

**LİSELERDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN
YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ**

Sevda ÖZSEZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

UŞAK

2014

**LİSELERDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ**

Sevda ÖZSEZER

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. AYCAN ÇİÇEK SAĞLAM

Uşak

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

2014

ÖZET

LİSELERDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Sevda ÖZSEZER

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2014

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Bu araştırmanın amacı, Uşak ili merkez ilçede bulunan liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin okullarda kriz yönetimine ilişkin görüşlerini çeşitli değişkenlere göre belirlemektir.

Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Uşak ili merkez ilçesinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 86 yönetici, 818 öğretmen oluşturmaktadır. İlgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiş, çalışma evreninde yer alan tüm yönetici ve öğretmenlere anket uygulanmıştır. Dağıtılan ölçeklerden, 370 öğretmen ve 42 yönetici ölçeği değerlendirilmeye alınmıştır. Veriler, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri Ölçeği ile toplanmıştır. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde betimsel istatistiklerin yanı sıra t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri genel olarak kriz sürecinin bütününe ilişkin olarak “bazen” düzeyinde çıkarken, yönetici görüşleri “çoğunlukla” düzeyinde bulunmuştur.

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet ve okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, kriz anı ve kriz sonrası boyuta ilişkin olarak bayan öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin ve genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmuştur. Buna göre, erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre; genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre okul yönetimini kriz anı ve kriz sonrası yönetim becerilerinde daha yeterli değerlendirmişlerdir. Ayrıca, tüm alt boyutlarda hizmet içi eğitime katılan öğretmenler okul yönetimlerini kriz yönetim becerilerinde daha yeterli bulunmuştur.

Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri görev türü değişkenine göre kriz süreci genelinde karşılaştırıldığında, okul müdürleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır. Buna göre, müdürler, müdür yardımcılara göre okul yönetimini, kriz süreci yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedir.

ABSTRACT

ADMINISTRATORS' AND TEACHERS' OPINIONS ON CRISIS MANAGEMENT IN HIGH SCHOOLS

Sevda ÖZSEZER

Department Of Educational Sciences

Uşak University Institute Of Social Sciences,2014

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

The purpose of this study is to gain a determination of what the teachers and administrators working in high schools located in the Central District of Uşak province consider about crisis management in schools in accordance with different variables.

The population of the research- which was conducted using the quantitative method- was composed of the 19 high schools located in the Central District of Uşak province, 86 managers and 818 teachers working in these schools during the 2013-2014 academic year. The research sample was not composed from the related population but the questionnaire was applied to all administrators and teachers from the population of the research. The scales of 370 teachers and 42 administrators of the distributed scales were assessed. The data were collected through the Scale of Primary School Principals' Crisis Management Skills, which was developed by Aksu and Deveci (2009). In the analyses of research data as well as descriptive statistic, t-test, one way variance analysis (ANOVA) and Tukey significance test was used. The data was analyzed by SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 package program.

According to the research findings, teachers' opinions related to the crisis management skills of school management have been found in general in relation to

the whole crisis process 'sometimes' level while the executive opinion 'mostly' level.

When teachers' opinions related to crisis management skills of school management compares in terms of gender and school type variable, a significant difference has been found between the views of female teachers and male teachers and between public school teachers' and vocational school teachers' in relation to the moment of crisis and post-crisis size. Accordingly, female teachers compared to male teachers, general high school teachers compared to the vocational high school teachers, school management was evaluated more efficient in the moment of crisis and post-crisis management skills. Additionally, the teachers participated in in-service training in all sub-dimensions find school management more than enough in crisis management skills.

According to the varying task types within the general process of crisis, comparing the executive opinions related to the crisis management skills of school management,; there is a significant difference between the principals and vice directors opinions. Accordingly, at crisis management skills, principals evaluate the school management more efficient than the vice directors.

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı 124001003 No'lu öğrencisi Sevda ÖZSEZER'in "Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri" adlı tezi 15.08.2014 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.


JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Aycan Çiçek SAĞLAM

Üye : Doç. Dr. Mehmet Akif HELVACI

Üye : Yrd. Doç. Dr. Zekerya BATUR


Prof. Dr. Cemil ERTUĞRUL
Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ

Tanıdığım günden bu yana beni sürekli destekleyen, yönlendiren, motive eden, yolumu aydınlatan, yakın ilgisini her daim hissettiğim; araştırma süresince tezi hazırlamamda emeğini, eşsiz tecrübelerini, değerli zamanını hiçbir şekilde esirgemeyen; kişiliğini ve akademisyenliğini örnek aldığım tez danışmanım sevgili hocam Sayın Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM' a sarf ettiği emek ve özenli katkılarından dolayı sonsuz teşekkür ederim.

Değerli vakitlerini ayırıp engin bilgi ve tecrübeleriyle ölçek çözümlerinde desteklerini sunan hocam Sayın Doç. Dr. İbrahim H. ÇANKAYA' ya ve bana inanarak akademik dünyaya adım atmam için beni cesaretlendirip yoluma ışık tutan Sayın Doç. Dr. Kerim GÜNDOĞDU' ya teşekkür ederim.

Araştırma verilerinin sağlanması konusunda yardımları için Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve RAM çalışanlarına, öğretmen arkadaşım Murat Aydoğmuş'a, değerli zamanlarını ayırıp yöneltilen sorulara içtenlikle verdikleri cevaplar için araştırma kapsamında bulunan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamı dil kuralları açısından değerlendiren kıymetli öğretmenim Selda BİLİR'e, edebiyat öğretmenleri Ferda BAYİK ve Deniz DİNÇ KOCA'ya, çevirilere ilişkin yardımlarını esirgemeyen Yeliz BAŞAKÇI'ya ve Mehmet CAN'a, zorlu tez süresince desteklerini esirgemeyen Milli Eğitim Uzman Yardımcısı arkadaşım Süleyman ÜLKÜ'ye ve matematik öğretmeni arkadaşlarım Mustafa KAL, Mehmet Ali GÜNEŞ, Himmet ÇETİN' e, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan diğer tüm öğretmenlerim ve arkadaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Varlığını varlığıma adayan eşsiz annem Ayşen ÖZSEZER ile çalışma azmini örnek aldığım sevgili babam Haydar ÖZSEZER' e; kardeşlerim Kübra ÖZSEZER CAN, Levent CAN, Şeyda ÖZSEZER ve Süleyman ÖZSEZER' e bana çalışma süresince verdikleri her türlü destek; gösterdikleri özveri, sabır ve anlayış için teşekkür ederim.

*Yaşamlarını ilim ve fen ışığında
sürdüremelerini dilediğim
yeğenlerim,
Z. Kürşad ve E.Kağan CAN'a
ithaf ederim.*

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Sevda ÖZSEZER

Doğum Yeri ve Tarihi : UŞAK - 17.09.1987

Lisans Öğrenimi :Atatürk Üniversitesi, Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi,
Ortaöğretim Matematik Öğretmenliği

Bildiği Yabancı Dil : İngilizce

İş Denevimi

2014 - Milli Eğitim Bakanlığı YLSY Bursiyeri (MEB - Eğitim Denetimi)

2013 - 2014 Şehit Cemalettin Avcı Anadolu Lisesi-Eşme-Uşak (Matematik Öğrt.)

2010 - 2013 Davutlar Şukufe Cemal Özbaş ÇPL -Kuşadası-Aydın (Matematik Öğrt.)

İletişim

e-posta adresi : sevdaozsezer@gmail.com

KISALTMALAR

MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
n	: Eleman Sayısı (Adet)
Ss	: Standart Sapma
vd.	: Ve diğerleri
Akt.	: Aktaran
m.	: Madde
\bar{X}	: Aritmetik Ortalama

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	v
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	vii
ÖN SÖZ	viii
ÖZGEÇMİŞ	x
KISALTMALAR	xi
İÇİNDEKİLER	xii
TABLolar LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
PROBLEM	1
ARAŞTIRMANIN AMACI	4
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	5
ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI	6
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	6
TANIMLAR	6

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. KRİZ KAVRAMI

1.1.1. Krizin Tanımı Ve Özellikleri.....	8
1.1.2. Krizin Sinyalleri	10
1.1.3. Krize Neden olan Etmenler	11
1.1.4. Kriz Süreci Aşamaları	13
1.1.4.1. Kriz Öncesi (Kriz Gelişim Dönemi)	13
1.1.4.1.1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)	14
1.1.4.1.2. Harekete Geçmeme	14
1.1.4.1.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler	15

1.1.4.2.	Kriz Anı	15
1.1.4.3.	Kriz Sonrası (Çözüm ya da Çözumsuzlük Dönemi)	17
1.1.5.	Kriz Sonuçları.....	17
1.1.5.1.	Krizin Olumsuz Sonuçları	18
1.1.5.2.	Krizin Olumlu Sonuçları.....	22
1.2. OKULDA KRİZ KAVRAMI		
1.2.1.	Okulda Kriz Tanımı ve Özellikleri	23
1.2.2.	Kriz Kaynakları	24
1.2.2.1.	Okul İçi Etkenler	25
1.2.2.1.1.	Okul Yönetimi	25
1.2.2.1.2.	Öğretmen	25
1.2.2.1.3.	Öğrenci.....	26
1.2.2.1.4.	Personel.....	27
1.2.2.2.	Çevresel Etkenler	27
1.2.2.2.1.	Aile.....	27
1.2.2.2.2.	Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası.....	28
1.2.2.2.3.	Donanım ve Maddî Kaynaklar	28
1.2.2.2.4.	Üst Yönetim ve Merkezî Yönetim Yapısı.....	29
1.3. KRİZ YÖNETİMİ		
1.3.1.	Kriz Yönetimi Tanımı	29
1.3.2.	Kriz Yönetiminin Amacı	30
1.3.3.	Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar	31
1.3.4.	Kriz Yönetim Süreci.....	32
1.4. OKULDA KRİZ YÖNETİMİ		
1.4.1.	Okul Kriz Yönetimi Tanımı	34
1.4.2.	Okul Kriz Yönetimine İlişkin Yönetimsel Yeterlilikler Beceriler	34
1.4.3.	Okulda Kriz Yönetim Süreci.....	38
1.4.4.	Kriz Yönetim Planı Hazırlanırken Dikkat Edilecekler	39
1.4.5.	Kriz Yönetim Ekibi	40
1.4.5.1.	Kriz yönetim Ekibi Üyeleri	40
1.4.5.2.	Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri.....	41

1.4.5.3. Kriz Ekibi Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar.....	42
1.4.6. Kriz Senaryolarının Geliştirilmesi ve Stratejilerin Belirlenmesi.	42
1.4.7. Kriz Merkezi	43
1.4.8. Kriz El Kitabı.....	44
1.4.9. Olası Okul Krizleri Ve Kriz Yönetimleri	44
1.4.9.1. Şiddet	45
1.4.9.1.1. Silahlı Eylemler	47
1.4.9.2. Doğal Afetler	48
1.4.9.3. Madde Bağımlılığı.....	50
1.4.9.4. Zorbalık	51
1.4.9.5. Çeteler	52
1.4.9.6. Ölüm.....	53
1.4.10. Türkiye Kriz Yönetimi ile Okul Kriz Yönetimi İlişkisi	53
1.4.11. Örneklerle Son Yıllarda Okullarda Yaşanmış Bazı Kriz Yönetimi Tavırları ve Değerlendirmeleri	58
1.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
1.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	65
1.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	71
2. BÖLÜM: YÖNTEM	
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	73
2.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	73
2.3. ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARAÇLARI	73
2.4. VERİLERİN TOPLANMASI	75
2.5. VERİLERİN ANALİZİ	77
3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM	
3.1. KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	79
3.2. BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	81

3.2.1. Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	83
3.2.2. Okul Yönetiminin Kriz Anı Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	85
3.2.3. Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	87
3.3. İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	
3.3.1. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	89
3.3.2. Öğretmenlere Göre Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	91
3.3.3. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	93
3.3.4. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Değerlendiril.	95
3.4. ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	
3.4.1. Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri	98
3.4.2. Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri.....	100
3.4.3. Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri.....	103
3.5. DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM	
3.5.1. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	105
3.5.2. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendiril.	107
3.5.3. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	107

3.5.4. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılım Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	109
--	------------

4. BÖLÜM: SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇLAR

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	112
4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	113
4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	114
4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar.....	115

4.2. ÖNERİLER	116
----------------------------	------------

EKLER.....	118
-------------------	------------

KAYNAKÇA	123
-----------------------	------------

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	Çalışma Evreni, Dağıtılan, Değerlendirmeye Alınan Yönetici Ve Öğretmen Anketlerinin Dağılımı	76
Tablo 2	Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları	77
Tablo 3	Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları	79
Tablo 4	Yöneticilerin Demografik Değişken Dağılımları	80
Tablo 5	Okul Yönetiminin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	81
Tablo 6	Okul Yöneticilerinin Kriz Öncesi Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	83
Tablo 7	Okul Yöneticilerinin Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri	86
Tablo 8	Okul Yöneticilerinin Kriz Sonrası Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri.....	87
Tablo 9	Öğretmenlere Göre Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi	

	Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	90
Tablo 10	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendiril. ...	92
Tablo 11	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi....	93
Tablo 12	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Değerlendiril.95	
Tablo 13	Okul Yönetiminin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri.....	96
Tablo 14	Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönemi Alt Boyutu Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri	98
Tablo 15	Okul Yönetiminin Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri.....	100
Tablo 16	Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönemi Alt Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri	103
Tablo 17	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	106
Tablo 18	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi .	108
Tablo 19	Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılım Değişkenine Göre Değerlendirilmesi	110

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmaya ilişkin problem durumu, problem cümlesi, amaç, önem sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

PROBLEM

Ülke çapında eğitim organizasyonlarının sorumluluğu, Milli Eğitim Bakanlığına aittir. Bakanlık icraya dönük hizmetlerini ve genel amaçlarını gerçekleştirmek için okulları kullanır. Geleceğimizin mimarı, bugünün öğrencilerine yönelik istendik davranışları en kolay öğreten örgüt olma özelliği ile okullar, bir benzeri daha olmayan kurumlardır. Bir taraftan, bir dünya problemi olarak ahlaki, toplumsal, vicdani değerlerde çöküntü yaşanırken diğer taraftan 20 yılı aşkın süredir ülkemizin kısmen savaş ortamında yaşatılıyor olması; sosyolojik, psikolojik, ekonomik bunalımları ve değişimleri beraberinde getirmiş ve bu durum şüphesiz okullara da olumsuz olarak yansımıştır. Öğrencilerin, toplumda yaşananları taklit etme ihtimali, akıllara korkunç senaryolar getirir ki bu konu ülke çapında önleyici ve çözüm odaklı projeler gerektirir.

Güven duygusu yeterince tatmin edilmeyen ortamlarda bireylerin kendilerini öğrenme etkinliklerine tümüyle verebileceklerini ve bu anlamda, olası en üst düzeyde öğretme ve öğrenme sağlanabileceğini düşünmek zordur (Aksoy ve Aksoy, 2003). Bu yüzden iyi insan yetiştirmek ve etkili öğrenme ortamları sağlamak gibi iki önemli konuyu vazife edinen okullar, bu misyonu ancak bünyelerinde barındırdıkları kozmopolit yapının fiziksel ve psikolojik güvenliğini sağlayarak gerçekleştirebilir. Kısacası, uzun vadede ve dolaylı olarak devletin geleceği; kısa vadede ise “toplum güvenliği” için güvenli okul iklimi yaratmaktan okullar sorumludur.

Okullar misyonlarını gerçekleştirme sürecinde iken iç ve dış kaynaklı birçok güvenlik sorunuyla karşılaşılırlar. Bazı sorunlar, geleneksel yöntemlerle kolaylıkla

aşılırken bazı sorunlar, örgütün başa çıkma kapasitesinin çok üstünde gerçekleşir ve örgüt krize düşer. Madde bağımlılığı, şiddet, intihar, servis kazaları, depresyon, yıldırım düşmesi, ergen hamileliği, silahlı okul baskını, cinsel-fiziksel ya da psikolojik istismar gibi çoğunlukla aniden gelişen, kitleleri ilgilendiren ya da kolaylıkla kitlelere yayılabilen her zamanki sorun çözme yöntemlerinin yetersiz kaldığı, gerilim, stres yaratan ve tehdit barındıran konular okul krizi olarak adlandırılır. Arzu edilen güven ve huzur ortamına yakın kalabilmenin bilimsel ve yegâne yolu, kriz sinyallerini algılamak, okul risk analizi yapmak, kriz senaryoları üzerinden kriz planları oluşturmak, tatbikatlar gerçekleştirmek, planların güncelliğini korumak ve eğitilmiş bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktan geçer (Aksoy ve Aksoy,2003; Asunakutlu vd.,2003; Karaköse, 2007;Ulutaş,2010). Okullarda, krizlerin çabuk ve derinleşmeden atlatılması barındırdığı kitlenin, geleceğin teminatı olma özelliğinden dolayı önemlidir.

Krizlerin etkileri ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir (Erten, 2011). Yönetimin krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucu, bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütlere de sıçrar ve sonuçta kaos ortamı yaratabilir (Ocak, 2006). Kriz yönetme işi, tek formüle indirgenemeyecek kadar kompleks ve değişken bir süreçtir. Bu yüzden krizle başa çıkmak, etkili ve güçlü bir yönetimi gerekli kılar.

Amerika'nın Virginia eyaletine bağlı Ulusal Okul Güvenlik Merkezi yöneticisi, Ron Stephen "İki tür okul yöneticisi vardır. Biri, okullarında krizle karşılaşmış olanlar, diğeri de karşılaşacak olanlardır" der (Savcı, 2008). Belli bir amaç doğrultusunda bir araya gelen örgütlerin değişim yaşamaları kaçınılmaz olduğu gibi kriz yaşamaları da kaçınılmazdır. Önemli olan nasıl yönetilip yönlendirildiğidir. Bu yüzden krizler(Aksoy ve Aksoy, 2003; Demirtaş, 2000; İnandı,2008; Jones ve Paterson, 1992; Ocak, 2006; Palabıyıkoglu,1992; Sezgin,2003; Tunçer,2013):

- İtibar ya da statü kaybı korkusuyla örtbas edilmeye çalışılıyorsa,
- Mükemmeliyetçi zihniyetin ürünü olarak kriz sesleri ya da krizler yadsınıyorsa,
- Krizi hissederek hissetmez müdahale edip sorumluluk almak yerine çözüm, gereksizce güvenlik güçlerini devreye sokmakta bulunuyorsa,

- “Bize bir şey olmaz, biz her şeyle başa çıkabiliriz düşüncesi” ya da “biz her gün krizlerle karşılaşılıyor ve üstesinden geliyoruz, tecrübeliyiz “ havası hâkim ise, Krizin kader olduğu, krize karşı önlem alınamayacağı gibi yanlış bir algıya yönelik ikna çalışmaları yapılıyorsa,
- Örgüt, krizin sadece bunalım yönüne odaklanıp fırsat tarafını göremiyorsa, yanlış algılanıyor ve yanlış yönetiliyor demektir. Krizi profesyonelce yönetemeyen bir okulda, kurum kültürünün yozlaşacağı, okulun itibarsızlaşacağı, örgütsel işbirliğinin zayıflayacağı, okulun hedeflerinden sapacağı, sinik karakterlerin ve çatışmaların artacağı hatta kurumun yok olacağı aşikârdır.

Yaşanan kriz durumlarının okulda daha travmatik durumlara dönüşmemesi ve kronikleşmemesi için veliye, öğrenciye, öğretmenlere, medyaya ve Milli Eğitim Müdürlüğüne karşı ilk sorumlu, okul müdürüdür. Ancak tek sorumlu değildir. Okul müdürü bu sorumluluğu, kendi önderliğinde kriz yönetimi ekibi ve diğer okul paydaşlarıyla paylaşabilir. Ancak önderliği yürüten yönetici olduğundan, planlama, koordinasyon ve örgütlenme faaliyetleri gibi olağanüstü yönetim becerilerine sahip olması gereken ilk kişi de odur.

Kriz durumlarında, daha önce bilinen yöntemler işe yaramayacağından yöneticiler yeni bir yönetim modeli geliştirebilmelidir. Krizi yönetimi, eldeki az veriyle hızlı ve nitelikli kararlar gerektirdiğinden ve kriz anlarında iç ve dış çevrenin yanlış karar ve yöntemleri eritebilecek sabrı olmadığından; yöneticilerin, kriz potansiyelini öngörebilme becerisine sahip olması gerekir. Kriz yönetimi henüz kriz yokken başlaması gereken; kriz öncesi, anı ve sonrası şeklinde bütünsel bir kriz yönetimi anlayışı ile proaktif bir yönetici tavrı gerektirir.

Hammaddesi insan olan okulların var olan değerleri, ufku, zekâsı, iklimi ve düzeni bize geleceğin resmini çizer. Bu resmin umut vaat etmesi, krizi doğru yönetebilen okul yönetimlerinden geçer. Kısaca milletimizin birliği ve devletimizin dirliği, okulların kriz yönetimindeki etkililik düzeyi ile ilişkilidir. Bu sebeple krizlerin önlenmesi ve atlatılmasında önemli görev ve sorumlulukları olan okul yönetimlerinin, bu göreve ne derecede hazır olduklarını ortaya çıkarmak önemlidir. Araştırmanın temel problemi, ilgili yöneticilerin kendilerini ve öğretmenlerin ise

yöneticilerini kriz yönetimi becerileri açısından nasıl bulduklarını bilmek, var olan durumu görmek ve geleceğe ışık tutmak açısından araştırmaya değer bir konudur.

PROBLEM CÜMLESİ

Liselerde görev yapan öğretmen ve yöneticilerin okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri ne düzeydedir?

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, liselerde, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç doğrultusunda aşağıdaki alt problemlere yanıt aranmıştır.

- 1- Öğretmen görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?
- 2- Öğretmenlerin, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların,
 - Cinsiyeti
 - Mesleki kıdemi
 - Okul Türü
 - Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılıp katılmama
 değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- 3- Yönetici görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?
- 4- Yöneticilerin, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların,
 - Görev
 - Mesleki Kıdem
 - Okul Türü
 - Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılıp katılmama
 değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Okulların kriz ile aniden karşı karşıya kalması yerine, kurum yöneticilerinin kurum içi ve kurum dışı çevre analizlerini yaparak, kendi algıladığı veya çalışanlar tarafından fark edilen kriz sinyallerini değerlendirip olası bir kriz için kurumu hazırlaması gerekmektedir. Oysa ülkemizde okulların krize yönelik çalışmalar konusunda yeterli bilgi ve becerilerinin olup olmadığı bilinmemektedir. (Aksu ve Deveci, 2009). Bu nedenle, liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki görüşlerinin belirlenmesi ve bu doğrultuda sorunun giderilmesine katkı sağlayabilecek öneriler sunmak önemlidir.

Zamanın ve mekânın zorunlu olarak paylaşıldığı okullar, sosyal ortamların duygusal geçişi kolaylaştırması sebebiyle krizden doğrudan etkilenmeyen kesimin bile kendini risk altında hissedip endişe duymasını kolaylaştırıcı zemindir. Okullar yönetsel, psikolojik, teknolojik, siyasal, ekonomik tüm değişimlerden en çok etkilenen örgütlerdir. Geleceği yetiştiren okulların insani, toplumsal sorumluluğu inkâr edilemez. Bu sorumluluk yıkımlara sebebiyet verebilen krizlerin iyi yönetilmesini zorunlu kılar. Bu yüzden okullar mümkünse, kriz yaşamadan, eğer kaçınılmaz halde ise krizden en düşük zarar, en yüksek fayda ile çıkmayı başarmalıdır. Bu araştırma liselerde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre okul yönetimlerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası becerileri düzeylerini ortaya koymaya çalışması açısından önemli görülmektedir.

Liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin okul yönetimlerinin kriz yönetim becerileri konusunda düşüncelerini ortaya koymak var olan durumu değerlendirmek istenilen ile var olanın arasındaki farkı ortaya koyup ihtiyaç analizi yapmak açısından araştırmacılara önemli bir veri sağlayacağı düşünülmektedir.

Kriz yönetimi, tıpkı diğer yönetim kuramları gibi işletme yönetimi alanından eğitim yönetimi alanına entegre edilmiştir. Kriz yönetimi, eğitim bilimleri literatürüne, gelişmiş dünya ülkelerine kıyasla geç girmesine rağmen son 10 yıldır çalışmalarda geniş yer tutmayı başarmıştır. Kriz yönetimi ile ilgili okullar üzerinde yapılan araştırmalarda Türkiye’de ulaşılabilen kaynaklarda, bu araştırmanın konusu ve örneklemeyle aynı özelliği taşıyan araştırmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle de

literatürdeki bir eksiği kapatacağı düşünölmektedir. Araştırma ile toplanan verilerin ise okul yöneticilerine ve öğretmenlerine 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.

Ayrıca bu çalışma sonucunda yazılacak araştırma raporunun yönetici, öğretmen ve eğitim yönetimi alanında akademik çalışma yapanlar için bilimsel bir kaynak işlevi görmesi beklenmektedir.

ARAŞTIRMANIN SAYILTILARI

1. Kullanılan ölçme aracının, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini doğru olarak yansıtabilir olduğu varsayılmıştır.
2. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin “Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşleri ” konulu ölçek maddelerine verdikleri cevaplarda samimi oldukları ve gerçekleri yansıttığı varsayılmıştır.

ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu araştırma,

1. 2013-2014 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde bulunan 19 lisede görev yapan 42 yönetici 370 öğretmenin ölçek sorularına verdikleri yanıtlarla,
2. Değişkenleri ölçmeye yönelik geliştirilen ölçeklerden toplanan bilgilerle,
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerle sınırlıdır.

TANIMLAR

Bu çalışmada sözü edilen bazı kavramların kullanıldıkları anlamlar aşağıda verilmiştir.

Genel Lise : 13-17 yaş aralığındaki öğrencilere mesleki eğitim vermeyen diğer liselerdir.

Kriz Yönetim Ekibi: Kriz durumlarına müdahale etmekle görevli, başta okul yöneticisi olmak üzere okulda görev yapan seçilmiş iş görenlerden oluşan ekiptir.

Kriz Yönetimi : Krizi önleme, kontrol altına alma veya oluşacak hasarı en aza indirme amaçlı plan ve uygulamaları kapsayan süreçtir.

Kriz : Durumsal ve gelişimsel özelliklere bağlı meydana gelebilecek örgütün varlığını tehdit eden, işleyişini sekteye uğratan örgüt içinden ya da dışından kaynaklanabilen olaylardır.

Okul paydaşları : Müdür, müdür yardımcısı, öğretmen, öğrenci, hemşire, aşçı, memur, sağlık görevlisi, aşçı, kantin görevlisi, güvenlik görevlisi, veliler gibi okulun iç ve dış çevresine ait tüm bileşenlerdir.

Okul Risk Analizi : Okulun iç ve dış çevreye göre olası kriz faktörlerini belirleme işlemidir.

Okul Yönetimi : Bir lisede görev yapmakta olan müdür ve müdür yardımcılardır.

Senaryo : Olası krizlerin yer aldığı ayrıntılı örnek olaylardır.

Tatbikat : Olası kriz provasıdır.

Mesleki Lisesi : Bir meslek grubunu yetiştirmeye yönelik faaliyet gösteren liselerdir.

1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kriz, kriz süreci, kriz kaynakları, krizin sonuçları, kriz yönetimi, kriz yönetim süreci, kriz yönetimi yaklaşımları, kriz yönetiminde yönetici yeterlikleri gibi kavramlara açıklık getirilmeye çalışılmıştır. Birçok yönetim modeli gibi, kriz yönetimi de eğitim örgütlerine işletme alanından entegre edilmiştir. Bu yüzden öncelikle örgütsel çerçevede kriz ve kriz yönetimi bilgilendirmelerine yer verilmiş daha sonra eğitim örgütlerine özgü kriz ve kriz yönetimi açıklamaları yapılmıştır.

1.1.KRİZ KAVRAMI

1.1.1. Krizin Tanımı ve Özellikleri

Krizin sözlük anlamı, bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran olarak tanımlanır(TDK, 2014). Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'da (2009) "Toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz hali" acil durum olarak ifade edilir. Krize müdahalenin büyük mimarı olarak tanınan Caplan (1964) "Kriz, insanın dış çevresi ile sürdürmekte olduğu homeostatik dengenin bozulmasıdır." demektedir (Sayıl, 1992). Loosemore (1998) krizi, bir bireyin, grubun veya organizasyonun ani değişikliklerin yarattığı sıkıntıyı, normal-sıradan yöntemleri kullanarak üstesinden gelememesi ile karşılaşılan bir durum olarak tanımlar (Akt.Tuçcu, 2004).

Özdemir (2002) krizi, beklenilmeyen, çabuk ve acil cevap verilmesi gereken, örgütün önleme, uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumu olarak tanımlamaktadır. Aksoy ve Aksoy ise (2003) örgütsel işleyişi canlı organizmanın işleyişine benzeterek

krizi, örgütün dengesini bozan, sağlıklı bir işleyiş sürdürmesine engel olan ve müdahale edilmesi gereken durumlar olarak ifade etmektedirler. Ögel vd. (2005) göre kriz, bireyin, grubun, örgütün ya da topluluğun normal işlevlerini yerine getirmesini engelleyen, acil müdahale ve çözüm gerektiren, tolere edilemeyen, sıra dışı, beklenmeyen bir olaydır.

Booth'a (1993) göre kriz, fiziksel olarak bir sistemin bütünü etkileyen, temel varsayımlarını, kendi sübjektif sağduyusunu ve varoluşçu özünü tehdit eden bir bozulmadır. Bu tanım, karar koyucuların karşılaştıkları kriz türlerinin çoğunu kapsar niteliktedir, fakat daha çok sistemin nasıl tanımlandığına bağlıdır(Akt. Sezgin, 2003). Bu genel tanım dışında Sezgin (2003) ise örgütsel açıdan krizi, bireyin, grubun veya örgütün normal rutin prosedürlerin veya uygulamaların kullanılmasıyla baş edemedikleri ve ortaya çıkan ani değişimin, stres yarattığı bir durum şeklinde tanımlamaktadır.

Can vd. (2011), bir yönetim sorunu olarak krizi, bir örgütün üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit eden, örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren, örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalmasına neden olan bir durum olarak tanımlanmaktadır.

İlgili literatürde kriz kavramına ilişkin birçok farklı tanım yapılmıştır. Yapılan tanımların her biri krizin farklı yönlerini açıklamaktadır. Tüm bu tanımlamalar ışığında krizlerin taşıdığı özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Aksoy ve Aksoy,2003; Can vd.,2011; Ögel vd., 2005; Özdemir,2002; Jones ve Paterson,1992; Sayıl,1992; Sezgin,2003):

- Kriz sistemsel ve stratejik olarak önleme ve öngörme mekanizması yetersizliğinden kaynaklanır.
- Kriz örgütlerin hedef ve varlıklarını tehdit eder, aniden ortaya çıkar, rahatsızlık verir.
- Krize etkili, ölçülü, güçlü ve acil müdahale gerekir. Kriz giderilmesi zor hasarlar bırakır.
- Kriz anında zaman, baskı yaratır.
- Kriz zamanla düşmandır.

- Kriz örgütün işleyişini aksatmaya, kilitlemeye, çökertmeye ya da aksine geliştirmeye sebep olabilir.
- Kriz yaşamsal bir büküm noktası olabilir.
- Kriz kontrolü güçtür.
- Kriz, yönetici ve etkilenen tüm bireylerde korku, panik ve gerilim yaratır.
- Kriz ipuçları da çözümleri de standart değildir.
- Kriz örgüt imajını, finansını ve kültürel değerlerini sekteye uğratabilir.

Can vd (2011)'e göre örgütün varlığını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sıkıntı ve sorunu kriz olarak adlandırmak doğru değildir ve krizin özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Krizin en önemli özelliği beklenmeyen koşulların üstesinden gelme gerekliliği ve bunu hemen yapma zorunluluğudur.
- Krizden söz edebilmek için olağandışı gelişmelerin örgütün temel amaçlarını, iş görme usullerini ve genel anlamda varlığını ciddi şekilde tehdit etmesi gerekir.
- Krizin diğer bir özelliği, örgüt yönetiminin tehdit edici koşullarla mücadele edebilmede yetersiz durumda kalmasıdır.
- Ayrıca kriz örgüt tarafından beklenmeyen ve sezilmeyen bir durumdur. Krizin bazı belirtileri olabilir ancak krizin ortaya çıkması için bu belirtilerin algılanmamış olması gerekir.
- Krizle ilgili olarak belirtilebilecek son bir nitelik de krizlerin her zaman örgütsel hedefleri tehdit etmediği, bazı durumlarda, örgütsel değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar getirdiğidir.

1.1.2. Kriz Sinyalleri

Elbette her sıkıntı ve sorunu kriz olarak adlandırmak doğru değildir (Can vd.,2011). Kriz olarak tanımlanabilmesi için örgütün tamamını ve örgütün bütünsel işleyişini etkilemesi (Sezgin, 2003) ayrıca örgütün varlığına tehdit oluşturması (Aksoy ve Aksoy, 2003;Demirtaş, 2000) gerekir. O halde kriz sinyallerinin rutin mekanizma ve hedefleri bozmaya eğilimli olması kriz sinyali olarak nitelendirebilmesi için ön şarttır.

Krizin her ne kadar ani olarak ortaya çıktığı söylene de yangın, sel, deprem gibi doğal felaketlerle oluşan krizler dışında diğer kaynaklara bağlı olarak oluşan krizlerin tamamı oluşum sürecinde bazı sinyaller gönderir (Tağraf ve Arslan, 2003). Bu sinyaller örgüt içinde ve örgüt çevre ilişkilerinde sorun şeklinde baş göstermiş birçok şey olabilir (Demirtaş, 2000). Ama belirtiler yalnız bir örgüt için maddeleştirilemeyecek kadar değişkendir. Bu yüzden bazı belirtilerin kriz sinyali olduğunu anlama işi yöneticiye ve paydaşlarına düşer. Ayrıca kriz belirtileri anlamlandırma ve değerlendirme kabiliyeti krizi önler veya krizin etki alanını daraltır.

Kriz sinyallerinin algılanması yöneticinin mesleki yeterliliği, kişisel özellikleri ve geleceği tahmin edebilme gücü ile doğru orantılı gerçekleşir. Okul yöneticileri okuldaki bireylerin ve çevrenin beklentilerini ve bunlarda meydana gelen değişimleri duyarlılıkla izlediklerinde, gelecekte yaşanması muhtemel kriz sinyallerini belirleyebilir, okulları için gerekli dönüşümü sağlayabilirler (Sayın, 2008). Örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamaz ve yönetime iletmezse bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamaz (Demirtaş, 2000) veya sinyaller yeterince dikkate alınmamış veya krize ait sinyal olduğunun bilinmemesi sonucunda da kriz ortaya çıkabilir (Tağraf ve Arslan, 2003). Çevreden ve çalışanlardan gelebilecek sinyalleri dikkate almamak, kriz ortamından kurtulmayı daha da güçleştirecektir (Karaköse, 2007).

1.1.3. Krize Neden Olan Etmenler

İnsan ve toplum yaşamında görülen sosyal, psikolojik, ekonomik, mali, siyasi, tıbbi ve doğal krizlerin yanında çalışma ve yönetim yaşamında da örgütsel krizler görülebilir. Krizler karşımıza ekonomik kriz, örgütsel kriz, siyasi kriz, hükümet krizi, ahlak krizi, sosyal kriz, psikolojik kriz, coğrafi kriz, tarihi kriz, kimlik krizi gibi birçok şekilde çıkabilir.

Örgütler teknoloji, insan kaynakları, örgütsel yapı ve örgütsel kültürden oluşan açık sistemler olarak, fiziki, beşeri ve mali kaynakları itibariyle eşit olanaklara sahip değillerdir. Bu nedenle örgütlerde krizi ortaya çıkaran etmenler de çok farklı ve çeşitlidir. Hatta bu etmenlerin krizdeki ağırlığı da farklı boyutlardadır (Can vd.,

2011). Örgütlerde kriz yaratan durumlar pek çok nedene bağlı olmakla birlikte aslında bu nedenlerin ortak noktası genellikle örgütleri en savunmasız anlarında yakalamalarıdır (Ocak, 2006). Hiç bir kriz tek başına, her şeyden bağımsız olarak oluşmaz. İzole edilmiş halde oluşan kriz yoktur. Bir kriz, diğer krizlerin zincirleme reaksiyonunun bir parçasıdır. Ortaya çıkış temeline göre incelendiğinde potansiyel krizler, algılanan krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler ayrımı yapılabilir (Sucu, 2000). Ayrıca bir konuyu krize dönüştüren sekiz faktör vardır. Bunlar: Sürprizler, yetersiz bilgi, olayların akışındaki hız, durumu denetleme gücünü kaybetme, medya tarafından yoğun baskı altında kalma, paranoya, panik, kısa dönemli ve geçici çözümler uygulama (Whitney, 1995, Akt. Sucu,2000).

Örgütlerde krize kaynaklık eden etmenler üç grup altında toplanarak değerlendirilmektedir. Bunlar çevresel etmenler, örgüt içi etmenler, son olarak da çevresel ve örgütsel etmenlerin etkileşimidir(Can vd., 2011).

Çevresel Etmenler: Örgütlerin yaşama ve gelişme gücüne sahip olması ancak içinde buldukları çevreye uymaları ile mümkündür. Açık bir sistem olmanın sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Özellikle son yıllarda küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, çevrenin giderek daha da çok karmaşıklaşmasına ve belirsizleşmesine yol açmaktadır. Bu nedenle dış çevresel etmenler, örgütlerde krizin en temel belirleyicisi sayılır. Bu etmenler şöyle sıralanabilir: Ekonomik yapı ve genel ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler, hukuki ve politik düzenlemeler, uluslararası çevre ve dış ilişkiler, doğal afetler (deprem, sel), pazar ve rekabet koşullarına ilişkin etmenler, sendikal kurumlara ilişkin etmenler, finansal kurumlara ilişkin etmenler, satıcılar ve tedarik ortamına ilişkin etmenler.

Örgüt İçi Etmenler: Örgütleri krize iten asıl neden, dış çevrenin sürekli değişmesinden çok, örgütün bu değişikliklere uyum yeteneğinin zayıf olmasıdır. Kriz sadece dış çevrede meydana gelen değişikliklerden kaynaklansaydı, çevresel değişimlerin yoğun olduğu dönemlerde bütün örgütlerin krize düşmesi beklenirdi. Etmenler şöyle sıralanabilir: Örgütsel yapıdan kaynaklanan sorunlar, üst yönetim yetersizliği, örgütlerin değerleri ve örgüt kültürü ile ilgili sorunlar, bilgi toplama ve

işleme yetersizliği, işletmenin tarihi geçmişi ve tecrübeleri, örgütün büyüklüğü, örgütün merkezleşmesi, işin niteliği, esnekliği gibi diğer özellikler.

İç ve Dış Çevre Etmenlerinin Etkileşimi: Kriz genel anlamda örgüt ile çevresi arasındaki olumsuzluk ve uyumsuzluk olduğuna göre, hem krizin ortaya çıkmasında hem de şiddetlenmesinde iç ve dış çevre etmenlerinin önemli bir rolü vardır. Ancak iç ve dış çevre etmenlerinin örgütü krize sokmasında örgüt ile çevresi arasındaki bağımlılığın derecesi, kriz durumunun olumlu ya da olumsuz algılanış biçimi ve örgütün değişikliklere karşı duyarlılığı etkilidir.

1.1.4. Kriz Süreci Aşamaları

Kriz bir karmaşa ve güçlükler sürecidir. Her kriz süreci belirli evrelerden, zaman dilimlerinden oluşur. Kriz evreleri krizin türüne, ortaya çıkış nedenine ve şiddetine göre uzun ya da kısa süreli olabilir. Can vd. (2011) göre, krizlerin tespiti, büyümeden önlenmesi, kriz ortaya çıktıktan sonra ortadan kaldırılabilmesi ve önlem alınabilmesi için krizlerin aşamalar halinde analizi zorunlu hale gelmektedir. Kriz üç aşamadan meydana gelir:

- Kriz gelişim dönemi: 1.Körlük 2. Hareketsizlik (Harekete geçmeme) 3.Hatalı hareket (Yanlış karar)
- Kriz dönemi
- Krizin sona erme, çözüm ya da çözümsüzlük (çöküş) dönemi

1.1.4.1.Kriz Öncesi (Kriz Gelişim Dönemi)

Kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir. Bu dönemde, örgütün iç ve dış çevresi ile arasındaki uyum bozulmaya; örgüt çevreye, çevre de örgütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermemeye başlamıştır. Örgüt ile çevre arasındaki uyumsuzluktan doğan stratejik açıklık durumu, örgütü günden güne çevreden kopararak gerilemeye ve başarısızlığa sevk etmektedir. Krizin gelişme döneminde ortaya çıkan stratejik açıklık durumu aynı zamanda potansiyel kriz aşamasıdır. Bu aşamada henüz gerçek bir krizle karşılaşılmamıştır. Stratejik açıklığın farkına varılarak önlemlerin alınması krizin ortaya çıkışını engelleyebilir (Can vd., 2011). Bu önlemler alınırken mutlaka karşı karşıya kalınacak riskin belirlenmesi,

gerekli araştırmaların yapılması, konuları yönetmek için gerekli politikaların oluşturulması gerekmektedir (Sucu, 2000).

1.1.4.1.1. İç ve Dış Değişiklikleri Fark Etmeme (Körlük)

Örgütte oluşan stratejik açıklık algılanmamakta, örgütü olumsuz etkileyebilecek birçok örgütsel ve çevresel tehlike ve tuzakların farkına varılamamaktadır. Krizin bu döneminde örgütsel krize ait birtakım sorunlar varsa da henüz maddi olarak herhangi bir kayıp ve zarar meydana gelmemiştir (Can vd., 2011). Bu dönemde kriz işaretlerinin kriz yönetimince algılanması çıkabilecek krizin etkisinin azaltılmasına veya örgütün krize karşı hazırlıklı olarak yakalanmasını sağlayacaktır. Kriz işaretlerinin algılanabilmesi için gerekli olan en önemli unsur ise örgütün iç veya dış mesajlara karşı duyarlı olması, yani iletişim kanallarını açık tutmasıdır (Akdağ ve Taşdemir,2006). Bir yönetici bu olası krizlere dönük olarak çeşitli kişi ve kuruluşlarla iletişimini geliştirir ve sorunla ilgili tüm kişi ya da gruplarla yapılacak görüşmelere tarafların katılımını sağlarsa, gelecekte ortaya çıkabilecek zarar verici durumların ortadan kaldırılması mümkündür. Hatta zarar verici durumların kriz durumuna dönüşmesini önleyebilir. Potansiyel kriz durumlarının kestirilmesi ve bu yönde çaba harcanması, en azından krizin vereceği zararları kontrol etmeye, önlemeye yardımcı olacaktır (Aksoy ve Aksoy,2003).

1.1.4.1.2. Harekete Geçmeme

Bu dönemde örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü devam ettiği halde örgüt yönetimi olağan faaliyetlerine devam eder. Dolayısıyla bu durum belirtilerinin giderek ağırlaşmasına ve yönetilebilir bir krizin yönetilemeyen bir kriz haline dönüşmesine yol açar. Bu yüzden örgütte verimlilik ve kalite düşer, şikâyetler ve iş kazaları artar (Can vd.,2011). Yaklaşan krizin sinyallerinin alınıp yorumlanıp değerlendirilmemesi ve sağlıklı tepkiler verilmemesi, örgütün kriz dönemine girmesini kaçınılmaz kılar (Demirtaş, 2000).

Ek olarak kriz süreci ile ilgili açıklanan bu aşamalardan; “kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik” aşamasına ait kriterleri, deprem krizi için de söylemek bütünüyle doğru olmayacaktır. Çünkü deprem gibi bir doğal etmen için kriz

uyarılarını algılamak bugünün şartlarında pek olası değildir. Burada yapılması gereken, krize önceden hazırlanmaktır. Ancak kriz döneminde sergilenen davranışların depremin neden olacağı bir kriz durumunda da gözlemlenmesi mümkündür (Özdemir, 2002).

1.1.4.1.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt-çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince alamamakta ve yönetime iletememektedir. Bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır (Demirtaş, 2000).

Sorunlar fark edilmeye başlayınca, örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığı düşüncesiyle ve geleceğe yönelik belirsizlik ve risklerin de etkisiyle yönetim, eski deneyimlerine dayalı olarak, bilinen çözümleri uygulamaya devam eder (Demirtaş, 2000; Can vd.,2011). Hâlbuki belirsiz ortamlarda krizin varlığının ciddiye alınması için, krizin gerçekleşme ihtimalinin ve olası sonuçlarının tam olarak bilinmesi gerekmez (Sezgin,2003). Çünkü örgütte performans düşüklüğüne sebep olacak olan belirsizlik ortamı devam ettikçe huzursuzluk ve gerilim artar. Gerilim altında çalışan bireylerin karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi zayıflar ve hata oranları çoğalır. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesiyle hataya karşı hoşgörü azalır, gizlilik artar, dolayısıyla eşgüdüm zayıflar (Can vd., 2011).

Hatta kriz durumunun şiddeti arttıkça, örgütsel sorunlar daha da belirginleşecek ve yönetimde panik başlayacaktır. Bu aşamada yeterli bilgi hazır olmadığından, alınacak kararların isabet derecesi tam olmayacaktır (Demirtaş, 2000).

1.1.4.2.Kriz Anı

İç ve dış değişiklikleri zamanında ve etkili olarak fark edip harekete geçmeme ve sorunlar fark edilmeye başladıktan sonra da yanlış karar ve hareketlere yönelme gibi süreçlerden geçilerek kriz dönemine gelinir (Can vd., 2011). Yaklaşan krizin

sinyalleri alınıp yorumlanıp değerlendirilmemişse ve sağlıklı tepkiler verilmemişse, örgütün kriz dönemine girmesi kaçınılmazdır (Cener, 2006).

Savunmalarının güçlü, değişime daha az hevesli olunan kriz öncesi veya sonrası dönemlere göre; kriz anı yüksek anksiyete ile seyreder çünkü savunma güçsüzdür (Sayıl, 1992). Kriz, acil müdahale gerektiren bir durumdur ve acil müdahalenin gerekli olduğu bir anda suçlu aramak gereksiz zaman kaybına yol açar. Böyle davranan bir yönetici krizi çözmek yerine yapacağı tek şey, krizin şiddetini artırmak olacaktır (Sezgin, 2003).

Örgüt kendini hedef kitlesine kapatırsa veya hedef kitle örgütten istediği gibi bilgi alamazsa, hedef kitledeki güven duygusu yerini endişe ve kargaşaya bırakarak krizin derinliğini artırır (Akdağ, 2007). Diğer taraftan, krizle ilgili bilgi verilirken yanlış anlamlandırmalara imkân tanıyacak, dürüst olmayan ya da gerçeği manipüle edici açıklamalar yapmak örgütün birçok fonksiyonuna zarar verecektir. Ayrıca kriz anında krizin çözüleceğine dair bir inanç ortamı oluşturmak birlik olma bilincini aşılacağından dolayı grup çözüm için kenetleneyecektir. Bu durum, ancak etkili iletişimle sağlanabilir.

Kriz anında örgütte yaşanan korku ve panik örgütlerin karar verme mekanizmalarında değişimler yaşatacak ve yetkinin merkezileşmesi söz konusu olacaktır. İşte bu yüzden Tuğcu (2004)'e göre, kriz durumları, motivasyon sağlar ve karşılıklı güveni kuvvetlendirir. Bu, liderlerin normal zamanlarda da yaratmaya çalıştığı bir ortak bilinçtir. Kriz aynı zamanda hedefe ulaşmada işbirliği sağladığından lidere otoriter biçimde kararları verme ve uygulatma özgürlüğünü tanıır. Normal zamanlarda ise, liderler hedefe ulaşma yolunda çevresindekilerle tartışarak ilerler ve ortak bir noktaya daha büyük zorluklarla, daha uzun zamanda ulaşırlar. Yetkinin paylaşılmadığı kriz anlarında, yöneticinin yetki sınırsızlığını nasıl kullandığı örgüt geleceği açısından oldukça önemlidir.

Kriz anlarında örgütlerin sergilediği davranışlar üç ana sınıfta toplanabilir: Denetimin merkezileşmesi, korku ve panik yaşanması, karar alma sürecinin bozulması. Bu evrede yapılacak en doğru hareket örgütün tüm yapı ve süreçlerinde, amaç ve stratejilerinde köklü değişiklik yapmaktır (Can vd., 2011).

Kriz anında alınan kararların ne derece doğru kararlar olduğu 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 türdence, örgüt çözülme ve dağılma sürecine girer (Ocak, 2006).

Tehditlerin aşamalı olarak ortaya çıkması, bu aşamaların benimsenmesine ve sonraki tehditleri algılayacak duyguların yavaş yavaş yok olmasına yol açar. Dolayısıyla kademeli süreçlerden gelen tehditler ani olaylardan gelenlere göre daha zararlı olabilecek ve belki de örgüt krizi çözme şansını tamamen kaybedecektir. Ancak bazen de kriz doğal afetlerde olduğu gibi, kriz öncesi safhaları yaşanmadan, beklenmedik bir biçimde de ortaya çıkabilir. Birtakım önlemler alınarak bu tür krizler engellenemez sadece zararları azaltılabilir (Can vd., 2011). Kriz anında yönetim kriz öncesinden çok farklıdır. Zaman, kontrolü imkânsız bir şekilde hızla akar. Bu aşamada daha fazla kayba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ve hayat kurtarmaya ihtiyaç vardır.

1.1.4.3. Kriz Sonrası (Çözüm ya da Çözumsuzlük Dönemi)

Kriz sonrası dönem diğer bir adıyla çözüm ya da çözümsüzlük, yani çözülme dönemidir. Krizin sonuçlanması kavramı, dengenin yeniden sağlanması, ileriye dönük deneyim sağlama ile birlikte baş etme becerisinin de geliştirilmesini kapsar. Örgüt iç ve dış bütün kaynaklarını kullanıp destek sağladıktan sonra iki yola girebilir. Ya krizi kontrol ederek iyileştirme planları yapar ve çözüm aşamasına geçer ya da plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek krizi kontrol edemez ve çöküş aşamasına geçer (Ocak, 2006). Yani krizin son aşamasında örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur. Bu son aşamada krize uygun tepkiler verilmezse, örgüt için sorunların çözüm olasılığı ortadan kalkar ve örgüt zamanla yok olur (Can vd., 2011).

1.1.5. Kriz Sonuçları

Krizin örgüte olumlu etkileri de olumsuz etkileri de olabilir. Olası sonuçlar elbette krizin türüyle ve nasıl yönetildiği ile ilgilidir. Krizler çabuk karar alma zorunluluğu

ve bunun yol açtığı telaş ve heyecan, eksik bilgi eldesi, olaylara yaklaşım ve değerlerde değişim, amaçların farklılaşması, kararlarda merkezileşme eğilimi, örgütte ve çalışanlarda gerilimin artması, zihni süreçlerde daralma ve kararların niteliğinin bozulması, iç ve dış değişmelere uyum kabiliyetinin zayıflaması, sorunların açığa çıkması, değişime yol açması ve geleneksel iş görme yöntemlerinin dışına çıkılması, etkin stratejilerin geliştirilmesi, takım ruhunun oluşturulması ve yeni yeteneklerin keşfedilmesi, sorunların çözümüne yönelik işlevsel alanlarda yeni yöntemlerin yaratılması, farklı sonuçların elde edilmesi-verimlilik artışı, üretkenlik, yeni pazarlar ve yeni finansal kaynaklar bulma, yeni işbirlikleri ve benzeri, değişme gelişme için yönetime baskı yapması ve işletmenin zayıf taraflarını ortaya çıkarması gibi bazı değişikliklere yol açar. Bunlardan bazıları olumsuz, bazıları olumlu olarak nitelendirilebilirler. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Sucu, 2000):

1.1.5.1.Krizin Olumsuz Sonuçları

Krizin; örgüt dengesini bozma ve sağlıklı işleyişe engel olma (Aksoy ve Aksoy, 2003), tolere edilememe, sıra dışı bir olay olma (Ögel vd, 2005), karmaşa yaratma (Demirtaş, 2000) bunalım, buhran, güçlük getirme (TDK, 2014), tehditkâr olma (Özdemir, 2002), yetersizlik duygusu yaratma (Can vd., 2011) gibi özellikleri örgüt çalışanlarında gerilim durumu yaşatır. Gelecekleri konusunda endişe duyan çalışanların endişeleri arttıkça ve özellikle kriz uzadıkça, örgüt içi stres ve çatışma artar. Krizin olası olumsuz sonuçları aşağıdaki gibi sıralanabilir.

Kararların Niteliğinin Bozulması

Kriz anında çalışanların içinde bulunduğu gerilimli durum ve yaşadıkları psikolojik baskı hata yapma riskini arttırır, doğru kararlar almasını zorlaştırır(Ocak,2006). Kararların nitelikli alınması için bu gerilimli duygusal halin terk edilmesi gerekir. Bu sebeple krizler, olay üzerinde soğukkanlılığını kaybetmeyen, kontrol sağlayabilen kişilerle yönetilmelidir. Böyle durumlar stres yönetimi, çatışma çözme gibi beceriler gerektirir.

Örgütsel Çatışmanın Artması

Çatışan sayısındaki artışın sebebini, krizin henüz yaşanmadığı dönemlerde yaşanmış çatışma çözümlerinde aramakta fayda vardır. Çünkü örgütün normal işleyişini sürdürdüğü zamanlarda yöneticiler karşılaştıkları çatışmaları zararlı ve yıkıcı sonuçlardan kaçınmak için baskı yoluyla yönetmeye çalışabilir. Bir çatışma çözme stratejisi olan kaçınma, bireyin ihtiyaçlarını dikkate almadığından bireyleri fizyolojik ve psikolojik olarak rahatlatmaz, aksine bireyi örgütsel yaşamda zayıflatır. Çatışmanın tarafı olarak yöneticiler, çoğu zaman kendi ya da örgütün ilgi ve ihtiyaçlarını önceleyebilirler (Arslantaş ve Özkan, 2012). Üstelik bu yöntem kısa dönemli yarar sağlar ancak uzun dönemde çözüm getirmez (Can vd., 2011). Örgütlerin kendi ihtiyaçlarını önceleyerek çözdüğü çatışmalar, savunmalarının zayıf kaldığı kriz anlarında tekrar eder (adeta hortlarlar). Yani kriz esnasında karşılaştığımız çatışmalar birdenbire ortaya çıkmamış, sadece yönetim zayıflığı ile gün yüzüne çıkmıştır.

Kriz durumunda, yönetici niteliklerden biri ekibin bir bütün olarak ele alınmasını, diğeri de kişiler arasında çıkan sürtüşmeleri çözmeyi içerir. Yönetici, elemanların kişiliklerine bakmadan krizin çözümü ile ilgilenmeli ve tarafsızlığını açıkça belli etmelidir (Demirtaş, 2000). Çözülmemiş veya görmezden gelinmiş çatışmalar, normalleşir ve kronikleşir. Hatta kriz ortamından çıkıldığında bile istenmedik bir şekilde örgüt kültürü haline dönüşür. Çatışma kültürü edinmiş örgütlerin yeni krizlere karşı savunma direnci ise düşük olacaktır. Tutar'ın (2000) dediği gibi, 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 olur. Diğer taraftan da çalışanlar arasında yeni çatışmaların ortaya çıkmasına uygun zemin hazırlar. Bilinmelidir ki, söz konusu örgütlerin varlığını korumak ve olağan hedeflerine döndürmek her şeyden ön plandadır.

Çevresel Değişimlere Uyum Yeteneğinin Azalması

Örgütlerin, yaşama ve gelişme gücüne sahip olması ancak içinde buldukları çevreye uymaları ile mümkündür. Açık bir sistem olmanın sonucu olarak, örgütün çevresi dinamiktir ve sürekli değişim halindedir. Özellikle son yıllarda küreselleşme ile bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, çevrenin giderek daha çok

karmaşıklılaşmasına ve belirsizleşmesine yol açmaktadır (Can vd., 2011). Bu yüzden krizler bir dengesizlik ve uyumsuzluk haliyle doğar ve kriz yaşanırken de bu sorun devam eder. Kriz, örgütün teknolojik, psikososyal, politik yapılarda meydana gelen çevresel değişimlere kendini kapatmış, yenilikçi ve öngörülü olmayan halinden; yani uyumsuz tavrından ileri gelir.

Zamanın Daralması ve Stres

Kriz, söz konusu belirsizliklere doğru orantılı olarak şiddetlenir ve krizin şiddetlenmesi oranında cevap verme süresi daralır (Ocak, 2006). Yani belirsizliğe müdahale edilmeyen her an örgütte stres artar. Unutmamalıdır ki fazla stres altında olan kişiler fiziksel, psikolojik ve davranışsal olarak olumsuz etkilenmektedir. Bu etkiler altındaki kimselerden yüksek performans beklemek ise anlamsızdır. Arzu edilen yeterli düzeyde strestir (Can vd., 2011). Kriz zamanla düşmandır. İşte bu yüzden stresin yeterli düzeyde tutulması şarttır. Bu durumda zaman ve stres yönetimi becerileri, kriz sürecini yaşayan herkesin ihtiyaç duyacağı beceriler olacaktır.

Çabuk Karar Alma Zorunluluğu

Tahmin edilmiş, planlanmış, senaryolaştırılmış şekilde karşılanan krizler çoğunlukla çabuk karar almayı kolaylaştırır. Ancak öngörülen krize karşı önemler yeterli gelmemiş ya da kriz, hiç öngörülemeyen, aniden gelişmiş olabilir. Ocak'ın (2006) dediği gibi "Örgüt yöneticisi, her koşulda hızlı hareket etmek ve doğru kararlar vermek zorundadır. Ancak hızlı alınan kararların, analizi ve provası yapılmadığı için büyük risk taşıdığı unutulmamalıdır.

Çalışanlarda Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntü

Kriz sonrasında meydana gelen bu olumsuzlukların önlenmesinde, örgütün hedeflerinin yeniden belirlenmesine ve bu hedeflerin eskisinden daha yüksek olmasına ihtiyaç vardır. Ayrıca örgütte etkin çalışmayı önleyici etkenlerin de ortadan kaldırılması gereği vardır. Özellikle çalışanların gerek ekonomik, gerekse psikolojik kayıplarının giderilmesi ve bu amaçla gerekli desteğin verilmesi büyük önem taşımaktadır (Şen, 2011).

Böyle bir durumda örgütün işleyişini sağlayan iş görenlerin, enerjilerini örgütteki problemi çözmek yerine yaşamakta oldukları stresle başa çıkmaya harcamaları da olasıdır (Ocak, 2006). Bu durum kriz sonrası olumsuz davranışların ortaya çıkması beklenen bir durum olup gözlemlendiğinde olumsuz etkilerin çoğunun problemlili kişilerin davranışlarından kaynaklandığı görmek mümkündür. Kriz sonrası görülen olumsuz davranışlar; korku, bitkinlik, çekingenlik, güvensizlik, aşırı tepki, öz-savunma, yalnızlık gibi davranışlardır (Demirtaş, 2000).

Özsavunmanın Artması

Kriz sürecinde tüm enerjisini krizi aşma üzerine yoğunlaştıran örgüt üyeleri, kriz durumu ortadan kalktıktan sonra geleceğe ilişkin kaygılar taşımaya başlar. Krizin etki ve sonuçlarını birebir yaşamış olan çalışanlar, yeni bir krizle karşılaşma ihtimalini akıllarının bir kenarında sürekli taşıyacaklarından, geleceklerinin belirsizliği kaygısıyla örgütten ayrılma gibi yollar seçebilirler. Bu durum daha çok çalışanın kendini koruması içgüdüleriyle açıklanabilir (Şen, 2011).

Tepe Yönetimi ile Çalışanlar Arasında Güven Bunalımı

Kriz anında, krize alternatif çözüm yolları üretebilen bir yönetici, hem itibarını korumuş hem de kriz sonrasında kendisine duyulabilecek güvensizliği en aza indirmiş olur. Kriz sonrası yönetici, ilgili tüm grupların hedefinde olacak, krizin oluşmasındaki kusuru aranacak ve belki de bu gruplar tarafından suçlanan kişi olacaktır. Bu nedenle kriz sonucu doğabilecek olumsuz koşullara karşı yöneticinin donanımlı olması gerekmektedir. Yaşanan kriz sonrası, örgütte hissedilebilecek güvensizlik duygusunun önüne geçilmesi ve örgütteki var olan güven ve işbirliği ortamının yeniden sağlanması konularında da yöneticiye büyük görevler düşmektedir (Ocak, 2006).

1.1.5.2.Krizin Olumlu Sonuçları

Kriz, kriz sürecini iyi değerlendiren, doğru insan gücü ile doğru politikalar uygulayan örgütler için bir fırsat olabilmektedir. Krizin olası olumlu yanları aşağıda verilmiştir.

Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkması

Kriz, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ve örgüt içerisinde gelişen problemleri ortaya çıkarır (Şen, 2011). Örneğin, Türkiye adına 17 Ağustos depremi sonrası gerek merkezi yönetim ve yerel yapılanmaların gerekse sivil toplum kuruluşları ve halkın yaşadığı panik ve şaşkınlık tam bir kriz durumudur. Felaketin boyutu plansızlık ve eğitimsizliği gözler önüne sermiştir. Demirtaş (2000) 12 Kasım'da yaşanan depremde krize müdahalede bir önceki depreme göre daha deneyimli davranılmış ise de krizin etkileri büyük ölçüde sürmektedir. Yaşanan felaketlerin ortaya çıkardığı kaos durumu toplumsal belleği zayıf, benzer felaketleri defalarca yaşamış ancak gerekli önlemleri bir türlü almamış olan bu toplumu ve örgüt belleği zayıf devleti yeterince olmasa da yönetim ve özellikle kriz yönetimi üzerinde düşünmeye, tartışmaya itmiştir diyerek olumlu ancak yetersiz gödişatı vurgulamıştır. Bu farkındalık geç olsa da krizin yarattığı olumlu sonuçlardandır.

Etkin Stratejilerin Geliştirilmesi

Örgütte etkin bir erken uyarı sistemi kurulması, dış çevrede meydana gelen değişimlerden doğan tehdit ve fırsatların farkına varılmasını ve bu tehdit ve fırsatlara paralel yeni stratejilerin geliştirilmesini sağlar. Aksi takdirde, rutin stratejilerle değişime ayak uydurulamayacak ve rakiplerle rekabet edilemeyecektir. Etkin ve yeni stratejilerin geliştirilmesiyle örgütün varlığını sürdürmesi, büyümesi ve gelişmesi kolaylaşacaktır (Şen, 2011).

Takım Ruhunun Oluşturulması ve Yeni Yeteneklerin Keşfedilmesi

Krizin etkili bir şekilde yönetilmesi durumunda örgüt çalışanları kendilerinden beklenmeyen üst seviyede bir performans sergileyebilecektir. Özellikle orta ve alt

kademe yöneticilerinin gösterecekleri olağandışı performans üst yöneticilerin ilgisini çekecek ve takdirlerini kazanacaktır. Bu durum yeteneklerini ve birikimlerini gösterme fırsatı bulan örgüt çalışanlarının yeni kariyer fırsatları yakalamaları sonucunu doğuracaktır. Ayrıca kriz esnasında birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu, kriz aşıldıktan sonra da devam ettirilebilecek ve olumlu etkilerinden yararlanılabilecektir. Kendini bir takımın üyesi olarak gören çalışanların yeni yeteneklerinin ve özgün fikirlerinin ortaya çıkması açısından krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir (Şen, 2011).

Geleneksel Yönetim Araçlarının Değişimi

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 (Ocak, 2006). Kriz zamanlarında geleneksel yönetim ve uygulamaları yetersiz kalır çünkü tepki verme tarzında da eksiklikler söz konusudur (Solmaz, 2006). Bu durumda geleneksel yönetim anlayışıyla örgüt istikrarını sağlayamayan örgütler, yeni yönetim anlayışına ihtiyacı olduğunu fark edecek ve kendisini birçok açıdan revize edecektir.

1.2. OKULDA KRİZ KAVRAMI

1.2.1. Okulda Kriz Tanımı ve Özellikleri

Okullardaki krizi diğer krizlerden ayıran ve önemli kılan, okuldaki krizin toplumun korumakla yükümlü olduğu “çocukları” içermesidir. Toplum çocukları koruyamadığı takdirde kendini savunmasız hisseder ve güven kaybı yaşanır. Okullar, insanlara gençlik ve masumiyet yıllarını hatırlatır. Bu yüzden toplumun en önemli kurumu olan okullarda yaşanan krizler, büyük önem arz eder (Damiani, 2006, Akt. Savcı, 2008).

Paterson ve Jones (1992) bir okul için krizi: “Ani, genellikle beklenmedik, okul topluluğunun önemli bir bölümünü derinden ve olumsuz olarak etkileyen, çoğunlukla

ciddi yaralanma veya ölüm içeren bir olay veya durumdur.” şeklinde tanımlar. Bazen birey kendini yetersiz hisseder. Bireyin alışageldiği uyum, problem çözme yollarını artık kullanamadığını ve bildiği yollarla işin içinden çıkamadığını görür. Süregelen yaşamında bir alt üst olma hali ortaya çıkar. Akut bir alt üst olma hali, bir dengesizlik yaşanır. Bu bir kriz dönemidir (Sayıl, 1992). Kriz, zorlayıcı yaşam olaylarını izleyen bir dönem, bir "dönüm noktası" olarak tanımlanır. Kriz, patolojik bir durum değildir. Ancak yeterince ve uygun bir biçimde ele alınmazsa patolojik durumlara, özellikle psikolojik sorunlara neden olur. Ayrıca Sonneck'in (1985) dediği gibi bu tür krizlerin mutlaka büyük felaketlere dönüşmesi gerekmez. Böyle krizler, kişinin kendini tanıması, değiştirmesi ve olgunlaşması yolunda dönüm noktaları olarak görülebilir ve bir şans olarak değerlendirilebilir (Akt. Sözer, 1992). Kısacası krizler örgütler için bir atla taşıdır (Can vd., 2011).

Kriz tanımı, her okulun kendi ölçüleri ve özellikleri içinde anlam taşır. Farklı okullar benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebilir, benzer durumlardan farklı şekilde etkilenebilirler. Yine benzer bir olay, aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebilir ya da rutin önlemlerle baş edilebilir bir durum olarak görülebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Bu yüzden okulların kriz tanımları birbirinden farklı olacaktır.

1.2.2. Kriz Kaynakları

Okullarda krize kaynaklık eden faktörler, okul içi ve çevresel etmenler olarak iki kategoride ele alınabilir. Okul içi etmenlerinin yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personellerden kaynaklanabileceği, çevresel etmenlerde ise aile, çevre baskı grupları, iş piyasası ve doğal afetler olarak ifade edilebilir. Genel olarak okulda olumsuz tutumların, yetersiz iletişimin, siyasi baskıların, yasal olmayan beklentilerin okulda krize neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Okuldaki olumsuz tutumları öğretmenin, öğrencinin, müdürün yapabileceği gibi, çevresel etmenlerde ise velilerin ortaya koyacağı düşünülebilir (Döş ve Cömert, 2012).

1.2.2.1.Okul İçi Etkenler

Okullarda okul içindeki ilişkilerden birçok kriz durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu tür kriz durumlarının çoğu kez bireysel olarak kişilerin davranışlarıyla ilgili olduğu söylenebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

1.2.2.1.1. Okul Yönetimi

Okul yöneticilerinin çeşitli durumları yönetme konusundaki yetersizlikleri veya yanlış uygulamaları, krizin kaynağı olabilmektedir. Alanında uzman olmayan ve yeterli deneyime sahip olmayan yöneticiler, hem personelle ilişkisinde hem de öğrencilerle ve velilerle oluşan ilişkilerinde çatışma yaşayabilmekte ve bu çatışmayı da fonksiyonel bir şekilde yönetemediği zaman çok derin krizlerin yaşanmasına yol açabilmektedirler (İnandı, 2008).

Tüz'e (2004) göre yöneticilerden kaynaklanan krizler onların; hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramaması, krizi önlemeye ilişkin gerekli kaynakları temin edememesi, mevcut kaynakları etkili kullanmaması, çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamada yeterli olmaması, sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması, kriz belirtilerini doğru ve zamanında algılamaması, yeni problemlerin farklılığını kavramaması ve onlara eski çözümleri uygulama eğiliminde olması nedeniyle yaşanabilir. Bütün bu etkenlerden başka, statüsünü koruma arzusu, liderlik özelliklerine sahip olmama, okulda güvenli bir ortam oluşturamama, okul içi ve çevreyle ilişki ve iletişimlerinde samimi olmama gibi nedenler de okul yöneticilerinden kaynaklanan krizlerin yaşanmasına neden olabilir (Sayın, 2008).

1.2.2.1.2. Öğretmen

Krizlerin, bir kısmı da öğretmenlerden kaynaklanabilmektedir. Öğretmenler de okul yönetimi, öğrenciler ve diğer öğretmenlerle olan ilişkilerinde krizler yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerine, hatta diğer öğretmen ve yöneticilere şiddet uygulaması, öğretmenlerden kaynaklanan önemli kriz durumlarından bir kaçıdır (İnandı, 2008). Ayrıca, öğretmenlerin alan bilgisi, pedagojiye yatkınlığı, program bilgisi, sınıf yönetme yeterliliği, iletişim becerisi gibi mesleki gereklilik ve

yeterliliklerden yoksun olması da kriz yaşanmasına sebep olabilir. Ve herhangi bir gelişim ya da değişim harekâtına karşı gösterdiği direnç, yine okul krizi yaşanmasına neden olabilir.

1.2.2.1.3. Öğrenci

Okullarda karşılaşılan kişiler arası çatışmalar, diğer bir anlatımla disiplin sorunları ile başa çıkmak için genellikle kullanılan yöntem olan sorunlu davranışın cezalandırılması, bastırılması ve değiştirilmeye çalışılması; öğrencilerin bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimlerine katkısı olan, etkili birer yöntem olmaktan uzaktır. Bu yaklaşım tarzı bataklık ile ilgilenmek yerine, sinekleri ortadan kaldırmaya çalışmaya benzemektedir (Türnüklü, 2004). Üstelik bu yöntemlerle çatışma çözmüş okullarda bu davranışlar ya artarak devam eder ya da bir süre sonra tekrar eder. Böyle yönetimler altında kendilerini stres altında hissedilen öğrenciler, hemen hemen her değişime karşı direnir ve öğrenci kaynaklı krize sebep olurlar.

Okul içinde ve çevresinde öğrenci ve öğrenci gruplarından kaynaklanan problemler krize neden olabilmektedir. Öğrenci kaynaklı olarak, okullarda son zamanlarda sıklıkla karşılaşılan kriz durumları yaralanmalı kazalar, ölümler, cinayetler, bulaşıcı hastalıklar, derslerden kaçma, kavga etme, çete oluşturma, çetelere katılma ve ahlaki değerlere aykırı davranışlarda bulunma şeklinde örneklendirilebilir. Yine öğrencilerin kendi arkadaşlarına, okul eşyalarına, öğretmenlere ve diğer eğitim personeline de zarar verdiği kriz durumları okullarda oldukça sıkça yaşanabilmektedir. Ayrıca öğretmenlere ve idarecilere karşı olumsuz tutumlar, bulaşıcı hastalıklar, intihar gibi olayların yanında bağımlılık yapıcı madde kullanımı gibi durumlar da okulda kriz yaşanmasına neden olabilmektedir. Öğrencilerin kriz kaynağı olduğu durumlara yerinde ve zamanında müdahale edilmezse krizin boyutunun derinleşmesi ve çözümünün zorlaşması kaçınılmaz olmaktadır (İnandı, 2008; Döş ve Cömert, 2012).

Okul-veli işbirliğinin boyutu öğrenci kaynaklı krizlerin aşılmasında çok önemli bir faktördür. Okuldaki etkinlikler öğrencileri eğitime ve sosyal aktivitelere yönlendirmelidir. Öğrencilerin sosyal ve bilişsel gelişimleri okul tarafından devamlı

takip edilebilirse öğrenci kaynaklı krizler daha kolay aşılabılır, hatta engellenebilir (Döş ve Cömert, 2012).

1.2.2.1.4. Personel

Personel, okul paydaşlarının içinde bulunan ancak eğitici olmayan sekreterleri, memurları, mutfak görevlilerini, temizlik, bakım ve güvenlik elemanlarını vd. kapsamaktadır.

Okullardaki yardımcı iş görenler de bazen krizin kaynağı olabilmektedirler. İdarenin diğer çalışanlara gerekli görev tanımlarını yapması, onlara adil davranması, devamlı iletişim içerisinde olması ve onları da okulun bir parçası olarak görmesi bu kişilerden kaynaklı krizleri ortadan kaldıracaktır (Döş ve Cömert, 2012).

1.2.2.2. Çevresel Etkenler

Okullarda krize kaynaklık eden yönetici, öğretmen, öğrenci, personel ve okul içi diğer değişkenler (bütçe, bina yapısı v.b) dışında; bir şekilde okulla bağı olan tüm insan, örgüt ve kurumlar da krize neden olabilir. Okulun kendisinden alışveriş yapmasını bekleyen kırtasiyeci ve okul ihalesine giren firmaların beklentilerinin karşılanmaması, üst yönetimlerin okullara çeşitli baskıları, değişen yönetmelik ve kanunların benimsenmemesi, ailelerin eğitim sürecine gereğinden fazla dâhil olma çabaları, depremler, ulusal ya da bölgesel çaptaki salgınlar çevresel etkenlere bağlı gelişen krizlere örnek teşkil ederler.

1.2.2.2.1. Aile

Eğitim örgütleri üzerinde etkisini artıran aileler, okul koruma dernekleri ve okul aile birliklerinde örgütlenerek okul yönetimi ile bireysel veya grup olarak bazı şeylere karşı çıkmakta, yönetim ve öğretmenlere çeşitli ortamlarda baskı yapabilmektedirler. Yönetim ve öğretmenlerin de karşılık vermesi sonucunda zaman zaman fonksiyonel olmayan çatışmalar yaşanmakta ve örgütün verimliliği olumsuz etkilenmektedir (İnanlı, 2008). Ailenin okuldaki uygulamalara karşı gösterdiği olumsuz tepkiler, krizin etkeni olabilmektedir(Sayın, 2008).

1.2.2.2.2. Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası

Okullar, olumlu mesajlarının topluma iletilmesinde medyanın yardımına ihtiyaç duyarlar. Ancak medyada yer alan bazı haberler, bazen krizin kendisi olabilmekte bazen de yaşanan krizin etkilerinin çok uzun sürmesine neden olabilmektedir (Sayın, 2008). Ayrıca okulun yaptığı alışverişlerin ihalesini alamayan firmalar, sonrasında okullardan bir şekilde şikâyetçi olarak, baskı yaratarak, asılsız haberler yayarak okullarda kriz yaşanmasına sebep olabilmektedir. Veya adrese dayalı okul kayıt sistemine rağmen, öğrencisini istediği okula kaydettirmek isteyen velilerin politik unsurları araya sokma çabaları da okul personelinin karşılaşılabileceği baskı gruplarından biridir. Ayrıca sendikaların öğretmenleri sık sık eyleme davet etmesi okulların eğitim verme sürekliliğini zarara uğratacağından yine bir kriz yaşatması olasıdır.

1.2.2.2.3. Donanım ve Maddi Kaynaklar

Ailelerin ekonomik güçsüzlük nedeniyle çocuklarını okula göndermemeleri ya da düzensiz göndermeleri, çalışan çocuklar arasına her yıl binlerce çocuğun eklenmesi okulları ve genel olarak eğitim sisteminin bütününe doğrudan ya da dolaylı etkileyen ekonomik nedenli kriz durumlarıdır. Orta ve düşük gelirli ailelerin ekonomik güçlerinin giderek azaldığı, işsizlik ve yoksulluğun arttığı bir ülkede, ailelerin doğrudan eğitim amacıyla harcayacakları paralar (önlük, kırtasiye, kitap vb.) veya okulların ailelerden beklediği ödemeler (kayıt parası, katkı payı, bağış, karne tebeşir parası, vb.) potansiyel bir kriz kaynağıdır. Eğitim öğretim yılı içinde çok farklı gerekçelerle ödeme yapmaya zorlanmaları, ailelerde, okullarda ve genel olarak toplum içinde krize neden oluşturabilmektedir. Örneğin okulun parası yetmediği için ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü eğitim döneminin ortasında eğitime devam etme konusunda zorlanacak, öğrencilerin hastalanmasına yani eğitim öğretimin aksamasına neden olacaktır. Ya da veli ve öğrencilerin tepkisiyle karşılaşılabilecektir. Özel okulların finansman yetersizliği; öğretmen maaşlarının ödenmemesi, okulun sahiplerinin değişmesi ya da okulun yıl içinde kapanması gibi krizlere sebep olabilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

1.2.2.2.4. Üst Yönetim ve Merkezi Yönetimin Yapısı

Merkezi sistem örgütsel esnekliğe izin vermemektedir. Okullarımızın içinde bulunduğu karmaşık problemler hakkında açık olarak konuşmak için sınırlamaların ve yasakların olmadığı okul yapılarına ihtiyaç vardır. Bunun için de örgütsel esneklik fikri önem taşımaktadır. Zira örgütsel esneklik olmadan okul toplumunu oluşturan üyeler kurumsal rollerin, hiyerarşilerin ve coğrafik yerleşimlerin sınırlılıklarından kaynaklanan problemleri konuşamazlar. Türkiye genelinde hâkim olan merkezi sistem ve yasal düzenlemeler okulların kurumsallaşmasına izin vermemektedir. Çünkü okulların kendi iradesiyle yönetilecek olması halinde hem merkezi sistemin hâkimiyetini riske edeceği hem de okulların meşruiyetini kaybedeceği düşünülmektedir (Korkmaz, 2008). Bu yüzden okulların, üst yönetime ters düşmekten korkmaları onların sorumluluk almalarına ve yetki kullanmak istememelerine sebep olur. Dolayısıyla, okulları ve kültürel yapılarını tanımayan üst yönetim, ülke genelinde genel geçer kurallar alıp okullardan uygulama bekler. Bu durum başlı başına bir kriz kaynağı dahi olabilir. Çünkü üst yönetimin baskısından ve yönetsel uygulamalarından bıkan okul yönetimi, bir savunma mekanizması olarak, krizleri kabullenme ya da örtbas etme eğilimine girebilir.

1.3. KRİZ YÖNETİMİ

1.3.1. Kriz Yönetimi Tanımı

Örgütlerin normal zamanlardaki iş yapma ve karar verme alışkanlıklarıyla kriz koşullarına cevap vermeleri oldukça zordur. Bu nedenle kriz dönemlerindeki yönetim politikalarının farklı olması gerekir. Kriz dönemlerinin farklı uygulamalar gerektirmesi ise, örgütlerde kriz yönetimi denen uygulamalar setini gündeme getirmiştir (Can vd., 2011). Kriz yönetimi, oluşacak krizin stratejik eksiklik ve gerekliliklerinin kontrolünü ve yönetimini gerektirir.

Kriz için asıl olan yönetimdir. Bu bağlamda kriz yönetiminin neyi ifade ettiğini belirlemek için kriz yönetimi tanımlarına bakmak gerekir (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Karaağaç (2013)'e göre kriz yönetimi, bir krizin geniş ölçekli etkisini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerini içeren kapsamlı bir yönetim sürecidir. Sucu (2000)'e göre kriz yönetimi, krize alternatif olarak değil, krize hazırlıklı olmayı ve kriz planı oluşturmayı, gerekli işlemleri yapmayı ve denetlemeyi gerektirir. Öyleyse kriz yönetimi, yalnızca kriz ortamında gerçekleştirilen yönetsel etkinlikler değil işletmenin yaşam sürecinin bütününde krize karşı etkinlik ve verimliliği korumaya yönelik etkinliklerin bütünüdür. Savcı (2008) kriz yönetimini, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen çalışmaların bütünü olarak görmektedir. Can vd. (2011) göre kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci ya da uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleşmesi, gerçek bir krizin varlığında ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir.

Kriz yönetimi kavramının literatürde, bazı kavramlarla iç içe geçtiği, bazen de bu kelimelerin birbirlerinin yerine kullanıldığı görülür. Bu kavramlar; acil durum yönetimi, afet yönetimi, felaket yönetimi, sivil savunma ve acil durum hizmetleri gibi kavramlardır (Savcı, 2008).

1.3.2. Kriz Yönetiminin Amacı

Örgütler bugün hızlı ve sürekli değişen bir çevrede bulunmaktadır. Bu kesintisiz değişim örgütlere, çeşitli tehlike ve olanakları bir arada sunmaktadır. Değişimin hızı, örgütleri hem iç hem de dış çevreden gelen tehdit ve krizlerle baş başa bırakmaktadır. Kriz gibi plansız ve ani değişimin çok yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi zordur. Bu durum, “kriz yönetimini” gerekli kılmaktadır (Özdemir, 2002). Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir. Krizle baş etmenin yolu ise krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir (Demirtaş, 2000). Bu yüzden örgütlerin başarıları, büyük oranda, bu tehlike ve olanaklara karşı gösterecekleri duyarlılığa ve bu sürece ilişkin öngörü ve tedbirlerle çalışmalarına bağlıdır. Kriz yönetimi öngörude bulunmayı, denge durumunu korumayı, denge durumunun bozulması sonrasında yeniden denge durumuna ulaşmayı amaçlayan örgüt açısından, süreklilik taşıyan bir

etkinliktir (Sucu, 2000). Karaağaç (2013)'e göre kriz yönetiminin amacı karmaşadan düzen yaratmak, ilk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin biçimde koordine edebilmek, krizle başa çıkabilmek için gerekli olan iletişim düzenini oluşturabilmek, yönetim, çalışanlar ve müşteriler başta olmak üzere tüm paydaşlara güven telkin etmek, krizi en kısa sürede en az hasarla atlatabilmektir.

1.3.3. Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar

Kriz ortaya çıktığında yöneticinin bu krizin parametrelerini (krizle ilgili değişkenleri) anlaması önem taşır. Ortaya çıkacak sorunları etkileme ve/veya kriz yönetimi yaklaşımları büyük ölçüde duruma ve krizin türüne göre değişiklik gösterse de yönetim davranışlarının tüm krizler için aynı olduğu düşünülmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Örgütü tehdit eden, onu baskı altına alan olayların, kısıtların ve fırsatların öngörülmesi ve olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılmasını sağlayan bir süreç olarak görülen kriz yönetimi, özel bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Sistem yaklaşımı ve bu düşünce temelinde gelişen durumsallık yaklaşımı veya stratejik yönetim uygulamaları bu anlayışa karşılık gelmektedir (Sucu, 2000).

Kriz yönetimi proaktif (aktif) kriz yönetimi ve reaktif (pasif) kriz yönetimi olarak iki yönetim yaklaşımını sunmaktadır. Proaktif kriz yönetimi, kriz oluşmadan, krize karşı hazırlıklı olma ona yön verme, kriz ortamından en az hasarla veya krizden yararlanarak çıkma arayışına karşılık gelir. Buna yönelik amaçlar belirlenir, buna uygun planlama anlayışı gerçekleştirilir, buna uygun örgütsel yapı oluşturulur, yürütme ve eşgüdüm araçları kriz gözetilerek gerçekleştirilir ve denetim buna yöneliktir. Reaktif kriz yönetimi ise krize karşı müdahale etmek için krizin ortaya çıkmasını bekler, ardından krizi çözmeye çalışır ve tepkiseldir (Sucu, 2000).

Örgütler için öncelikle önemli olan kriz çıkmadan önce, krizin gelmekte olduğunu hissedip önlemeye çalışmak ve yönetim yapısında buna göre değişikliklere gitmektir. Bu yapıldığı halde kriz yine de çıkıyorsa, yapılması gereken, krizi atlamanın veya geçiştirmenin yollarını aramak olduğunu söyleyen Can vd. (2011), böyle durumlarda örgüt yönetimlerinin sergileyebileceği krizden kaçma ve kriz çözme yaklaşımlarını şöyle açıklar:

- Krizden kaçma yaklaşımı, arzu edilmeyen durumları hafifletme veya krizden kaçınma stratejilerinden oluşmaktadır. Krizden kaçma yaklaşımı savunmacı bir karaktere sahiptir. Ancak bu yaklaşım örgüt için ideal bir durum değildir. Sadece özellikle tehlikeye yönelik krizlerde, örgütün denge durumunu korumasına yardımcı olabilmektedir. Fırsat durumunda ise bu yaklaşım alternatif bir kayıp doğurabilmektedir.
- Krizi çözme yaklaşımı, krizi başarıya dönüştürmeye yönelik stratejileri içermektedir. Bu yaklaşımda amaç, yöneticilere krizde paniğe kapılmadan, krizden nasıl kurtulacaklarının yollarını göstermek ve krizi birer atla taşı olarak kullanmalarını sağlamaktır. Kısaca krizi çözme yaklaşımı saldırgan bir karaktere sahip olup, kriz ve belirsizlik dönemine yaşam savaşı verme korkusuyla değil, başarıya ulaşma arzusuyla girmeye yönelik politikaları içerir.

1.3.4. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi sürecini beş aşamada inceleyen Can vd. (2011), örgütlerin krizden güçlenerek çıkması için bu aşamaların her birini başarılı bir şekilde geçirmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

1. **Kriz Sinyallerinin Alınması:** Bu aşamada yöneticinin yapması gereken belirebilecek bir krizi gösteren sinyalleri, gereksiz parazitlerden ayırabilmeyi öğrenmektir. İkinci olarak izleme sonuçlarının tepe yönetimler tarafından doğru olarak değerlendirilmesi gerekir. Son olarak farklı krizlerin, farklı uyarılardan ortaya çıkması nedeniyle erken uyarı sistemlerinin farklı sinyalleri belirleyecek nitelikte olmasına dikkat edilmelidir.
2. **Hazırlık ve Korunma:** Uyarı sistemlerinin değerlendirilmesi örgütün krize karşı önlemler alabilmesine yardımcı olacak mekanizmaları kurmasına bağlıdır. Kurulacak olan hazırlık ve korunma mekanizmaları krizin ortaya çıkaracağı zararı önleme amacıyla, örgütün birimlerini, departmanlarını ve çevresini bozulmanın ortaya çıkaracağı zararın etkilerinden korumaya dönük faaliyetleri içerir. Ayrıca kriz dönemlerinde alınan önlemler kadar bu önlemlerin telaşsız ve başarılı bir şekilde uygulanması da önemlidir. Krize

hazırlık ve krizden korunmak için kurulacak mekanizmalarla aşağıdaki faaliyetlerin yerine getirilmesi gerekir.

- Kriz planının oluşturulması,
- Kriz el kitabının hazırlanması,
- Kriz yönetim takımının kurulması,
- Kriz denetim merkezinin kurulması,
- Etkili iletişim kanallarının oluşturulması,
- Planın test edilmesi ve eğitim.

3. **Krizin Kontrol Altına Alınması:** İlk iki faaliyet yerine getirilemediğinde kriz tüm şiddetiyle ortaya çıkar. Bu aşamada olası bir kriz yerine, gerçek bir krizin varlığından bahsedilir. Yönetimin amacı krizin etkilerini önleyerek, krizin ortadan kaldırılması veya zararın en aza indirgenmesidir. Bu aşama "duruma hâkim olma" ve "zarar kontrolü" olarak da isimlendirilir.
4. **Normal Duruma Dönüş:** İyileşme olarak da adlandırılan bu aşamada örgüt tekrar eski durumuna getirilmeye çalışılır. Çünkü kriz döneminde örgütün alt sistemleri arasında bağlar zayıflamış ve örgütsel düzen bozulmuştur. Amaç, durumun en kısa zamanda eski verimli haline getirilmesi ve bozulan örgütsel mekanizmanın yeniden işletilmesidir. Örgütün yapı, süreç ve usulleri yeniden yapılandırılarak hızla değişen çevre koşullarına uygun duruma getirilmeye çalışılır.
5. **Öğrenme ve Değerlendirme:** Kriz döneminde alınan karar, önlem ve uygulamaların gözden geçirilmesi ve kriz döneminden dersler çıkarılması faaliyetleridir. Öte yandan krizin tekrarını önleyici önlemler alınması ve krizden yarar sağlama bu aşamada yapılır. Bu aşamada gerekli etkililiği gösteremeyen, yani krizin olumlu yanlarını tespit edip ondan yararlanamayan örgütler ise yeni krizlere davetiye çıkarırlar. Bu nedenle hiçbir zaman krizin tamamen atlatıldığı veya bir daha asla söz konusu olmayacağı düşünülmemeli ve olası krizlere karşı tedbir elden bırakılmamalıdır.

1.4.OKULDA KRİZ YÖNETİMİ

1.4.1. Okul Kriz Yönetimi Tanımı

Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi, bazı krizlerin önlenmesini sağlamak, krizin olumsuz etkilerini en aza indirmek, etkin stratejiler geliştirerek okulun en kısa zamanda eski dengesine ve işlevine kavuşmasını sağlamak, krizin bireysel ve fiziksel etkilerini gidermek ve yaşananlardan dersler çıkararak yeni krizlere hazırlanmak için yapılan çalışmaları içeren bir süreçtir (Sayın,2008).

Okullarımızda yaşanabilecek krizlerin yönetimi için okul krizi konulu herhangi bir yasal düzenleme yoktur. Bu sebeple okul krizi ve okul kriz yönetimi tanımları henüz yasal bir çerçeveye oturtulamamıştır. Ancak okul güvenliğini sağlamaya yönelik çalışmalar dolaylı olarak kriz engellemeye yönelik tedbirler olduğunu düşünüldüğünde MEB mevzuatında, afet ve acil durum yönetimi, kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer tehlikeler, yangın önleme ve söndürme konulu yönergeler ile öğrencilerinin taşınması (servis), zararlı madde bağımlılığını önleme, oyuncaklardaki kanserojen ve toksik maddeler, aşamalı devamsızlık yönetimi, okul kantinlerindeki gıda satışı, boğulma riskine karşı alınacak önlemler, ortaöğretim okullarının onarımları, eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi ve azaltılması, psikososyal müdahale hizmetleri, cep telefonu baz istasyonu konulu genelgeler mevcuttur.

Okullar krizi yönetirken ilgili hukuki yaptırımların ışığında, sahip oldukları fiziki yapının, madde ve insan kaynaklarının özellikleri ile çevrenin özelliklerini de dikkate alarak okulun ihtiyaçları doğrultusunda fayda sağlayıcı çalışmalar yapılmalıdır.

1.4.2. Okul Kriz Yönetimine İlişkin Yönetimsel Yeterlilik ve Beceriler

Örgütü kriz ortamından çıkarma işi öncelikle yöneticilere düşmektedir. Krize müdahale bir ekip çalışması gerektirmesine rağmen kurumu yöneten kişiler olması bakımından krize neden olabilecek problemleri algılamada ilk yetkili okul yöneticileridir. Bu yüzden yöneticilerin, değişimi yönetme, çatışma çözme, kaotik

durumları algılama-yönetme ve elbette kriz yönetme gibi becerileri olmalıdır. Bu becerileri hizmet içi eğitimlerle edinip sorumluluğundaki örgütü etkili yönetme becerisine erişmelidir. Bu beceri ve yeterlilikler ekseninde yöneticiler, okulda kurduğu kriz yönetim ekibiyle beraber krizi yönetirler.

Sorunsuz bir ortamda, birçok kural ve yönetmelik, ortalama zekâyâ ve yeteneğe sahip bir kişi tarafından başarıyla uygulanabilir (Özdemir,2002). Yöneticilerin, yönetsel becerisine ve yeterliliklerine en çok kriz anlarında gereksinim duyulur. Çünkü kriz acil durumu ifade eder. Kriz durumu yönetimin krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir (Demirtaş,2000). İyi bir yönetim becerisi sayesinde yönetilen krizler daha az hasarla atlatılabilir. Krizin derecesinin artmasında veya azalmasında etkin yönetim anlayışı büyük önem taşımaktadır (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Yöneticinin kriz anında şunları göz önünde bulundurması yararlı olur. Olguin'e (1998) göre "Sakin kalınmalıdır. Duruma hâkim olunmalıdır. Durum gözden geçirilmeli, dikkatle değerlendirilmeli ve en uygun davranış biçimi belirlenmelidir. Nesnellik sürdürülmelidir. Bu durumdan bütün çıkar gruplarının etkilendiği göz önünde bulundurulmalıdır. Sınır birimleri veya çevreyle ilişki kuracak gruplar için anahtar mesaj cümlelerinin oluşturulması gerekmektedir. Bu yöneticinin duyarlılığını göstermesi açısından önemlidir. Medya ile açık ve aktif olarak ilişki kurulmalıdır. Bir takım bilgilerin (gizli kalınması gerekenlerin) zamanı gelinceye kadar açıklamaması istenmelidir. Pozisyon devam ettiği sürece, çok dikkatli ve duyarlı olunmalıdır." Nucifora'ya (1988) göre "Yönetici, hazırlığın işletmenin krizden göreceği zararı azaltacağını bilmeli, krize hazırlık yapıp yapılmadığını denetlemelidir.". Ayrıca krizi yöneten yönetici, kriz yönetimi takımının sayıca yeterinden az olmamasını sağlamalı, kriz yönetimi el kitaplarının her şeyi içeriyormuş gibi dağıtılmasını engellemeli, tek ayaklı çabalardan çok süregelen çabalar gösterilmelidir (Akt. Sucu, 2000).

Kriz dönemlerinde okulda yaşanan kaos ortamında, krizle mücadele edecek olan herkesin; planlı, işbirliğine dayalı örgütlenmiş çalışmalara yönlendirilmesi ve bu çalışmaların başarısı müdürün liderlik özellikleri ile ilgilidir (Ulutaş,2010). New York'un eski valisi Giuliani şehri idare ederken ve krizlerle baş ederken bir yönetim

stratejisi belirlemiştir. Liderlere temel tavsiyesi ise hep yetenekli insanları çevrelerinde tutmaları, günlük toplantılar düzenleyerek çalışanların ilgisini canlı tutmaları, temel hedefi tanımlayarak ona uygun stratejilerin geliştirilmesini sürekli denetlemeleri, çevrelerindeki sorumluluklarını yerine getirmelerini beklemeleri, çalışanlarda güven uyandırmaları ve yerine getirilen bütün işlerle ilgili bilgi sahibi olmalarıdır (Tuğcu,2004).

Ekiple beraber; kriz öncesi tedbirler profesyonelce alınmış, risk faktörleri dikkate alınmış, etkileri analiz edilmiş, planlar oluşturulmuş ve hatta planlı bir yönetim faaliyeti sürdürülmüş olabilir. Her şeye rağmen plan üstü bir durum gerçekleşmiş ve olası çözüm metodu belirlenmemiş olabilir. İşte böylesi bir anda hızlı, net, doğru, etkileyici bir çözüm bulmak kitlece kabullenilmiş bir lidere düşer. Lider okul yöneticisi olmak zorunda değildir. Zaten liderler bu vasfı süreç içinde doğal şekilde kazanırlar.

Kriz değişim, yönetiminin konusu olup radikal kararlar ve değişiklikler gerektirebilir. Değişim iyi yönetilmezse örgütlerde yabancılaşma, çatışma, stres, direnme ve kriz gibi sorunlara yol açabilir (Tunçer,2013). Bu yüzden kriz ortamlarında değişimi yönetme becerisi gerekir.

Krizin 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 (Ocak,2006). Bu yüzden okulun içinde bulunduğu kriz durumlarında öğretmenler arasında mesleki dayanışma, iletişim, işbirliği de zayıflamaktadır.

Liderler, dinamik ekipler kurup, meslektaşlarıyla işbirliği yaparak kaynakları yaratıcı şekilde kullanır, örgüt iklimini olumlu şekilde değiştirirse kriz yönetiminde başarılı olabilir (Adıgüzel,2007). Ayrıca kriz boyunca, örgütün yaşamını sürdürmesi için en önemli unsur olan “insan ve madde kaynaklarını koordine etme” becerisine sahip olmalıdır. Yöneticilerin kriz anlarında sergileyecekleri bu becerilere sahip olabilmeleri için elbette krizden önce hazırlanmaları ve uzmanlarca eğitilmeleri gerekir. Üstelik bu kriz deprem gibi bugünün şartlarında önceden sezilemeyip,

önlenemeyen bir krizse, kriz öncesi hazırlığın önemi daha da artmaktadır (Özdemir,2002).

Okuldaki iş görenler arasındaki iletişim ve karşılıklı etkileşim, muhtemel krizlere karşı örgütü daha güçlü kılarken okul yöneticisine de krize hazırlanmada ya da karşı koymada büyük yarar sağlar (Ocak, 2006). Yöneticiler iletişim sayesinde krizin ön bilgilerini alıp gidişatını yönlendirebilirler (Döş ve Cömert, 2012). Yine iletişim sayesinde, kriz durumunda fazla tedirginlik ortamı oluşmadan örgüt içi ve örgüt dışı hedef kitleye daha çabuk ulaşma imkânına erişebilir (Akdağ ve Taşdemir,2006).

Kriz yönetimi, risk taşıyan bir çabadır. Zaten risk alma, kriz anlarında özellikle gerekli bir beceridir. Bu yüzden, normal ve her şeyin yolunda gittiği durumlarda yönetim çok belirgin değildir (Demirtaş,2000). Kriz sırasında birçok karar ani ve hızlı alınır. Bu yüzden yöneticinin tünelin sonunu görebilme becerisi ile risk alma sorumluluğu taşıması gerekir.

Krizlerin önceden tahmin edilememesi ve normal prosedürleri etkisiz kılması, etkili bir kriz yönetim planlaması ve güçlü bir yönetim becerisi gerektirir (Sezgin,2003). İyi bir yönetici olayları akışına bırakmamalıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, kiminle, ne ile sorularına cevabı olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler krizle ilgili sinyalleri algıladığında, kriz aşamasına gelmeden bu soruları cevaplayan planlamalarını hazırlamalıdır (Ulutaş, 2010).

Bireyin kendisini güvende hissetmediği ortamlarda etkili bir öğretim ve öğrenmenin gerçekleştirilmesi çok zordur. Güvenli bir okul ortamı yaratmak okul yönetiminin sorumluluğudur. Bu nedenle etkili ve verimli bir öğretim sürecinin ve güvenli bir okul çevresinin yaşama geçirilmesi, kriz durumlarının etkili bir biçimde yönetilmesi ve okulda çalışan tüm iş görenlerin kriz durumlarına duyarlı olmasıyla mümkün görülmektedir. Okul güvenliği, okulda tehlike arz eden olayların ve kriz durumlarının bilimsel ve etkili şekilde profesyonel yönetimiyle sağlanır.

1.4.3. Okullarda Kriz Yönetimi Süreci

Okul içi ya da dış etkenler nedeniyle yaşanan krizler, eğitim öğretim sürecine, okulun isleyişine, okuldaki bireylere, okulun havasına ve okulun saygınlığına zarar verebilmektedir. Okulun yaşayacağı olumsuzluklar için bir risk unsuru her zaman vardır ve bu riskler gerekli önlemler alınmadığında krize davetiye çıkarırlar. Krizi önlemek ya da krizden en az zararla çıkmak için, tüm örgütlerde olacağı gibi, okullar da kriz yönetimi çalışmalarına önem vermelidirler (Sayın, 2008).

Bir okul yöneticisinin kriz planlaması ve krize müdahale (kriz yönetimi) süreçlerinde başarılı olabilmesi, pek çok çalışmanın gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu çalışmalar okulların düzeyleri, buldukları bölgeler, okul büyüklükleri ve çevresel farklılıklardan etkilenerek içerik açısından bazı farklılıklar gösterse de, genellikle benzer basamaklar içermektedir. Bir okul yöneticisinin krize müdahale planlaması ve krize müdahale sürecinde göstereceği çalışmalar Eğitim Ortamlarında Kriz Durumuna Müdahale Eğitim Çalıştayı'nda (2010) şu şekilde sıralanmıştır:

- Bir kriz sırasında kimin yetkili olacağına karar verilmesi.
- Krize müdahale ekibinin oluşturulması
- Açık, tutarlı politika ve yöntemlerin belirlenmesi
- Krize müdahale ekibi için eğitim sağlanması
- Krize müdahale, ilkyardım vb. konularda eğitim alan okul personelinin listesinin çıkarılması
- Acil durum ve yardım için gerekli malzemelerin listelenmesi, bunların sağlanması
- Gerektiğinde emniyet görevlileriyle iletişim kuracak görevlinin seçilmesi
- Basın için iletişim görevlisi seçilmesi ve basın temsilcilerinin çalışabileceği bir yer belirlenmesi
- Çevre sağlık kurumları ve diğer kaynak gruplarla sürekli ilişkiler kurulması
- Kriz ekibi ile okul sonrası veya hafta sonları eğitim ve planlama toplantılarının düzenlenmesi ve önceden bir telefon zincirinin oluşturulması
- Kriz durumlarıyla ilgili bilgi vermeye yönelik duyuruların şablonlarının hazırlanması
- Tehlike durumunda sınıfların korunması için plan geliştirilmesi

- Kriz alarmı vererek bir kriz durumunun provasının yapılması
- Okul Aile Birliği veya Okul Koruma Derneği üyelerinin, kriz durumlarında kriz ekibine nasıl yardım edeceklerinin belirlenmesi (Örn: Okul sonrası ya da gece çalışmak gerektiğinde yemek temini veya ekibin çocuklarıyla ilgilenme gibi.)
- Genel katılımlı, krize müdahale konusunda hizmet-içi toplantılar düzenlenmesi.

Ayrıca okuldaki bütün öğretmenler, memurlar, servis şoförleri, kantin görevlileri, hizmetliler kriz planından haberdar olmalıdır. Özellikle okulun hizmet personeli kriz sırasında, gerekirse, görev alabileceklerini önceden bilmelidirler.

1.4.4. Okullarda Kriz Yönetim Planı Hazırlanırken Dikkat Edilecekler

Okul örgütlerinin amaçları aynı olsa da çevresel şartlar, okul iklimi, okul türü, okul kademesi ve yönetici özelliklerine göre farklı yönetim anlayışı taşırlar. Bu yüzden her okulun kendine özgü bir kriz tanımı olması gerekir ve yine kendisine özgü bir kriz yönetim planı olmalıdır. Ancak kriz planı ve kriz yönetimi çalışmaları okulların düzeyine, buldukları bölgelere, okul büyüklüklerine ve çevresel farklılıklar doğrultusunda içerik olarak değişiklikler gösterse de yine de benzer basamakları içermelidir. Ocak(2006)'ın belirttiği gibi iyi bir plan oluşturmak için örgüt içi ve dışındaki faktörler yakından incelenmeli, örgütün eksik olduğu yönler tespit edilmeli ve planın oluşumunda bu noktalara öncelik verilmelidir.

Ayrıca, oluşturulan kriz planı düzenli aralıklarla gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Bu sayede plandaki eksiklikler ve gereksiz ifadeler saptanabilir (Ocak, 2006). Ayrıca kriz planları, beklenmedik kriz durumlarına ya da beklendik ama planlanmayan kriz reaksiyonlarına uyacak şekilde esnek ve işlevsel olarak hazırlanmalıdır. Kısacası kriz yönetimi sürecinde farklılaşan her duruma adapte olabilen planlar oluşturulmalıdır. Kriz öncesinde, okulun değişen risk faktörlerine göre yenilenmesi ve dinamikliğini yitirmemesi gerekir.

Olası durumlar karşısında yapılan planların sonucunda denge durumunun tekrar nasıl sağlanacağı da belirlenmelidir. Bu nedenle planda bulunacak hareket tarzları, ekip elemanlarını acil olarak, kısa vadeli ve devam eden sorunların çözümüne ilişkin

yapmaları gerekenler konusunda, ebeveynleri, basını, öğrencileri, okul personelini bilgilendirerek onların rahatlamalarını sağlamalıdır. Planda bulunması gereken bir başka özellik ise okullarda kriz anında çeşitli acil telefon numaralarının, haber verilecek kişilerin listesinin, özel konuların, çalışma örneklerinin, tahliye planlarının ve okula ait diğer özel bilgileri içerecek uygun bir talimatnamenin hazırlanmasıdır. Bu talimatnamede ise krize ilişkin tüm soruların cevabı olmalıdır (İnanlı, 2008).

Ayrıca planlarda okulun hedefi ve amacı, planın hedefi ve amacı, kriz olduğunda izlenecek stratejiler, ekip üyeleri, yardımcı görevlendirilebilecekler, ekibin görevleri ve görev paylaşımları, üye iletişim bilgileri, kriz yönetimine katılma teşvikleri, müdahalenin yeri, zaman çizelgesi, tüm çalışmaların ardından değerlendirme ve alınacak önlemler bulunmalıdır. Son olarak iyi bir kriz önleme programında olması gereken özellikler (Ögel vd.,2005) şunlardır:

- Erken uyarı işaretlerini bilmek ve potansiyel şiddet oluşturacak davranışları fark etmek ve bu işaretleri gösteren çocukları teşhis etmek.
- Okuldaki bütün çocukları korumayı kapsayacak bir önleme planı geliştirmek.
- Okulda riskli çocuklar için uygulanabilecek bir müdahale planı yaratılması kadar riskli davranış gösteren çocuklara erken müdahale yöntemleri de geliştirmek.
- Mutlaka bir krize müdahale planı yapılmalı. Ani gelen olaylara karşı nasıl davranılması, şiddet davranışları karşısında neler yapılması gerektiği bu planda bulunmalıdır.

1.4.5. Kriz Yönetim Ekibi

Krize müdahale planlarındaki bütün ayrıntıların, krize müdahale ekibi tarafından bilinmesinin yanında diğer iş görenlerin de bu konularda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Krize müdahale ekibi, krizde anahtar rol oynarken diğer iş görenler de krize müdahale ekibinin işini zorlaştırmamalıdır (Ulutaş, 2010).

1.4.5.1.Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri

Olası bir kriz durumuna hazırlık çalışmalarının ilk basamağı bir “Kriz Kurulu’nun” oluşturulmasıdır. Bu kurul okul müdürü ya da yardımcılarından birisinin koordinatörlüğünde, okul rehber öğretmeni, öğretmen ve veli temsilcilerinden

oluşabilir (Ögel vd.,2005). Bu sınırlı kadro yeter sayısı Aksoy ve Aksoy'un (2003) belirttiği gibi okul personel ve öğrenci sayısına göre belirlenir. Ve "Geniş kapsamlı müdahale takımında eğitim yöneticilerinin yanı sıra öğretmenler, veliler, rehber öğretmenler, rehberlik ve psikolojik danışma merkezlerinde görev yapanlar, polisler, sekreterler, hemşireler, doktorlar, ilkyardım uzmanları vb." gibi kişiler yer alır.

Ekibin okul yönetimi tarafından okul sistemi içerisinde veya dışından belirlenecek yardımcı üyelerinin, ekibin özelliklerine uygun alanlardan olmasına dikkat edilmelidir. Özellikle hukuk, güvenlik, psikoloji-psikiyatri, idari bilimler ve halkla ilişkiler konularında eğitim almış ve deneyim sahibi üyeleri içeren birçok disiplinin, sözü edilen krize müdahale ekibi içinde temsil edilmesi en uygun olanıdır. Bu nedenle iyi bir kriz yönetimi, kriz ortaya çıktıktan sonra krize müdahale etmekle değil krize her zaman hazırlıklı olmakla yapılır. Ayrıca, bazen kriz ortaya çıktığında krize müdahale ekibinin yanında yardımcı diğer birimlerden de destekler alınabilir. Bu durum krizin özelliğine göre değişebilir (İnandı, 2008). Ekiplerdeki farklı yetenekteki bireylerin varlığı, alışılmadık dışında meydana gelebilecek durumlarla baş edebilme ve özellikle karar verme aşamalarında etkinlik imkânı verebilecektir (Arslan,2009). Bu sebeple ekipler mümkün olduğunca farklı birim ve yetenekteki kişilerden oluşmalıdır.

1.4.5.2.Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri

Kriz Kurulunun sorumluluk ve yapması gereken görevler şunlardır: Krize müdahale planı hazırlanmalı ve geliştirilmelidir. Kriz durumu oluştuğunda, tüm okul çalışanları kendilerinin ne yapacağını önceden bilmelidir. Kriz durumunda yararlanılabilecek kişi ve kurumlar ile işbirliği sağlanmalıdır. Tüm okul personelinin, okul yöneticilerinin, öğretmenlerin, öğrencilerin ve hatta velilerinin yani okul paydaşlarının kriz durumları ve yapacakları hakkında eğitim alması gerekmektedir (Ögel vd., 2005).

Okul yöneticileri rehber öğretmen ve öğretmenlerden oluşan krize müdahale ekibinin öncelikli çalışması krize müdahale planı geliştirmek ardından kriz anında gerekli olacak kaynakları bulma ve iletişime geçme olmalıdır. Kriz yönetim ekibi plan aşamasında krizin ne sebeplerle oluşabileceği konusunda beyin fırtınası yapabilir.

Senaryolaştırıp çözümler bulunabilir. Ek olarak örnek olay olarak yaşanmış eski krizler değerlendirilebilir. Yapılmayacaklar ve yapılacaklar tekrar düzenlenebilir. Bir kriz durumunda sorumlu kişileri seçme ve düzenleme de yine bu ekibin işidir. Ayrıca ekip sorumlu olduğu gruba eğitim verme, gerekirse ayarlama sorumluluğundadır. Bu eğitimler konferanslar yoluyla sağlanabileceği gibi broşür-gazete-duvar panoları gibi görsel ya da işitsel yollarla da gerçekleştirilebilir.

1.4.5.3.Kriz Ekibi Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar

Kriz yönetim takımında görev alacak üyeler, eşgüdüm yeteneği olan, geleceği görebilen ve iletişim yeteneği gelişmiş bireyler arasından seçilmelidir (Özdemir,2002). Kriz yönetimi bir ekip çalışmasıdır. Kriz yönetim ekibinin örgüt içi ve örgütle iletişim içinde olan herkesle rahat anlaşabilmesi ve krize neden olan olayları daha iyi anlatabilmesi iletişimin etkin bir biçimde kullanılmasıyla mümkün olacaktır. (Akdağ ve Taşdemir, 2006) Krize müdahale ekibi, hızlı karar verebilme yeteneğine ve yetkisine sahip olan bireyleri içermelidir. Krize müdahale ekip üyeleri gelişim odaklı, vizyon sahibi, öngörüsü yüksek, ortak çalışma ruhuna sahip ve mümkünse gönüllü kişilerden oluşmalıdır. Ayrıca gerektiğinde okul krize müdahale ekibi okul ilk yardım ekibi ve okul sivil savunma kulübü öğretmenleriyle ortak çalışmalara gideceğinden işbirlikçi çalışmaya yatkın kişilerden oluşmalıdır.

Ayrıca Kowalski vd.,(1996) ve Braden vd., (2005) yerleşik kültüre sahip ve insan ilişkileri gelişkin örgütlerde ekip planlaması yapılmıyorsa bile herhangi bir kriz anında ilk şokun atlatılmasının ardından, liderlerin emir-komutasında kendiliğinden ekiplerin oluştuğunun görülebildiğini söyler (Akt. Arslan, 2009).

1.4.6. Kriz Senaryolarının Geliştirilmesi ve Stratejilerin Belirlenmesi

Örgütte kriz yönetimi için krize müdahale ekibi oluşturmaktan daha önemli bir şey varsa o da ekibin çalışması ve çalışmalarınıdır. Varlığını örgüte hissettirmek, potansiyel konular baz alınarak senaryolar geliştirmek, kriz gerçekleşmişçesine onlara çözüm önerileri sunmak ekibin kriz öncesi görevlerindedir. Senaryolar gerçekçi olmalı, sürekli test edilmeli ve güncellenmelidir. Mümkünse, her olasılığı göz önüne alarak üretebildikleri kadar senaryo üretmelidirler.

En kötümser bakış açısıyla oluşturulan senaryoda; krizin, örgüt tarafından oluşturulan krizlerden bazılarının sonuçları olup olmadığı araştırılır. Eğer böyle ise, şimdi ne yapıldığı, mevcut durumda örgütün rolünün ne olduğu, eğer önceki etkinlikler açıkça yanlış ise ne yapılması gerektiği tartışılır. En iyimser bakış açısıyla oluşturulan senaryoda; krizin, örgüt tarafından oluşturulan kriz değil de, örgüt dışı birimler tarafından neden olunan veya oluşturulan bir durum olduğu varsayılır, krizin ne olduğu ayrıntıları ile incelenir ve ne yapılması gerektiği tartışılır. Hangi senaryoda olursa olsun, gerçek durum yakalanana ve tanımlanana kadar, konu aşama aşama incelenmeli ve krizin ne olduğu belirlenmelidir (Sucu, 2000).

Kriz kapıyı çaldığında liderler vakit geçirmeksizin kriz yönetimi ve acil durum planlarını devreye sokabilmesi için; tespit edilebilen sahalara uygun senaryoların simülasyonu yapılarak önleme yöntemlerini içeren planlar geliştirilmeli ve kriz anında tepki ve müdahale süreleri mümkün olduğunca kısaltılabilmelidir. Ayrıca bir takım kriz senaryoları oluşturulup baskı altında ekiplerin nasıl çalışabilecekleri gözlemlenmeli ve verecekleri tepkiler ölçülebilmelidir. Farklı yetenekteki ve değişik birimlerden bir araya gelmiş ekip üyeleri senaryoların içeriğine ve krizin ağırlığına göre değişik ekiplerde görevlendirilmelidir (Arslan, 2009).

Henüz tek bir krizle karşılaşmamış örgütlerin bile, birtakım risk faktörleri üzerinden ayrıntılı senaryolar yaratmaları ve yine senaryolar üzerinden çözüm stratejileri geliştirmeleri sonrasında kriz yönetim planı oluşturmaları ve muhakkak güncelliğinin korunması, okulların olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaları adına faydalıdır. Bu çalışmalar ekibin hazırlıklı olmasını sağlamasının yanında ekibin birbiriyle ve liderin ekibiyle uyumuna da katkı sağlar.

1.4.7. Kriz Merkezi

Kriz yönetim merkezi: “Kriz takımı üyelerinin bir araya gelip çalışabileceği ve kriz anında bilgi akışının çabuk sağlanması için iletişim araçlarıyla donatılmış birim.” olarak tanımlanır (Özdemir,2002).

Kriz yönetim ekibinin oluşturulmasına ek olarak kriz anında ekip üyelerinin nerede toplanacağı, krizi nereden 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(Ocak,2006). Ayrıca bu merkez, istenilen her durum ve zamanda ulaşılabilir olması ile birlikte gerekli tüm donanıma sahip işlevsel bir oda olmalıdır.

1.4.8. Kriz El Kitabı

Kriz el kitabı kriz takımı üyelerinin kriz anında ihtiyaçları olabilecek tüm bilgileri içeren ve ilk başvuracakları kaynaktır. Kriz yönetiminin “kim? ne? nerede? ve ne zaman?” sorularını kriz el kitabı cevaplar. Kriz el kitabı, bir krizin kritik saatlerindeki yol gösterici kaynağıdır. Bu el kitabının kolay anlaşılabilir, yöneticilerin ellerinde mevcut, personel tarafından bilinen bir kılavuz olması gerekir. Kriz el kitabı geniş hacimli ve sindirilemeyecek kadar kalın bir cilt olmamalıdır. Bunun yanında kitapta yer alan bilgilerin güncel olması için sürekli denetlenmesi gerekir(Özdemir,2002).

1.4.9. Olası Okul Krizleri ve Kriz Yönetimleri

Okullarda yaşanabilecek kriz durumları artırabilir olmakla beraber örnek teşkil etmesi bakımından aşağıdaki gibi örneklendirilebilir (Savçı,2008).

1. Okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi,
2. Bomba ihbarı alınması,
3. Okulda bir öğrencinin ölümü,
4. Okuldan bir öğrencinin okul dışında ölümü,
5. Okul personelinden birinin ölümü (idareci/öğretmen/hizmetli),
6. Öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması,
7. Okulun işleyişini engelleyen doğal afet (kar, tipi, dolu, fırtına, deprem, sel vb),
8. Yangın,
9. Salgın hastalıklar (kuş gribi, çin gribi vb),
10. Çete saldırıları ve çatışmaları,
11. Okul sınırları içerisinde rehin alma durumu,
12. Okul sınırları içerisinde, öğrenciye tecavüz/cinsel taciz,

13. Okul sınırları içerisinde, çalışan personele tecavüz/cinsel taciz,
14. Toplu zehirlenme (kantin ya da yemekhanede),
15. Okul ve çevresinde ateş etme/silahlı saldırı,
16. İntihar tehdidi,
17. Tehdit eden, küfür eden veli,
18. Okulun işleyişini engelleyecek derecede okulun bina, eklenti ve mallarına zarar verme (Vandalizm),
19. Öğrencilerin okula ulaşımı esnasında meydana gelen kazalar;
20. Çocuk kaçırma (ebeveynler veya yabancı biri tarafından),
21. Okul gezisinde meydana gelen kazalar,
22. Okul sınırları içerisinde öğrenci, öğretmen, idareci ya da hizmetlinin tehdit oluşturacak biçimde silah ya da bıçak bulundurması,
23. Elektrik kesintisi,
24. Sağlıkla ilgili ciddi problemleri (sara nöbeti, panik atak, kalp rahatsızlığı vb) olan öğrenci,
25. Okula kayıtlı bir öğrenciyle idareci/ öğretmen/ hizmetlinin ilişkiye girmesi,
26. Öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi,
27. Öğrenciler arası ciddi siyasi çatışmanın yaşanması,
28. AIDS'Lİ bir öğrencinin ortaya çıkması,
29. Okul ve çevresinde kimyasal madde sızıntısı yaşanması (doğal gaz sızıntısı vb),
30. Öğrencinin, öğrenciye uyguladığı şiddet,
31. Öğretmenin, öğrenciye uyguladığı şiddet.

1.4.9.1.Şiddet

Şiddet Wake Forest Üniversitesi Baptist Tıp Merkezi'nden araştırmacılar tarafından yayınlanan ve Pediatri Dergisi'nin Kasım sayısında yer alan yeni bir araştırmaya göre, öğrenilen bir davranıştır. Şiddetin öğrenilebilir olması önlenemez ve müdahale edilebilir olduğunu gösterir.

Şiddet içerikli davranışlar arasında öfke patlamaları, vurmak, tekmelemek, itmek, yaralamak, kavga etmek, başkaları ile ilgili tehditler savurmak ya da yaralamaya çalışmak, hayvanlara yönelik acımasız davranışlar, yangın çıkarmaya teşebbüs etmek ve eşyalara bilerek zarar vermek sayılabilir(Ögel vd.,2005). Okullarda şiddet öğrenci

ya da öğrenci gruplarının kendi arasında, öğretmenlerin kendi aralarında, öğretmenin öğrencilere ya da öğrencilerin öğretmene olabileceği gibi dış çevreden bir veli ya da vatandaşın okula girmesi ile de gerçekleşebilir.

Güvenli okullar şiddet davranışları ile ilgili önleme planlarına sahiptir. Bunun için yaklaşımlar ve stratejiler geliştirirler. Esasen önleme planı yaratmak öğrencilerin, öğretmenlerin, ailelerin ve genel anlamda tüm toplumun özel ihtiyaçları doğrultusunda olmalıdır. Örneğin toplumun şiddet konusundaki düşünceleri, tutumları göz ardı edilmemelidir. Aile içinde ya da toplumda çocuklara uygulanan fiziksel cezalar (dayak, ağır mahrumiyet gibi olaylar) ileride çocukların şiddet davranışında bulunmalarını tetikleyeceği unutulmamalıdır. Müdahale programında bu konunun mutlaka yer bulması gerekmektedir. Televizyon ve medyada karşımıza çıkan şiddet sahnelerinin çocuklar arasında görülen şiddet davranışını tetiklediği unutulmamalıdır(Ögel vd.,2005).

Krizin erken uyarı sinyallerini hissetmek ve önlem almak kriz çözmekten daha önemlidir. İşte bu yüzden okullarda şiddete eğilimli öğrencileri fark etmek sonrasında ihtiyaçlarına cevap vermek öğretmenlerin olduğu kadar kriz yönetim ekibinin de görevidir. Ögel vd. (2005) erken uyarı sinyallerini sosyal olarak içe kapanma, aşırı izolasyon ve yalnızlık duyguları, aşırı reddedilme duyguları, okula ilginin ve akademik başarının düşük olması, kontrol edilemeyen öfke, fevriyet ve düzenli/sürekli olarak vurma, sindirme, zorlayıcı davranışlar gösterme, disiplin öyküsü, önce yaşanmış şiddet ve agresif davranış hikâyeleri, farklılıklara toleransın olmaması ve ön yargılı olmak, madde ve alkol kullanımı, çetelere bağlı olma, silaha yasal olmayan yollardan ulaşma ve kullanma, ciddi şiddet tehdidi şeklinde sıralar. Ayrıca riskli davranış gösteren çocukların davranışsal ve duygusal ihtiyaçlarını ve işaretlerini anlamalı ve bunlara cevap verilmelidir. Okul kurulu mutlaka yetki ile donatılmalı, oluşturulacak eylem planı yasalara uygun olmalı, aileler, diğer okullar ve toplum tarafından desteklenmelidir. Bazen şiddetin tümünü önleyemeyiz, o zaman yapılacak şey müdahale ekibi olarak krize müdahale etmek ve zararı en aza indirmektir. Şiddet önlemeye yönelik eksiksiz bir yaklaşım gençlik gelişimi üzerine inşa edilmeli ve şiddete neden olabilecek diğer faktörleri de kapsamalıdır.

1.4.9.1.1. Silahlı Eylemler

Şiddet; fiziksel, psikolojik ve cinsel şiddet gibi türleri içinde barındırırken neredeyse tümü sıkça okullarımızda yaşanmaktadır. Okullarımızda silah kullanımıyla gerçekleştirilen şiddet eylemlerini ise diğerlerinden farklı olarak yakın zamandır yaşamaktayız. Gelecekte artarak devam etme ihtimali bu silahlı şiddet başlığını ayrıca incelemeyi gerektirir.

Toplumdaki silah kullanımının serbestliği, toplumun silaha bakış açısı üstünde durmamız gereken önemli bir noktadır. Örneğin “ Toplumdaki kontrol, şiddet riskini azaltırken, gençlerin ateşli silahlara kolay erişebilmesi şiddet davranışları riskini arttırmaktadır.” (Ögel vd.,2005).

Devlet politikalarının, şiddeti kolaylaştırıcı veya şiddeti engelleyici etkisi bulunur. Örneğin ABD’de sıkça yaşanan silahlı okul baskınlarının temelinde halkın silaha erişiminin kolay oluşu hatta bazı eyaletlerde silah taşımının serbest oluşu vardır. Öğrencilerin okulda silah taşıma eğilimleri gözlemlendiğinde araştırılması gereken “Silahı kendini korumak için kullanmak için mi taşıyor?” ve “silah edinme kaynaklarına erişme” şeklinde düşünülerek önce güvenlik sağlama daha sonra da kriz önleme adına yönetim çalışmaları yapılmalıdır. İlk sorunun cevabı “okul güvenliği hakkında algıyı ortaya koyacak” ikinci sorunun cevabı “ şayet engellenirse problemin diğer okullara sıçrama ihtimalini” düşürecektir.

Okul güvenliğini sağlamak için alınan fiziki önlemler okul güvenlik kameraları, okul güvenlik görevlisi, ziyaretçi giriş çıkışı kontrolleri, öğretmenlerin nöbet görevidir. Temel anlamda gereklidir. Ancak maliyetli, yorucu, zaman alıcı olmasının yanında sadece anlık olaylara müdahale etkisi vardır. Bu önlemlerin (fiziki kontrolün) olmadığı dış çevrede yaşanacak olayların engellenmesinde fiziki önlemlerin etkisi yoktur. Şiddetle mücadelenin amacına ulaşması öğrenilenlerin kalıcı izli davranışa dönüşmesi ile mümkündür.

1.4.9.2. Doğal Afetler

Ülkemiz afetler açısından yeryüzü şekilleri, jeolojik yapı ve iklim özellikleri açısından önemli risklere sahiptir. Bu nedenle deprem, sel, toprak kayması, çığ, sel ve taşkınlardan sıkça etkilenmektedir. Yönetimler tarafından kontrol edilemeyen toplumun genelini etkileyen olağandışı gelişmeler sadece okullar için değil yerel ve ulusal çapta kriz oluşturur. Doğal afetler diğer kriz durumları gibi en azından günümüz şartlarında engellenemez ve çoğunlukla öngörülemezler. Doğal afetlerin engellenemez ve öngörülen kısmi olarak yoksun yapısına rağmen zararlı etkilerinin azaltılması adına birçok tedbir alınabilir.

Okul yöneticilerinin doğal afetlere karşı okul binalarını güvenli duruma getirme, eğitim ve tatbikatlar yapma konularındaki çalışmaları, doğal afetlerin yıkıcı etkilerinin azalmasını sağlaması bakımından etkili olacaktır (Sayın, 2008). Ayrıca verilen eğitimler doğal afet anında yapılacakları-yapılmayacakları bilmek ve sığınacak yerleri tanımak ve sonrasında insani kayıp ve yaralanmaları önleme ya da azaltma açısından son derece önem taşır.

Ayrıca okullar, buldukları çevrede en çok bilinen ve en kolay ulaşılabilen yerlerdir. Bu rakipsiz konumlarıyla okullar, afet sonrası ilk müracaat edilecek merkezler olabilir. Bunun için, okul müdürü veya okulda sivil savunma amiri olarak görevlendirilen kişi, arama-kurtarma, afete hazırlık vb. yanında, olağanüstü hallerdeki belirsizlik ortamında, kriz yönetimi konusunda da eğitim alıp göreve hazır bulunmalıdır (Akpınar ve Köksalan, 2003).

Okul afet yönetimi kapsamında üç ana faaliyet alanı bulunmaktadır (Petal ve Sanduvaç, 2010):

- Değerlendirme ve planlama (okul ve aile afet planlaması dahil)
- Fiziksel korunma (sağlam ve güvenli okul binalarıyla standart operasyon prosedürleri dahil)
- Müdahale kapasitesini geliştirme (okul tatbikatları, öğrenci teslim prosedürleri dahil)

Türkiye'de, tüm bu afet türleri içinde en sık karşılaşılan ve etkisi diğer doğal felaketlere göre, görece olarak en geniş boyutlusu ve en uzun süreli tahripkâr olanı depremdir (Özdemir, 2002).

Ülkemizin de pek çok kez bu felaket yaratan afetleri yaşadığını, eğitim örgütlerinin de bundan etkilendiğini biliyoruz. Unutulmaz yaralar açan 17 Ağustos 1999 İzmit ve peşinden gelen 12 Kasım 1999 Düzce depremleri de böyle bir durum ortaya çıkarmıştır. Sağlıkları bozulmuş, yakınlarını kaybetmiş çok sayıda öğrencinin bulunduğu okullarda öğrencilere sunulan sağlık, rehberlik, psikolojik danışma, diğer sosyal hizmet ve ekonomik desteklerin olağan bir şekilde, bu tür olayların ve etkilerinin yaşanmadığı bölgelerdeki gibi sürdürülmesi düşünülemez. Böyle bir ortam öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim bilimciler, sosyolog, psikolog, sağlık ve sosyal hizmet uzmanları, il yöneticileri, sivil toplum yöneticilerinin ve diğer ilgili kurum ve meslektan kişilerin eşgüdümlü bir şekilde sorunlara yönelimini gerektirir (Özen, 2011). Ancak uygulamalara bakıldığında, olağanüstü hal sonrası çalışmalarda, ne yazık ki sosyal boyutun önemli ölçüde ihmal edildiği görülmektedir. Olağanüstü hal sonrası yapılanlar, daha çok, arama ve kurtarma hizmetleri şeklinde planlanıp yürütülmektedir. Oysaki arama kurtarma yanında, olağanüstü hal sonrası normal yaşama dönmede halkın bilgilendirilmesi, psikolojik destek, barınma gibi faaliyetler büyük önem taşır. Bunun için olağanüstü hallerle ilgili, halkın eğitim ihtiyacının belirlenip, halk eğitime gecikmeden başlanması büyük önem arz eder. Unutulmamalıdır ki psikolojik ve sosyal destek hizmetleri yeterince verilemediği zamanlarda afetin etkileri çok daha derinleşmektedir (Akpınar ve Köksalan, 2003).

Ülkemiz coğrafyasının aktif bir deprem kuşağı üzerinde yer alması ve tarih boyunca yıkıcı etkileri yüksek çok sayıda deprem yaşanması doğal olarak kriz yönetimi anlayışının, afetlerin yönetilmesi şekline dönüşmesine neden olmuştur. Ancak ülkemiz ile gelişmiş ülkeler arasındaki fark afet yönetim anlayışımızdan kaynaklanmaktadır. Gelişmiş ülkelerde kriz ve afet yönetimi anlayışı daha çok afetleri önleme, önlenemiyor ise zararlarını en aza indirme şeklinde kriz ve afet öncesi döneme odaklı iken, ülkemizde kriz ve afet sonrası dönemde iyileştirme, yara sarma fikri hâkimdir. Bu anlayış ise doğal olarak sorunlara neden olmakta ve hatta afet dönemlerinde istismarlara yol açmaktadır (Erten, 2011).

Ayrıca, 17 Ağustos ve 12 Kasım 1999 Marmara depremleri, Türkiye'nin afetler ve afet yönetimi konusunda daha iyi bir eğitim, öğretim, hazırlık, planlama ve zarar azaltma çalışmalarına gereksinimi olduğunu ortaya koymuş ve kriz yönetiminin önemli bir kırılma noktası olmuştur. Çünkü yasal çerçevede iyileştirmelerin ve bir takım projelerin bu dönemin sonrasına denk geldiği görülür.

1.4.9.3. Madde Bağımlılığı

Madde kullanımı tek kişilik kriz denilen bir olaydan yola çıkarak; öğrenci, öğretmen, tüm okul personeli ve ailelerle birlikte binlerce kişilik bir olay haline gelebilir (Ergenç vd.,2007).

Yapılan araştırmalarda madde kullanımı ve bağımlılığında en önemli risk grubunu 12-24 yaş arasındaki gençler oluşturduğu ve madde kullanma alışkanlığının tüm dünyada nüfus artış hızına göre giderek artmakta olduğu anlaşılmaktadır (Ergenç vd.,2007; Ögel vd., 2006).

T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü Madde Bağımlılığı Tanı ve Tedavi Kılavuzu El Kitabında Akvardar vd. (2012) Türkiye madde kullanımı ile ilgili durumu şöyle ifade eder. “Keyif verici olarak kullanılan uçucu maddelerin yasal oldukları, ucuz oldukları ve kolay elde edilebildikleri dikkat çekmektedir. Maddenin etkisinin görece kısa sürmesi nedeniyle ergen okula veya eve ayık gidebilmekte ve bu yüzden uçucu madde kullandığı ebeveynlerin gözünden kaçabilmektedir. Uçucu madde kullanımının erken ergenlik döneminde ve özellikle erkeklerde (% 90) daha yaygın olduğu saptanmıştır. Yapılan araştırmalar daha çok saha araştırmaları olduğundan bir kerelik kullanımla ilgili veriler kısıtlıdır. Geçici yalnız ve sosyal kullanıcı: 10-16 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Bu maddeleri deneyenlerin % 58’inin 13 yaş civarında olduğu çeşitli araştırmalarda belirtilmiştir. Uçucu madde kullanımının bireysel ve toplumsal önemli sonuçları vardır. En sık rastlanılan tablo olan ebeveynlerle tartışma ve okul başarısında düşmenin yanı sıra, uçucu madde kullanımı çok daha önemli ve ciddi sorunlara yol açabilir. Ani ölümler bunların en önemlisidir.”

Amerika Birleşik Devletleri (NIDA) son zamanlarda yaptığı bir araştırmada 12-17 yaş arası ergenlerin % 7'si en az bir defa uçucu madde kullanmış ve % 2'si halen kullanmaktadır. Lise öğrencileri arasında yapılan bir çalışmada, %18'i en az bir defa uçucu madde kullandığını ve % 2,7'si son bir ay içinde uçucu madde kullandığını belirtmiştir. 2003 yılında ülkemizde yapılan Ulusal Madde Profili çalışmasında 16 yaş lise öğrencilerinin % 4'ünün yaşam boyu, % 2'sinin ise son bir yıl içinde uçucu madde kullandığını bildirilmiştir (Akvardar vd. , 2012).

İkinci bir ulusal anket, Amerika Birleşik Devletlerindeki çocuklarda ve erişkinlerde madde kullanımını yıllık bazda değerlendirir. Madde Kullanımıyla İlgili Ulusal Ev İçi Anketi (NHSDA) 2000 yılında yaşları 12 veya üzerinde olan 2.8 milyondan yüksek, 2001 yılında üç milyondan fazla gencin yaşamlarının herhangi bir anında eroin kullandığını bildirdiğini saptamıştır (Akvardar vd.,2012).

Söz konusu madde bağımlılığın riskli yaş grubu; çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz evreni yani lise öğrencilerini kapsamaktadır. Bu bakımdan gençlerimizin zararlı alışkanlıklardan korunması ve onlara sağlıklı yaşama bilincinin kazandırılmasında en büyük görev eğitim kurumlarına düşmektedir. Bu kriz durumu da öncesi-anı ve sonrasında okul kriz yönetim ekibi görev sınırlarına dâhildir.

1.4.9.4.Zorbalık

Zorbaca davranış, değişik şekilleri olan bir davranış biçimidir. Saldırı, tehdit, ad takma, sosyal olarak izolasyon, vurma, işkence etme, küçük düşürme, kopya vermeye zorlama karşındaki kişiye karşı yapılan zorbaca davranış biçimleridir. Yapılan araştırmalarda çıkan sonuçlara göre ortaöğretim öğrencilerinin %51'i okulda zorbaca davranışlara maruz kaldıklarını, %54'ü okullarında zorbaca davranışlar olduğunu bildirmiştir. Zorbaca davranışların özellikleri içinde agresyon içermesi, düzenli zaman aralıklarında gerçekleşmesi, kurbanların kendilerini korumakta zorluk çekmeleri sayılabilir. Zorbaca davranışlara maruz kalan çocuklarda düşük kendine güven, içine kapanıklık, depresyon, intihar düşünceleri ve akademik başarıda düşüşler görülmektedir (Ögel vd., 2005).

Bu yüzden örgütteki tüm paydaşlar zorba davranış gözlemlendiğinde bunun okula yayılarak bir kriz oluşturabileceğini bilmeli ve gerekli yönetim ekibiyle iletişim sağlamalıdır. Krize müdahale ekibi zorba davranışları bir kriz sinyali olarak algılamalıdır ve rehber öğretmenlerden yardım alınmalıdır. Çünkü bu sinyalleri görmemek ya da harekete geçmemek bireysel müdahale ile çözümlenebilecek bir sorunun krize dönüşmesine neden olacaktır.

1.4.9.5.Çeteler

Çeteler; üyelerine prestij, güç ve para sağlamayı vaat eder. Bu yüzden çeteler, ergenlere çekici gelen arkadaşlık, güvenlik ve koruma hissi sağlamaktadır. Çete üyesi ergenler, çete üyesi olmayan ergenlere oranla daha ciddi ve şiddet içeriği fazla olan suçlar işlemektedir. Araştırmacılar çevre, aile, okul ve akran etkileşiminin, çete oluşumundaki etkisine dikkat çekmektedirler. Çıkan sonuçlar şöyledir (Ögel vd.,2005):

Çevrenin çeteler üzerindeki etkileriyle ilgili yapılan birçok araştırma, sosyal düzensizliğin etkileri üzerinde yoğunlaşmıştır. Zayıf ve yetersiz *aile* yönetimi çete üyeliği riskini arttırmaktadır. Zayıf aile yönetimi, aile içi bağların güçlü olmaması, uygunsuz ebeveyn disiplini, ailede düşük ebeveyn kontrolü ve gözetimi, zayıf duygusal ilişkiler ve ebeveynler arasındaki çatışmalar risk etkenlerini oluşturmaktadır. *Eğitim* beklentileri düşük olan ergenlerin çetelere üye olma riskinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ayrıca ailelerin de çocuklarından akademik beklentilerinin düşük olması çeteye katılım için bir risk faktörüdür. Okula bağlılık, geleneksel kurumlara bağlılığı temsil etmektedir. Kurumlara bağlılık ne kadar az olursa, ergenlerin çetelere dahil olma riski o kadar artmaktadır. Ayrıca, çete üyesi *arkadaşların* varlığı kişinin çetelere dahil olma olasılığını arttırmaktadır. Çeteler ergenlere çekici gelen arkadaşlık, güvenlik ve koruma hissi sağlamaktadır.

Bir okulda çeteleşmenin varlığı birçok kriz durumunun varlığına delil olabilir. Örneğin haraç alma, yol kesme, fiziksel ve psikolojik şiddet çoğunlukla bir çetenin varlığına güvenerek dayatılabilecek çete davranışlarıdır. Acil müdahale gerektirir. Eylemler kriz yönetim ekibince önlenemediği gibi eylemlerin okula etkileri sürüyorsa emniyet güçlerinden yardım talep edilmelidir.

1.4.9.6. Ölümler

Ölüm vakaları öğrencileri olduğu kadar öğretmen, yönetici ve personeli de derinden etkileyecektir. Bu yüzden okul kriz yönetim planlarında ölüme mutlaka yer verilmelidir (Jones ve Paterson, 1992).

Ölüm durumlarında krizin önlenmesi mümkün olmayabilir; ancak gelişimsel rehberlik, grup rehberliği, ana baba eğitimi gibi etkinlikler kriz sonrası yaşanabilecek olumsuzlukları en aza indirir. Ayrıca kriz ekibi, şu çalışmalarını planlayabilir (Erkan, 1996):

Cenaze töreni ile ilgili düzenleme: Cenazede okulu kimlerin temsil edeceği belirlenir. Genel ilke olarak isteyen öğretmen ve öğrencilerin cenazeye katılmasına izin verilmelidir. Öğrencilere cenaze töreninin yeri ve zamanıyla birlikte cenaze töreni adabı ile ilgili bilgilerin sağlanması da yararlı olacaktır.

Cenaze töreninden sonra: Cenaze töreninden birkaç gün sonra ölen kişinin ailesinin evine bir grup öğrenci ve öğretmen temsilcisinin ziyareti planlanabilir. Bu arada kriz kurulunun olayı haber alır almaz aileyle ilişki kurarak yardım önermesi yerinde olacaktır.

Ayrıca, ölen kişi için okulda bir köşe ya da anma töreni düzenlenebilir. Ancak ölüm bir intihar sonucu gerçekleşirse bu tür düzenlemelerden başka intiharları teşvik edebileceği için kaçınılmalıdır.

1.4.10. Türkiye Kriz Yönetimi ile Okul Kriz Yönetimi İlişkisi

Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği(BKYMY) 4.m krizi “Devletin ve milletin bölünmez bütünlüğü ile milli hedef ve menfaatlerine yönelik hasmane tutum ve davranışların; anayasa ile kurulan hür demokrasi düzenini veya hak ve hürriyetlerini ortadan kaldırmaya yönelik şiddet hareketlerinin, tabii afetlerin, tehlikeli ve salgın hastalıkların, büyük yangınların, radyasyon, hava kirliliği gibi önemli nitelikteki kimyasal, teknolojik olayların, ağır ekonomik bunalımların, iltica

ve büyük nüfus hareketlerinin, ayrı ayrı veya birlikte vuku bulduğu haller” olarak tanımlıyordu. Eski yönetmelik ve Türkiye’nin kriz yönetimi işleyişi şu 3 konuda büyük eleştiri alıyordu.

1. BKYMY’ye dayanarak hazırlanan MEB Kriz Merkezi Yönergesi’nde kriz tanımı, okullarda meydana gelebilecek kriz durumlarından çok, ülke genelinin güvenliğini ilgilendiren iç ve dış tehditler, doğal afetler, ağır hastalıklar, ekonomik sıkıntılar, iltica ya da ayaklanma gibi durumlar söz konusu olduğunda kriz yönetiminin gerekli olduğu belirtilmiştir (Sayın, 2008). Devlet gözüyle baktığımızda bu durumlar, devletin varlığını tehlikeye atar. Ancak, gelişen ve değişen dünya, bunların yanında okullar için çok daha farklı tehditler içerir. Ne yazık ki okul kriz konuları, ilgili yönetmelik çerçevesince sınırlı değildir.
2. Devletin bünyesinde bulunan afet ve kriz yönetimini ilgilendiren birçok konuda görev ve yetkileri bir birine karışmış bakanlık üstü ve düzeyinde kurum vardır. Bazı sorumluluk alanları birkaç kurumun görevi olarak görülürken bazı sorumluluk alanlarında görevli bir kurum yoktur. Koordinasyonsuz, dağınık ve çok başlı kriz yönetimi sorumluları adeta hantal bir yapı sergiler (Tamer 2004; Yılmaz,2011). Devletin içinde bulunduğu koordinasyonsuzluk, şüphesiz okulları da etkiliyordu.
3. Dış tehdit ve yaygın şiddet hareketlerinden kaynaklanan krizler bağlamında, 2002 yılındaki olgusal örnek dışında Başbakanlık Kriz Merkezi faaliyete geçirilememiştir. Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi en ciddi sınavını, 1999 Marmara depreminde verdi (Yılmaz, 2011). Çok başlılık ve koordinasyonsuzluk yüzünden kurumlar eşgüdümlü çalışamadı. Bu durum ardından yeni arayışlar getirdi.

29/5/2009 tarihli 5902 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’a dayanılarak 31/1/2011 tarihli 1377 sayılı Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği yürürlüğe konulmuş ve yönetmelikle beraber uygulamada olan 30/9/1996 tarihli 8716 sayılı Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği yürürlükten kaldırılmıştır.

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun “Afet ve acil durumlar ile sivil savunmaya ilişkin hizmetlerin ülke düzeyinde etkin

bir şekilde gerçekleştirilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve olayların meydana gelmesinden önce hazırlık ve zarar azaltma, olay sırasında yapılacak müdahale ve olay sonrasında gerçekleştirilecek iyileştirme çalışmalarını yürüten kurum ve kuruluşlar arasında koordinasyonun sağlanması ve bu konularda politikaların üretilmesi ve uygulanması.” hususlarını içermesi, çağdaş afet yönetimi anlayışına bir kapı aralamıştır. Böylelikle, önleyici ve zarar azaltıcı faaliyetler, artık kriz olmasa da afet yönetim mevzuatına dahil edilmiştir.

Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği’nde kriz tanımına yer verilmemiştir. Bunun yerine acil durum şu şekilde ifade edilmiştir. “Acil durum, toplumun tamamının veya belli kesimlerinin normal hayat ve faaliyetlerini durduran veya kesintiye uğratan ve acil müdahaleyi gerektiren olayları ve bu olayların oluşturduğu kriz halini ifade eder.” Bu yönetmelikle afet ve acil durumlarda görev alacak bakanlık, kurum ve kuruluşlar listesinde MEB bulunmakta ve görev alanı olarak; doğal afetler, iltica ve büyük nüfus hareketleri, büyük yangınlar, tehlikeli ve salgın hastalıklar belirlenmiş olup kimyasal, biyolojik, radyolojik, nükleer görev alanlarında sorumluluk verilmemiştir.

Tüm bu gelişmelere bağlı olarak hazırlanan Millî Eğitim Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi Yönergesi’nde “Yurt içinde veya yurt dışında ortaya çıkması muhtemel büyük ölçekli deprem, sel, fırtına, toprak kayması, çığ, iltica ve nüfus hareketleri, yangınlar ve kazalar, kimyasal, biyolojik, radyolojik ve nükleer madde kazaları ve olayları, tehlikeli ve salgın hastalıklar gibi doğal afet ve insan kaynaklı afet ve acil durumlar ile Başbakanlık tarafından acil durum veya afet olarak değerlendirilen diğer olay ve durumlar.” afet ve acil durum yönetimini gerektiren hâller olarak açıklanmıştır. Ayrıca, Bakanlığa ait 24 saat açık olacak ve vardiya usulü ile çalışacak olan “Afet ve acil durum yönetimi merkezi” bulundurulacağı açıklanmıştır.

Ayrıca Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP,2013) afet ve acil durumlara ilişkin müdahale çalışmalarında görev alacak hizmet grupları ve koordinasyon birimlerine ait rolleri ve sorumlulukları tanımlayıp afet öncesi, sırası ve sonrasındaki müdahale planlamasının temel prensiplerini belirlerken Milli Eğitim Bakanlığı için yaptığı sorumluluk açıklaması şu şekildedir: Milli Eğitim Bakanlığı, afetler öncesi her

okulun afet ve acil durum planları yapmasını sağlamaktan; afet anında, denetlemekle sorumlu olduğu tüm yurtlarda barınan öğrencilerin ve okullarda eğitimde olan öğrencilerin tahliyesinden, tahliye edilen öğrencilerin ihtiyaçlarının (sağlık, beslenme, barınma vb.) diğer hizmet grupları tarafından karşılanmasını sağlamaktan ve afet sonrasında ise ivedilikle eğitim ve öğretim hizmetlerinin sürekliliğini sağlamaktan sorumludur. Ayrıca, tüm bakanlık, kurum ve kuruluşlar kendi hizmet binalarının ve eklentilerinin acil durum planlamasını yapmaktan sorumlu tutulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı Afet ve Acil Durum Yönetmeliği'nde hiyerarşik düzen ve sorumluluk şöyle belirtilmiştir: “İl Afet ve Acil Durum İrtibat Merkezleri, Bakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Merkezi'ne, Bakanlık Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi ise Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetim Merkezi'ne raporlarını göndermekle sorumludur.”

Mevzuatta görüldüğü üzere, okul kriz tanımı hala devlet eliyle yapılmamıştır. Aksine toplumsal konularda bile kriz kelimesinden kaçınıldığı görülmektedir. Bunun yerine krizin kapsamlı anlamını, acil durumlar ifadesinin temsil ettiği düşünülmektedir.

Bu arada bu yönetmelikler çerçevesinde İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde “krize müdahale ekipleri” kurulmaya başlanmıştır. Örnek teşkil edecek il ve ilçelerden bazıları, Çankaya İlçe MEM, Etimesgut İlçe MEM, Uşak İl MEM, Buca İlçe MEM, Arnavutköy İlçe MEM'dir. İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinde kriz yönetimine karşı artan farkındalık, okullardan da beklenmektedir. Ancak okullar, haklı ya da haksız birçok sebeple bu ekipleri kurmaktan kaçmakta ya da kurmuş gibi göstermektedir.

Hiyerarşik yapı ve disiplin yönetmelikleri uygulayıcı konumundaki bir alt kademenin iş ve işleyişleri sorumluk almama çabasına itmektedir. Çünkü ulusal boyutta önem taşıyan ya da medyada merak uyandıran konular, üst düzey makamlarca ele alınmakta çoğu kez “sorumlular cezalandırıldı ya da cezalandırılacak” şeklindeki basın açıklamalarıyla krizler kontrol altına alınmaya çalışıldığı görülmektedir.

Okulların kendilerine has MEB kriz yönetim mevzuatı yoktur. Ancak kriz yönetiminin siyasetlerini ilgilendirecek çok sayıda yönerge ve genelge yayınlanmıştır. Okul yönetimleri de bu merkezîyetçi kriz yönetim çatısı altında sadece tepkisel olarak sunulan genelgelerin uygulayıcısı olmak durumundadır. Milli Eğitim Bakanlığı'nın kendi örgüt yapısı, türü, özellikleri ve ihtiyaçlarına has okul kriz mevzuatı yoktur. Var olan mevzuatlarında ise kriz yönetiminden ziyade okul güvenliği içerikli çalışmalar mevcuttur. Okul kriz yönetiminin açık bir işleyiş politikasının bir kanun, KHK ya da bir yönetmelikle değil de genelgelerle idare edilişi tepkisel yönetim anlayışının göstergesidir. Ağırlıklı olarak deprem, okul servis aracı düzenlemeleri, şiddet ve madde bağımlılığı ile ilgilidir. Ancak asıl sorun halen okul kriz tanımının devletçe ya da bakanlıkça yapılmamış olmasıdır. Dolayısıyla kriz yönetiminin çerçevesi de oturmamıştır. Krizler okullarda şimdilerde genelgeler ile yönetilmektedir demek çok yanlış olmayacaktır.

Örneğin, 2014 Soma felaketi ardından yayınlanan Soma Felaketi Nedeniyle Alınacak Tedbirler Genelgesi ve okullara gönderilen "1.dereceden yakının kaybedenlerin devamsızlık ve sınav konularına kolaylık gösterilmesi" içerikli yazı kriz anında ortaya çıkmış ayrıcalıklı bir müdahale tekniğidir. Hâlbuki bu ve benzeri durumsal krizlerin yaratacağı aksaklıklar az çok belirlenebilir. Ve kriz yaşanmadan önce, yönetimin izleyeceği tavrın, hukuki ve yönetsel dayanakları oluşturulabilir. Veya bu ve benzeri durumlarda okul yöneticilerine inisiyatif kullanma yetkisi verilmesi, krizin etkisinin yayılmasını engelleyici olabilir.

Daha üst düzeyde sorgulanabilecek bir durum ise, okulların böyle bir konuda bile karar almadaki yetkisizlikleridir. Ancak, karar alma yetkisinin okula bırakılması durumunda dahi kriz planı, kriz takımı ve kriz yönetimi uygulama becerisi olmayan bir okulda benzer sorunların yaşanması olasılığı çok yüksektir (Aksoy ve Aksoy,2003). Ancak yine de bu yetki, kriz yönetimi ile ilgili yeterli eğitim sonunda verilmelidir. Elindeki bu yetkiyi kullanma konusunda da yeterli denetim sağlanmalıdır. Var olan yönetim anlayışı proaktif olmayan tedbirsiz, ancak olay yaşandıktan sonra yapılması gerekenlerin söylendiği reaktif bir yönetim anlayışıdır.

Bu yüzden, ülkemizde daha çok ekonomik bunalım ve çözümsüzlük dönemleriyle anılan kriz kavramının, amaçları ve işleyişi itibarıyla farklılaşan eğitim kurumları

için ayrıca gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekir(Aksoy ve Aksoy, 2003). Hukuki boyutta yeni çalışmalar yapılmalıdır.

Sonuç olarak ülkemizde henüz kriz yönetimi anlayışı askıya alınmış bunun yerine afet ve acil durumlar üzerine iş ve işleyişler yapılmaktadır. Hukuki yaptırımlar ve genel bir çerçeve oluşturması açısından çok önemlidir. Bu bağlamda yalnız Milli Eğitim Bakanlığı'nı bağlayıcı ve elbette ulusal hukuka dayalı yeni mevzuat çalışmaları yapılması gerekli görünmektedir.

1.4.11. Örneklerle Son Yıllarda Okullarda Yaşanmış Bazı Kriz Yönetimi Tavrı ve Değerlendirmeleri

2008-2014 yılları arasında ulusal çapta haber olan ve okulları ilgilendiren kriz durumlarına örnekler verilmiştir. Krizin etkisinin uzun sürdüğü olaylarda ise kronolojik sıraya dikkat edilmiş ve süreç içinde kriz yönetimi tarzının krizin seyrine etkisi gösterilmeye çalışılmıştır. Tarama sırasında bireysel problemlerin okul krizine dönüşebildiği tecavüz, cinsel istismar, şiddet, madde bağımlılığı başlıklı haberlere ilgili kişilerin özel hayatını etkileme ihtimali ile yer verilmemiştir. Son olarak literatürdeki bilimsel kriz yönetimi anlayışı ölçüt alınarak “doğru” veya “yanlış” uygulamaları eleştirir nitelikte sorularla ülkemizin okullarda kriz yönetimine ilişkin genel davranışlarını ortaya koymak amaçlanmıştır.

Örnek Olay 1: Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Firdevs Güneş, Manisa'nın Soma ilçesinde 301 vatandaşın hayatını kaybettiği maden faciasında yaş ortalaması 10 olan ve çoğunluğu ilk ve ortaokula giden 432 öğrencinin yetim kaldığını söyledi. Okulda ise sınıf arkadaşları ve öğretmenlerin faciada yakınlarını kaybedenlere yardım etmeleri gerektiğini dile getirerek, korku ve üzüntü nedeniyle okula gitmeyi reddeden öğrencilere ulaşarak okula devam etmelerine yönelik çalışma yapılmasının önemine vurgu yaptı. Tüm bunlara rağmen öğrencinin çeşitli zihinsel ve sosyal çatışmalar yaşayabileceğini vurgulayarak, öğrencinin psikolojik durumu, altında kaldığı ya da aşamadığı sorun nedeniyle giderek bozulup sosyal çatışmaları getirebileceğini kaydetti (Milliyet Gazetesi, 27 Mayıs 2014).

Eğitim örgütlerinin ülkeyi oluşturan en önemli varlıklardan biri olduğu düşünöldüğünde, ülke içinde yaşanacak bir krizin bu örgütleri de etkilemesi kaçınılmazdır (Ocak, 2006).

MEB'in Soma faciasında sonra yaptığı çalışmalara bakıldığında, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından Soma'daki maden faciası sonrası bölgeye gönderilen 126 rehber öğretmenin, 257 okulu ziyaret ederek, 4 bin 453 öğretmene ve 68 bin 93 öğrenciye psiko-sosyal destek vermesi dikkat çekmektedir. Bakanlık, bu kapsamda facianın meydana geldiği 13 Mayıs Salı günü itibariyle, psiko-sosyal destek için çalışmalarına başlamıştır. Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü ilk gün çalışmaların nasıl yürütöleceğinin belirlenmesi için krize müdahale yol haritasını hazırlamıştır. Bu çerçevede, ilçe milli eğitim müdürlüğü kanalıyla, bölgedeki tüm okul ve kurumlardan olaydan etkilenen ve etkilenmesi muhtemel öğrencilerin bilgileri toplanmıştır. Manisa ve çevre il ve ilçelerdeki travma eğitimi almış tüm psikolojik danışmanlar tespit edilerek, okullara ziyarete gidecek ekipler belirlenmiştir. Rehber öğretmenler, hayatını kaybedenlerin aileleri, kazazedeler ve kazazedelerin ailelerine taziye ve geçmiş olsun ziyaretlerinde bulunmuşlardır. Psikolojik danışmanlar, aynı zamanda mezarlık, hastane ve camilere gözlem ziyaretine de gitmişlerdir. Öğretmenler, ailelere yardımcı olmak için cenazelere de katılmıştır. Bölgedeki bu 126 öğretmen, 6 ay boyunca bölgedeki çalışmalarına devam edecektir (Milliyet Gazetesi , 20 Mayıs 2014).

Günümüzde okullardan beklenen, kendi temel amaç ve misyonunu gözden kaçırmadan, mensup olduğu toplumun talep ve ihtiyaçlarına açık olmasıdır. Örneğın olağanüstü hal öncesi, halkı olağanüstü hale karşı bilgilendirme ile olağanüstü hal sonrası olumsuz etkilerin giderilmesi için halka psikolojik destek sağlamada da önemli görevler üstlenebilirler (Akpınar ve Köksalan, 2003).

Örnek Olay 2: Yangın tatbikatı öldürdü. Lise öğrencilerine yangına nasıl müdahale edecekleri anlatılacaktı. Tatbikat için okulun bahçesinde ateş yakıldı. Fakat ateş sönmeye yüz tutunca kalabalığın içinden bir kişi üzerine tiner döktü. Bu tedbirsizlik büyük bir patlamayla sonuçlandı 1 öğrenci öldü, 11 öğrenci yaralandı (Ntvmsnbc ,12 Mart 2012).

Bu olayın ardından yangın tatbikatı çerçevesinde yangın söndürme tatbikatı yasaklanmıştır. Senaryo ve tatbikat krizle karşılaşıldığında yaşanabilecek olasılıkları gözlemlemek ve bunları da kriz yönetim planına dahil etmek için yapılır. Ancak örnekte görüldüğü üzere zararı azaltma maksatlı yapılan tatbikat “gerekli önlemler alınmadığından” maksadını aşmış krizin kendisine dönüşmüştür.

Örnek Olay 3: Türkiye' de ilk defa bir öğrencinin üzerinde kopya araması yapan öğretmen, öğrencinin İlçe Garnizon Komutanı olan babası tarafından “izinsiz üst araması” yaptığı gerekçesiyle Cumhuriyet Savcılığı'na şikâyet edildi. Savcılık da soruşturma başlattı. Öğretmen de, komutanı kendisini tehdit ettiği için savcılığa şikâyet etti. MEB, mevzuatta üst aramasıyla ilgili bir madde yer almadığı için öğretmenin hapis cezası almasından korkuyor. Türk Eğitim Sen Samsun İl Başkanı Levent Kuruoğlu, "Öğretmen bundan ceza alırsa, bundan sonra öğrenci üzerinde delici, kesici alet veya neyle gelirse gelsin kapıda üst araması yapmayız "dedi (Memurlar.net, 31 Ocak 2011).

Örnek Olay 4: Daha önce okulların 3 gün tatil edildiği Akçakale İlçesi'nde, haftanın ilk günü Suriye sınırına yakın noktada bulunan ilçe merkezindeki ve köylerdeki 14 okulun öğrencilerin tedirgin olmaması ve ruh sağlığının bozulmaması için okullar 1 gün tatil edildi (Milliyet Gazetesi, 24.Eylül 2012). Suriye tarafından atılan top mermilerinden biri Akçakale'de 5 kişinin hayatını kaybetmesine yol açtı. Günlerdir eğitimin sekteye uğradığı Akçakale'de dün açılması planlanan okullar risk nedeniyle yeniden tatil edildi. Okulların tatil edildiği ilçede veliler, bir an önce çatışmaların sona ermesini ve çocukların eğitimlerine devam etmesini istedi (Milliyet Gazetesi, 09.Ekim.2012). Ateşlenen havan mermisinin Ceylanpınar'a düşmesi sonucu 1 kişinin ölümü ardından ilçede eğitime bugün ara verildi (Milliyet Gazetesi, 28 Ekim 2012).

Can güvenliği şüphesiz eğitim ve öğretim faaliyetlerinden önce gelir ve alınan tatil kararı eleştiriye dahil değildir. Ancak örnekte olduğu gibi yalnız bir bölgeyi kapsayan olağanüstü hallerin, aylarca sürmesi söz konusu olabilir. Böyle durumlarda Bakanlık, İl, İlçe ve okul krize müdahale sorumlularının planlarında, öğrencilerin can güvenliğinin yanında eğitim öğretim faaliyetlerinin devamlılığını sağlamak için bir B planları var mıdır? Yoksa bu tip durumlarda her zaman okul tatil kararlarının sıklığı ve süresini arttırmak yoluna mı gidilmelidir?

Örnek Olay 5: Bartın Valiliği, meteorolojinin yayınladığı şiddetli fırtına beklentisi ihtimali üzerine il genelindeki tüm okulların tatil edildiğini duyurarak; “Öğrencilerimizin can ve mal güvenliğini düşünerek il genelindeki bütün okulların tatil edilmesine karar verdik.” şeklinde açıklama yaptı. Kentte fırtınaya karşı kriz masası kuruldu (Milliyet Gazetesi, 15 Mart 2013). Geçen cuma yaptıkları isabetli tahminleri, İstanbul Valiliği tarafından kulak arkası edilen Meteoroloji ihbarları, dün neredeyse tüm il valilikleri tarafından dikkate alındı ve okullar tatil edildi. Ancak bu kez çoğu ilde yumuşak bir hava yaşandı. Meteoroloji, kar yağışının devam edeceğini söylediği için İstanbul’da ilk ve orta dereceli okullar dün de tatil edildi. Ancak önceden belirtildiği gibi kar yağışı olmayınca herkes okulların boş yere tatil edildiğinden yakınmaya başladı. Daha önce meteorolojiyi dinlemeyip okulları geç tatil etmekle suçlanan İstanbul Valisi "Tatil kararı, zor bir karar. Bizim amacımız eğitimin aralıksız ve kesintisiz sürdürülmesidir. Valilik olarak görevimiz de eğitimin devamını sağlamaktır. Meteorolojinin tahminleri konusunda yorum yapmak istemiyorum." dedi (Milliyet Gazetesi, 09 Ocak 2002).

Meteorolojinin yaptığı açıklama güçlü bir kriz sinyali olarak görülmüş ve okullar tatil edilmiştir. Peki, yetkili kişi olan Vali ilgili kurumların verdiği her uyarı sonunda tatil kararı vermeli midir? Tatiller ilçe ya da il genelinde verilerek büyük risk alınmış ve bazı okullarda eğitim gereksiz yere aksamış oluyor. Peki, okulu tatil etme yetki ve inisiyatifi elinde bulunan vali bu kararı bir astına devretmeli ya da paylaşmalı mıdır?

Örnek Olay 6: Çürük okullar için son anda alınan karar ilk ders gününü kâbusa çevirdi. Güçlendirilenler de şantiyeden farksız. Moloz yığınları arasında dersbaşı yapıldı. Depreme karşı dayanıksız olduğu uzun süredir bilinmesine rağmen önlem alınmayan binalar boşaltıldı. 21 okulun öğrencileri, yeni eğitim ve öğretim yılının başlamasına birkaç gün kala başka yerlere gönderilince hazırlıklar yetiştirilemedi. Kimin nereye gideceği tam bir karmaşaya yol açtı. Öğrenciler, veliler ve öğretmenler büyük sıkıntı yaşadı. İl Milli Eğitim Müdürü, çürük okul eleştirilerine de yanıt verdi, herkesten özür diledi. Öğrencilerin güven içinde okumaları için güçlendirme çalışmaları bitene kadar başka okullara gönderilmelerinin aileleri tarafından anlayışla karşılanacağına inanıyorum dedi. (Milliyet Gazetesi, 09 Eylül 2008).

Okul ve yatakhane binaları depreme dayanıksız olduğundan, geçen hafta boşaltılıp, öğrencileri göçebeye dönen İzmir Fen Lisesi'nin yaşadığı sorunlara Vali el attı. Barınma sorunları yüzünden 6 öğrencisi nakil isteyip memleketine dönen, yatılı öğrencileri iki ayrı okulda kalan, öğretime Bornova Suphi Koyuncuoğlu Anadolu Lisesi'nde devam eden okul, Vali talimatıyla Mavişehir'de TOKİ'nin yaptırdığı, boş duran ilköğretim okuluna taşınacak. Barınma sorunu da aynı okulda çözülecek. Ayrıca Suphi Koyuncuoğlu Anadolu Lisesi öğrencileri de yeni durumdan olumsuz etkilendi, eylem yaptı. Öte yandan İzmir Fen Lisesi'nde bina nedeniyle yaşanan sorunların ardından bazı özel okulların öğrencileri kendi okullarına transfer etmek için girişimlerde buldukları öne sürüldü (Milliyet Gazetesi, 17 Şubat 2012).

Krizler, gerekli önlemler alınmadığında diğer bir krizin tetikçisi olur ve zincirleme krizlere dönüşürler (Sucu,2000). Kartopu misali artarak çoğalan zincirleme krizlerin örgütlerin varlıklarını tehdit edici etkisi vardır. Eleştirel açıdan şu sorular sorulabilir:

Okul binalarının risk analizi yıllardır yapılan bir uygulamadır. İlgili okulun nereye sevk edileceği planlanabilir miydi? Okul üst yönetimlerden daha önce mi yardım talep edilmeliydi yoksa üst yönetimler okulları zaten yönlendirmiş mi olmalıydı? Ev sahipliği yapan okulun eylem yapması bir problem durumuna gösterilen tepkidir. Ev sahipliği yapan okul öğrencilerine empati içerikli çalışmalar yapılmalı mıydı? Tahliye edilen okul öğrencileri için gittikleri okulda oryantasyon çalışması yapılmalı mıdır? Güvenlik problemleri yüzünden tahliye edilen okulun eğitim faaliyetlerinin aksamasının öğrenci açısından maliyeti düşünülmüş müdür? Okulların birleştirilmesi fiziksel yetersizlikten dolayı krize sebep vereceği öngörülebilir miydi? Akademik başarı odaklı okullarda eğitim-öğretimin durma ya da sekteye uğraması durumunda okul birliğinin bozulabileceği dair öngörülmüş tedbir planı var mıydı?

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatma ideali kriz durumunda tehlikeye girebilir. Böyle durumlarda örgütteki insan ve madde kaynaklarını koordine edebilmek yönetim becerisi gerektirir(Özdemir, 2002). Okulun durağan düzende hedefi olan yüksek akademik başarı, kriz anında tehlikeye girmiş olup yegâne sebep plansızlıktır.

Örnek Olay 7: “Ankara’da domuz gribi görülen Bilkent Laboratory and International School (BLIS) ilköğretim okulunda hasta öğrenci sayısı 3’e çıkarken, iki öğrenci yakınının da hastalanmasıyla okul kaynaklı toplam domuz gribi vakası 10’a yükseldi. BLIS yönetiminin kararı uyarınca da dün sabah okula öğrenci gelmedi. Boşaltılan okul İl Sağlık Müdürlüğü ekiplerince dezenfekte edildi. Hastalığın yayıldığını tespit eden Sağlık Bakanlığı, okulda dün sabah, eğitime 1 hafta tedbiren ara verildiğini açıkladı. Önceki gece tatil söz konusu değil diyen, dün eğitim öğretime bir hafta ara verildiğini kaydeden Vali Önal da, sağlık ekiplerinin, öğrencilerin evlerine ziyarette bulunacaklarını da dile getirdi. Milli Eğitim Bakanlığı’nın da kendi bünyesinde bir bilim kurulu oluşturduğu öğrenildi.” (Milliyet Gazetesi, 15 Ekim 2010).

Özel okullar ile devlet okulları arasında okul yönetimlerinin kriz yönetim şekillerinde bir farklılık var mıdır? Böyle bir durumda bir devlet okulu yöneticisinin öğrencilerin okula gelmeme kararı alabilmesi söz konusu mudur?

Türkiye’de okul güvenliğini sağlama ve okul krizini önlemeye yönelik Milli Eğitim Bakanlığı ve diğer kurumlar arasında irili ufaklı çalışmalar projeler ve protokoller mevcuttur. Bu çalışmalardan bazıları şunlardır. “Okullarda Güvenli Ortamın Sağlanmasına Yönelik Koruyucu Ve Önleyici Tedbirlerin Arttırılmasına İlişkin MEB-İç İşleri Bakanlığı İşbirliği Protokolü, Umut Yıldızı Projesi, Psikososyal Okul Projesi, Türkiye’de Okullarda Temel Afet Bilinci Eğitim Projesi, Eğitim Ortamlarında Şiddetin Önlenmesi Eylem Planı, Çocuğa Yönelik Şiddetin Önlenmesi Projesi, Aşamalı Devamsızlık Yönetimi (ADEY), Alkol Ve Madde Bağımlılığını Önlemeye Yönelik Koruyucu Faaliyetler Çerçevesinde Seminer, Okul Tabanlı Afet Eğitimi Projesi.” Güvenli okul kapsamında yapılan her çalışma kriz riskinin azaltılmasını da sağlayacağından son yıllarda yapılan tüm çalışmalar anlamlı ilerleme olarak görülebilir. Ancak projelerin kâğıt üzerinde kalmaması ve gerçekleşmesi için, tüm eğitim camiası paydaşlarının farkındalıklarının artırılması ve ilgili kişilere kriz yönetimi eğitimleri verilmesi uygun olacaktır. Ayrıca bu çalışma Uşak ilinde yapıldığı için Uşak Milli Eğitim Müdürlüğü İl Krize Müdahale Ekibi çalışmalarına ilişkin açıklamalar aşağıda verilmiştir.

Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü İl Krize Müdahale Ekibi

Uşak İl Krize Müdahale Ekibi İl Milli Eğitim Müdürlüğü talebi Vali oluru ile 2013-2014 eğitim öğretim yılında 'İl krize müdahale ekibi' kurulmuştur. Uşak RAM'a gidilerek yapılan görüşmede yetkili İl krize müdahale ekibinin işleyişi ile ilgili şu bilgileri vermiştir.

“Çocuklarımızın ve gençlerimizin güvenli ve huzurlu bir ortamda eğitim-öğretim görmelerini sağlamak ve bu hizmetlere ilişkin koruyucu, önleyici ve destekleyici güvenlik tedbirlerini almak temel görevlerimizdir. İl krize müdahale ekibi, okul krize müdahale ekiplerine destek sağlar. Her okul kendi bünyesinde oluşturduğu müdahale ekibiyle meydana gelen olaya yönelik gerekli çalışmaları başlatıp önlemler alır ve gerekli mercileri bilgilendirir. Ergen hamileliği, servis kazaları, tabii afetler, çok sayıda öğrenci, öğretmen ve çalışanın yaralanması veya ölmesi gibi beklenmedik olaylar okulda zorlu bir durum yaratabilir. Böyle durumlarda yapılabileceklerin bilinmesi, kaosun ve dedikodunun önlenmesi olayın öğrenciler ve diğer çalışanlar üzerinde etkilerini kontrol altına alabilmek için gerekir. Krizin kapsamı ve türüne göre gerekli çalışma müdahale krizin özeliğine göre bireysel ya da grupla yapılır. Kriz durumlarında baş etme yöntemlerini geliştirip en kısa sürede okulların normal işleyişe dönmeleri hedeflenir. Okulda rehber öğretmen bulunmaması, okul yönetiminin talebi, İl Milli Eğitim Müdürü'nün emri ya da geniş çapta rehberlik hizmetinin gerekliliği olduğu diğer kriz hallerinde “İl Krize Müdahale Ekibi” çalışmaya dahil olur. Olay yerine giden İl krize müdahale ekibi, okul krize müdahale ekibiyle koordineli çalışmalar yapar. Gerekirse psikososyal müdahale gerçekleştirir. Tüm bu çalışmalar krizden etkilenen paydaşları özellikle öğrencileri sosyal hayata sağlıklı bir şekilde dahil etme amaçlıdır. Bu tür çalışmalar çevreyi rahatlatıp paniğe sürüklenme riskini de azaltacağından oldukça önemlidir. Bu yüzden, destek istenmemiş bile olsa okul yönetimi ile iletişime geçilmesi ve destek isteyip istemedikleri sorulması da söz konusudur. Kısacası İl krize müdahale ekibi Uşak merkez ve ilçelerinde kriz niteliği taşıyan tüm durumlarda rehberlik görevini üstlenmeyi görev edinerek aktif bir şekilde çalışır.”

Ayrıca, İl krize müdahale ekibinde Ram rehber öğretmenleri ve il/ilçeleri temsil edecek nitelikte olan gönüllü rehber öğretmenlerle beraber çalışılır. Her ilçede temsili rehber öğretmenin bulunması da ekibin koordinasyon içinde çalışabileceğine

ışık tutar. Uşak İl Milli Eğitim Müdürlüğü Rehberlik Araştırma Merkezi tarafından kurulan il krize müdahale ekibi ve çalışmaları diğer il/ilçe müdürlükleri ve merkez teşkilata örnek teşkil edecek niteliktedir.

1.4.12. İlgili Araştırmalar

Bu başlık altında kriz yönetimi ile ilgili yurt içi ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

1.4.12.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Maya (2014) tarafından yapılan “Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” araştırmasında, kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi becerilerinin ne düzeyde olduğunu ve yöneticiler tarafından sergilenen kriz yönetimi beceri düzeylerinin öğretmenlerin cinsiyetine ve kıdemine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Nicel yöntem kullanılarak yapılan araştırmanın evreni, Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklemi ise, 2011-2012 eğitim öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada temel iki sonuç elde edilmiştir: Birincisi kamu ilkokullarında çalışan yöneticilerin kriz yönetimi becerileri genelde ve tüm alt boyutlarda orta düzeydedir. İkincisi ilkokul yöneticilerinin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Otlu (2011) “Okul Psikolojik Danışmanlarının Krize Müdahalede Kullandıkları Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği” çalışmasında ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul psikolojik danışmanlarının kullandıkları başa çıkma stratejilerinin, çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini İzmir ili merkez ilçeleri içinde bulunan resmi ve özel ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görevli okul psikolojik danışmanları oluşturmuştur. Elde edilen bulgulara göre okul psikolojik danışmanlarının

cinsiyetine, çalıştıkları okulun türüne ve çalıştıkları okulun bulunduğu çevrenin sosyoekonomik düzeyine göre krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin anlamlı düzeyde farklılaşmadığını ortaya koymuştur. Okul psikolojik danışmanlarının krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin “sosyal destek olma”, “başta çıkma becerileri kazandırma”, “sosyal ağ oluşturma” alt boyutları puan ortalamalarının ve “genel” puan ortalamalarının, psikolojik danışmanların “okullarda şiddetin önlenmesi seminerine” katılıp katılmamalarına göre, anlamlı düzeyde fark gösterdiği ve bu boyutların tamamı iç “okullarda şiddetin önlenmesi semineri”ne katılan okul psikolojik danışmanlarının başa çıkma strateji puan ortalamalarının anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Ulutaş (2010) tarafından yapılan “Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik” çalışması betimsel bir çalışma olup İstanbul İlindeki altı ilçedeki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri ve dönüşümcü liderlik düzeyine ilişkin algılarını; bu algılarının bazı değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip-göstermediğini ve kriz yönetme becerileri ile dönüşümcü liderlik puanları arasındaki ilişkiyi belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda ilköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre müdürlerin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerinin tüm alt boyutlarda ve anket genelinde “Çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülmüştür. Cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin kriz yönetimini gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Aksu (2009) tarafından yapılan “Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik” araştırmasında, ilköğretim okulu öğretmenlerinin okullarındaki kriz yönetimi ve vizyoner liderlik düzeyine ilişkin algıları arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Araştırma evrenini İzmir ilindeki 4 metropol ilçeden 190 ilköğretim okulunun 6320 öğretmeni oluşturmaktadır. Araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 4 metropol ilçeden 28 ilköğretim okulundaki 358 öğretmen alınmıştır. Tarama modelinde yapılan araştırmada okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin algıları çoğunlukla düzeyinde bulunmuştur. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarında görev yaptıkları ilçeye göre anlamlı farklılık gösterirken, cinsiyetlerine, kıdemlerine, branşlarına ve eğitim düzeylerine göre anlamlı farklılık göstermemiştir.

Sayın (2008) “Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi” araştırmasında ortaöğretim kurumu yöneticilerinin, yöneticilik görevleri sırasında yaşadıkları krizlerin neler olduğunu, yöneticilerin algılarına göre okullarında krize neden olabilecek etkenlerin neler olduğunu, yöneticilerin kriz yönetimi bilgisi ve kriz yönetimi sürecindeki stratejilerinin kişisel değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini, ayrıca yöneticilerin kriz yönetimi çalışmalarında karşılaştıkları güçlüklerin neler olduğunu ve kriz yönetim sürecinde kimlerden yardım aldıklarını belirlemeyi amaçlamıştır. Var olan durumu ortaya koyan tarama modelinde gerçekleştirilmiş bir çalışmadır. 2006-2007 öğretim yılında, İstanbul il sınırları içindeki 22 ilçeden, 164 resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan 603 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları, ortaöğretim kurumlarında doğal afetler, okul içindeki bireyler, okul dışı çevre, eğitim sisteminden kaynaklanan sorunlar, maddî/fizikî yetersizlikler ile teknolojik faktörlerin neden olduğu krizlerin yaşandığını göstermiştir. Yöneticilerin kriz yaşanmasına neden olabilecek etkenlere ilişkin algılarının ise, deprem, yangın, okulda cinsel saldırı/taciz, cinayet, okul binasına yönelik saldırı, şiddet, bulaşıcı hastalıklar, intihar, uyuşturucu kullanımı, zehirlenmeler, ısınma sorunu, bireylere okul dışından yapılan saldırılara odaklandığı belirlenmiştir. Araştırma bulguları ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin oldukça düşük olduğunu göstermiştir. Kriz yönetimi bilgi düzeylerinin yaş, mesleki kıdem ve görev yapılan okul türüne göre farklılaştığı belirlenmiştir. Kriz yönetimi ölçeğinden elde edilen bulgular, yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde izledikleri stratejilerin görev, yaş, yöneticilik kıdemi ve hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre farklılaştığını göstermiştir.

Savcı (2008) “Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları” çalışmasında Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda yaşanan krizlerin etkili şekilde yönetimine ilişkin algılarını saptamak ve konuyla ilgili öneriler geliştirmektir. Araştırmanın örneklemini, Denizli il merkezinde 2007-2008 öğretim yılı içerisinde, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen 310 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre, okullarda en sık görülen kriz durumu ‘öğrencinin öğrenciye uyguladığı şiddet’dir. Bu algılar, okulun sosyo-ekonomik

düzeyi ve okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, okullarda görülen kriz durumlarından en çok ‘öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi’ öğretmen performansını etkilemektedir. Bu algılar onların eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okullarda yaşanan krizler ‘kısmen’ bilimsel ve uygun olarak yönetilmektedir ve krizler konusunda öğretmenlerin eğitimleri ‘kısmen’ yeterlidir. Bu algılar onların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin en çok eğitim ihtiyacı duydukları kriz konuları, ‘okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi’, ‘bomba ihbarı alınması’, ‘öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması’dır.

İnandı (2008) “Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” çalışmasında amacı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, ne tür durumları kriz olarak kabul ettiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada okul müdürlerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi nedeniyle nitel çalışma yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Mersin ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı ve amaçsız şekilde seçilen 10 ilköğretim ile 10 ortaöğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış; toplanan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak anlamlı bütünler şeklinde verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kriz durumuyla ilgili görüşlerini betimlemek olanaklıdır. Tüm okul yöneticilerinin, okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını, madde bağımlılığı; okul dışından çetelerin saldırıları; şiddet olayları; aletli saldırılar ve sel baskınları olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen kriz durumlarına karşı yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını bir kısmı da böyle bir hazırlığın olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine göre krize hazırlıklı olanların krizin çözümünde daha etkili oldukları anlaşılmaktadır. Krize hazırlıklı olduklarını söyleyen okul yöneticilerinin kriz ekibindeki kişilerin hiçbiri profesyonel bir eğitim almamışlardır. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yaptırmadıkları da anlaşılmaktadır.

Adıgüzel (2007) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem İle İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlilikleri” çalışmasında ilköğretim okulu müdürlerinin depremle ilgili kriz yönetimi yeterliklerini, bireysel değişkenlere göre değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma evrenini İstanbul ili Avrupa ve Anadolu Bölümü ilköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmenler ve okul yöneticileri oluşturmaktadır. Çalışma evreni içinden, 17 Ağustos depreminden en fazla zarar gören bazı ilçeler örnekleme alınmıştır. Betimsel nitelikte olan bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Araştırmaya katılan bayan öğretmenler, okul yöneticilerini planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim boyutlarında erkek öğretmenlere göre daha yeterli algılamaktadır. Kıdem değişkenine göre 0-5 yıl kıdemli yöneticilerin, koordinasyon boyutunda, kendilerini daha yeterli algıladıkları görülmektedir. İlköğretim okulu müdürlerinin depremin neden olduğu kriz durumunda planlama, örgütleme, koordinasyon, iletişim yeterliği yönetici algısı öğretmen algısından yüksektir. Planlama, örgütleme, iletişim yeterliklerine ilişkin, yönetici algıları kıdem değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Ocak (2006) yaptığı “Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi” araştırmasında görüşme yöntemi ile müdürlerin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi ile ilgili görüşlerini ve okullarda yapılan çalışmalarını izleyerek ortaöğretim kurumlarının krize hazırlık düzeylerini saptamaya çalışmıştır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, veri analizi teknikleri olarak de içerik analizi ve betimsel analiz tercih edilmiştir. Araştırmanın evrenini Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı ortaöğretim okulları oluşturmaktadır. Edirne İli Merkez’e bağlı 14 resmi ortaöğretim okulu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Çalışma grubunu, 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. Yapılan çalışmada çoğu okulda kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planının olmadığını, kriz yönetim ekibi olan okulların çalışmalarında gönüllülük, deneyim, kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörler olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bazı okul müdürleri ise, okullardaki maddi olanakların iyileştirilmesiyle kriz durumlarına karşı gereken önlemlerin alınabileceğini öne sürmüştür. 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.

Aksoy ve Aksoy (2003) “Okullarda Krize Müdahale Planlaması” isimli çalışmalarında, okul örgütünün işleyişini ve içindeki bireyleri baş edilmesi zor düzeydeki tehlikelerle ya da gerginlikle karşılaştıran durumlara hazır olma ve müdahale etmede yardımcı olacak krize müdahale planlamasının gereği ve önemine dikkat çekmeyi amaçlamışlardır. Araştırmanın sonucu şöyle özetlenebilir: Hemen her gün yazılı ve görsel basında, okullarda yaşanan, aileleri ve toplumu tedirgin eden üzücü olaylar yer almaktadır. Tüm ilgili taraflarca okulların beklenen ve beklenmeyen risk kaynaklarıyla yaratılan kriz durumlarına müdahalede bulunabilmesi ve okul topluluğu ve çevre üyelerinin krizden en az zararla çıkabilmesi beklenmektedir. Bu beklentiyi karşılayabilmek, okulların diğer öğretim etkinliklerinde olması gerektiği gibi kriz durumlarına karşı planlı ve eğitilmiş, yetişmiş bir ekip olarak müdahale edebilme yeterliliğine bağlıdır.

Asunakutlu, vd. (2003) “Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma” çalışmasında konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırma sonuçlarından yararlanarak kriz tahmini ve yönetimi konusunda değerlendirmeler yapmıştır. Anket yoluyla veri toplamaya geçilmeden önce küçük bir örneklem üzerinde ön görüşme yapılmıştır. Ayrıca, veri analizinde ortaya çıkan ilginç bulguların aydınlatılması amacıyla bazı cevaplayıcılarla yeniden görüşülmüştür. Uygulama bölümünde, yöneticilerin krizi önceden öngörülebilmesinin işletmelerin ve yöneticilerin özelliklerine göre farklılık göstermesi ve yöneticilerin krizi daha çok tehdit olarak algılaması olmak üzere iki temel bulguya ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi yüksek, iş deneyimi ve yöneticilik tecrübesi fazla olan yöneticilerin çalıştığı büyük işletmelerin krizden etkilenmedikleri veya olumlu etkilendikleri de araştırma bulguları arasındadır. Krizi tahmin etmede herhangi bir etkisi olmayan deneyim faktörü krizlerden korunmada veya krizleri avantaja dönüştürmede olumlu bir rol oynamıştır. Etkin bir çevre analizinin sürekli hale getirilmesiyle ortaya çıkmadan önce krizlere yönelik bazı sinyalleri algılamak mümkündür. Zaten yöneticiler bu sayede krizleri tahmin edebilmektedirler. Küçük işletmelerin yöneticileri krizin daha çok aniden başladığını ve hala devam ettiğini ileri sürerken büyük işletmelerdeki yöneticiler krizin bazı sinyaller vererek başladığını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticilerin kriz sinyallerini algılama oranları da artmıştır.

Özdemir (2002) “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında, yöneticilerin kriz yönetimi ve krize müdahale konularına ilişkin yaklaşımlarını ve konuyla ilgili yeterlik düzeylerini incelemiştir. Veri toplama aracı 2000-2001 eğitim öğretim yılında Düzce il merkezi ve Kaynaşlı ilçe merkezinde görev yapan toplam 331 öğretmen ve 57 yöneticiye uygulanmış ve araştırma sonucunda, gerek yönetici gerekse öğretmen algısına göre, yöneticilerin kriz yönetimi konusunda koordinasyon yeterlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır. Yönetici algısında hiçbir değişkenin anlamlı bir fark yaratmadığı, ancak öğretmen algısında ‘eğitim durumu’ değişkenin, ‘öğretmen okulu’ mezunu olan öğretmenlerin algısının, diğer okul mezunu olan öğretmenlerin algısından farklı olduğu saptanmıştır.

1.4.12.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

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.

Goldman (2008) “Dört Massachusetts Devlet Okulunun Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Planlaması” konulu araştırmasında okul kurallarına uygun herhangi bir kriz planlaması yapıp yapılamayacağına bakmıştır. Bu çalışmada federal ve devlet kriz yönetimi ile ilgili bilgilerinde olduğu okul kriz planlarının yer almış. Ağustos 2007 den Şubat 2008 tarihine kadar olan dosyalar toplanmış ve içinde 27 kişisel anket, 18 doküman ve 4 tane olay incelenmiştir. Etkili kriz planı oluşturabilmek için okul kurallarının bazen büyük etkisi olmadığı, krize karşı acil hazırlıkların zayıf olduğu belirlenmiş. Kriz yönetimine etkin olmak için Massachusetts okullarının güvenliği,

acil eylem planları ve okulun güvenli hale getirmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır.

McKenzie (2008) “Okulda Kriz ve Personelin Hazır Bulunuşluğu” konulu araştırmasında krize dayalı kriterler için uygun kriz politikalarının ve prosedürlerinin orta dereceli okullarındaki çalışan el kitaplarıyla ne derece örtüştüğü ile kampüs içinde silahlı olay tecrübesi olan okullarda, okulda çalışan el kitaplarındaki krize karşı koyma protokollerindeki prosedür ve politikaların ne kadar etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Yüz yüze görüşme, anket ve okul bölgesinin sağladığı krizi kontrol etme kılavuzdaki yazılı politika ve prosedürlerin analiz edilmesi yolu yapılan çalışmada, eyaletlerdeki okul bölgelerindeki yöneticilerin kriz yönetimi planlarının olduğu ancak planların etkililiği ve kalitesinin değiştiği görülmüş.

Ridgely (2006) tarafından yapılan “Okul Çalışanları İçin Etraflı Kriz Eğitimi: Krize Hazırlık ve Müdahale Müfredatının Geliştirilmesi, Uygulanması ve Değerlendirmesi” başlıklı doktora tezinde, 15 saatlik bir kursa katılan 12 okul çalışanı ile bu çalışmada geliştirmiş olduğu müfredatı uygulamaya çalışmıştır. Müfredatın değerlendirilmesi, kursa katılanların öğrenme düzeyi ve davranışlarındaki değişikliklere göre yapılmıştır. Benzetme yönteminin kullanıldığı kursta, katılımcıların krize hazırlık ve müdahale konusunda, kurs boyunca gelişme kaydettikleri gözlenmiştir. Verilen strateji ve içeriğin etkili ve öğrenmeyi hızlandırıcı olduğu katılımcılar tarafından ifade edilmiştir.

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. Okullarda meydana gelebilecek kriz durumları ve bunların bilimsel ve uygun bir şekilde yönetimiyle ilgili yapılan çalışmaların sınırlı olduğu, bunun yanında lise yönetici ve öğretmenlerinin aynı anda okul kriz yönetimi becerilerini değerlendiren herhangi bir araştırmanın bulunmadığı görülmektedir.

2. BÖLÜM: YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve çözümlenmesine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

2.1.ARAŞTIRMANIN MODELİ

Liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini incelemeyi amaçlayan çalışmada nicel betimsel bir araştırma modeli kullanılmıştır.

2.2.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu araştırmanın evrenini, 2013-2014 eğitim-öğretim yılında Uşak ili merkez ilçesinde bulunan 19 lise ve bu okullarda görev yapan 86 yönetici (müdür ve müdür yardımcıları), 818 öğretmen oluşturmaktadır. Evren kapsamına giren okullar, Milli Eğitim Bakanlığı'nın resmi sitesinden yararlanılarak tespit edilmiş ardından okulların resmi internet sitelerinden öğretmen ve yönetici sayılarına erişilmiştir. Bu çalışmada, ilgili evrenden örneklem alma yoluna gidilmemiştir; çalışma evreni olarak Uşak il merkez ilçesinde yer alan liselerin tümünde görev yapan okul yöneticileri ile öğretmenlerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Sonuç olarak, çalışma evrenindeki 86 yöneticiden 42'sine (% 48,84) ait anket, 818 öğretmenden 370'ine (% 45,23) ait anket değerlendirmeye alınmıştır(Tablo1). Balcı'nın (1995:110), Anderson'dan (1990) aktardığına göre farklı büyüklükteki evrenler için %95 kesinlik düzeyi ile kuramsal örneklem büyüklükleri için verilen tabloya göre bu araştırma için geri dönüş oranları evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünü yansıtmaktadır.

2.3.ARAŞTIRMADA VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada veri toplama aracı olarak, Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi" kullanılmıştır

(Ek1). Anketlerin araştırmada kullanılması için gerekli izinler alınmıştır (EK 2). Anketin adında uzman görüşleri doğrultusunda “Lise Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri” şeklinde değişiklik yapılmıştır. Maddeler lise yöneticilerine de hitap ettiği için herhangi bir değişiklik yapılmamıştır.

Anketin birinci bölümünde, liselerde görev yapan öğretmenlerin cinsiyet, mesleki kıdem, okul türü ve kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılma durumu bilgilerine; yöneticilerin ise görev türü, mesleki kıdem, okul türü ve kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılma durumu bilgilerine yer verilmiştir. İkinci blmde ise okul yönetiminin kriz yönetimi becerilerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Öğretmenlerden bu maddeleri “okul mdrnzn bu becerileri ne derecede gösterdiğine ilişkin görüşleri” şeklinde, yöneticilerden ise “bu becerileri ne derecede gsterdiğinize ilişkin görüşünüz” şeklinde doldurmaları istenmiştir.

Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri Anketi” 31 soru ayrıca üç alt boyuttan oluşmaktadır. Anketin alt boyutlarının isimleri, gerekli incelemeler yapıldıktan sonra bileşen matrisinin döndürülmesi sonucunda araştırmacılar tarafından konulmuştur. Anketin birinci alt boyutu “Kriz ncesi Dönem” 1., 2., 3., 4., 5., 6. ve 7. maddelerden, ikinci alt boyutu “Kriz Dönemi” 8., 9., 10., 11., 12., 13., 14. ve 15. maddelerden, üçüncü alt boyutu “Kriz Sonrası Dönem” 16., 17., 18., 19., 20., 21., 22., 23., 24., 25., 26., 27., 28., 29., 30. ve 31. maddelerden oluşmaktadır. Çalışmanın faktör analizine uygunluğunu belirleyebilmek için yapılan KMO ve Barlett Küresellik testi sonuçlarında KMO değeri. 97 olduğundan değişkenlerin faktör analizlerine uygunluğu mkemmел seviyede bulunmuştur. Ayrıca Anti-Image korelasyon matrisinde 31 maddelik anketin faktör analizine oldukça uygun olduğu belirlenmiştir. Maddelerin ayırt edicilik gücünün belirlenmesi için madde-test korelasyonu yapılmıştır. Bu analize göre, bir maddeden alınan puanlarla tüm anketten alınan puanlar pozitif yönde ve yeterince yüksek bir korelasyon gösterdiği için, o madde ayırt edici kabul edilmiş ve nihai teste alınmıştır. Madde-Test Korelasyonu tüm maddelerin toplam test puanıyla ilişkisi oldukça yüksek bulunduğundan tüm anket maddelerinin iyi işlediği söylenbilir. Anketin güvenirlilik hesaplamalarında Cronbach Alpha tekniği kullanılmış ve Kriz ncesi boyutunda .95, Kriz Dönem boyutunda .95, Kriz Sonrası

boyutunda .98, anket genelinde .98 güvenilirlik katsayıları bulunmuştur. Beşli likert ölçeğine göre ‘Hiçbir Zaman, Nadiren, Bazen, Çoğunlukla ve Her Zaman’ puan aralığı belirlenmiştir.

Bu araştırmada da güvenilirlik çalışmaları tekrarlanmış olup maddelerin faktör yükleri, güvenilirliği ve madde-test korelasyonları tekrar hesaplanmıştır. Tekrar edilen analizler ve sonuçlar şöyledir.

Yapılan analizlere göre ölçeğin geneli için güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ,98 bulunurken alt boyutlarına ilişkin hesaplanan alfa güvenilirlik katsayısı ise, kriz öncesi dönem alt boyutu için ,92, kriz anı alt boyutu için ,95 ve kriz sonrası dönem alt boyutu için ,98 bulunmuştur.

Faktör analizi yapmak için, KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO değeri .98; bu örnekteki örneklem büyüklüğünün mükemmel ($> .90$) seviye de yeterli olduğunu ve Bartlett testi sonuçları da $p = .000$ ($p < .01$); verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Tüm maddeler eşik yük değerinin (0.40) üstünde olup çıkarılacak herhangi bir madde olmamıştır. Ölçek, 1-7 maddeler kriz öncesi, 8-15 kriz anı ve 16-31 kriz sonrası temsil etmek üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca, üç faktörlü yapının varyansa yaptığı katkı % 72,54 düzeyinde olup ölçek maddeleri yönetimin kriz yönetme yeterliliklerini açıklamaktadır.

2.4.VERİLERİN TOPLANMASI

Çalışma evreninde bulunan 19 lise araştırmacı tarafından tek tek ziyaret edilmiş 86 yönetici 818 öğretmenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ziyaret edilen okullarda; araştırmaya dair bilgilendirme yapılarak MEM araştırma izin belgesi takdim edilmiş, ardından okul müdürlerinin de rızası ile uygulamalara başlanmıştır. O gün okulda bulunabilen öğretmen ve yöneticilere uygulamaya ilişkin açıklama yapılarak ve araştırmanın muhtevasına ilişkin sorulara cevap verilerek ölçekler dağıtılmıştır. Bazı öğretmenler kriz yönetimi hakkında bilgi sahibi olmadığını, bazı yöneticiler ise ölçek uygulamalarına ayıracak vaktinin olmadığını belirterek uygulamayı reddetmişlerdir. Bazı okullar ise ilimiz ve ülkemize katkı sağlamaya aracı olmaktan keyif alacaklarını bildirerek uygulamayı büyük bir içtenlikle kabul

etmişlerdir. Dağıtımın ardından, ölçeklerin aynı gün içinde toplanmasına gayret edilmiştir. Ancak katılımcıların istekleri doğrultusunda bazen dönütler bir gün sonra, bazen bir hafta sonra alınmış; bazen ise defalarca gidildikten sonra geri alınabilmiştir. Ayrıca, bazı okul müdürlerini okullarında bulmakta zorluk yaşanmış, müdür yardımcılarını ise müdürden izinsiz uygulama yapmak istememişlerdir. Bu yüzden, okullara başka günlerde yeniden gidilerek uygulanma yapılmıştır. Ayrıca ölçek toplamak için, ölçek dağıtımını yapılmış 3 okula okulların belirlediği tarihlerde defalarca gidilmesine rağmen yine de bir türlü dönüt alınamamıştır. Bu yüzden 3 okul çalışma evreninin dışında kalmıştır. Veri toplama sırasında çalışma evrenine titizlikle riayet edilmiştir. Dağıtıldıktan sonra toplanan verilerin sayısı örnekleme temsil edebilir özellikte olduğu görülmüş istatistiksel veri analizine bu şekilde başlanmıştır.

Tablo 1
Çalışma Evreni, Dağıtılan, Değerlendirmeye Alınan Yönetici Ve Öğretmen Anketlerinin Dağılımı

	Çalışma Evreni		Toplanan		Değerlendirilen	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Yönetici	86	100	43	50	42	48,84
Öğretmen	818	100	380	46,45	370	45,23

Buna göre, çalışma evrenindeki 86 yöneticiden geri dönen 43 anketten 1 tanesi eksik doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamış geriye kalan 42 (% 48,84) anket ile değerlendirme yapılmıştır. Öğretmenlerden geri dönen 380 anketten 10 tanesi eksik ya da hatalı doldurulduğu için değerlendirilmeye alınmamış, geriye kalan 370 (% 45,23) anket ile değerlendirme yapılmıştır. Değerlendirmeye alınan veriler ile istatistiksel işlem yapılmıştır.

2.5.VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada kullanılan ölçekten elde edilen verilerinin çözümlenmesinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 17.0 paket programı kullanılmıştır.

Bartlett, verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini belirlemede kullanılır. Anlamlılık değeri, 0.05'ten küçük ise verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiği söylenir ve analize devam edilir (Akdağ, 2011). Ayrıca, Merkezi Limit teoremine göre, ana kütle dağılımları ne olursa olsun, örnek hacimleri yeteri kadar büyükse ($n \geq 30$) örnek ortalamalarının örnekleme dağılımları normal dağılıma uymaktadır (Kalaycı, 2010). Çalışmada Bartlett değeri (,00) bulunmuştur ve örneklem hacminin yeterli olduğu görülmüştür. O halde ölçek verilerinin normal dağılımdan geldiği söylenebilir.

Bu kapsamda ölçeğin birinci bölümünde yer alan katılımcıya ait demografik bilgilerin, dağılım analizi için frekans ve yüzde değerleri hesaplanmıştır.

Ölçeğin ikinci bölümünde yer alan liselerde çalışan yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ölçeği verileri, normal dağılımdan geldiğinden, parametrik testlerden t testi, ss, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey anlamlılık testi gibi istatistiksel tekniklerden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlemede anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir. Elde edilen bulgular tablo halinde sunulmuştur. Ölçekte yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Hiçbir zaman) 5'e (Her zaman) doğru puanlanmış ve ölçekten elde edilen puanların yorumlanmasına aşağıdaki puan aralığı kullanılmıştır (Tablo 2).

Tablo 2
Liselerde Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri Anketinin Puanlama Biçimi ve Puan Aralıkları

Derece	Puan	Puan Aralığı
Hiçbir Zaman	1	1,00-1,79
Nadiren	2	1.80-2.59
Bazen	3	2.60-3.39

Çoğunlukla	4	3.40-4.19
Her Zaman	5	4.20-5.00

Ayrıca verilerin analizinde, okul türleri genel lise ve meslek lisesi olarak gruplandırılmıştır. Buna göre, meslek edindirmeye dayalı liseler (endüstri meslek lisesi, kız teknik ve meslek lisesi, sağlık meslek lisesi, güzel sanatlar ve spor lisesi, ticaret meslek lisesi, öğretmen lisesi, İmam Hatip lisesi) meslek lisesi; daha çok akademik başarıya odaklı liseler (Anadolu lisesi, fen lisesi) ise genel lise olarak gruplanmıştır.

3. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, araştırmaya katılan lise yöneticileri ve öğretmenlerinden anket yoluyla elde edilen veriler, alt problemlerin çözümlenmesi için gerekli olan istatistiksel işlemler, bulgu ve yorumlar yer almaktadır.

3.1.KATILIMCILARIN KİŞİSEL BİLGİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Tablo 3
Öğretmenlerin Demografik Değişken Dağılımları

	Öğretmen	<i>f</i>	<i>%</i>
Cinsiyet	Kadın	169	45,7
	Erkek	201	54,3
Okul Türü	Genel Lise	173	46,8
	Meslek Lisesi	197	53,2
Hizmet İçi Eğt.	Katılan	23	6,2
	Katılmayan	347	93,8
Mesleki Kıdem	1-5	29	7,8
	6-10	66	17,8
	11-15	91	24,6
	16-20	68	18,4
	21 ve üzeri	116	31,4
Toplam		370	100

Örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 45,7'sinin bayan, % 54,3'ünün erkek olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan bayan öğretmenlerle erkek öğretmenlerin sayısı birbirine yakındır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 46,8'inin genel lise, % 53,2'sinin meslek lisesi öğretmeni olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenlerinin sayısı birbirine yakındır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 6,2'sinin kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katıldığı, % 93,8'inin hizmet içi eğitime katılmadığı görülmektedir. Örnekleme yer alan hizmet içi eğitime katılmayan öğretmenlerin sayısı hizmet içi eğitime katılan öğretmenlerin sayısının yaklaşık 15 katıdır. İnandı (2008) benzer olarak çalışmasında görüşme yapılan okul müdürlerin çoğunun kriz müdahale ekibinin olduğunu söylemesine rağmen hiç birinin profesyonel bir eğitim almadığını, tecrübelerine dayalı, deneme yanılma yoluyla bu işi hallettiklerini de ifade etmektedir. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin % 7,8'inin 1-5 , % 17,8'inin 6-10 , % 24,6'sının 11-15, % 18,4'ünün 16-20, % 31,4'ünün 21 ve üzeri yıllık mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 4
Yöneticilerin Demografik Değişken Dağılımları

	Yönetici	f	%
Görev	Müdür	10	23,8
	Müdür Yardımcısı	32	76,2
Okul Türü	Genel Lise	18	42,8
	Meslek Lisesi	24	57,2
Hizmet İçi Eğt.	Katılan	14	33,3
	Katılmayan	28	66,7
Mesleki Kıdem	1-5	1	2,4
	6-10	1	2,4
	11-15	7	16,7
	16-20	6	14,3

21 ve üzeri	27	64,2
Toplam	42	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin % 23,8'inin müdür, % 76,2'sinin müdür yardımcısı olarak görev yaptığı görülmektedir. Örnekleme yer alan genel lise yöneticileri ile meslek lisesi yöneticileri sayısı birbirine yakındır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin % 42,8'inin genel lise, % 57,2'sinin meslek lisesi yöneticisi olduğu görülmektedir. Örnekleme yer alan genel lise yöneticileri ile meslek lisesi yöneticileri sayısı birbirine yakındır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin % 33,3'ünün kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katıldığı, % 66,7'sinin hizmet içi eğitime katılmadığı görülmektedir. Örnekleme yer alan hizmet içi eğitime katılmayan yöneticilerin sayısı hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin sayısının yaklaşık 2 katıdır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin % 2,4'ünün 1-5 , % 2,4'ünün 6-10 , %16,7'sinin 11-15, % 14,3'ünün 16-20, % 64,2'sinin 21 ve üzeri yıllık mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

3.2.BİRİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Birinci alt problem “Öğretmen görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir? “olarak belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin, yönetimin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerine ait bulgular Tablo 5-6-7-8 'de verilmiştir.

Tablo 5
Okul Yönetiminin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Öğretmen	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Kriz Öncesi	370	3,09	1,05
Kriz Anı	370	2,78	,89
Kriz Sonrası	370	3,23	1,01
Kriz Süreci Genel	370	3,23	,95

Tablo 5'te görüldüğü üzere öğretmenlerin, yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin kriz öncesi ($\bar{X}=3,09$), kriz anı ($\bar{X}=2,78$) ve kriz sonrası ($\bar{X}=3,23$)

alt boyutlarında “bazen” düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre, öğretmen görüşlerine göre okul yönetimlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemlerde etkili yönetsel davranışlar gösterdikleri söylenemez. Maya (2010) ve Savcı (2008) çalışmalarında tüm alt boyutlarda bulgular bu araştırmanın bulguları ile benzerdir. Ancak, Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) çalışmalarında farklı olarak, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeylerini tüm alt boyutta “çoğunlukla” düzeyinde bulmuştur. Öğretmen görüşlerinde literatürde sanki bir tutarsızlık söz konusuymuş gibi görünse de hiçbir çalışma sonucunda “her zaman” ve “hiçbir zaman veya “nadiren” düzeyinde uç sonuçlar elde edilmemiş olması kriz yönetimi becerilerinde tamamen yeterli olan bir yönetimin olmadığı gibi tamamen yetersiz olan bir yönetimin de olmadığını göstermektedir.

Alt boyutlarda, en iyi kriz sonrasının ($\bar{X}=3,23$) yönetebildiği, en az ise kriz anının ($\bar{X}=2,78$) yönetildiği görülmektedir. Adıgüzel (2007) deprem krizi çalışmasında benzer bulgular elde etmiştir. Maya (2014), Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) tarafından yapılan araştırmalarda ise kriz öncesi dönem en yüksek, kriz dönemi ise en düşük değerlendirmeye sahip çıkmıştır. Literatürde ortak olan ise öğretmenlere göre yöneticilerin kriz anı yönetimi beceri düzeyinin diğer kriz yönetim boyutlarından her zaman düşük olduğudur. Kriz yönetimi, yöneticisinden her boyutta farklı beceriler bekler. Kriz anı hızlı kararlar almayı, risk almayı yetki kullanmayı gerektiren aktif eylem gerektirdiğinden diğerlerinden daha özel beceriler beklenen farklı bir boyut olduğu düşünülebilir.

Tablo 5, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi genel becerilerinin bazen ($\bar{X}=3,23$) düzeyinde olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları Maya (2014) ve Savcı (2008)'in araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Ancak Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) çalışmalarında öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeyleri “çoğunlukla” düzeyinde bulunarak farklılık göstermektedir. Bunun sebebi, yapılan çalışmaların farklı illerde, farklı eğitim kademelerinde yapılmış olmalarından olabilir. Ayrıca Özdemir (2002) çalışmasında öğretmen görüşüne göre yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterlikleri değerlendirilmiş ve ‘çoğu zaman’ düzeyinde yeterli oldukları bulunmuştur. Ancak, koordinasyon kriz yöneticilerinin sahip olması gereken becerilerden yalnızca biri olup bunların yanında planlama,

örgütlenme ve iletişim boyutlarını da taşıdığından Özdemir'in (2002) çalışması ile bu araştırmanın sonuçlarının farklılaştığını söylemek doğru olmayacaktır. Öyle ki koordinasyon becerisine sahip bir yönetici planlama, örgütlenme, koordinasyon, iletişim becerilerinin tamamına sahip olmayabilir. Adıgüzel (2007) de deprem krizi çalışmasında planlama, örgütlenme, iletişim alt boyutunu 'bazen' koordinasyon alt boyutunu 'çoğunlukla' düzeyinde bulmuştur.

Tablo 5'te görüldüğü gibi öğretmenlerin, okul yönetiminin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri, tüm alt boyutlarda ve toplamda "bazen" düzeyindedir. Öğretmen görüşüne göre yöneticilerin kriz yönetimi becerilerini geliştirmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir.

3.2.1. Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Aşağıda Tablo 6'da okul yöneticilerinin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri sunulmaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetimi becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3.07 ile 3.57 arasında değiştiği dikkat çekmektedir. Kriz öncesi boyutuna ait kriz yönetimi becerileri genel itibariyle "bazen" düzeyinde olsa da görüşler tek tek ele alındığında bazen (1,2,3. madde) ve çoğunlukla (4,5,6. madde) düzeyinde iki farklı sonuca ulaşılmaktadır. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 4 ve 6 yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 2 ve 3 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 6
Okul Yöneticilerinin Kriz Öncesi Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3,31	1,04
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	3,07	1,15

3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	3,24	1,08
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3,57	1,09
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.	3,52	1,16
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3,56	1,10
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	3,46	1,07

Öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerileri “çevrede meydana gelen krizleri takip etme ($\bar{X}=3,57$)” olduğu görülmektedir. Ulutaş (2010), Maya (2014) ve Aksu (2009) en yüksek yeterliliğe ilişkin iki maddeyi aynı bulurken, yöneticiliği eğitim vermeden ve işbaşında diğerlerinden öğreten sistem, görünen o ki yöneticilerden aynı şeyi kriz yönetimi konusunda da beklenmektedir.

Öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerden bir diğeri “örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma ($\bar{X}=3,56$)” olduğu görülmektedir. Ulutaş (2010) ve Maya (2014) aynı sonuca ulaşmıştır. Asıl olan kriz işaretlerini görmek olsa da, kriz sinyallerini görmenin ilk basamağı muhakkak yöneticinin bu konudaki duyarlılığından geçer. Bu yüzden en azından, bir gün kendi kurumunun da krizle karşılaşabileceğini düşünmesi çevreyi takip etmesi ile sinyalleri anlamaya çalışması (ki sinyali anlamlandırmak başka bir beceridir) yeterli olmasa da önemli bir beceridir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz olduğu becerilerin “kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturma ($\bar{X}=3,07$)” ve “örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamak ($\bar{X}=3,24$)” olduğu görülmektedir. Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) da çalışmalarında benzer şekilde öğretmenlere göre yöneticilerin en yetersiz olduğu becerinin kriz senaryoları oluşturma olduğunu bulmuştur. Maya (2014) çalışmasında en yetersiz olduğu düşünülen becerilerde aynı iki sonuca ulaşmıştır. Ayrıca örgüt için tehlikeleri önceden saptamak, risk analizi yapmayı gerektirir. İnandı (2008)

çalışmasında okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yaptırmadıklarını belirtmektedir. Bu durumda öngörülebilir risklere dayalı olarak senaryolar geliştirmede beceri yetersizliğinin asıl sebebinin örgüt için tehlike yaratacak sorunların analiz edilmemesinden kaynaklı olduğu düşünülebilir. Adıgüzel (2007) farklı olarak deprem konulu çalışmasında kriz senaryoları oluşturmayı “çoğunlukla” düzeyinde bulmuştur. Bilindiği gibi okullar yıllardır sivil savunma kulüpleri tarafından deprem ve yangına dayalı senaryolar üretip tatbikat yapmaktadırlar. Benzer sonuç elde edilmemesi, bahsi geçen “senaryo” işleminin sadece deprem krizi olması, bu çalışmada ise tüm okul krizleri içeriyor olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Kısacası öğretmen görüşüne göre yöneticilerin sorunları, tehlikeleri ve riskleri önceden belirleyemedikleri, senaryo oluşturmadıkları, kriz sinyallerine duyarlı olsalar da sadece çevrede meydana gelen krizleri izledikleri sonucuna ulaşılabilir. Tüm bu yetersizliklerin, yöneticilerin krizin engellenebilir ya da zararının azaltılabilir olmasını bilmesiyle ve eğitilmiş olmasıyla giderilmesinin mümkün olduğu söylenebilir.

Ayrıca Sayın (2008)'in araştırma bulgularına göre krize hazırlık ve önleme çalışmalarında, okul yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmasının, ekip çalışmasına önem vermesinin, personeli yönetime katılmak için teşvik etmesinin ve yetkisini paylaşmasının önemli etkenler olduğu görülmektedir.

3.2.2. Okul Yönetiminin Kriz Anı Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Aşağıda Tablo 7'de öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin, kriz anı dönemi alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri sunulmaktadır. Tablo 7'den öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerinin, kriz anı dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetimi becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2,79 ile 3.23 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz anı görüşler tek tek ele alındığında tüm maddelerin bazen düzeyinde olduğu görülür. Öğretmenlere göre okul yönetiminin kriz anı yönetim becerilerinin ciddi şekilde geliştirilmesi gerektiği düşünülebilir. Bu boyutta,

öğretmenlerin görüşlerine göre 10. madde yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri madde iken, 15. madde en az yönetsel beceri sergiledikleri maddedir.

Tablo 7
Okul Yöneticilerinin Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	Kriz Anı Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	3,12	1,20
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	3,10	1,20
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	3,23	1,19
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	3,17	1,25
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	3,13	1,25
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.	3,07	1,25
14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	3,17	1,17
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	2,79	1,30

Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre “Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamak ($\bar{X}=3,23$)” yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddedir. Sayın (2008) da araştırmasında, ortaöğretim kurumlarının tamamında doğal afetlere cevap verecek doğrultuda sivil savunma plânları hazırlandığı ve ekiplerin oluşturulduğunu ancak olası durumsal ya da gelişimsel etkenlerin neden olabileceği krizlere karşı kapsamlı kriz plânlarına sahip olan okulların sayısının oldukça az olduğu bulgusuna erişmiştir.

Öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kriz anı dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin “Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek ($\bar{X}=2,79$)” olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenlerin

kriz yönetimi konusunda eğitimler düzenlenmediği ve düzenlenmesini istedikleri düşünülebilir. Elde edilen bulgular, Maya (2014), Ulutaş (2010) ve Aksu (2009)'nun araştırma bulgularıyla (15.madde) benzerdir. Ocak (2006) da benzer şekilde çalışmasında, kriz durumlarına karşı yeterli eğitim almamış olmanın, öğretmenlerin kriz anında yaşayacakları paniği arttıracaklarını ve çoğu ortaöğretim okulunda öğretmenlerin yangın konusunda verilen eğitimi yeterli görmediklerini belirtmektedir. Savçı (2008) çalışmasında benzer olarak öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki eğitimlerini yeterli görmediklerini, bunun için gerek öğretmenleri, gerek yöneticileri ve gerekse anne-babaları kapsayan, kriz yönetimi uzmanlarınca verilmek üzere hizmet içi eğitim kursları açılmasının ve öğretmen, yönetici ve anne-babaların bu kurslara katılmasının sağlanması gerektiğini önerir.

3.2.3. Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Tablo 8'da öğretmenlerin görüşlerine göre okul yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri yer almaktadır. Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerinin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetimi becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3,11 ile 3,37 arasında değiştiği görülmektedir. Kriz anı görüşler tek tek ele alındığında tüm maddelerin 'bazen' düzeyinde olduğu dikkat çekmektedir. Bu boyutta, öğretmenlerin görüşlerine göre madde 21 ve 23 yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 16 ve 29 en az kriz yönetimi becerisi sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 8
Okul Yöneticilerinin Kriz Sonrası Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşleri

Madde	Kriz Sonrası Yönetim Becerileri	\bar{x}	Ss
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama	3,12	1,22
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	3,23	1,25
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	3,25	1,16

19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir	3,24	1,15
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,28	1,19
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3,37	1,16
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3,29	1,21
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,30	1,17
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,22	1,17
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	3,15	1,17
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	3,27	1,15
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	3,28	1,16
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	3,17	1,17
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	3,11	1,21
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	3,25	1,15
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	3,24	1,20

Öğretmenlerin görüşüne göre yöneticilerin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin “kriz sonrası durum analizi yapmak ($\bar{X}=3,37$)” ve “gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirleme ($\bar{X}=3,30$)” olduğu görülmektedir. Maya (2014) da araştırmasında aynı bulgulara ulaşmıştır. Sayın (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin, onarma ve toparlanma sürecinde, çevrenin okula bakışının değişmesi sonucu, okulun saygınlığını yeniden kazanabilmek amacıyla çok fazla güç ve emek sarf etmek zorunda kaldıklarını belirtmektedir.

Bu araştırmada, öğretmenlerin görüşlerine göre yöneticilerin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin “kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanması ($\bar{X}=3,11$)” olduğu görülmektedir. Bu bulgu, Maya (2014)’nın araştırma bulguları ile örtüşmektedir. İnandı (2008) araştırmasında benzer olarak krize müdahale ekibim var diyen okul müdürlerinin bile ekip elemanlarına gerekli olan eğitimi profesyonelce veremediğinin anlaşıldığını söylemektedir. Elde edilen bulgulara göre, yöneticilerin kriz sonrası dönem alt boyutunda yetersiz oldukları diğer becerinin “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama ($\bar{X}=3,12$)” olduğu görülmektedir. Maya (2014) da ulguya ulaşmıştır. Ocak (2006) çalışmasında benzer şekilde öğretmenlerin kriz anında iş bölümü yapıldığını düşünenler ile düşünmeyenlerin sayısının yakın olduğu sonucuna ulaşmıştır. Özdemir (2002) ise çalışmasında farklı olarak, birbiriyle ilişkili ve birbirini tamamlayan bölümleri bir arada toplayacak bir örgüt yapısı kurma davranışının “çoğu zaman” düzeyinde değerlendirildiği bulgusuna erişmiştir.

3.3.İKİNCİ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

İkinci alt problem “Öğretmenlerin, okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların; cinsiyeti, mesleki kıdemi, okul türü, kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Lise öğretmenlerinin okul yönetimlerinin kriz yönetime becerilerine ilişkin görüşlerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin analizler sırasıyla aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Lisede görev yapan öğretmenlere göre, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin, öğretmenlerin cinsiyetine göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9
Öğretmenlere Göre Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	<i>Cinsiyet</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kriz Öncesi	Kadın	169	2,99	1,01	369	-1,75	,081
	Erkek	201	3,18	1,07			
Kriz Anı	Kadın	169	2,67	,89	369	-2,16	,032
	Erkek	201	2,87	,89			
Kriz Sonrası	Kadın	169	3,10	,99	369	-2,36	,019
	Erkek	201	3,35	1,01			

*p<.05

Bayan öğretmenler ile erkek öğretmenlerin okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kriz öncesine ilişkin bayan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=2,99$) ile erkek öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3,18$) arasında anlamlı farklılık [$t = -1,75$; $p>0.05$] yoktur. Her ne kadar ortalamaya bakılarak erkek öğretmenlerin bayan öğretmenlere göre, okul yönetimini kriz öncesi yönetimi becerilerinde daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t- testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir. Özdemir (2002), Ulutaş (2010) ve Maya (2014) da araştırmalarında benzer olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur bulgusuna ulaşmışlardır.

Kriz anına ilişkin bayan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=2,67$) ile erkek öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=2,87$) arasında anlamlı farklılık [$t = -2,16$; $p<0.05$] vardır. Erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul yönetimini kriz anı yönetim becerilerinde anlamlı derecede daha yeterli görmektedir.

Kriz sonrasına ilişkin bayan öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}=3,10$) ile erkek öğretmenlerin görüşleri ($\bar{X}= 3,35$) arasında anlamlı farklılık [$t = -2,36$; $p<0.05$] bulunmuştur. Erkek

öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul yönetimini kriz sonrası yönetim becerilerinde anlamlı derecede daha yeterli görmektedirler.

Kısacası kriz anı ve kriz sonrası yönetim becerilerinde erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yönetimi anlamlı derecede daha yeterli görmekte iken kriz öncesine ilişkin görüşleri benzerdir denilebilir. Ancak ortalamada her üç alt boyutta erkek öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri bayan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinden daha olumludur. Yani erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre yönetimi kriz yönetim süreci becerilerinde daha olumlu değerlendirmektedir denilebilir. Bu durum, bayan öğretmenlerin yönetimde hemen hemen hiç yer almamasından, belki de hemcinslerini yönetimde görmek istediklerinden duygusal değerlendirme yaptıkları ve erkeklere göre daha olumsuz değerlendirmelerde bulunuldukları düşünülebilir. Ya da bayan öğretmenlerin anaç tavırla, krizin iyi yönetilmediği durumlarda etkilerinin öğrencilerde travmaya yol açabileceğini bildiklerinden ve öğrencileri koruma içgüdüsünden dolayı yeterli görmeyip daha olumsuz görüş bildirmiş olabilecekleri düşünülebilir. Ancak, Adıgüzel (2007) çalışmasında farklı şekilde bayan öğretmenlerin kriz yönetiminin tüm alt boyutlarında (planlama, örgütleme, iletişim, koordinasyon) okul müdürlerini anlamlı derecede daha yeterli bulduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Aksu (2009), Savcı (2008) ve Ulutaş (2010) kriz yönetim süresince genel değerlendirme yaptıkları çalışmalarında, öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarının cinsiyetlerine göre farklılık göstermediğini, algı ortalamasında ise Savcı (2008) ve Ulutaş (2010) bayan öğretmenlerin daha olumlu görüş bildirdiği sonucuna ulaşmıştır. Alan yazına göre bu çalışma farklılık göstermektedir. Bunun sebebi çalışma evrenini oluşturan Uşak ili liselerinde okul yönetimlerinde bayan yöneticilerin yok denecek kadar az olmasından dolayı bayan öğretmenlerin bu durumdan etkilendiği düşünülebilir.

3.3.2. Öğretmenlere Göre Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, onların mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılarak değerlendirilmiştir (Tablo 10).

Tablo 10
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin
Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Varyansın Kaynağı		Kareler Toplamı	<i>Sd</i>	Kareler Ortalaması	<i>F</i>	<i>P</i>	Anlamlı Fark
Kriz Öncesi	Gruplar Arası	8,17	4	2,04	1,89	,11	-
	Gruplar İçi	394,90	365	1,08			
	Toplam	403,06	369				
Kriz Anı	Gruplar Arası	3,36	4	,84	1,06	,38	-
	Gruplar İçi	291,87	365	,80			
	Toplam	295,23	369				
Kriz Sonrası	Gruplar Arası	7,67	4	1,92	1,91	,11	-
	Gruplar İçi	366,94	365	1,01			
	Toplam	374,60	369				

* $p < .05$

Yönetimin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri ile kıdem yılı değişkenine göre, krizin hiçbir boyutunda anlamlı bir farklılık [$p > .05$] bulunmamıştır. Okul yönetimlerinin kriz yönetimine ilişkin, öğretmen görüşleri, kıdem değişkenlerinden etkilenmediği, yani öğretmenlerin mesleki kıdemlerinden bağımsız şekilde benzer düşünceler taşıdığı söylenebilir. Bu yüzden kriz yönetiminde yeterli olmanın yalnızca deneyimle (tecrübeyle) öğrenilmeyeceği başka çabalar gerektirdiği düşünülebilir. Aksu (2009), Özdemir (2002), Savcı (2008) da çalışmalarında benzer şekilde öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algılarının kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği bulgusuna erişmişlerdir. Ancak, Savcı (2008) çalışmasında 1-5 yıl kıdemli öğretmenlerin yönetimin bilimsel yollarla kriz olaylarını çözdüğüne ilişkin algı ortalamasının diğer kıdem gruplarından daha düşük olduğunu belirtmektedir. Bu araştırma bulgularının aksine Ulutaş (2010), Maya (2014) ve Adıgüzel (2007) çalışmalarında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık bulmuşlardır. Buna göre, kıdemi 21 yıl ve üstü olan öğretmenler kıdemi

daha az olanlara göre okul yönetimlerinin kriz yönetme becerilerini daha olumlu değerlendirmektedirler.

3.3.3. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Lisede görev yapan öğretmenlere göre okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin, okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo11
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	<i>Okul Türü</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kriz Öncesi	Genel Lise	173	3,17	1,07	369	1,29	,20
	Meslek Lisesi	197	3,03	1,02			
Kriz Anı	Genel Lise	173	2,93	,86	369	3,02	,00
	Meslek Lisesi	197	2,65	,91			
Kriz Sonrası	Genel Lise	173	3,41	,97	369	3,15	,00
	Meslek Lisesi	197	3,08	1,02			

*p<.05

Genel lise öğretmenleri ile meslek lisesi öğretmenlerinin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kriz öncesine ilişkin genel lise öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=3,17$) ile meslek lisesi öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=3,03$) arasında anlamlı farklılık [$t = 1,29$; $p > 0,05$] bulunmamıştır (Tablo 11). Her ne kadar ortalamaya bakılarak genel lise öğretmenlerinin meslek lisesi öğretmenlerine göre, yönetimi kriz yönetimi becerilerinde daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t- testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir.

Kriz anına ilişkin genel lise öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=2,93$) ile meslek lisesi öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=2,65$) arasında anlamlı farklılık [$t =3,02$; $p<0.05$] bulunmuştur. Buna göre, genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre, yönetimi kriz yönetimi becerilerinde anlamlı derecede daha yeterli görmektedir.

Kriz sonrasına ilişkin genel lise öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=3,41$) ile meslek lisesi öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=3,08$) arasında anlamlı farklılık [$t =3,15$; $p<0.05$] vardır. Genel lise öğretmenlerinin, meslek lisesi öğretmenlerine göre, yönetimi kriz sonrası yönetimi becerilerinde anlamlı derecede daha yeterli gördükleri söylenebilir.

Kısacası, kriz anı ve kriz sonrası yönetim becerilerinde genel lise öğretmenleri meslek lisesi öğretmenlerine göre okul yönetimini anlamlı derecede daha yeterli görmekte iken kriz öncesine ilişkin görüşleri benzerdir denilebilir. Ancak ortalamada her üç alt boyutta genel lise öğretmenlerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri meslek lisesi öğretmenlerinin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinden daha olumludur. Yani genel lise öğretmenleri meslek lisesi öğretmenlerine göre yönetimi kriz yönetim süreci becerilerinde daha olumlu değerlendirmektedir denilebilir. Anket çalışmaları sırasında görüşülen meslek lisesi atölye şefleri, sıklıkla kaza yaşadıklarını ve yönetiminin bunları rapor etmekten başka bir şey istemediğini ve ayrıca yönetimlerin eğitim, bilgilendirme gibi bir çalışma yapmadıklarını bildirmişlerdir. Meslek lisesi kriz konuları, genel lise krizleri konularının dışında çalışma ortamlarının doğası gereği alet ve makine kazaları gibi kriz kaynaklarını da içerir. Genel lise okullarına göre meslek lisesi okullarının daha fazla risk taşıması, meslek lisesi yöneticilerinin, öğrencilerinin de dâhil edildiği kapsamlı eğitim ve gerçekçi denetim çalışmaları yapılmasını gerektirir. Bu problemlili durumun etkin yönetilmemesi, öğretmenlerin kaygı düzeylerinin artmasına, dolayısıyla meslek lisesi öğretmenlerinin okul yönetiminin kriz yönetimine ilişkin becerilerine güvenmemesine yol açtığı düşünülebilir. Savcı (2008) benzer şekilde çalışmasında meslek liselerinde çalışan öğretmenlerin kriz durumlarının sıklığına ilişkin algılarının, genel liselerde ve Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin algısından yüksek olduğu; Anadolu liselerinde çalışan öğretmenlerin yönetimin bilimsel yollarla kriz olaylarını çözdüğüne ilişkin algı ortalamasının diğer okul türlerinden daha düşük olduğu ama anlamlı bir fark olmadığı bulgusuna ulaşmıştır.

3.3.4. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşlerinin, hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği, t-testi yapılarak değerlendirilmiştir (Tablo 12).

Tablo 12
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Öğretmen Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitim Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Öğrt. Hizmet İçi Eğitim	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kriz Öncesi	Katılan	22	3,57	,84	369	2,69	,013
	Katılmayan	344	3,06	1,06			
Kriz Anı	Katılan	22	3,27	,76	369	2,66	,01
	Katılmayan	345	2,75	,89			
Kriz Sonrası	Katılan	22	3,84	,85	369	2,88	,00
	Katılmayan	344	3,20	1,01			

* $p < .05$

Okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılan öğretmenler, okul yönetimlerinin kriz öncesi ($\bar{X}=3,57$) ve kriz sonrası yönetim becerilerini ($\bar{X}=3,84$) ‘çoğunlukla’ düzeyinde, kriz anı yönetim becerilerini ise ($\bar{X}=3,27$) ‘bazen’ düzeyinde görmektedirler. Okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılmayan öğretmenler, okul yönetimlerinin kriz öncesi ($\bar{X}=3,06$), kriz anı ($\bar{X}=2,75$) ve kriz sonrası ($\bar{X}=3,20$) yönetim becerilerini tüm alt boyutlarda ‘bazen’ düzeyinde görmektedirler. Ayrıca okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılan ve katılmayan öğretmenler benzer şekilde en yetersiz yönetim becerilerinin kriz anında, en yeterli yönetim becerilerinin ise kriz sonrası alt boyutunda sergilendiğini düşündükleri söylenebilir.

Okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenlerinin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için yapılan t-Testi

sonuçlarına göre, kriz yönetiminin tüm alt boyutlarında hizmet içi eğitime katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır [Kriz öncesi: $t = 2,69$; $p < 0.05$; Kriz anı: $t = 2,66$; $p < 0.05$; Kriz sonrası: $t = 2,88$; $p < 0.05$]. Okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre, hizmet içi eğitime katılan öğretmenlerin okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri katılmayan öğretmenlere göre her üç boyutta anlamlı derecede daha yeterli bulunmuştur. Yani hizmet içi eğitime katılan öğretmenler hizmet içi eğitime katılmayan öğretmenlere göre okul yönetimi kriz yönetim becerilerini anlamlı ölçüde daha olumlu değerlendirmektedir. Öğretmenlerin okul krizi konulu bir eğitime katılmasının öğretmenlerin kriz ve kriz yönetimi konularında farkındalığını artırdığı ve okul yönetiminin kriz yönetimine ilişkin çalışmalarını daha subjektif ve daha bilimsel şekilde değerlendirmeye başladığı dolayısıyla katılmayanlara göre daha olumlu gördüğü düşünülebilir. Savcı (2008) farklı olarak çalışmasında öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin onların sivil savunma, acil durum veya kriz yönetimi gibi okul güvenliğiyle ilgili konularda herhangi bir hizmet öncesi, hizmet içi eğitim almasına göre farklılık göstermediği bulgusuna erişmiştir. Ayrıca bu çalışmaya benzer şekilde herhangi bir eğitim almamış olan öğretmenlerin yönetimin bilimsel yollarla kriz olaylarını çözdüğüne ilişkin algı ortalaması alan öğretmenlerden daha düşük olduğu bulgusuna erişmiştir.

3.4.ÜÇÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUM

Üçüncü alt problem “Yönetici görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?” olarak belirlenmiştir. Yönetici görüşlerine göre yönetimin kriz yönetme becerilerine ilişkin görüşlerin analizi Tablo 13’te verilmiştir.

Tablo 13
Okul Yönetiminin Kriz Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Yönetici	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>
Kriz Öncesi	42	3,72	,64
Kriz Anı	42	3,20	1,06
Kriz Sonrası	42	3,68	,87
Kriz Süreci Genel	42	3,56	,77

Yöneticilerin kriz öncesi yönetimine ilişkin görüşleri ‘çoğunlukla’ ($\bar{X}=3,72$) düzeyinde, kriz anı yönetimi ‘bazen’ ($\bar{X}=3,20$) düzeyinde, kriz sonrası yönetimi ‘çoğunlukla’ ($\bar{X}=3,68$) düzeyinde bulunmuştur. Adıgüzel (2007) yöneticilerin algısını planlama boyutu yeterliliklerinde bazen, koordinasyon boyutu yeterliliklerinde her zaman, örgütlenme ve iletişim boyutu yeterliliklerinde ise çoğunlukla düzeyinde görmektedir.

Ayrıca alt boyutlarda, en yüksek ortama ile en iyi kriz öncesinin ($\bar{X}=3,72$) yönetilebildiği, en düşük ortalama ile en az kriz anının ($\bar{X}=3,20$) yönetildiği düşünülmektedir. Bu durumda yöneticilere göre okul yönetiminin en yetersiz olduğu kriz yönetimi alt boyutunun kriz anı olduğu, en yeterli olduğu kriz yönetimi alt boyutunun kriz öncesi olduğu söylenebilir. En çok kriz anının yetersiz görülmesi ve en çok kriz anı yöneticim becerilerinin gelişim gerektirmesinin sebebi yöneticilerin “karar verme” yetkilerinin kısıtlı olmasına bağlanabilir. İnandı (2008) çalışmasında okul müdürlerinin krize hazırlık için yapılan çalışmalara bakıldığında, hem ilköğretim hem de ortaöğretimde çalışan müdürlerin yarısından fazlasının krize hazırlıklı olmadıklarının görüldüğünü belirtir. Sayın (2008) çalışmasında yönetim sürecinin ilk aşaması olan plânlamanın, okulların krizlere hazırlanmasında birinci ve en önemli safhası olduğunu ve krizleri başarıya dönüştürmenin yolunun kapsamlı bir kriz yönetimi plânlaması olduğunu söyler. Kriz zamanları, yöneticilerin en çok arandığı zamanlardır. Yöneticilerin bu zamanlarda sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarır ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olur. Bu yüzden yöneticilerin, kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemenin pek olası olmadığını unutmamaları gerekir (Demirtaş,2000).

Tablo 13, yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz süreci yönetimi becerilerinin çoğunlukla ($\bar{X}=3,56$) düzeyinde olduğunu göstermektedir. Özdemir (2002) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimi sürecinde insan ve madde kaynaklarını koordine etme yeterliklerine ilişkin, yöneticilerin görüşlerinin ortalamasının “çoğu zaman” ve “her zaman” düzeyleri arasında değiştiği bulgusuna erişmiştir. Sayın (2008) ise aksine kriz yönetimi başarı testi bulgularına göre

ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin “çok düşük” olduğunu belirtmektedir.

Tablo 13’te görüldüğü gibi yöneticilerin okul kriz yönetiminin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri, kriz anı ayrı tutulmak üzere tüm alt boyutlarda ve anket genelinde değerlendirilmesi “çoğunlukla” düzeyindedir. Yönetici görüşüne göre okul yönetimleri en çok kriz anı yönetim becerilerinde yetersizdir. Diğer dönemlerde kendilerini çoğunlukla düzeyinde yetkin olarak nitelendirildikleri görülür.

3.4.1. Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Tablo 14’te yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri yer almaktadır. Tablo 14 yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz öncesi dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3.24 ile 4.07 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz öncesi genel itibariyle “çoğunlukla” düzeyinde olsa da görüşler tek tek ele alındığında 2. madde “bazen” ve 1,3,4,5,6,7. maddeler “çoğunlukla” düzeyinde iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Bu boyutta, yöneticilerin görüşlerine göre madde 4, 5 ve 6 yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 2 ve 7 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 14
Okul Yönetiminin Kriz Öncesi Dönemi Alt Boyutu
Yönetim Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Kriz Öncesi Dönem Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.	3,62	,94
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.	3,24	,85
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.	3,83	,73
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.	3,90	,91
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle	4,07	,87

	incelemektedir.		
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.	3,93	,75
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.	3,45	,97

Yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetimin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin “çevrede meydana gelen krizleri takip etme ($\bar{X}=3,90$)”, “örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma ($\bar{X}=3,93$) ve krize neden olabilecek her durumu dikkatle inceleme ($\bar{X}=4,07$)” olduğu görülmektedir. Bilindiği üzere sinyallere kapalı örgütlerde ise kriz kaçınılmaz olur ve örgütler kendilerini krize karşı koruyacak tedbirleri alamayabilirler (Ocak,2006). Kriz döneminde, yöneticilere düşen en önemli görev, erken uyarı sistemleri sayesinde önlenen krizin, ileriki bir zamanda ortaya çıkabilecek olası etkilerini minimize ederek krizden optimal fayda sağlamaya çalışmaktır (Karaköse,2007).

Bu araştırmada, yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin” kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturma ($\bar{X} =3,24$)” olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yönetimlerini değerlendirirken karşılaşılan sonucun aynısıdır. Öğretmenlerin de yöneticilerin de kendilerini bu konuda yetersiz hissetmesi, okullarda yaşanan bir sorun olduğu teyit eder nitelikte olduğu düşünülebilir. Okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerden bir diğeri “krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma ($\bar{X} =3,45$)” olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kendini bu konuda yetersiz hissetmesi geliştirilecek stratejiler konusunda bilgilendirmeye ihtiyaçları olduğunu düşündürür. Bu açıdan, bu yetersizliğin farkında olunması olumlu durumlara çevrilebilecek bir yetersizlik olarak değerlendirilebilir. Diğer taraftan krizin olumsuz etkilerinden korunmak için kriz önleyici çalışmalardan olan “Okullarda şiddetin önlenmesi ve azaltılması” çalışmalarının (MEB tarafından 2006 yılında uygulamaya konulmuştur) ortaöğretim kurumlarında krizleri önlemeye yönelik faydasının yeniden değerlendirmesi gerektirdiği düşünülebilir. Ocak (2006) benzer şekilde ortaöğretim okullarının çoğunda okul güvenliğinin sağlanmasında yetersizlikler olduğunu belirtmektedir.

Sayın (2008) okul müdürlerinin bir takım strateji geliştirme çalışma anlayışlarını sorgularken şu sonuçlara ulaşmıştır. “Okulda güvenlik personeli bulundurmak, kamera/alarm sistemi bulundurmak, okul bahçe duvarlarının yüksek olmasını sağlamak, okul giriş-çıkışını denetim altına almak, okul ziyaretçilerini izleme politikalarına önem vermek, öğrencileri sosyal aktivitelere yönlendirmek, sorunlu öğrencileri izlemek, okulun genel temizliğini sağlamak ve kantinde satılan/kullanılan ürünleri denetlemek.”

3.4.2. Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Okul yönetiminin, kriz anı dönem alt boyutuna yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri Tablo 15’te yer almaktadır. Yöneticilere göre okul yönetiminin, kriz anı dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 2.86 ile 3.43 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz öncesi genel itibariyle “bazen” düzeyinde olsa da görüşler tek tek ele alındığında 13. madde “çoğunlukla” ve diğer maddeler “bazen” düzeyinde iki farklı sonuca ulaşılmıştır. Bu boyutta, yöneticilerin görüşlerine göre madde 9 ve 13 yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 8 ve 15 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 15
Okul Yönetiminin Kriz Anı Dönemi Alt Boyutu Becerilerine
İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Kriz Anı Dönem Yönetim Becerileri	\bar{X}	Ss
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.	3,14	1,12
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.	3,29	1,07
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.	3,26	1,23
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.	3,17	1,29
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.	3,24	1,38
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar	3,43	1,38

	etmektedir.		
14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.	3,21	1,24
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.	2,86	1,24

Yöneticilerin görüşüne göre okul yönetiminin kriz anı dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin “kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamak ($\bar{X}=3,29$)” ve “tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmek ($\bar{X}=3,43$)” olduğu görülmektedir. Yöneticilerin kriz anında en yeterli buldukları beceriler, iletişim temelli becerilerdir. İş ve eyleme dönük beceriler olmaması düşündürücüdür. Özdemir (2002) çalışmasında yöneticiler, okul yönetiminin iyi bir iletişim düzeni kurulması için “her zaman” düzeyinde çalışma yaptığı sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Sayın (2008) çalışmasında krizleri yönetmek için geliştirilen stratejiler arasında, bilgilendirme çalışmalarına da yer verilmesi gerektiğini belirtir.

Bu araştırmada, yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerinin “tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek ($\bar{X}=2,86$)” olduğu görülmektedir. Bu sonuç, öğretmenlerin okul yönetimleri değerlendirirken ulaştıkları sonucun aynısıdır. Öğretmenlerin de yöneticilerin de kendilerini bu konuda yetersiz hissetmesi, okullarda yaşanan bir sorun olduğu teyit eder nitelikte olduğu düşünülebilir.

Bu araştırmada, yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerden bir diğeri “krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamak ($\bar{X}=3,14$)” olduğudur. Bu duruma neden olarak, yöneticilerin kriz yönetimi planının önemi konusunda bilinçli olmamaları gösterilebilir. Oysa Adıgüzel (2007) ve Sayın (2008) çalışmalarında kriz yönetiminde birinci ve en önemli safhanın planlama olduğunu ve tüm örgütsel işlemlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önem taşıdığını belirtirler. Ocak (2006) benzer şekilde çoğu ortaöğretim okulunda “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz Yönetim Ekibi” olmadığını belirtmektedir. Diğer taraftan kendilerini en yeterli gördükleri becerilerden birinin “kriz yönetim planı çerçevesinde hazırlanan kriz iletişim planı

hazırlamak” olmasına rağmen en yetersiz gördükleri becerilerden birinin “krizden korunmak amacıyla kriz yönetim planı hazırlamak” olması dikkat çekici bir tezat oluşturmaktadır. Hâlbuki kriz iletişim planı, kriz yönetim planının işlevliğini artırmak amacıyla yapılır. Yani kriz yönetim planı olmayan bir okulun, kriz iletişim planının olması bize gerçekleştirilen çalışmalarda bir düzensizlik olduğunu düşündürtebilir. Ya da çoğunlukla kriz yönetimiyle sivil savunma kulüplerin çalışmalarını eş değer gören yönetimler, yine eksik bir anlayış ile yangın/deprem/sel anında aranacaklar listesini kriz iletişim planı için yeterli gördükleri düşünülebilir. Sayın (2008) çalışmasında benzer şekilde yöneticilerin, iş yüklerinin fazlalığından, yeterli zamanlarının olmayışından, ekip çalışması yapabilmek için yeterli personelinin olmamasından şikâyetçi olarak plânlama yapma aşamasından kaçma eğilimi içinde olduklarını bu okul yöneticileri kriz yönetimi konusunda yazılı plânları olmasa da kendi deneyim ve yeterliliklerine güvenmekte oldukları bulgularına ulaşmıştır. Ayrıca Ocak (2006) çalışmasında yöneticilerin bir takım sorulara verdikleri cevaplar doğrultusunda kriz yönetim ekibinin öneminin genellikle farkında olmadıkları ve kriz yönetim ekibini okul bünyesindeki diğer ekiplerle (sivil savunma ekibi gibi) görev bakımından eş düzeyde gördükleri sonuçlarına ulaşmıştır. Hatta çalışma grubundaki ortaöğretim okullarında kriz yönetim planı bulunmayan okullar olduğu, kriz yönetim planı olan okullarda ise planın işlevsel olmadığı görülmektedir. Aksoy ve Aksoy (2003) çalışmasında kriz planlarının, örgütün güvenlik duygusunu tatmin etmeye ve kriz durumlarıyla daha yüksek düzeyde başa çıkabilmeye yardımcı olacak bir araç olduğunu belirtir. Ayrıca, krizlerin tıpkı eğitim-öğretim faaliyetleri gibi eğitilmiş bir kadro ve planlarla gerçekleştirilmesi bu işi profesyonel kılacaktır. Hata ve krizden yenik ayrılma riskini minimize edecektir.

Ayrıca, yöneticiler “öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler verme” konusunda ($\bar{X}=3,21$), ‘bazen’ düzeyinde görüş bildirmiştir. Sayın’ın (2008) çalışmasında yer verdiği “Yöneticiler, yaşanan bir krizin hemen ardından öğrencilere ve velilere bilgi vermenin sorumluluğunu da taşımaktadırlar. Ancak bu aşamada devlet memurlarına uygulanan, amirden izinsiz demeç verme yasağı, okul yöneticilerini yaşanan kriz hakkında bilgi almak isteyen yazılı ve görsel medya karşısında zor durumda bırakmaktadır” bulgusuyla örtüştüğü düşünülebilir.

3.4.3. Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönem Alt Boyutu Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşleri

Tablo 16’da yönetici görüşlerine göre okul yönetiminin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin yönetim beceri düzeyleri sunulmaktadır. Tablo 16 incelendiğinde, okul yönetiminin, kriz sonrası dönem alt boyutuna ilişkin kriz yönetim becerileri puanlarının aritmetik ortalamalarının 3.50 ile 3.83 arasında değiştiğini göstermektedir. Kriz sonrası genel itibariyle “çoğunlukla” düzeyinde olup görüşler tek tek ele alındığında da tüm maddelerin yine “çoğunlukla” düzeyinde olduğu görülür. Bu boyutta, yöneticilerin görüşlerine göre madde 19, 26 ve 31 yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri maddeler iken, madde 16, 23 ve 28 en az yönetsel beceri sergiledikleri maddelerdir.

Tablo 16
Okul Yönetiminin Kriz Sonrası Dönemi Alt Boyutuna İlişkin Yönetici Görüşleri

Madde	Yönetici Kriz Sonrası Görüşleri	\bar{x}	Ss
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama	3,50	,94
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.	3,79	1,18
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.	3,67	,95
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir	3,83	1,23
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.	3,74	1,04
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.	3,64	1,10
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.	3,67	,95
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.	3,52	1,15
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.	3,67	,95
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.	3,48	1,19

26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.	3,83	1,10
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.	3,76	1,03
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.	3,52	1,02
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.	3,67	1,07
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.	3,69	1,14
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.	3,83	1,01

Yöneticilerin görüşüne göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yeterli oldukları becerilerin “örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirme ($\bar{X}=3,83$)”, “kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görme ($\bar{X}=3,83$)” ve “çalışanlara yeni beceriler geliştirme, bunları kullanma fırsatı verme ($\bar{X}=3,83$)” olduğu görülmektedir. Sayın (2008) çalışmasında okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun edindikleri olumsuz deneyimlerden, okullarının güvenliğini sağlama yolunda strateji geliştirdiklerini göstermiştir. Bu amaçla, okul disiplinine ağırlık vermek, okula güvenlik kameraları yerleştirmek ve okulda güvenlik elemanı bulundurmak gibi önlemler aldıklarını belirtmiştir. Ayrıca yaşanan bir kriz sonrası elde edilen deneyim önemli olduğunu ancak deneyim yaşanacak olası krizlerin yönetilmesinde tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir.

Yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerileri “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama ($\bar{X}=3,50$)” olduğu görülmektedir. Özdemir (2002) çalışmasında, işbirliğini sağlama konusunda yöneticilerin “her zaman” düzeyinde görüş bildirdiği bulgusuna ulaşmıştır. Ocak (2006) ise çoğu ortaöğretim okulunda kriz anında yapılacaklara ilişkin öğretmenler arasında işbölümü bulunmadığını belirtmektedir. İşbirliğine ait literatürde bir tutarsızlık söz konusudur. Bunun nedeni, iş bölümü sağlayabilme becerisinin, kriz yönetiminin dışında başlı başına kişisel bir beceri olmasından kaynaklanabilir.

Yöneticilerin görüşlerine göre okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları becerilerden diğerleri “gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirme ve eksiklikleri belirleme ($\bar{X}=3,52$)” ve “yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirme ($\bar{X}=3,52$)” olduğu görülmektedir. Yöneticilere göre okul yönetiminin kriz sonrası yetersizliklerinin daha çok değerlendirmeye dönük çalışmaları kapsadığı ve bu konuda gelişmeye ihtiyaçları olduğu söylenebilir. İnandı (2008), kriz sonrasında ilköğretim ve ortaöğretim müdürlerinin değerlendirme, bilgilendirme ya da yönlendirme çalışmasını yaptıklarını söylemiş olsalar da müdürlerin ifadelerinden bu değerlendirmelerin bilimsel anlamda ve olması gereken şekliyle yapılamadığını ve yöneticilerin tamamının kriz sonrası rapor hazırlamadıklarını söylediklerini ifade etmektedir. Hâlbuki Sayın (2008) çalışmasında yöneticilerin geçmiş kriz deneyimlerinden edindikleri tecrübelerin, bir daha böyle olaylar yaşamamak için önlemler almalarında uyarıcı etkisi olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, okul güvenliğini artırmaya yönelik geliştirilen stratejiler ve gerçekleştirilen çalışmaların, okullarının gelişimine fırsat tanıdığını dile getirmektedir.

3.5.DÖRDÜNCÜ ALT PROBLEME İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLARI

Dördüncü alt problem “Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri onların; görev, mesleki kıdem, okul türü, kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitime katılıp katılmama değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermekte midir?” olarak belirlenmiştir. Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşlerinin bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine dair analizler Tablo 17, 18, 19, 20 'de verilmiştir.

3.5.1. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Lisede görev yapan yöneticilere göre okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin, görev değişkenine göre farklılık gösterip göstermediği Tablo 17'de incelenmiştir.

Tablo 17
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin
Görev Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

	Yönetici Görev	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>																																
Kriz Öncesi	Müdür	10	4,06	,42	40	1,98	,06																																
	Müdür Yardımcısı	32	3,62	,66				Kriz Anı	Müdür	10	3,60	1,08	40	1,39	,17	Müdür Yardımcısı	32	3,07	1,03	Kriz Sonrası	Müdür	10	4,14	,54	40	2,03	,04	Müdür Yardımcısı	32	3,53	,90	Kriz Süreci Genel	Müdür	10	3,98	,54	40	2,06	,04
Kriz Anı	Müdür	10	3,60	1,08	40	1,39	,17																																
	Müdür Yardımcısı	32	3,07	1,03				Kriz Sonrası	Müdür	10	4,14	,54	40	2,03	,04	Müdür Yardımcısı	32	3,53	,90	Kriz Süreci Genel	Müdür	10	3,98	,54	40	2,06	,04	Müdür Yardımcısı	32	3,43	,79								
Kriz Sonrası	Müdür	10	4,14	,54	40	2,03	,04																																
	Müdür Yardımcısı	32	3,53	,90				Kriz Süreci Genel	Müdür	10	3,98	,54	40	2,06	,04	Müdür Yardımcısı	32	3,43	,79																				
Kriz Süreci Genel	Müdür	10	3,98	,54	40	2,06	,04																																
	Müdür Yardımcısı	32	3,43	,79																																			

* $p < .05$

Müdür ve müdür yardımcılarının, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kriz öncesine ilişkin müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=4,06$) ile müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X}=3,62$) arasında anlamlı farklılık [$t = 1,98$; $p > 0.05$] bulunmamıştır. Her ne kadar ortalamaya bakılarak müdürlerin ve müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz öncesi yönetim becerilerinde daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t- testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir. Sayın (2008) benzer şekilde çalışmasında, kriz öncesi çalışmalarının yapıldığı hazırlık ve önleme alt ölçeğinden elde edilen puanlar okul yöneticilerinin görev değişkenlerine göre müdürün lehine olacak şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır.

Kriz anına ilişkin müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=3,60$) ile ve müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X}=3,07$) arasında anlamlı farklılık [$t =1,39$; $p>0.05$] yoktur. Ortalamalara bakılarak müdürlerin, müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz anı yönetim becerilerinde daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t- testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir. Sayın'ın (2008) çalışmasında, kriz anı alt ölçeğinden elde edilen puanlar, okul yöneticilerinin görev türü değişkenine göre farklılaşmakta, müdür başyardımcıları kriz anında, müdür yardımcılara göre daha olumlu tutumlara sahip çıkmaktadırlar.

Kriz sonrasına ilişkin müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=4,14$) ile ve müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X}=3,53$) arasında anlamlı farklılık [$t =2,03$; $p<0.05$] vardır. Müdürler müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz sonrası yönetim becerilerinde anlamlı derecede daha yeterli görmektedir. Sayın (2008) çalışmasında benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Kriz sürecine ilişkin müdürlerin görüşleri ($\bar{X}=3,98$) ile müdür yardımcılarının görüşleri ($\bar{X}=3,43$) arasında anlamlı farklılık [$t =2,06$; $p<0.05$] vardır. Müdürler müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz yönetim sürecinin genelinde anlamlı derecede daha yeterli görmektedir.

3.5.2. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Yönetici görüşüne göre yönetimin kriz yönetim becerileri mesleki kıdem değişkenine göre değerlendirilmesi yapılırken 1-5 yıl arası kıdeme sahip yöneticisi sayısı "1" tane olduğu için aritmetik ortalama alınması uygun görülmemiştir.

3.5.3. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin, okul türü değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin
Okul Türü Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

		Yönetici Okul Türü	<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kriz Öncesi	Genel Lise		18	3,84	,53	40	1,06	,30
	Meslek Lisesi		24	3,63	,71			
Kriz Anı	Genel Lise		18	3,03	1,06	40	-,88	,39
	Meslek Lisesi		24	3,32	1,06			
Kriz Sonrası	Genel Lise		18	3,79	,76	40	,73	,47
	Meslek Lisesi		24	3,60	,95			
Kriz Süreci Genel	Genel Lise		18	3,60	,68	40	,31	,76
	Meslek Lisesi		24	3,53	,84			

* $p < .05$

Genel lise yöneticileri ile meslek lisesi yöneticilerinin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kriz öncesine ilişkin genel lise yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,84$) ile meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,63$) arasında anlamlı farklılık [$t = 1,06$; $p > 0.05$] yoktur. Her ne kadar ortalamaya bakılarak genel lise yöneticilerinin meslek lisesi yöneticilerine göre, okul yönetiminin kriz öncesi yönetim becerilerini daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t -testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir.

Kriz anına ilişkin genel lise yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,03$) ile meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,32$) arasında anlamlı farklılık [$t = -,88$; $p > 0.05$] bulunmamıştır. Sayın (2008) çalışmasında, kriz anı alt ölçeğinden elde edilen puanlar, okul yöneticilerinin görev yapılan okul türü değişkenine göre farklılaştığı genel lise yöneticilerinin, mesleki teknik ve çok programlı lise yöneticilerine göre, kriz anında daha olumlu tutumlara sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır.

Kriz sonrasına ilişkin genel lise yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,79$) ile meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,60$) arasında anlamlı farklılık [$t =,73$; $p>0.05$] görülmemiştir. Her ne kadar ortalamaya bakılarak genel lise yöneticilerinin meslek lisesi yöneticilerine göre, okul yönetiminin kriz sonrası yönetim becerilerini daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t -testi sonucunda bir farklılaşma olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir.

Aynı zamanda kriz sürecine ilişkin genel lise yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,60$) ile meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,53$) arasında anlamlı farklılık [$t =,31$; $p>0.05$] yoktur.

Hem krizin üç alt boyutunda hem de kriz süreci genelinde görev değişkenine göre kriz yönetimine ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olmaması genel lise yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile meslek lisesi yöneticilerinin okul yönetimlerinin kriz yönetim becerileri görüşlerinde benzer olduğunu gösterir. Ancak ortalamada okul türü değişkenine göre kriz anı yönetiminde genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumsuz değerlendirmekte iken kriz öncesi ve kriz sonrası yönetiminde ise genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumlu değerlendirmektedir. Kriz süreci genelinde ise genel lise yöneticileri meslek lisesi yöneticilerine göre okul yönetimini daha olumlu değerlendirmektedir.

3.5.4. Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılım Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşlerinin, hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19
Okul Yönetimlerinin Kriz Yönetimi Becerilerine İlişkin Yönetici Görüşlerinin Hizmet İçi Eğitime Katılım Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Yönetici Hizmet İçi Eğitim		<i>n</i>	\bar{X}	<i>Ss</i>	<i>Sd</i>	<i>t</i>	<i>P</i>
Kriz Öncesi	Katılan	14	3,80	,61	40	,53	,60
	Katılmayan	28	3,68	,66			
Kriz Anı	Katılan	14	3,40	,93	40	,88	,39
	Katılmayan	28	3,10	1,11			
Kriz Sonrası	Katılan	14	3,85	,85	40	,91	,37
	Katılmayan	28	3,59	,88			
Kriz Süreci Genel	Katılan	14	3,72	,72	40	,94	,36
	Katılmayan	28	3,48	,79			

*p<.05

Okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticilerinin, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirleyebilmek için t-Testi yapılmıştır. Buna göre, kriz öncesi boyutta, hizmet içi eğitime katılan yöneticiler ($\bar{X}=3,80$) ile katılmayan yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=3,68$) arasında anlamlı farklılık [$t = ,53$; $p>0.05$] çıkmamıştır. Sayın (2008) çalışmasında, kriz öncesi çalışmalarının yapıldığı hazırlık ve önleme alt ölçeğinden elde edilen puanların, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programına katılıp katılmama değişkenlerine göre farklılaştığı ve hizmet içi eğitim programlarına katılan okul yöneticilerin hizmet içi eğitime katılmayanlardan daha etkin oldukları bulgusuna ulaşmıştır.

Kriz anı boyutunda, hizmet içi eğitime katılan yöneticiler ($\bar{X}=3,40$) ile katılmayan yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=3,10$) arasında anlamlı farklılık [$t = ,88$; $p>0.05$] bulunmamıştır. Her ne kadar ortalamaya bakılarak hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin katılmayan yöneticilerine göre, okul yönetiminin kriz anı yönetim becerilerini daha yeterli gördüğü söylenecek olsa da t- testi sonucunda bir farklılaşma

olmadığı, benzer düşündükleri görülmektedir. Sayın (2008) çalışmasında kriz anı alt ölçeğinden elde edilen puanların, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim programına katılıp katılmama değişkenine göre farklılaştığı, hizmet içi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin, bu programdan yararlanmamış yöneticilere göre kriz anında daha olumlu tutumlara sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Adıgüzel (2007) ise çalışmasında kriz öncesi hazırlıklı olmak, proaktif davranmak için okul yöneticilerinin eğitilmiş olması gerektiğini belirtmektedir.

Kriz sonrası boyutta, hizmet içi eğitime katılan yöneticiler ($\bar{X}=3,85$) ile katılmayan yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=3,59$) arasında anlamlı farklılık [$t = ,91$; $p>0.05$] yoktur. Sayın (2008) çalışmasında en az bir hizmet içi eğitim programına katılan yöneticilerin alt ölçek puanlarının bu konuda hizmet içi eğitim almamış yöneticilerin puanlarına göre anlamlı düzeyde yüksek olduğunu belirtmektedir.

Aynı zamanda kriz sürecinin geneline ilişkin olarak, hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=3,72$) ile katılmayan yöneticilerinin görüşleri ($\bar{X}=3,48$) arasında anlamlı farklılık [$t = ,94$; $p>0.05$] yoktur. Sayın (2008) ise çalışmasında kriz yönetimi konusu ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin kriz yönetimi sürecinde daha etkin olduğunu belirtmektedir.

Hem krizin üç alt boyutunda hem de kriz süreci genelinde okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılım değişkenine göre, kriz yönetimine ilişkin görüşler arasında anlamlı farklılık olmaması hizmet içi eğitime katılan yöneticilerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile katılmayan yöneticilerinin okul yönetimlerinin kriz yönetim becerileri görüşlerinde benzer olduğunu gösterir. Ancak ortalamalara bakıldığında, hizmet içi eğitime katılan yöneticiler katılmayanlara göre okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerini her üç boyutta ve kriz süreci genelinde daha olumlu görmektedir. Adıgüzel (2007) çalışmasında, gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda üniversitelerde ve hizmet öncesinde eğitildiğini belirtmektedir. Sayın (2008) ise hizmet içi eğitim programına katılan yöneticilerin kriz yönetimi konusunda okuldaki diğer personelin de bilgilenmesine katkı sağladıklarını vurgulamaktadır.

4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma bulgularına göre ulaşılan sonuçlar, sonra da öneriler sunulmuştur.

4.1.SONUÇLAR

Araştırmanın bulgularına dayanılarak elde edilen sonuçlar her bir alt problem için sırasıyla aşağıda verilmiştir.

4.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri kriz öncesi, kriz anı, kriz sonrası alt boyutlarında ve genel olarak kriz sürecinin bütününe ilişkin olarak “bazen” düzeyinde çıkmıştır.

Öğretmenlerin görüşüne göre, yöneticilerin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler “*çevrede meydana gelen krizleri takip etme*” ve “*örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma*” davranışlarıdır. Yöneticilerin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz olduğu beceriler ise “*kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturma*” ve “*örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamak*” olarak ortaya çıkmıştır.

Öğretmenlerin görüşlerine göre, yöneticilerin kriz anı dönemi alt boyutunda yöneticilerinin en çok yönetsel beceri sergiledikleri madde “*kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamak*” en yetersiz oldukları madde ise “*tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenleme*” dir.

Öğretmenlerin görüşüne göre, yöneticilerin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler “*kriz sonrası durum analizi yapmak*” ve

“gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirme ve eksiklikleri belirleme” iken, en yetersiz görüldükleri beceriler “kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanması” ve “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama” davranışlarıdır.

4.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri cinsiyet değişkenine göre karşılaştırıldığında, *kriz öncesi boyuta* ilişkin olarak bayan öğretmenlerin görüşleri ile erkek öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri karşılaştırıldığında, *kriz anı boyutunda* öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılaşmaya göre, erkek öğretmenler bayan öğretmenlere göre okul yönetimini kriz anı yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedirler

Kriz sonrası boyutunda, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri karşılaştırıldığında, öğretmen görüşlerinin anlamlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, erkek öğretmenler, bayan öğretmenlere göre okul yönetimini kriz sonrası yönetim becerilerinde daha yeterli değerlendirmişlerdir.

2. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre karşılaştırıldığında, kriz yönetim sürecinin hiçbir boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılaşma bulunmamıştır.
3. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, öğretmen görüşlerinin *kriz öncesi boyutta* anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmüştür.

Kriz anı boyutunda, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, ilişkin genel lise öğretmenlerinin görüşleri ile meslek lisesi öğretmenlerinin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna göre, genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre, yönetimi kriz yönetimi becerilerinde yönetimi daha yeterli görmektedirler.

Kriz sonrası boyutunda, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri karşılaştırıldığında, okul türü değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılaşmaya göre, genel lise öğretmenleri, meslek lisesi öğretmenlerine göre, yönetimi kriz sonrası yönetimi becerilerinde daha olumlu değerlendirmişlerdir.

4. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri hizmet içi eğitim değişkenine göre karşılaştırıldığında, kriz yönetimi sürecinin her üç alt boyutunda da hizmet içi eğitime katılan öğretmenler ile katılmayan öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılaşmada, tüm alt boyutlarda hizmet içi eğitime katılan öğretmenler okul yönetimlerini kriz yönetim becerilerinde daha yeterli bulunmuştur.

4.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Okul yönetimlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin yönetici görüşleri kriz öncesi ve kriz sonrası alt boyutlarında “çoğunlukla” düzeyinde, kriz anı boyutunda ise “bazen” düzeyinde görülmüştür. Kriz yönetim sürecine genel olarak bakıldığında ise okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri “çoğunlukla” düzeyinde bulunmuştur.

Yönetici görüşlerine göre, okul yönetimin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler “*çevrede meydana gelen krizleri takip etme*”, “*örgüt için kriz işaretlerine karşı duyarlı olma*” ve “*krize neden olabilecek her durumu dikkatle inceleme*”dir. Okul yönetiminin kriz öncesi dönem alt boyutunda en yetersiz oldukları beceriler ise “*kriz yaşanmadan önce kriz*

senaryoları oluşturma” ve *“krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibi olma*” şeklinde değerlendirilmiştir.

Okul yönetiminin kriz anı dönem alt boyutunda en yeterli görüldükleri kriz yönetim becerileri, *“kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamak*” ve *“tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmek*” iken en yetersiz görüldükleri beceriler *“tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemek*” ve *“krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlama*” dır.

Yönetici görüşlerine göre, okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yeterli oldukları beceriler *“örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirme*”, *“kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görme*” ve *“çalışanlara yeni beceriler geliştirme, bunları kullanma fırsatı verme*” becerileridir. Okul yönetiminin kriz sonrası dönem alt boyutunda en yetersiz değerlendirildikleri beceriler ise *“kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama*”, *“gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirme ve eksiklikleri belirleme*” ve *“yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirme*” becerileridir.

4.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri görev türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, *kriz öncesi ve kriz anı boyutlarında* müdürlerin görüşleri ile müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamıştır. *Kriz sonrası boyutunda*, okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri karşılaştırıldığında, müdürlerin görüşleri ile ve müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılaşmaya göre, okul müdürleri, müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz sonrası yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedir.

Kriz sürecinin genelinde okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri karşılaştırıldığında, müdürlerin görüşleri ile ve

müdür yardımcılarının görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Söz konusu farklılaşmaya göre, okul müdürleri, müdür yardımcılara göre, yönetimi kriz süreci geneli yönetim becerilerinde daha yeterli görmektedir.

2. Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri, okul türü değişkenine göre karşılaştırıldığında, kriz yönetim sürecinin hiçbir boyutunda yönetici görüşleri arasında anlamlı farklılaşma bulunmamıştır. Genel lise yöneticilerinin kriz yönetim sürecine ilişkin görüşleri ile meslek lisesi yöneticilerinin görüşleri arasında her üç alt boyutta da anlamlı farklılık çıkmamıştır.
- 3- Okul yönetimlerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin yönetici görüşleri, hizmet içi eğitim değişkenine göre karşılaştırıldığında, okul krizi konulu hizmet içi eğitime katılan yöneticiler ile katılmayan yöneticilerinin görüşleri arasında, hiçbir alt boyutta anlamlı farklılık bulunmamıştır.

4.2. ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak getirilen öneriler aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

1. Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yönetimlerinin kriz yönetme becerilerini kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası boyutlarda orta düzeyde gördükleri için ve kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alan çalışanların görüşlerinin de daha olumlu olmasından hareketle, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik “okullarda kriz yönetimi” konulu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bunun periyodik hale getirilmesi yararlı olabilir.
2. Okullarda kriz yönetimi ekiplerinin sağlıklı biçimde oluşturulması ve işlevsel hale gelebilmesi için öğretmenlerin de kriz yönetimi konularında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Öğretmenler, okul yönetimlerini kriz yönetme sürecinde “tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenleme”, “kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak

eğitilmesine olanak sağlanması” ve “kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama” gibi konularda daha düşük düzeyde yeterli görmektedirler. Bu nedenle öğretmenlerin de kriz yönetimi konularında bilgilendirilmesini sağlayacak hizmet içi eğitimlere katılmalarının sağlanması gerekmektedir.

3. Genel lisede görev yapan öğretmenlerin, meslek lisesi öğretmenlerine göre kriz yönetim sürecini daha olumlu değerlendirmelerinden hareketle, özellikle meslek lisesi yöneticileri ve öğretmenlerine yönelik “okullarda kriz yönetimi” konulu eğitimlere öncelik verilmesi yararlı olabilir.

Bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılara yönelik öneriler şunlardır:

1. Nitel düzeyde çalışmalar ile okul yönetimlerinin kriz anlarında kullandıkları yaklaşımları içeren çalışmalar yapılabilir.
2. Okul yönetimlerinin kriz anlarında yetersiz kalmalarının sebepleri ve bunun öğrenciler üzerindeki etkileri ortaokul ve lise düzeyinde çalışılabilir.

EKLER

EK 1

LİSELERDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİ

Değerli Yönetici,

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

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

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Sevda ÖZSEZER
Uşak Üniversitesi Sos. Bil. Enst.
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans
Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1- **Göreviniz:**

Müdür

Müdür Yardımcısı

2- **Mesleki kıdeminiz:**

1-5 Yıl

6-10 Yıl

11-15 Yıl

16-20 Yıl

21 Yıl ve üzeri

3- **Okul türünüz:**.....

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

Evet

Hayır

İKİNCİ BÖLÜM

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

KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

LİSELERDE KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

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

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

Değerli katkılarınız için teşekkür ederiz.

Danışman: Doç. Dr. Aycan ÇİÇEK SAĞLAM

Sevda ÖZSEZER

Uşak Üniversitesi Sos. Bil. Enst.
Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans

Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1- Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

Mesleki kıdeminiz:

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

Okul türünüz:.....

Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katıldınız mı?

Evet Hayır

İKİNCİ BÖLÜM

AÇIKLAMA: Aşağıda “okulda kriz yönetimi becerilerine” ilişkin ifadeler yer almaktadır. Okul müdürünüzün bu becerileri ne derecede gösterdiğine ilişkin görüşünüzü ilgili seçeneğin altına (X) işareti koyarak belirtiniz.

KRİZ YÖNETİMİ BECERİLERİ		Hiçbir Zaman	Nadiren	Bazen	Çoğunlukla	Her Zaman
1	Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2	Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3	Örgüt için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4	Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5	Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6	Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7	Krizin olumsuz etkilerinden korunma stratejileri konusunda bilgi sahibidir.					
8	Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9	Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10	Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					
11	Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12	Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13	Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14	Öğrencilere yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15	Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
16	Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlama					
17	Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18	Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19	Örgütün amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir					
20	Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21	Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22	Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23	Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24	Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25	Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26	Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27	Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28	Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29	Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlamaktadır.					
30	Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31	Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

EK 2



T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 29425508/42/1173127
Konu: MEM'e bağlı Kurumlarda
Araştırma İzni

19/03/2014

UŞAK ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne)

UŞAK

- İlgi: a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07.03.2012 tarih ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı. (2012/13 sayılı Genelge)
b) Uşak Üniversitesinin 10/03/2014 tarih ve 58066181-545/176 sayılı yazıları.

İlgi (b) yazı ile müdürlüğümüze bağlı kurumlarda araştırma yapmak istenmektedir. İlimiz merkezi ve ilçelerinde yapılacak anket ve araştırma uygulaması ile ilgili anket formları yazımız ekinde gönderilmiş olup, ilgi(a) genelge gereğince değerlendirmesi yapılarak Liselerdeki Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ölçeği değerlendirme anketi uygulanması uygun görülmüştür.

Gereğini arz ederim.

Yaşar AKYAY
İl Millî Eğitim Müdür V.

ADI-SOYADI	UNVANI	Araştırma Konusu	Müracaat Tarih ve Sayısı
Sevda ÖZSEZER	Yüksek Lisans Öğrencisi	Liselerdeki Kriz Yönetimine İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri ölçeği	13/03/2014 1075485

✱

31.03.2014
450

İlgiliye tebliği
Der. Tel.
27.03.2014

Elektronik İmza Aslı ile Aynıdır.
20/03/2014

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden a220-8358-3a47-b63d-26d2 kodu ile yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü / UŞAK
Kurtuluş Mh. Enstitü Sk No:11
e-posta: isticatistik64@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: O.DERCI / Şef
Tel: (0 276) 2233990
Faks: (0276) 2233989

KAYNAKÇA

Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem İle İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.

Akdağ, M. (2011). *SPSS’de İstatistiksel Analizler*. Malatya.

Akdağ, M ve Taşdemir, E.(2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4 (2), 141- 157.

Akpınar, B. ve Köksalan, B. (2003). Olağanüstü Haller ve Okul, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (1), 151-158, Elazığ

Aksoy, H. H. ve Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. *Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences*,36(1-2).

Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.

Aksu, A. ve Deveci, S. (2009).İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *E-Journal Of New World Sciences Academy (Nwsa)*, 4(2).

Akvardar, Y. (Ed.).(2011). *Madde Bağımlılığı Tanı Ve Tedavi Kılavuzu El Kitabı*, T.C. Sağlık Bakanlığı Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Pozitif Matbaa

Arslantaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı Yıkıcı Olmaları İle Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34).

Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü. Celalabat – Kırgızistan, *Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, ISSN:1694 – 528X, Sayı: 181

Asunakutlu, T., Safran B. ve Tosun E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1).

Balcı, A. (1995). *Sosyal Bilimlerde Araştırma. Yöntem, Teknik ve İlkeler*. 72TDFO Bilgisayar-Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti. Ankara.

Can H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi. 8.Baskı

Cener, P. (2006). *Kriz Yönetimi*. <http://www.danismend.com> [29.06.2014].

Demirtaş, H. (2000), Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 6(23), 359

Döş, İ ve Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.

Ergenç.G. ve Yıldırım,E. (Ed.). (2007). *Madde Kullanımını Önleme Kılavuzu*, İstanbul.

Erkan, S. (1996). Krize müdahale planı. *Eğitim Yönetimi*, 2(1), 547-5.

Erten, Ş.(2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta

Gainey, B.L.S. (2003). *Creating Crisis-Ready School Districts*, ProQuest Digital Dissertations, 64/12 AAT 3115108. proquest.umi.com

Goldman, S.B. (2009). *Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts:A Case Study*. Yüksek Lisans Tezi. Massachusetts University. proquest.umi.com/pqdweb?index=18&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO. [22.05.2014]

İnandı, Y. (2008). Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.10, 55,36-55

Jones, M., & Paterson, L. (1992). *Preventing Chaos in Times of Crisis: A Guide for School Administrators*.

Kalaycı, Ş. (Ed.).(2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti. 5.Baskı

Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi Ve İletişim. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (49).

Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. Akademik Bakış, *Sosyal Bilimler E-Dergisi*, (13),1-15

Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Kış 2008, 53, 75-98

Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) 209-235.

McKenzie, K.(2008). School Crisis and Staff Preparedness. Yüksek Lisans Tezi. Oreon Üniversitesi. proquest.umi.com/pqdweb?index=25&sid=1&srchmode=1&vinst=PRO [22.05.2014]

Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi:(Edirne ili örneği)*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.

Otlu B.M. (2011). *Okul psikolojik danışmanlarının krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin incelenmesi: İzmir il örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi.

Ögel, K., Tarı, I., Eke, C. Y., Danışmanları, P., Aksoy, A., & Erol, B. (2006). *Okullarda Suç Ve Şiddeti Önleme*, Yeniden Yayınları, İstanbul.

Özdemir, T.A.(2002). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce

Özen, Y. (2011). *Eğitim Kurumlarında Yönetimsel Ve Bireysel Krize Müdahalenin Planlanması Ve Eğitimi*, Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Gümüşhane Üniversitesi, 3.

Palabıyıkoglu, R. (1992). Krize Müdahale Merkezi Çalışmalarının Bir Yıllık Değerlendirilmesi. *Kriz Dergisi*, 1(1), 13-16.

Petal, M ve Sanduvaç, T.Z. (2010). *Okullarda Afet Ve Acil Durum Yönetimi El Kitabı*, MEB.

Ridgely J.T. (2006). *Comprehensive Crisis Training For School-Based Professionals: The Development, Implementation, And Evaluation Of A Crisis Preparation And Response Curriculum (Doctor of Philosophy)*, University of Maryland, proquest.umi.com (04.06.2007).

Savçı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Denizli

Sayıl, I. (1992). Olağanüstü Koşullarda Krize Müdahalenin Yeri ve Önemi, *Kriz Dergisi (Yayınlanmıyor)*, 1 (1).

Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195.

- Solmaz, B. (2006). Krizde İtibarın Yönetilmesi, *Selçuk İletişim*, 4, 3, 2006
- Sözer, Y.(1992). Psikiyatride Kriz Kavramı ve Krize Müdahale, *Kriz Dergisi (Yayınlanmıyor)*, 1(1)
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*, Elit Yayıncılık, Ankara.
- Şen, F.(2011). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi Ve Bir Örnek Olay Analizi*. Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Tağraf, H. ve Arslan,N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.
- Tamer, M. (2004). Kriz Yönetiminin Türkiye'de Merkez ve Taşra Örgütlenmesi. *Polis Dergisi*, 41, 256-83.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk Üniversitesi, *İletişim Fakültesi Dergisi*, 3, 16-22.
- Tunçer, P. (2013) Değişim Yönetimi, *International Journal of Social Science*.6(2),891-915.
- Tutar, H. (2004). *Kriz Ve Stres Yönetimi*. Seçkin Yayıncılık.
- Türnüklü, A. (2004). Okullarda Sosyal Ve Duygusal Öğrenme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 10(1), 136-152.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (3.baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi Ve Dönüşümcü Liderlik*, Dokuz Eylül Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Wake Forest University Baptist Medical Center (2000). Violence Is A Learned Behavior, Say Researchers At Wake Forest University. Science Daily. Retrieved June 11, 2014 from sciencedaily.com/releases/2000/11/001106061128.htm
- Yılmaz,S. (2011). *Türkiye'nin Olmayan Kriz Yönetimi Sistemi*. 21yyte.org/tr/arastirma/milli-guvenlik-ve-dis-politika-arastirmalari-merkezi/2011/05/17/6180/turkiyenin-olmayan-kriz- yonetimi-sistemi [09.07.2014]
- Soma'nın yetimleri için öğretmenlere önemli görevler düşüyor. (27.05.2014).Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/soma-nin-yetimleri-icin-egitimdunyasi-1888606/ [20.06.2014]
- MEB Soma'da 68 bin çocuğa ulaşacak.(20,05,2014). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/meb-soma-da-68-bin-cocuga-ulasacak-egitimdunyasi-1885333/ [20.06.2014]

Yangın tatbikatı öldürdü. (18.03.2012). Ntvmsnbc Haber. ntvmsnbc.com/id/25331605/ adresinden [20.06.2014]

Öğrencide kopya araması krize yol açtı. Komutan şikayetçi oldu.(31,01,2011). memurlar.net/haber/187499/ adresinden [19,06,2014]

Suriyeli savaşıyor Akçakaleli okuyamıyor. (09.10.2012). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/suriyeli-savasiyor-akcakaleli-okuyamiyor/gundem/gundemdetay /9.10.2012 /1608828/default.htm [17.06.2014]

Suriye'deki bombalar yüzünden okullar yine tatil.(24.09.2012). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/suriye-deki-bombalar-yuzunden-okullar-yine-tatil/gundem/gundemdetay/ 24.09.2012 /1601304/default.htm [17.06.2014]

Ceylanpınar'da okullar tatil edildi. (28.10.2012). Milliyet Gazetesi. milliyet.tv/video-izle/Ceylanpınar-da-okullar-tatil-edildi-6MDdkdLudKbc.html[17.06.2014]

Şiddetli fırtına uyarısı verilen 8 il. (15.03.2013). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/siddetli-firtina-uyarisi-verilen-8-il/gundem/gundemdetay /15.03.2013 /1680652/default.htm [19.06.2014]

Tatil etmeseydiniz. (09.01.2002). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/tatil-etmeseydiniz/guncel/haberdetayarsiv/ 09.01.2002/248248/default.htm [19.06.2014]

Eğitim yılının zili, toz duman içinde çaldı. (09,09,2008). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/egitim-yilinin-zili--toz-duman-icinde-caldi/eg/haberdetay/09.09.2008 /988480/default.htm [19.06.2014]

Fen'de Kriz Çözüldü. (17,02,2012). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/fen-de-kriz-cozuldu/eg/haberdetay/17.02.2012 /1504130 /default.htm[19.06.2014]

Virüs 10 kişiye bulaştı. (15,10,2009). Milliyet Gazetesi. milliyet.com.tr/virus-kisiye-bulasti/yasam/magazindetay/15.10.2009 /1150416/default.htm [19.06.2014]

Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2014). tdk.gov.tr/index.php?option=com [07,06,2014]

Kırşehir Eğitim Çalıştayı Dökümanları (2010). Eğitim Ortamlarında Kriz Durumuna Müdahale, Milli Eğitim Müdürlüğü, Kırşehir Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, 6–7 Ekim

Bakanlar Kurulu, “Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi Yönetmeliği” (96/8716 S.K), Resmi Gazete, 22872 (9 Ocak 1997).

“Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun (5902 S.K.)”, Resmi Gazete, 27261 (17 Haziran 2009).

Bakanlar Kurulu, “Afet Ve Acil Durum Yönetim Merkezleri Yönetmeliği” (2011/1377 S.K.), Resmi Gazete, 27851 (19 Şubat 2011). mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/3.5.20111377.pdf

Milli Eğitim Bakanlığı, “Milli Eğitim Bakanlığı Afet Ve Acil Durum Yönetim Merkezi Yönergesi” 138710 sayılı, 31 Ekim 2012. meb.gov.tr/mevzuat/liste.asp?ara=8

Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı, “Türkiye Afet Müdahale Planı (TAMP)” (2013/2 S.K.), Resmi Gazete, 28871(3 Ocak 2014).