu da göstermektedir ki, yöneticinin yönetsel becerilerinin yanı sıra insan ilişkilerinde de başarılı olması gerekmektedir.

Lider, yönetsel ve örgütsel anlamda herhangi bir problemi ve krizi çözmeden önce, örgütün bütün unsurlarını kapsayan etkin bir örgüt içi analiz yapmalıdır. Bu sayede, lider problemin veya krizin kaynağının sistem mi, yoksa çalışanlar mı olduğunu anlayacaktır (Tutar,2000,98). İç analiz tamamlandıktan sonra sıra krizin boyutlarının belirlenmesine gelir. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar (Tack,1994,16). Krizin boyutları belirlendikten sonra, son olarak yapılması gereken örgüt işleyişinin en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesidir.

Kriz durumları aslında her yönetici için kendi deneyim ve becerilerini sınamaları açısından birer fırsattır. Yaşanan krizi tüm yönleriyle ele almak ve örgütün bu kriz durumunu zarar görmeden atlattırmasını sağlamak her yöneticinin görevidir. Yaşanan krizi örgüt için bir fırsata dönüştürmek de ancak etkili kararlar verebilen, hızlı düşünebilen ve yaratıcı yöneticilerin işidir.

Kriz Planlaması Nedir?

Olası bir kriz durumuna hazırlık, kriz planlamasının yapılması ile başlar. Planlama, bir veya birden fazla amaç saptayarak, bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespittir (Tutar,2000,112). Planlama bir süreçtir ve bu süreçte neyin, ne zaman, kim tarafından yapılacağıın belirlenmesi ve izlenecek yolların açıkça ifade edilmesi gereklidir.

Şimşek'e (2002,121) göre planlama, ne yapılacağıın önceden kararlaştırılması sürecidir. Örgütlerin sağlıklı ve doğru kararlar verebilmesinde tek başına sezgi gücü ve deneyim artık yeterli olmadığından planlamaya önem verilmesi örgütlerin devamı açısından büyük önem taşımaktadır.

Planlama süreci, kısaca durumu saptama, geleceği kestirme ve yapılacakları öncelik sırasına göre önermedir ve planlama sürecinin basamaklarını Başaran (2000,105-106):

- hedef saptama
- hedefleri tanıma
- uygulama seçenekleri arama
- kararlaştırma
- planı yazma ve uygulama olarak ifade etmiştir.

Koçel'e (1998,71) göre planlama sayesinde, neyin, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede yapılacağı sorularına cevap

aranmaya çalışılır. Bu soruların cevapları da plandır. Yönetici, yaptığı işle ilgili olarak bu sorulara cevap verebiliyorsa planı var demektir.

Planlama sürecine biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metodları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, bir çeşit düşünce ve yaşam tarzı olduğu görülür. Çünkü planlama geleceğe bakmakla özdeştir (Koçel,1998,72).

Planlamanın örgütlere sağladığı başlıca yararlar şunlardır (Şimşek, 2002,123):

- a)Zaman ve emek savurganlığını azaltır.
- b)Örgüt yöneticilerinin dikkatlerini amaçlara yöneltir.
- c)Örgüt faaliyetlerinin uyumlaştırılmasını mümkün kılar.
- d)Tüm örgüt kaynaklarının amaca yöneltilip yöneltilmediğini izleme ve denetleme olanağı sağlar.
- e)Planlama, örgütte yetki devrini sağlamak suretiyle daha esnek yapıların oluşmasına zemin hazırlar.
- f)Daha akılcı ilke, yöntem ve kuralların geliştirilmesine olanak sağlar.
- g)Denetim amacıyla kullanılacak standartların belirlenmesi ve temel alınmasını sağlar.
- h)Plansız çalışmanın belki de en kötü etkisi insan fizyolojisinde görülür. Plansızlık, sinir sisteminin büyük ölçüde yıpranmasına yol açar. Planlama sayesinde amir veya yöneticinin sinir sistemi daha az yıpranır.

Planlamanın örgüte sağladığı bu yararlar krizin etkili bir şekilde yönetilmesi açısından son derece önemlidir. Örgütler kriz planı sayesinde kriz anında izlenecek yolları belirlerler ve krizi atlama için harcanacak zamandan tasarruf etmiş olurlar. Kriz anında örgütün gerekli önlemleri alabilmesi için yeterince zaman yoktur. Bu

nedenle kriz planlarıyla, krize ilişkin önlemler önceden, planlama aşamasında alınmış olur.

Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan kriz durumunun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında, derhal uygulanacak işlemler saptanır (Tutar,2000,112–113). Planlamanın bu iki kolu farklı yönlerle uzansa da birleştikleri ortak nokta örgütün krizden korunması yönündedir.

Kriz planlamasında amaç, olası krizi her şey sakın ve düzenliyen denetim altına almaktır. Bu süreçte örgüt yöneticisi, durumu daha sakın bir tutum içinde değerlendireceğinden, vereceği kararların doğruluk oranı daha yüksek olacaktır. Kriz durumuna karşı yapılan bu planlama sayesinde örgüt aynı zamanda mali kaynaklarından da tasarruf etmiş olur. Olası bir krize karşı önlem alınmanın maliyeti şüphesiz ki kriz sonrası örgütün eski işleyişine dönmesi için yapılacak olan harcamalardan çok daha düşük olacaktır (Özdemir,2002,30).

Kriz planlarında uygun bir planlama yaklaşımı, potansiyel krizin tanımlanmasıyla başlar. Tanımlanmamış bir tehlikeyle mücadele etmek ancak zaman kaybıdır (Tutar,2000,113). Örgüt karşı karşıya olduğu tehdidi tanımlayamazsa, ona yönelik tedbirler de geliştiremez. Kriz sürecinde örgütün yardım alacağı bir kriz planı yoksa krizden nasıl çıkacağını bilemez. Plan sayesinde ise geleceğe ilişkin tahminlerde bulunmak örgüt açısından kolaylaşır.

Kriz Planının Özellikleri

Her örgütün kendine özgü bir yapısı, işleyişi ve iklimi vardır. Bu nedenle örgütlerin kriz durumlarına verdikleri tepkiler birbirinden çok farklıdır. Doğal olarak örgütlerin krizlere yönelik planlamaları ve yönetim süreçleri de fark gösterecektir. Başka bir deyişle krize karşı tek bir yönetim planı yoktur. Her örgüt kendi yapısı ve işleyişi doğrultusunda kendi kriz planını geliştirmeli ve uygulamalıdır.

İyi bir plan oluşturmak için örgüt içi ve dışındaki faktörler yakından incelenmeli, örgütün eksik olduğu yönler tespit edilmeli ve planın oluşumunda bu noktalara öncelik verilmelidir.

İyi bir kriz planında bulunması gereken özellikler şunlardır (Tıngır,2002,20-21):

Kriz planı;

- Açık, seçik, kesin ve kabul edilebilir bir amaca sahip olmalı,
- İşletmenin değişen iç ve dış koşullarına sürekli olarak uymalı,
- Planlama ve uygulama aşamasında örgüte en az masrafı yüklemeli,
- Optimal bir zaman süresini kapsamalı,
- İşletmenin kabul etmiş olduğu her tür standart ve optimal durumlara uygun olmalı,
- Karşılaşılması muhtemel ve olası direnme etkenlerini, en az kayıplarla yok etme konusundaki önlemleri de beraberinde getirmeli,
- Planın çeşitli öğeleri arasında denge sağlamalı,
- Yeni yetki, mevki ve araçlar yaratma yoluna gitmeden önce, olanak ölçüsünde, eskilerden yararlanmayı sağlamalıdır.

Bu özellikler kriz planının esnekliği, yalınlığı, ekonomik, çok yönlü ve dengeli oluşu üzerinde durmaktadır. En iyi plan, yeni durumları karşılayacak kadar esnek ve genel çizgileriyle düşünülen plandır. Bu nedenle kriz planları şu özellikleri de içermelidir (Tutar,2000,115):

Kriz planları;

- Aniden ortaya çıkacak acil durumun daha da ciddileşmesini önleyebilme yeteneğinde olmalıdır.
- Krize neden olan bir veya daha fazla olası faktörlerin neler olabileceği konusunda bilgi vermelidir.
- İçinde bulunulan durumdan daha ciddi olabilecek durumları karşılayabilme yeteneğinde olmalıdır.

Kriz planlarından beklenen yararın sağlanabilmesi için bu planların fazla ayrıntıya yer vermeden yalın bir biçimde yapılması gerekir. Kriz planları çok sert ve özellikli olmamalıdır. Ayrıca çok ayrıntıyı da içermemelidir. Planlar, herhangi bir kriz durumunun önceden tahmin edilemezliği gereğince, esnekliğe sahip olmalıdır (Tutar,2000,115).

Kriz planlarına yönelik tüm bu yaklaşımlar incelendiğinde, göze çarpan en önemli özellikler planın esnekliği ve işlevidir. Kriz yönetimi sürecinde değişen her duruma adapte edilebilen bir plan yaratmak ve planın işlevini korumak dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardır. Çünkü kriz anında örgütler en umulmadık durumlarla karşı karşıya kalabilirler. Bu nedenle oluşturulacak plan, örgütün yararı ve devamı açısından büyük önem taşımaktadır.

Planın Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar

Her örgütün kriz planı oluştururken dikkat etmesi gereken belli başlı noktalar vardır. Daha önce de belirtildiği gibi, planın örgüt yapısına uygun olup olmadığı, esnekliği, işlevi ve uygulamadaki kolaylık üzerinde durulması gereken konulardan birkaçıdır.

Kriz planları konusunda araştırmalar yapan Kuklan (1986), planın hazırlanmasında dikkat edilmesi gereken hususları şu şekilde özetlemektedir (Tıngır,2002,21):

-Krizler örgütün stratejik hedeflerini tehdit ettiğinden, kriz yönetimi stratejik yönetimin öngörülere ışığında çalışmalıdır.

-Kriz yönetimi hem fiziksel hem de zihinsel olarak, uygulayıcı durumda olan kriz kontrol ekibi üzerinde ağırlık kazanır. Bu nedenle, ekip elemanlarının fiziksel ve zihinsel uygunluğu ön koşuldur.

-Krizin erken uyarılarına aldırılmama eğilimi, “kriz bize dokunmaz” sendromu kötü bir son hazırlayacaktır.

-Krizde etkinliği sağlamanın önemli yollarından birisi hızlı harekete geçebilmektir. Ancak bu durum, olayı tüm boyutlarıyla enine boyuna ele almadan karar verme telaşına düşmek anlamına gelmemelidir.

-Krizle karşılaşmak birleştirici olduğu gibi, bölücü de olabilir.

-Genel kanı olarak, başarının krizi beslediği ileri sürülmektedir. Başarının en yüksek olduğu dönemi yaşayan örgütlerin kriz çekimine girmesi uzun zaman alır ve kriz belirtileri kolaylıkla hissedilmez. Bu nedenle dikkatli olunmalıdır.

-Kriz karşı bilinçli bir hazırlık yapmak gerekir. Kriz patlak verdiği anda herkes tam olarak ne yapması gerektiğini ve sorumluluğunu bilmelidir.

-Kriz örgütün tümünde ya da bir bölümünde çıkan bir yangına benzer. İlk tehdit atlatıldıktan sonra, hemen yeniden yapılanma başlatılmalıdır.

Kriz planının hazırlanmasında dikkat edilecek bu hususlar kriz yönetiminde, stratejik planlamaya bir kez daha dikkat çekmektedir. Örgütlerin neyi, niçin ve hangi sırayla yapacaklarının belirlenmesi ve bu yolda hareket edilmesi için yönetsel bir düzenlemeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Stratejik planlama kriz planı hazırlanmasında örgütlere pek çok yarar sağlar. Öncelikle eylem planının bir düzen içinde oluşturulmasına ve uygulanmasına yardımcı olur. Hazırlanan planda kimin ne yapacağı belli olacağı için kriz anında örgütte panik yaşanmasının önüne geçer ve yönetim düzeninde sıkıntı yaratmaz.

Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken diğer bir husus kriz yönetim ekibi üyelerinin seçimidir. Kriz anında soğukkanlılığını kaybetmeyecek ve olay üzerinde kontrol sağlayabilecek kişilerin seçimi krize müdahale açısından büyük önem arz etmektedir (Ashbaker ve Allen,2004,139).

Krizin gönderdiği erken uyarı sinyallerine açık olmak ve kriz olduğu anda duruma hemen müdahale etmek ancak iyi bir planlama sayesinde mümkün olabilir. Bu nedenle bilinçli bir yönetim ve planlama son derece önemlidir.

Tüm bu uyarılar ışığında örgüt yöneticisine düşen görev, uyarıları dikkate alıp kendi örgüt yapısına en uygun olan planı geliştirmektir.

Kriz Yönetim Ekibi

Kriz yönetimi uzun ve sistematik bir süreç olduğundan dolayı tek bir kişi tarafından yürütülemez. Bu nedenle krize hazırlıklı olmak isteyen örgütlerin yapmaları gereken ilk şey, kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır. Bu ekibin temel görevi, sadece kriz sırasında belirli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak değildir. Kriz yönetim ekipleri, kriz daha ortaya çıkmadan önce karar verme, plan hazırlama aşamasında oluşturulup, yetkilendirilir (Tıngır,2002, 34-35).

Knox ve Roberts'a (2005,96) göre kriz yönetim ekibinin amacı kriz anında ve sonrasında yapılması gerekenleri yerine getirmektir. Ekibin büyüklüğü okulun büyüklüğü ve içinde bulunduğu çevre ile doğru orantılıdır. Genellikle dört ila sekiz kişiden oluşan ekibin üye sayısı ne çok az ne de fazla olmalıdır. Ekip çok büyük olursa ekiptekileri yönetmek zorlaşır, çok küçük olursa ekip krize müdahalede yetersiz kalır.

Krizin yaratacağı panik yüzünden örgüt işgörenleri kriz durumunda sağlıklı kararlar veremezler. Bu da onları fikir karmaşası ile karşı karşıya bırakır. Nasıl davranacaklarına karar veremeyen işgörenler arasında panik artar, bu da krize müdahaleyi geciktirir. Oysa kriz anında yapılması gereken en önemli şeylerden bir tanesi duruma anında müdahale etmektir. Oluşturulacak kriz yönetim ekibi sayesinde kriz anında yapılacaklar, yani krize yönelik bir strateji önceden belirlenmiş olur.

Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri

Kriz yönetim ekibinin anahtar rolü, mümkün olduğu kadar krizin oluşmaması için bir sigorta olmaktır (Tutar,2000,155). Yani birincil görevi krizin oluşmasını engellemektir. Bunun için olası kriz durumlarına karşı taktikler geliştirilmeli ve belirli senaryolar hazırlanmalıdır. Bu senaryolar gerçekçi olmalı, sürekli test edilmeli ve güncellenmelidir.

Bu doğrultuda kriz yönetim ekiplerinin belli hedefleri ve rolleri vardır. Bu roller (Tutar,2000,156):

- a) tüm kriz durumlarının çok yönlü öngörümünü yapmak,
- b) kriz ile ilgili stratejiler ve prosedürler geliştirmek,
- c) prosedürleri ve politikaları uygulamak ve onları test etmek,
- d) kriz süresince geniş kapsamlı yönlendirme telkinlerinde bulunmaktır.

Bu rollerden de anlaşılacağı gibi ekibin temel görevi, krize yönelik öngörülerde bulunmak ve krizi oluşmadan engellemektir.

Tıngır (2002,35) kriz yönetim ekibinin fonksiyonunu, örgütün bütün kriz yönetim çalışmalarının organize edilmesi ve kriz yönetim planlarının hazırlanması şeklinde yorumlamaktadır. Bu takımın ana görevi, merkez ve bölümler arasında hızlı karar verebilen bir yapı oluşturmak ve örgütün çeşitli bölümleri arasında bilgi alış-verişini ve gerekli olan anlayışı sağlamaktır.

Örgüt çalışanlarını ve ekip üyelerini sürekli eğitime tabi tutmak, kriz yönetim ekibinin yerine getirmesi gereken diğer bir önemli husustur. Ancak maliyetli ve uygulamasının zor olması nedeniyle pek tercih edilen bir yol değildir.

Ekibin diğer bir görevi, kriz anında oluşabilecek en etkili iletişimi sağlayıcı ve örgütün zedelenebilirliğiyle ilgili iç ve dış çevre hakkında bilgi toplamaktır. Kriz yönetiminin gerektirdiği bütün haberleşme ağının organize edilmesi de bu ekibin işidir (Tıngır,2002,36).

Ekibi Oluştururken Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar

Kriz yönetim ekibinin kendisi kadar ekip oluşumunda dikkat edilmesi gereken hususlar da büyük önem arz etmektedir. Bu hususlar şöyledir (Tutar, 2000, 157; Brunner ve Lewis, 2005, 24; Henderson, 2005,31):

-Birlikte uyum içinde çalışabilecek insanların bir araya getirilmesi ve ekip çalışanlarının seçiminde hassas davranılmalıdır.

-Ekipte görev dağılımı net olmalıdır.

-Ekibin kendi amaçlarını kendisinin koyması sağlanmalıdır.

-Ekip lideri yöneticilik ve liderlik özelliklerine sahip bireyler arasından seçilmelidir.

-Ekip liderine ulaşılamayan durumlarda yerine geçecek ikinci lider belirlenmelidir.

-Farklı çevrelerden temsilcilerin ekipte yer alması sağlanmalıdır.

-Ekip içinde görev dağılımında kişilere uygun görevler verilmelidir.

-Ekip üyelerinin seçiminde cinsiyet ve kişilik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

-Ekip oluştururken gönüllülük esas alınmalıdır.

Bu hususlara dikkat edilerek oluşturulan ekipler, kriz anında örgüte yol gösterip, kriz durumunun en kısa sürede atlatılmasına yardımcı olacaktır.

Kriz Yönetim Ekibinin Örgüte Sağladığı Yararlar

Kriz ortamlarında bir sorundan diğerine koşma ve onları çözme gerekliliği, gerilime en çok neden olan faktörlerdir. Zaten kriz dönemlerinin insan faktörü açısından en zararlı yanı, tüm kademelerde çalışanlarda gerilimin artması, buna paralel olarak verimliliğin ve iş kalitesinin azalması, daha fazla zaman israfının ortaya çıkmasıdır. Kriz dönemlerinde örgütsel tüm kademelerde çalışanlar, vakitlerinin çoğunu ortaya çıkan yeni sorunları bastırmakla geçirir ve asıl görevlerinin ve önceliklerinin neler olduğunu düşünemeyecek durumda kalırlar (Tutar,2000,176-177). Oysa tüm bu sorunlarla oluşturulacak kriz yönetim ekibinin ilgilenmesi hem örgüt işgörenleri üzerindeki baskıyı azaltır, hem de örgütte zaman israfına son verir.

Kurulacak ekip kriz anında özellikle yöneticiye de birçok alanda yarar sağlayabilir. Bunlar;

- yönetici üzerindeki baskıyı ve yöneticinin yükünü hafifletmek,
- krize anında müdahale sağlamak,
- dış çevreyle etkin bir iletişim kurmayı kolaylaştırmak,
- eldeki kaynakları rasyonel bir biçimde kullanmayı sağlamak (Tutar,2000,190),

- kriz yönetim sürecine hakim olmaya yardımcı olmak,
- kriz anında kimin ne yapacağı önceden belirlendiği için işgörenler arasındaki paniği azaltmaktır.

Kriz ortamlarının örgütleri içerden ve dışardan zayıflatan durumlar olduğu göz önüne alındığında krize hazırlıklı olmak veya kriz geldiğinde onunla etkili bir biçimde mücadele edebilmek için söz konusu ekiplerin oluşturulması ve etkin bir şekilde çalışması son derece önemlidir.

Kriz Yönetim Merkezi

Kriz yönetim ekibinin oluşturulmasına ek olarak kriz anında ekip üyelerinin nerede toplanacağı, krizi nerden yönetecekleri kısaca bir kriz yönetim merkezinin varlığı da büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle ekip oluşturulurken aynı zamanda yönetim merkezinin de oluşturulması atlanmaması gereken bir noktadır.

Özdemir (2002,32) çalışmasında kriz yönetim merkezinin tanımını, “kriz takımı üyelerinin bir araya gelip çalışabileceği ve kriz anında bilgi akışının çabuk sağlanması için iletişim araçlarıyla donatılmış birim” olarak yapmaktadır. Bu birimin görevini yerine getirebilmesi için sağlıklı bir çalışma ortamına ve gerekli teknolojik desteğe sahip olması gerekmektedir.

Bu amaçla kriz yönetim merkezinde bulunabilecek acil durum ihtiyaçlarından bazıları şunlardır (Tıngır, 2002,25–27):

-Telefon (birden fazla hatlı), bilgisayar, faks, yazıcı, cep telefonu (hatlarda oluşabilecek problemlere tedbir olarak), fotokopi makinası,

-İhtiyaç duyulabilecek bütün acil durum merkezlerinin telefon numaraları (itfaiye, hastane, polis, kurtarma ekipleri vb.)

-Örgütün şeması ve bütün bölümlerin telefon numaralarının listesi organizasyon yapısına göre bölgesel, bölge dışı veya uluslar arası merkezlerin bütün telefon numaraları,

-Örgüt üyelerinin telefon ve adresleri, görev tanımları ve özelliklerini, tecrübelerini belirten özel açıklamalar,

-Önem sırasına göre, krizin haber verilmesi gerekenlerin listesi

-Bütün medya kuruluşlarının ve kuruluşlarda irtibat kuracak kişilerin isim ve numaralarıyla birlikte listesi,

-Hükümet yetkililerinin, diğer ilgili örgütlerin ve konunun kapsamına giren belirli profesyonel uzmanların listesi,

-Örgütü kapsamına alan bütün kanun ve yönetmelikler,

-Tüm dünyadan haber alabilmeyi sağlayan kablo sisteminin olduğu televizyon ve kısa dalgası olan radyo. Gerektiği zaman kayıt yapabilmek için video, kasetli teyp ve kasetleri,

-Örgütün bulunduğu bölgenin bir haritası ve risk oluşturabilecek kritik faktörlerin yerlerini gösteren işaretler,

-Kalem, silgi, ataç, zımba gibi her türlü kırtasiye malzemesi,

-Örgüt amblemini taşıyan kağıt ve zarflar,

-En çabuk şekilde gerekli yerlere ulaştırma işlemini yerine getirmek için, postalama ile ilgili evraklar, zarflar, pullar vb.

-Örgütle ilgili bütün çıkar gruplarının listesi,

-Masa, sandalye, çöp kutuları, saat, çeşitli içecek ve basit dayanıklı yiyecek maddeleri,

-Nakit para, örgütün çekleri, fatura, makbuz, sipariş belgesi vb. belgeler.

Bu araç gereçlerin varlığı kriz anında örgüt içi ve kurumlar arası haberleşmeyi kolaylaştıracağından krize müdahalede ekibine büyük destek sağlayacaktır.

Okulda Kriz Nedir?

Eğitim örgütlerinde eğitim ve öğretim sürecini aksatan, çoğu zaman işlemez hale getiren her durum kriz olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde meydana gelebilecek her tür kriz, öncelikle sistemin işleyişini bozacak, ardından da örgüte ve çevresine zarar vermeye başlayacaktır. Eğitim kurumları bireylere eğitim ve öğretim hizmeti sağlayan kurumlardır. Bu hizmetlerin sağlanmasında yaşanacak aksaklık hizmetin sağlandığı kesim üzerinde de olumsuz etkiler yaratacaktır.

Eğitim örgütlerinin ülkeyi oluşturan en önemli varlıklardan biri olduğu düşünüldüğünde, ülke içinde yaşanacak bir krizin bu örgütleri de etkilemesi kaçınılmazdır. Örneğin; doğal afetlere maruz kalan bir ülkede bu tür krizlere yönelik gereken önlem alınmamışsa, hasar büyük olacak ve bu durumdan etkilenen örgütlerden biri de okullar olacaktır.

2005 yılında Amerika'nın New Orleans kentini vuran Katrina Kasırgası bu duruma örnek teşkil etmektedir. Kasırga sonucu pek çok yerleşim yeriyle birlikte okul binaları da zarar görmüş ve eğitim aksamıştır. Kasırganın okullara öğrettiği en büyük ders olası doğal felaketlere karşı hazırlıklı olmanın gerekliliğidir (Lipka, 2005, 28).

2004 yılının son çeyreğinde İstanbul'da yaşana seller ve bunu takiben birçok semtte okulların kullanılmaz hale gelip boşaltılması, bu okullardaki öğrencilerin başka okullara gönderilerek sınıf ve öğretmen yetersizliği gibi problemlerin yaşanması da bu duruma örnek olarak gösterilebilir (<http://www.radikal.com.tr>).

Bunların dışında 11 Eylül 2001 de Amerika'da yaşanan terör saldırıları da ülkede başlı başına bir kriz yaratmış, bu kriz okulları da etkilemiştir. Okullara yönelik terörist saldırı ihtimali, okulları kriz yönetimine daha fazla önem vermeye itmiş ve bu konu eğitim alanında öncelik kazanmıştır. Pek çok kurum saldırı sonrası kriz yönetim planları hazırlamış, bunları test etmiş ve planların nasıl güçlendirileceğini tartışmışlardır (Lipka, 2005, 28).

Okullarda yaşanabilecek kriz durumlarının pek çok nedeni olmakla birlikte bunlardan en önemlileri şunlardır (School Safety and Crisis Management, 2001):

- Yangın, sel, kötü hava koşulları gibi doğal afetler
- Okul servisi kazaları ve diğer kazalar
- Öğrenci ,öğretmen veya okul personelinin ölümü
- Patlamalar
- Bomba tehdidi
- Bıçak ,silah veya diğer ateşli silahlarla yaralama
- Tehlikeli kimyasal maddelere maruz kalmak
- Okul içinde şüpheli kişilerin bulunması
- Öğrenci kaçırılması veya kaybolması
- Okul demirbaşına zarar verme, okulda şiddet
- Bulaşıcı hastalıklar

-Öğrenci intiharlarıdır.

Bahsedilen her bir kriz durumu başlı başına eğitim ve öğretim sürecini işlemeze hale getirecek özelliğe sahiptir. Okullarda yaşanacak bu kriz durumları okula, öğrenciye ve okulun sosyal çevresine büyük zarar verecektir ve bu tür durumlara karşı gereken önlemler alınmazsa, her durum başlı başına bir felaket anlamına gelecektir. Bu araştırma için hazırlanan Kriz Yönetim Planı'nda yukarıda adı geçen kriz durumlarına değinilmiş, her durumda yapılacaklar özetlenmiştir.

Okulda Kriz Planlaması

Planlama, geniş anlamda önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi için izlenecek olan yolun ve davranışların belirlenmesi sürecidir. Özellikle kriz anında planlama çok büyük önem taşır. Örgütte karmaşa yaşanmaması ve krizin en kısa sürede atlatılması bakımından önceden bir plan yapılmış olmasının sayısız yararı vardır. Kriz anında olaya müdahale etmek için yöneticinin kısıtlı zamanı olması nedeniyle örgütlerde planlama zorunlu hale gelmiştir.

Okulların kriz durumuna hazırlıklı olmaları için yapılması gereken ilk şey bir kriz yönetim planı hazırlanmasıdır. Bu planın oluşturulmasında sorulması gereken iki önemli soru vardır (Allen ve Ashbaker, 2004,139):

- 1- Kriz ekibinin parçası olarak kimler eğitilmelidir?
- 2- En etkili ve uygulanabilir eğitim çeşidi nedir?

Allen ve Ashbaker'a (2004,139) göre kriz durumunda öğrencilerin fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının giderilmesi son derece önemlidir. Bu nedenle plan dâhilinde oluşturulacak kriz yönetim ekibinin üyelerinin seçiminde titiz davranılmalıdır.

Hazırlanacak planda kriz yönetim ekibinde yer alan kişiler belirlendikten sonra kriz anındaki görevleri detaylı olarak açıklanmalıdır. Her kriz durumu için ayrı hareket planları oluşturulmalı ve oluşturulan planlar kesinlik taşınmalıdır. Bu sayede uygulamada tereddüde düşülmemiş olunur (Kennedy,2004).

Oluşturulan kriz planı düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Bu sayede plandaki eksiklikler ve gereksiz ifadeler saptanabilir. Okul bazında oluşturulan kriz ekiplerinin yanı sıra il çapında da kriz ekipleri oluşturulmalı ve her iki ekibin düzenli olarak bir araya gelerek durum değerlendirmesi yapması sağlanmalıdır. Olası bir krize hazırlanırken il ve okul çapındaki ekipler birlikte hareket etmelidir. Oluşturulan kriz ekiplerine düzenli aralıklarla eğitim verilmeli, tatbikat yaptırılmalıdır.

Kriz durumuna hazırlıklı olmayı ilke edinmiş bir okulda, yöneticinin soracağı soru "Okulumda bir kriz durumu yaşanabilir mi?" değil, "Okulumda bir kriz durumu yaşandığında, biz olaya müdahale etmek için ne kadar hazırlıklı olacağız?" sorusudur (Hull, 2000).Olaya bu duyarlılıkla yaklaşan bir okul yöneticisi örgütünü en kötü durumlardan bile fazla hasar almadan kurtarmayı bilecektir.

Ancak "benim okulumda kriz yaşanmaz " yaklaşımı içinde bulunan bir yönetici, kriz geldiğinde eli kolu bağlanacak ve ne yapacağını bilemez hale gelecektir. Böyle bir yönetici tarafından yönetilen bir okulda öğrencilerin ve işgörenlerin krizden göreceği zararın önüne geçilemeyebilir.

Önceki yıllarda pek çok eğitimci, acil bir durumda güvenlik ekiplerinin aranarak okula çağrılmasını yeterli bir davranış olarak görürken, günümüzde eğitimciler böyle bir durumda güvenlik ekipleri kriz yerine ulaşıncaya kadar neler yapılması gerektiği konusuna eğilmişlerdir (Hull,2000). Yani kriz anında “Okulun kendi kendine yeterliliği ne boyutlardadır ve bunu arttırmak için neler yapılmalıdır?” sorularının cevapları aranmaya başlanmıştır.

Konuya bu bakış açısından yaklaşan Hull’a (2000) göre olası krizlere hazırlanmada şu aşamalar takip edilmelidir:

-Çok yönlü bir krize hazırlık planı oluşturulmalı ve bu plan kişilerin yarattığı krizler, doğal afetler ve fiziksel / teknolojik tehlikeler olmak üzere 3’e ayrılmalıdır.

-Plan düzenli aralıklarla toplumsal değişiklikler göz önüne alınarak güncellenmelidir.

-Planın işlevsel olabilmesi için oluşturulan kriz ekibinin düzenli aralıklarla eğitimden geçirilmesi gerekmektedir.

-Kriz ekibinde öğretmenler, sekreterler, servis şoförleri, kantin görevlileri, hizmetliler de yer almalıdır.

-Okul çapında oluşturulan kriz ekibine ilaveten il bazında da bir kriz ekibi oluşturulmalıdır. Her iki ekibin toplantılar yaparak ortak bir plan hazırlaması sağlanmalıdır.

-Kriz planının yürütülmesinden sorumlu olacak bir ekip lideri belirlenmelidir. Kriz anında kaynakların kullanımı ve dağıtımından lider sorumlu olmalıdır.

Konuyla ilgili olarak Allen ve Ashbaker'a (2004,139-141) göre krize hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır:

-Krizi önlemede ve müdahale de profesyonellerden yardım alınmalıdır. Bu yardım kriz yönetim ekibinin profesyonellerce eğitilmesi ve kriz planının oluşumunda yine bu profesyonellerden destek alınması şeklinde olabilir. Oluşturulacak bu işbirliği ekip çalışmasını arttıracak, kriz anında öğrencilere ve ailelerine sağlanacak desteği güçlendirecektir.

-Kriz planları okullar bazında oluşturulmalıdır, çünkü her okulun kendine özgü koşulları vardır. Planların oluşturulmasında gerçekçi olunmalıdır.

-Kriz planı hazırlanırken, okulun ihtiyaçları, güçlü ve zayıf yönleri belirlenmelidir. Ekibe verilecek eğitim, bu ihtiyaçlar doğrultusunda olmalıdır.

-Kriz anında, bölge kriz ekibi, emniyet güçleri, uzmanlar gibi okul dışından bireylerin ya da grupların yardımı da olabilir. Bu nedenle planın oluşumunda bu gruplara da yer vermeli ve mümkün olduğunca çok kişinin görüşü alınmalıdır. Okul yöneticisi gelen fikirlere açık olmalıdır.

-Kriz hazırlanırken okullarda olması gereken, tüm okul işgörenlerinin eğitilmesi ve krize müdahalede görev almasıdır. Çünkü okul saatleri içinde meydana gelen krizler, sınırlı sayıdaki eğitilmiş öğretmenlerin oluşan panik ve karmaşa dalgasına müdahale etme kapasitesini aşar. Yeterli eğitimle her birey, kriz durumlarında öğrenciye destek olmaya ve kriz durumunu önlemeye yardımcı olabilir.

Ancak bu koşulun tüm okullarda sağlanması, her okulun aynı fiziksel ve maddi imkâna sahip olmaması nedeniyle mümkün gözükmemektedir.

-Kriz ekibinin üyeleri seçilirken, ekipte rehberlik öğretmeni gibi kriz sonrası öğrencilerin psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak kişilerin olmasına özen gösterilmelidir.

Tüm bu aşamalar tek tek incelendiğinde aslında temel amacın kriz gerçekleştiğinde duruma etkili bir şekilde müdahale etmek olduğu görülmektedir. Bu nedenle okul yöneticisinin ve ilin en yetkili yöneticisinin birlikte hareket etmesi gerektiği de vurgulanmıştır.

Son beş yılda okullarda yaşanan krizler tüm eğitimcilerin dikkatini çekmiş ve yaşanan olayların daha çok banliyö ve kırsal alanlardaki okullarda gerçekleştiği saptanmıştır. Buradan hareketle pek çok okul yöneticisi ve eğitimci öğrencilerin ve okul işgörenlerinin güvenliğinin sağlanması konusunda çok yönlü kriz planları hazırlanmasına ilişkin görüş birliğine varmıştır. Bu amaçla özellikle Amerika'da Pearl, Michigan; Jonesboro, Arkansas; Paducah, Kentucky; Port Huron, Michigan ve Littleton, Colorado gibi eyaletlerdeki okullar incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara bakılarak oluşturulan kriz planlarında şu önlemlere değinilmiştir (Richtig ve Hornak,2003):

-Okulların daha önce hiçbir yerde belirtilmemiş ayrı bir telefon numarası olması gerekmektedir. Kriz anında merkez birim ile okul arasında iletişim kurulmak istendiğinde bu hat kullanılmalıdır. Kriz anında öğrenci velilerinin okula telefon edip hatları kilitleme ihtimali olduğu göz önünde bulundurulduğunda, merkez birimle okul arasındaki iletişim imkânsız hale gelecek ve bundan okul zarar görecektir.

-Çevre okullarda yaşanacak olası bir krize karşı her okulun bu krizden en az düzeyde etkilenmesini sağlayacak ikinci bir krize hazırlık planı olmalıdır.

-Kriz anında velilerin okula hücum etmeleri önlenmeli, gerekirse trafik ekiplerinden yardım istenmelidir. Okula hücum eden veliler ve araçları okul çevresindeki trafiği tıkayabileceği için acil yardım ekiplerinin okula ulaşmasını engelleyebilir.

-Medya kuruluşlarıyla ilgilenecek, onları bilgilendirecek bir sözcü belirlenmeli ve bu kişinin dışında medyaya krize ilişkin bilgi sızmasının önüne geçilmelidir. Bu

tedbir hem aileleri endişelendirmeye hem de olayla ilgili yanlış bilgiler iletilmesine engel olacaktır.

-Medya kuruluşlarına düzenli aralıklarla krize ilişkin kısa ve açıklayıcı bilgiler verilmeli, krizle ilgili gerçek dışı bir yorum yapılmasına izin verilmemelidir.

-Medya mensupları okuldan uzak tutulmalı, gerekirse okulun internet sitesinden krizle ilgili son gelişmeler ilk ağızdan duyurulmalıdır.

-Kriz anında kullanılmak üzere okul binasının stratejik yerlerine acil durum dolapları yerleştirilmelidir. Bu dolapların içinde sınıfların yerlerini açıkça belirten ayrıntılı bir okul planı, öğrenciler ve okul hakkında bilgi veren broşürler, telsiz telefonlar, bataryalar, öğrenci ve personel ihtiyacını karşılayacak ilk yardım çantaları, acil durum ekipmanlarının yerlerini gösteren bir harita, sınıfların anahtarları, battaniye, mum, kibrit, öğrencileri tanıtan fotoğraflı kartlar, el fenerleri, kalemler, işaretleyiciler, sınıf listeleri, telefon rehberi, kimyasal maddelerin yerini gösteren bir harita, acil çıkış kapılarının anahtarları, çöp poşetleri, kriz ekibinin listesi ve görevlerini belirten broşürler bulunmalıdır.

-Kriz anında öğrencileri binadan çıkarıp güvende olmalarını sağlayacak bir yerleşim birimi belirlenmelidir.

-Öğrencilere ve personele, üzerinde isimleri yazılı künyeler takılmalıdır; böylece yaralanma durumunda bu kişiler hastaneye sevk edilirken karışıklık yaşanmamış ve aileler de bilgilendirilmiş olur.

-Krizin çeşidine bağlı olarak öğrenciler ya okuldan hızlı bir şekilde tahliye edilmeli ya da okulun kapıları kilitlenerek içerde tutulmalıdır. Örneğin; deprem ya da yangın gibi bir durumda binayı hızla boşaltmak gerekirken, silahlı bir kişinin okula girme girişiminde kapılar kilitlenerek kimsenin dışarı çıkmasına izin verilmemelidir.

-Acil durumlarda kullanılmak üzere sınıflara ikaz düğmeleri yerleştirilmelidir. Ayrıca kriz anında yapılması gerekenleri gösteren poster ve resimler öğrencilerin yaş gruplarına göre düzenlenip sınıflara asılmalıdır.

-Sınıflara ya da koridorlara kapalı devre kamera sistemi yerleştirilmelidir. Bu kameralar okuldaki ve ildeki kriz yönetim merkezine bağlı olmalı ve görüntüleri izleyip kaydedecek kişiler belirlenmelidir.

-Hazırlanan plan kolay takip edilir olmalı, ifadelerde yalın bir dil kullanılmalı, anlatılmak istenen basit sözcüklerle ifade edilmelidir.

-Kriz sonrasında tüm okul işgörenleri ve öğrenciler için profesyonel danışmanlık hizmeti alınmalı ve psikolojik destek sağlanmalıdır. Bu sayede krizin yaraları hızlı ve etkili bir şekilde sarılmış olur ve sonrasında yaşanacak travma ya da sendromların önüne geçilmiş olunur.

İncelenen bu okullardan elde edilen sonuçlar, okul yöneticisine krize müdahalede izleyeceği yolu çizmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Okulda Kriz Yönetimi

Kriz yönetimi, çok geniş çaplı krizleri göz önünde bulundurmak ve bunlar için planlama yapmaktır (Mitroff, Diamond ve Alpaslan, 2006,60). Bir anlamda geleceği görmek ve gereken önlemleri almaktır. Kriz yönetimi sistemli bir harekettir, çünkü hemen hemen her kriz diğer krizler sisteminin bir parçasıdır (Mitroff ve diğerleri,2006, 60).

Eğitim kurumlarında örgütün işleyişini, sistematik yapısını ve örgütteki uyumu bozan her şey kriz olarak kabul edilmektedir. Bu kriz durumları okul kaynaklı olabileceği gibi öğrenci ve ya doğa kaynaklı da olabilir. Örneğin; öğrencinin intihara teşebbüs etmesi öğrenci kaynaklı bir kriz durumuyken, okul binasını su basması ya da okulun deprem nedeniyle zarar görüp eğitime ara verilmesi doğa kaynaklı krizlerdir.

Krize müdahalede zaman önemli bir faktördür. Vakit kaybetmeden duruma anında müdahale etmek, okulun kriz nedeniyle göreceği zararı azaltması bakımından büyük önem teşkil etmektedir. Ancak müdahalenin hemen sağlanabilmesi için okulların kriz durumlarına hazırlıklı olmaları, yani önceden planlama yapmış olmaları gerekmektedir.

İyi bir kriz müdahale planı üç aşamadan oluşmalıdır (Knox ve Roberts,2005,94):

İlk aşama, öğrencileri kriz durumlarına yönelik bilgilendirmeyi kapsar. Bu amaçla alkol ve uyuşturucunun zararlarına ilişkin seminerler vermek, intiharı önleyici eğitim programları hazırlamak türünde çalışmalar yapılır.

İkinci aşama, kriz sonrasında yaşanan krizin etkilerini en aza indirmek ve okul içindeki dengeyi yeniden kurmak için yapılması gerekenleri içerir.

Son aşama ise, kriz sonrası öğrenci ve okul işgörenlerine uzun vadeli danışmanlık ve psikolojik destek hizmetinin sağlanmasıdır.

Brickman, Jones ve Groom'a (2004,30) göre ise krize hazırlanmada takip edilmesi gereken dört aşama vardır:

Önleme olarak adlandırılan ilk aşamada, okul müdürleri kriz durumlarına karşı okul binalarının güvenliğini sağlamak ve eksiklerini gidermekle yükümlüdür. Yangına karşı binayı yeterli teçhizatla donatmak ya da ışıklandırma sistemini gözden geçirmek bu faaliyetler arasında sayılabilir. Ardından okulun karşılaşılabileceği muhtemel kriz durumları belirlenir ve hazırlanan kriz yönetim planı kapsamında işgörenler arasında gereken koordinasyon yapılır.

İkinci aşama **hazırlık** adını taşır. Okul müdürleri her bina için yerleşim planlarının hazırlanması ve gerekli yerlere asılmasının sağlanmasıyla yükümlüdür. Okul binasının tüm giriş çıkışları (pencereler, kapılar, havalandırma boşlukları vb.), elektrik panoları, sigortalar, su vanaları, telefon paneli ve gaz vanaları bu plan üzerinde işaretlenmeli ve okulda herkesçe görülebilecek yerlere asılmalıdır. Ayrıca bu aşamada, okul içinde bir emir komuta zinciri oluşturulur. Kriz anında okul müdürü okulda değilse ya da kendisine ulaşamıyorsa yaşanacak panik ve kargaşayı önlemek için kendisinin yerine karar verme yetkisine sahip olacak ikinci ve üçüncü kişiler belirlenir.

Kriz anında aileleri ve medya kuruluşlarını bilgilendirecek olan sözcünün belirlenmesi de yine bu aşamada yer alan faaliyetlerdendir. Son olarak, bu aşamada kriz yönetim ekibi, okul güvenliğinden sorumlu işgörenler ve okul personeli güvenlik ve okulun boşaltılması konularında bilgilendirilirler.

Üçüncü aşama **müdahale** aşamasıdır. Bu safhada kriz yönetim merkezi belirlenir ve okul müdürleri her kriz durumu için alternatif boşaltma prosedürleri hazırlanmasını sağlarlar. Okul boşaltıldıktan sonra öğrencilerin nereye sevk edileceği, olayı duyup okula gelen ailelerin nereye yönlendirileceği konularında alternatif çözüm yolları belirlenir.

Okul müdürleri, okulun boşaltılması durumunda emniyet güçleri okulun güvenli olduğunu bildirene dek okula kesinlikle girilmemesi konusunda tüm ğretmen, ğrenci ve personeli uyarmakla yükümlüdür.

Son aşama olan **iyileşme**, okulların kriz sonrası yeniden eğitim ve öğretime başlamalarının sağlanması sürecini kapsar. Bu süreçte, okuldaki tüm personele ve öğrencilere psikolojik danışmanlık hizmeti sağlanmalı ve mümkün olan en kısa zamanda okulların eski işleyişlerine dönmeleri sağlanmalıdır.

Krize hazırlanmada dikkate alınması gereken bu hususlar, örgütün krizden etkilenmemesine ya da krizi az hasarla atlatmasına yardımcı olacaktır.

Kriz Yönetiminin Aşamaları

Eğitim-ğretim kurumlarında meydana gelebilecek krizlerin idaresinde güçlü bir planlama büyük önem taşımaktadır. Mitroff, Diamond ve Alpaslan(2006, 62) bu yönetim sürecini 3'e ayırmaktadır:

a)Kriz ncesi dönem: Okulda daha önce yaşanan ya da yaşanabilecek olan krizler gözden geçirilmeli, okulun zayıf ve güçlü yönleri belirlenmeli, zayıf yönler giderilmelidir.

b)Kriz anı: Krize müdahalede eldeki kaynaklar en verimli şekilde nasıl kullanılabilir, krizin etkileri nasıl azaltılabilir konularına önem verilmelidir.

c)Kriz sonrası: Okulda yolunda gitmeyen şeyin ne olduğu belirlenmeli, gelecekte okulun bu tür krizlerle daha kolay başa çıkabilmesi için neler yapılabileceği tartışılmalıdır.

Bu sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi, okul yöneticisi kadar okul işgörenlerinin de kriz yönetim sürecine ve kriz planlamasına gösterecekleri yoğun ilgi ve işbirliği sayesinde mümkün olacaktır.

İdeal bir kriz yönetim programı 4 aşamadan oluşur (Mitroff ve diğerleri,2006,60-61) :

- 1-Çok çeşitli kriz türleri için hazırlık yapmak,
- 2-Kriz uyarı sinyallerini toplamak ve kriz oluşmadan engellemek için gerekli sistemin kurulması,
- 3-İyi eğitilmiş bir kriz ekibinin oluşturulması,
- 4-Kriz planına içerden ve dışardan çok sayıda topluluğun katılımının sağlanması.

Program çerçevesinde yapılan bu çalışmalar, kriz anında eldeki kaynakların kullanımını verimli kılacak, yöneticiye krize karşı zaman kazandıracak ve krizin yaratacağı sonuçları minimum düzeyde tutacaktır.

Kriz durumlarında, öğrenciler her şeyin normale dönmesi ve kendilerini yeniden güvende hissetmek için yetişkinlerden yardım beklerler. Bu beklenti de okul yönetimi üzerinde fazladan bir baskı oluşturur (Allen ve Ashbaker,2004, 139). Yöneticinin oluşabilecek bu baskı ve stres ortamıyla başa çıkabilmesi için kriz durumunda kimin, ne zaman, ne yapacağını önceden belirlenmiş olması yöneticiye büyük kolaylık sağlayacaktır.

Kriz yönetiminde okul yöneticisinin kriz sinyallerini almaya açık oluşu da krizin boyutunu etkileyen bir faktördür. Sinyalleri yerinde değerlendiren bir okul yöneticisi krizin başladığı dakikada olaya müdahale edip etkilerini sınırlayabilir. Müdahalenin etkili olabilmesi için zamanında ve iyi tasarlanmış olması gerekmektedir.

Kriz anında yaşanan panik sistemin işleyişini aksatır. Krize müdahale gecikir ve sorunlar büyür. Kriz patlak verdiğinde yapılması gereken ilk şey krizin boyutlarının belirlenmesidir. Kriz anında yönetici önce durumun boyutlarını saptamak zorundadır. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde kilit rol oynar (Tack,1994,16). Sorulan soruların cevapları bulunduğu anda krize müdahale etmek de o ölçüde kolaylaşır.

Tack ile aynı görüşü paylaşan Genç'e (1995,193) göre kriz anında sorulabilecek sorular şunlardır:

- Durumun kritik seviyesi nedir?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu krizin ana etkeni nedir?
- Alternatif çözüm yolları nelerdir?
- En çok kimin moralinin bozulma ihtimali vardır?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?

-Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?

-Kriz atlandıktan sonra hangi gruplar birbirlerine güvensizlik duyabilirler?

Tüm bu sorular aslında krizi tüm boyutlarıyla gözler önüne serer. Eğitim ve öğretim kurumlarında yaşanması muhtemel krizlerde bu durumdan en çok etkilenecek olan kişiler şüphesiz ki öğrenciler olacaktır.

Kriz esnasında okul yöneticisinin, hızlı düşünme ve çabuk karar verme gibi kişisel becerileri, krize müdahalede büyük rol oynayacağı gibi, krizin öğrenciler üzerindeki etkisinin de en alt düzeyde tutulmasında büyük yarar sağlayacaktır. Kriz anında, krize alternatif çözüm yolları üretebilen bir okul yöneticisi, hem itibarını korumuş hem de kriz sonrasında kendisine duyulabilecek güvensizliği en aza indirmiş olur.

Kriz sonrası okul yöneticisi, gerek öğrenci aileleri gerekse medya kuruluşları gibi pek çok grubun hedefinde olacak, krizin oluşmasında kusuru aranacak ve belki de bu gruplar tarafından suçlanan kişi olacaktır. Bu nedenle kriz sonucu doğabilecek olumsuz koşullara karşı okul yöneticisinin donanımlı olması gerekmektedir.

Yaşanan kriz sonrası öğrenci ailelerinde okula karşı hissedilebilecek güvensizlik duygusunun önüne geçilmesi ve okul-aile arasındaki güven ve işbirliği ortamının yeniden sağlanması konularında da yöneticiye büyük görevler düşmektedir.

Sonuç olarak, olası bir kriz durumunun engellenmesinde ya da engellenemediği durumlarda hasarın en alt seviyede tutulmasında krize hazırlıklı olmanın yanı sıra okul

yöneticisinin tecrübeleri ve yönetsel becerileri büyük rol oynamaktadır. Bunun yanı sıra okuldaki işgörenler arasındaki iletişim ve karşılıklı etkileşim, muhtemel krizlere karşı örgütü daha güçlü kılarken okul yöneticisine de krize hazırlanmada ya da karşı koymada büyük yarar sağlayacaktır.

Kriz Yönetim Planı

Örgütlerin muhtemel krizlere hazırlıklı olmaları, kriz kaçınılmazsa bu durumu en az zararla atlatalmaları için yapacakları planlama çalışması büyük önem taşımaktadır. Planlama sayesinde örgüt, takip etmesi gereken prosedürü ve yapılması gerekenleri açıkça ortaya koymuş ve eldeki kaynakların kullanımında etkili bir yol izlenmiş olur.

Planlamanın sağladığı tüm bu yararlar ışığında Edirne İli Merkez'deki Resmi Ortaöğretim Okulları için bir kriz yönetim planı hazırlanmıştır. Planın amacı, okul yöneticilerinin seçilen kriz durumlarıyla ilgili kendi okullarına ilişkin görüşlerinin alınması ve planın gelecekte bu tür krizlere hazırlıklı olmada, okullar için yol gösterici bir nitelik taşımasını sağlamaktır.

Kriz durumlarının bazıları doğa kaynaklı olabildiği gibi (deprem, sel) bazıları da öğrenci kaynaklıdır (intihar, demirbaşa zarar verme vb). Fakat kaynağı ne olursa olsun okullarda yaşanması muhtemel bu kriz durumlarından etkilenecek en büyük kitlenin öğrenciler olacağı açıkça görülmektedir. Bu yüzden, öğrencilerin sağlıklı ve güvenli bir çevrede eğitim ve öğrenimlerine devam etmeleri ve okullara duyulan güvenin devamı açısından kriz durumlarına hazırlıklı olmak büyük önem taşımaktadır.

Planın Oluşturulmasında Yararlanılan Kaynaklar

Planın oluşturulmasında yurt dışında yapılan çalışmalar arasından Richtig ve Hornak'ın (2003) Amerika'da 4 eyalette (Michigan, Arkansas, Kentucky, Colorado) seçilen okullar üzerinde yaptığı araştırmalardan, "<http://www.schoolsecurity.org/>" adlı internet sitesinde bulunan "School Terrorism Preparedness: School Safety Issues Related to the Terrorist Attacks on the United States" ve " Bombs and School Security" adlı makalelerden, <http://www.healthinschools.org/> adlı internet sitesinde yer alan makalelerden, Kennedy'nin (2004) Amerika'daki okul ve üniversitelerde kasırga ve deprem gibi kriz durumları üzerinde yürüttüğü "Preparing for Disaster" adlı çalışmadan, Hull'ın (2000) Amerika'da krize hazırlık, krize müdahale ve kriz yönetim ekibi üzerine yürüttüğü çalışmadan, Lipka'nın (2005) "After Katrina, Colleges Nationwide Take a Fresh Look At Disaster Plans" adlı çalışmasından, Ebsco veritabanından ulaşılan "School Safety and Crisis Management"(2001)adlı krize hazırlık planından, adlı internet sitesinden ve son olarak "Keys To Safer Schools. Com" adlı kurumun aynı adlı internet sitesindeki dokümanlardan yararlanılmıştır.

Yurt içinde yapılan çalışmalar arasından ise İstanbul Milli Eğitim Müdürlüğü'nün resmi internet sitesi olan, "<http://www.istanbul.meb.gov.tr/>" adlı siteden "Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkında Bilinmesi Gerekenler" adlı yazıdan yararlanılmıştır. Bununla birlikte son zamanlarda belirtilen tarihlerde "<http://www.radikal.com.tr/>" adlı internet sitesinde okullarda yaşanan kriz durumlarıyla ilgili çıkan haberlerden de yararlanılmıştır.

Kriz planında yer alacak kriz durumları olarak;

- 1- servis kazaları,
- 2- yangın,

- 3- deprem,
- 4- sel,
- 5- bomba ya da terör saldırısı tehdidi,
- 6- biyolojik ve kimyasal tehditler,
- 7- öğrenci üzerinde ateşli silah ya da kesici alet bulunması,
- 8- öğrenci kaçırılması ya da kaybolması,
- 9- intihar,
- 10- bulaşıcı hastalıklar,
- 11- demirbaşa zarar verme olayları seçilmiştir.

Bu kriz durumlarının seçiminde kişisel gözlem ve yukarıda belirtilen araştırmalardan yararlanılmıştır. Çeşitli gazete ve televizyon kanallarında yayınlanan, “Okullarda Şiddet” başlıklı haberler 7 numaralı kriz durumunun da plan dâhiline alınmasına büyük rol oynamıştır.

KRİZ YÖNETİM EKİBİ ÜYELERİ

Görev	Ad/Soyad	Görev Yeri
Karar verme / Kontrol	1. Okul Müdürü 2. Müdür Yardımcısı	Kriz Yönetim Merkezi _____
Kriz Ekibi	1. Koordinatör 2. Koord.Yrd	_____ _____
Haberleşme	1. _____	_____
Boşaltma ve Sığınma	1. _____	Spor Salonu/Sığınak
Bina Güvenliği	1. _____ 2. _____	Kriz Yönetim Merkezi Kriz Yönetim Merkezi
Öğrenci Güvenliği	1. _____	Kriz durumuna göre öğrencilerin toplanacağı alanlarda
Sözcü	1. _____	Konferans Salonu
İlkyardım Görevlisi	1. _____	Revir
Rehber Öğretmen	1. _____	Kriz Yönetim Merkezi

KRİZ YÖNETİM PLANI

1- SERVİS KAZALARI

1a) Kazadan önce alınacak önlemler:

- Okul servislerinde görev alacak sürücülerin İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nce Emniyet Müdürlüğü'nün de yardımıyla kimlik ve güvenlik kontrolleri yapılmalıdır.
- Sürücü adaylarının ehliyetleri incelenmeli, herhangi bir kazaya karışıp karışmadıkları tespit edilmelidir.
- Görev için seçilen sürücülere servis taşımacılığı ve ilkyardımla ilgili gereken bilgi ve eğitim verilmelidir.
- Servis şoförünün araca biniş ve araçtan inişte öğrencileri tehlikeye atacak davranışlardan (öğrenci araca binmeden ya da araçtan inmeden aracın hareket ettirilmesi) kaçınması sağlanmalıdır.
- Öğrencilerin trafiği aksatmayacak ya da kendilerini tehlikeye sokmayacak şekilde uygun duraklardan alınmaları ve yine aynı duraklara teslim edilmeleri sağlanmalıdır.
- Servis içindeki öğrencilerin yolculukları sırasında emniyet kemerlerinin takılması, pencerelerin kapalı tutularak öğrencilerin dışarı sarkmalarının engellenmesi gibi tüm güvenlik önlemlerinin alınması gerekmektedir.
- Acil durumlarda öğrencilerin durumlarını kaydetmek için serviste acil durum formları bulundurulmalıdır.

1b) Kaza anında yapılacaklar: Alınan tüm önlemlere rağmen servis aracı kaza yaparsa sorumlular aşağıdaki gibi hareket etmelidir.

Servis şoförü ve yardımcı görevli

- Trafik ve sağlık ekiplerini aramalıdır.
- Araçta yangın çıkması ihtimali varsa öğrencileri kaza mahallinden en az 100 metre uzağa götürmelidir.
- Kazayı ayrıntılarıyla okula bildirmelidir.

- Öğrenciler yaralıysa sağlık ekipleri kaza yerine ulaşana dek ilkyardım uygulamalıdır.
- Yaralanan öğrencileri hareket ettirmemeli ve sağlık ekipleri gelene dek öğrencileri sakinleştirmelidir.
- Sağlık ekipleri kaza yerine ulaştıktan sonra hastaneye sevk edilen öğrencileri servisteki acil durum formlarına kaydetmelidir.
- İmkân dâhilindeyse servis hostesinin yaralı öğrencilere hastaneye dek eşlik etmesini sağlamalıdır.

Okul Müdürü

- Makamında kalmalı, İl Kriz Yönetim Merkezi'ni aramalı ve durumdan haberdar etmelidir.
- Kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşmelidir. Neler yapılması gerektiğine karar vermelidir.
- Bir müdür yardımcısını kaza yerine olayı yerinde incelemesi için görevlendirmelidir.
- Tüm telefon görüşmelerini kendisi yapmalıdır.
- Arayan öğrenci velilerine kaza ile ilgili bilgi vermeli ve müdür yardımcılarında dış aramalarda kullanılan hatların meşgul edilmemesini sağlamalarını istemelidir.
- Kazada yaralanan öğrencilerin ailelerine bilgi verirken kaza yerindeki müdür yardımcısıyla bağlantı halinde olmalıdır.
- Okul işgörenlerini durumdan haberdar etmeli ve sakinleştirmeye çalışmalıdır.
- Okul Kriz Yönetim Ekibi'nin liderini makamında görevlendirmeli ve kaza yerine gitmelidir. (Müdür okulda değilse yerine vekâleten bakan kişinin olay yerine gitmesi gerekmektedir.)
- Okuldaki diğer öğrencilerin ve işgörenlerin kaza yerinden uzak tutulmasını sağlamalıdır.
- Olay yerine vardığında müdür yardımcısından acil durum formlarını isteyip, gözden geçirmelidir. Formdaki bilgileri okuldaki kriz yönetim ekibinin liderine bildirmeli ve arayan velilere detaylı bilgi verilmesini sağlamalıdır.

Müdür Yardımcısı

- Kaza yerine gitmelidir. Acil durum formlarını şoförden ya da hostesten alıp kontrol etmelidir.
- Hastaneye sevk edilen öğrencilerin ailelerine haber vermelidir.
- Okul müdürü kaza yerine ulaştığında acil durum formlarını kendisine teslim etmelidir
- Medya ile ilgilenecek konuşmacıya durumla ilgili tüm bilgileri detaylı olarak iletmelidir.
- Hastaneye sevk edilmesi gereken öğrencilere eşlik etmesi için bir öğretmeni görevlendirmelidir.
- Görevli öğretmene, yaralı öğrencinin durumu ile ilgili bilgi verebilmesi için telsiz olarak da kullanılabilen bir telefon vermeli ve iletişim bu aracı kullanarak sağlanmalıdır.
- Olayı öğrenen ve kaza yerine gelen velileri olay mahallinden mümkün olduğunca uzak tutmalı ve onlara gereken açıklamayı yapmalıdır.
- Ailelerin olay yerinde karmaşaya neden olmamaları konusunda trafik ekiplerinden yardım istemelidir.

1c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplayıp, atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli ve müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Aynı olayın bir kez daha yaşanmaması için ne gibi önlemler alınabileceğini tartışmalıdır.
- Kazada yaralanan öğrencilere kaza sonrası psikolojik danışmanlık hizmeti verilmesini sağlamalıdır.

2- YANGIN

2a) Yangından önce alınacak önlemler:

- Okulun uygun yerlerine yangın söndürme tüpleri yerleştirilmelidir.
- Sınıflara yangın anında ya da yoğun dumanda devreye girecek su püskürten otomatik alarmlar (sprinkler) yerleştirilmelidir.
- Okulda yangın çıktığında uygulanacak prosedürleri anlatan renkli posterler sınıflara asılmalıdır.
- Düzenli aralıklarla yangın tatbikatları yapılmalıdır.
- Yangın tatbikatları sırasında okulu boşaltırken öğrenciler gruplara ayrılmalı, grup liderleri belirlenmeli ve liderlere gruba öncülük etme görevi verilmelidir.
- Yangın anında katlarda görev yapacak öğretmenler belirlenmeli ve her öğretmene sorunlu olduğu katta öğrenim gören öğrencilerin listesi verilmelidir.
- Okulun her katına okul planının ayrıntılı bir örneği asılmalı ve bu planın her öğretmene verilmesi sağlanmalıdır.
- Okulun her katına içinde gruplara ayrılan öğrencilerin listesinin bulunduğu ve acil durumlarda kullanılmak üzere hazırlanmış eşyalar bulunan dolaplar yerleştirilmelidir.
- Okulun uygun yerlerine anons yapıldığında her yerden duyulabilecek şekilde hoparlörler yerleştirilmelidir.
- Yangını haber vermede bina içine sesli ve ışıklı uyarı cihazları yerleştirilmelidir.
- Yangın anında binadaki kişilerin tahliyesi için okul binasına yangın merdivenleri eklenmelidir.
- Yangın anında kaçış yolları belirlenmeli ve binadan çıkış yollarını gösteren işaretler okulun uygun yerlerine asılmalıdır. Çıkış yolları daima açık tutulmalı ve çıkışların kolayca erişilebilir durumda olmasına ve kapılarda eşik olmamasına dikkat edilmelidir. Çıkış yollarının her zaman aydınlatılmış olmasına dikkat edilmelidir.
- Yangın anında binadan çıkış yollarının kapalı olduğu durumlar için yangına dayanıklı sığınaklar oluşturulmalı ve sığınaklara giden yolları belirten işaretler uygun yerlere asılmalıdır.

- Acil yardım kuruluşlarının telefon numaralarını belirten yazılar okulda herkesçe görülebilecek yerlere asılmalıdır.
- Okul binası içindeki kapılar numaralandırılmalı ve kapıların anahtarları uygun görülen bir yerde kilitli cam bir dolapta saklanmalıdır. Çok katlı binalarda anahtarları koymak için her katta anahtar dolapları bulundurulmalıdır.
- Okul binasının tehlike sınıflandırması yapılmalıdır. Bina düşük tehlikeli, orta tehlikeli ve yüksek tehlikeli bölümler olarak 3'e ayrılmalı ve gereken önlemler bu sınıflandırma göz önünde bulundurularak alınmalıdır.
- Okul binasının cephe dış kaplamasının yanmaz malzemeden olmasına özen gösterilmelidir. Binadaki katların keşiştiği yerler alevlerin diğer katlara atlamasını engelleyecek şekilde yalıtılmalıdır.
- Çatılarda yangına karşı koruma gereçlerinden başka bir eşya ya da yanıcı ve parlayıcı madde bulundurulmamalıdır. Çatı depo veya arşiv olarak kullanılmamalıdır.
- Çatıya elektrik tesisatı çekilmemelidir. Giriş kapısı sürekli kilitli tutulmalı ve yalnızca pilli ve akülü el feneri kullanılarak görevli amirin izni ile çatıya çıkılması sağlanmalıdır.
- Düzenli olarak okul bacasının temizliği yaptırılmalıdır.
- Kazan dairesi binadan mümkün olduğunca uzakta ve yangına en az 120 dakika dayanıklı bölmelerle ayrılmış olarak merkezi bir yerde ve bir bütün halinde bulundurulmalıdır.
- Kazan dairesinde sıvılaştırılmış petrol gazı veya doğalgaz kullanılması durumunda gaz kaçaqlarını algılayacak gaz detektörleri yerleştirilmelidir. Herhangi bir tehlike anında gazı kesecek olan ana kapama vanası ile elektrik akımını kesecek ana şalter ve ana elektrik panosunun kazan dairesinin dışına konulması sağlanmalıdır. Ana gaz vanasının yerini gösteren plakanın bina içinde kolayca görülebilecek bir yere asılması sağlanmalıdır.
- Kazan dairesinin kapısının yangın merdivenlerine değil emniyetli bir bölgeye açılması sağlanmalıdır.
- Elektrik tesisatının kontrol altında tutulması için okulda teknik eleman bulundurulmalıdır. Bunun mümkün olmadığı yerlerde ilin en büyük mülki amirinin vereceği talimata göre okul binasındaki elektrik sistemini diğer devlet dairelerinde bulunan teknik elemana kontrol ettirilmelidir.

2b) Yangın anında yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Yangın sirenini duyar duymaz kriz yönetim ekibini toplamalı ve harekete geçirmelidir.
- İtfaiye, sağlık ekipleri ve İl Kriz Yönetim Ekibi'ni durumdan haberdar etmelidir.
- Yangın sirenini devre dışı bırakmalıdır. Bu hem paniği azaltır hem de iletişimi kolaylaştırır. Sirenin sürekli aktif olduğu bir okulda ne öğrenciler birbirini duyabilir ne de öğretmenler seslerini duyurabilir.
- Kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşmelidir. Neler yapılması gerektiğine karar vermelidir.
- Binanın hızla boşaltılması yönünde anons yapmalıdır.
- Binanın hızla boşaltılması için okulun tüm kapılarını açtırmalıdır.
- Elektrik ve gaz bağlantılarını kestirmelidir.
- Yangında kurtarılabilecek evrakların acilen tahliye edilmesini sağlamalıdır.
- Binanın tamamen boşaltıldığından emin olmalıdır.

Öğretmenler

- Yangın müdahale edilebilir nitelikteyse yangın söndürme tüplerini kullanmalıdır, değilse zaman kaybetmeden okulu boşaltmalıdır.
- Yangın anında, görevli olduğu kata gitmelidir ve öğrenci liderlerinden öğrencilerin sessiz ve düzenli bir şekilde okulu boşaltmaları için yardım istemelidir.
- Yangın anında okulu boşaltırken önceden gruplara ayrılan öğrencilerin listesini katlardaki dolaptan almalıdır ve grupları kontrol etmelidir.
- Sorumluk altındaki öğrencileri hızla okul dışına sevk etmelidir.
- Bina boşaltıldıktan sonra öğrencileri listeden tek tek kontrol etmeli ve durumu müdür yardımcısına bildirmelidir.
- Öğrencileri okul binasından mümkün olduğunca uzak tutmalı ve acil yardıma ihtiyacı olan öğrencileri belirlemelidir. Durumu müdür yardımcısına bildirmelidir.
- Sorumluluğu altındaki öğrencileri sakinleştirmelidir.

Müdür Yardımcısı

- Görevli öğretmenlerin teslim ettikleri formları dikkatle okumalıdır. Durumu okul müdürüne bildirmelidir.
- Medya ile ilgilenecek konuşmacıya durumla ilgili tüm bilgileri detaylı olarak iletmelidir.
- Sağlık ekipleri olay yerine varır varmaz ekibe öğrencilerin durumlarını iletmelidir. Hastaneye sevk edilmesi gereken öğrencilere eşlik etmesi için bir öğretmen görevlendirmelidir.
- Görevli öğretmene, yaralı öğrencinin durumu ile ilgili bilgi verebilmesi için telsiz özellikli bir telefon vermelidir. İletişimi bu aracı kullanarak sağlamalıdır.
- Olayı öğrenen ve okula gelen velileri okuldan mümkün olduğunca uzak tutmalı ve onlara gereken açıklamayı yapmalıdır.

2c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplamalı ve atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve görevlilerin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmelidir. Müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Aynı olayın bir kez daha yaşanmaması için ne gibi önlemler alınabileceğini tartışmalıdır.
- Kullanılan yangın söndürme tüplerinin yerine yenisini koymalıdır.
- Yangında okulun hasar gören yerlerini tespit ettirmeli ve gereken onarımı yaptırmalıdır.

3- DEPREM

3a) Depremden önce alınacak önlemler:

- Okul binasının depreme dayanıklılığının uzmanlarca gözden geçirilmesi, zemin etüdünün yapılması sağlanmalıdır.
- Binanın zayıf noktaları olası bir depreme karşı güçlendirilmelidir.
- Deprem anında öğrencilerin ve işgörenlerin sığınacakları yerler belirlenmelidir.
- Bina içindeki tüm dolapların deprem anında devrilmesini ve yaralanmalara yol açmasını önlemek için dolaplar duvara sabitlenmelidir.
- Deprem anında tehlike yaratacak şeyler belirlenmelidir (tehlikeli laboratuvar maddeleri, yere dökülebilecek kimyasal maddeler, askı tavanlar, gaz sızıntısı, tavandaki lambalar, sallantı sırasında yüksekte bulunan mobilyalar, aletler) ve bunlara ilişkin gereken tedbirler alınmalıdır.
- Okul binasının hassas yerlerine depremi algılayıcı sensörler ve alarmlar yerleştirilmelidir.
- Okulun her katına tüm okuldan duyulacak şekilde okul yöneticisinin odasına bağlı hoparlörler yerleştirilmelidir.
- Öğrencilere ve işgörelere deprem anında yapılması gerekenler konusunda eğitim verilmesi sağlanmalıdır.
- Öğrenciler ve okul işgöreleriyle düzenli aralıklarla deprem tatbikatları yapılmalıdır.

3b) Deprem anında yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Deprem başladığında makamında kalmalıdır. Sallantı başlar başlamaz masanın altına girmelidir. Başını korumalıdır. Sallantı sona erene dek masasının altından çıkmamalıdır.

(Okul yöneticisi deprem anında makamında değilse kendisine en yakın büyük ve sağlam bir nesnenin altına girmesi, duvarlardan ve pencerelerden uzak durması gerekmektedir).

- Sallantı sona erdikten sonra deprem anında devreye giren alarmı kapatmalı, odasındaki mikrofondan okulun derhal boşaltılması yönünde anons yapmalıdır.

- Kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşmelidir. Neler yapılması gerektiğine karar vermelidir.
- Okulun tüm kapılarını derhal açtırmalıdır.
- İl Kriz Yönetim Merkezi'ni, sağlık ekiplerini ve itfaiyeyi aramalı, durumdan haberdar etmelidir.
- Müdür yardımcısının teslim edeceği acil durum formlarını incelemeli, ailelere ve medyaya bilgi verirken bunlardan yararlanmalıdır.

Müdür Yardımcısı

- Sağlık yardımına ihtiyacı olan öğrencileri hastaneye sevk etmeli ve öğrencilere eşlik etmesi için bir öğretmen görevlendirmelidir.
- Okul kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşmeli, okulun boşaltılmasıyla ilgili bilgi almalıdır.
- Dolabından okulun planını çıkartmalı ve okulun depreme hassas bölümlerini tespit etmelidir.
- Okul boşaltıldıktan sonra öğretmenlerin teslim edeceği acil durum formlarını dikkatle kontrol etmelidir. Durumu okul müdürüne bildirmelidir.
- Formlardaki bilgileri medya ile ilgilenecek konuşmacıya aktarmalıdır.
- Medya kuruluşlarını okuldan uzak tutmalı ve görüşmenin okuldan uzak bir yerde gerçekleştirilmesini sağlamalıdır.

Öğretmenler

- Kriz yönetim ekibinin liderinin talimatlarına harfiyen uymalıdır.
- Sallantı sona erdiğinde öğrencileri sıraya dizmeli ve sınıf dolabından alacağı listeden öğrencileri kontrol etmelidir.
- Okulu sessiz ve hızlı adımlarla derhal boşaltmalıdır.
- Öğrencileri okuldan tahliye ederken, sakin olmaları konusunda telkin etmelidir.
- Öğrencileri okul binasından mümkün olduğunca uzakta tutmalıdır. Duvar kenarında ya da elektrik direklerinin altında durmamaya özen göstermelidir.

- Elindeki listeden öğrencileri tekrar kontrol etmelidir. Acil yardıma ihtiyacı olan öğrencileri belirlemeli ve durumu müdür yardımcısına bildirmelidir.

- Elindeki acil durum formlarını doldurup müdür yardımcısına teslim etmelidir.

Deprem, öğrenciler okul bahçesindeyken ve yanlarında öğretmen yokken gerçekleşirse öğrencilerin;

- okul binasından uzaklaşıp yüzüstü yere yatmaları,
- elleriyle başlarını korumaları,
- duvar kenarı ya da elektrik direklerinden uzak durmaları ve sallantı geçene dek yerlerinden ayrılmamaları gerekmektedir.

Deprem sonrasında;

- Öğretmenlerin öğrencileri listelerden kontrol etmesi ve durumu okul müdürüne bildirmeleri gerekmektedir.

- Öğrencilerin ve öğretmenlerin anons yapılmadan okul binasına girmeleri yasaklanmalıdır.

- Okul civarındaki devrilen elektrik direklerine ve kopan kablolara dokunulmamalıdır.

- Okul müdürünün talimatlarına harfiyen uyulmalıdır.

3c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplamalı ve atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmelidir. Müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Depremde okulun hasar gören yerlerini tespit ettirmeli ve gereken onarımı yaptırmalıdır.

- Deprem sonrasında öğrencilere ve işgörenlere psikolojik danışmanlık sağlanması konusunda ilgili yerlerle temasa geçmelidir.

4-SEL

4a) Selden önce alınacak önlemler:

- Okulun alt yapısını, kanalizasyon sistemi gözden geçirilmeli, sistem eskimişse yenilenmelidir.
- Okulun koridorlarına elektrik kesintisi yaşandığında devreye girecek jeneratörlü lambalar yerleştirilmeli, okulun karanlıkta kalması önlenmelidir.

Önceden tahmin edilemeyen şiddetli yağış sonucunda okulun bulunduğu bölgeyi sel basabilir. Böyle bir durumda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün vereceği talimat doğrultusunda okul müdürü öğrencileri okulda tutabilir. Bu gibi bir kriz anında yetkililerin şu şekilde davranması gerekmektedir:

4b) Selde yapılacaklar:

Okul Müdürü

- İl Kriz Yönetim Ekibi'ni, itfaiyeyi, sağlık kuruluşlarını arayıp, durumdan haberdar etmelidir.
- Okul kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşüp, neler yapılması gerektiğine karar vermelidir.
- Yerel radyodan ya da televizyondan bölgeyle ilgili hava durumunu takip etmeli, olası bir fırtına ya da şimşek çakmasına karşı tedbir almalıdır. Öğrencilerin pencerelerden uzak tutulmasını sağlamalıdır.
- Okulun tüm kapı ve pencerelerinin kapalı olduğundan emin olmalıdır.
- Tehlike anında okulu derhal boşaltmaya hazır olmalıdır.
- Hiçbir öğrenciyi eve göndermemeli, ailelerine haber verilmesini sağlamalıdır. Öğrencilerin ancak ailelerine teslim edilmesini sağlamalıdır.

- Okulda ve çevresinde elektrik kesintisi yaşanırsa jeneratörlü lambaları devreye sokmalı ve okulun karanlıkta kalmasını önlemelidir.
- Okul binasının alt katlarını su basarsa, öğrencilerin üst katlara tahliye edilmesini sağlamalıdır.
- Müdür yardımcılarında okulun durumuyla ilgili sık sık bilgi almalıdır.
- Anonsları okulun her yerinden duyulacak şekilde odasındaki mikrofondan yapmalıdır.
- Binadaki su seviyesi yükselirse itfaiyeden yardım istemeli ve öğrencilerin güvenli bir şekilde okul binasından tahliye edilmesini sağlamalıdır.
- Binanın tamamen boşaltıldığından emin olduktan sonra binayı terk etmelidir.

Müdür Yardımcısı

- Okul binasının planına bakarak zemin kattaki sınıfların boşaltıldığından emin olmalıdır.
- Öğretmenlerin teslim edecekleri acil durum formlarını dikkatle kontrol etmelidir.
- Okul müdürünü durumdan haberdar etmelidir.
- Sağlık ekipleri okula varır varmaz ekibe öğrencilerin durumunu iletmelidir. Hastaneye sevk edilmesi gereken öğrencilere eşlik etmesi için bir öğretmen görevlendirmelidir.
- Görevli öğretmene, hastaneye sevk edilen öğrencilerin durumları ile ilgili bilgi verebilmesi için telefon vermeli ve iletişimi bu aracı kullanarak sağlamalıdır.

Öğretmenler

- Okul müdürünün yaptığı anonsu duyar duymaz gözetimi altındaki öğrencileri sınıf dolabında bulunan öğrenci listesinden kontrol etmelidir.
- Acil durum formlarını doldurup müdür yardımcısına teslim etmelidir.
- Öğrencileri gruplara ayırıp grup liderlerini belirlemelidir.
- Tıbbi yardımına ihtiyacı olan öğrencileri belirleyip durumu müdür yardımcısına bildirmelidir.

- Su seviyesi bulunduğu kata ulaşırsa, öğrencileri hızla üst katlara tahliye etmelidir.
- Okul normal yoldan boşaltılamıyorsa itfaiye ekiplerine yardımcı olmalı ve öğrencilerin güvenli bir şekilde tahliye edilmesini sağlamalıdır.
- Gözetimi altındaki öğrencileri sakinleştirmelidir.
- Öğrenci gruplarının liderlerinden tahliye sırasında kendisine yardımcı olmalarını istemelidir.

4c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplayıp, atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli, müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Selde okulun hasar gören yerlerini tespit ettirmeli ve gereken onarımı yaptırmalıdır.
- Sel sonrasında öğrencilere ve işgörenlere psikolojik danışmanlık hizmeti verilmesini sağlamalıdır.
- Koridorlardaki acil yardım dolaplarında bulunan eşyalardan kullanılmış olanların yerine yenilerini koydurmalıdır.

5- BOMBA YA DA TERÖR SALDIRISI TEHDİDİ

Bu tür tehditler kişilerin yarattığı kriz durumlarından sayılabilir. Okul binasına bomba yerleştirilmesi, okul bahçesine bomba yüklü araç park edilmesi ya da teröristlerin okul binasına saldırı düzenlemeleri en sık karşılaşılan terör saldırıdır. Okul müdürünün ve işgörenlerin bu tür durumlara karşı uyanık olmaları ve eğitim almış olmaları bu tür durumlarda kayıpları azaltan en önemli faktörler arasında gösterilmektedir.

Bu tür kriz durumlarına hazırlıklı olmak için arttırılmış güvenlik önlemleri alınmalı ve kriz durumunun oluşmasını engellemek için aşağıdaki prosedürler izlenmelidir.

5a) Bomba tehdidine karşı alınacak önlemler:

- Öğretmenler ve okuldaki personel bu tür kriz durumlarına karşı eğitilmelidir.
- Okul personelinin okul çevresinde gördükleri şüpheli kişiler, davranışlar ya da araçlar konusunda dikkatli olmaları sağlanmalıdır.
- Okul güvenliğine gereken önem verilmelidir. Ziyaretçiler ya da okul personeli için önceden belirlenmiş araba park alanları oluşturulmalı, park alanlarına kamera yerleştirilerek okul içine giren ve okuldan çıkan araçların kontrol edilmesi sağlanmalıdır.
- Okul personeli okul sınırları içinde karşılaşılabilecekleri şüpheli paketler konusunda eğitilmelidir.
- Sabah ders başlamadan önce ve öğrenciler okulu boşalttıktan sonra bina ve okul bahçesi şüpheli paketlere karşı kontrol edilmelidir.
- Okula gelen ziyaretçilerin kaydı tutulmalı, gelen ziyaretçileri kontrol edebilmek için okulun giriş kapılarının sayısı azaltılmalı ve ana giriş kapısına kamera yerleştirilmelidir.
- Kimliği belirsiz kişiler okul içine alınmamalıdır.
- Laboratuarlarda kullanılan kimyasal maddelerin ve okul temizliğinde kullanılan maddelerin kilit altında tutulması sağlanmalıdır.
- Öğrencilerin okul saatleri dışında da okulda kalmalarını gerektiren bir durum ortaya çıktığında, tüm okula yetecek su, yiyecek ve ısınma ihtiyaçlarının karşılanacağından emin olunmalıdır.
- Acil durumlarda okuldaki tüm öğrencilere yetecek kadar ilk yardım malzemesi temin edilmelidir. Okul işgörenlerine ilk yardım eğitimi verilmesi sağlanmalıdır.
- Acil durumlarda kullanılacak iletişim araçlarının kullanıma hazır halde tutulduğundan emin olunmalıdır.
- Alarm sistemlerinin çalıştığından emin olunmalıdır.

- Aileler, acil durumlarda okulla nasıl iletişim kurulacağı konusunda önceden bilgilendirilmelidir.
- Krize hazırlık planı düzenli aralıklarla geliştirilmeli, gözden geçirilmeli ve test edilmelidir.
- Bomba ihbarı alındığında ihbar ciddiyetle değerlendirilmeli, ihbar asılsız bile olsa gereken önlemler gecikmeden alınmalıdır.
- Okula bomba ihbarı yapıldığında okulun öğretmenler ve personel tarafından şüpheli paketler ya da nesnelere için aranması sağlanmalıdır. Aramanın öğretmenlerin ya da personel tarafından yapılmasının nedeni okul binasını iyi tanımaları ve okula ait olmayan nesnelere fark etmeye yatkın olmalarıdır.
- Okul binasında şüpheli paketler aranırken arama sadece gözle yapılmalı, şüphelenilen hiçbir nesneye kesinlikle dokunulmamalı ve nesne yerinden oynatılmamalıdır. Kısacası arama fiziksel değil, görsel olmalıdır.
- Gelen her ihbar ciddiyetle değerlendirilmelidir. İhbar anında yerel emniyet güçleriyle bağlantıya geçilmeli ve okulu boşaltma prosedürüyle ilgili bilgi alınmalıdır.
- Servis şoförlüğünü ve taşımacılığını üstlenen yetkili kişilere bomba tehdidi ve şüpheli araçlar konusunda bilgi ve eğitim verilmelidir. Planlama ve eğitim servis aracındaki şüpheli paketler ya da aletler, şüpheli kişiler konularında yürütülmelidir.
- Bomba ihbarı alındıktan sonra okul boşaltılırken öğrenciler açık park alanlarına götürülmemelidir. Park alanlarında ikinci bir bomba saklı olabileceği için bu durum öğrencileri daha büyük bir riske sokar.
- Bazı bombacıların ya da teröristlerin ilk bomba patladıktan sonra çıkan panikten yararlanıp ikinci bir bomba daha patlatma ihtimalleri olduğu da göz önünde bulundurularak, öğrencilerin güvenliğinden emin olunmayan yerlere götürülmemesi gerekmektedir.
- Dünya çapında yapılan araştırmalarda ortaya çıkan sonuca göre bomba tehdidi yüzünden eğitime ara verilmesi durumunda kaç gün eğitim yapılmadıysa o sürenin belirlenerek eğitim döneminin sonuna eklenmesi bu tür kriz durumlarında önemli ölçüde azalışa yol açmıştır.
- Öğrencilerin okulda kullandıkları bilgisayarlara bomba yapımıyla ilgili internet sitelerine girişlerini engellemek için program filtreleri yüklenmelidir.

- Okullarda fen laboratuvarlarında kullanılan kimyasal maddelerin ve temizlik maddelerinin miktarı azaltılmalıdır. Satın alınan maddelerin miktarları kaydedilmeli ve bu maddelerin bulunduğu dolaplar kilit altında tutulmalıdır. Dolaplar yetkili öğretmenlerce açılıp kapatılmalı ve anahtarları yine yetkili öğretmenlerde kalmalıdır.

5b) Bomba ihbarı anında yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Arayan kişiyi dikkatle dinlemeli ve sakinliğini korumalıdır.
- İhbarı yapanın söylediklerini dikkatle not edip, hangi hattan aradığını tespit etmelidir.
- İhbarcıdan bombanın yeri ve durumu hakkında mümkün olduğunca çok şey öğrenmeye çalışmalıdır.
- Konuşma sona erdikten sonra İl Kriz Yönetim Ekibi'ni, sağlık kuruluşlarını, itfaiyeyi ve emniyet güçlerini arayıp, durumdan haberdar etmelidir.
- Okulun derhal boşaltılması yönünde anons yapmalıdır. Zil ve alarm sistemini devre dışı bırakmalı, bomba düzeneğinin radyo ve telsiz frekanslarından etkilenebileceğini göz önünde bulundurarak okul içinde telsiz özellikli telefonların kullanımına kesinlikle izin vermemelidir.
- Okulun belli aralıklarla belli bölümlerinin boşaltılmasını sağlamalıdır. Bazı bombalar titreşime duyarlı olabileceği için okuldaki tüm öğrenciler aynı anda okuldan tahliye edilirse, öğrencilerin yürürken yerde yaratacakları titreşim bombanın mekanizmasını harekete geçirebilir.
- Okulun tamamen boşaltıldığından emin olduktan sonra makamından ayrılmalıdır.
- Tüm öğrenciler okuldan tahliye edildikten sonra müdür yardımcısının teslim edeceği acil durum formlarını dikkatle okumalı ve olaya ilişkin, medyaya bilgi verecek konuşmacıya tüm detayları iletmelidir.
- Medya kuruluşlarının okuldan mümkün olduğunca uzak tutulmasını sağlamalı, gerekirse emniyet güçlerinden yardım istemelidir.

- Emniyet güçleri okula ulaştıktan sonra verecekleri talimatlara harfiyen uyulmasını sağlamalıdır.
- Öğrencileri, aileleri gelip alıncaya kadar kesinlikle eve göndermemelidir.

Müdür Yardımcısı

- Okul müdürü okulun boşaltılması yönünde talimat verdikten sonra kriz yönetim ekibinin lideriyle birlikte hareket etmeli ve öğretmenlere öğrencileri tahliye ederken yardımcı olmalıdır.
- Okulun planından boşaltılan bölümleri işaretlemeli ve okulun tamamen boşaltıldığından emin olmalıdır.
- Öğretmenlerin teslim edecekleri acil durum formlarını dikkatle inceleyip, durumu okul müdürüne bildirmelidir.
- Öğretmenlerin vereceği bilgi doğrultusunda tıbbi yardıma ihtiyacı olan öğrencilerin hastaneye sevk edilmesini sağlamalı, bu öğrencilere eşlik etmesi için bir öğretmeni görevlendirmelidir.
- Hastaneye sevk edilen öğrencilerle ilgili ailelerine bilgi vermelidir.

Öğretmenler

- Okulun boşaltılması yönünde yapılan anonsu duyduktan sonra sorumluluğu altındaki öğrencileri sınıf listesinden kontrol etmeli ve gruplara ayırmalıdır. Grup liderlerinden öğrencilerin binayı düzenli ve sessizce terk etmeleri konusunda yardım istemelidir.
- Okul müdürünün vereceği talimatlara göre okulun sessizce boşaltılmasını sağlamalı, öğrencileri güvenli bir yere götürdükten sonra elindeki listeden öğrencileri tekrar kontrol etmeli ve acil durum formlarını doldurmalıdır.
- Tıbbi yardıma ihtiyacı olan öğrencileri belirleyip durumu müdür yardımcısına iletmelidir.
- Sağlık ekipleri okula ulaştıktan sonra müdür yardımcısıyla birlikte öğrencilerin hastaneye sevk edilmesine yardımcı olmalı ve sevk edilen öğrencileri elindeki formlara kaydetmelidir.

- Sorumluluğu altındaki öğrencileri sakinleştirmelidir.

5c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplayıp, atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli, müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Okulun güvenlik önlemlerini arttırmalıdır.

6- BİYOLOJİK VE KİMYASAL TEHDİTLER

Okulların karşı karşıya kalabilecekleri bomba tehdidinin yanı sıra biyolojik ve kimyasal maddelerin yaratacağı tehditler günümüz dünyasında teknolojinin de hızla gelişmesiyle kaçınılmaz hale gelmiştir. Okullar da böyle bir tehdide karşı paylarına düşeni yapmalı ve her türlü tehdide hazır olmalıdır. Böyle bir tehdit karşısında bomba tehdidine karşı alınacak önlemlere şu önlemler de ilave edilebilir:

6a) Biyolojik ve kimyasal tehditlere karşı alınacak önlemler:

- Öğrencilerin büyük çoğunluğunun aynı anda hastalanarak okula gelmemesi halinde derhal durum saptanmalıdır. Hasta öğrenci oranındaki artış muhtemel bir biyolojik ya da kimyasal saldırının habercisi olabilir.
- Öğrencilerin okula gelen postaları açmasına izin verilmemelidir.
- Okula gelen postaları açmak için yalnızca 1 kişiyi görevlendirilmelidir. Bu kişinin postaları ayrı bir odada herkesten uzakta açmasını sağlanmalıdır.
- Gelen postayı açmakla görevlendirilen kişiye koruyucu eldiven temin edilmeli ve postaları çıplak elle açmasına izin verilmemelidir.
- Okul personeli, özellikle de postaları açan kişi bu tür tehlikelere karşı eğitilmelidir.

- Acil bir durumda tehlikenin yayılmasını önlemek için ısınma ve havalandırma sistemlerinin devre dışı bırakılmasını sağlamak için bu işleri yürütmekle görevli işgörenlerle konu tartışılmalı ve bir hareket planı hazırlanmalıdır.
- Tehlike anında okulun boşaltılması prosedürleri gözden geçirilmelidir. Kriz durumunda okulun bir bölümünün boşaltılması gerekirken, diğer bir bölümünün kapatılması gerekebilir. Böyle bir durumda boşaltma ve kapatma prosedürlerinin birbirine karışmaması için gereken önlemler alınmalıdır.
- Okul binasında sığınaklar oluşturulmalıdır. Biyolojik ve kimyasal bir saldırı söz konusu olduğunda okuldaki öğrencilerin ve tüm personelin hangi yollardan en hızlı ve güvenli bir biçimde sığınaklara sevk edileceği okul kriz yönetim ekibiyle tartışılmalıdır.
- Sığınaklara acil durum dolapları yerleştirilmeli ve dolapların içinde sığınaklardaki kişi kapasitesi kadar su, yiyecek, ısınma ve hava ihtiyacını karşılayacak eşyalar yerleştirilmelidir (radyo, pil, el feneri, su, yiyecek, havlu, mum, kibrit, ilk yardım çantası, ilaç, cep telefonu için batarya, kişisel temizlik malzemeleri vb).
- Sığınaklardaki dolaplarda kapı ve pencerelerin kenarlarını örtmek ve içeriye yabancı bir maddenin girmesini önlemek için plastik bantlar bulundurulmalıdır.
- Sığınaklardaki dolapların anahtarları önceden belirlenen öğretmenlere verilmelidir.
- Biyolojik ve kimyasal bir saldırı tehdidinde karşı itfaiye, sağlık kuruluşları, emniyet güçleri ile ortaklaşa bir hareket planı oluşturulmalı ve plan düzenli aralıklarla gözden geçirilmelidir.

6b) Biyolojik ya da kimyasal saldırı anında yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Saldırı başlar başlamaz okulda bulunan herkesin sığınaklara gitmesi yönünde anons yapmalıdır.
- Sığınakların kapılarını derhal açtırmalı ve okuldaki herkesin sığınaklara gittiğinden emin olmalıdır.
- Okulun ısınma ve havalandırma sistemlerini derhal kapattırmalıdır.
- İl Kriz Yönetim Ekibi'ni, itfaiyeyi sağlık kuruluşlarını aramalı, durumdan haberdar etmelidir.

- Okul kriz yönetim ekibinin lideriyle görüşmeli, kriz planını uygulamaya koymalıdır. Zaman kaybetmeden sığınağa gitmelidir.
- Müdür yardımcısının teslim edeceği acil durum formlarını dikkatle okumalıdır.
- Tehlike geçip okulun güvenliği tam olarak sağlanmadan sığınaklardan çıkılmasına izin vermemelidir.
- Saldırı okula gelen posta yoluyla yapılmışsa, postayı açmakla görevli olan kişi bilincini kaybederse bulunduğu odayı kilitlemeli ve kimsenin çeriye girmesine izin vermemelidir. Sağlık ekiplerini ve emniyet güçlerini durumdan haberdar etmeli, en kısa sürede okula ulaşmalarını sağlamalıdır.

Müdür Yardımcısı

- Anonsu duyar duymaz öğretmenlerin sığınaklara inmelerine yardımcı olmalıdır.
- Öğretmenlerin teslim edecekleri acil durum formlarını dikkatle okuyup durumu okul müdürüne bildirmelidir.
- Sığınaklardaki dolapları açtırmalı ve öğrencilerin ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamalıdır.

Öğretmenler

- Anonsu duyar duymaz öğrencileri sıraya dizmeli, elindeki listeden öğrencileri kontrol etmeli ve öğrencileri sessizce sığınaklara indirmelidir. Sığınağa gelindiğinde öğrencileri tekrar kontrol etmeli ve acil durum formlarını doldurup müdür yardımcısına teslim etmelidir.
- Tüm öğrencilerin sığınağa indiğinden emin olduktan sonra sığınakın kapı ve pencere kenarlarını plastik bantlarla kaplamalı, kimyasal maddelerin hava yoluyla sığınağa girmesini engellemelidir.
- Okul müdürünün vereceği talimatlara harfiyen uymalı ve öğrencileri kesinlikle sığınaklardan dışarıya çıkartmamalıdır.

6c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplayıp, atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli, müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Okulun güvenlik önlemlerini arttırmalıdır.

7- ÖĞRENCİ ÜZERİNDE ATEŞLİ SİLAH YA DA KESİCİ ALET BULUNMASI

7a) Alınacak önlemler:

- Okulda meydana gelebilecek silahla yaralama olaylarının önüne geçebilmek için öğrencilerin üstünün ve çantalarının düzenli olarak aranması gerekmektedir.
- Okul personelinin ve öğretmenlerin bu gibi durumlara karşı uyanık ve tedbirli olmaları böyle bir kriz durumunda öğrencilerin göreceği zararı en aza indirmeye yardımcı olacaktır.
- Okul binası bu tür silahlara karşı düzenli olarak aranmalı, öğrencilerin olası bir arama durumunu önceden haber alma durumunda yanlarında bu tür silahlar varsa, bunları nereye saklayabilecekleri konusunda uyanık olunmalıdır.

7b) Okulda ateşli silah ya da kesici alet bulunduğu şüphelenilen durumlarda yapılacaklar:

Öğretmenler

- Silahın ya da kesici aletin hangi öğrencinin üzerinde olduğunu saptamalı ve aletin çeşidi ve yeriyle ilgili bilgi edinmeye çalışmalıdır.
- Müdür yardımcısını derhal durumdan haberdar etmelidir. Bilgilendirme, güvendiği bir öğrenciye müdür yardımcısına iletilmek üzere vereceği imzalı bir not şeklinde olabilir. Kesinlikle telefonu kullanmamalıdır.

- Ders bitiş zili çalmak üzereyse ve müdür yardımcısıyla iletişim kurmak için zamanı yoksa öğrenciler teneffüse çıkmadan önce üzerinde kesici alet ya da ateşli silah bulunduğunu tahmin ettiği öğrenciye, müdür yardımcısının odasına götürmesi için elinde taşıyacağı birkaç kitap ya da benzeri nesnelere vermelidir. Burada amaç, öğrencinin ellerinin dolu tutulması ve aleti ya da silahı kullanmasını engellemektir.
- Öğrenciye müdür yardımcısının odasına giderken eşlik etmeli ve öğrenciyi göz hapsinde tutmalıdır.
- Müdür yardımcısının odasına geldiğinde, kendisini aletle ilgili bilgilendirmeli ve öğrenciyi odada tutmalıdır.

Müdür Yardımcısı

- Öğrenciye kesinlikle hiçbir şey belli etmemeli ve durumu fark eden öğretmen öğrenciyi oyalarken, kendisi durumu okul müdürüne bildirmelidir. Okul müdürünün vereceği talimat doğrultusunda hareket etmelidir.
- Öğrencinin okul için tehdit oluşturmasının önüne geçmek için öğrenciyi boş bir odaya almalı ve öğrenciye kendisini meşgul edecek görevler vermelidir. Odanın kapısını öğrenci fark etmeden kilitlemelidir.

Okul Müdürü

- Müdür yardımcısının olayı aktarmasından sonra öğrenciyi göz hapsine almalı ve davranışlarını kontrol etmelidir.
- Öğrenciye durumdan şüphelendiğini kesinlikle belli etmemeli, öğrenciyi belli bir odada ya da bölgede kontrol altında tutmalıdır.
- Emniyet güçlerini olaydan haberdar etmeli ve yardım istemelidir.
- Okul kriz yönetim ekibini durumdan haberdar etmelidir.
- Emniyet güçleri öğrencinin üzerinde silah ya da kesici alet bulursa bunu İl Kriz Yönetim Ekibi'ne rapor etmeli ve öğrenciyle ilgili gereken cezai işlemleri başlatmalıdır.
- Emniyet güçleri okula vardığında öğrencinin üzerinde bulunan silah ya da kesici aletin fotoğrafını çektirmeli ve İl Kriz Yönetim Ekibi'ne gönderilmek üzere hazırlanacak rapora eklemelidir.

7c) Krizden sonra alınacak önlemler:

- Öğrencinin okula kesici alet ya da ateşli silahla girebilmiş olması okulda güvenlik önlemlerinin yeterince uygulanmadığını gösterir. Bu nedenle okul kriz yönetim ekibiyle birlikte okul güvenliğinde alınacak önlemleri yeniden gözden geçirmelidir.

- Okulda daha sık ve daha kapsamlı aramalar yaptırmalıdır.
- Okuldaki öğretmenlerin, öğrencilerin üzerlerinde taşıyabilecekleri kesici aletlere ve ateşli silahlara karşı eğitilmesini ve bu konuda duyarlı olmalarını sağlamalıdır.

8- ÖĞRENCİ KAÇIRILMASI YA DA KAYBOLMASI

8a) Alınacak önlemler:

Bu türden bir kriz durumu çok sık görülmemekle birlikte meydana geldiğinde ciddi sonuçlar doğurabileceği için gerekli önlemlerin alınmasını da beraberinde getirir. Bu önlemler arasında;

- Okul civarında görülen şüpheli kişilere karşı tedbirli olunması
- Öğrenciyi okuldan almaya gelen kişilerin kimliklerinin incelenmesi ve öğrenciyi bu kişiyi tanıyıp tanımadığının sorulması
- Okula gelen ziyaretçilerin kaydının tutulması sayılabilir.

8b) Öğrenci kaçırılması durumunda yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Çocuğu eve geciktiği için kendisini arayan öğrenci velisini ilk önce sakinleştirmeli ve durumu anlatmasını istemelidir.
- Gecikme okuldan kaynaklanmıyorsa durumu aileye iletmeli ve öğrencinin gidebileceği yerlerin araştırılmasını sağlamalıdır. Bu süre içinde öğrenci hala eve ulaşmadıysa aileyle birlikte emniyeti aramalıdır.

- İl Kriz Yönetim Ekibi'ni arayıp, durumdan haberdar etmelidir.
- Okul Kriz Yönetim Ekibi'nin lideriyle bağlantıya geçip, kriz hazırlık planını uygulamaya başlamalıdır.
 - Emniyet güçleri okula vardığında olayın kontrolünü ele alacak ve okuldaki yetkililerle ve kayıp öğrencinin yakınlarıyla görüşmek isteyecektir. Böyle bir durumda öğrencinin kimlik kartını emniyet güçlerine teslim etmelidir.
 - Öğrenci bulunana dek aileyle irtibat halinde olmalıdır.
 - Emniyet güçlerinin vereceği talimatlara harfiyen uyulmasını sağlamalıdır.

Öğretmenler ve Müdür Yardımcısı

Öğrenci velisi çocuğu eve varmadığında öğretmenini ya da okuldaki müdür yardımcılarında birini de arayabilir. Böyle bir durumda öğretmenler ve müdür yardımcıları şu şekilde davranmalıdır:

- Okul müdürünü durumdan haberdar etmeli, öğrencinin gidebileceği yerleri tek tek araştırmalıdır.
 - Öğrenci ilk 24 saat içinde bulunamazsa medyaya gönderilecek yazı metnini hazırlamalıdır. Medya kuruluşları ile ilgilenecek olan konuşmacıya olayla ilgili detayları iletmelidir.
 - Okul müdürünü en ufak bir gelişmeden bile haberdar etmelidir.

8c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplamalı ve atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli, müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Okulun güvenlik önlemlerini arttırmalıdır.

9- İNTİHAR

Bluğ çağı olarak da adlandırılan ergenlik döneminde öğrencilerin çevreye ve kendilerine yönelik bakış açılarında önemli değişiklikler olur. Ergen bireyselleşmeye başladığını ve kişiliğinin yavaş yavaş biçimlenmeye başladığını keşfeder. Bu süreç, ergeni biyolojik ve psikolojik açıdan da farklı etkiler altında bırakır.

Bu dönemi yaşayan öğrencilerde psikolojik sorunlar ve bunalımlar baş gösterebilir ve bu süreçte ailesinden ya da yakın çevresinden beklediği ilgiyi ve şefkati göremeyen öğrenciler karamsar duygulara kapılarak intiharı bir çözüm yolu olarak görebilirler. Bu nedenle intiharın, ergenlerin günün büyük bölümünü geçirdikleri okulda gerçekleşme ihtimaline karşı okul yönetimlerince bazı önlemler alınmalıdır.

9a) İntihar girişimine karşı alınacak önlemler:

- Öğretmenlerin bu yaş grubundaki öğrencilere biyolojik ve ruhsal gelişimleri konusunda bilgi vermeleri ve onları, bu dönemi en sağlıklı nasıl atlatabilecekleri konusunda eğitmeleri sağlanmalıdır.
- Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin öğrencilerin davranışları ve ruhsal durumları konularında dikkatli olmaları gerekmektedir.
- Öğretmenler ve öğrenciler arasında iyi bir diyalog oluşturulması ve gerektiğinde öğrencilerin problemlerini öğretmenleriyle paylaşmalarını sağlayacak uygun ortamlar oluşturulmasına özen gösterilmelidir.
- Okulda rehberlik ve psikolojik danışmanlık görevini yürüten öğretmenin, öğrencileri yakından gözlemleyebilmesi için onlarla sık sık görüşmeler yapması sağlanmalıdır.
- Öğrencileri sosyal alanlarda eğitebilmek ve iyi vakit geçirmelerini sağlamak için film gösterimi, tiyatro, konser gibi etkinlikler düzenlenmesi sağlanmalıdır.

- Okul çatısına açılan kapıların kilitli tutulması ve intihar aracı olarak kullanılacak nesnelere konusunda dikkatli olunması gerekmektedir.

9b) İntihar girişimi sırasında yapılacaklar:

Öğretmenler

- İntihar girişiminde bulunan öğrenciyi sakinleştirmeye çalışmalı ve okul müdürünü durumdan haberdar etmelidir.
- Öğrenciyi dikkatle dinlemeli ve teşebbüsünü ciddiye almalıdır. Kendisinin ciddiye alınmadığını düşünen öğrenci eylemini gerçekleştirmek için daha güçlü bir istek duyacaktır.
- Öğrencinin davranışlarını gözlemlemeli ve bir sonraki hareketinin ne olacağını kestirmeye çalışmalıdır. Buna göre önlem almalıdır.
- Okuldaki rehberlik ve psikolojik danışmanlık öğretmenin intihara teşebbüs eden öğrenciyle rahat iletişim kuracağı bir ortam yaratmalıdır. Öğrencilerin intihara teşebbüs eden öğrencinin etrafında toplanmalarına engel olmalıdır.
- İntihar girişimi ders süreci esnasında gerçekleşmişse, okuldaki diğer öğrencileri herhangi bir tehlikeden uzak tutmak için sınıflardan kesinlikle dışarı çıkartmamalıdır.

Okul Müdürü

- Durumu haber alır almaz öğrencinin ailesine haber vermeli ve okula gelmelerini sağlamalıdır.
- Emniyet güçleri, sağlık ekipleri ve itfaiyeyi aramalı, bu ekipler okula varana dek kesinlikle intihara teşebbüs eden öğrenciye müdahale etmemelidir.
- İl Kriz Yönetim Ekibi'ni arayıp, durumdan haberdar etmelidir.
- Okul Kriz Yönetim Ekibi'nin lideriyle birlikte hareket etmelidir.
- Emniyet güçleri okula varduktan sonra verecekleri talimatlara harfiyen uymalıdır.

- Olayı duyup okula gelen medya kuruluşlarını okuldan mümkün olduğunca uzak tutmalı ve bu kuruluşlara açıklamanın nerede ve ne zaman yapılacağı konusunda bilgi vermelidir. Bu konuda emniyet güçlerinden yardım istemelidir.
- Öğrenciyle ilgili tüm bildiklerini emniyet güçlerine anlatmalı ve öğrencinin kimlik kartını onlara teslim etmelidir.

Müdür Yardımcısı

- İntihara teşebbüs eden öğrencinin okuldaki diğer öğrencilere zarar vermesini engellemek için gereken önlemleri almalı, bu konuda öğretmenlere yardımcı olmalıdır.
- Okula ulaşan emniyet güçlerine intihar girişiminin gerçekleştiği yere kadar eşlik etmeli, emniyet güçlerinin vereceği talimatlara harfiyen uyulmasını sağlamalıdır.
- Emniyet güçlerine okul binasının planını vermelidir.
- Medyaya olayla ilgili bilgi verecek konuşmacıya gerekli bilgileri iletmelidir.

9c)Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplamalı ve atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmelidir. Müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.
- Okulun güvenlik önlemlerini arttırmalıdır.
- Öğrenci intihar girişiminde başarılı olduysa bu durum okulu derinden etkiler ve toplum üzerinde okula ilişkin kötü bir izlenim bırakır. Bu izlenimi ortadan kaldırmak için okuldaki yetkililerin çok çaba sarf etmesi gerekir. Böyle bir olaya meydan vermemek için gerekli tüm önlemlerin alınması ve konuya hassasiyet gösterilmesi gerekmektedir.
- İntihar girişimi başarısızlıkla sonuçlanan öğrenciye okula döndükten sonra gereken psikolojik destek ve tedavinin verilmesini sağlamalı ve öğrencinin, aynı girişimi tekrarlama riskine karşı öğretmenler ve okul yönetimi tarafından gözlem altında tutulmasını sağlamalıdır.

10- BULAŞICI HASTALIKLAR

10a) Alınacak önlemler:

- Okullarda grip salgını, sarılık ve bunun gibi bulaşıcı hastalıklar baş göstermişse okul yönetiminin alacağı ilk önlem, hastalığa yakalanan öğrencilerin okuldan uzak tutulması ve hastalığı diğer öğrencilere bulaştırmasını engellemektir.
- Okulda sarılık salgını varsa okuldaki tüm tuvaletler dezenfekte edilmelidir. Grip salgınına karşı hasta öğrenciler eve dinlenmeye gönderilmelidir.
- Okul binasının temizliğinde daha özenli davranılmalıdır.
- Kat görevlileri okul temizliği konusunda uyarılmalı ve denetimler arttırılmalıdır.

10b) Okulda bulaşıcı hastalıklar baş gösterdiğinde yapılacaklar:

Öğretmenler

- Ders verdiği sınıfta hasta bir öğrenci dikkatini çekerse kendisiyle ilgilenmeli ve hastalığının ne olduğunu öğrenmeye çalışmalıdır.
- Hastalığı diğer öğrencilere de bulaşabilecek türden bir hastalıksa öğrencinin durumunu derhal okul müdürüne bildirmelidir.

Okul Müdürü

- Öğrencinin durumuyla ilgili bilgi aldıktan sonra hastalığın durumuna göre ailesine haber vermeli ve öğrenciyi ailesi geldiğinde hastaneye yönlendirmelidir.
- Hastalığı atlatana dek okula gelmemesi konusunda tavsiyede bulunmalıdır.
- Kriz yönetim planını uygulamaya koymalı ve okulda baş gösteren bulaşıcı hastalıkla ilgili gereken çalışmaları başlatmalıdır.
- Hasta öğrenciyle aynı ortamda bulunan öğrencilerin ailelerine öğrencinin hastalığıyla ilgili bilgi vermeli ve çocuklarını sağlık kontrolünden geçirmelerini tavsiye etmelidir.

- Bulaşıcı hastalık tüm okula yayılmış ve eğitime ara verilmek zorunda kalınmışsa, tüm okulu karantinaya aldırılmalı ve gereken temizlik işlemlerinin yapılmasını sağlamalıdır.
- İl Kriz Yönetim Ekibi'ni durumdan haberdar etmeli ve ildeki diğer okullarda da bu hastalığın görülmesi tehlikesine karşı gereken uyarıyı yapmalıdır.

10c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Kriz yönetim ekibini toplamalı ve atlatılan krizi enine boyuna tartışmalıdır.
- Ekip üyelerinin ve kendisinin olaya etkili bir şekilde müdahale edip etmediğini değerlendirmeli, müdahalede yetersiz kalan üyeler varsa gereken uyarıyı yapmalıdır.

11- DEMİRBAŞA ZARAR VERME

11a)Alınacak önlemler:

- Okula ait olan demirbaşların listesi tutulmalı ve belli aralıklarla listedeki nesnelerin durumu kontrol edilmelidir.
- Okul demirbaşlarının güvenliğinden okulun tüm öğretmenleri, hizmetlileri ve öğrencileri sorumlu tutulmalıdır.
- Okul demirbaşlarına zarar gelmesi durumunda hasar sorumlu kişilere ödetilmelidir.
- Öğrenciler okul demirbaşları ve korunmaları konusunda eğitilmelidir.

11b) Demirbaşa zarar verildiği durumlarda yapılacaklar:

Öğretmenler

- Ders verdiği sınıfta ya da okulun herhangi bir yerinde demirbaşa zarar verildiğini fark ederse durumu okul müdürüne bildirmelidir.

- Öğrencilerden bu zararı kimin yaptığı konusunda bilgi istemelidir. Zararı veren öğrenci yaptığını itiraf ederse, kendisiyle konuşmalı ve durumu okul müdürüne anlatmak üzere öğrenciyi okul müdürünün odasına götürmelidir.
- Öğrenciye yaptığının yanlış olduğunu anlatmalı ve demirbaşa niçin zarar verdiğini öğrenmeye çalışmalıdır.

Okul Müdürü

- Durumu fark eden öğretmen kendisine bilgi verdikten sonra demirbaşın durumunu incelemeli ve ne yapılması gerektiğine karar vermelidir.
- Demirbaşın hangi katta ve sınıfta zarar gördüğünü tespit ettirdikten sonra o kattaki öğrencilerle görüşmeli ve zararın ne şekilde gerçekleştiğini öğrenmeye çalışmalıdır.
- Öğrencilere yapılanın yanlış olduğunu izah etmeli ve zararı veren öğrenciyi yaptığını itiraf etmesi için odasında beklediğini söylemelidir. Şayet öğrenci gelir ve suçunu itiraf ederse, kendisiyle sakın bir şekilde konuşmalı ve hareketinin sebebini öğrenmeye çalışmalıdır.
- Öğrencinin ailesini okula çağırmalı ve durumu izah etmelidir. Aileyle birlikte bir çözüm yolu bulmaya çalışmalıdır.
- Öğrenciyi yapıcı bir şekilde cezalandırmalıdır. Zarar verdiği demirbaşın yerine yenisini getirmesi, ücretini okula ödemesi ya da verdiği zarar karşılığı belli bir süre okulda ders saatleri dışında belli hizmetler üstlenmesi uygun birer ceza şekli olabilir. Bu şekilde öğrenci hem maddi bir kayba uğramış hem de karşılığında çok yararlı dersler öğrenmiş olur.

11c) Kriz sonrası yapılacaklar:

Okul Müdürü

- Öğrencilerin okuldaki şiddet olaylarına karşı eğitilmesini sağlamalı, bu konuda seminerler ve paneller düzenlenmesinde ön ayak olmalıdır.
- Öğrenci velileriyle düzenli aralıklarla görüşmeler yapmalı ve öğrencilerin şiddet eğilimleriyle ilgili ailelerle bilgi alışverişinde bulunmalıdır.

- Şiddete eğilimli öğrencilerin tespit edilmesini ve bu öğrencilere gerekli rehberlik hizmetinin verilmesini sağlamalıdır.

III. BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evren ve örneklem, veri toplama ve çözümleme yöntemleri açıklanmıştır.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modeli benimsenmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırmadır. Diğer bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek,2004,35).

Araştırmada ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi ve hazırlanan kriz yönetim planında ele alınan kriz durumlarına ilişkin görüşleri öğrenilmeye ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmalar hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim okulları oluşturmaktadır. Edirne İli Merkez'e bağlı 14 resmi ortaöğretim okulu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2004–2005 eğitim öğretim yılında Edirne il merkezinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 14 resmi ortaöğretim okulunda görevli 14 yönetici, her okuldan seçilen 1 müdür yardımcısı ve 1 öğretmen olmak üzere toplam 14 müdür yardımcısı ve 14 öğretmen oluşturmaktadır.

Tablo 2. Çalışma Grubunu Oluşturan Ortaöğretim Okulları

Okullar	Okul Müdürü	Müdür Yrd./Baş Yrd.	Öğretmen
Edirne And.Lisesi	1	1	1
Edirne Lisesi	1	1	1
I.Murat Lisesi	–	1	1
İlhami Ertem Lisesi	–	1	1
And.Güzel Sanatlar Lisesi	1	1	1
And.Öğretmen Lisesi	–	1	1
Süleyman Demirel Fen Lisesi	–	1	1
80.Yıl Cumhuriyet Lisesi	–	1	1
Endüstri M.L,Teknik Lise ve And. Teknik Lisesi	–	1	1
And.M.L,M.L ve K.T.L	1	1	1
Serhat İ.M.K.B. M.L	1	1	1
And. Otelcilik ve Turizm M.L.	1	1	1
M.P.Ticaret M.L. ve And. Ticaret M.L	1	1	1
İ.H.L. ve And. İ.H.L.	1	1	1

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan 14 ortaöğretim okulunun tümüne ulaşılmıştır. Bu okullarda görevli 14 yöneticinin tamamı, her okuldan 1 müdür yardımcısı ve 1 öğretmen olmak üzere toplam 14 müdür yardımcısı ve 14 öğretmen çalışma grubuna alınmıştır. Ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma çeşidi olan nitel araştırmada örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir. Bazen bir birey bile, tek başına bir araştırmanın örneklemini oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek,2000,54). Bu nedenle bu çalışmanın az katılımcısı nitel araştırma için yeterli bir çalışma grubunu oluşturmaktadır.

Okullarda görüşme yapılacak müdür yardımcılarının seçiminde müdür başyardımcılığı yapanlarla görüşme yapılmasına özen gösterilmiştir. Öğretmenlerin okullarındaki kriz yönetimi sürecine ilişkin görüşlerinin bu sürecin betimlenmesinde önemli olduğu düşünüldüğünden bu okullardan birer öğretmen araştırma kapsamına dâhil edilmiş, seçilen öğretmenin de rehber öğretmen olmasına özen gösterilmiştir. Rehber öğretmen bulunmayan okullarda branş öğretmenlerinden biri seçilip görüşme yapılmıştır.

Veriler ve Toplanması

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme kullanılmıştır. Yapılan çalışma durum belirlemeye yöneliktir ve bu amaçla okullarda kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalar hakkında bilgi edinmek ve okulların hazırlanan kriz planı çerçevesindeki kriz durumlarına ilişkin görüşlerini saptamak amacıyla her okuldan müdür, bir müdür yardımcısı ve bir öğretmenle görüşme yapılmıştır.

Yıldırım ve Şimşek'e (2004,82) göre görüşme tekniği, örneklem büyüklüğü üzerinde önemli sınırlılıkları beraberinde getirmektedir. İlk olarak bu tür araştırmalar genellikle araştırmacıların kendileri tarafından tek başına gerçekleştirilir. Birden fazla araştırmacının bulunduğu durumlarda bile, görüşme verilerinin toplanması için gereken zaman, enerji, organizasyon ve para örneklemin sınırlı tutulmasını gerektirir.

İkinci olarak, görüşmeler yoluyla elde edilen verilerin yoğunluğu ve çokluğu da bu seçimde rol oynar. Görüşme kasetinin yazıya dökülmesi, yazıya dökülen bu görüşme metninden araştırma problemine ilişkin anlamlı temaların çıkarılması yoğun bir sürece işaret eder.

Bununla birlikte görüşme tekniğinin araştırmaya kattığı yararlar şunlardır (Yıldırım ve Şimşek,2004,109–111):

1-Esneklik: Görüşme araştırmacılar için büyük ölçüde esneklik sağlar. Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabilir. Araştırmacı görüşmenin akışına göre bazı soruları atlayabilir veya soruların sırasını değiştirebilir.

2- Yanıt Oranı: Görüşmede yanıt oranı, anketle karşılaştırıldığında yüksektir.

3- Sözel Olmayan Davranış: Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözlemlene ve kayıt etme olanağına sahiptir. Bu tür bir gözlem, görüşme yoluyla elde edilen bilginin ne derece geçerli olduğu konusunda araştırmacıya ipuçları sağlar.

4- Ortam Üzerinde Kontrol: Görüşme sürecinde araştırmacı ortamda bizzat bulunduğu için etkili bir görüşme için ortamı düzenleyebilir, rahat ve sessiz bir görüşme ortamı yaratabilir.

5- Soruların Sırası: Araştırmacı, görüşme sürecinde soruların sırasını değiştirebilir veya sorularını herhangi bir sıraya tabi tutmadan sorabilir bu şekilde,

araştırmacı ve görüşülen birey arasında daha sağlıklı ve verimli bir iletişim ve etkileşim sağlanabilir.

6- Anlık Tepki: Görüşme sürecinde araştırmacı, görüşülen bireyin anlık geliştirdiği yanıtları ve tepkileri kaydetme şansına sahiptir bu yanıtlar ve tepkiler; araştırma problemi hakkında zengin bir bilgi kaynağı olabilir, yeni soruların ortaya çıkmasına yol açabilir veya araştırma probleminin önceden kestirilememiş bazı yeni alanlara da yönelmesini sağlayabilir.

7- Veri Kaynağının Teyit Edilmesi: Görüşmede, sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulur. Bu yolla elde edilen verinin, anket yoluyla elde edilen veriye oranla geçerliliğinin daha yüksek olacağı açıktır.

8- Tamlık: Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı ve görüşme ortamında bizzat bulunduğu için, görüşme yönteminde yanıt oranı hemen hemen tamdır. Araştırmacı belirli bir tarzda yazılmış bir soru yoluyla elde edemediği bilgiyi, soruları değiştirerek veya ek sorular sorarak elde etme şansına sahiptir.

9- Derinlemesine Bilgi: Deneyimli, becerikli ve iyi eğitilmiş görüşmeciler karmaşık bir konu veya problem hakkında zengin bir veri seti oluşturabilir; veri toplama sürecinde şekiller, grafikler, oklar veya ayrıntılı açıklamalar yoluyla istedikleri bilgiyi elde ederler.

Araştırma ile ilgili veri elde etmek için ilgili literatür incelenmiş ve konu ile ilgili ulaşılabilen tez, kitap, makale ve diğer kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu tarama sonucu elde edilen bilgiler ışığında bir “Kriz Yönetim Planı” hazırlanmış ve hazırlanan planda ele alınan kriz durumları göz önünde bulundurularak her üç görüşme grubu (okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler) için ayrı sorular hazırlanmıştır.

Gruplara yöneltilen sorular, planda ele alınan kriz durumlarına yönelik görüşmecilerin düşüncelerini öğrenmeyi ve okullarında bu konu ile ilgili yapılan çalışmalar hakkında bilgi almayı amaçlamaktadır. Soruların hazırlanmasında dikkat edilen noktalar şunlardır (Yıldırım ve Şimşek,2004,113):

- kolay anlaşılabilir sorular yazma,
- odaklı sorular hazırlama,
- açık uçlu sorular sorma,
- yönlendirmekten kaçınma,
- çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma,
- alternatif sorular ve sondalar hazırlama,
- farklı türden sorular yazma,
- soruları mantıklı bir biçimde organize etme,
- soruları geliştirme.

Bu doğrultuda görüşmecilere yöneltilecek sorular belirlenirken, soruların kolay anlaşılır, görüşülen bireyde olumsuz bir tepki yaratmayan, ayrıntılı ve açıklamayı teşvik eden sorular olmalarına özen gösterilmiştir. Mümkün olduğunca açık uçlu sorular yöneltilmeye çalışılmıştır.

Görüşmenin amacına uygun sorular sorulmaya çalışılmış, görüşme esnasında görüşmecinin yönlendirilmesinden mümkün olduğunca sakınılmıştır. Tamamen yansız ve net sorular sorulmasına özen gösterilmiştir.

Görüşme esnasında elde edilen veriler kayıt cihazıyla kaydedilmiş, kayda izin verilmeyen görüşmelerde not tutulmuştur. Görüşme başlamadan her görüşmeciye, yapılacak görüşmenin kayda alınmasında sakınca görüp görmediği sorulmuş, verilen yanıtlara göre kayıt işlemi gerçekleştirilmiştir. Görüşmecilere kimliklerinin gizli tutulacağı hatırlatılmış, görüşme sonucu elde edilecek verilerle ilgili endişe duymamaları gerektiği izah edilmiştir. Görüşmeler sonucu elde edilen veriler çözümlenmiş ve bilgisayara aktarılarak verilerin kaybolması ya da yanlışlıkla silinmesi riski ortadan kaldırılmıştır.

Okullarda görüşmeye başlamadan önce Edirne İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yapılan çalışmayla ilgili izin alınmış ve izin belgesi görüşme yapılan tüm okullara sunulmuştur. Buna rağmen 14 okuldan 4 ünde okul müdürü görüşme yapmaya istekli olmamış ve araştırmacıyı ilgili müdür yardımcısına yönlendirmiştir. 3 okulda ise önceden randevu alınmasına rağmen görüşme yapmaya gidildiğinde okul müdürleri yerlerinde bulunamamıştır. Bu okullarda, okul müdürüne yöneltilecek bazı sorular müdür yardımcılara yöneltilmek zorunda kalmıştır. Sonuç olarak 14 ortaöğretim okulundan yalnızca 7 sinde okul müdürüyle görüşme yapılabilmektedir.

Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Görüşmede okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar içerik analizi tekniği ile çözümlenerek elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. Bu verilerin yüzde ve frekans dağılım tabloları SPSS paket programı aracılığı ile hazırlanmıştır.

İçerik analizi, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirip organize ederek yorumlamaktır. Bu analiz tekniği, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmayı amaçlamaktadır. İçerik analizinde veriler, daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilemeyen kavram ve temalar bu analiz sonucu keşfedilebilir (Yıldırım ve Şimşek,2004,174–175).

Bu çalışmada içerik analizinin yanı sıra betimsel analiz tekniği de kullanılmıştır. Betimsel analiz, elde edilen verilerin, daha önceden belirlenen temalara göre özetlenip

yorumlanmasıdır. Bu tür analizde amaç, elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce mantıklı ve anlaşılır bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler yorumlanır, neden sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2004, 171–172).

Böylece araştırmadan toplanan verilerin hangi sonuçları ortaya koyduğu betimlenmeye çalışılmıştır. Görüşülen bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtmak için doğrudan alıntılara sık sık yer verilmiştir. Yapılan çalışma durum belirlemeye yöneliktir. Böylece bu teknikler aracılığıyla resmi ortaöğretim okullarında kriz yönetimi konusunda ne tür çalışmalar yapıldığı ve çalışmalara ilişkin görüşler saptanmaya çalışılmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, ortaöğretim okullarında görevli yönetici, müdür yardımcıları ve öğretmenlerden görüşme aracılığıyla elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Araştırmada elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır:

- a) Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin kriz yönetimi ve kriz yönetim planında belirtilen kriz durumlarına ilişkin yaklaşımları ve bu konuyla ilgili okullarında yapmış oldukları çalışmalar
- b) Ortaöğretim okullarındaki müdür yardımcılarının kriz yönetimi konusundaki görüşleri ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmalar
- c) Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerin kriz yönetimi ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmalara ilişkin görüşleri

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetim Planı'nda Belirtilen Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımları ve Konuyla İlgili Okullarında Yapmış Oldukları Çalışmalar

Bu bölümde araştırmaya katılan okul müdürlerinin kriz yönetimine ve bu konuda okullarında yapmış oldukları çalışmalara ilişkin görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 3
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kriz Yönetim Planı'nın Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	5
Hayır	4
Kısmen var	5
Toplam	14

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürlerinden 5'i okulda kriz yönetim planı olduğunu, 4'ü planın olmadığını ve 5'i de kısmen bir kriz yönetim planı olduğunu belirtmiştir. “Kısmen var” yanıtını veren okul müdürlerinden bu yanıtlarını biraz daha netleştirmeleri istendiğinde, “ Var mı var demek için oluşturduk, şimdiye kadar da ihtiyacımız olmadı. O yüzden ayrıntılı bir plan değil”, “ Sadece okulda gerçekleşebilecek ani ölümler için var”, “Sadece sivil savunma ekibinin planı var” cevaplarını vermişlerdir.

Çalışma grubundaki ortaöğretim okullarında kriz yönetim planı bulunmayan okullar olduğu, kriz yönetim planı olan okullarda ise planın işlevsel olmadığı

görülmektedir. Bu duruma neden olarak, yöneticilerin kriz yönetimi planının önemi konusunda bilinçli olmamaları gösterilebilir.

Tablo 4
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kriz Yönetim Ekibi'nin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	5
Hayır	5
Kısmen var	4
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 5'i okulda kriz yönetim ekibinin olduğunu, 5'i ekibin olmadığını ve 4'ü kısmen bir ekibin olduğunu belirtmiştir. "Kısmen bir ekip var" yanıtını veren okul müdürlerinden yanıtlarını biraz daha açmaları istendiğinde "Sivil savunma ekibimiz var", "Var mı var demek için oluşturulmuş bir ekibimiz var" şeklinde açıklamalar yapmışlardır. Yanıtlar doğrultusunda okul müdürlerinin genellikle kriz yönetim ekibinin önemini farkında olmadıkları ve kriz yönetim ekibini okul bünyesindeki diğer ekiplerle (sivil savunma ekibi gibi) görev bakımından eş düzeyde gördükleri düşünülebilir.

Tablo 5
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Yangına Karşı Alınan Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	10
Hayır	4
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerin 10'u okullarında yangına karşı alınan önlemleri yeterli bulurken, 4'ü ise yetersiz olarak değerlendirmektedir. Önlemleri yetersiz olarak değerlendiren okul müdürleri, maddi imkânsızlıklar nedeniyle binalara yangın merdivenleri yaptıramadıklarını, yangında dumanı algılayacak ve alarm verecek aygıtları binalara yerleştiremediklerini, bunların temini için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden maddi yardım talep ettiklerini, fakat henüz bir cevap alamadıklarını ifade etmişlerdir.

Maddi imkanların yetersizliğinin, kriz durumlarına karşı okulları zor durumda bıraktığı, İl M.E.M'nün konuya ilişkin yaklaşımının okul müdürlerinde hayal kırıklığı yarattığı söylenebilir. Birçok okul müdürü İl M.E.M'nün bu tavrının okulları yalnızlık içine ittiği görüşünde birleşmektedir. Bu durum il Milli Eğitim Müdürlükleri'nin de kriz yönetimi konusunda duyarlı olmamasından kaynaklanabilir.

Tablo 6

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Depreme Yönelik Yapılan Hazırlıklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	5
Hayır	9
Toplam	14

Tablo 6'da okul müdürlerinin 5'i okulun depreme hazır olduğunu, 9'u ise depreme karşı okulda hiçbir hazırlık yapılmadığını belirtmiştir. Nedeni sorulduğunda birçok okul müdürü “Bina eski olmasına rağmen tehlikeli olduğunu sanmıyorum” cevabını vermiştir. Bununla birlikte 2 okul müdürü binanın depreme dayanıklılığını öğrenmek için dayanıklılık testi yapılmasını istemiş fakat “Edirne ‘de bunu yapacak bir kurum yoktur” cevabını aldıklarını ifade etmişlerdir. Yanıtlar doğrultusunda okulların,

deprem konusunda yeterli hazırlık yapmadıkları gibi bu konuda yardım alabilecekleri kurumlara ulaşmada da güçlük çektikleri görülmektedir.

Bununla birlikte okul binasının depreme karşı güvenliğinin sağlanması okul müdürlerinin görevi olmasına rağmen bu konuda gereken özenin gösterilmediği de görülmektedir.

Tablo 7

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarındaki Altyapının Yeterliliğine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	9
Hayır	5
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 9'u su baskınlarına karşı okulun alt yapısının yeterli olduğunu, 5'i yetersiz olduğunu belirtmiştir. Alt yapının yetersiz olduğunu düşünen okul müdürleri bunu, şehrin alt yapısının da yetersiz olmasına veya okulun konumuna bağlamakta, bu nedenle sorun yaşadıklarını ifade etmektedir. Alt yapıyı iyileştirmek için çalışma yapıp yapmadıkları sorulduğunda, verdikleri cevap hiçbir girişimde bulunmadıkları yönünde olmuştur. Buna neden olarak da maddi imkânsızlıklar gösterilmiştir.

Tablo 8
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okulu Su Baskması Durumunda Suyu Tahliye Etme İmkânlarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	6
Hayır	8
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerine olası bir su baskınında bina içine dolan suyu tahliye etme imkânları olup olmadığı sorulduğunda müdürlerden 6'sı suyu tahliye etme imkânlarının olduğunu, 8'i ise bu imkâna sahip olmadıklarını belirtmiştir. 6 okul müdürü su baskınına karşı okullarında su pompası ve su motoru olduğunu ifade ederken, bu araç gereçlere sahip olmayan okullar bunun nedenini maddi imkânsızlıklara bağlamıştır ve “Baskında belediyenin gelip müdahale etmesinden başka yapacak bir şey yok” yanıtını vermişlerdir.

Krize müdahalede zamanın önemli bir faktör olduğu düşünüldüğünde, okulların yaşadıkları maddi imkânsızlıklar krize müdahale sürecini geciktirip, krizin boyutlarının büyümesine yol açabilir.

Tablo 9
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Su Baskını Sonucu Oluşacak Hasarı Karşılama Yollarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Okul bütçesi	5
M.E.M'den maddi yardım	6
Okul bütçesi yetmezse M.E.M den destek	3
Toplam	14

Su baskını sonucu ortaya çıkacak maddi hasarı karşılamada okul müdürlerinin 5'i okul bütçesini kullanacağını, 6'sı İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yardım talep edeceğini, 3'ü okul bütçesi yeterli olmazsa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yardım talep edeceğini belirtmiştir. Yanıtlar doğrultusunda çalışma grubundaki bazı okulların maddi imkânlarının kriz sonrası iyileşme süreci için yeterli olduğu görülürken, diğer okulların maddi imkânlarının yetersiz olduğu görülmektedir.

Tablo 10
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Bomba İhbarında
Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Polisi arama	1
Okulu boşaltıp polisi arama	13
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden 1'i bomba ihbarında yalnızca polisi arayacağını, 13'ü ise önce okulu boşaltacağını, ardından polisi arayacağını belirtmiştir. Okul müdürlerine bomba ihbarına karşı hareket planları olup olmadığı sorulduğunda, 9 okul müdürü planları olmadığını ifade etmiştir. Diğer okul müdürleri ise hazırladıkları plana göre hareket edeceklerini belirtmişlerdir. Yanıtlar doğrultusunda çalışma grubundaki bazı okul müdürlerinin okulda bomba ihbarını yaşanabilecek bir kriz durumu olarak görmedikleri ve bu doğrultuda bir hareket planı oluşturmadıkları görülmektedir.

Tablo 11
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okulda Bomba Bulunması Durumunda
Yaşanacak Güvensizliğin Önüne Geçmek İçin Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin
Frekans Dağılımları

	f
Velilerle görüşme yapma	11
Rehberlik çalışması	1
Görüşme ve rehberlik	1
Güvenliği artırma ve öğrencileri bilgilendirme	1
Toplam	14

Okulda bomba bulunması durumunda öğrencilerin ve velilerin okula karşı duyabilecekleri güvensizlik duygusunun önüne geçmek için okul müdürlerinden 11'i velilerle konuyla ilgili görüşme yapacağını, 1'i bu konuda öğrencilere yönelik rehberlik çalışması yapılmasını sağlayacağını, 1 okul müdürü velilerle görüşme ve rehberlik çalışması yapacağını, 1'i okul güvenliğini artıracığını ve bu konuda öğrencileri bilgilendireceğini bildirmiştir.

Yanıtlar incelendiğinde neredeyse tüm okul müdürlerinin okulda bomba bulunması sonrasında öğrencilere ve velilerine yönelik bilgilendirme ve rehberlik çalışmalarına yöneldiği, yalnızca 1 okul müdürünün okul güvenliğine ilişkin önlemleri artırma konusunda adım atmayı düşündüğü görülmektedir.

Tablo 12

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Kimyasal veya Biyolojik Saldırı Önlemlerin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	1
Hayır	13
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, okullarında biyolojik ya da kimyasal bir saldırıya karşı önlem alıp almadıkları sorulduğunda yalnızca 1 müdür bu tür bir saldırıya karşı önlem aldığını belirtirken, 13'ü önlem almadıklarını belirtmiştir. Nedeni sorulduğunda soruya verdikleri ortak yanıt “Bu tür bir saldırıya ihtimal vermiyoruz” olmuştur.

Kriz yönetiminde örgüt yöneticisinin örgütünü krize hazırlarken önem derecesine göre ayırım yapmaksızın yaşanabilecek tüm kriz durumlarına karşı önlem alması gerekliliği, örgütleri krizden kurtarmada vazgeçilmez bir unsurken, okul müdürlerinin okullarında yaşanabilecek kimyasal veya biyolojik saldırı tehlikesini öngörememesi ve kriz durumu olarak kabul etmemesi, bu duruma karşı gereken önlemleri almaması okul müdürlerinin kriz yönetimi konusundaki bilgilerinin yetersizliğiyle açıklanabilir.

Tablo 13**Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğrenci Üzerinde Kesici Alet ya da Ateşli Silah Bulunması Durumunda Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımı**

	f
Disiplin cezası	8
Etkisiz hale getirmeye çalışmak	1
Sebebini öğrenmek ve rehberlik	3
Aileyi bilgilendirmek ve rehberlik	1
Sebebini öğrenmek, bilgi ve rehberlik	1
Toplam	14

Okul müdürlerine, öğrencini üzerinde kesici alet ya da ateşli silah bulunması durumunda nasıl hareket edecekleri sorulduğunda, 8 müdür disiplin cezası verileceğini, 1'i etkisiz hale getirmeye çalışacağını, 3'ü öğrencinin bu davranışının sebebini öğrenip, rehberlik servisine yönlendireceğini, 1 müdür aileyi bu konuda bilgilendireceğini ve rehberlik servisine yönlendireceğini, 1 müdür ise sebebini öğrenip aileyi bilgilendirdikten sonra rehberlik servisine yönlendireceğini belirtmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinden yalnızca 5'i öğrenciyi rehberlik servisine yönlendirmeyi düşünmektedir.

Bu yaklaşımın nedeni sorulduğunda “Bu bir rehberlik sorunu. Disiplin olayından önce çocuğun psikolojik durumu önemli. Amacımız çocukları kazanmak” cevabını vermişlerdir. Bununla birlikte hiçbir okul müdürü okulda güvenliğin artırılması gerekliliğinden bahsetmemiştir. Okul müdürlerinin konuyla ilgili yaklaşımları öğrencilerin psikolojik durumlarının zarar görmemesi yönünde olurken, okuldaki işgörenlerin ve diğer öğrencilerin güvenliğinin sağlanması konusunda girişimde bulunacaklarına dair hiçbir ifade kullanmamışlardır. Bu durum okul müdürlerinin bu tür bir kriz durumuna karşı yeterli hazırlığı yapmadıklarını ortaya koymaktadır.

Tablo 14
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğrenci Kaybolması ya da Kaçırılmasında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Plan yok	2
Arkadaş ve servisi aramak	1
Arkadaş ve emniyeti aramak	3
Arkadaş ve öğretmeni aramak	4
Arkadaş, öğretmen ve emniyeti aramak	4
Toplam	14

Okul müdürlerine velilerden birinin arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylemesi durumunda nasıl hareket edeceğinin sorulması üzerine verdikleri cevaplar incelendiğinde 2 müdür okulda böyle bir duruma karşı eylem planlarının olmadığını, 1 müdür kayıp öğrencinin arkadaşlarını ve varsa servis aracını arayacağını, 3'ü öğrencinin arkadaşlarını ve emniyeti arayacağını, 4 müdür arkadaşlarını ve sınıf öğretmenini arayacağını, 4 müdür ise öğrencinin arkadaşlarını, öğretmenleri ve emniyeti arayacağını belirtmiştir.

Verilen cevapların çeşitliliği, konuyla ilgili okullarda herhangi bir çalışmanın yapılmadığını, dolayısıyla ortak bir eylem planı belirlenmediğini ortaya çıkarmaktadır.

Tablo 15
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında İntihar Girişiminde
Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Plan yok	1
Aile ve birimlere haber verme	2
Vazgeçirmeye çalışma ve ilgili birimlere haber verme	7
Gerekli birimleri arama	3
Plana göre hareket	1
Toplam	14

Okul müdürlerine, okulda bir öğrencinin intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiklerinde yapacakları sorulduğunda 1 müdür bu konuda kriz planlarının olmadığını, 2 müdür öğrencinin ailesine ve ilgili birimlere haber vereceğini, 7'si öğrenciyi vazgeçirmeye çalışacağını ve ilgili birimlere haber vereceğini, 3'ü gerekli birimleri arayacağını ve 1 müdür kriz planına göre hareket edeceğini belirtmiştir.

Okul müdürlerinin tümü intihar durumunda öğrenciyi vazgeçirmek için konunun uzmanı olmak gerektiği konusunda hemfikirdirler ve “Okullarda uzman personel olmadığı için intihar girişiminde bizim bireyler olarak yapacağımız bir şey olduğunu sanmıyorum, çünkü müdahale etmek için konunun uzmanı olmak gereklidir” görüşünü dile getirmişlerdir. Yanıtların çeşitliliği değerlendirildiğinde, intihar durumuna yönelik okullarda ortak bir hareket planı olmadığı söylenebilir.

Tablo 16
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Öğrencilerin Psikolojik
Gelişimleri Konusunda Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerinin Frekans
Dağılımları

	f
Öğrenci bilgilendirme ve Rehberlik	12
Aile bilgilendirme ve rehberlik	1
Çalışma yok	1
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, intihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişimleri konusunda okullarında yapılan çalışmalar sorulduğunda müdürlerden 12'si konuya ilişkin okullarında rehberlik çalışmalarının uygulandığını ve öğrencilerin bilgilendirildiğini, 1'i ailenin bilgilendirilip öğrenciye yönelik rehberlik çalışması yapıldığını, 1'i ise okulda bu konuda çalışma yapılmadığını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan tüm okul müdürleri okullardaki rehberlik servislerinin yetersizliği ve daha fazla kadrolu rehber öğretmene ihtiyaç duydukları konusunda görüş birliği içindedirler. Okullarında kadrolu rehberlik öğretmeni bulunmayan okul müdürleri taleplerini il Milli Eğitim Müdürlüğü'ne ilettiklerini fakat henüz yanıt alamadıklarını ifade etmişler ve okullarında rehber öğretmen bulunmamasının neden olduğu zorlukları öğrencilere gereken psikolojik desteği sağlayamama ve demirbaşa zarar verme olaylarının önüne geçememe durumlarını örnek göstererek dile getirmişleridir.

Tablo 17
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarda Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Aldıkları Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	4
Hayır	10
Toplam	14

Tablo 17’de görüldüğü gibi okul müdürlerine okullarında bulaşıcı hastalıklara karşı aldıkları önlemler sorulduğunda 4 müdür gerekli önlemleri aldıklarını, 10’u ise önlem almadıklarını belirtmiştir. Yanıtlar doğrultusunda bazı okul müdürlerinin bulaşıcı hastalık tehlikesini kriz durumu olarak öngörmedikleri ve okuldaki öğrenci ve işgörenleri korumaya yönelik önlem almadıkları söylenebilir. Bu bulgudan hareketle okullardaki maddi imkânsızlıklar ve okul temizliği konusundaki işgücü yetersizliği gereken önlemlerin alınmamasına neden olarak gösterilebilir.

Tablo 18
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Düzenlenen Seminerlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	4
Hayır	10
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerine, okuldaki işgörenlerin ve öğrencilerin bilgilendirilmesi için bulaşıcı hastalıklar konusunda düzenledikleri seminerler sorulduğunda yalnızca 4 müdür seminer düzenlediklerini, 10 müdür ise düzenlemediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte bazı okul müdürleri öğrenci ve öğretmenlerin bu konuda bilgilendirilmeleri için ilgili sağlık kuruluşlarından yardım talep ettiklerini, fakat henüz taleplerine yanıt alamadıklarını da sözlerine eklemişlerdir.

Araştırmanın yapıldığı il çapındaki kuruluşların deprem ve su baskını konularında olduğu gibi bulaşıcı hastalıklar konusunda da okullara gereken yardımı sağlamadıkları ve konuyla ilgili duyarsızlıklarının kriz yönetimi konusuna gereken önemi vermemelerinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Tablo 19

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarında Demirbaşa Zarar Verme Nedenlerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Kurallara karşı gelme isteği	3
Öfke yansıtma	4
Fiziki şartların yetersizliği ve deşarj olamama	1
Dikkat çekme isteği	1
Ailevi problemler ve mutsuzluk	1
Bilinçli zarar yok	4
Toplam	14

Okul müdürlerine, öğrencilerin demirbaşa niçin zarar vermek istediği sorulduğunda 3 okul müdürü kuralara karşı gelme isteğini, 4'ü öfke yansıtmayı, 1'i fiziksel şartların yetersizliği ve deşarj olamamayı, 1'i dikkat çekme isteğini, 1 müdür ailevi problemler ve mutsuzluğu sebep göstermiş, 4'ü ise bilinçli bir zararın olmadığını belirtmiştir. Pek çok okul müdürü sosyal ve sportif alanların azlığının öğrenciyi şiddete yönelttiğini ve bunun sonucu olarak demirbaşa zarar verme olaylarının arttığını belirtmiştir. Aynı zamanda okullardaki rehberlik çalışmalarının okuldaki disiplin olaylarını azalttığını da ifade etmiştir. Bu konuda tüm okul müdürleri arasında görüş birliği bulunmaktadır.

Okullarda öğrencilere sağlanan rehberlik ve psikolojik danışmanlık hizmetinin yaşanacak kriz sonrası öğrencilerin ve okulun iyileşme dönemini hızlandıracağı ve okullara krizin önlenmesinde de büyük yarar sağlayacağı söylenebilir.

Tablo 20

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Öğretmenlerin Öğrencilerin Psikolojik Gelişimleri Konusundaki Duyarlılığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Duyarlı değil	1
Duyarlı denebilir	5
Duyarlı	4
Son derece duyarlı	4
Toplam	14

Araştırmaya katılan okul müdürlerinden yalnızca 1'i öğretmenleri öğrencilerin psikolojik gelişimleri konusunda duyarlı değil şeklinde değerlendirirken, 5 müdür duyarlı denebilir, 4'ü duyarlı, 4'ü de son derece duyarlı olarak değerlendirmiştir. Öğretmenleri duyarlı olmamakla eleştiren okul müdürüne bu değerlendirmesinin nedeni sorulduğunda, "Genç öğretmenlerimiz bu konuda sıkıntı yaşıyorlar. Lise deneyimi olmadan ilköğretim okullarından gelen öğretmenler bu konuda çok acemi. Öğrencilerin bireysel farklılıklarını, yaşları gereği davranışlarını kabullenemiyorlar. Hemen disipline sevk ediyorlar" şeklinde yanıtlamıştır. Öğretmenlerin bu yaklaşımı okullarda demirbaşa zarar verme olayının yaşanmasına veya olaylarda artışa yol açan bir etken olabilir.

Okul müdürlerine bu öğretmenlerin öğrencilere olan bakış açılarını değiştirmek ve öğretmenlerde davranış değişikliği oluşturmaya yönelik okullarında çalışma yapılıp yapılmadığı sorulduğunda, "Biz onlara bazı konularda insiyatif kullanmalarını, öğrencilerle daha iyi iletişim kurarak sorunları çözebileceklerini anlatmaya çalışıyoruz. Okulun ceza veren bir yer olmadığını, aslında ödüllendiren bir yer olduğunu, en son çare olarak cezalandırma yoluna gidilmesi gerektiğini söylüyoruz" yanıtını vermişlerdir.

Tablo 21
Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Kriz Durumlarına Karşı İl M.E.M'nün
Okullara Katkılarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Maddi imkânların iyileştirilmesi	5
Daha sıkı denetim	1
Destegi olmaz	6
İşbirliği var	2
Toplam	14

Okul müdürlerine belirtilen kriz durumlarına karşı İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin okullara ne tür yardımları olabileceği sorulduğunda, 5 okul müdürü okulların maddi imkânlarının iyileştirilmesi, 1 müdür de okullarda daha sıkı bir denetim uygulanması yoluyla yardımcı olabileceklerini belirtmiştir. 2 okul müdürü konuyla ilgili olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliği içinde olduklarını ifade etmiş, 6'sı ise İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bu konuda hiçbir desteğinin olamayacağını belirtmiştir.

Bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan okulların yarısının İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden yeterli desteği alamadığı gözlenmiş ve bunun nedeni sorulduğunda, İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün de maddi imkânların yetersizliğinden yakındığı ve bu alandaki yoğun bürokratik engeller ifade edilmiştir.

Tablo 22

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Okullarındaki Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Panik ve kriz önleyici	4
Yol gösterici	4
Koordinasyon kolaylaştırma	1
Güven duygusu	2
Etkili müdahale	2
Bilinçlendirme	1
Toplam	14

Okul müdürlerinden okullardaki kriz ekiplerinin rolünü tanımlamaları istendiğinde, 4 müdür ekibi paniği ve krizi önleyici, 4'ü yol gösterici bir birim olarak görmekte, 1 müdür koordinasyonu kolaylaştıracağını düşünmekte, 2 müdür okulda güven duygusu yaratacağını, 2'si kriz durumuna etkili bir müdahale sağlayacağını belirtmiş, 1 müdür ise okul iş görenlerini ve öğrencileri kriz durumlarına karşı bilinçlendireceğini öne sürmüştür.

Araştırmanın bulgularına dayanarak, okul müdürleri arasında kriz yönetim ekiplerinin rolüne ilişkin görüş birliği olmadığı görülmektedir. Okul müdürlerinin kriz yönetiminin bilincinde olmadıkları ve son zamanlarda okullarda yaşanan kriz durumlarının sıklığına rağmen, gereken önlemlerin alınmadığı söylenebilir.

Bu duruma neden olabilecek bazı faktörlerin maddi imkânsızlık, konuyla ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmama ve ilgisizlik olduğu söylenebilir. Oysa okullardaki yönetim kadrosunun bilgi ve nitelik olarak krizin yaratacağı olumsuz koşullara hazırlıklı olmaları, krizlerin önlenmesinde ve atlatılmasında çok önemli bir unsurdur.

Bununla birlikte görüşme yapılan 14 okuldan sadece 7'sinde okul müdürleriyle görüşme yapılabildiği göz önünde bulundurulduğunda, okul müdürlerinin konuya gereken özeni ve hassasiyeti göstermedikleri düşünülebilir.

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Kriz Yönetimi Konusundaki Görüşleri ve Konuyla İlgili Okullarında Yapılan Çalışmalar

Bu bölümde araştırmaya katılan müdür yardımcılarının kriz yönetimi ve bu konuda okullarında yapmış oldukları çalışmalara ilişkin görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 23

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Kriz Yönetim Ekibi'nin Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Kişilik özellikleri ve ilgi alanı	5
Deneyim ve gönüllülük	5
Ev-okul yakınlığı ve araç sahibi olma	1
Kabiliyetli ve bilinçli olma	1
Öğretmen seçiminde cinsiyet	1
Bilgim yok	1
Toplam	14

Araştırmaya katılan müdür yardımcılara, okul müdürlerinin kendilerine kriz yönetim ekibi oluşturma görevi vermesi durumunda ekibi oluştururken hangi hususlara dikkat edecekleri sorulduğunda 5 müdür yardımcısı öğretmenlerin kişilik özelliklerine ve ilgi alanlarına, 5'i deneyim ve gönüllülük durumuna, 1'i evinin okula yakınlığı ve araç sahibi olma durumuna, 1'i kabiliyetli ve bilinçli olmasına, 1'i de seçeceği öğretmenlerin cinsiyetine dikkat edeceğini belirtmiştir. 1 müdür yardımcısı da bu konuda bilgisinin olmadığını ifade etmiştir.

Öğretmen seçiminde cinsiyeti belirleyici bir faktör olarak gören müdür yardımcısına bunun nedeni sorulduğunda, görüşünü “Kriz durumunda öğrencinin cinsiyeti de önem arz edebilir. Kız öğrenciler bayan öğretmenle sorunlarını daha rahat paylaşır, erkekler de erkek öğretmenlerle” şeklinde ifade etmiştir. Müdür yardımcılarının verdiği yanıtlar okullarda kriz yönetim ekiplerinin oluşturulmasında öğretmenlerin kişilik özellikleri, ilgi alanları, deneyim ve gönüllülüğün dikkat edilmesi gereken hususlar arasında yer aldığı görülmektedir.

Tablo 24

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Servis Kaza Yaptığında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Servis yok	8
Kriz ekibini harekete geçirme	2
Gerekli birimlere haber verme	2
Kaza yeri tespit, acil servis ve veliye haber verme	1
Müdahale etmem	1
Toplam	14

Müdür yardımcılara, okul müdürü şehir dışındayken servis araçlarından biri kaza yapsa nasıl hareket edeceği sorusu yöneltildiğinde 8 müdür yardımcısı okullarında servis taşımacılığı uygulanmadığını, bu yüzden böyle bir tehlikenin olmadığını, dolayısıyla bu konuya ilişkin hiçbir önlem almadıklarını, 2'si kriz ekibini harekete geçireceğini, 2 müdür yardımcısı gerekli birimlere haber vereceğini, 1'i kaza yeri tespit edildikten sonra acil servise ve velilere haber vereceğini belirtmiştir. 1 müdür yardımcısı ise "Resmi formalitesini bilmiyorum ama en azından ambulans ve araçlar için çekici çağrılmasını sağlarız. Okul dışında olduğu için biz kesinlikle müdahale etmiyoruz" yanıtını vermiştir.

Öğrencilerin, günlerinin büyük bölümünü okulda geçirdikleri ve ailelerin okullara duydukları güven göz önüne alındığında, müdür yardımcısının verdiği bu yanıt bu konuda yalnız gerekli hazırlığa değil, aynı zamanda yeterli bilgiye de sahip olmadıklarını göstermektedir.

Tablo 25

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Düzenlenen Yangın Seminerlerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Seminer yok	5
Yeterli değil	5
Yeterli	4
Toplam	14

Araştırmaya katılan müdür yardımcılara yangın konusunda okullarında seminer düzenleyip düzenlemedikleri sorulduğunda, 5 müdür yardımcısı bu konuda okullarında seminer düzenlenmediğini, 5'i düzenlenen seminerlerin yeterli olmadığını, 4'ü ise düzenlenen seminer sayısının yeterli olduğunu ifade etmiştir. Görüşme yapılan 14 okuldan sadece 4'ünde yangın seminerlerinin yeterli görülmesi, okul yönetiminin

konuya yaklaşımını göstermektedir. Bu yaklaşım olası bir yangında okulun göreceği zararın boyutunun büyümesine neden olabileceken, aynı zamanda okuldaki işgörenler yangına karşı bilinçlendirilmediği için yangın tehlikesinde olaya müdahale edemeyebilirler.

Tablo 26

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Binanın Ayrıntılı Planının Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	10
Hayır	4
Toplam	14

Müdür yardımcılara olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı planının hazırlanıp hazırlanmadığı sorulduğunda 10 müdür yardımcısı okulun ayrıntılı bir planının olduğunu ve gerekli yerlere asıldığını, 4'ü ise planın olmadığını ifade etmiştir. Niçin hazırlamadıkları sorulduğunda, “aslında gündeme çok sık gelen ama bir türlü yapılamayan bir şey. İhmalkârlık söz konusu” yanıtı alınmıştır.

Okul binasının ayrıntılı bir planının çıkarılması, deprem sonrasında bina zarar görürse bina içindekilerin kurtarılmasında önemli bir bilgi sağlayacak olmasına rağmen, bazı okul yöneticilerinin konuya gereken özeni göstermedikleri görülmektedir.

Tablo 27

**Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Depremde
Koordinasyonun Sağlanmasına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları**

	f
Sivil savunma planına göre hareket	4
Kriz planına göre hareket	5
Plan yok	5
Toplam	14

Müdür yardımcılarında deprem anında okulda kriz yönetim ekibi yoksa öğrenci ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlayacakları sorulduğunda 4 müdür yardımcısı sivil savunma planına göre hareket edeceğini, 5'i kriz planına göre hareket edeceğini, 5'i ise bu konuda bir planlarının olmadığını ifade etmiştir. Konuya ilişkin planlamanın yapılmadığı okullarda deprem sonrası yaşanması muhtemel panik ve kaos ortamının, planlama yapılan okullara göre çok daha büyük olacağı söylenebilir.

Tablo 28

**Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Altyapı
Kontrolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları**

	f
Evet	5
Hayır	5
Tehlike olmadığı için önlem yok	4
Toplam	14

Okulun alt yapısının düzenli olarak kontrol edilip edilmediği sorulduğunda 5 müdür yardımcısı kanalizasyon sistemini düzenli kontrol ettirdiklerini, 5'i ettirmediklerini, 4'ü ise su baskını tehlikesi olmadığı için hiçbir önlem almadıklarını belirtti. Okul yönetimleri, bazı kriz durumlarına karşı önlem almamalarına sebep olarak, bu durumları okulları için tehlike yaratacak durumlar olarak görmemelerini

göstermişlerdir. Oysa ki “Benim okulum için böyle bir tehlike yok” anlayışını benimseyen okul yöneticileri okullarını olası krizlere karşı korumakta yeterlilik gösteremeyebilirler.

Tablo 29

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Su Baskınında Tahliye İmkânına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Sivil savunma kolu ve ilgili müdür yardımcısı	3
İş bölümü ve plan yok	8
İlgili müdür yardımcısı ve öğretmen	2
İş bölümü ve plan var	1
Toplam	14

Müdür yardımcılarında su baskınında öğrenci, öğretmen ve işgörenlerin emniyetli yerlere tahliyesinden kimlerin sorumlu olduğu sorulduğunda, 3 müdür yardımcısı sivil savunma ekibini ve ilgili müdür yardımcısını, 2’si ilgili müdür yardımcısı ve öğretmeni sorumlu gösterirken, 8 müdür yardımcısı bu konuda okullarında iş bölümü ve kriz planının olmadığını belirtmiştir. 1 müdür yardımcısı konuya ilişkin okullarında kriz planı ve iş bölümünün olduğunu ifade etmiştir. Bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan okulların yarısından fazlasının bu tür bir kriz durumuna karşı hazırlıksız olduğu görülmektedir.

Tablo 30
Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Öğrencilerin Devam Durumuna İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Hava koşulları ve çevresel faktörler	10
Hava koşulları ve hastalık	1
Hava koşulları, çevresel faktörler, hastalık	3
Toplam	14

Müdür yardımcılara çok sayıda öğrencinin aynı anda okula gelmediği bir durumun nedeninin ne olabileceği sorulduğunda, 10 müdür yardımcısı sebep olarak hava koşulları ve çevresel faktörleri, 1 müdür yardımcısı hava koşulları ve hastalığı, 3 müdür yardımcısı ise hava koşulları, çevresel faktörleri ve hastalığı göstermiştir.

Tablo 31
Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Bulaşıcı Hastalıklara Karşı Alınan Önlemlere İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Okulu dezenfekte ederek	2
Sağlık birimlerine haber vererek	1
İl M.E.M'nden yardım isteyerek	2
Kriz planına göre hareket ederek	1
Plan yok	8
Toplam	14

Okulda bulaşıcı hastalık söz konusuysa öğrenci, öğretmen ve işgörenleri korumak için ne tür önlemler alacakları sorulduğunda, 2 müdür yardımcısı okulu dezenfekte ettirerek, 1 müdür yardımcısı sağlık birimlerine haber vererek, 2'si İl M.E.M'nden yardım isteyerek, 1'i kriz planına göre hareket ederek çalışanların ve öğrencilerin bulaşıcı hastalıklara karşı korunması konusunda çalışmalar yapacağını belirtirken, 8 müdür yardımcısı bu konuda herhangi bir kriz planının olmadığını ifade

etmiştir. Yanıtların oranına bakıldığında müdür yardımcılarının yarısından fazlasının böyle bir kriz durumunda nasıl hareket edeceğini bilmediği yargısına ulaşılabilir.

Tablo 32

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarındaki Temizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Yeterli	6
Yetersiz	8
Toplam	14

Araştırmaya katılan müdür yardımcılardan okulun temizliğini değerlendirmeleri istendiğinde, 6 müdür yardımcısı okul temizliğini yeterli, 8'i yetersiz olarak değerlendirmiştir. 8 müdür yardımcısı temizliğin yetersiz oluşuna neden olarak temizlikten sorumlu işgörenlerin sayısının azlığını göstermiştir. “İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nden bu konuda kadro talep ettik ancak henüz bir yanıt alamadık” ifadesiyle yaşadıkları sıkıntıları dile getirmişlerdir.

Tablo 33

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Temizlikten Sorumlu İşgörenlerin Bilinç Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Çok bilinçli değil	1
Elinden geleni yapıyor ama yetersiz	10
Oldukça bilinçli	3
Toplam	14

Müdür yardımcılarında, temizlikten sorumlu iş görenlerin temizlik konusundaki bilinç düzeylerini değerlendirmeleri istendiğinde; 1 müdür yardımcısı çok bilinçli olmadıklarını, 10'u ellerinden geleni yaptıklarını ama iş gören sayısının yetersiz olduğunu, 3 müdür yardımcısı oldukça bilinçli olduklarını belirtmiştir. Bu konuda görüşme yapılan okulların çoğunluğu temizlik alanında eleman yetersizliğinden yakınmışlardır.

Tablo 34

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Demirbaşa Zarar Verme Durumuna İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Zararı ödetip disipline sevk ederim	3
Rehberliğe yönlendirip zararı ödetirim	2
Uyarırım devam ederse disipline sevk ederim	5
Nedenini öğrenir rehberliğe yönlendiririm.	4
Toplam	14

Müdür yardımcılara, öğrencilerden birini demirbaşa zarar verirken yakaladıklarında, tavırlarının ne olacağı sorulduğunda, 3 müdür yardımcısı zararı ödetip öğrenciyi disipline sevk edeceğini, 2'si öğrenciyi rehberlik servisine yönlendirip zararı ödeteceklerini, 5'i ilk seferde öğrenciyi uyaracaklarını fakat zarar vermeye devam ederse disiplin cezası uygulayacaklarını, 4'ü ise zararın nedenini öğrenip öğrenciyi rehberlik edeceklerini ifade etmiştir.

Konuya yaklaşımları incelendiğinde, böyle bir durumda müdür yardımcılarında çoğunun öğrenciye karşı yapıcı bir tutum sergileyeceği görülmektedir.

Tablo 35

Ortaöğretim Okullarındaki Müdür Yardımcılarının Okullarında Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Okulların iyileştirilmesine katkı	1
Vakit geçmeden müdahale, paniği önleme, zaman kazandırma ,can ve mal kaybını azaltma	4
Kolay haberleşme, koordinasyon	3
Yol gösterici, panik önleyici ve bilinç kazandırıcı	6
Toplam	14

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarında okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü sorulduğunda 1 müdür yardımcısı okulların iyileştirilmesine katkıda bulunacağını, 4'ü kriz durumuna vakit geçirmeden müdahale etme imkânı sağlayacağını, paniği önleyeceğini, ekibe zaman kazandıracığını, can ve mal kaybını azaltacağını ifade etmiş, 3 müdür yardımcısı kurumlar arası haberleşmeyi ve koordinasyonu kolaylaştıracağını belirtmiş, 6'sı ise ekibin yol gösterici, paniği önleyici ve bilinç kazandırıcı niteliklerini vurgulamıştır.

Görüşme yapılan müdür yardımcılardan yalnızca 1'i Eğitim Yönetimi alanında Yüksek Lisans yaptığını ifade etmiş, dolayısıyla konuyla ilgili geniş bir bilgi birikimine sahip olduğunu ve okullarında meydana gelebilecek kriz durumlarına karşı ciddi bir çalışma yapıldığını ifade etmiştir. Genel anlamda bir değerlendirme yapıldığında ise, müdür yardımcılarının konuya ilişkin yeterli bilinç düzeyine sahip olduklarını söylemek güçtür.

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Kriz Yönetimi ve Konuyla İlgili Okullarında Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşleri

Bu bölümde araştırmaya katılan öğretmenlerin kriz yönetimine ve bu konuda okullarında yapmış oldukları çalışmalara ilişkin görüşlerini kapsayan bulgular tablolar halinde verilmiştir. Bu bulgular betimsel analiz bulguları ile birleştirilerek yorumlanmıştır.

Tablo 36

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarındaki Kriz Çalışmalarından Haberdar Olmalarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	11
Hayır	3
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, okullarında kriz yönetimi konusunda yürütülen çalışmalardan haberdar olup olmadıkları sorulduğunda, 11 öğretmen kriz durumlarına yönelik yapılan çalışmalardan haberdar olduğunu, 3'ü ise olmadığını ifade etmiştir.

Tablo 37
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Yönetimi
Konusunda Bilgilendirilmelerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Seminer	3
Zümre ve sivil savunma kol toplantıları	5
Ekip oluşumunda görev aldığım için	4
Bilgilendirme yok	2
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, okul yönetiminin kendilerini kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalardan ne şekilde haberdar ettikleri sorulduğunda 3 öğretmen seminer yoluyla bilgi verildiğini, 5'i zümre toplantıları ve sivil savunma kolunun düzenlediği toplantılar yoluyla bilgilendirme yapıldığını belirtirken, 4 öğretmen kriz ekibinin oluşumunda görev aldığı için kriz durumlarına yönelik yapılan çalışmalardan haberdar olduğunu ifade etmiş, 2 öğretmen ise bu konuda okullarında bilgilendirme çalışmasının yapılmadığını kaydetmiştir.

Tablo 38
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Anında
İşbölümünün Varlığına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	7
Hayır	6
İş bölümü sadece sivil savunma ekibinde var	1
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, kriz anında yapılacaklara ilişkin aralarında işbölümü yapılıp yapılmadığı sorulduğunda, öğretmenlerden 7'si aralarında iş bölümü

yapıldığını, 6'sı ise yapılmadığını belirtmiştir. 1 öğretmen ise iş bölümünün sadece sivil avunma ekibinde yapıldığını ifade etmiştir.

Tablo 39
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangında Yapılacaklar
Konusunda Bilgi Düzeylerine İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet	8
Hayır	5
Bilgim var ama yetersiz	1
Toplam	14

Öğretmenlere, yangında yapılması gerekenleri bilip bilmedikleri sorulduğunda, araştırmaya katılan 8 öğretmen yapılacakları bildiğini ifade ederken, 5'i bu konuda bilgisi olmadığını ifade etmiştir. 1 öğretmen ise bilgisinin olduğunu fakat kendisini bu konuda yetersiz hissettiğini belirtmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde öğretmenlerin yangına müdahale konusunda gereken yeterlilikte olmadıkları görülmekte ve bu durumun okul çapında konuyla ilgili eğitim verilmemesinden kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 40

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangında Koordinasyon ve Güvenlik Konularına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Plana göre hareket ederim	1
Yangın yerinden uzaklaştırırım	7
Görevli öğretmenle birlikte hareket ederim	3
Sınıf öğretmeninden yardım isterim	1
Bilgim yok	2
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere yangında öğrencilerin koordinasyon ve güvenliğini nasıl sağlayacakları sorulduğunda, 1 öğretmen kriz planına göre hareket edeceğini, 7'si öğrencileri yangın yerinden uzaklaştıracağını, 3'ü görevli öğretmenle birlikte hareket edeceğini, 1'i sınıf öğretmeninden yardım isteyeceğini belirtirken, 2'si bu konuda bilgisinin olmadığını ifade etmiştir. Verilen yanıtlardan öğretmenler arasında konuyla ilgili görüş birliği olmadığı ve yanıtların plan doğrultusunda değil gelişigüzel olduğu görülmektedir.

Tablo 41

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Yangına Karşı Verilen Eğitime İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Evet yeterli	4
Hayır isterim	10
Toplam	14

Yangına müdahale konusunda sahip oldukları bilgiyi yeterli bulup bulmadıkları sorulduğunda, 4 öğretmen yangın anında nasıl hareket etmesi gerektiği konusunda bilgisini yeterli bulurken, 10 öğretmen bu konuda kendisini yetersiz görmekte ve eğitim almayı istemektedir. Bu konudaki bilgisini yeterli gören bir öğretmen," Ben kendi

adıma bu konuda bilgimi yeterli görüyorum ancak öğretmenler olarak çok organize bir bilgiye sahip olduğumuzu düşünmüyorum. Açıkçası bir kriz anında öğretmenlerin panikleyerek ortalığı daha da karıştırabileceklerini de düşünüyorum” şeklinde bir ifade kullanarak, kriz durumlarına yönelik bireysel çabaların bir sonuç getirmeyeceğini, aksine kriz durumunun daha da büyümesine yol açacağını belirtmiştir. Kriz durumlarına karşı yeterli eğitim almamış olmanın da öğretmenlerin kriz anında yaşayacakları paniği arttıracakı söylenebilir. Öğretmenlerin yangın anında koordinasyon ve güvenlik konularına ilişkin görüşleri, bu yorumu destekler niteliktedir.

Tablo 42

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Depremde Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Sivil savunma planına göre hareket ederim.	3
Paniklerim	3
Boşaltma prosedürünü uygulayırım	1
Sıra altına girip korunuruz sonra boşaltırım.	3
Paniği önler öğrencileri dışarı çıkartırım.	1
Çalışma yapılmadı	3
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, deprem anında nasıl hareket edecekleri sorulduğunda, 3 öğretmen sivil savunma planına göre hareket edeceğini, 3’ü panikleyeceğini, 1’i boşaltma prosedürünü uygulayacağını, 3’ü öğrencilerin ve kendisinin sıranın altına gireceğini, deprem sona erdikten sonra öğrencilerle birlikte binayı boşaltacaklarını, 1’i paniği önleyip öğrencileri dışarı çıkartacağını belirtirken, 3’ü ise bu konuda okullarında çalışma yapılmadığını ifade etmiştir. Bulgular incelendiğinde deprem anında yapılacaklara ilişkin öğretmenler arasında görüş birliği bulunmadığı, bunun nedeninin de deprem konusunda yeterli eğitim almadıkları olduğu söylenebilir.

Tablo 43
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Deprem Sonrası Paniği
Önleme Yollarına İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Verilen seminere göre hareket ederim	6
Önce benim sakinleşmem lazım	1
Öğrencileri sakinleştirmeye çalışırım	3
Duygu ve düşüncelerini paylaşmalarını sağlarım	1
Bilgim yok	3
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, öğrenciler arasında deprem sonrası oluşacak paniği önlemek için neler yapacakları sorulduğunda, 6 öğretmen önceden verilen seminere göre hareket edeceğini, 3'ü öğrencileri sakinleştirmeye çalışacağını, 1'i öğrencilerin duygu ve düşüncelerini kendisiyle paylaşmasını sağlamaya çalışacağını ifade ederken, 3 öğretmen bu konuda bilgisinin olmadığını belirtmiş, 1 öğretmen ise önce kendisinin sakinleşmesi gerektiğini ifade etmiştir. Yanıtlar incelendiğinde öğretmenlerin konuyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir.

Tablo 44
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Deprem Sonrası
Tahliyeye İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Öğrencileri sayarak kontrol ederim	9
Sınıf rehber öğretmeninden yardım isterim	2
Lider öğrenci kontrol edip öğretmene bilgi verir	1
Bilgim yok	2
Toplam	14

Öğretmenlere, deprem sonrası öğrencilerin güvenli bir yere nakledildiğinden nasıl emin olacakları sorulduğunda, 9 öğretmen öğrencileri sayarak kontrol edeceğini, 2'si sınıf rehber öğretmeninden yardım isteyeceğini, 1 öğretmen sınıftaki lider öğrencinin arkadaşlarını kontrol edip kendisine bilgi vereceğini ifade ederken, 2 öğretmen bu konuda nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilmediklerini ifade etmiştir. Verilen yanıtlar incelendiğinde, olası bir krize karşı sadece 1 okulda öğrencilerin gruplara ayrılıp liderlerinin belirlendiği görülmekte bu da yalnızca 1 okulda konuya gereken önemin verildiğini göstermektedir.

Tablo 45

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Su Baskınında Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Eylem planı uygulanır	2
Plan yok	5
Okulu tahliye ederiz	2
Kovayla suyu tahliye ederiz	2
Tehlike yok	2
Belediye gelene kadar kontrol altına almaya çalışırız	1
Toplam	14

Öğretmenlere, su baskınında yapılacakları bilip bilmedikleri sorulduğunda, 2 öğretmen eylem planının uygulanacağını, 2'si okulu tahliye edeceklerini, 2 öğretmen kovayla okula dolan suyu tahliye edeceklerini, 1'i de belediye gelene dek kontrol altına almaya çalışacaklarını ifade etmiştir. 5 öğretmen bu konuda kriz planları olmadığını, 2 öğretmen de okulları için böyle bir tehlikenin söz konusu olmadığını dolayısıyla herhangi bir çalışma yapılmadığını ifade etmiştir.

Bulgular incelendiğinde su baskını tehlikesine karşı okullarda gerekli önlemlerin alınmadığı ve öğretmenlerin verdikleri yanıtların çeşitliliği göz önünde bulundurulduğunda okul çapında konuyla ilgili eğitim programı uygulanmadığı gözlenmektedir.

Tablo 46

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Şüpheli Paket Bulunması Durumunda Yapılacaklara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Emniyeti ve idareyi haberdar ederiz	12
Biz gider bakarız	1
Öğrencileri uzaklaştırır bomba ekibini ararız	1
Toplam	14

Okulda şüpheli bir pakete rastlanması durumunda nasıl hareket edecekleri sorulduğunda, araştırmaya katılan öğretmenlerden 12'si emniyete ve idareye haber vereceğini, 1'i kendisinin gidip bakacağını, 1'i ise öğrencileri olay yerinden uzaklaştırıp bomba ekibini arayacağını belirtmiştir. Yalnızca 1 öğretmenin okulda şüpheli paket bulunması durumunda plan doğrultusunda yapılması gerekeni ifade ettiği görülmektedir. Oysa ki kriz yönetimi açısından birinci öncelik öğrencilerin ve okuldaki işgörenlerin güvenliğinin sağlanmasıdır

Tablo 47
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Güvenliğe İlişkin
Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Yeterli	5
Yetersiz	9
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlerden okul güvenliğini değerlendirmeleri istendiğinde, 5 öğretmen güvenliği yeterli görürken, 9'u yetersiz olarak değerlendirmektedir. Güvenliği arttırmak için neler yapılabileceği sorulduğunda, öğretmenlerin verdikleri yanıtlar, "Okul çevresine kameralar yerleştirilebilir", "Maddi imkânlar ölçüsünde okul girişlerinde profesyonel güvenlik elemanları olmalı", "Hırsızlığa karşı alarm sistemleri ya da bekçi köpekler kullanılabilir" olarak özetlenebilir. Bununla birlikte araştırma kapsamına alınan tüm okullar emniyet birimlerinin konuya gereken hassasiyeti gösterdiklerini ve emniyetle sürekli işbirliği içinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 48
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Öğrenci Üzerinde Kesici
Alet ya da Ateşli Silah Bulduğunu Fark Etme Durumunda Yapılacaklara İlişkin
Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Sebebini öğrenir idare ve aileye haber veririz	9
Veliyi ararız	2
Ruhsal durumuna göre kendim çözerim	1
Böyle bir olay yaşanmadı	2
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere öğrencilerden birinin, üzerinde kesici alet ya da ateşli silah taşıdığından şüphelendiğinde nasıl hareket edeceği sorulduğunda, 9 öğretmen öğrenciyle görüşüp sebebini öğrendikten sonra idareye ve ailesine bilgi vereceğini, 2 öğretmen veliyi durumdan haberdar edeceğini, 1'i ise öğrencinin ruhsal durumuna göre sorunu kendisinin çözeceğini ifade etmiş, 2 öğretmen ise okullarında şu ana dek böyle bir olayın yaşanmadığını kaydetmiştir. Öğretmenlerin belirttikleri önlemlerin tamamı kriz sonrasına yöneliktir. Bu da öğretmenlerin kriz anında ne yapılacağını bilmediklerini göstermektedir.

Tablo 49

Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Öğrencilerin Psikolojik Gelişimleri İçin Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Yeterli	10
Yetersiz	4
Toplam	14

Öğretmenlerden, öğrencilerin psikolojik gelişimleri için okulda yapılan çalışmaları değerlendirmeleri istendiğinde 10 öğretmen yapılan çalışmaları yeterli görürken, 4'ü yetersiz olarak değerlendirmiştir. Yapılan çalışmaları yetersiz gören 1 öğretmen, bunu nedenini “Bizim okulda şiddet çok fazla, okulda sınıf içinde tavırlar konusunda huzursuzluk çok fazla. Çoğu zaman bireysel görüşmeyi tercih ediyoruz ama ne kadar başarılı oluyorsunuz dersiniz çok yetersiz. Yaptığımız işler çok geri düzeyde, çoğu zaman uğraşıyorsunuz ama bir karşılığını göremiyorsunuz. İnsanlara ulaşabiliyorsunuz ama birebir onun koşullarına müdahale edemiyorsunuz. Öyle öğrenciler var ki, anne baba ayrı ve ikisi de çocuğu istemiyor. Kahvehanelerde yatıp kalkıyor çocuk ve okulda karşınıza problem çocuk olarak çıkıyor. Çocuğun koşullarını değiştiremediğiniz sürece hiçbir rehberlik çalışması başarılı olamaz” şeklinde ifade etmiştir.

Görüşme yapılan öğretmenler, öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle okullarda daha fazla rehber öğretmene ihtiyaç duyulduğunu ifade etmişler, mevcut durumda çok fazla öğrenciye yardımcı olamadıkları için duydukları rahatsızlığı dile getirmişlerdir.

Tablo 50
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Temizliğe İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Yeterli	6
Yetersiz	8
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlerden, okulun temizliğini değerlendirmeleri istendiğinde 6 öğretmen temizliği yeterli görürken, 8'i yetersiz olarak değerlendirmiştir. Yetersizliğin nedeni konusundaki görüşleri sorulduğunda, eleman eksikliği, öğrencilerin temizlik konusundaki bilinçsizliği ve fiziki yapıdan kaynaklanan problemlerin başlıca nedenler olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 51
Ortaöğretim Okullarındaki Öğretmenlerin Okullarında Kriz Yönetim Ekiplerinin Rolüne İlişkin Görüşlerinin Frekans Dağılımları

	f
Yol gösterir, eğitici ve panik önleyicidir	5
Kurumlar arası güçlü iletişim sağlar	1
Etkili müdahale, güven duygusu ve hazırlıklı olmak	6
Görev dağılımı net, idarenin yükü azalır	2
Toplam	14

Araştırmaya katılan öğretmenlere, okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolünü ne olması gerektiği sorulduğunda, 5 öğretmen ekipleri yol gösterici, eğitici, panik önleyici olarak nitelemekte, 1'i ekibin kurumlar arası iletişimi güçlendirdiğini düşünmekte, 6'sı kriz durumuna ilişkin etkili bir müdahale sağladığını, güven duygusu verdiğini ve kurumları daima bu tür durumlara hazırlıklı tuttuğunu ifade etmekte, 2 öğretmen ise okul içindeki yetki ve görev dağılımını netleştirdiğini ve idarenin bu konudaki yükünü hafiflettiğini öne sürmektedir.

Araştırma için yapılan görüşmeler sonucunda öğretmenlerin, okul müdürleri ve müdür yardımcılılarıyla kıyaslandığında kriz yönetimi konusunda daha duyarlı oldukları izlenimi edinilmiştir.

V. BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmayla ilgili varılan sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen öneriler sunulmuştur.

Sonuçlar

Yapılan çalışmada, ortaöğretim okullarının krizleri önlemek ve krizlere hazırlık anlamında yaptıkları çalışmalar araştırılmış, kriz dönemi ve sonrasındaki uygulamalar incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen sonuçlar şu başlıklar altında toplanmıştır:

- Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin okullarında krizleri önleme ve krizlere hazırlık alanında yapılan çalışmalara ilişkin görüşlerini kapsayan sonuçlar
 - Kriz anında yapılacak çalışmalara ilişkin sonuçlar
 - Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin, İl M.E.M'nün olası krizlere karşı okullara yaptıkları yardımlar konusundaki görüşlerine ilişkin sonuçlar

- Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin kriz yönetim ekibinin rolüne ilişkin görüşleri adı altında toplanmıştır.

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin, Müdür Yardımcılarının ve Öğretmenlerin Okullarında Krizleri Önleme ve Krizlere Hazırlık Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerini Kapsayan Sonuçlar

Araştırma sonucunda,

1- Çoğu ortaöğretim okulunda “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz Yönetim Ekibi” yoktur.

2-Kriz Yönetim Ekibi bulunan ortaöğretim okullarında ekip üyelerinin seçiminde deneyim, gönüllülük ve kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörler olduğu görülmektedir.

3-Çoğu ortaöğretim okulunda yangına karşı gereken önlemler alınmıştır. Ancak konuyla ilgili bilgilendirme seminerleri yetersiz görülmektedir.

4-Çoğu ortaöğretim okulunda depreme karşı hiçbir hazırlık yapılmadığı ifade edilmiş, sadece okul binasının planının hazırlanıp gerekli yerlere asıldığı belirtilmiştir.

5-Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin çoğu su baskını tehlikesine karşı okulların altyapısını yeterli görmektedir. Diğer ortaöğretim okullarındaki müdürler ise, altyapının iyileştirilmesi için hiçbir girişimde bulunmadıklarını ifade etmişlerdir.

6-Birçok ortaöğretim okulu su baskını sonucu okulda oluşacak maddi hasarı kendi bütçesinden karşılama imkânına sahip değildir.

7-Çoğu ortaöğretim okulunda su baskınında okulun tahliyesi konusunda çalışanlar arasında işbölümü olmadığı görülmektedir.

8-Ortaöğretim okulların neredeyse tamamında kimyasal ve biyolojik saldırı tehlikesine karşı hiçbir önlem alınmamıştır.

9-Ortaöğretim okulların neredeyse tamamında öğrencilerin psikolojik gelişimleri için rehberlik çalışması yapılmaktadır.

10-Ortaöğretim okullarının yarısından fazlasında bulaşıcı hastalıklara karşı hiçbir önlem alınmamış ve konuya ilişkin bilgilendirme seminerleri düzenlenmemiştir.

11-Çoğu ortaöğretim okulunda temizlik düzeyi yetersiz olarak değerlendirilmiş, bunun nedeni işgören azlığı olarak ifade edilmiştir.

12-Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin çoğu öğretmenlerin, öğrencilerin psikolojik gelişimlerine yönelik duyarlı davranışlar sergilediklerini ifade etmiş, duyarlı davranmayan öğretmenlere ise konuyla ilgili telkinlerde bulduklarını belirtmişlerdir.

13-Ortaöğretim okullarının neredeyse tamamında öğretmenler kriz çalışmalarından çeşitli şekillerde düzenli olarak haberdar edilmektedirler.

14-Çoğu ortaöğretim okulunda kriz anında yapılacaklara ilişkin öğretmenler arasında işbölümü bulunmamaktadır.

15-Çoğu ortaöğretim okulunda öğretmenler yangın konusunda verilen eğitimi yeterli görmemektedirler.

16-Ortaöğretim okullarının çoğunda okul güvenliğinin sağlanmasında yetersizlikler olduğu görülmektedir.

Kriz Anında Yapılacak Çalışmalara İlişkin Sonuçlar

17-Ortaöğretim okullarının neredeyse tamamı bomba ihbarında nasıl hareket edeceklerine ilişkin görüş birliğine sahiptirler.

18-Okulda bomba bulunması durumunda ortaöğretim okullarındaki müdürlerin çoğu okul yönetimine karşı oluşabilecek güvensizliğin önüne geçmek için velileri konuyla ilgili bilgilendirmek gerektiğini düşünmektedir.

19-Çoğu ortaöğretim okulunda öğrenci üzerinde kesici alet ya da ateşli silah bulunması durumunda öğrenciye disiplin cezası uygulanmaktadır.

20-Ortaöğretim okullarının neredeyse tamamında öğrenci kaybolması ya da kaçırılması durumunda yapılacaklara ilişkin görüş birliği bulunmamaktadır.

21-Ortaöğretim okullarının neredeyse tamamında öğrencinin intihar girişiminde bulunması durumunda yapılacaklara ilişkin görüş birliği ve ortak bir hareket planı bulunmamaktadır.

22-Ortaöğretim okullarındaki müdürler, öğrencilerin demirbaşa zarar verme nedenleri konusunda çeşitli görüşler öne sürmüşler, ancak zararın önüne geçmek için okulların fiziki şartlarının geliştirilmesi konusunda görüş birliğine varmışlardır.

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin İl M.E.M'nün Olası Krizlere Karşı Okullara Yaptıkları Yardımlar Konusundaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

23-Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin büyük çoğunluğu İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin kriz durumlarına ilişkin okullara destek olmayacağını düşünmektedir. Bazı okul müdürleri ise, okullardaki maddi imkânların iyileştirilmesiyle kriz durumlarına karşı gereken önlemlerin alınabileceğini öne sürmüştür.

24- Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin neredeyse tamamı okulun temizliği ve güvenliği konusunda İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden kadro talebinde bulduklarını, ancak taleplerine yanıt alamadıklarını ifade etmişlerdir.

Ortaöğretim Okullarındaki Müdürlerin Kriz Yönetim Ekibi'nin Okullardaki Rolü Konusundaki Görüşlerine İlişkin Sonuçlar

25-Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin, okullardaki kriz yönetim ekiplerinin rolüne ilişkin öne sürdükleri görüşlerinin tamamı ekiplerin krizi önleyici ve kriz anında etkili müdahale sağlayıp, okul içindeki işleyişi kolaylaştıracağı yönündedir.

Öneriler

1- Araştırma kapsamındaki bazı ortaöğretim okullarında Kriz Yönetim Planı ve Kriz Yönetim Ekibi bulunmadığı görülmüştür. Her okulun bir plan ve ekip oluşturması sağlanmalıdır.

2- Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin kriz durumları ve krize müdahale konularında yeterli eğitim almadıkları saptanmıştır. Özellikle Kriz Yönetim Ekibi'nde yer alacak öğretmenler başta olmak üzere tüm öğretmenler kriz yönetimi konusunda eğitim almalı ve bu eğitim sürekli olmalıdır.

3- Bazı ortaöğretim okullarında maddi imkânsızlık ya da ilgisizlik nedeniyle yangına karşı gereken önlemlerin alınmadığı görülmüştür. Bu okulların eksikliklerinin bir an önce tespit edilmesi ve gereken önlemlerin alınması sağlanmalıdır.

4- Çoğu ortaöğretim okulunda depreme karşı hazırlık yapılmadığı görülmüştür. Bu okullarda deprem konusunda gereken önlemlerin alınması sağlanmalıdır.

5- Bazı ortaöğretim okullarında altyapı yetersizliğinden dolayı su baskını yaşandığı gözlemlenmiştir. Maddi imkânsızlıklar nedeniyle altyapıyı iyileştirmek için çalışma yapamadıklarını ifade eden okullara gereken yardım sağlanmalıdır.

6- Ortaöğretim okullarının neredeyse tamamında kimyasal veya biyolojik saldırıya karşı önlem alınmadığı görülmüştür. Tüm okulların, bu konuda bilgilendirilmeleri ve eğitimden geçirilmeleri sağlanmalıdır.

7- Çoğu ortaöğretim okulunda bulaşıcı hastalıklara karşı yeterli bilgilendirmenin olmadığı görülmüştür. Okullarda bu konuda bilgilendirme çalışması yapılması sağlanmalıdır.

8- Birçok ortaöğretim okulunda temizlik ve güvenlikten sorumlu işgörenlerin sayısının azlığı dikkat çekmiştir. Temizlik ve güvenlik konularında yaşanan eksiklikler, okullarda çok ciddi kriz durumlarına neden olabileceğinden, okulların gereken kadro ihtiyaçları karşılanmalıdır.

9- Bazı ortaöğretim okullarında öğretmenler arasında kriz durumunda yapılacaklara ilişkin görev paylaşımı yapılmadığı görülmüştür. Bu paylaşımın en kısa zamanda yapılarak öğretmenlere yazılı olarak ulaştırılması sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Allen, M; Ashbaker, Betty Y. (2004) : “ Strengthening Schools” , *Intervention in School and Clinic*, Vol: 39, No: 3, 139 – 146

Babüroğlu, Oğuz N. (2004) : “Kriz Süreci Yönetiminde Yeni Bir Paradigmaya Doğru” , <http://www.aramasearch.com>

Balıkçı, G. (2002) : “Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistemik Analizi” , Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

Başaran, İ.E. (2000): *Eğitim Yönetimi- Nitelikli Okul*, Ankara: Feryal Matbaası, 4. Baskı

Bozkurt, Ö; Ergun, T; Sezen, S. (1998) : *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİ Yayınları

Brickman, H.K; Jones, S.E; Groom, S.E. (2004): “Evolving School-Crisis Management Since 9/11, *Education Digest*, Vol:69, No:9, 29-35

Bruner, J; Lewis, D. (2005) : “ A Safe School’s Top 10 Needs”, *Education Digest* Vol:71, No:1, 21-24

Can, H. (1997) : *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 4. Baskı

Celaya, J.R. (2003) : “Students’ and Parents’ Understandings of School Safety in Relationship to Emergency Crises”, *ProQuest Digital Dissertations*, 64/05, AAT 3089916. <http://proquest.umi.com>

- Christensen, L.K. (2001): “Crises Management Plan Characteristics in Elementary Schools as Perceived by Nebraska Public School Principals”, *ProQuest Digital Dissertations*, 62/02, AAT 3004500. <http://proquest.umi.com>
- Demirtaş, H. (2000) : “ Kriz Yönetimi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:23, 353 – 373
- Demirtaş, H; Güneş, H. (2002) : “ *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık, 1. Baskı
- Eren, E. (1996) : *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, 3. Baskı
- Gainey, B.L.S. (2003) : “Creating Crisis-Ready School Districts”, *ProQuest Digital Dissertations*, 64/12 AAT 3115108. <http://proquest.umi.com>
- Genç, N. (1995) : *Zirveye Götüren Yol:Yönetim*, İstanbul: Timaş Yayınları
- Graveline, M.M. (2003) : “Teacher Self- Efficacy at Managing a School Crisis”, *ProQuest Digital Dissertations*, 64/10, AAT 3108261. <http://proquest.umi.com>
- Güneş, H.; Demirtaş, H. (2002) : *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara: Anı Yayıncılık
- Henderson, D.M. (2005) : “When Disaster Strikes”, *American School & University*, Vol:78, No: 4, 29-32
- Hull, B. (2000) : “Be Prepared for the Crisis ”, *American School and University* , Vol: 72, No: 9, 313 – 315

- İpek, C. (2000): "Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetiminde Uygulanabilecek Örgüt Geliştirme Aracıları", *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık, 1. Baskı
- Kelsay, L.S. (2005): "An Exploration of the Impact of a Campus or Community Crisis on the College Choice Behavior of Prospective Students", *ProQuest Digital Dissertations*, 66/05, AAT 3174245. <http://proquest.umi.com>
- Kennedy, M. (2004) : "Preparing for Disaster", *American School and University* Vol: 76, No: 11, 135 -139
- Knox, K.S; Roberts, A.R. (2005) : "Crisis Intervention and Crisis Team Models in Schools", *Children & Schools*, Vol:27, No:2, 93-100
- Koçel, T. (1998) : *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ. 6. Baskı
- Lipka, S. (2005) : " After Katrina, Colleges Nationwide Take a Fresh Look At Disaster Plans", *Chronicle of Higher Education*, Vol.52 ,No: 8, 28-30
- Mitroff, Ian I. ; Diamond, Michael A. ; Alpaslan, C.Murat. (2006) : "How Prepared Are America's Colleges and Universities for Major Crises?", *Change*, Vol:38, No: 1, 60 – 67
- Özdemir, T. (2002) : "İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu
- Richtig, R. ; Hornak, Joan N. (2003) : "12 Lessons from School Crises", *Education Digest*, Vol: 68, No: 5, 76 -80

Soygüzel, H. (2002) : “Türkiye’de Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi (Marmara Depremi Örneği)”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya

Stahl, T.A. (2005): “ Executive Learning Post 9/11: A Case Study at One Major Global Financial Institution”, *ProQuest Digital Dissertations*, 66/05, AAT 3175729. <http://proquest.umi.com>

Şimşek, Şerif M. (2002) : *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Günay Ofset Matbaacılık, 7. Baskı

Tack, Philip B. (1994) : *Kriz Zamanı Yönetim*, Çev. Yakut Güneri, İstanbul: İlgı Yayıncılık

Tıngır, E. (2002) : “ İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara

Tutar, H. (2000) : *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, İstanbul: Hayat Yayınları 1. Baskı

Türkel, S. (2004) : “ Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları”, <http://www.tisk.org.tr>

Underwood, Maureen M.; Dunne-Maxim, K.; Ahrens, R. (1995) : “Managing Sudden Violent Loss in the Schools”, *Social Work in Education*, Vol:17 No:2, 125 – 128

Wheeler, G.A. (2002) : “Crisis Management Training Needs: Perceptions of Virginia Principals”, *ProQuest Digital Dissertations*, 62/07, AAT 3020407. <http://proquest.umi.com>

Wilkins, J. (1997) : “An Analysis of Programs of Crisis Management Leading Toward the Development of a Model for Secondary Schools”, *ProQuest Digital Dissertations*, 58/08, AAT 9804466. <http://proquest.umi.com>

Wilson, B.G. (1992) : “ Crisis Management: A Case Study of Three American Universities” , *ProQuest Digital Dissertations*, 53/09, AAT 9304269. <http://proquest.umi.com>

Yıldırım, A. ; Şimşek, H. (2004) : “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı

İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2004). Kriz ve Kriz Yönetimi Hakkında Bilinmesi Gerekenler. <http://www.istanbul.meb.gov.tr/>

Keys To Safer Schools. Com (1999). Crisis Preparedness. <http://www.keystosaferschools.com/>

U.S.A National School Safety and Security Services. (2006). Bombs and School Security. <http://www.schoolsecurity.org/>

U.S.A National School Safety and Security Services. (2006). Terrorism and School Safety: School Safety Issues Related to the Terrorist Attacks on the United States. <http://www.schoolsecurity.org/>

Radikal Gazetesi. (08.04.2006). Okullarda Yine Bıçak Çekildi. <http://www.radikal.com.tr/>

Radikal Gazetesi. (05.04.2006). Liselerde Yine Bıçaklama. <http://www.radikal.com.tr/>

Radikal Gazetesi. (03.04.2006). Artan Şiddet ve Ekonomik Kimlik. <http://www.radikal.com.tr/>

School Safety and Crises Management. (2001). <http://www.eric.com/>

Suicide and Sudden Loss: Crisis Management in the Schools. (2000)
<http://www.eric.com/>

The Center for Health and Health Care in Schools. (25.05.2006). Health Care in
Schools. <http://www.healthinschools.org/>

EK'LER

EK 1**GÖRÜŞME FORMU****(Okul Müdürlerine Uygulanacaktır)****Okul _____ Tarih ve Saat _____ Görüşmeci _____**

1- Olası kriz durumlarına karşı hazırlanan kriz yönetimi planları hakkındaki görüşünüz nedir? Okulunuzun bir kriz yönetim planı var mı?

- ne zaman?
- nasıl oluşturduunuz?

2- Okulunuzda kriz yönetim ekibi var mı?

- kaç kişi?
- hangi görevlerde?
- düzenli olarak toplantılar yapıyor mu?
- yoksa oluşturmayı düşünür müsünüz?

3-Öğrenci servis araçlarından biri kaza yapsa nasıl hareket edersiniz?

4- Kaza ile ilgili öğrenci velilerine ilişkin ne tür davranışlar sergilersiniz?

- haber verir misiniz?
- hangi aşamada ?

5- Gelecekte böyle bir kazanın yaşanmasını önlemek için önlem aldınız mı? Nelerdir? Almadıysanız almayı düşünür müsünüz?

6- Okul çıkması muhtemel bir yangına karşı sizce yeterli önlemleri aldınız mı?

- okuldaki tertibat yeterli mi?
- tertibatın denetimi ve bakımından kim sorumlu?
- yangın anında ilk olarak kurtarılacak evraklar ya da demirbaşlar kim tarafından belirleniyor?
- yangında bunların güvenli bir yere taşınmasından kim sorumlu?
- iş bölümü var mı? koordinasyonu kim sağlıyor?

7- Kazan dairesinde ya da laboratuarlardan birinde yangın çıkarsa yapacağınız ilk şey ne olur?

- böyle bir duruma karşı okulunuzda işbölümü yapıldı mı?

8- Sizce okulunuz olası bir depreme ne kadar hazır?

-gereken önlemler alındı mı?
-ne yapıldı?

9- Sizce okulda yaşanan deprem sonrası öğretmenler, öğrenciler ve diğer işgörenler bu durumdan nasıl etkilenir?

-olumsuz şekilde etkilenmelerinin önüne geçmek için nasıl hareket edersiniz?

10-Olası bir su baskınına karşı okulunuzun alt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz?

-önlem aldınız mı?
-ne yaptınız?

11 -Su baskınında zemin katlara dolan suyu kendi imkânlarınızla tahliye etme şansınız var mı?

12- Baskın sonucu maddi hasarı ne şekilde karşılarsınız?

13- Okulunuzda bomba ya da terörist saldırı tehdidine karşı önlem aldınız mı?

-almadıysanız almayı düşünür müsünüz?
-önlem alırken öncelikli amacınız ne olur?

14- Okula bomba ihbarı yapılsa ilk olarak ne yaparsınız?

-hazırlık planınız var mı?

15- Emniyet güçleri okulda bomba bulsa böyle bir durumda okul güvenliğinden yeterince sorumlu olabildiğinizi düşünür müsünüz?

16- Böyle bir olay sonrası öğrencilerin ve velilerin okula karşı hissedebilecekleri güvensizlik duygusunun önüne geçmek için girişimde bulunur musunuz? Ne yaparsınız?

17- Biyolojik ve kimyasal bir saldırı tehdidine karşı önlem aldınız mı?

-almadıysanız hangi önlemleri alırsınız?

18-Okulda disiplin ve güvenliği sağlamak için öğrencilere çanta ve üst baş araması yapılması konusundaki görüşleriniz nelerdir?

-okulunuzda uyguluyor musunuz?

19- Öğrencilerden birinin üzerinde kesici alet ya da ateşli silah bulunması durumunda nasıl hareket edersiniz?

-güvenlik önlemlerinizi arttırır mısınız?

20- Öğrenci velilerinden biri arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylese bu durum karşısında nasıl hareket edersiniz?

-bu konuda hazırlık planınız var mı?

21- İntihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişimi konusunda neler yapmaktasınız?

22- Okulunuzdaki öğretmenler öğrencilerin psikolojik durumları konusunda ne derece duyarlı davranışlar sergiliyorlar?

-sizin yaklaşımınız ?

23- Öğrencilerden birinin okul sınırları içinde intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiniz? Yapacağınız ilk şey ne olur?

-hazırlık planınız var mı?

24- Öğrenciyi intihardan vazgeçirdiğinizde yaklaşımınız ne olur?

25-Diğer öğrencilerin bu eylemden etkilenmemeleri için nasıl hareket edersiniz?

26- Okulunuzda bulaşıcı hastalıklara karşı önlem aldınız mı?

-sizce okulun temizliği ve bulaşıcı hastalıklar arasında ilişki var mı?

27-Okulun temizliğini denetler misiniz?

-nasıl ?

-ne sıklıkla?

28- Bulaşıcı hastalıklar konusunda öğrenci ve öğretmenlere eğitim seminerleri verdiniz mi?

-öğrenci ve öğretmenleri bu konuya ilişkin yaklaşımları?

29- Sizce öğrenciler niçin okul demirbaşına zarar verme eğilimi gösterirler?

-önleyici tedbirleriniz var mı?

30- Tüm bu kriz durumlarına karşı sizce İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin okullara ne tür yardımları olabilir?

-şu an böyle bir yardım söz konusu mu?

-sizin önerileriniz nelerdir?

31- Sizce tüm bu kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır?

EK 2

GÖRÜŞME FORMU
(Müdür Yardımcılarına uygulanacaktır)

Okul _____ Tarih ve Saat _____ Görüşmeci _____

1-Okul yöneticisi olası kriz durumlarına karşı size okulda bir kriz yönetimi ekibi oluşturma görevi verse, ekibi nasıl oluşturursunuz?

-nelere dikkat edersiniz?

2-Öğrenci servislerinden birinin kaza yaptığını öğrendiniz. Okul yöneticisi şehir dışında olduğu için görevini vekâleten siz yürütüyorsunuz. Bu durumda nasıl hareket edersiniz?

-bu konuda okulda iş bölümü yaptınız mı?

3- Yangın anında olaya hızlı ve doğru bir şekilde müdahale etmek için öğretmenlere ve öğrencilere eğitim seminerleri verme konusundaki görüşünüz nedir?

-böyle bir çalışmanız mevcut mu?

-daha önce eğitim verdiniz mi?

-(verdiyseniz)ne zaman?

-ne kadar süreyle ?

-sizce yeterli miydi?

4- Olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı bir planı hazırlandı mı?

-(hazırsa) gereken yerlere asıldı mı?

-hazır değilse hazırlamayı düşünür müsünüz?

5- Dolabınızda acil bir durumda yetkililere yol gösterecek araç gereçler mevcut mu?

(okulun planı vb)

-sizce bu araç gereçlerin varlığı ne derece önemli?

6- Depreme karşı okulunuzda kriz yönetim ekibi yoksa öğrencilerin ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlarsınız?

7- Okulun kanalizasyon sistemi ve alt yapısı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Su baskınına karşı ne tür hazırlıklarınız var?

8- Su baskınında öğrenci, öğretmen ve işgörenlerin emniyetli yerlere tahliyesinden kim sorumlu?

-iş bölümü yapıldı mı?

9- Okul içinde şüpheli bir paket ya da şüpheli kişiler görseniz nasıl hareket edersiniz?

-eylem planınız var mı?

10- Bu durum aklınıza okul güvenliğinin yeterince sağlanamadığı fikrini getirir mi?

11- Okul laboratuvarında bulunan kimyasal maddelerin güvenliği ve muhafazasından kim sorumlu?

12- Bu maddelerin okul güvenliği açısından tehlike yaratabileceğini düşünüyor musunuz? Böyle bir tehlike söz konusu olsa nasıl hareket edersiniz?

13 - Aynı anda birçok öğrencinin okula gelmediği bir durumda bunun nedenini neye bağlarsınız?

(bulaşıcı hastalıktan şüphelenir misiniz?)

14- okulda bulaşıcı bir hastalık söz konusuysa okuldaki diğer öğrencileri, öğretmenleri ve iş görenleri korumak için ne tür önlemler alırsınız?

14- Okul temizliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

-sık sık denetim yapılıyor mu?

15- Okulun yeterince temiz olmadığını düşündüğünüzde duruma ne şekilde müdahale edersiniz?

16- Sizce temizlikten sorumlu iş görenler temizlik konusunda ne ölçüde bilinçliler?

-öğretmen ve öğrenciler ne kadar bilinçli?

17 - Öğrencilerden birini okul demirbaşına zarar verirken yakalasanız tutumunuz ne olur?

18- Sizce bu eğilimin sebebi nedir? Bu eğilime karşı ne tür bir yol izlersiniz?

19- Sizce tüm bu kriz durumlarına karşı İl Milli Eğitim Müdürlükleri'nin okullara ne tür yardımları olabilir?

-şu an yardım söz konusu mu?

-sizin önerileriniz nelerdir?

20- Sizce tüm bu kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır?

EK 3

GÖRÜŞME FORMU

(Öğretmenlere uygulanacaktır)

Okul_____ Tarih ve Saat_____ Görüşmeci_____

1-Okul yönetiminin kriz durumlarına yönelik yaptığı çalışmalardan haberdar mısınız? Okul yönetimi sizi bu çalışmalar konusunda ne şekilde bilgilendiriyor?

2- Öğretmenler arasında bir kriz anında nasıl hareket edeceğinize dair işbölümü yapıldı mı?

- ne zaman?
- kim tarafından?
- herkes görevini biliyor mu?

3- Yangın anında nasıl hareket etmeniz gerektiğini biliyor musunuz? Bu konuda bir seminere ya da eğitim programına katıldınız mı?

4-Yangında sorumluluğunuz altındaki öğrencilerin koordinasyonunu ve güvenliğini nasıl sağlarsınız?

5- Bu konudaki bilginizi yeterli buluyor musunuz yoksa eğitim almayı ister miydiniz?

6-Ders esnasında deprem oldu. Yapacağınız ilk şey nedir?

7- Öğrencilerin deprem sonrası yaşayabileceği paniği önlemek için ne yaparsınız?

8- Okul yönetimi deprem sonrası okulun derhal boşaltılmasını istedi. Sorumluluğunuz altındaki öğrencilerin tümünün güvenli bir yere nakledildiğinden nasıl emin olursunuz?

(yoklama yapar mısınız?)

9- Okulu su basması durumunda nasıl hareket edeceğinizi biliyor musunuz? Öğrencilerden yardım ister misiniz?

-ne yapmalarını istersiniz?

10-Okul içinde şüpheli paket ya da kişiler görseniz nasıl hareket edersiniz?

11-Okulun güvenliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sizde güvenlik için alınan önlemler yeterli mi? Geliştirmek için neler yapılabilir?

12-Laboratuvarlarda kullanılan kimyasal maddelerin okul güvenliğini tehdit edici unsurlar olmalarını engellemek için neler yapılabilir?

13-Bir öğrencinin üzerinde kesici alet ya da ateşli silah taşıdığından şüphelendiniz. Ne yaparsınız?

14-Bir veli arayıp çocuğunun eve gelmediğini söyledi. Nasıl hareket edersiniz?

15-Öğrencilerin psikolojik gelişimleri için okulda çalışmalar yapılıyor mu? Nasıl değerlendirirsiniz?

-sizin öneriniz?

16-Aynı anda birden çok öğrencinin okula gelmediği bir durumu nasıl değerlendirirsiniz? Sebebi ne olabilir?

(bulaşıcı hastalık?)

17-Okulun temizliği hakkında ne düşünüyorsunuz?

-öğrenciler bilinçli mi?

-değilse neler yapılabilir?

18- Sizce öğrenciler okul demirbaşına neden zarar vermek ister? Engellemek için neler yapılabilir?

19- Sizce tüm bu kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır?