



T.C.

YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ:
VAN DEPREMİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Osman AYYÜREK

VAN- 2014

T.C.
YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ TEFTİŞİ PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BİLİM DALI

**EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ:
VAN DEPREMİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Osman AYYÜREK

Danışman
Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

VAN
Ocak- 2014

KABUL VE ONAY

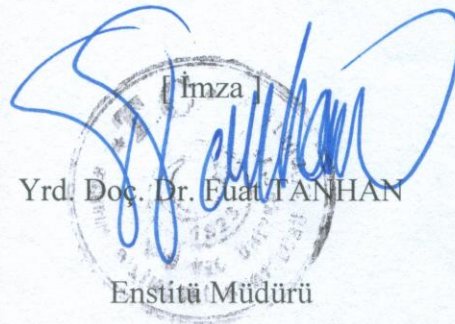
Osman AYYÜREK'in "Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği" başlıklı tezi 24.01.2014 tarihinde, jürimiz tarafından, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı**İmza****Başkan** : Prof. Dr. Halil IŞIK**Üye** : Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU**Üye** : Yrd. Doç. Dr. Mustafa ERDEM

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

26.08/2014

İmza
Yrd. Doç. Dr. Fuat TANHAN
Enstitü Müdürü



ÖNSÖZ

Yönetim biliminde yeni bir kavram olan “kriz yönetimi”, yönetim olgusuna yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Sürekli rekabet ve hızlı değişimin yaşandığı mevcut dünya düzeninde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri beklenmedik durumlar karşısında önceden yapmış oldukları hazırlıklara ve aniden ortaya çıkan olumsuz durumlarda verdikleri kararların niteliğine bağlıdır. Eğitim örgütlerinde de olağandışı beklenmedik durumların sonucunda krizler yaşanabilmektedir.

Eğitim örgütleri açısından krize neden olabilecek birçok faktör bulunmaktadır. Özellikle etki alanları ve meydana getirdikleri can ve mal kayıpları nedeniyle depremler örgütlerin amaçları doğrultusunda işleyişini engelleyebilmekte hatta bazen örgütün varlığını tehdit edebilmektedir. Doğal bir afet olan depremler, meydana geldikleri yerleşim yerlerinin geneli üzerinde olumsuz bir etkiye neden olarak düzenin ve hayatın normal işleyişini bozabilmektedir. Açık bir sistem olarak nitelendirilen eğitim örgütleri de gerek deprem gibi çevresel etkenlerden gerekse kendi doğalarından kaynaklanan krizlerle karşılaşabilmektedirler.

Eğitim örgütleri açısından, bir doğa olayı olan depremden kaçmak ya da depremi önlemek mümkün değildir. Fakat deprem ve benzeri doğa olaylarının neden olacağı krizlere karşı önceden hazırlıklı olunarak örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sekteye uğratacak tehlikelerin etkisi azaltılabilir. Etkili bir kriz yönetim stratejisiyle kriz yönetim süreçleri işletilerek kriz durumu en az zararla atlatılabilir hatta örgüt için fırsatlar yaratılabilir.

Bu araştırma, 2011 Van depreminden doğrudan etkilenen ve yaşanan krizin bütün süreçlerinde, Van ilindeki, anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde görev yapan öğretmenlerden oluşan katılımcıların, Van depreminin neden olduğu krizin yöneticiler tarafından yönetilmesine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın alana teorik katkının yanı sıra karar alıcılara ve uygulayıcılara, yönetsel eylem ve uygulamalarında önemli pratik katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

Burada öncelikle lisansüstü eğitimim süresince benden desteğini esirgemeyen, bilimsel üslubu ve kişiliğiyle örnek aldığım değerli hocam ve tez danışmanım Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na en içten duygularıyla teşekkürlerimi sunuyorum.

Lisansüstü öğrenimim boyunca ders aldığım ve çalışmamın çeşitli aşamalarında bana destek olan bölüm hocalarıma teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

Desteklerinden ve yardımlarından dolayı teşekkür etmeden geçemeyeceğim kişiler arasında değerli arkadaşlarım Murat DİNLER, Haydar ŞEMAN ve Dr. Şahin İDİN bulunmaktadır.

Benden destek ve dualarını hiçbir zaman esirgemeyen, sözlerle ifade edilemeyecek fedakârlıklar yaparak beni yetiştiren, evlatları olmaktan her zaman gurur duyduğum sevgili annem ve babama en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Ayrıca çalışma süresince sevgisini ve desteğini benden esirgemeyen eşim Burcu'ya, varlığıyla hayatıma anlam katan, ailemizin en küçük bireyi sevgili oğlum Yiğit Altan'a sevgilerimi sunuyorum.

Saygılarımla.

Van, 2014

Osman AYYÜREK

ÖZET

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE KRİZ YÖNETİMİ: VAN DEPREMİ ÖRNEĞİ

AYYÜREK, Osman

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Ocak 2014, 114+ XIV sayfa

Bu araştırmanın amacı, resmi eğitim örgütlerinde (anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde) görev yapan yöneticilerin 2011 yılında Van’da meydana gelen depremin neden olduğu krizi yönetme becerilerine ilişkin, öğretmen görüşlerini belirlemektir.

Bu araştırma, betimsel araştırma türlerinden, genel tarama modelindedir. Araştırmanın hedef evrenini 2012- 2013 eğitim-öğretim yılında Van il merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim okulu ve lise) görev yapan 4047 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Van il merkezindeki okullarda (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan toplam 680 öğretmen oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan öğretmenlerin, il merkezindeki beş eğitim bölgesinden ve farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyine sahip çevrelerde bulunan okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Kriz yönetimi süreçleri dikkate alınarak, verilerin geçerliliği için, örneklem grubuna dâhil edilen öğretmenlerin buldukları okulda en az iki yıldır çalışmış ve Van depremini yaşamış olmaları göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

Araştırmada, okul yöneticilerinin deprem kaynaklı krizi yönetme becerilerini ölçmek için, Memduhoğlu ve Ayyürek tarafından geliştirilen “Kriz Yönetim Ölçeği” (KYÖ) kullanılmıştır. Araştırma sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır:

Öğretmenlerin görüşlerine göre, okullarda depremden kaynaklanan kriz iyi yönetilememiştir. Krizin yönetilmesi konusunda tüm aşamalarda alınması gereken önlemler, yapılması gereken acil müdahaleler ve çalışmalar büyük ölçüde ihmal edilmiştir. Yöneticilerin krizi yönetme becerileri deprem öncesi ve deprem sürecinde düşük düzeye yakın yetersizken, deprem sonrası çalışmalarda düşük düzeyde yetersizdir.

Araştırma sonucunda, kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin krizi yönetme becerileri konusundaki görüşlerinin; kriz sürecinde çalışmalara katılma ve düzenlenen sivil savunma ve afetlerden korunma seminerine katılma değişkenlerine göre farklılaşmadığı; cinsiyet, kıdem ve görev yaptıkları okul kademesi değişkenlerine göre değiştiği belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan kadın öğretmenler, kriz yönetimi konusunda erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüş belirtmişlerdir. Cinsiyet değişkeni göz önüne alındığında, erkeklerin kadınlara göre, deprem sonrası yardım çalışmalarına daha yüksek oranda katıldıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kıdem değişkenine göre, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, “kriz öncesi hazırlık ve planlama” boyutunda görüşlerinin beş yıldan fazla kıdeme sahip olan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuz olduğu görülmüştür. Okul kademesi değişkenine göre ise lise ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşleri anaokullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinden daha olumsuzdur.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, okullarda kriz yönetimi, deprem, Van depremi

ABSTRACT

CRIS MANAGEMENT IN EDUCATION ORGANIZATION: EXAMPLE OF VAN
EATHQUAKE

AYYÜREK, Osman

Post Graduate Department of Education Management

Advisor: Associate Professor Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Oct. 2014, 114+XIV pages

The purpose of this research is to determine teachers' views about administrators who work in official education organizations (such as; kindergarden, elementary school and high school) concerning to skills of operating the crisis which caused by an earthquake in province of Van in 2011.

This research is a general scanning model reserach which is type of descriptive research. The target universe of study is constitutes of 4047 teachers who have worked in public schools (such as; kindergarden, elementary school and hih school) in centre of province of Van in 2012- 2013 education and training academic year. And the sample of the study is constitutes of 680 teachers who work in schools (such as; kindergarden, elementary school, high school) in centre of province of Van.. It has been taken into consideration to select the teachers who consititutes the sample from five education region in the centre of province and from schools which have different socio-economic development level.

Considering the processes of crisis management, for the validity of data, the teachers who have been included to sample group has been selected among the teachers who has worked at least 2 years and experinced Van eartquake.

In the study "Crisis Management Scale" (CMS) which has been developed by Memduhoğlu and Ayyürek has used to measure school administrators' abilities that cuased by earthquake. In conclusion, the following findings has been reached:

According to teachers' views the crisis which caused by earthquake hasn't been managed well. Precautions that need to be taken, emergencies and works in all stages concerning to crisis management has been largely ignored. While crisis management abilities of administrators' is close to insufficient lower level before and during earthquake, it is also insufficient in low level after earthquake.

In conclusion, it has been determined that the views of teachers' who work in public schools concerning to administrators' crisis management abilities doesn't change according to the variables such as attendance to labours during crisis and participating civil defense and disaster prevention seminar but changes according to the variables such as gender, seniority and seniority of their schools which they currently serve.

The female teachers who has participated to the research has opined more negative opinions according to the male teachers. Also, concerning to gender variable it has been founded that the rate of participating relief efforts of males after earthquake is higher than females. According to the seniority variable, it has been reached that the views of newly appointed teachers, related to the dimension of "pre-crisis preparation and planning" is more negative according to the teachers who have more than five years seniority. And according to the school variable the views of teachers who work in high school and elementary school are more negative than the teachers who work in kindergardens.

Keywords: Crisis, crisis management, crisis management at schools, earthquake, Van earthquake

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
KABUL VE ONAY	I
ÖNSÖZ.....	II
ÖZET	IV
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER.....	VIII
TABLolar LİSTESİ.....	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIV
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu	1
Araştırmanın Amacı	8
Araştırmanın Önemi.....	9
Varsayımlar	9
Sınırlılıklar	10
Tanımlar	10
Kısaltmalar	11
BÖLÜM II.....	12
KURAMSAL ÇERÇEVE	12
Kriz Kavramı ve Tanımı.....	12
Krizin Özellikleri.....	14
Krizin Kaynakları	16
Krizin Örgüt Dışı Kaynakları.....	17
Doğal faktörler.....	18
Ekonomik yapı.....	18
Teknolojik gelişmeler	19
Politik ve yasal düzen	20
Uluslararası faktörler	20
Toplumsal yapı	21
Krizin Örgüt İçi Kaynakları	21

Yönetimin niteliği.....	22
Örgütsel yapı	23
Örgüt kültürü ve örgüt iklimi.....	24
Örgütlerin yaşam evreleri	24
Kriz Süreci	25
Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik.....	26
Kriz Dönemi	26
Çözülme Dönemi.....	28
Kriz Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları.....	29
Krizin Olumlu Sonuçları	29
Krizin Olumsuz Sonuçları.....	31
Kriz Yönetimi.....	33
Kriz Yönetiminin Özellikleri	35
Kriz Yönetimi Yaklaşımları.....	38
Krizden Kaçma Yaklaşımı	38
Krizi Çözme Yaklaşımı.....	39
Kriz Yönetiminin Aşamaları	39
Kriz Sinyallerinin Alınması	40
Kriz Hazırlık ve Korunma	41
Krizi Denetim Altına Alma	41
Krizi Çözme	42
Krizi İyileştirme	42
Krizi Öğrenme	43
Eğitim Örgütlerinde Kriz ve Kriz Yönetimi	43
Eğitim Örgütlerinde Kriz	44
Eğitim Örgütlerinde Deprem Kaynaklı Krizlerin Yönetimi	46
Hazırlık ve planlama	49
Krizi kontrol altına alma	50
Denge durumuna dönüş.....	52
Öğrenme ve değerlendirme	53
2011 Van Depremi	55
Van Depreminin Sonuçları.....	55

Van depremi ile ilgili sayısal veriler	56
Van depreminin psikolojik ve sosyolojik boyutu	57
Depremden Sonra Eğitim Örgütlerindeki Durum	57
Depremde Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Krizin Özellikleri.....	59
BÖLÜM III.....	61
YÖNTEM.....	61
Araştırmanın Modeli	61
Evren ve Örneklem.....	61
Verilerin Toplanması.....	63
Veri Toplama Aracı.....	64
Kriz Yönetimi Ölçeği (KYÖ).....	64
Verilerin Çözümlemesi	66
BÖLÜM IV	68
BULGULAR VE YORUM	68
Okullarda Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	68
Kişisel Değişkenlere İlişkiler Bulgular.....	77
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	78
Yardım Çalışmalarına Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	79
Sivil Savunma Ve Afetlerden Korunma Seminerine Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar	81
Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar.....	82
Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular Ve Yorumlar	84
Cinsiyet ve çalışmalara katılım değişkenlerinin karşılaştırılmasına yönelik bulgular ve yorumlar	87
BÖLÜM V.....	89
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
Sonuçlar	89
Kriz yönetimine ilişkin sonuçlar.....	89
Öneriler	91
Uygulayıcılara yönelik öneriler.....	91
Araştırmacılara yönelik öneriler	93
KAYNAKÇA.....	94

EKLER	108
EK 1- Kriz Yönetimi Ölçeği (KYÖ)	108
EK 2- Ölçek Uygulama İzni	111
EK 3- Ölçeğin Uygulandığı Okulların Listesi.....	112

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 1:	Kriz döneminde örgütsel davranış özellikleri.....	27
Tablo 2:	Örnekleme grubundaki katılımcıların kişisel değişkenlerine ilişkin bilgiler.....	62
Tablo 3:	Normallik testine ilişkin bulgular.....	66
Tablo 4:	Yöneticilerin kriz yönetimi becerisi sergilemeleri konusunda öğretmen görüşleri ile ilgili puanların değerlendirilme aralıkları.....	67
Tablo 5:	Ölçek maddelerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri	68
Tablo 6:	Ölçek boyutları ve toplamına ilişkin aritmetik ortalama sonuçları.....	72
Tablo 7:	Kriz yönetimi alt boyutlarında öğretmen görüşlerine ilişkin korelasyon analizi (Sperman's Rho) sonuçları.....	75
Tablo 8:	Deprem öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarının deprem anında krizi kontrol altına alma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi.....	76
Tablo 9:	Deprem öncesi krize hazırlık ve planlama çalışmalarının deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi	76
Tablo 10:	Deprem anında krizi kontrol altına alma çalışmalarının deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi	77
Tablo 11:	Depremde denge durumuna dönüş boyutunda yapılan çalışmaların deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutundaki çalışmalar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi.....	77
Tablo 12:	Kriz yönetimi konusunda öğretmenlerin görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye yönelik Mann- Whitney U testi sonuçları.....	78
Tablo 13:	Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile deprem sonrası yardım çalışmalarına katılmaları arasındaki ilişkiyi gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	80
Tablo 14:	Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile sivil savunma ve doğal afetlere karşı hazırlık ve korunma seminerine katılmaları arasındaki ilişkiyi gösteren Mann- Whitney U testi sonuçları.....	81
Tablo 15:	Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasındaki ilişkiyi gösteren, Kuruskal- Walliis H testi sonuçları.....	83

Tablo 16: Öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki görüşleri ile görev yaptıkları okul kademesi arasındaki ilişkiyi gösteren, Kuruskal- Walliis H testi sonuçları.....	85
Tablo 17: Kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin cinsiyet ve deprem sonrası çalışmalara katılma değişkenlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Corosstab tablosu.....	87

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1:	Örgütlerde krize neden olan iç (örgütsel) ve dış (çevresel) faktörler.....	16
Şekil 2:	Örgütlerde krize neden olan dış (çevresel) faktörle.....	17
Şekil 3:	Örgütlerde krize neden olan iç (örgütsel) faktörler.....	21
Şekil 4:	Kriz sürecinin aşamaları.....	25
Şekil 5:	Kriz yönetiminin aşamaları.....	40
Şekil 6:	Eğitim örgütlerinde deprem kaynaklı krizlerin yönetimi süreci.....	48

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, sınırlılıkları ve araştırmada kullanılan temel kavramlar yer almaktadır.

Problem Durumu

Örgütlerde madde ve insan kaynağının en uygun şekilde organize edilmesi sonucu mal ve hizmet üretme etkinliği olarak nitelendirilen yönetim, bir takım süreçlerden oluşur. Bu süreçlerin işleyiş şekli örgütün yapısını, etkinlik alanını, mal ya da hizmet üretmedeki etkililiğini doğrudan etkilemektedir. Aynı zamanda örgütlere hayat veren yönetim olgusu, örgütsel yapıdaki değişimlerden de etkilenmektedir. Örgütler gerek kendi içyapılarındaki faktörlerden, gerekse dış etkenlerden etkilenebilmektedirler. Buradan hareketle, örgütleri derinden etkileyebilen, normal şartlardan sapma gösteren durumlara genel olarak kriz durumu denilmektedir. Örgüt yönetimini etkileyen bu olağan dışı durumun aşılabilmesi kriz yönetim ilkelerinin uygulanmasını gerekli kılmaktadır.

Kriz durumlarında örgütlerde hayat normal seyrinde devam ederken, bu normal gidişatı önemli ölçüde değiştiren bir olay meydana gelmektedir. Bu olay, örgütün düzenini bozabilmekte hatta onun varlığını tehdit edebilmektedir. Kriz durumlarına karşı önlem alınmadığı takdirde, örgütlerin itibarı sarsılabilir, sistemleri çökebilir veya örgütler tamamen yok olabilmektedirler (Göksu, 2011, 1; Akdeniz, 2004; Can, 1997, 312).

Örgütlerde yaşanan bu kriz durumlarını, olağan durumlardan ayıran temel özellikler, şu şekilde sıralanabilir (Hacıhaliloğlu, 1998 Akt: Özdem, 2010, 366; Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; Can, 2002, 333; Tağraf ve Arslan, 2003; Demirtaş, 2000; Karlık, 2007):

- ✓ Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- ✓ Önceden başarıya götüren, koruma mekanizmalarının işlemez hale gelmesi,

- ✓ Krizlerin çıkış zamanının belirlenememesi,
- ✓ Acil müdahale gerektirmesi,
- ✓ Endişe, stres, gerilim ve panik gibi faktörleri bir arada barındırması,
- ✓ Yöneticiler üzerinde gerilim ve baskı yaratması,
- ✓ Örgütün imajını tehlikeye düşürebilmesi,
- ✓ Örgüt üzerinde medya ve kamuoyu baskısının oluşması,
- ✓ Örgütün olağan durumdan sapması,
- ✓ Her krizin örgüt için fırsatlar barındırması.

Önceden önlem alınabilmekle birlikte krizin kesin çözüm formüllü yoktur. Örgütler yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilirler (Fidan ve Gülsünler, 2003). Bu krizlerin her birinin farklı bir nedeni vardır.

Örgütlerde krize neden olan faktörler, dış (çevresel) ve içi (örgütsel) faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır (Genç, 2008; Savcı, 2008; İnandı, 2008; Genç, 2007; Tutar, 2004, 26; Callahan, 1998 Akt: Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; Can, 2002, 236; Demir, 2008). Örgütlerin etki edemediği, kendi etki alanı dışında gelişen dış faktörler; doğal afetler, ekonomik krizler, uluslar arası gelişmeler, politik ve yasal gelişmeler, toplumsal yapı, teknolojik gelişmeler gibi örgütün kontrolü dışında olan, dinamik dış çevrede meydana gelen gelişmelerin sonucunda ortaya çıkan krizlerdir (Ulutaş, 2010; Öztürk, 2010 Demirtaş, 2000). Örgütlerin etki alanında olan ve müdahale imkanları olan kendi doğasından kaynaklanan örgüt içi kriz kaynakları; örgütsel yapı, yönetimin niteliği, örgüt kültürü ve örgüt iklimi gibi doğrudan örgütün ve örgüt çalışanlarından kaynaklanan krizlerdir (Can, 2002, 336; Ekinci ve İzci, 2006; Tutar, 2004; Tüz, 2001).

Kriz süreci genel olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar; 1) krizin gelişme dönemi, 2) kriz dönemi, 3) krizin sona erme dönemidir (Tutar, 2000, Ocak, 2006). Krizin gelişme döneminde, kriz uyarılarının algılandığı, hareketsiz geçirilen dönemdir (Patan, 2009; Tüz, 2001). İkinci aşamada, uyarı ve sinyallere rağmen önlem almayan örgütlerin kriz durumuyla karşılaştığı dönemdir (Sayın, 2008). Krizi yönetmenin etkili olduğu son aşamada, örgütler toparlanıp, krizden dersler çıkararak

yollarına devam edebilecekleri gibi bazı örgütler açısından çözülme ve dağılma ile da sonuçlanabilecek krizin sona erme dönemidir (Can, 1997,314-315).

Kriz durumuyla karşılaşan örgütler iki tür sonuçla karşılaşmaktadırlar. Örgütler bu durumdan olumlu ya da olumsuz etkilenmektedir (Öztürk, 2010). Örgütlerin karşılaşabileceği olumsuz durumlar şöyledir: baskı, stres, plansız hareket etme, küçülme ya da dağılma şeklindedir. Kriz yönetiminin başarılı uygulandığı örgütlerde ise var olan örgütsel sorunların ortaya çıkarılması (Ataman, 2002, 252), yeni durumlara uyum yeteneğinin kazanılması, örgütsel stratejilerle rekabet gücünün geliştirilmesi ve alışılmış yönetim anlayışının sorgulanması gibi olumlu sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005).

Örgütlerin kriz karşısındaki durumlarını temel olarak belirleyen şey, krizlerin neden olacağı olumsuzlukları azaltacak önlemler almak ve krizi fırsata çevirecek olumlu sonuçlara ulaşma çabasıdır (Tüz, 2001, 3). Örgütler açısından etkili bir kriz yönetimi, gerek kriz öncesinde, gerekse kriz sırasında ve kriz sonrasında uyguladıkları politikalar ve aldıkları tedbirlere bağlıdır. Bu politika ve tedbirlerin çerçevesi kriz yönetimini oluşturmaktadır.

Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür (Meydan, 2005; Ataman, 2002, 255). Kriz yönetimi; krizi ve olası nedenlerini saptayarak onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve kriz durumunda örgütün en az kayıpla süreci yaşaması için önlemler almayı içermektedir (İşeri Ataulusoy, 2007; Alaağaçlı, 2006; Okumuş, 2003; Can, 1997). Ayrıca gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları da kapsayan bir süreçtir (Pauchant, Coulombe ve Martineau, 2006).

Yöneticilerin özellikleri, kriz yönetimi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Etkili bir kriz yönetimi, etkili ve zamanında kararlar alabilen stratejik düşünebilen yöneticiler tarafından sergilenebilmektedir (Tack, 1994 Akt: Demirtaş, 2000). Çünkü kriz durumunda etkili bir yönetici, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğünü doğrudan etkileyebilmektedir (Dinçer, 2006, 423; Ataman, 2002, 253; Tutar, 2000, 83).

Başarılı bir kriz yönetim süreci birçok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. (Ataulusoy, 2007). Bu aşamalar; kriz öncesi sinyallerin alınması, hazırlık ve planlama, krizin denetim altına alınması, çözme, iyileştirme ve öğrenmedir. Yöneticilerden beklenen, ilk aşamada krize yönelik alınan sinyaller doğrultusunda hazırlık ve korunma çalışmalarını yapmaktır (Pearson ve Koroov, 1997 Akt: Sayın, 2008). İkinci aşamada ise etkili yönetim stratejileri sonucu krizi denetim altına almak (Tüz, 2001, 3). Üçüncü aşamada sorunları çözerek krizin yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmaktır. Son aşama ise krizden dersler çıkararak örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirmektir (Tepehan, 2010; Sayın, 2008; Alağaçlı, 2006; Meydan, 2005; Tutar, 2000,89).

Kriz durumlarıyla her örgüt karşılaşabilir. Açık bir sistem özelliği taşıyan eğitim örgütleri de kriz durumları ile karşılaşabilmektedirler. Eğitim örgütü denince akla ilk gelen kurum okullardır. Okullarda yaşanabilecek bir krizi diğer krizlerden ayıran ve önemli kılan faktör, okullardaki krizin toplumun korumakla yükümlü olduğu ve biricik olarak tabir edilen savunmasız “çocukları” içermesidir (Damiani, 2006 Akt: Savçı, 2008). Ayrıca okullardaki öğrencilerin ve personelin sayısal olarak yoğunluğu, özellikle deprem gibi doğal afetlerin çok ciddi can kayıplarına ve yaralamalara neden olarak krizin etkisini artırabilmesidir.

Bir eğitim örgütü olarak okullarda, kriz durumunun başarılı atlatılması ve mümkünse krizin fırsata çevrilmesi için etkili bir kriz yönetimi stratejisi uygulamak gerekmektedir. Okullarda eğitim ve öğretim sürecini aksatan, çoğu zaman süreci işlemez hale getiren her durum kriz olarak tanımlanmaktadır. Okullarda meydana gelebilecek her türlü kriz, öncelikle okul sisteminin işleyişini bozacak, ardından da okula ve çevresine zarar vermeye başlayacaktır (Akarsu, 2010; Savçı, 2008; Ocak, 2006).

Okullarda krize neden olabilecek durumlar çok çeşitlidir. Kriz, okul içi faktörlerden olabileceği gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklı da olabilir (Akarsu, 2010). Okulda kriz durumu, eğitim faaliyetlerini etkileyebilecek en basit bir elektrik kesintisi ya da öğrenciler arasında yaşanan bir kavga ve öğrencilerin yaralanması sonucunda meydana gelebilir. Aynı zamanda dış çevre kaynaklı olan bir deprem

sonucunda okul binasında oluşacak yıkım sonucu birinin ölümü, krize neden olabilmektedir.

Örgüt dışı (çevresel) kriz kaynakları arasında ilk sırada yer alan doğal afetler, okular için ciddi bir kriz nedeni olabilmektedir. Yıkım veya kıran şeklinde ifade edilen doğal afetler, çevreye büyük zarar vererek önemli ölçüde can ve mal kaybına neden olabilmektedir (Yavaş, 2001; Tezer, 2001 Akt: Olgun, 2006; Çakır, 2007; Sürmeli, 2011; Aksoy, 2013). Bilimsel veriler de doğal afetlerin etkisini doğrular niteliktedir. Türkiye’de meydana gelen doğal afetlerin % 62’sini depremler oluşturmaktadır (Yavaş, 2005; Olgun, 2006). Ayrıca Türkiye, dünya deprem haritası esas alındığında ülke topraklarının % 96’sının farklı oranlarda deprem tehlikesine sahip bölgeler içerisinde yer aldığı ve nüfusun % 98’inin bu bölgelerde yaşadığı görülmektedir (Can, 2009; Aksoy, 2013).

Doğal afetlerin bir türü olan depremler, yerin, birden biçim değiştirmesi, kırılması, kayması, sallanması, çökmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üzerine her çeşit yapı yapılan yerin, bu ani şekil değiştirmesi, söz konusu yapılarda çökme ve yıkım türü hasarlara yol açmaktadır (Koçak, 2003; Keleş, 2010) Meydana geldikleri bölgelerde fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplara neden olurlar. Ayrıca depremler normal yaşamı ve insan faaliyetlerini durduran, kesintiye uğratan ve toplulukları etkileyen doğa olaylarıdır (Gürkan, Balamir ve Yakut, 2003; Ergünay, 1996 Akt: Olgun, 2006; AFAD, 2012).

Depremler, okullarda da krizlere neden olabilecek dış faktörler arasında yer almaktadır. Eğitim örgütü olarak okullar, barındırdığı nüfus yoğunluğu sebebiyle hasa bir konuma sahiptir (Ocak, 2006). Okullarda eğitim gören öğrenciler depremlere karşı savunmasız durumdadırlar (Savcı, 2008). Bu yüzden toplumun en önemli kurumu olarak görülen okullarda yaşanabilecek krizler büyük önem arz etmektedir (Akpınar ve Köksalan, 2003). Bu çalışmada depremlerin yol açtığı kriz ve etkili kriz yönetme becerileri ile ilgili bir araştırma yapılmıştır.

Van ilinde 23 Ekim 2011 tarihinde meydana gelen 7.2 şiddetindeki deprem, 1999 Marmara depremlerinden sonra geçtiğimiz yüzyılda Türkiye’de meydana gelen en şiddetli deprem olarak kayıtlara geçmiştir (www.koeri.boun.edu.tr). Bu deprem, Van ve

ilçelerinde çok kuvvetli bir şekilde hissedilmiştir. Yıkıcı hasara neden olan depremde 644 kişinin hayatını kaybetmiştir (www.afad.gov.tr). Van depreminde 1673 kişi yaralı olarak kurtulmuştur. Bu yaralı kişilerin 252'si kurtarma ekipleri tarafından enkazdan sağ çıkarılmıştır (Van Valiliği, 2012; www.afad.gov.tr). Van depreminde 95 bina tamamen yıkılmış, 17005 konut için ise ağır hasarlı raporu verilmesi ile bu konutlar kullanılamaz hale gelmiştir (Deprem.gov.tr).

2011 Van depremi, sonuçları itibariyle toplumsal hayatı etkilediği gibi, eğitim örgütlerinde de olumsuz etkilemiştir. Okullar öğrenci ve personel sayısı olarak nüfus yoğunluğunun fazla olduğu kurumlar olarak depremden ciddi şekilde etkilenmişlerdir. Van depreminde 76 öğretmen hayatını kaybetmiştir. Depremde eğitim kurumlarının fiziki alt yapıları da büyük ölçüde zarar görmüştür. Van depremi sonucunda bir okul, bir öğretmen evi yıkılırken, 1015 derslikli 66 okul, bir öğretmen evi, 140 lojman ve 2873 yatak kapasiteli pansiyon ağır hasar alarak kullanılamaz hale gelmiştir (Van MEM, 2012, 7).

Okullarda yaşanan bu can kayıpları, personel ve öğrencilerin yaşadığı korku, okul binalarındaki yıkım ve hasar sonucu eğitim öğretim faaliyetlerinin yaklaşık 70 gün kesintiye uğraması, kriz durumu olarak ifade edilebilir (Savcı,2006; Ocak, 2006; Sayın, 2008; Haşit, 2000).

Yukarıda sayılan koşulların hepsi bir araya geldiğinde, can kayıplarının ve yıkımların yaşandığı bir doğal afet sürecinde ve sonrasında yaşanan kriz tüm açıklığıyla ortaya çıkmıştır. Kamuya hizmet için var olan bütün resmi ve özel örgütler için de zor bir dönem anlamına gelen deprem felaketi, eğitim kurumları için bir kriz durumuydu ve krizin aşılması için etkili bir kriz yönetimi gerekmektedir (Van MEM, 2012, 5).

Eğitim örgütlerinde deprem kaynaklı krizlerin başarılı yönetimi için çok ciddi bir organizasyon ve takım çalışması gerekmektedir. Sadece deprem anı ve deprem sonrası ortaya çıkan durum ile ilgili planlama yapmanın yanı sıra başarılı bir kriz yönetimi için, deprem öncesi dönemde yapılmış olan planların da önemi büyüktür. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemde yapılacak çalışmaların önceden planlanmış olması gerekmektedir (Ocak, 2006; Gül, 2006; Savcı, 2008).

Eğitim örgütlerinde kriz öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarına kriz olmadan önce başlanmalıdır (Olgun, 2006). İlk olarak kriz ekibi kurularak kriz yönetim planı hazırlanmalıdır (Tutar, 2000, 112). Kriz ekibinde yer alacak kişilerin gönüllü olması tercih edilmelidir.

Krizin ortaya çıktığı andan itibaren, hazırlık aşamasında alınmış önlemlerin devreye girmesi ve kriz ekibinin acil olarak harekete geçmesi gerekmektedir (Olgun, 2006). Olası krizlere hazırlıksız yakalanan örgütlerde kriz anlarında stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulabilmektedir (Sayın, 2008). Gerekli iyileştirme çalışmaları bu süreç içinde gerçekleştirilmelidir. Öncelikle örgütün eski işleyiş ve ahenginin yakalanması için kriz sonucu ortaya çıkan sorunlar tespit edilerek bu sorunlara çözüm bulunmalıdır (Ocak, 2006). Kriz sürecinde alınmış önlemler, etkili kriz yönetimine yönelik atılan adımlar ve kriz yönetim ekibinin tüm çabalarına rağmen, eğitim örgütlerinde örgütsel bağların zayıflaması sonucunda örgütsel düzen bozulabilmektedir. Bu durumda değişen çevre koşullarına uygun olarak örgüt yapısının yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Can, 2002; Öztürk, 2010).

Depremden sonra kriz yönetimi sürecinin son aşaması, öğrenme ve değerlendirme aşamasıdır (Haşit, 2000, 71). Bu aşamada, yaşanan kriz irdelenir, alınan kararlar önlemler ve uygulamalar gözden geçirilerek (Can, 2002, 340) geleceğe yönelik olarak alınacak yeni önlemler belirlenir. Farklı uygulamaların belirlendiği ve krizden derslerin çıkarıldığı aşamadır (Yılmaz, 2010; Kahraman, 2009; Sayın, 2008).

Eğitim örgütlerinde yaşanacak bir kriz durumunda yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Eğitim örgütlerinin palan ve politikaları konusunda sorumlu konumunda bulunan yöneticilerden beklenen davranışların başında, okulun kaynaklarını verimli bir şekilde kullanmak, okul-çevre ilişkilerinde tutarlı olmak, öğrenci başarısını yükseltmek gibi davranışlar gelmektedir. Yöneticinin aynı zamanda örgütteki kriz durumlarıyla başa çıkması, çatışmayı yönetmesi, vizyon sahibi olması, personeli motive etmesi, beklenmeyen durumlar karşısında ivedi olarak güvenilir kararlar vermesi ve sorun çözme yeteneğine sahip olması beklenmektedir (Çelikten, 2001).

Okul yöneticilerinin krizleri tümüyle engellemeleri, her türlü krize hazırlıklı olabilmeleri mümkün olmayabilir. Ancak kriz yönetimi çalışmaları kapsamında

geliştirilecek stratejiler ile birçok kriz önlenilmekte ya da krizin yıkıcı etkileri azaltılabilmektedir. Ülkemizde genel kanı, kriz yönetimi ile ilgili çalışmaların, sadece bakanlığın emir ve direktifleri doğrultusunda yapılanlarla sınırlı kalacağı yönündedir (www.meb.gov.tr.). Bundan dolayı okullarda kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların, sivil Savunma haftası etkinlikleri içersinde yapılan, deprem ve yangın durumunda yapılabilineceklere yönelik tatbikatlar düzenlemekten öteye geçmediği söylenebilir (7126 Sayılı Sivil savunma kanunu). Oysaki deprem gibi yıkıcı etkiye sahip doğal afetler, okulların hazırlıklı olmasını gerektiren ve kriz potansiyeli barındıran durumlardandır.

Kriz yönetimi hakkında yöneticilerin genel yaklaşımının krizler meydana geldikten sonra karşılaşılan sıkıntıları gidermek üzere şekillendiği, bu konuda yönetici ve personelin bilgi birikiminin krizlerden çıkarılan derslerden geliştirilerek oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Yani önce olay meydana gelmekte, sonra ortaya çıkan sorunlar görülmekte ve çözümler üretilmeye çalışılmaktadır (Haşit, 2000; İnandı, 2008). Böylece hazırlıksız ve plansız bir şekilde krize yakalanmanın bütün olumsuzlukları ortaya çıkmaktadır.

Van'da 2011 yılında yaşanan depremin etkileri halen devam ederken, büyük kayıplar yaşayan kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim okulu ve lise) deprem sonucu ortaya çıkan kriz durumunun, deprem öncesinde, deprem sürecinde ve deprem sonrasında, yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği sorusu çalışmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin, okul yöneticilerinin Van depremlerinden sonra ortaya çıkan kriz durumunun yönetme becerilerine ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki alt sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır:

1. Öğretmenlerin, 2011 Van depreminde okul yöneticilerinin okullarda yaşanan krizi yönetme becerileri konusundaki görüşleri, toplamda, deprem öncesi, deprem süreci ve deprem sonrası boyutlarında nasıldır?

2. Öğretmenlerin “kriz yönetimi” konusundaki görüşleri;
- Cinsiyetlerine
 - Görev yaptıkları okul türüne
 - Mesleki kıdemlerine
 - Deprem sonrası çalışmalarda görev alma durumlarına
 - Sivil savunma ve doğal afetlerle mücadele eğitimi almalarına bağlı olarak istatistiki açıdan farklılaşmakta mıdır?

Araştırmanın Önemi

Bu araştırmada 2011 Van depremi sonucunda okullarda ortaya çıkan kriz ve bu krizin okul yöneticileri tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin öğretmen görüşlerine odaklanılmıştır. Kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalara rastlanmakla birlikte depremin neden olduğu bir krizde yöneticilerin krizi yönetme becerilerinin; kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası yapılan çalışmalar şeklinde kategorik olarak incelendiği ve “2011 Van Depremi” gibi yakın zamanda meydana gelmiş bir deprem özelinde ele alan başka bir çalışmaya rastlanmamıştır. Araştırma sonucunda, kamu okullarında çalışan öğretmenlerin, “ 2011 Van Depremi” sonucunda ortaya çıkan kriz durumunda eğitim yöneticilerinin, okullarında yapmış oldukları çalışmalara yönelik görüşlerini ortaya çıkaracağı, elde edilecek bulgular ve geliştirilecek önerilerin okullarda kriz yönetimi konusunda yöneticilerin doğru ve etkili kararlar almasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, okullarda kriz yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışmalara ve düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyetlerine önemli bir kaynak sağlayacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Bu araştırmada; kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin ölçekte yer alan soruları kendi gerçek durumlarına ve düşüncelerine uygun olarak cevaplandıkları varsayımından hareket edilmiştir.

Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. 2012–2013 eğitim öğretim yılında Van merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin görüşleriyle,
2. Kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla hazırlanan veri toplama aracıyla sınırlıdır.

Tanımlar

Kriz: Bir örgütün üst düzey hedeflerini tehdit eden, bazen de örgütün yaşamını tehlikeye sokan ve ivedi tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün krizi öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı gerilim yaratan bir durumdur (Can, 2002).

Kriz Yönetimi: En genel anlamda; örgütlerin, her zamanki faaliyetlerini ve işlerini ters yönde etkileyen, örgütün mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını, güvenliğini tehdit eden ve aniden ortaya çıkan baskın olay, etken ve olasılıklara karşı plan yapabilmektir (Pira ve Sohodol, 2004 Akt: Akarsu, 2010).

Okul Yöneticisi (Müdür ve müdür yardımcısı): Okuldaki eğitim ve öğretimi yönlendirip, yöneten, okulda otorite ve gücün en önemli simgesi ve sahibi olan, okulun yasal lideridir (Özer, 2002: 84).

Kriz Yönetim Ekibi: Kriz yönetim süreçleri dikkate alınarak, kriz yaşanmadan önce örgüt çalışanları ve yöneticilerin gönüllü katılımı ile oluşturulan ve kriz yönetim planını uygulayacak kişilerin oluşturduğu gruptur.

Kriz Yönetim Ekibi Lideri: Kriz yönetim ekibini yönlendiren, görev dağılımı ve acil kararlar almaya yetkili kişi ya da yöneticidir.

Doğal Afet: Doğal yaşamda uzun dönemli etkilere neden olan, ani bir şekilde ortaya çıkan, kolay bir şekilde önlenemeyen, insanları ve belirli bir bölgeyi etkisi altına alarak can ve mal kaybına neden olan olaylardır (Erkal ve Değerliyurt, 2007; Yavaş, 2001).

Acil Durum Yönetimi: Acil durumlarda önceden hazırlanan plan doğrultusunda, gerekli adımları atarak, tekrar olağan duruma dönüşü kolaylaştırmak için alınan kararlar ve yapılan çalışmalar bütünüdür (Ökten, 2012; Akarsu, 2010).

Kısaltmalar

KYÖ: Kriz Yönetim Ölçeği

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MEM: Milli Eğitim Müdürlüğü

AFAD: Afet Acil Durum Yönetimi Başkanlığı

Vb : ve benzeri

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temellerine yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle kriz ve kriz yönetiminin tanımı yapılmıştır. Ardından krizin özellikleri, krizin olumlu, olumsuz sonuçları, krizin kaynakları ve kriz süreci açıklanarak, eğitim örgütlerinde kriz nedenleri ve Van depremi sonrasında yaşanan kriz konusu tartışılmıştır.

Kriz Kavramı ve Tanımı

Batı kökenli bir terim olan kriz kelimesi, Yunanca ayrılmak, karar almak anlamına gelen “Krisis” kelimesinden gelmektedir (Okay, 2002; Arazi Tepehan, 2010). İngilizce’de “crisis” olarak ifade edilen sözcük, Türkçe’de “kriz”; sonucu tehlikeli olabilecek durum, bunalım olarak anlam bulmuştur. “Kriz” kelime anlamı itibariyle “bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha”, “içinden çıkılması zor durum” , “birden bire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli an” olarak tanımlanmıştır (Parlatır, Gözaydın, Zülfikar, Aksu, Türkmen, Yılmaz 1998, 1393; Pusti, 2013).

Kriz kavramı bilim literatürüne 30- 40 yıl önce girmiştir (Soysal, Paksoy ve Özçalıcı, 2011; Tutar, 2004, 17). Kriz, önceleri tıp literatüründe “bir hastalığın dönüm noktasını” ifade etmek için kullanılırken, zaman içinde sosyal bilimler alanında, “buhran ve bunalım” kelimelerinin yerini almış bir kavram olarak kullanılmıştır (Yılmaz Akyüz, 2012; Çetinkaya, 2010; Alağaçlı, 2006). Kriz kavramı üzerine özellikle son on yıl içinde birçok bilimsel çalışma yapılmıştır (Aykaç, 2001, 2).

Bu çalışmada, kriz kavramı temel olarak yönetsel anlamıyla ele alınmıştır. Krizle ilgili alanyazınında yapılmış birçok tanım bulunmaktadır. Konu üzerinde çalışma yapan araştırmacılar farklı kriz tanımları yapmışlardır. Kriz kavramına yönelik yaklaşımlar bilim dallarına göre farklı olmakla birlikte, hepsinde ortak olan nokta, krizin ani olarak ortaya çıkması ve olağan dışı bir gelişmenin sonucunda oluşmasıdır. Krizle ilgili yapılmış olan bazı tanımları şöyledir:

Kriz, aniden gelişen; bir örgütün, bir toplumun varlığını veya hedeflerini tehdit eden ve acilen önlem alınması gereken ve gerilim yaratan bir durumdur (Rosenthal ve Kouzmin, 1997, 277 Akt: Aykaç, 2001, 2; Demirtaş, 2000; Haşit, 2000 Akt: Ögüt, 2007; Özmaya, 2010). Örgüt için gerçekle yüzleşmenin yarattığı zorluktur (Patan, 2009).

Genç'e (2008) göre ise krizler, ciddi, geniş kapsamlı ve beklenmeyen; bu nedenle hızlı müdahale edilmesini gerektiren olaylardır. Kriz durumunda örgütün öngörü ve önleme mekanizmaları yetersiz kalmaktadır (Akad ve Budak, 2002).

Başka bir tanımda ise kriz, örgütlerde yöneticilerin zorda kaldığı, doğru, tam ve güncel verinin toplanamadığı, krizin neden olduğu haberleşme engellerinin ortadan kaldırılamadığı, örgütün faaliyetlerinin gereğince yerine getirilemediği durumlar olarak belirtilmiştir (Doğan, 2010; Ekinci ve İzci, 2006). Dinçer'e (1998) göre ise kriz, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir.

Güneş ve Demirtaş (2002, 97) krizi örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden, risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ani değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen gerilim durumu olarak belirtmişlerdir.

Kovoor ve Misra (2001) ise krizi örgütlerin sistemlerini etkileyen, faaliyetlerini sürdürebilmesine, hedeflerine ulaşabilmesine engel olacak tehlike ve tehditler olarak tanımlamışlardır.

Krizin fırsat yönüne vurgu yapan başka bir tanımda ise; kriz “önemli bir gelişme olduğunda, iyileşme veya yok olmaya yönelik olarak ortaya çıkan rahatsızlık” olarak tanımlanmıştır (Mittrof, Cristine ve Perarson, 1993 Akt; Akyüz, 2010). Bu kriz tanımı diğer kriz tanımlarından farklı olarak krizlerin fırsata dönüşebileceğini vurgulamaktadır. Burada kriz anında geçmişe dönerek büyük resmi görmeye yönelik bir yaklaşım söz konusudur. Bu yaklaşım ise daha önce yapılan hataların fark edilip düzeltilmesinin yanı sıra, o hatanın doğuracağı sonuçlar açısından da bilgi edinilmesini sağlayabilmektedir (Tıngır, 2002; Çakmak Şahin, 2009).

Çincedeki “Weixin” (tehlike) ve” jihui” (fırsat) kelimelerinden meydana gelen “wi-ji” kelimesi krizi ifade etmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005; Okay, 2003). Kriz durumunda yaşanabilecek olumsuz gelişmeye kesin bir “son” olarak bakmaktan çok, bir dönüm noktası gözüyle bakıldığında, tehdit ve zaman baskısına rağmen gerekli önlemler alınarak tekrar normal duruma geçiş olanaklı hale gelebilmektedir (Özbakır, 1992).

Krizler, örgütlerin yaşamlarında karşılaşılabilecekleri kaotik durumlardır ve örgütlerin geleceğini tehdit ederler (Demirtaş, 2000). Kriz halinde örgütlerde hayat normal seyrinde devam ederken bu normal gidişatı önemli ölçüde değiştiren bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütün düzenini bozmakta, hatta onun varlığını tehdit edebilmektedir (Rosenthal ve Kouzmin, 1997). Deprem, yangın, sel baskını, savaş, terör saldırısı, ülkenin ekonomik bunalıma girmesi, işçi çıkarılması gibi olayların her bir kriz durumlarıdır (Göksu, 2011, 1; Akdeniz, 2004; Can, 1997, 312).

Krizler, örgüt içi faktörlerden oluşabileceği gibi, örgüt dışı faktörler de krize yol açabilmektedir (King, 2002). Kriz; bir kişi, bir işletme ya da bir toplumun yaşamında görülen zor bir dönemi anlatır. Bir kriz durumu yavaş ya da aniden ortaya çıkabilmektedir. Krizler dar veya geniş bir alanı kapsayabilmektedir (Sikich, 2002 Akt: Sezgin, 2003; Oomes, 2004; Brockington, 2006). İhtiyaçlar ve kaynaklar arasındaki dengenin bozulması örgütlerde genel olarak krizle sonuçlanabilmektedir (Raftari, Mahjoub ve Joudaki, 2011; Sikich, 2002 Akt: Sezgin, 2003).

Krizin Özellikleri

Kriz, her örgütün yaşamında karşılaşılabileceği bir durumdur (Gül, 2010; Demir, 2008). Ancak örgütlerde yaşanan her stresli durum bir kriz değildir. Çünkü kriz durumu, örgüt yöneticilerinin ya da karar alıcıların krizi tespit etmede, karar almada ve sorunlara cevap vermede yetersiz kaldıkları durumda ortaya çıkmaktadır. Bir durumun kriz olabilmesi için sistemin bütününe etki etmesi gerektiği sonucunu çıkarılabilir (Adıgüzel, 2007).

Krizler, oldukça karmaşık süreçlerdir ve krize yol açan birçok farklı unsur söz konusu olmaktadır. Bundan dolayı her krizin kendine özgü özellikleri vardır (Weiner,

2006 Akt: Solmaz, 2006; Kurtuluş, 2009). Bir olayın kriz sayılabilmesi için, örgüt faaliyetlerinde ciddi aksamalar yaşanması, yönetim zamanının verimsiz kullanımı, çalışanlarda moral ve destek kaybı gibi durumların tamamını ya da bir kısmını içermesi gerekmektedir (Avgan, 2010).

Örgütlerde yaşanan kriz durumlarını olağan durumlardan ayıran temel özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Hacıhaliloğlu, 1998 Akt: Özdem, 2010, 366; Asunakutlu, Safran, Tosun, 2003; Can, 2002, 333; Tağraf ve Arslan, 2003; Demirtaş, 2000; Karlık, 2007):

- ✓ Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi,
- ✓ Önceden başarıya götüren koruma mekanizmalarının işlemez hale gelmesi,
- ✓ Acil müdahale gerektirmesi,
- ✓ Endişe, stres, gerilim ve panik gibi faktörleri bir arada barındırması,
- ✓ Yöneticiler üzerinde gerilim ve baskıya neden olması,
- ✓ Örgütün imajını tehlikeye düşürebilmesi,
- ✓ Örgüt üzerinde medya ve kamuoyu baskısının oluşması,
- ✓ Örgütün olağan durumundan sapması,
- ✓ Örgüt için fırsatlar barındırması.

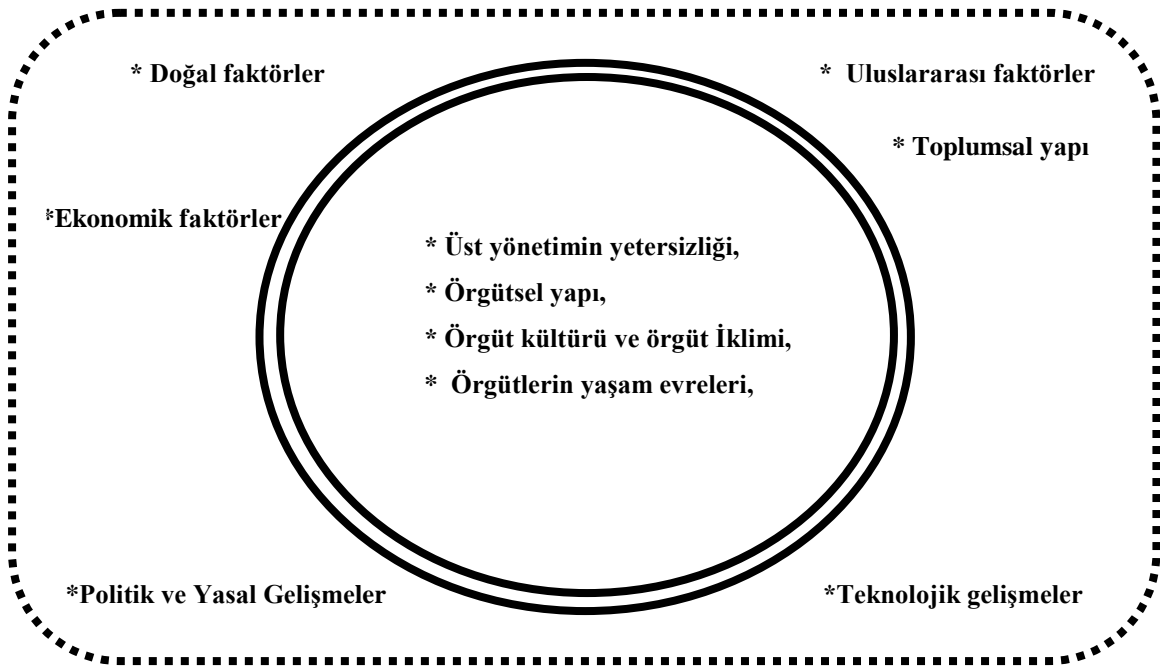
Önceden önlem alınabilmekle birlikte krizin kesin çözüm formüllü yoktur (Tutar, 2000, 84). Her kriz mutlaka bir felaket değildir. Bazen krizler fırsata dönüşebilir. Bazen de örgüt içinde oluşan küçük aksaklıkların tespit edilerek çözümlenmesi, ileride oluşabilecek büyük sorunların ortaya çıkmasını engelleyebilmektedir (Kaplan, 2006; Mitroff, Diamond ve Alpaslan, 2006 Akt: Ocak, 2006).

Krizlerin çıkışı, boyutu ve çevreye etkileri incelendiğinde üç tip kriz sınıflaması yapılmaktadır (Parsons, 1996 Akt: Okumuş, 2003). Bunlar: (1) “herhangi bir sinyal vermeden aniden” ortaya çıkan krizler, (2) belirli sinyaller vererek “yavaş beliren” krizler, (3) birden veya sinyaller vererek beliren ancak uzun zaman devam eden “sürekli” krizlerdir. İlk gruptaki krizlerin genellikle doğal afetler nedeniyle ortaya çıktığı, ikinci tür krizlerin ekonomik ve politik nedenlerden kaynaklandığı, son tip krizlerin ise uzun süreli olması nedeniyle daha yıkıcı etkilere sahip olduğu ileri sürülmektedir.

Her kriz içinde başarının tohumlarını taşıdığı kadar başarısızlığın köklerini de taşımaktadır (Öztürk, 2010). Yöneticilerin, özellikle üst düzey yöneticilerin etkisi ve yeteneğinin ölçülebildiği ender alanlardan biri kriz durumlarıdır. Başarılı atlatılmış kriz, yönetimin verdiği en büyük sınavdır (Avgan, 2010).

Krizin Kaynakları

Örgütler, yaşamlarını sürdürürken değişik krizlerle yüz yüze kalabilmektedirler (Fidan ve Gülsünler, 2003). Krize neden olan faktörler örgüt dışı (çevresel) faktörler ve örgüt içi (örgütsel) faktörler olmak üzere iki temel grupta toplanmaktadır (Göksu, 2011; Kurtuluş, 2009; Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009; Genç, 2008; Savçı, 2008; İnandı, 2008; Genç, 2007; Tutar, 2004, 26; Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003; Can, 2002, 236; Demir, 2008). Depremler gibi doğa olayları, dış etken olarak örgütlerde krize neden olabilmektedirler. Yine iç etmen olarak da bir örgütteki yöneticinin yanlış kararları sonucu oluşan sıkıntılı durum, örnek verilebilir. Krize neden olan dış ve iç faktörler aşağıdaki şekil 1’de gösterilmiştir.



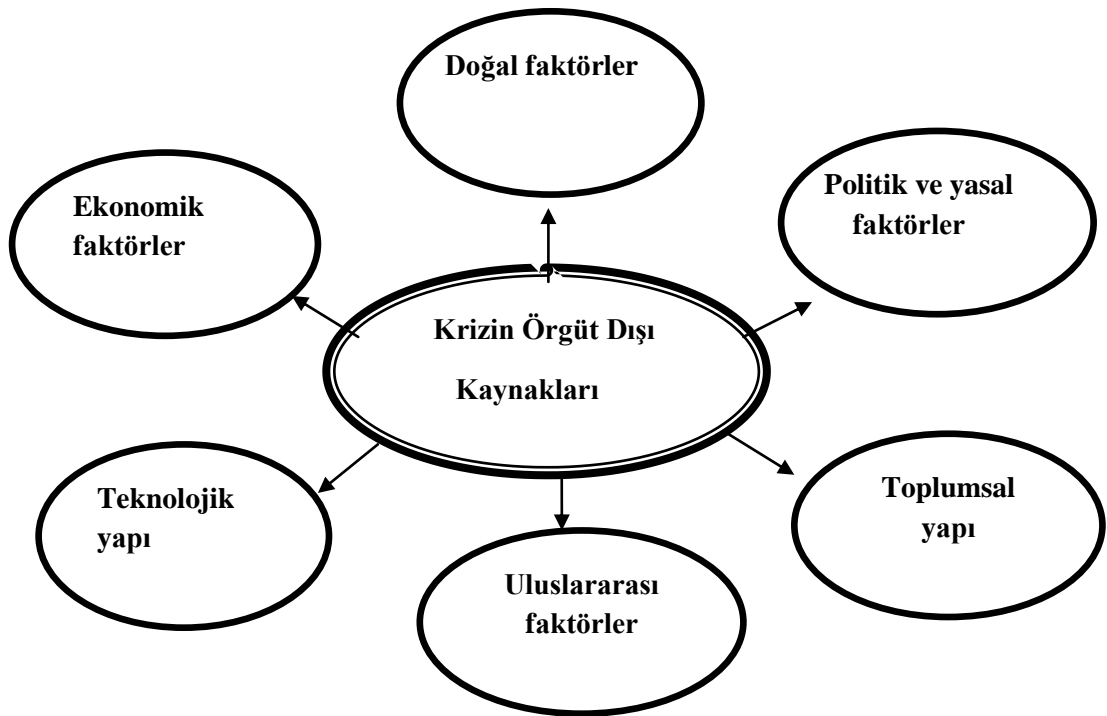
Şekil 1. Örgütlerde krize neden olan iç (örgütsel) ve dış (çevresel) faktörler.

Şekil 1’de görüldüğü gibi, örgütlerde krizlere kaynak olarak gösterilebilecek faktörler, örgütün iç ya da dış çevresinden beslenebilmekte ayrıca iç ve dış çevre

faktörlerinin etkileşimi de krize ilişkin bir zemin hazırlayabilmektedir (Ulutaş, 2010; Kurtuluş, 2009; Tutar, 2004; Aksoy ve Aksoy, 2003).

Krizin Örgüt Dışı Kaynakları

Örgütlerde krize neden olabilecek dış (çevresel) faktörler, doğal, toplumsal, ekonomik, teknolojik faktörler, uluslararası faktörler, politik ve yasal yapının değişimidir (Özdem, 2010, 367; Ulutaş, 2010; Elsubbaugh ve diğerleri, 2004 Akt: Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009; Can, 2002, 334). Krizin örgüt dışı kaynakları şekil 2’de gösterilmiştir (Laurie Mullins, 1989, 71, Akt: Çetin, 2001).



Şekil 2. Örgütte krize neden olan dış (çevresel) Faktörler

Şekil 2’ye bakıldığında, örgütlerde krizlere neden olan dış (çevresel) faktörlerin, örgütün doğrudan etki edemediği, kontrolü dışındaki durumlarla ilgilidir (Ulutaş, 2010; Demirtaş, 2000; Öztürk, 2010). Dinamik ve sürekli değişen çevre, örgütün karşılaşacağı belirsizlik derecesini etkileyerek, yönetsel kararların isabet derecesini azaltarak, örgütün kriz durumuna sürüklenmesine yol açabilmektedir (Demir, 2008; Tutar, 2004, 26).

Eğitim ğretim hizmeti sunan örgütler olarak okullar da bulunduğu çevreden etkilenmektedir. Bu nedenle çevresel faktörler okullarda da krizlere neden olmaktadır. Eğitim rgtlerinde deprem, yangın ve su baskınlarının yanı sıra toplumsal, ekonomik, teknolojik değişimler ve maddi olanaklar krizlere neden olabilmektedir (Ulutaş, 2010). Krize neden olan dış (evresel) faktörler Şöyle açıklanabilir:

Doğal faktörler

Doğal faktörler, örgüt yönetimleri tarafından öngörülemeyen, yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi toplumun genelini etkileyen bazen insanların yaşamlarını ciddi olarak tehdit eden faktörlerdir. Aynı zamanda bu faktörler can ve mal kayıplarına yol açan doğal afet, salgın hastalıklar ve iş kazalarının sonucunda ortaya çıkabilecek durumlardır (Hrriyetoğlu, 2012).

Örgütlerde krize neden olan doğal faktörlerin başında, doğal afetler gelmektedir (Oomes, 2004). Doğal afetlerin neden olduğu krizleri diğer kriz türlerinden ayıran en önemli fark, bu tür felaketlerin belirtilerinin olmamasıdır. Dolayısıyla örgütlerin erken uyarı sistemlerinin ve öngörülen nleme mekanizmalarının çok fazla işe yaramamasıdır (Gl, 2010; Ocak, 2006; Aksoy ve Aksoy, 2003; Tutar, 2000, 24; Dinçer, 1998).

Ekonomik yapı

Örgütler, ekonomik sistemin bir alt sistemidir. Bu yüzden ekonomik sistemde yaşanan bir olumsuzluk, örgütleri de olumsuz yönde etkileyebilmektedir (zdem, 2010, 371; etin, 2001). Örgütlerin ekonomik çevresini, faaliyetlerin sürdürüldüğü alandaki doğal kaynakların durumu, bu kaynaklardan yararlanma düzeyi, mevcut ekonomik durumun yapısı, çalıőılan sektörün durumu, rekabet özelikleri gibi faktörler oluşturur. Bu faktörlerde meydana gelebilecek olumsuz bir gelişme, krizin ortaya çıkmasına neden olabilir (Dinçer, 2003, 170).

Örneğin, Türkiye’de Şubat 2001 yılında ortaya çıkan ekonomik kriz, kamu ve özel birçok örgütün olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Yaşanan bu kriz, eğitim örgütlerini de olumsuz etkilemiştir. Genel bütçeden, MEB, YK ve üniversitelere

ayrılan toplam kamu harcamalarının bütçe içindeki payı 2000 yılında % 10.10 iken, 2001 yılında bu oran % 6.39'a düşmüştür (MEB, 2007 Akt: Özdem, 2010, 371).

Eğitim öğretim hizmetleri bütçesine ayrılan oranların düşürülmesi, eğitim örgütlerini zor durumda bırakarak, hizmet sunumunda nitelik sorunu yaşanmasına neden olmuştur. Dolayısıyla ekonomik krizlerin yaşanması, okullardaki eğitim öğretim faaliyetlerini de aksatabilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Teknolojik gelişmeler

Teknolojideki değişimler toplumsal hayatı ve buna bağlı olarak örgütlerde de değişimi zorunlu duruma getiren önemli bir faktördür. Teknolojik gelişmeler, örgütlere kendini zorla kabul ettiren, ancak kabul görmediğinde kriz yaratan bir baskı unsurudur (Karlık, 2007).

Gelişen teknolojik imkânlar, örgütlere daha nitelikli ürünler ve yüksek kalitede hizmet sunma fırsatı yaratabilmektedir. Ancak örgütler, gelişmelerin gerisinde ve beklentileri karşılayabilecek ekonomik duruma, teknik alt yapıya sahip değilse yeni teknolojik gelişmeler örgütün sunduğu mal ve hizmetlerin yerini alarak örgütün bazı birimlerini işlevsiz hale getirecektir (Özdem, 2010).

Eğitim örgütleri teknolojideki gelişmeleri yakından takip eden ve sistemlerine uygulayan kurumlar durumundadırlar. Mevcut düzende teknolojik gelişmeler, kaynakların verimli kullanılması ve insan unsurunun eğitim sistemi içinde yetiştirilmesi için büyük öneme sahiptir. Örneğin, Türkiye’de birçok ilde eğitim örgütleri tarafından kullanılan güvenli ve ivedi evrak takip sistemi olarak hizmet veren “kurum net” ve öğrenci bilgilerinin sanal ortamda depolandığı “e-okul” uygulamasının kullanılmaya başlandığı ilk zamanlarda bazı okulların internet alt yapısının olmaması ya da alt yapı eksikliğinden kaynaklanan sorunların yaşandığı görülmüştür. Bu durum, sağlıklı veri akışını ve iletişimi olumsuz etkilemiştir.

Bütün bunlara ek olarak özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sayesinde herhangi bir yerde meydana gelen bir olay ya da gelişme, eş zamanlı olarak bütün Dünyada bilinir hale gelmektedir (Çelik, 2004). Bu noktada örgütlerin kendi

içlerinde yaşadıkları küçük çaptaki krizleri bile gizli tutmalarının ve kamuoyundan saklamalarının imkânı kalmamıştır (Karlık, 2007).

Politik ve yasal düzen

Politik ve yasal düzenlemeler, örgütleri dışarıdan etkileyen önemli bir çevresel faktördür. Hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal, siyasal ve eğitim alanda alacağı yeni kararların gereğinin örgütler tarafından yerine getirilememesi (Ocak, 2006) ya da otoriteler tarafından alınan kararların, yanlış ve altyapısının eksik olmasından kaynaklanan krizler olarak ortaya çıkabilmektedir.

Eğitim örgütleri de doğrudan siyasi otoritenin karar ve uygulamalarından etkilenmektedir. Örneğin eğitim örgütleri açısından üst kurum olan Mili Eğitim Bakanlığı tarafından 2012 yılında iller arası eş durumuna bağlı yer değişikliği atamalarında il emri uygulamasından vazgeçilmesi kararı, eşlerin ayrı illerde görev yapmak zorunda kalmasından dolayı eş özü tayinlerinde krize neden olmuştur (MEB, 2011). Benzer şekilde Milli Eğitim Bakanlığının 2013 yılı sonunda dershaneleri kapatmak istemesi kamuoyunda büyük tepkilere neden olmuş ve devamında ülke genelinde büyük bir krize dönüşmüştür (www.ntvmsnbc.com).

Uluslararası faktörler

Özellikle büyük örgütler açısından uluslararası çevre koşulları büyük önem arz etmektedir. Uluslararası pazarlarda meydana gelen ekonomik dalgalanmalar, savaş ve benzeri olaylar, arz talep değişiklikleri gibi gelişmeler, örgütler için her an krizlere neden olabilmektedir (Doğan, 2010). Hızla küreselleşen dünyada meydana gelen değişimlerin yakından takibini gerekli kılmaktadır (Özdem, 2010). Bu bağlamda dünyada yaşanan küreselleşme olgusu, hızlı değişim ve iletişim alanındaki erişebilirlik örgütlere değişim yönünde ciddi bir baskı uygulamaktadır (Çalık ve Sezgin, 2005).

Küreselleşmenin sınır ve zamanı kaldırdığı 21. Yüzyılda artık iletişim hiç olmadığı kadar hızlı ve ulaşılabilir bir durumdadır. Bu durum, eğitim örgütlerinde de uluslararası gelişmelerin etkisini artırmaktadır. Örneğin, PISA testleri yoluyla uluslararası öğrenci başarılarını ölçen testler daha çok ilgi görmekte ve iletişim ağları

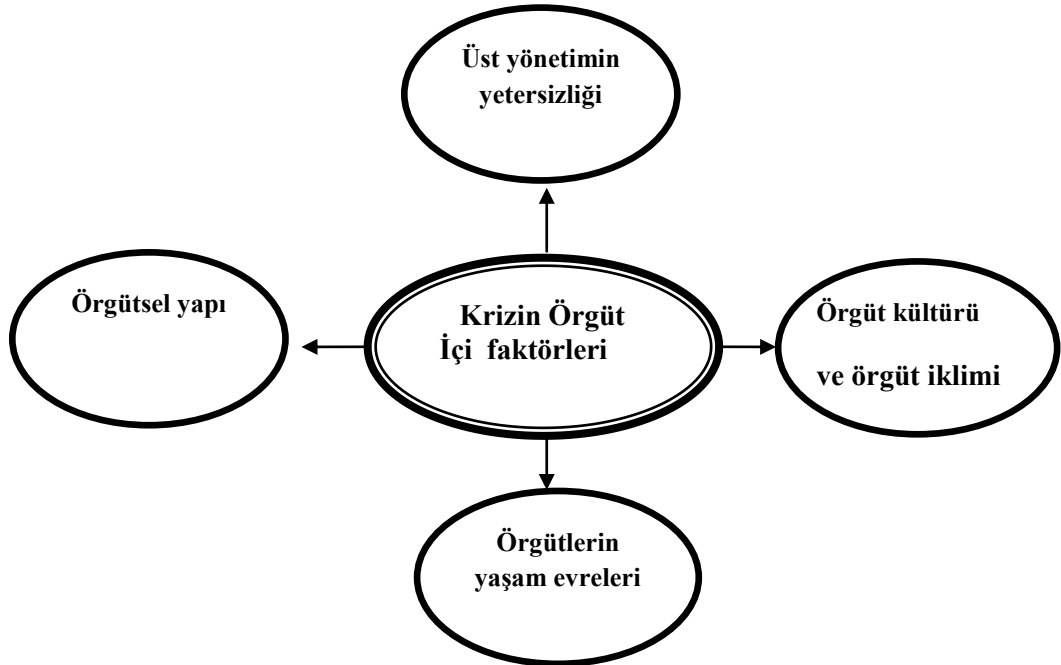
sayesinde takip edilebilmektedir (www.mfa.gov.tr). Birçok ülke eğitim politikalarını bu uluslararası standartlar doğrultusunda tekrar gözden geçirmektedir.

Toplumsal yapı

Sosyo-kültürel çevrede meydana gelen değişiklikler, örgütleri değiştirmeye zorlar. Toplumun değer yargıları, nüfus miktarı ve bileşimi, kültürel düzeyi ve moda anlayışı gibi sosyo-kültürel unsurlar, örgütlere bazı tehditler ve fırsatlar sunmaktadır (Yılmaz, 2010). Açık sistem özeliği taşıyan okullar da sosyal ve kültürel değişikliklerden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenebilmektedir.

Krizin Örgüt İçi Kaynakları

Örgütlerde, dış (çevre) faktörlerinin yanı sıra, örgüt içi faktörlerin etkisiyle de kriz yaşanabilmektedir (Gül, 2010). Dış çevrenin değişen dinamik yapısı, örgütlerin denge durumlarını koruyamaması, sürekli değişimin olması, baskı ve örgüt çalışanlarının etkisi, krizlere sebep olabilmektedir (Kahraman, 2009; Ocak, 2006). Örgüt içi (örgütsel) kriz faktörlerine şekil 3'te yer verilmiştir (Can, 1997, 315).



Şekil 3. Krize neden olan iç (örgütsel) faktörler

Şekil 3’te görüldüğü gibi krizin örgüt içi kaynakları; yönetimin niteliği, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi, örgütlerin yaşam evreleri olarak alt başlıklar altında toplanmıştır (Tutar, 2004; Can, 2002, 336; Tüz, 2001).

Örgütleri, en az kriz kadar sarsan durum, kriz yönetimi konusunda insan kaynaklarının yanlış kullanılması ve insan ögesinin pek çok özelliğinin göz ardı edilmesinden kaynaklandığı söylenebilir (Comfort, 2007). Örgüt içi krizlerin temelinde insan ögesi bulunmaktadır. Bu yüzden çalışanların krize karşılık verme konusundaki tutum ve davranışları yaşamsal bir öneme sahiptir (Ekinci ve İzci, 2006).

Yönetimin niteliği

Örgütlerde yaşanan krizlerin en önemli nedenlerinden biri yöneticilerin mesleki yetersizliğidir (Özdem, 2010, 375). Örgüt üst yöneticilerinin çevresel değişimleri izleme, değişimlerle ilgili veri toplama, yorumlama ve değerlendirme konularındaki deneyimsizlikleri ve yetersizlikleri krizlerle başa çıkma becerilerini sınırlandırmanın yanı sıra yeni krizlere de yol açabilmektedir (Can, 2002, 336; Tüz, 1996, Akt.: Sosal, Paksoy ve Özçalıcı, 2011).

Yöneticilik becerisine en çok kriz anlarında ihtiyaç duyulur (Tack, 1994, Akt: Sezgin, 2003). Yoğun stres altındaki yönetici, krize etkili ve ivedi bir şekilde müdahale edecek kararlar veremezse ya da verdiği kararlar örgütü daha güç bir duruma sokacak türdence, örgüt çözülme ve dağılma sürecine girebilir. Eğitim örgütlerinde ise kararlar alma, uygulamaları denetleme yetkisi bulunan kişiler yöneticilerdir. Yöneticiler bu konularından dolayı, örgütün krizler yaşamasında ya da krizlerin fırsata çevrilmesinde etkili olabilmektedirler. Gül (2010), krize yol açan yönetici davranışlarını şöyle açıklamıştır:

- ✓ Yöneticinin tahmin etme ve sezgi gücünün zayıf olması,
- ✓ İletişim becerisinden yoksun olması,
- ✓ Yeni problemlerin farklılığını kavrayamama ve onlara eski çözümleri uygulama eğilimi,
- ✓ Çevrenin aktif ve dinamik yapısı karşısında pasif veya yavaş kalması,
- ✓ Sorunlar karşısında sistemi kusurlu bulması,

- ✓ Krizi inkâr etmesi,
- ✓ Koordinasyon eksikliği,

Kriz ortamında bulunan bir örgütte yöneticinin liderlik özeliğini göstermesi krizi aşmada ve yönetmede önemlidir. Lider sadece görevini yerine getiren kişi değildir. Aynı zamanda lider, örgüt içinde ortaya çıkacak bir kriz karşısında öne çıkan, insanları etkileyen ve onlara güven veren, tüm alternatifleri değerlendiren, yeni çözüm önerileri sunan ve çalışanları öneriler doğrultusunda yönlendiren kişidir (Tahaoglu ve Gedikoğlu, 2010).

Örgütsel yapı

Örgütsel yapı, çevresel değişimlere uyum gösteremeyecek derecede katı ise, sorunlara en yakın kişi veya grupların üst yönetime hızla ulaşmasına olanak tanımayan bir iletişim sistemi ve hiyerarşik yapı oluşturulmuş ise örgütün krizle karşılaşma olasılığı artacaktır (Asunakutlu, Safran ve Tosun, 2003). Bazı okul yöneticilerinin yetki devri yapmadan bütün kararları alan ve uygulayan kişi olarak kendilerini tek yetkili olarak görmeleri zaman kaybı ve bürokratik engelleri beraberinde getirmektedir. Örgüt yapısından kaynaklanan krizlerin nedenlerini (Özgür, 2010; Öztürk, 2010; Ocak, 2006; Tutar, 2004) şu şekilde açıklamıştır:

- ✓ Karar verme ve uygulama süreçlerinin yavaş olması,
- ✓ Sıkça önemli hataların yapılması, istikrarsızlık ve uzun zamandır çözülemeyen problemler,
- ✓ Yönetim ve personeller arasındaki iletişim kopuklukları ve aşırı merkeziyetçi yönetim politikası,
- ✓ Örgütün yeniliklere kapalı olması sonucu, yaratıcılığın engellenmesi, koordinasyon sorunları ve baskıcı tutumlar,
- ✓ Stratejik planlama çalışmalarının yapılmaması, vb. gibi sorunların varlığı kriz için şartların oluştuğunun göstergesidir.

Yukarıda açıklanan faktörlerden birkaçının ya da hepsinin varlığı örgütsel krizlere neden olabilmektedir. Ayrıca krizin yarattığı stres ortamında örgütü oluşturan

bireyler kendi aralarında veya örgüt yönetimiyle fikir çatışması yaşayabilmektedirler (Avgan, 2010).

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi

Kültür; bir topluluğun üyelerinin geçmişinden bu yana paylaştıkları, öğrenmiş oldukları, doğal karşılanan tavırlar toplamıdır (Morgan, 1998 Akt: Durğun, 2006; Avgan, 2010). Örgüt kültürü, örgüt üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleyen ve sorunları çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür (Özdem, 2010). Örgütsel iklim ise örgüte kimliğini kazandıran, örgüt çalışanlarının davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan örgüte egemen olan özelliklerdir (Durğun, 2006). Örgüt kültürü, örgütü diğer örgütlerden ayıran sınırı belirler. Örgüt üyelerinin örgüte karşı olan bağlılıkları artar ve iç kontrol gelişir (Balcı, 2002). Güçlü bir örgüt kültürüne sahip okullarda, aslında normal zamanda krize neden olabilecek sorunların birçoğunun, birliktelik ve paylaşım ruhu içinde çözüme kavuşturulduğu görülmektedir.

Örgüt kültürünün zayıf ya da güçlü olmasıyla yönetimin başarısı arasında doğrudan bir bağ vardır. Zayıf bir örgüt kültürünün varlığı halinde örgüt kültürünün yararları ortadan kalkabilir ve yönetim bu konulardan sağladığı desteği kaybedebilir. Koordinasyon, bütünleşme ve motivasyon sağlanması konusundaki bu desteğin ortadan kalkması krizlere karşı örgüt direncini kırabileceği gibi örgütü zor durumda bırakarak yeni krizlere de neden olabilmektedir (Aydoğan, 2004; Ataman, 2002; Genç, 2007).

Örgütlerin yaşam evreleri

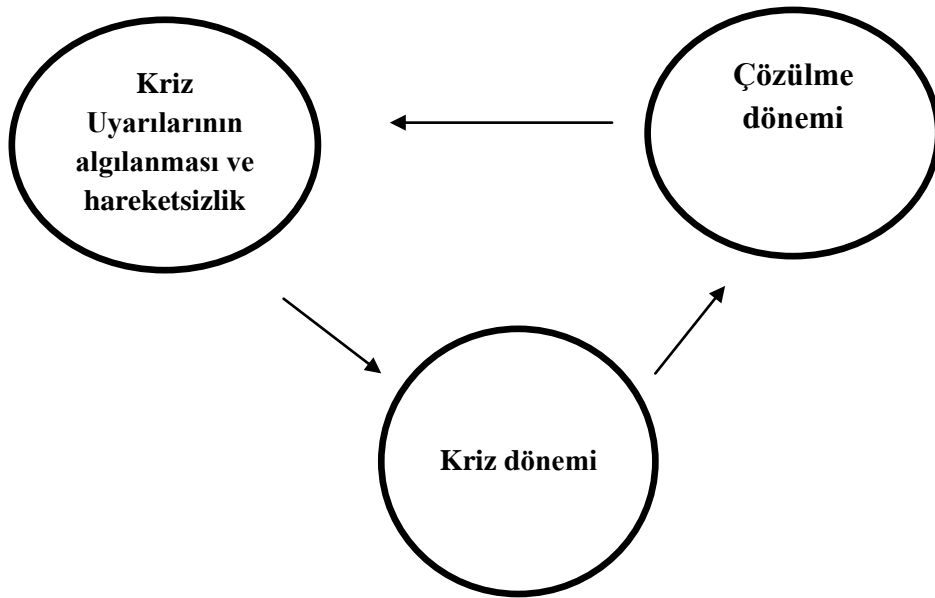
Bir örgütün hayat evresi; doğum, büyüme, olgunluk, yaşlanma ve çöküş olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamaların gösterdikleri özelliklere bağlı olarak uygun bir yönetim tarzının sergilenememesi krize neden olabilmektedir (Öztürk, 2003).

Örgütler açısından büyüme dönemlerinde önlem alınmadan atılan adımlar ve sağlam temellere dayanmadan yürürlüğe konulan politikalar, ileriki zamanlarda sorunlar yaşanmasına neden olabilmektedir. Küçük bir detay olarak görülen bir sorun, örgütün zayıf dönemlerinde büyük krizlerin sebebi olabilmektedir. Bu nedenle örgütün geçmiş deneyimleri, karşılaşılabilecek krizler ve kriz yönetimi açısından mevcut durumun

anlaşılmasında önemli bir faktördür. Örgütler geçmişteki olaylardan ders alır ve yapılan hataları tekrarlamazlarsa krize hazırlıklı olabilirler. Her krizin özellikleri farklı olmasına karşın, örgütlerin karşılaştıkları krizlerden aldıkları dersler yönlendirici olabilmektedir (Avgan, 2010; Özdem, 2010).

Kriz Süreci

Örgütlerde kriz süreci belli aşamaları takip eder. Krizin başlangıcından, örgütün krizi çözmesi veya yaşamının sona ermesine kadar olan süreç çeşitli aşamalara ayrılarak incelenebilir (Meydan, 2005; Ocak, 2006). Bu aşamaları inceleyen Tutar (2000,50) kriz sürecini, krizin gelişme dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olmak üzere üçe ayırmaktadır. Can (1997, 314-315) ise kriz sürecini, kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik, kriz dönemi ve çözülme dönemi olarak üç'e ayırmıştır. Söz konusu aşamalar Şekil 4'te gösterilmiştir (Can, 1997, 315).



Şekil 4. Kriz sürecinin aşamaları

Kriz sürecinin aşamaları kendi içinde bir döngüsellığe sahiptir. Kriz döneminin sonucunda ortaya çıkan çözülme aşaması aslında yeni krizlerin uyarı ve sinyallerini de içinde barındırabilmektedir. Kriz uyarılarının alınması, kriz dönemi ve çözülme dönemi aşamalar halinde aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır (Can, 1997, 314-315).

Kriz Uyarılarının Algılanması ve Hareketsizlik

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlar ile ilgili sinyaller ortaya çıkmaktadır. Örgütün bilgi alma sistemlerinin kriz sinyallerini yeterince alamadığı ve yönetime iletemediği bir dönemdir (Patan, 2009; Tüz, 2001). Bu nedenle bilgi akışının olmamasından dolayı üst yönetim yaklaşan kriz için gerekli önlemleri alamamaktadır (Can, 1997, 318). Bu durumu okullar için düşündüğümüzde, öğrenciler arasında kesici ve delici nesnelere taşınması gibi davranışlardaki artış oranı, ilerde meydana gelebilecek bir şiddet olayının sinyalleri olarak düşünülebilir.

Gül (2010), kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik aşamasını, körlük veya gizli kriz olarak belirtmiş, bu aşamada ortada henüz bir kriz olmadığını vurgulamıştır. Ancak bu dönem kriz ile ilgili ipuçlarını içinde barındırır. Uyarıcı mesajları fark edebilen kurumlar krizi saptayabilir ve ortaya çıkışını önleyebilir. Adıgüzel'e (2007) göre kriz sinyallerini algılayamayan örgütlerde kurumsal yapının esnek olmaması, çevreden uzak bir iletişim şekli, örgüt kaynaklarının yeterli ve uygun olmaması gibi ortak özellikler bulunmaktadır.

Örgüt yönetimi, bu sorunları, kriz belirtileri olarak algılamadığı için değişim ihtiyacı hissedilmez. Kriz ile ilgili sinyallerin alınmamasından dolayı değişimlere uygun eylemlere geçilmez. Gerilimler artar, panik başlar ve örgüt krizin eşğine gelebilmektedir (Şen, 2011).

Kriz Dönemi

Bu dönem, "kriz" denilince anlaşılan, ani gelişen dönemdir (Sayın, 2008). Kriz öncesi dönemde yaklaşmakta olan krizin sinyalleri alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmediğinde ve uygun tepkiler verilemediğinde örgütün kriz dönemine girme olasılığı yükselmektedir (İşeri Ataulusoy, 2007). Tehditlerin aşamalı olarak ortaya çıkması da bu aşamaların benimsenmesine ve kriz sinyallerinin algılanamamasına yol açmaktadır (Senge, 1997 Akt: Çetin, 2001). Krizin ortaya çıktığı ilk aşamada örgütün çevresinin hissedeceği fiziksel, ekonomik ve psikolojik sorunlar uç noktalara ulaşır. Kargaşa ve gerilim artar.

Doğal felaketlerin sonucunda oluşan krizlerde, kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik dönemi yaşanmadan, kriz beklenmedik bir biçimde ortaya çıkabilmektedir. Çünkü bu tür krizlerde önceden tahmin ve krizi engelleme imkânı zorlaşmaktadır. Sadece bazı önlemlerle krizin zararları hafifletilebilir (Gül, 2010; Senge, 1997 Akt: Çetin, 2001). Krizi yönetmenin etkili olduğu bu aşamada, başarılı bir kriz yönetim stratejisi bu safhayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir. Eğer uygun ve etkili yönetim stratejileri uygulanamazsa krizin büyümesi kaçınılmaz olur (Oomes, 2004). Kriz döneminde örgütlerin sergilediği davranış şekilleri Tablo 1’de gösterilmiştir (Can1997, 316).

Tablo 1. Kriz dönemlerinde örgütlerin davranış özellikleri

1-Yetkinin Merkezileşmesi	2- Korku ve Panik	3- Karar Sürecinin Bozulması
<ul style="list-style-type: none"> * Yetki merkezileşir * Denetimin önemli ölçüde merkezileştirilmesi, * Karar alma grubu küçülür, * Standardizasyon * Faaliyetlerin fazla denetlenmesi * Kriz anında örgütsel çözülme sürecinde otokratik davranışlar artar * Tehditler karşısında yönetici ya tüm gücü elinde bulundurur ya da yetki devri yapar. *Kriz uzadıkça ve şiddetlendikçe hiyerarşinin üst düzeyinde bulunanlar daha fazla karar alma sorumluluğu üstlenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> * Kriz döneminde yönetici personel devri artar * Stres nedeniyle güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları tatmin edilemez duruma gelir. * İstenilmeyen örgütsel iklim yaratılır. * Kriz, kriz öncesi çatışmaları artırır. * Yöneticiler, kayıplarla ilgilenirler, çıkmazdan kurtulma yolları ararlar, * Kriz, bireysel amaçları tehdit eder, verimsizlik, hüsrana, gerilim ve iç korku yaratır. * Krizle ilgilenen üyelerde bedensel ve zihinsel yorgunluk görülür. 	<ul style="list-style-type: none"> * Bilişsel süreçlerin sınırlandırılması * Yaratıcı politika çok önemlidir ancak oluşturulması pek olası değildir. * Ani ve değişken tepkiler kriz davranışlarının özelliğidir. * Stres altında bireyin koşulun tüm yönlerini ayrıntılı biçimde görebilme perspektifi daralır. * Yüksek stres altında hata oranı artar, * Krizin şiddeti ve süresi arttıkça bilişsel performans düşer. * Kriz döneminde örgüt çözülür, kendini yönetemez duruma gelir. * Kriz yönetimi, yönetsel karar alma sürecini zorlaştırır.

Tablo 1 incelendiğinde, kriz yaşayan örgütlerde göze çarpan ilk özellik, kriz anında yöneticinin sorumluluğunun arttığıdır. Artan bu sorumluluk yöneticinin daha fazla stres yaşamasına ve verdiği kararlarda katı bir tutum içine girmesine neden olabilmektedir. Tüm yetkiyi elinde toplamaya çalışan yönetici, örgüt

çalışanları üzerinde baskı kurabilir. Bu da çalışanlardaki huzursuzluk ve panik durumunu artırabilmektedir.

Yoğun stres altındaki yönetici, krize etkili ve hızlı bir şekilde müdahale edecek kararlar veremezse ya da verdiği kararlar örgütü daha güç bir durum içine sokacak türden ise örgüt çözülme ve dağılma sürecine girer.

Çözülme Dönemi

Çözülme dönemi krizin son aşamasıdır (Çetin, 2001). Kriz döneminde krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilemezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkabilir ya da örgütün çevresiyle olan ilişkileri bozulabilir (Ocak, 2006).

Örgüt, değişime uygun çözümlerle krizi ortadan kaldırarak, faaliyetlerine yeni bir ivme kazandırabileceği yeniden yapılanma aşamasında çözülme yerine çözümü tercih edebilir. Burada yönetimin amacı adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile yeni bir döneme geçmektir (Pira and Sohodol, 2004, Akt: İşeri Ataulusoy, 2007).

Örgütlerde, krizin ortadan kaldırılabilmesi, olumsuz etkilerinin hafifletilmesi için bazı çözümler şarttır. Bu çözümler şöyledir (Gül, 2010; Ulutaş, 2010; Şımızutani, Odagırı, Şimomitsu, Maruta ve İmori, 2008, Akt: Demir, 2008):

- ✓ Stratejik yönetim anlayışı,
- ✓ Planlama çalışmalarına önem verilmesi,
- ✓ Planlamanın dinamik olması, sürekli çevresel analizle desteklenmesi ve düzeltilmesi,
- ✓ Çalışanların krize cevap verebilme ve yönetebilme kapasitesinin geliştirilmesi,
- ✓ Profesyonel yöneticilerin örgütlerde istihdam edilmeleri,
- ✓ Örgütlerin iş etüdü ve risk değerlendirmesi gibi işi ve riskleri değerlendiren bilimsel yöntemlere ağırlık verilmesi,
- ✓ İş ahlakı prensiplerinin gerçek hayatta geçirilmesi ve olumlu bir örgüt kültürü ve iklimi oluşturması,
- ✓ Yöneticilerin zaman yönetimini etkin bir şekilde kullanmayı öğrenmeleri.

Örgüt, tüm kaynaklarını kullanarak dış destek sağlama yoluna giderek, değişim planları yaparak, çözüm aşamasına geçer. Bu değişimleri yapamasa plan dışı gelişmelerle başa çıkamadığı için hızlı bir çöküş aşamasına girebilir.

Kriz Sürecinin Olumlu ve Olumsuz Sonuçları

Kriz; “yıkımla sonuçlanan bir dönüşüm” veya “ileri, gelişimsel bir evreye geçiş” şeklinde iki anlamda kullanılmaktadır (Baltaş, 2002 Akt; Avgan, 2010). Örgütler açısından kriz durumları, olumlu ya da olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Öztürk, 2010). Krizlerin örgütler açısından dağılma, küçülme gibi olumsuz sonuçlarının yanı sıra, olumlu sonuçlar doğurabileceği de göz ardı edilmemelidir. Örgütün yaşamını tehlikeye sokabilecek bir olayın olumlu sonuçlar doğurması mümkündür. Hatta bazı krizler örgütler için yeni başlangıçların temelini oluşturabilmektedir (Adıgüzel, 2007). Kriz durumuyla karşılaşan örgütte krizin doğurabileceği bu iki olası durum aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Krizin Olumlu Sonuçları

Krizler değişim potansiyelinin yüksek olduğu olaylardır (Brock, Sandoval ve Sharon, 2001, 16 Akt: Sayın, 2008). Kriz esnasında ve sonrasında karşılaşılan tüm olumsuzluklara rağmen, krizin başarıyla yönetilmesi durumunda krizin birçok olumlu sonucundan bahsetmek mümkündür (Ataman, 2002, 252). Kriz iyi yönetildiğinde, örgütsel sorunların açığa çıkarılmasına, değişime uyum gösterme yeteneğinin kazanılmasına, yeni stratejilerin ve rekabet üstünlüklerinin geliştirilmesine ve alışılmış yönetim anlayışlarının sorgulanmasına yardımcı olabilmektedir (Aydemir, Demirci, 2005). Krizin örgütlerin yönetsel ve örgütsel yapıları üzerindeki olumlu etkilerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Kriz, örgütün zayıf yanlarının tespit edilmesine imkân tanır. Kriz dönemleri, daha önce yöneticilerce fark edilmemiş ya da fark edilip dikkate alınmamış, örgütün zayıf olduğu yanlarının tespit edilip, düzeltilmesi için fırsatlar sunar. Mevcut problemleri ve zayıflıkları ortaya çıkarıcı bir etki yaratmaları nedeniyle kriz dönemleri örgütün gelişimi açısından olumlu bir etken olarak kabul edilebilir (Meydan, 2005; Avgan, 2010). Kriz sürecinin başlamasıyla birlikte mecbur kalındığı için örgütte

aksayan yönler fark edilip, verimlilik düzeyi daha yukarılara çekilerek; bir yenilenme, gelişme zamanı olarak, kriz sürecinden yararlanılabilir (Adıgüzel, 2007). Örneğin 2011 Van depreminden sonra yapılan teknik incelemeler sonucunda Van merkezde ve Erciş ilçesinde birçok eğitim kurumunun bina özellikleri açısından depreme uygun olmadığı ortaya çıkmıştır (www.afad.gov.tr). Böylece daha büyük bir felaket öncesi bu kurumlarda güçlendirme ve yeniden inşa çalışması yapılabilmektedir.

Kriz, yeni yeteneklerin keşfedilmesini sağlar. Kriz dönemleri, örgütler için olağanüstü durumlardır. Çalışanların performanslarını en üst düzeyde sergilemelerine imkân tanıyabilmektedir (Genç, 2005, 351). Örgüt çalışanları, özellikle orta ve alt kademe yöneticiler, kriz durumunda olağandışı görevler üstlenerek üst düzey yöneticilerin ilgisini çekebilirler. Bu yolla çalışanların mesleki yönden ilerlemeleri sağlanırken, örgüt, yeni yeteneklerden faydalanma olanağı bulabilmektedir (Bacni, 2010). Ayrıca kriz sürecinde, olumsuzluklara karşı birlikte mücadele eden örgüt çalışanlarının yarattığı olumlu sinerji ve takım ruhu anlayışı, kriz aşıldıktan sonra da olumlu etkinin devam etmesini sağlayabilmektedir (Öztürk, 2010). Çalışanlar arasında yeni yeteneklerin ve özgün fikirlerin ortaya çıkması açısından bakıldığında, krizler olumlu ortamlar olarak kabul edilebilir. 2011 Van depremi sonrası kriz sürecinde, üstün başarı gösteren bazı okul müdürlerinin daha sonra Van İl Milli Eğitim Müdürlüğünde şube müdürü olarak görevlendirilmesi bu duruma örnek olabilir.

Kriz, örgütlere yenilenme ve değişim fırsatı sunar. Krizler örgütlere, tehditlerin yanı sıra değişim ve yeniden yapılanma fırsatları da sunabilir. Kriz dönemleri, diğer zamanlarda tartışılma olanağı olmayan konuların sorgulanabileceği, deneyimlerin, birikimlerin, alışkanlıkların, tercihlerin, endişelerin, beklentilerin ve hedeflerin test edildiği ve yeni yeteneklerin keşfedildiği dönemler olarak değerlendirilebilir (Aydemir ve Demirci, 2005). Ayrıca örgüt içinde uyumsuz davranışlar sergileyen çalışanların elenmesine imkân tanır.

Kriz, örgütlere öğrenme fırsatı sunar. Öğrenme aşamasında yöneticilerde, kriz yönetimi bilinci oluşur. Bu nedenle öğrenme, krizden önce yapılan uygulamaları geliştirmek ya da yapılmayan uygulamaları gerçekleştirmek bakımından bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Pearson ve Kooor,1997, Akt: Sayın, 2008). Krizler, “Servetler

kötü zamanlarda biriktirilir ve iyi zamanlarda kaybedilir” sözünün de anlattığı gibi kriz zamanını iyi yönde değerlendirebilen örgütler için bir büyüme zamanıdır. Hatalarını ve bu hataların sebeplerini doğru şekilde saptayan örgütlerin öğrendiklerinden ders çıkararak yaşamlarına devam etmeleri, krizle karşılaşma olasılığını düşürmektedir (Aydemir ve Demirci, 2005). Örgütün tüm unsurlarının gözden geçirilerek daha sonra ortaya çıkabilecek büyük sorunlara karşı önlem almayı kolaylaştırır. Krizlerden dersler çıkaran örgütler, olası krizlere karşı dirençli hale gelme yollarını araştırarak geleceğe dönük yeni politikalar belirleyebileceklerdir (Genç, 2005, 351).

Krizin Olumsuz Sonuçları

Örgütler açısından aniden gelişen ve hesaplanmayan bir kriz, kaçınılmaz olarak örgüte plansız bir değişimi dayatacaktır (Meydan, 2005). Plansız değişim krizin beklenilmeyen bir durum olmasından kaynaklanmaktadır (Sayın, 2008). Bu durum, beraberinde baskı ve gerilim yaratır (Dinçer, 1998,397). Kriz esnasında oluşan baskı ve gerilim ortamında örgütler, çeşitli örgütsel ve yönetsel sorunlarla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bunlardan bazıları şöyle sıralanabilir; örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması, örgütsel çatışmaların artması, örgüt çalışanlarında gerilimin oluşması, kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi, zaman daralması ve stresin artması şeklindedir (Tutar, 2000, 65; Dinçer, 1998, 30).

Örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması. Kriz durumları, yapısı gereği örgütün işleyişini olumsuz etkilemektedir. Krizler, örgüt çalışanlarının ve çevrenin örgüte bakışını olumsuz yönde etkileyerek, örgüt açısından kurumsal saygınlığın kaybedilmesine neden olabilmektedirler (Sayın, 2008). Örgütlerde krizin şiddeti ve süresi arttıkça, özellikle yöneticilerin bilişsel performansı düşer ve bu nedenle de, örgütün iç ve dış çevredeki değişikliklere uyum yeteneği önemli ölçüde zayıflar (Tutar,2000,75). Bu değişime ayak uyduramayan örgütte karar mekanizmalarını yavaşlatarak örgütün yapısını bozulabilmektedir. Örgütün yaşanan krizin etkisi altında teknolojik değişiklikleri takip edememesi ve yönetsel politikalar üretememesi, değişim için ciddi bir engel teşkil ederek, örgütsel entropiye neden olabilmektedir (Brock, Sandoval ve Sharon, 2001, Akt: Sayın, 2008).

Örgütsel çatışmaların artması. Yönetimin amacı örgüte hayat vererek canlandırmak, çalışanları örgütsel amaçlar doğrultusunda harekete geçirmektir (Memduhoğlu, 2010). Yönetimde bunu gerçekleştirmek ancak uyumlu ve güven duygusunun hâkim olduğu bir örgüt ortamı ile gerçekleşebilir. Bu koşulu sağlayamayan yönetimler örgüt içinde yaşanabilecek çatışmaların da önüne geçemezler (Can, 1997, 302).

Kriz içindeki örgütlerde krizin etkilerinin ortaya çıkmaya başlamasıyla örgüt çalışanlarında motivasyon ve moral kaybı görülebilir. Bu motivasyon ve moral kaybı süreçle paralel olarak örgüt iklimini de olumsuz etkileyebilir (Rosenthal ve Kouzmin, 1997). Böyle bir sonuç kişisel çatışmaların yaygınlaşmasına ve çalışanlar arasında karşılıklı güvensizliğin doğmasına neden olabilmektedir (Özdevecioğlu, 2004 Akt; Öztürk, 2010).

Kararlara belirli kişi veya grupların katılması, bu kişi ve grupları sorumluluk, güven ve karşılıklı yardım ilişkileri açısından diğerlerinden farklılaştırabilir. Bu farklılaşma, bu kişi ve gruplarla başarısızlıktan sorumlu olma duygusu nedeniyle gerilimi artırabilir. Diğer kişi ve gruplar arasında ise çatışma doğurabilir (Dinçer, 1998).

Örgüt çalışanlarında gerilimin oluşması ve stres. Kriz dönemlerinde örgüt çalışanlarında güvenlik, saygı ve kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlar tatmin edilemez. Örgütte, gerilimli bir hava egemen olur (Can, 1997, 316). Ayrıca kriz sürecinde gösterilen aşırı performans, örgüt üyelerini hem bedensel hem de zihinsel olarak yorabilir. İşe karşı gösterilen motivasyon zayıflar ve iş tatmini azalır (Ocak, 2006).

Kriz anında çalışanlarının içinde bulunduğu gerilimli durum ve yaşadıkları psikolojik baskı, hata yapma riskini artırır, doğru kararların alınmasını zorlaştırır (Tutar, 2000, 67). Buna paralel olarak gelişen yaygın bir koordinasyonsuzluk nedeniyle, verimliliğin ve iş kalitesinin azalarak, örgütün imajının gittikçe zayıflamasına neden olur (Sayın, 2008).

Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi. Kriz dönemlerinde örgütlerin çoğu merkezileşme eğiliminde bulunurlar. Bunun sonucu olarak da işi yapanlarla kararları alan kişiler farklı olduğu için aşırı bürokratik bir durum

ortaya çıkar. Krizlerin önlenmesinde ortaya çıkabilecek bir başarısızlık, işletmenin devamlılığını tehlikeye sokabilir. Bu yüzden üst yöneticiler, başarısızlığa meydan vermemek için alınacak bütün kararlarda kendisini tek yetkili olarak görmek ister. (Ataman, 2002, 252;Yılmaz, 2010). Bu durum kontrolün merkezileşmesine ve katı bürokratik yapılanmaya neden olur (Dinçer, 1998, 398; Çeto, 2010). Ayrıca yaşanan başarısızlıklar merkezileşme eğilimini daha da güçlendirecektir.

Zaman baskısı. Kriz, hızlı ve acil olarak bazı kararlar almayı gerektirmektedir. Çabuk karar alma ihtiyacı olduğu için analiz yapma, tahmin etme gibi süreçler zorlaşır. Ayrıca kararların sağlıklı olarak alınmasında çok önemli olan bilgi toplama faaliyeti için de zaman çok kısıtlıdır. Alternatif yaratarak alternatifleri değerlendirme zamanı yoktur ve sonuç olarak karar verici üzerinde baskı söz konusudur. Bu nedenle kriz durumlarında yanlış karar verme riski artabilmektedir (Ocak, 2006; Öztürk, 2010).

Zaman baskısı nedeniyle eksik bilgilerle yanlış ve çelişkili verilerle, karar alınmak durumunda kalınabilir (Tutar,2000,78). Kriz ortamında yönetici örgüt içi sorunları çözmeye çalışırken asıl ilgilenmesi gereken konulara öncelik veremeyerek krizle mücadelede zaman kaybedebilmektedir (Tıngır, 2002).

Kriz Yönetimi

Batı kökenli bir kelime olan “management” ve “administration” olarak tanımlanan ve Türkçe’de “yönetim” sözcüğü ile karşılanan kavram; en eski sanat ve en yeni bilim olarak nitelendirilmektedir (Memduhoğlu, 2010, 1). Yönetim, genel olarak, belli hedefleri gerçekleştirmek için bir araya gelmiş olan en az iki kişinin oluşturmuş olduğu sosyal yapıya denilmektedir. Yönetim, uygun bir ortamda, bir gruba bağlı kişilerin davranışlarını etkileyerek, onların çabalarının ortak bir amaç doğrultusunda istenen sonuçları elde edebilecek biçimde yönlendirilmesi sürecidir (Eren, 2001, 1). Yönetim bir süreçtir ve bir yönetim şekli olarak kriz yönetimi de bir süreçten oluşmaktadır.

Örgütlerin kriz karşısındaki durumlarını temel olarak belirleyen şey, bu örgütlerin gerek kriz öncesinde, gerekse kriz sırasında ve sonrasında uyguladıkları

politika ve aldıkları tedbirlerdir. Bu politika ve tedbirlerin çerçevesi kriz yönetimini oluşturur. Kriz yönetimi kavramına yönelik bazı tanımlar şöyledir:

Kriz yönetimi, krizi ve olası nedenlerini saptamayı, onları analiz etmeyi, gerekli önlemleri uygulamaya koymayı, bunlara dayanarak gelecekteki krizleri öngörmeyi, krizler ortaya çıktığında daha önce hazırlanan planları uygulamayı ve kriz durumunda örgütün en az kayıpla süreci yaşaması için önlemler almayı içermektedir (İşeri Ataulusoy, 2007; Alağaçlı, 2006; Okumuş, 2003; Can, 1997). Kriz yönetimi, krizleri önceden tahmin edebilen, önlemler alabilen örgütsel yapılar oluşturmayı amaçlayan bir yönetim tekniğidir (Mitroff, 1994; Akt: Genç, 2008).

Kriz yönetiminin süreç boyutunu vurgulayan başka bir tanımda ise kriz yönetimi; kriz meydana geldiğinde ortaya çıkan kayıpları hafifletmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek krizleri önlemek için yapılan çalışmaları kapsayan bir süreç olarak belirtilmiştir (Pauchant, Coulombe, Martineau, 2006).

Koçel (1993) göre kriz yönetimi, kriz olarak nitelenen durumu ortadan kaldırmak için planlı, sistematik ve rasyonel bir şekilde uygulanan faaliyetler topluluğudur. Sistematik olarak adım adım verilecek kararları, bu kararları uygulayacak ekibi oluşturmayı, uygulama sonuçlarını hızla alarak, yeni kararlar vermeyi kapsar. Gerçek bir krizle başa çıkmanın yolu, iyi bir kriz planı yapmaktan geçer (Quarantelli, 1986).

Diğer bir tanım ise daha çok yöneticiler üzerine odaklanmıştır. Buna göre; kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışması sürecidir. Kriz durumunda etkili bir yönetim, örgütün kayıp ve kazançlarının büyüklüğüyle yakından ilgilidir. Örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditler, kriz yönetiminde belirleyici rol oynamaktadır (Dinçer, 2006, 423; Ataman, 2002, 253; Tutar, 2000, 83).

Krizle baş etmenin yolu, krize hazır olmak ve oluştuğunda krizi yönetebilmektir. Kriz yönetimi, yönetimin önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütlerin ayakta kalmalarını beklemek pek olası değildir (Demirtaş, 2000).

Belirsizliklerle dolu kriz anları ancak önceden hazırlıklı olunarak aşılabilmektedir. Kriz olasılığını bütünüyle engelleyecek bir yöntem yoktur (Tack, 1994, Akt: Demirtaş, 2000). Fakat örgütler için öncelikle önemli olan, kriz şartlarına ulaşıldığında krizi atlatmanın veya geçiştirmenin yollarını aramak değil; kriz şartlarına gelmeden önce, krizin gelmekte olduğunu hissedebilen, kriz şartlarını başarı yönünde kullanabilen ve örgütün süreçlerine yeni bir ivme kazandırabilen yönetim yapısını hazırlayabilmektir (Quarantelli, 1986; Aydemir ve Denirci, 2005).

Metaforik bir başka tanımda ise kriz yönetimi, çalışma sırasında fırtınanın başlamasıyla veya fırtına ortasında öğrenilecek bir disiplin değildir. Kriz yönetimi, örgütsel ufukta hiçbir bulut belirmediği zaman fırtınanın gelmekte olduğunun (Hesselbein, 2002, Akt: Ekinci, İzci, 2006) tahmin etmeyi gerekli kılmaktadır.

Bütün bu tanımlardan yola çıkarak şunu söylemek mümkündür: Kriz yönetimi, krizlerle mücadele edilebilmesi ve krizlerin yarattığı zararın azaltılması için tasarlanmış bir dizi faktör sunar (Erten, 2011). Başka bir ifadeyle, kriz yönetimi krizin getirebileceği olumsuz sonuçları önlemeyi ya da azaltmayı amaçlar.

Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetimi bünyesinde klasik yöneticilik anlayışından farklı, kendine özgü birtakım özellikleri bulundurmaktadır (Akdağ, 2003). Kriz dönemleri, örgütler açısından büyük değişimlerin yaşandığı dönemlerdir. Yaşanan bu değişimler, hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerinde farklı etkiler bırakabilmektedir. Krizin sonuçları ister olumlu olsun ister olumsuz, örgütte önceden planlanmamış bir değişim ortaya çıkarmakta ve bilinen yöntem ve tekniklerin dışına çıkmaya zorlamaktadır (Tutar, 2004, 117). Kriz yönetimi, kendine has özellikleri nedeniyle, normal zamanlardaki yönetim anlayışından farklı özelliklere sahiptir. Bu farklılıklardan bazıları şöyle sıralanabilir:

Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetiminde krizin saptanarak kontrol altına alınması, krizi yapısının çözülmesi, kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin oluşturulması, denge durumuna dönüş, öğrenme ve değerlendirme gibi pek çok aşama söz konusudur (Yılmaz, 2010). Bu aşamalar, kriz yönetiminin ne denli karmaşık bir süreç içerdiğini ortaya koymaktadır.

Bu yüzden krizi bütünüyle engelleyecek tek bir yöntem veya yaklaşım bulunmamaktadır (Meydan, 2005).

Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Örgütün faaliyetlerini sürdürdüğü dış çevredeki değişimler her ne kadar kontrol edilemez değişkenler olarak kabul edilseler de, örgütler bu değişimlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları, doğru yöntem ve mekanizmalarla öngörme ve ortadan kaldırma şansına sahip olabilmektedirler. Örgütlerin bunu başarabilmelerinin tek yolu ise etkin bir kriz yönetimi stratejisi uygulayabilmelerine bağlıdır (Nayman, 1995, Akt: Yılmaz, 2010). Kriz yönetimi, olası kriz durumuna karşılık, kriz sinyallerinin alınarak, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınarak örgütü krizlere hazırlama sürecidir. (Can, 2002, 318).

Kriz yönetimi, stratejik yönetim ilkeleriyle benzerdir. Krizlerde başarılı bir çözüme ulaşmak için hangi stratejilerin seçilip uygulanacağına karar vermek ve bu kararların nasıl verileceğini bilmektir. Örgütlerde Kriz yönetimi, bugünün karmaşık dünyasında örgüt, insan ve teknoloji arasındaki bağın anlaşılması, krizlere sistematik bir şekilde yaklaşılmasından dolayı stratejik yönetim ilkelerini uygulamak durumundadır (Kahraman, 2009; Dinçer, 2003, 384). Kriz yönetiminin amacı, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmaları oluşturarak önlemlerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir (Mitroff, 1988, Akt: Yılmaz, 2010; Karakaya, 2004).

Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür. Genel yönetim sürecinden bağımsız bir süreç olarak ele alınmamalıdır. Kriz yönetimi, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Bir kriz ortamı, her şeyden önce örgütün beklemediği ve önceden sezemediği değişikliklerle ilgili olmaktadır. Kriz yönetiminde, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehlikeler belirleyici rol oynayabilmektedir (Ataman, 2002, 255).

Genel yönetimin özel bir türü olan kriz yönetimi, örgütün yaşamını devamlı kılmayı hedefleyen ve bu hedef doğrultusunda önlemlerin planlanması, uygun yapının örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu, kontrol edilmesi ve son olarak da sonuçların değerlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Meydan, 2005).

Örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek nitelikteki olaylarla ilgilidir. Kriz yönetimi altında gerçekleştirilen faaliyetlerin tümü, örgütün yaşamının sürekli olması amacı doğrultusunda gerçekleştirilir. Oysa örgütün süreklilik dışında, gelişme, yenilenme, topluma hizmet gibi amaçlarının da olduğu şüphesizdir. Kriz yönetiminin bu amaçlara ulaşılması konusunda rolünün doğrudan değil; dolaylı olduğu söylenebilir (Ataman, 2002, 255). Kriz yönetimi faaliyetlerinin önemi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Kriz yönetimi faaliyetlerinin doğru olarak uygulanmaması örgütün sonunu getireceğinden, örgütün diğer amaçlarını gerçekleştirilmesi de söz konusu olmayacaktır.

Krizin en az kayıp ve zararlarla atlatılmasını sağlar. Herhangi bir krizle karşılaşan örgüt, kriz dönemini önemsiz kayıp ve zararlarla atlatabileceği gibi, bu dönem, örgütün varlığının son bulmasıyla da sonuçlanabilir. Krizlerin, örgüt üzerindeki olumsuz etkilerinin şiddeti, kriz yönetiminin varlığına ve başarısına bağlı olarak farklılık gösterir. Etkin bir kriz yönetiminin gerçekleştirilmesi ile örgüt, krizi kısa sürede kontrol altına alma, kayıp ve zararları büyük boyutlara ulaşmadan, sınırlandırma şansına sahip olabilmektedir (Yılmaz, 2010; Kahraman, 2009; Meydan, 2005).

Kriz sürecinin sonucu, tamamen uygulanabilen kriz yönetiminin başarısına bağlı olmaktadır. Gerçek anlamda etkin bir kriz yönetiminin uygulanması, örgütün krizi kısa sürede kontrol etmesini sağlamakla birlikte, olası fırsatların görülmesini de sağlayıp örgütün bu süreçten kazançlı çıkmasına neden olabilmektedir (king, 2002).

Kriz yönetimi, örgüte birtakım ek maliyetler yüklemektedir. Krizin yönetilmesi çok önemli ve zor bir süreci içermektedir. Bundan dolayı krizlerin hemen çözülmesi beklenmemelidir. Krizi çözmek esnek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, objektif, cesaretli, grup çalışmasını benimseyen, her an harekete hazır, yeniliğe taraf olan, beklenmedik her türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı gerektirmektedir (Murat ve Mısırlı, 2005; Ögüt, 2005). Bu özelliklerinden dolayı etkin bir kriz yönetimi için koruma ve önleme mekanizmalarına ihtiyaç vardır.

Erken uyarı sisteminin kurulması, koruma ve önleme mekanizmalarının geliştirilmesi, gereklilik halinde örgüt dışından uzmanlardan faydalanması gibi faaliyetlerin, örgüt açısından ek maliyetler yarattığı bir gerçektir. Ancak bu faaliyetler,

örgütlerin yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasına hizmet ettiklerinden, örgütün katlanmak zorunda olduğu maliyetlerdir (Kahraman, 2009; Meydan, 2005).

Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Krizler meydana gelmeden önce sinyaller verirler. Bu sinyallerin değerlendirilmesi, kriz yönetim planlarının yapılması, kriz sonrası iyileştirme döneminin planlanması, krize verilecek tepki vb. etkinlikler kriz yönetimi yaklaşımlarına göre değişmektedir. Kriz yönetiminde farklı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir. Temel olarak iki yaklaşımdan bahsetmek mümkündür (Erten, 2011); İlk olarak, krizden kaçma yaklaşımında örgüt mümkün olduğunca kriz durumuna düşmemeyi amaçlar. Yani bu yaklaşım daha çok kriz öncesi yönetimi ilkelerini uygulamakla ilgilidir. Diğeri, krizi çözme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda ortaya çıkmış bir kriz durumu vardır ve krizin aşılabilmesi için, kriz yönetimi ilkelerinin uygulanması gerekir.

Krizden Kaçma Yaklaşımı

Bu yaklaşımın temel amacı, erken uyarı sistemleri gibi krizi önleme ve denetim altına alma mekanizmalarını harekete geçirerek örgütü krizlerden uzak tutmaktır (Tutar, 2000, 84). Ancak bu yaklaşımın doğal afetler sonucu ortaya çıkan krizlerin yönetiminde etkili olma ihtimali düşüktür. Krizlerden kaçınma davranışı benimsendiği için krizlerin getireceği fırsatlardan yararlanılamayacaktır (Erten, 2010).

Bu yaklaşım istenilmeyen durumları etkisizleştirme ya da kaçma stratejilerini kapsar. Örgütün dış çevresini sürekli takip ederek kontrol etmesi, gelecekle ilgili tahminlerde bulunmak ve elde edilen sonuçlara göre sorunların tanımlanıp etkili çözüm yollarının bulunmasını sağlayacak örgüt yapısını kurmak bu yaklaşımda önemli rol oynamaktadır (Tepehan, 2010; Aksu, 2009). Örgütlerde krizlerden uzak durulması için, çevreyi sürekli analiz edecek, problemleri tanımlayacak ve etkili çözümler üretebilecek, bu çözümleri gerektiğinde uygulayabilecek esnek yapılı yönetim stratejisi oluşturulmalıdır (Baran, 2002).

Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizi çözme yaklaşımı, hem kriz öncesi durumu tahmin etmeye hem de problemlerin çözümü için uygun zamanda harekete geçme politikasını güden bir yaklaşımdır (Meydan, 2005). Krizi başarıya dönüştürmeyi hedefleyen bu anlayış, yönetimin krize aktif müdahalesini de beraberinde getirir. Bu noktada başarı, kriz öncesi dönemde mevcut durumu tahmin etmeye ve problemlerin çözümü için müdahalenin zamanlamasına bağlıdır (Dinçer, 2003, 401). Krizi çözme yaklaşımının etkin bir şekilde kullanılabilmesi için her şeyden önce kriz sinyallerini alacak planlar geliştirilmeli ve erken uyarı sistemleri oluşturulmalıdır. Kriz anında ise, durum doğru olarak algılanarak teşhis edilmeli, gerçekçi bir şekilde sabırla karşılanmalıdır (Tutar, 2004, 96; Dinçer, 2003, 401).

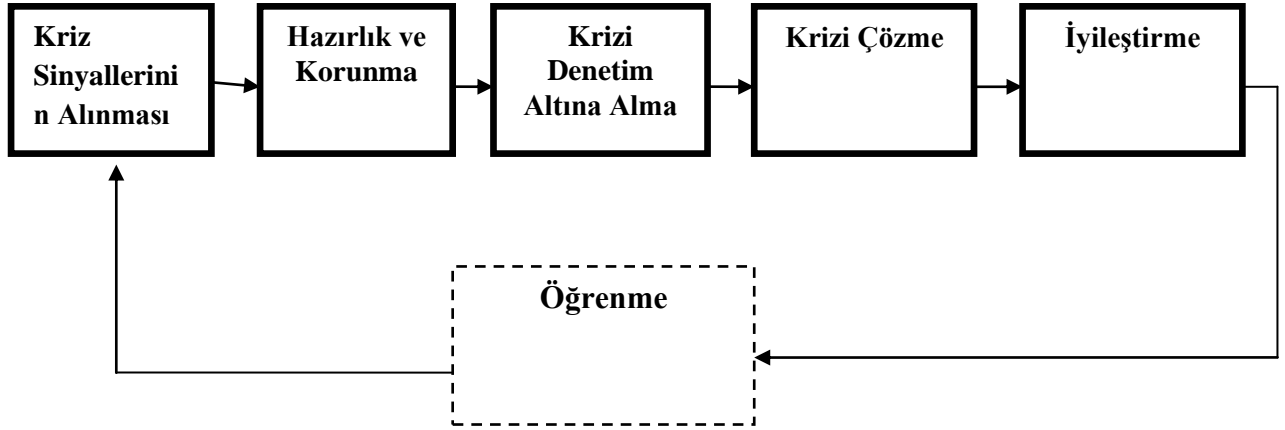
Krizi çözme yaklaşımı, aktif ve pasif kriz çözme yaklaşımı olarak ikiye ayrılmaktadır. İlk yaklaşım “Pasif Çözüm Yaklaşımı” bu yaklaşımda; düzenlenen tartışmalarla krize yol açan etkenler saptanır ve bunlar bireysel uygulamalarla giderilmeye çalışılır. Diğer yaklaşım olan “Aktif Çözüm Yaklaşımı” ise yöneticilerin kararlı ve otoriter bir şekilde grup çalışmalarına yön vermelerini içeren yaklaşımdır (Çelik, 1999, Akt: Tepehan, 2005).

Aktif yaklaşımda amaç, krizleri birer atlama taşı olarak görebilmektir. Tehdit krizlerini fırsat krizine dönüştürmek temel hedeftir ve kriz, örgütü başarıya götürececek bir köprü olarak algılanmaktadır.

Kriz Yönetiminin Aşamaları

Kriz yönetimi, birçok aşamadan oluşan karmaşık bir süreçtir. Kriz yönetimi aşamalarında, krizin nasıl atlatılacağı, nedenleri ve çözüm yolları üzerinde durulur (İşeri Ataulusoy, 2007). Krizin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çeşitli aşamaların dikkate alınması gereklidir. Bu aşamalar: 1) kriz öncesi sinyallerin alınması, 2) krize yönelik alınan sinyaller doğrultusunda hazırlık ve korunma çalışmalarının yapılması, 3) krizin etkili yönetim stratejileri sonucu denetim altına alınması, 4) sorunların çözümü, 5) krizin yarattığı olumsuzlukların ortadan kaldırılması, 6) yaşanan krizden derslerin çıkarıldığı öğrenme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Tepehan, 2010; Sayın, 2008;

Alağaçlı, 2006; Meydan, 2005; Tutar, 2000,89). Kriz yönetimi sürecinin aşamalarına şekil 5'te yer verilmiştir (Pauchant ve Mitroff 1992 Akt: Tutar, 2000, 89).



Şekil 5. Kriz yönetiminin aşamaları

Kriz sinyallerinin alınması ile başlayan krizi yönetme süreci, kriz sonrası iyileşme ve öğrenme süreci ile devam eder. Kriz yönetim sürecinin son aşaması olan öğrenme aşaması aslında bu döngüsel süreç içinde yeni krizlere hazırlık aşamasının da başlangıcıdır.

Kriz Sinyallerinin Alınması

Kriz yönetiminde birinci aşama, uyarı sinyallerinin algılanarak krizi oluşmadan önce önlemek için yapılan çalışmalardan oluşur (Pearson ve Koroov, 1997, Akt: Sayın, 2008). Doğal afetlerin neden olduğu krizler hariç, kriz durumları ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri gönderirler (Burnett, 1998, Akt: Fidan ve Gülsünler, 2003). Kriz bu sinyallerin takip edilememesi, doğru biçimde değerlendirilememesi sonucunda ortaya çıkar. Kriz sinyalleri, gelmekte olan krizin varlığı ve şiddeti ile ilgili bilgileri içermesinden dolayı yöneticilerin bu sinyallere karşı son derece duyarlı olmaları gerekmektedir (Baran, 2004). Bu aşama, potansiyel bir krizi kontrol etmenin en kolay ve en düşük maliyetli yoludur (Sayın, 2008).

Kriz sinyallerinin yakalanabilmesi için örgütte değişik sinyalleri alabilen çeşitli erken uyarı sistemlerinin kurulması ve işletilmesi gereklidir (Tutar, 2000, 91). Örneğin, okullarda ders giriş çıkış saatlerinde oluşan izdiham, herhangi bir doğal afette ya da

yangın gibi acil bir durumda binadan öğrencilerin tahliyesi sırasında yaşanabilecek izdiham, ezilme ve ölüm gibi olumsuzluklar için bir “kriz sinyali” özelliği taşır.

Krize Hazırlık ve Korunma

Erken uyarı sinyallerinin alınmasından sonra, kriz yönetimi sürecinde ikinci aşama, krize hazırlık ve krizi önleme için yapılacak çalışmalardan oluşur. Örgütün kriz sinyalleri aracılığıyla fark ettiği sorunlar ile ilgili verileri kullanarak krize karşı hazırlık ve önlemler aldığı, yardımcı mekanizmaları kurduğu aşamadır (Tüz, 2001, 3).

Hazırlık ve önleme çalışmaları, yöneticilerin krize karşı planlama yapmalarını, kriz yönetimi ekibini oluşturmalarını, kriz senaryolarını hazırlamalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca kriz yönetim stratejileri belirlenmesi ve bu stratejileri örgütün geneline yayarak eğitim toplantıları ve kriz tatbikatları yapmalarını gerektirmektedir (Sayın, 2008).

Eğitim örgütlerinde sivil savunma etkinlikleri kapsamında uygulanan, personel ve öğrenci tahliye planları, sabotaj, yangın, deprem tatbikatları, hazırlık ve korunma aşamasına ait çalışmalardır. Geniş kapsamlı kriz yönetimi planlaması hazırlayan örgütler, bir krizin ortaya çıkması durumunda çok daha etkili şekilde müdahalede bulunacaktır (Quarantelli, 1986; Adams ve Kritsonis, 2006, Akt; Sayın 2008).

Krizi Denetim Altına Alma

Krizi denetim altına almanın en etkin yollarından biri, önleme ve hazırlık mekanizmalarını sürekli yerinde test etmektir. Eğer erken uyarı sistemleri, sistematik olarak izlenmezse, önleme ve hazırlık mekanizmaları da çalışmayacaktır (Tutar, 2000, 93). Dolayısıyla krizi kontrol etmek ve denetim altına almak da mümkün olmayacaktır. Denetim aşamasında artık olası bir kriz değil, gerçek bir krizin varlığı söz konusudur. Bu aşamada gerek çalışanlar gerekse yöneticiler korku, panik içinde ve stres altındadır. Krizin kontrol altına alınması planlı ve organize bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır (Özden, 2010, 377; Gül, 2010).

Bu aşama, mümkün olduğu kadar hem ortaya çıkan krize karşı hazırlık aşamasını, hem de krizi denetim altına alma amacıyla, onun yönünü başka tarafa çevirme aşamasını içermektedir.

Krizi Çözme

Krizi çözmek her şeyden önce, örgütü krize sokan nedenlerin tespit edilmesiyle başlar. Kriz nedenleri bütün yönleriyle tespit edildikten sonra, bunlar ortadan kaldırılarak, örgüt, önceki istikrar durumuna kavuşturulmaya çalışılır (Ocak, 2006).

Krizi çözme aşamasında etkili kararlar alabilmek için bilgi toplamayı sistematik hale getirmeye, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlara fırsat tanıyıcı roller dağıtmaya, zaman baskısını azaltmaya, krizin kaynaklarını ayrıntılı bir şekilde teşhis etmeye yönelik çabalar sarf edilmelidir. Etik ilkeler belirleyerek, örgüt içinde hızlı ve güvenli bir iletişim ağı kurmak bu aşamada hayati öneme sahiptir. İletişim ağı hem çevreye hem de örgüte doğru bilgi akışı sağlaması açısından da gereklidir (King, 2002).

Daha uzun vadede ise, örgüt amaç ve değerlerinin sık sık gözden geçirilmesi, esnek ve dinamik bir yapı kurarak çevreden sürekli bilgi toplamak, örgütsel yönetim süreçlerini dinamik olarak incelemek ve değerlendirmeye tabi tutmak krizin başarıyla çözümlenmesinde yardımcı olabilecek önlemler arasında sayılabilir (Dinçer, 2003,403).

Krizi İyileştirme

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

Tack (1994, Akt: Ocak, 2006), krizlerin meydana getirdiği olumsuz etkileri gidermede ve örgütü kriz öncesi durumdan daha güçlü bir duruma ulaştırmak için uyulması gereken üç ana kuralı şu şekilde ifade etmektedir:

- ✓ Verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmak,
- ✓ Örgütün hedef ve amaçlarını yeniden ve daha güçlü olarak belirlemek,

- ✓ Kriz sürecinde yapılan çalışmalar değerlendirilerek, başarı gösterenlerin ödüllendirilmesi yoluna gitmek.

Kriz sonrasında örgüt çalışanlarının tekrar rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına kavuşturulması, atılması gereken ilk adımdır. Ayrıca kriz sürecinde örgüt menfaatleri için çaba gösteren çalışanların ödüllendirilmesi, hem çalışanların motivasyonunu artırır, hem de kriz sonrası toparlanma döneminde çalışanların iş verimini ve örgütsel bağlılığını artırır.

Krizi Öğrenme

Kriz yönetiminin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Krizin tüm detaylarıyla analiz edilerek geleceğe dönük derslerin çıkarıldığı aşamadır (Gül, 2010). Ayrıca, kriz döneminde alınan kararların ve uygulamaların gözden geçirilerek kriz döneminden derslerin çıkarıldığı dönemdir (Özdem, 2010).

Örgütsel iyileşme aşamasından sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan tüm çalışmaların, uygulanan tüm önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş platformlarda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonucu krizden alınan derslerin ve çıkarılan sonuçların ortaya konması, kayıp ve zararların saptanması, bunların giderilmesi için gerekli önlemlerin alınması ve yaşanan krizin tekrar etmemesi için gerekli önlemlerin eksiksiz olarak alınması gerekmektedir (Tutar, 2004; Genç, 2007).

Kriz yönetiminin bu aşamasında doğru öğrenme faaliyeti, suçlama yapmaksızın yapıcı eleştirmeyi ve tüm süreçleri objektif olarak gözden geçirerek gerekli adımları cesurca atabilmeyi gerektirmektedir (Ateş, 2006). Bu süreç, “deneyim” olarak da adlandırılabilir (Ocak, 2006).

Eğitim Örgütlerinde Kriz ve Kriz Yönetimi

Açık bir sistem özelliği taşıyan eğitim örgütleri de kriz durumları ile karşılaşabilmektedirler. Eğitim örgütlerinde kriz durumunun atlatılması hatta mümkünse krizi fırsata çevirmek için etkili bir kriz yönetimi stratejisi uygulamak gerekmektedir. Eğitim örgütleri açısından kurumun işleyişini, sistematik yapısını ve

örgütteki uyumu bozan her şey kriz olarak kabul edilmektedir (Savçı, 2008). Bu kriz durumları kurum kaynaklı olabileceği gibi dış çevre kaynaklı da olabilmektedir.

Eğitim örgütlerinin muhtemel krizlere hazırlıklı olmaları, kriz durumunu en az zararlarla atlatalmaları için yapacakları planlama çalışması, büyük önem taşımaktadır. Hazırlık ve planlama sayesinde örgüt, takip etmesi gereken yolu ve yapılması gerekenleri açıkça ortaya koymuş ve eldeki kaynakların kullanımında etkili bir yol izlemiş olacaktır (National Forum on Education Statistics, 2010; Ocak, 2006).

Eğitim Örgütlerinde Kriz

Eğitim örgütlerinde eğitim ve öğretim sürecini aksatan, çoğu zaman işlemez hale getiren her durum kriz olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde meydana gelebilecek her türlü kriz, öncelikle sistemin işleyişini bozacak, ardından da örgüte ve çevresine zarar vermeye başlayacaktır (Akarsu, 2010). Eğitim örgütleri bireylere eğitim ve öğretim hizmeti sağlamaktadır. Bu hizmetlerin sağlanmasında yaşanacak aksaklık hizmetin sağlandığı kesim olan öğrenci ve veliler üzerinde de olumsuz etkiler yaratacaktır (Ocak, 2006).

Eğitim örgütü denince akla ilk gelen okullardaki krizi diğer krizlerden ayıran ve önemli kılan, okullarda, toplumun korumakla yükümlü olduğu ve biricik olarak tabir edilen savunmasız çocukların olmasıdır (Damiani, 2006, Akt: Savçı, 2008). Ayrıca okullardaki çocukların ve personelin sayısal olarak yoğunluğu özellikle deprem gibi doğal afetlerin meydana getirdiği krizlerde çok ciddi can kayıplarına neden olabilmektedir.

Okuldaki kriz durumları, okul içi faktörlerden olabileceği gibi dış çevre faktörlerinden kaynaklı da olabilir (Akarsu, 2010). Basit bir elektrik kesintisinden ya da öğrenciler arasında yaşanan bir kavga sonucu öğrenci yaralanması sonucunda olabileceği gibi, meydana gelen bir deprem sonucunda okul binasında oluşacak hasar veya yıkım sonucu bir kişinin ölümü sonucu ortaya çıkan durum gibi çeşitlilik gösterebilmektedir.

Kriz, okul binasındaki veya okulla ilgili bir fonksiyondaki bir bireyin grubun güvenliğini veya sağlığını tehdit eden her türlü olayı içerir. Kriz durumları arasında kötü hava koşulları, şiddet olayları, doğal felaketler, yangın, intihar, ölüm, kazalar ve salgın hastalıklar yer alsa da, örnekler bunlarla sınırlı değildir. Okullarda yaşanabilecek belli başlı kriz durumları şu şekilde sıralanmıştır (School Safety and Crisis Management, 2001, Akt: Ocak, 2006; Çelik, 2004):

- ✓ Okulun işleyişini engelleyen doğal afet (kar, tipi, dolu, fırtına, deprem, sel vb),
- ✓ Okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi,
- ✓ Bomba ihbarı alınması,
- ✓ Okulda birinin ölümü (idareci/öğretmen/ öğrenci/ hizmetli),
- ✓ Öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması,
- ✓ Yangın,
- ✓ Salgın hastalıklar (kuş gribi, Çin gribi vb.)
- ✓ Çete saldırıları ve çatışmaları,
- ✓ Okul sınırları içerisinde rehin alma durumu,
- ✓ Okul sınırları içerisinde, öğrenciye karşı tecavüz/cinsel taciz,
- ✓ Okul sınırları içerisinde, çalışan personele tecavüz/cinsel taciz,
- ✓ Toplu zehirlenme (Kantin ya da yemekhanede),
- ✓ Okul ve çevresinde ateş etme/silahlı saldırı,
- ✓ Öğrencilerin okula ulaşımı esnasında meydana gelen kazalar,
- ✓ Elektrik kesintisi,
- ✓ Öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi,
- ✓ Öğrenciler arası ciddi siyasi çatışmanın yaşanması,
- ✓ Çocuk kaçırma (ebeveynler veya yabancı biri tarafından),
- ✓ Okul ve çevresinde kimyasal madde sızıntısı yaşanması (doğal gaz sızıntısı vb.),
- ✓ Fen bilgisi laboratuvarında meydana gelen kazalar,
- ✓ Öğrencinin, öğrenciye uyguladığı şiddet,
- ✓ Öğretmenin, öğrenciye uyguladığı şiddet.

Alanyazın incelendiğinde, genel olarak iki tür kriz kaynağından söz edilebilir. Bunlar: örgütün doğasından kaynaklanan örgüt içi krizler ve dış faktörlerden kaynaklanan örgüt dışı krizlerdir. Bu doğrultuda bu iki tür kriz, okullar açısından

değerlendirildiğinde, dış kaynaklardan oluşan krizlerin daha çok sistemin bütünü etkileyen krizleri içerdiği söylenebilir. Örgüt içi faktörlerden kaynaklanan krizler daha çok gruba ve bireyleri etkileyen krizlerdir (Adıgüzel, 2007).

Zamanında yapılan uygun müdahaleler krizin şiddetini azaltabilmektedir. Böylece örgencilerin ve personelin krizin olumsuzluklarından korunmasına yardımcı olunarak iyileştirme süreci hızlandırılmış olacaktır (Savcı, 2008).

Okullarda ayrıntılı ve uygun kriz hazırlık planları yapılmalıdır. Bir krizin etkileri önceden kestirilemeyeceği için, planlar bütün olası çözümleri içermez. Yine de, ayrıntılı, iyi planlanmış prosedürler kişisel yaralanmaları en aza indirebilir ve mal kayıplarını önler (Brown 2000, Akt: Çelik, 2004; Akarsu, 2010).

İster iç, ister dış kaynaklı olsun, krizlerin çözülmesinde bir kriz müdahale planının varlığının, olası kriz etkilerini azaltacağı şüphesizdir. Bu çalışmada eğitim örgütü olan okullarda dış kaynaklı krizler arasında yer alan doğal afetlerin bir çeşidi olan deprem sonucu ortaya çıkan krizlerin yönetimi aşamalarına ayrıntılı olarak değinilmiştir.

Eğitim Örgütlerinde Deprem Kaynaklı Krizlerin Yönetimi

Çeşitli doğa olaylarının sebep olduğu yıkım veya kıran şeklinde ifade edilebilecek olan afetler, çevreye büyük zarar veren önemli ölçüde can ve mal kaybına neden olan olağan dışı olaylar olarak tanımlanabilir (Yavaş, 2001; Tezer, 2001, Akt: Olgun, 2006; Çakır, 2007; Sürmeli, 2011; Aksoy, 2013). Afet, topluluğun yerel imkân ve kaynaklarını kullanarak üstesinden gelemeyeceği doğa kaynaklı herhangi bir olayın sonucudur (Kadıoğlu, 2008, 6). Tarih boyunca yaşanan felaketlerin çoğunluğu doğa olayları neticesinde meydana gelmiştir. Bu felaketlerin önceden tahmini ve önlenmesi oldukça güç ve çoğu zaman mümkün değildir (Çakır, 2007; Uzunçibuk, 2012).

Afetler, meydana geldikleri bölgede fiziksel, ekonomik ve sosyal kayıplar oluşturan, normal yaşamı ve insan faaliyetlerini durdurarak veya kesintiye uğratarak toplulukları etkileyen doğal, teknolojik kaynaklı olaylara neden olurlar (Gürkan, Balamir ve Yakut, 2003; Ergünay, 1996, Akt: Olgun, 2006; AFAD, 2012, 5).

Örgüt dışı kriz kaynakları arasında ilk sırada yer alan doğal afetler, kendi içinde türlere ayrılmaktadırlar. Bunlar; depremler, seller, çığlar, hortumlar, kasırgalar, toprak kaymaları, volkanik faaliyetler, tsunamiler ve kuraklık şeklinde sıralanabilmektedir (Turan ve Kartal, 2011). Depremler insanların yaşam alanlarında yıkıma neden olarak, başta can kayıpları olmak üzere maddi ve manevi kayıplara neden olan doğal afetlerin başında gelmektedir (Aytekin, 2012).

Türkiye’de meydana gelen doğal afetlerin % 62’sini depremler oluşturmaktadır (Yavaş, 2005; Olgun, 2006). Ayrıca Türkiye’nin, deprem bölgeleri haritası esas alındığında ülke topraklarının % 96’sının farklı oranlarda deprem tehlikesine sahip bölgeler içerisinde yer aldığı ve nüfusun % 98’inin bu bölgelerde yaşadığı görülmektedir. Bu bölgelerin % 66’sı 1. ve 2. Derece deprem bölgeleri, başka bir deyişle aktif fay zonları içerisinde (Can, 2009; Ceylan, 2007, Akt: Aksoy, 2013).

Yer kabuğunu meydana getiren kayaçlarda doğal etkenler sonucunda başlayan ani ve kısa süreli titreşimlere veya diğer bir deyişle, yer içindeki bir noktada meydana gelen kırılmanın doğurduğu sismik dalgaların yer yüzeyine kadar ulaşarak onu sarsmasına deprem denilmektedir (Poyraz, 2012) .

Deprem, bir doğa olayıdır. Yerin, birden biçim değiştirmesi, kırılması, kayması, sallanması, çökmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Üzerine her çeşit yapı yapılan yerin, bu ani şekil değiştirmesi, söz konusu yapılarda çökme ve yıkılma türü hasarlara yol açmaktadır (Koçak, 2003; Keleş, 2010).

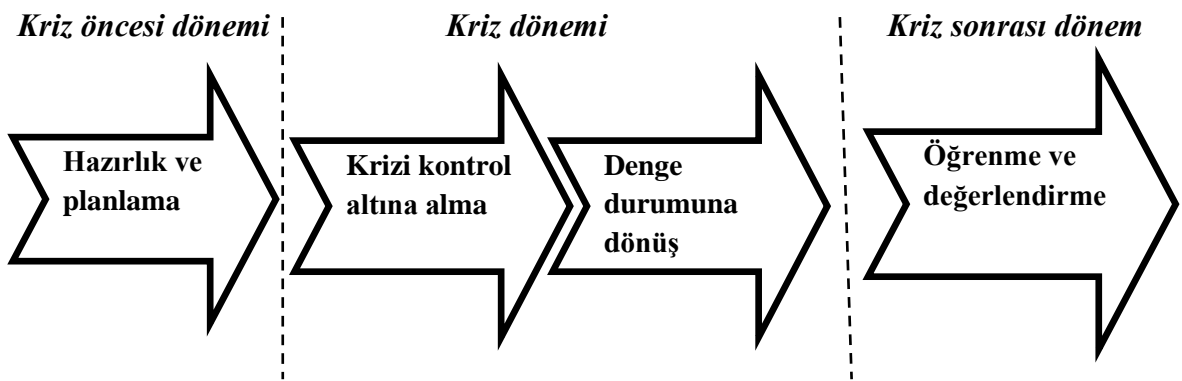
Depremlerin bıraktıkları hasar sadece can kayıpları ve bina molozlarından ibaret değildir. Depremde sağ kurtulup hayatına, engelli olarak devam eden kişiler de vardır. Ayrıca depremin yarattığı psikolojik travmalar ise, sadece afetzedelerde değil, bu kişilerin yakın çevrelerindeki kişiler ve afetlere görsel medya aracılığıyla şahit olmuş kişilerde de görülebilmektedir (Sungur ve Herbert, 2011, 15; Kundak, 2012).

Depremler, eğitim örgütlerinde eğitim ve öğretim sürecini aksatarak, çoğu zaman işlemez hale getirerek krize neden olmaktadır (Ocak, 2006). Eğitim örgütleri toplumun bütün kesimlerini ilgilendiren bir kurum olarak deprem sonrası ortaya çıkan kriz durumunda en savunmasız kurum niteliğindedir (Savcı, 2008). Bu yüzden

toplumun en önemli kurumu olan okullarda yaşanan krizler, büyük önem arz etmektedir (Akpınar ve Köksalan, 2003).

Bir depremin nerede, ne zaman, hangi büyüklükte olacağı ve hangi etkilere yol açacağı önceden tahmin edilemez (Alağaç, 2006). Bundan dolayı her zaman hazırlıklı olmak gerekir. Eğitim örgütleri işlevleri gereği yoğun nüfusun bulunduğu yerlerdir. Bu yoğunluk deprem durumunda izdiham ve can kaybının yaşanma ihtimalini artırmaktadır. Eğitim örgütlerinde, deprem kaynaklı krizlerin başarılı yönetimi için çok ciddi bir organizasyon ve takım çalışması gerekmektedir. Sadece deprem anı ve deprem sonrası ortaya çıkan durum ile ilgili planlama yapmanın ötesinde; başarılı bir kriz yönetimi için deprem öncesi dönemde yapılmış olan planların da önemi büyüktür. Kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası dönemde yapılacak çalışmaların planlanması gerekmektedir (Ocak, 2006; Gül, 2006; Savçı, 2008) .

Depremlerin neden olduğu krizler, diğer kriz türlerinden farklı olarak erken uyarı sistemlerinin etkisiz kaldığı bir kriz durumudur (Döş ve Cömert, 2012; Adıgüzel, 2007). Bu ayırıcı özelliğine rağmen başarılı bir kriz yönetimi için kriz yönetim süreçlerinin takip edilmesi gerekir. Bu aşamalar; hazırlık ve planlama, krizin kontrol altına alınması, denge durumuna dönüş, öğrenme ve değerlendirme olmak üzere dört başlık altında incelenebilir (Özbakır, 1992, Akt: Adıgüzel, 2007). Şekil 6'da deprem kaynaklı krizlerin etkili yönetimine ilişkin süreç ve çalışma boyutları yer almaktadır.



Şekil 6. Eğitim örgütlerinde deprem kaynaklı krizlerin yönetimi süreci.

Şekil 6'da deprem kaynaklı bir krizde yapılacak çalışmalara aşamalar halinde yer almaktadır. Kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem üç süreç olarak

değerlendirilmektedir. Bu üç süreçte yapılacak çalışmalar dört boyutta oluşmaktadır. Boyutlarda yapılacak çalışmalar bir birini izleyen bir sıralamaya sahiptir. Herhangi bir boyutta eksik yapılan bir çalışma sonraki boyutlarda yapılacak çalışmaları olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Hazırlık ve planlama

Eğitim örgütlerinde kriz öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarına kriz olmadan önce başlanmalıdır (Olgun, 2006). İlk olarak kriz ekibi kurularak kriz yönetim planı hazırlanır (Tutar, 2000, 112). Kriz ekibinde yer alacakların gönüllü olması tercih edilmelidir. Ekip sorumlusu dâhil bütün üyelerin görevleri belirlenerek ilan edilmelidir (Öztürk, 2010; Ocak, 2006). Kriz ekibi üyeleri; okul idarecileri, öğretmen, veli ve okul dışından, polis, sivil savunma, jandarma teşkilatı gibi resmi kurum personellerinden ya da sivil toplum örgütlerinin katılımı ile de oluşturulabilir (Tıngır, 2002). Yetişkin yaş gruplarının eğitim gördüğü; ilkokul, ortaokul ve liselerde mümkünse öğrencilerde kriz ekibine dâhil edilmelidir.

Hazırlık ve planlama, kriz planının yaratılması, planın test edilmesi, tüm personelin eğitilmesi, kriz el kitabının hazırlanması ve kriz yönetim merkezinin kurulmasını kapsar (Deming, 1996, 20; Kenedy, 2004, Akt: Ocak, 2006; Adıgüzel, 2007). Özellikle kriz durumunda kullanılmak üzere güvenilir ve sağlam bir iletişim stratejisi geliştirilmelidir (Genç, 2008). Oluşturulacak olan kriz planı, kriz öncesi, kriz sırasında ve kriz sonrasında yapılacak faaliyetleri kapsamalıdır. Hazırlık ve planlama aşamasında yapılacak diğer çalışmalar şu şekilde sıralanabilir (Tüz, 2001; Ocak, 2006; Ögel, Tarı ve Yılmazçetin, 2006, 42; Solmaz, 2006; Gül, 2010):

- ✓ Kriz yönetim ekibinin seçilmesi,
- ✓ Kriz müdahale planının hazırlanması,
- ✓ Kriz ekibinin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi,
- ✓ Öğrencilerin deprem durumunda davranış şekilleri konusunda eğitilmesi,
- ✓ Personelin deprem durumlarında davranış şekilleri konusunda eğitilmesi,
- ✓ Arama kurtarma ve ilk yardım ekibi üyelerinin seçilerek görev alanlarının belirlenmesi,
- ✓ Deprem anında okul binasında ve bina dışında sığınılacak yerlerin tespiti,

- ✓ Acil çıkış ve yangın söndürme cihazlarının bulunduğu yerlerin ışıklı tabelalar ile gösterilmesi,
- ✓ Bina acil çıkış şemasının belirlenmesi ve bina tahliye planının oluşturulması,
- ✓ Deprem tatbikatlarının düzenli aralıklarla yapılması,
- ✓ Alarm ve erken uyarı sistemlerinin kurulması, işletilmesi ve geliştirilmesi,
- ✓ Kriz planı ve kriz senaryolarının sonuçlarına göre yeniden düzenleme ve değerlendirme yoluyla açıkların tespiti ve giderilmesidir.

Acil durumlara yönelik olarak öğrenci ve personel için iletişim ağının kurulması, depremin sinyal vermeden birden ortaya çıkan bir kriz durumu olması, sürekli hazır olmayı ve denenmiş bir acil durum planının varlığını gerekli kılmaktadır (National Forum on Education Statistics, 2010). Bu iletişim ağı kurulmasının önemini ortaya çıkaran duruma örnek olarak Van depremi sonrası yaşananları örnek verilebilir. 2011 Van depremi sonrasında birçok okul personelinin iletişim ve adres bilgileri güncellemediği ve iletişim ağı kurulmadığı için personel ile ilgili kesin ve sağlam bilgiler, zamanında İl Millî Eğitim Müdürlüğüne ulaştırılamamıştır (Van MEM, 2011, 14.11.2011 Tarih ve 19448 sayılı yazı). Krizden önce, hazırlanmış bir kriz planı yoksa içinde bulunulan durum daha zor hale gelmektedir (Adıgüzel, 2007).

Krizi kontrol altına alma

Krizin ortaya çıktığı andan itibaren, hazırlık aşamasında alınmış önlemlerin uygulamaya konularak kriz ekibinin acil olarak harekete geçmesi gereken dönemdir. Depremin şiddeti yüksekse meydana geldiği bölgede çok ciddi can ve mal kayıplarına neden olur (Olgun, 2006). Bu yüzden depremler insanlarda korku ve çaresizliğe neden olur (Çakır, 2007). Kriz durumunda görülen bu davranışlar aslında anormal şartlara verilen normal tepkilerdir (Sayın, 2008).

Krize hazırlıksız yakalanan örgütlerde, kriz anlarında stres ve zaman baskısıyla alınan kararların kalitesi bozulur (Sayın, 2008). Eğitim örgütlerinde de bu korku ve çaresizliğin yaşanması doğaldır. Önemli olan ilk şoktan sonra hazırlık ve planlama aşamasında alınan önlemlerin uygulanarak “örgütsel kaos” durumuna geçişin yaşanmasını engellemektir (İpek, 2010, 343). Kriz yönetiminin bu safhası, krizin etkilerini hafifletmeyi ve mevcut durumdan kaynaklı yeni krizlerin ortaya çıkmasını engellemeyi amaçlamaktadır (Avgan, 2010; Haşit, 2000, 70). 2011 Van depreminde il

milli eğitim müdürlüğünce okullarda çalışan öğretmen, öğrenci ve personelin durumu ile ilgili bilgi toplanması, kontrol ve tespit amaçlı çalışmalara örnek olabilir (Van İl Millî Eğitim Müdürlüğü 31.10.2011 tarih ve 19243 sayılı yazısı, 2011).

Kriz yönetim ekibinin devreye girdiği ve kriz planının gerçek uygulanma aşamasıdır. Görev ve sorumluluğunun bilincinde olan bir kriz ekibi oluşturulmuş ise kriz yönetim planının uygulanması kolaylaşacaktır. Bu aşamada yapılacak diğer çalışmalar şu şekildedir (Tutar, 2000, 93; Ocak, 2006; Sayın; 2008; Savcı, 2008; Gül, 2010):

- ✓ Kriz yönetim ekibinin başkanı ekip üyelerine ulaşarak toplantı yeri ve zamanını bildirmesi,
- ✓ Kriz yönetim merkezinin belirlenmesi,
- ✓ Krizin boyutlarının belirlenerek durumu analizinin hızlı bir şekilde yapılması,
- ✓ Kriz yönetim ekibi içerisinde biri tarafından süreç ve adımların raporlaştırılıp arşivlenmesi,
- ✓ Deprem anında eğitim kurumu hizmete açıksa güvenli tahliyenin sağlanması
- ✓ Can ve mal kayıplarının tespit edilmesi,
- ✓ Telefon iletişim ağı üzerinden personele ulaşarak, durumları hakkında bilgi almak,
- ✓ Kriz yönetim ekibi adına üst kurumlar, medya ve kamuoyu ile iletişimi sağlayacak ekip sözcüsünün belirlenmesi,
- ✓ Gerektiğinde acil durum ile ilgili kurumlarla irtibata geçmek (İtfaiye, sağlık, sivil savunma vb.),
- ✓ Eğitim kurumu personeline ve velilere düzenli aralıklarla bilgi vermek,
- ✓ Kurum personelinin beslenme ve barınma ihtiyaçlarının giderilmesi için önlemler almak,
- ✓ Çalışanların isteklerini dinleyerek ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde cevap vermek,
- ✓ Hızlı kararların alınması için kriz yönetimi kararlarının ekip başkanına devredilmesi gibi çalışmalardır.

Kriz anında yaşanan panik, sistemin işleyişini aksatır. Krize müdahale gecikir ve sorunlar büyür. Kriz patlak verdiğinde yapılması gereken ilk şey krizin boyutlarının belirlenmesidir. Bu aşamadan sonra tüm çalışanlara ulaşılarak durumları hakkında bilgi alınmalıdır.

Krize önceden hazırlıklı olan, kriz yönetimi planı, ekibi ve kriz yönetimi stratejilerine sahip örgütler bu aşamada, belirlenen stratejileri mümkün olan en kısa sürede işleme koyarak krizle başa çıkma konusunda daha sağlam adımlar atabilmektedirler (Tüz, 2001, 3; Agustine, 2000, Akt: Sayın, 2008).

Denge durumuna dönüş

Bu aşamada, kriz sonrası yaraların sarılması ve örgütün bir an önce eski işleyişine dönmesi için çalışmalar yapılır. Gerekli iyileştirme çalışmaları bu süreç içinde gerçekleştirilmektedir. Öncelikle kriz sonrası örgütün eski işleyiş ve ahenginin yakalanması için krizin neden olduğu sorunların tespit edilerek giderilmesi gerekmektedir (Ocak, 2006). Deprem sonrası oluşan psikolojik havanın insanlar üzerinde yarattığı etki uzun sürmektedir (Raphael, 1996, Akt: Filiz, 2007, 49). Ayrıca fiziksel alt yapılarda meydana gelen hasar büyükse örgütsel denge durumuna dönüş aşaması daha zor olmakta ve zaman almaktadır.

Kriz sürecinde alınan önlemler, etkili kriz yönetimine yönelik atılan adımlar ve kriz yönetim ekibinin tüm çabalarına rağmen eğitim örgütlerinde örgütsel bağlar zayıflamış olabilir. Buda örgütsel düzeni bozulabilir. Değişen çevre koşullarına uygun olarak örgütsel politika ve çalışmaların yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Can, 2002, Akt: Öztürk, 2010). Fiziksel alt yapı düzenlenerek, personel ihtiyaçları giderilmeli ve denge sağlanmaya çalışılmalıdır. 2011 Van depremleri sonrasında okullarda çalışan personelin ihtiyaçları ve psikolojik durumları göz önünde bulundurularak, depremde yaralananlar ile eşini veya çocuklarından birini kaybedenlere, il dışı tayin hakkı verilmiştir (Van MEM. 29.11.2011 Tarih ve 19900 Sayılı yazı). Deprem sonrası il dışına tayin isteyen öğretmenlerin yerine oluşan öğretmen ihtiyacını kapatmak için Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 800 öğretmen atanmıştır (www.meb.gov.tr). Ayrıca il milli eğitim müdürlüğü, depremden etkilenen personelin barınması için çadır dağıtımı, MEM personeli için konteynır kent oluşturma ve sağlam

bazı okulları öğretmenlerin barınma ihtiyaçlarının giderilmesi için hazırlanması gibi çalışmaları yapmıştır (Van MEM.23.11.2011 Tarih ve 19715 Sayılı yazı). Deprem sonrası yapılan bu çalışmalar, denge durumuna dönüş çabası olarak görülebilir.

Kriz sonrasında, krizin eğitim örgütü üzerinde yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve örgütte yeni bir gelişim süreci elde edebilmek için yapılabilecek diğer çalışmalara aşağıda yer verilmiştir (Sayın, 2008; Tepehan, 2010; Avgan, 2010; Tüz, 2000, 100):

- ✓ Kriz yönetim ekibi tarafından üst kurumlara bilgi aktarımı yapılması,
- ✓ Deprem sonrası yakınlarını kaybeden kurum personeli ve velilerin tespit edilerek ziyaret edilmesi,
- ✓ Okulun fiziksel altyapısının eğitim öğretime hazır getirilmesi için çalışmaların sürdürülmesi,
- ✓ Personelin güvenli yerlerde barınmaları için önlemlerin alınması,
- ✓ İl dışında eğitimlerine devam etmek isteyen öğrencilerin tespitinin sağlanması,
- ✓ Personel için, morallerini düzeltme amacıyla sosyal etkinlikler yapılması,
- ✓ Kriz döneminde üstün gayret gösteren personelin ödüllendirilmesi,
- ✓ Veli ve personele gelişmeler hakkında bilgi verilmesi,
- ✓ Psikolojik destek çalışmalarının yapılması,
- ✓ Öğretim faaliyetlerindeki yoğunluğun düşürülerek destek ve paylaşım ağırlıklı eğitimlerin düzenlenmesi,
- ✓ Personel ya da öğrencilerden ölenler için anma programlarının düzenlenmesidir.

Deprem sonucunda ortaya çıkan krizin etkilerinin tamamen silinmesi uzun yıllar alabilmektedir. Fakat buna rağmen kriz planının adım adım uygulanması ve kriz ekibinin uyum içinde çalışması örgütün eski düzenine dönme sürecini hızlandırabilmektedir.

Öğrenme ve değerlendirme

Kriz yönetimi sürecinin son aşaması, krizle ilgili yaşananlardan derslerin çıkarıldığı ve yapılmış olunan çalışmaların gözden geçirilerek değerlendirildiği öğrenme

ve değerlendirme aşamasıdır (Haşit, 2000,71). Kriz döneminden sonra, kurum üzerindeki olumsuz etkileri giderildikten sonra kriz yönetimi sürecinin son safhasına ulaşılır. Bu safhada, yaşanan kriz irdelenir, alınan karar, önlem ve uygulamalar gözden geçirilir (Can, 2002, 340) ve geleceğe yönelik önlemler ve yapılacak çalışmalar belirlenir. Bu süreçte kriz döneminden dersler çıkarılması söz konusudur (Yılmaz, 2010; Kahraman, 2009; Sayın, 2008). Ayrıca yapılan çalışmalar, raporlaştırılarak örgüt personelleri ve kamuoyu ile paylaşılır. Örneğin; Van depremi sonrasında yapılan çalışmalar ile ilgili Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü ve Van Valiliği tarafından bazı raporlar yayınlanmıştır (Van MEM, 2012; Van Valiliği, 2012).

Yoğun bir çalışma temposu ve hızlı kararların alındığı diğer kriz süreçlerinden sonra daha rahat ve temkinli kararların aldığı bir sürece doğru geçiş vardır. Krizin fırsat yönüyle ele alınarak örgütün geleceği için planlamanın yapılabilineceği bir dönemdir. Öğrenme ve değerlendirme aşamasında eğitim örgütlerinde yapılacak diğer çalışmalar şöyle sıralanmıştır (Yılmaz, 2010; Ulutaş, 2010, Sayın, 2008; Savcı, 2008; Ocak, 2006; Çetin, 2001):

- ✓ Kriz yönetim ekibi ve kriz planının başarısı değerlendirilir,
- ✓ Krizin bütün aşamalarında yapılan çalışmalar değerlendirilir,
- ✓ Kriz yönetiminde yaşanan olumsuzluklar tespit edilerek nedenlerinin tartışılması,
- ✓ Kriz Sürecinde ortaya çıkan eksikliklerin ve olumlu çalışmaların analizinin yapılarak kriz yönetim planının revize edilmesi,
- ✓ Kriz sürecinde yaşanan bütün deneyimlerin diğer çalışanlar ile paylaşılması,
- ✓ Veli ve öğrencilere kriz süresince yapılan çalışmaların aktarılması,
- ✓ Kriz sürecinde ortaya çıkan fırsatların tespit edilerek örgütsel menfaatler için kullanılması,
- ✓ Kriz yönetim planı ile ilgili eğitimlerin düzenlenmesi,
- ✓ Başarılı personelin ödüllendirilmesi,
- ✓ Görev ve sorumluklarını yerine getirmeyen personeller hakkında yasal süreçlerin işletilmesi gibi özellikler sayılabilir.

Krizi durumundan normal duruma geçilmesinden sonra, kriz yönetimi sürecinde yetkililerce yapılan çalışmaların, uygulanan bütün önlemlerin ve bundan sonra yapılması gerekenlerin, uzmanların ve yetkililerin katıldığı geniş bir platformda tartışılması ve değerlendirilmesi gerekmektedir (Meydan, 2005) .

2011 Van Depremi

Türkiye'nin en doğusunda yer alan Van şehrinin de içinde yer aldığı Van Gölü Havzası, birçok fayın kesiştiği bir yerleşim bölgesidir (Özvan, Şengül ve Tapan, 2008). Özellikle yapılmış olan aletsel incelemeler sonucunda Van ili yerleşim alanının, gevşek özellikteki kil, kum, çakıl ve milden oluşan bir zemin yapısına sahip olduğu anlaşılmıştır (Özvan, Akkaya, Tapan ve Şengül, 2005).

Tarihsel deprem kayıtları incelendiğinde her 30-35 yılda bir Van Gölü Havzasını içine alan bölgede aletsel ölçümler sonucunda büyüklüğü 5.0 ile 7.3 arasında değişen depremlerin meydana geldiği gözlemlenmiştir. Özellikle 1900'lü yıllardan günümüze kadar geçen sürede 1976 yılında Van Çaldıran'da meydana gelen 5.0 ve 7.3 şiddetindeki depremler ciddi can kayıplarına ve yıkımlara neden olmuştur (Balabal, 2012, 69).

Tarihsel kayıtlarda yer alan, 1976 Çaldıran depremlerinin izleri henüz hafızalardan silinmemişken; tam 35 yıl sonra depremin acı gerçekliği bir daha kendini göstermiştir. 23 Ekim 2011 günü saat 13:41'de meydana gelen Van-Erciş merkezli 7.2 (www.koeri.boun.edu.tr) büyüklüğündeki deprem ve 9 Kasım 2011 günü saat 21:23'te meydana gelen ve Van-Edremit merkezli 5.6 (www.koeri.boun.edu.tr; www.gea.org.tr) büyüklüğündeki deprem; Van ve ilçelerinde çok kuvvetli bir şekilde hissedilmiş olup büyük hasara neden olarak çok sayıda can kaybına yol açmıştır (www.afad.gov.tr).

Van Depreminin Sonuçları

Van depremi, 1999 Marmara depreminden sonra geçtiğimiz yüzyılda Türkiye'de meydana gelen en şiddetli deprem olarak kayıtlara geçmiştir (www.koeri.boun.edu.tr). 2011 Van ve Erciş depremleri 515.000 kişinin ikamet ettiği geniş bir alanı etkilemiştir (www.tuik.gov.tr). Aletsel ölçümleri 7.2 ve 5.6 olan Van depremlerinin etkili olduğu

alanında ikamet eden insanlar üzerinde psikolojik ve sosyolojik birtakım olumsuzluklara neden olmuştur.

Van depremi ile ilgili sayısal veriler

Diğer doğal afetlerde olduğu gibi depremler sonucunda da şiddet derecesine göre insanların barınma alanları dâhil bütün yaşam alanlarında büyük tahribatlar meydana gelmektedir. Van depreminde de il merkezi ve Erciş ilçelerinde büyük çaplı yıkım ve hasar meydana gelmiştir. Başbakanlık Acil Durum Yönetimi Başkanlığı Deprem Dairesi (AFAD) verilerine göre 2011 Van depreminin sonucunda 37 atom bombası gücüne eşdeğer bir enerji ortaya çıkmıştır (www.afad.gov.tr). 23 Ekim tarihinde Erciş merkezli depremde 604 kişi, 9 Kasım'da Van merkezde meydana gelen ikinci depremde ise 40 kişi hayatını kaybetmiştir. Toplamda 644 kişinin hayatını kaybettiği Van depremlerinde 252 kişi enkazlardan sağ olarak kurtarılırken, 1673 kişi yaralı olarak hastanelere kaldırılmıştır (Van Valiliği, 2012; www.afad.gov.tr). Can kayıpları ve yaralı vatandaşların yanı sıra kamu kurumu, iş yeri ve konut olarak kullanılan binalardan 95 tanesi yıkılmıştır. Van merkezde, merkeze bağlı köylerde ve Erciş ilçesinde toplam 17000 konuta ağır hasar ya da yıkım raporu verilmiştir (Deprem.gov.tr).

Depremlerin neden olduğu can kayıpları, yaralı insanlar ve ağır hasar alarak ya da yıkılarak kullanılamaz hale gelen binaların insanlar üzerinde yarattığı travmanın etkileri çok büyük olmuştur (Balbal, 2012, 15). Depremin neden olduğu bu travmanın yanı sıra depremden sonra, Aralık ayı itibari ile meydana gelen aletsel ölçümlere göre şiddeti 4.9 kadar çıkan 6.284 adet artçı sarsıntı insanlarda bir daha normal hayatlarına hiç dönemeyecekleri yönünde bir inanış gelişmiştir. Bu durum umutsuzluk ve çaresizliğe neden olmuştur (Deprem.gov.tr; www.koeri.boun.edu.tr). 23 Ekim ve 9 Kasım depremlerinden sonra, sık yaşanan ve şiddeti büyük olan artçı sarsıntılar ildeki kurumların ve insanların toparlanarak normal hayatlarına dönmelerini zorlaştırmıştır (Balbal, 2012, 5; www.afad.gov.tr).

Van depreminin psikolojik ve sosyolojik boyutu

Bir doğa olayı olan deprem, toplumların benliğinde kalan ve hala toplumları tehdit eden dünyanın karşılaştığı en büyük felaketlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır (Aksoy, 2013). Van depreminin görünürde mekânsal ve ekonomik boyutlarda verdiği zararın ötesinde sosyolojik ve psikolojik boyutlarıyla da hayatı büyük bir oranda sekteye uğrattığı ağır bir bilanço söz konusudur.

Depremden en çok etkilenen grupların başında okul çağındaki çocuklar ve gençler gelmektedir. Evini, okulunu, arkadaşını, oyun alanlarını kaybeden bu insanların ruhlarında derin travmalar oluşmuştur (Tuna, Parin ve Tanhan, 2012). Deprem sonrası travma merkezi yetkililerinin tespitlerine göre, depremi yaşamış çocuklarda görülen tepkiler: göre Birçok çocuk travma sonrası stres bozukluğu tanısı konulduğundan psikolojik destek almıştır. Bazı çocuklarda şiddete yatkınlık, duygusal yoğunluk, acı ve sevinç gibi duygulardan yalıtılmışlık gibi sorunlar ortaya çıktığı belirtilmiştir. Betonarme yapılara karşı duyulan korku bazı çocuklarda fobiye dönüştüğünden, bazı çocuklar okullarına uzun bir süre devam edememişlerdir (Travma sonrası destek birimi AÇEV, 2013).

Depremden Sonra Eğitim Örgütlerindeki Durum

Kriz durumu, örgütlerin normal işleyişlerini aniden değiştiren bir durumdur. Bu ani ve beklenmedik durum örgütle ilgili bütün paydaşları etkilemektedir. Van il merkezi ve Erciş ilçesinde 2011 eğitim yılında 5000 öğretmen 250.000 öğrenci bulunmaktaydı (Van, 20139). Deprem gibi bir doğal bir felaketin neden olduğu krizler özellikle eğitim kurumları için çok ciddi bir sorun olabilmektedir. Çünkü okul bütün toplumun ortak kamusal alanıdır. Herkesin bir şekilde okullarla doğrudan ya da dolaylı bir ilişkisi vardır. Deprem gibi ani gelişen ve insanları doğa karşısında çaresiz bırakan bir olay okullardaki yoğun kalabalığı etkileyerek izdihama sebep olabilmektedir. 2011 Van Depremi pazar günü olduğu için okullarda can kaybı ve izdihama neden olamamıştır. Fakat öğretmenlerini kaybeden öğrenciler, öğrencilerini kaybeden öğretmenler ve çocuklarını kaybeden aileler olduğu gerçeğini değiştirmemiştir. Özellikle toplumun eğitim öğretim hizmetlerini sağlayan; hizmet alana ve hizmet veren kişi sayısı olarak en büyük kurum olan eğitim kurumları da depremde en çok etkilenen kurumların başında

gelmektedir. Van depreminin eğitim örgütleri üzerinde yarattığı olumsuz etkiler aşağıda açıklanmıştır:

23 Ekim ve 9 Kasım 2011 Van depremlerinde 76 öğretmen hayatını kaybetmiştir (Van MEM, 2012, 7). Çoğu göreve yeni başlamış olan öğretmenlerin ölümü hem eğitim camiasında hem de toplumda derin üzüntüye neden olmuştur. Ayrıca deprem sonucu eğitim kurumlarının fiziki alt yapıları da büyük oranda zarar görmüştür. Depremler sonucu bir okul, bir öğretmen evi yıkılırken, 66 okul, bir öğretmen evi, 1015 derslik, 140 lojman ve 2873 yatak kapasiteli pansiyon ağır hasar alarak kullanılmaz hale gelmiştir (Van MEM, 2012, 7).

2011 Van depremi, eğitim öğretim faaliyetlerinin sürdürülmesinde aksaklıklara neden olmuştur. 23 Ekim 2011 Van depremi sonrası okulların açılma tarihiyle ilgili bir belirsizlik yaşanmıştır (Tuna, Parin ve Tanhan, 2012). Okulların tatil edildiği ile ilgili ilk resmi açıklama depremden üç gün sonra yapılabilmıştır. Daha sonra 14 Kasım 2011 tarihinde açılması kararlaştırılmış fakat 9 Kasım 2011 tarihinde meydana gelen ikinci deprem planları alt üst ederek kriz içinde kriz durumunun yaşanmasına neden olmuştur.

Bu şartlar altında, okulların 2 Ocak 2012 tarihinde eğitime açılmasına karar verilmiştir (Van MEM, 2012,3). Binası hasarlı olan okulların öğrencileri başka okullarda eğitime devam etmişlerdir. Bundan dolayı bazı okul binaları iki okula birden hizmet vermiştir. Okulların eğitime açık olmadığı 70 günlük sürenin telafisi için 2012 eğitim yılı ikinci yarıyılı boyunca okullarda cumartesi günleri eğitim yapılmıştır. Van ili dışındaki il ve ilçelerde eğitimlerini sürdürmek isteyen 74400 öğrenci diğer illere gönderilmiştir.

Okulların eğitime açıldığı 2 Ocak 2012 tarihine kadar 188 okulun onarımı yapılmıştır. Deprem sonucunda ağır hasar alarak kullanılamaz hale gelen 1015 derslik, 140 lojman ve 2873 yatak kapasiteli pansiyonun yerine; bir yıllık süre dolmadan 2613 derslik, 378 lojman ve 2628 yatak kapasiteli pansiyon yapılmıştır. 2 Ocak 2012 tarihinde, Van ve Erciş'te eğitim öğretim faaliyetleri yeniden başlanmıştır. Onarımda olan ya da yıkılan okullardaki öğrenciler, belirlenen plan çerçevesinde taşıma yolu ile başka okullarda eğitim öğretim faaliyetlerine devam etmişlerdir. Bazı okullarda ise okul bahçelerine kurulan konteynırlarda eğitime devam edilmiştir (Van MEM, 2012, 5).

Depremden sonra okul idarecileri ve öğretmenler, kurtarma çalışması, yardım dağıtımı, çadır dağıtımı ve rehabilitasyon çalışması dahil her alanda üst düzeyde çaba göstermişlerdir. Özellikle birçok okul müdürü kriz masalarında görev almıştır (Van MEM 2012, 3; Van MEM, 01.11.2011 tarih ve 19281 sayılı resmi yazısı). Deprem sonrası barınma sorunu yaşayan öğretmenler için iki konteynir kent kurulmuş ve bazı okullar yatakhaneye dönüştürülerek bekar öğretmenlerin barınma ihtiyaçları giderilmeye çalışılmıştır. Barınma ihtiyacına yönelik olarak yapılan diğer bir çalışma ise Turkcell, TEV vakfı ve Ford Otosan işbirliği ile öğretmenler için yapılan 416 lojmandan oluşan yerleşkedir. Deprem sonrası Van il merkezi ve Erciş'te görev yapan tüm öğretmenlere iki günlük psiko-sosyal eğitim semineri verilmiştir. Aynı şekilde okullarda da öğrenciler için, psiko-sosyal eğitim çalışmaları düzenlenmiştir (Van MEM, 09.11.2011 tarih ve 19440 sayılı yazı, 2011).

Depremde Eğitim Örgütlerinde Yaşanan Krizin Özellikleri

Krizin özellikleri ve aşamaları ele alındığında Van depremlerinin sonuçları eğitim örgütleri açısından bir kriz durumunun varlığını ortaya koymaktadır. Eğitim örgütleri açısından depremin kriz durumu olarak değerlendirilmesini gerektiren özellikleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:

- ✓ Bütün hazırlıklara rağmen aniden olmuştur (son 35 yıldır, Van ve ilçelerinde can kaybına ve yıkıma neden olan, bu şiddette bir deprem yaşanmamıştır). (Balbal, 2012, 9).
- ✓ Eğitim örgütü çalışanları ve öğrenciler yaşamlarını yitirmiştir (depremlerde 76 öğretmen ve öğrenci hayatını kaybetmiştir).
- ✓ Eğitim örgütlerinin yıllık çalışma planındaki hedeflerine ulaşmasını büyük ölçüde engellenmiştir (Van ve Erciş'te 23 Ekimde meydana gelen depremden sonra 2 Ocak tarihine kadar geçen sürede eğitim öğretime ara verilmiştir).
- ✓ Bütün planlama ve önlemlere rağmen öngörülmeleyen bir durum olarak ortaya çıkmıştır (depremden sonra tam bir karmaşa hali hâkim olmuş, birçok eğitim kurumundan personellerin adres, telefon bilgilerinin toplanması bile bir haftalık bir süreyi aşmıştır).

- ✓ Acil müdahale gerektiren sorunların varlığı ve zaman baskısı (okulların birçoğu hasar görmüştür, okulların güvenli olup olmadığının tespiti yapılması için teknik ekip ve zaman gerekmiştir. Fiziki alt yapı sorunlarından dolayı eğitim öğretim yapılamamıştır, öğrencilerin başka okullara ve illere yönlendirilmesi işlemlerinin acilen yapılması gerekmiştir)
- ✓ Depremi eğitim kurumlarında çalışan personel ve öğrenciler üzerinde endişe, panik ve strese neden olması (can kaybını olması, bina enkazları, yardım beklentisi, artçı depremler ilk şokun atlatılmasını geciktirmiştir. Bu yüzden eğitim çalışanlarında stres, baskı ve gerilime neden olmuştur).
- ✓ Medya ve kamuoyunun baskısının olması (depremde insanların ölmesi özellikle toplum içinde mesleki saygınlığa sahip 76 öğretmenin ölümü derin üzüntünün yanında toplumda bir hassasiyete neden oldu. Bu durum medyanın da ilgisini çekerek konu ile ilgili daha çok haber yapılmasına neden olmuştur. Bu da çalışan ve yöneticiler üzerinde bir baskıya neden olmuştur).
- ✓ Olumsuzluklara rağmen, bazı olumlu sonuçların ortaya çıkmış olması (depremin, okulların eğitime kapalı olduğu pazar günü olması, can kaybının artmasını engellemiştir, böylece depremden sonra 66 tane ağır hasar raporu verilen okulun, can kaybı yaşanmadan tespitine imkân vermiştir. Ayrıca depremden sonra birçok hasarlı okul yıktırılarak yeniden inşa edilmiştir. Bazı okullar ise güçlendirme çalışmasına tabi tutulmuştur. Bu çalışmalar sonucunda, sonradan meydana gelebilecek bir depremin yaratacağı hasar ve can kaybını engellenerek gerekli önlemler alınmıştır. Ayrıca Van ilinde lojman ve barınma sıkıntısı yaşayan öğretmenler için eski lojman sayısından daha fazla, yeni lojmanlar inşa edilmiştir).

Yukarıda sayılan koşulların hepsi bir araya geldiğinde, can kayıplarının, acıların ve yıkımların yaşandığı bir doğal afet ve sonrasında yaşanan kriz tüm açıklığıyla ortaya çıkmaktadır. Kamuya hizmet için var olan, resmi ve özel kurumlar için zor bir dönem anlamına gelen deprem felaketi, eğitim örgütlerinde de krize neden olmuştur. Krizin aşılması için etkili bir kriz yönetimi stratejisi uygulanması gerekmiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasına ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, genel tarama modellerinden betimsel ve ilişkisel tarama şeklinde desenlenmiştir. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde çok sayıda elemandan oluşun evrende, evren hakkında genel bir kanıya varmak için evrenin tümü ya da ondan alınan bir grup örneklem üzerinden tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009, 79). Bu modele uygun olarak eğitim kurumlarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan yöneticilerin, Van depremi kaynaklı krizi yönetebilme becerilerine ilişkin öğretmen görüşleri belirlenerek değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma, Van il merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenler üzerinde yapılmıştır. 2012- 2013 eğitim öğretim yılından itibaren 4+4+4 eğitim sistemi uygulaması kapsamında ilköğretim okulları ilkokul ve ortaokul olarak iki ayrı kademeye ayrılmıştır. Araştırma verilerinin toplandığı tarihte Van ilinde de, 4+4+4 zorunlu eğitim sistemi uygulaması kapsamında ilköğretim okulları iki kademeye ayrılmıştır. Fakat bu durumdaki okulların binaları ve okul idareleri değişmediği için ayrıca 2011 Van depremlerinin meydana geldiği tarihte kesintisiz sekiz yıllık zorunlu ilköğretim sistemi uygulamada olduğundan dolayı bu çalışmada ilkokul ve ortaokul kademesi birlikte değerlendirilmiştir. Ölçekte, ilköğretim okulu olarak tek seçenek olarak kodlanmıştır. Çalışmada ilkokul ve ortaokul ifadesi yerine ilköğretim okulu ifadesi kullanılmıştır.

Araştırmanın hedef evrenini 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Van il merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan 4047

öğretmen oluşturmaktadır. Kamu okullarında görev yapan öğretmen sayısının fazla olması dikkate alınarak hedef evren içinden örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Van il merkezinde farklı kademelerdeki kamu okullarında (anaokulu, ilkokul, lise) görev yapan toplam 680 öğretmenden oluşturmaktadır. Örneklem oranlı tabakalı yöntemle, seçkisiz olarak belirlenmiştir. Buna göre okul kademeleri tabaka olarak alınmıştır. Ayrıca öğretmenlerin, ildeki farklı sosyo-ekonomik gelişmişlik ve çevresel koşullara sahip beş eğitim bölgesinde yer alan okullardan seçilmesine özen gösterilmiştir. Kriz yönetimi süreçleri dikkate alınarak verilerin geçerliliği için, örneklem grubuna dâhil edilen öğretmenlerin buldukları okulda en az iki yıldan beridir çalışıyor olmaları ve Van depremini yaşamış olmaları göz önünde bulundurularak seçilmiştir. Uygulanan ölçeklerden geri dönmeyenler ve yanlış doldurulanlar çıkarıldıktan sonra 588 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin bazı değişkenler açısından kişisel bilgilerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Örneklem grubundaki katılımcıların kişisel değişkenlerine ilişkin bilgiler

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	299	50,9
	Erkek	289	49,1
Milli eğitim, sivil savunma ve doğal afetlerden korunma seminerine katılım	Evet	109	18,5
	Hayır	479	81,5
Deprem sonrası çalışmalara katılım	Evet	151	25,7
	Hayır	437	74,3
Kıdem	5 yıl ve aşağısı	304	51,7
	6-10 yıl arası	169	28,7
	11 yıl ve yukarısı	115	19,6
Okul kademesi	Anaokulu	102	17,3
	İlköğretim	341	58,0
	Lise	145	24,7
Toplam		588	100,0

Tablo 2’de görüldüğü gibi katılımcıların % 49,1’nin (289) erkek ve %50,9’nun (299) kadınlardan oluştuğu görülmektedir. Bu veri katılımcıların cinsiyet değişkeni açısından sayılarının bir birine yakın olduğunu göstermektedir. İl Milli Eğitim

Müdürlüğü tarafından hizmet içi eğitim faaliyeti kapsamında düzenlenen, sivil savunma ve doğal afetlerden korunma seminerine öğretmenlerin sadece % 16,5'i (109) katılırken, % 81,5'i (479) bu seminere katılmamıştır. Bu veri, acil durum yönetimi, sivil savunma ve doğal afetlerden korunma gibi temel konuların yer aldığı sivil savunma ve afetlerden korunma eğitimine, örnekleme oluşturan öğretmenlerin büyük bir çoğunluğunun katılmadığını göstermektedir.

Van depremi sonrası çalışmalara katılma değişkenine bakıldığı zaman, katılımcılardan % 25,7'nin (151) deprem sonrası çalışmalara katıldığı, %74,3'nün (437) çalışmalara katılmadığı görülmektedir. Bu veri oransal olarak olumsuz gibi görülmekte fakat deprem sonrası arama kurtarma, ilk yardım ve yardım malzemesinin toplanması, dağıtımı gibi çalışmalara öğretmenlerin resmi olarak herhangi bir görev emri olmadığı halde; bir kısmının gönüllü olarak katıldıklarını göstermektedir. Örneklemede yer alan öğretmenlerin hizmet süresi açısından kıdemleri değerlendirildiğinde 5 yıl ve altında hizmete sahip 304 kişi olduğu görülmektedir. Katılımcı öğretmenlerin yarısından fazlasının (% 51,7) göreve yeni başlayan genç öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu veriler, Van ilinde öğretmenler arasında yaşanan yoğun sirkülasyonun sonucu olarak değerlendirilebilir. Doğudaki diğer illerin çoğunda geçerli olan bu durum, Van'da genelde mesleğinde deneyimsiz öğretmenlerin görev yaptığı, kısa bir süre görev yaptıktan sonra da ilden ayrılmayı tercih ettikleri gerçeğini ortaya koymaktadır. Şüphesiz bu durum, özelde Van, genelde bölge eğitimi için dezavantaj yaratma potansiyeli taşımaktadır. Nitekim temel merkezi sınavlarda ve önemli eğitim göstergelerinde bölgenin ve ilin gerilerde yer almasının çeşitli sosyo-kültürel nedenlerinin yanında deneyimsiz öğretmen kadrosunun da payı olduğu söylenebilir. Bütün eğitim kademelerinin dâhil edildiği bu çalışmada katılımcı öğretmenlerin 102'sinin anaokullarında, 145'nin liselerde çalıştığı, en yüksek katılımcı oranıyla %58'nin (341) katılımcının ise ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir.

Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri, Memduhoğlu ve Ayyürek tarafından geliştirilen "Kriz Yönetim Ölçeği"(KYÖ) kullanılarak elde edilmiştir (Ek. 1).

Ölçeğin okullarda uygulanabilmesi için Van İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek. 2). Örnekleme yer alan okullara (Ek.3) gidilmiş ve okul müdürlerine araştırma hakkında gerekli bilgilendirme yapılarak ölçek uygulanması için izin alınmıştır. Araştırmada veri toplama aracı araştırmacı tarafından, okullara gidilerek öğretmenlere uygulanmış, uygulama esnasında anlaşılmayan hususlarda öğretmenlere gerekli açıklamalar yapılmıştır, böylelikle araştırma verilerinin güvenilirliği artırılmaya çalışılmıştır. Bir ölçeğin cevaplanması yaklaşık 10-15 dakikalık zaman almaktadır. Ölçekler, 2012-2013 öğretim yılı bahar döneminde uygulanmıştır.

Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı genel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, araştırmaya katılacak öğretmenlerin çeşitli değişkenlere ilişkin kişisel bilgilerini toplamayı sağlayan katılımcı bilgi formu, ikinci bölümde ise öğretmenlerin okullarda kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmalara yönelik görüşlerini belirlemek için kriz yönetim ölçeği kullanılmıştır.

Kriz yönetimi ölçeği (KYÖ)

Okullarda kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla kullanılan, Memduhoğlu ve Ayyürek tarafından geliştirilen, kriz yönetim ölçeği aşağıdaki süreç izlenerek geliştirilmiştir.

Kamu okullarında görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerini belirlemede kullanılacak, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracını geliştirmek amacıyla birinci aşamada alanyazın taranarak kriz yönetimine ilişkin çalışmalar incelenmiştir. Kriz yönetimi konusunda yapılan incelemelerden sonra okullarda deprem kaynaklı krizlerde yapılması gereken çalışmaları ve alınacak önlemlerle ilgili olarak, Van depremi dâhil yakın zamanda yurtiçinde ve yurt dışında meydana gelen birçok depremde arama kurtarma operasyonlarına katılan iki sivil savunma ve arama kurtarma uzmanının görüşlerine başvurulmuştur. Okullarda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları dâhilinde acil durumlarda yapabilecekleri çalışmalar hakkında, anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde görev yapan her okul kademesinden iki, toplamda altı okul müdürünün görüşleri alınmıştır. Okul müdürlerinin görev ve sorumluluklarını

belirleyen ilgili mevzuat incelendikten sonra (7126 sayılı sivil savunma kanunu, 1958; 1739 sayılı milli eğitim temel kanunu, 1973) okullarda deprem öncesi, deprem süreci ve deprem sonrasında okul yöneticileri tarafından yapılması gereken çalışmalar ve alınacak önlemleri içeren toplam 65 maddeden oluşan bir ölçek taslağı oluşturulmuştur.

Ölçek taslağının geliştirilmesi aşamasında alanyazın incelenmiş ve elde edilen bilgilerin yardımıyla ölçek öğretmenlerin deprem öncesi; krize hazırlık ve planlama, deprem sürecinde; krizi kontrol altına alma ve denge durumuna dönüş, deprem sonrası; öğrenme ve değerlendirme boyutlarındaki görüşlerini içerecek şekilde düzenlenmiştir. Kriz sürecinin aşamaları dikkate alınarak, ölçeği oluşturan maddeler dört boyut altında toplanmıştır. İkinci aşamada, belirtilen boyutlarla ilgili olmadığı düşünülen maddelerin çıkarılması ve benzerlik taşıyan ifadelerin elenmesi sonucu madde sayısı 55'e indirilmiştir. Bu taslak araç, üçüncü aşamada, alanda uzman altı kişinin görüşüne sunulmuştur. Uzmanların incelemesinden sonra söz konusu ölçeğin madde sayısı, tekrarların ve benzer ifadelerin çıkarılması ile 44 maddeye indirilerek ön uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Ön uygulama aşamasında Van il merkezindeki anaokulu, ilköğretim okulu ve liselerde görevli 230 öğretmene uygulanmıştır. Ön uygulama yapılan katılımcıların 110'u kadın, 120'si erkeklerden oluşmaktadır. Ön uygulama yapılan 10 öğretmenle ayrıca görüşme yapılarak ölçek maddelerinin anlaşılabilirliği ve ölçmek istediği durumu karşılama düzeyi değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin yapılan Cronba Alpha testi sonucu .959 olarak bulunmuştur. Öğretmenlerden gelen bildirimlerden sonra ölçek maddelerinin Türkçe dil bilgisi ve anlam kuralları bakımından doğruluğunun denetlenmesi için iki Türkçe öğretmenine okutularak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Katılımcılardan gelen bildirimlerden sonra ölçek "Kriz Yönetim Ölçeği" (KYÖ) olarak adlandırılmıştır.

Kriz yönetim ölçeğinin (KYÖ) boyutları; depremden önce, kriz öncesi hazırlık ve planlama (14 madde), deprem sürecinde, a- krizi kontrol altına alma (12 madde), b- denge durumuna dönüş (11 madde) ve deprem sonrası, öğrenme ve değerlendirme (8 madde) olmak üzere toplam 44 maddeden oluşmaktadır. Katılımcıların verilen ifadelere ilişkin görüşlerini belirlemede likert tipi ikili derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, (1) evet, (0) hayır, seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçek maddelerinin yüksek puan

alması olumlu görüşü, maddelerin düşük puan alması da olumsuz yönde bir görüş belirtildiği anlamına gelmektedir.

Verilerin Çözümlemesi

Araştırmaya temel teşkil eden veriler, KYÖ kullanılarak elde edilmiştir. Veriler SPSS 15.0 istatistik paket programının deneme sürümü kullanılarak aşağıdaki şekilde çözümlenmiştir. İstatistiki paket programına aktarılan ham veriler öncelikle tanımlayıcı istatistiklerle (yüzde, frekans) betimlenerek yorumlanmıştır. Daha sonra veriler analizler açısından uygunluk bağlamında sınanmıştır. Bu amaç için öncelikle veri setinin normal dağılıma sahip olup olmadığı Kolmogorov-Smirnov (Z) testi ile sınanmıştır (tablo 3). Z testi sonucunda ölçek boyutlarının ve toplamının normal dağılım göstermediği görülmüştür. Veri setinin çözümlenmesinde Non-Parametrik istatistik yöntemleri arasında yer alan Mann-Whitney U testi, Kruskal Wallis testi ve Corosstab tablosundan yararlanılmıştır. Ayrıca öğretmenlerin kriz yönetimi alt boyutlarındaki görüşleri arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Sperman's Rho korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda KYÖ'den elde edilen puanların normallik durumuna ait Kolmogorov-Smirnov (Z) testi sonuçları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Normallik testine ilişkin bulgular

	Ölçek Boyutları	Z	n	P
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	3,087	588	0.000*
Deprem Sürecinde	A- Krizi Kontrol Altına Alma	4,763	588	0.000*
	B- Denge Durumuna Dönüş	3,163	588	0.000*
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	6,705	588	0.000*
	Kriz Yönetimi Toplam Puanı	2,665	588	0.000*

*P<. 05

Tablo 3'te görüldüğü gibi dağılımın normalliğine ilişkin yapılan Z testi sonuçlarına göre, KYÖ'nin alt boyutlarından elde edilen puanlara ilişkin normallik testi

sonuçlarına göre kriz öncesi hazırlık ve planlama alt boyutuna ilişkin puanların [$Z= 3,087$; $p<0.05$], krizi kontrol altına alma [$Z= 4,763$; $p< 0.05$], denge durumuna dönüş [$Z= 3,163$; $p<0.05$], öğrenme ve değerlendirme [$Z= 6,705$; $p< 0.05$] ve kriz yönetim ölçeği toplam puanın [$Z= 2,665$; $p<0.05$] normal dağılım göstermediği bulgusu elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre parametrik olmayan testlerle analiz yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin puanlarının hesaplanmasında Tablo 4’de yer alan aşağıdaki değerler dikkate alınmıştır.

Tablo 4.Yöneticilerin kriz yönetimi becerisi sergilemeleri konusunda öğretmen görüşleri ile ilgili puanların değerlendirilme aralıkları

Seçenekler	Sınırı
Düşük düzey	0,00 – 0,30
Orta düzey	0,31 – 0,70
Yüksek düzey	0,71 – 1,00

Tablo 4’te görüldüğü gibi öğretmen görüşleri ile ilgili puanların değerlendirilmesinde üç dereceli oranlama kullanılmıştır. Analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde, analiz sonucunda elde edilen bulgular, araştırmanın amacına ve alt amaçlarına uygun bir biçimde tablolaştırılarak verilmiş ve betimlenerek yorumlanmıştır.

Okullarda Kriz Yönetimine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu başlık altında öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri; depremden önce (kriz öncesi hazırlık ve planlama), deprem sürecinde (a-krizi kontrol altına alma, b-denge durumuna dönüş) ve deprem sonrası (öğrenme ve değerlendirme) alt boyutlarında ve toplam puanda sunularak yorumlanmıştır. Eğitim örgütlerinde kriz yönetimine ilişkin maddelerin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Ölçek maddelerine ilişkin frekans ve yüzde değerleri

Boyutlar	No	İfade	Katılım	f	%
Depremden Önce; Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	1	Okulumuzda; olası krizlere karşı bir kriz yönetim planı hazırlanmıştır,	Evet	174	29,6
			Hayır	414	70,4
	2	hazırlanmış kriz yönetim planına göre hareket edilmiştir,	Evet	141	24,0
			Hayır	447	76,0
	3	kriz yönetim ekibi kurulmuştur,	Evet	200	34,0
			Hayır	388	66,0
	4	kriz yönetim ekibi üyelerinin görev ve sorumlukları belirlenerek ilan edilmiştir,	Evet	194	33,0
			Hayır	394	67,0
	5	okul kat yerleşim planı ve acil çıkış şeması oluşturulmuş ve asılmıştır,	Evet	277	47,1
		Hayır	311	52,9	
6	olası bir deprem durumunda okulda sığınılacak güvenli alanlar tespit edilmiştir,	Evet	206	35,0	
		Hayır	382	65,0	
7	acil durumlarda binanın tahliyesinden sonra açık alanda toplanma yerleri önceden belirlenmiştir,	Evet	263	44,7	
		Hayır	325	55,3	
8	olası kriz senaryolarına bağlı olarak bina tahliye, kurtarma ve ilk yardım tatbikatları gerçekleştirilmiştir,	Evet	289	49,1	
		Hayır	299	50,9	
9	gerçekleştirilen tatbikatların sonuçları değerlendirilmiştir,	Evet	200	34,0	
		Hayır	388	66,0	

Deprem Sürecinde; A - Krizi Kontrol Altına Alma	10	yangın ikaz sistemi ve söndürme ekipmanı test edilerek kullanıma hazırlanmıştır,	Evet	215	36, 6
			Hayır	373	63, 4
	11	acil çıkış levhaları uygun yerlere asılmıştır,	Evet	262	44, 6
			Hayır	326	55, 4
	12	çalışanlar ve öğrenciler deprem durumunda nasıl hareket edecekleri konusunda önceden bilgilendirilmiştir,	Evet	307	52, 2
			Hayır	281	47, 8
	13	acil durumlarda kullanılmak üzere çalışanların ve velilerin telefon, adres bilgileri alınmış ve iletişim zinciri planı hazırlanmıştır,	Evet	240	40, 8
			Hayır	348	59, 2
	14	okul yöneticileri ile kriz yönetim ekibi üyeleri işbirliği içinde hareket etmiştir,	Evet	200	34, 0
			Hayır	388	66, 0
	15	okul yönetimi, kriz yönetim ekibi üyelerine ulaşarak toplantı çağrısı yapmıştır,	Evet	133	22, 6
			Hayır	455	77, 4
	16	kriz yönetim merkezi belirlenmiştir,	Evet	154	26, 2
			Hayır	434	73, 8
	17	acil olarak durum tespiti yapılmıştır,	Evet	166	28, 2
			Hayır	422	71, 8
	18	çalışanlara ve öğrencilere ulaşılarak durumları hakkında acil olarak bilgi alınmıştır,	Evet	180	30, 6
			Hayır	408	69, 4
	19	okuldaki çalışan ve öğrencilerle ilgili kayıplar üst kurumlara rapor edilmiştir,	Evet	173	29, 4
			Hayır	415	70, 6
	20	okulda meydana gelen hasar tespit edilerek üst kurumlara bildirilmiştir,	Evet	287	48, 8
			Hayır	301	51, 2
	21	çalışanlara gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgi verilmiştir,	Evet	216	36, 7
			Hayır	372	63, 3
	22	gerektiğinde itfaiye, sağlık, emniyet ve sivil savunma gibi kurumlarla işbirliği yapılmıştır,	Evet	217	36, 9
			Hayır	371	63, 1
23	okul personelinin istekleri dinlenerek çözüm yolları araştırılmıştır,	Evet	189	32, 1	
		Hayır	399	67, 9	
24	okul personelinin barınma, beslenme ve sağlık gibi temel gereksinimlerinin giderilmesi için ilgili kurumlarla irtibata geçilmiştir,	Evet	181	30, 8	
		Hayır	407	69, 2	
25	kriz çalışmalarının hızlı ve yerinde yürütülmesi için kriz ekibi yetkilendirilmiştir,	Evet	160	27, 2	
		Hayır	428	70, 8	
26	kriz sürecinde yapılan çalışmalar, kriz yönetim ekibi tarafından raporlaştırılmıştır,	Evet	155	26, 4	
		Hayır	433	73, 6	

Deprem Sürecinde; B- Denge Durumuna Dönüş	27	yapılan çalışmalar üst kurumlarla paylaşılmıştır,	Evet	234	39, 8
			Hayır	354	60, 2
	28	çalışanlara ve velilere yapılan kriz çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir,	Evet	217	36, 9
			Hayır	371	63, 1
	29	depremde yakınlarını kaybeden çalışanlar ve öğrencilerin aileleri ziyaret edilmiştir,	Evet	162	27, 6
			Hayır	426	72, 4
	30	çalışanlardan ve öğrencilerden hayatlarını kaybedenler için anma programları düzenlenmiştir,	Evet	164	27, 9
			Hayır	424	72, 1
	31	okulun fiziki alt yapısının düzenlenerek acil olarak eğitime hazır hale getirilmesi için gerekli çalışmalar ve tespitler zamanında yapılmıştır,	Evet	255	43, 4
			Hayır	333	56, 6
	32	farklı illerde eğitimlerine devam etmek isteyen öğrenciler tespit edilerek il dışı nakil işlemleri zamanında yapılmıştır,	Evet	310	52, 7
			Hayır	278	47, 3
	33	depremin olumsuz etkilerine karşı çalışan ve öğrencilere yönelik moral artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmiştir,	Evet	241	41, 0
			Hayır	347	59, 0
	34	deprem sürecinde üstün gayret gösteren çalışanlar ödüllendirilmiştir,	Evet	172	29, 3
			Hayır	416	70, 7
	35	kriz döneminde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller hakkında yasal süreç işletilmiştir,	Evet	133	22, 6
		Hayır	455	77, 4	
36	çalışanlar ve öğrenciler için psikolojik destek çalışmaları yapılmıştır,	Evet	236	41, 1	
		Hayır	352	59, 9	
37	eğitim öğretim faaliyetleri psiko sosyal destek odaklı olarak yeniden düzenlenmiştir,	Evet	222	37, 8	
		Hayır	366	62, 2	
Deprem Sonrası; Öğrenme ve Değerlendirme	38	depremden sonra kriz yönetim ekibinin başarısı değerlendirilmiştir,	Evet	137	23, 3
			Hayır	451	76, 7
	39	krizin bütün aşamalarında yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir,	Evet	166	28, 2
			Hayır	422	71,8
	40	kriz sürecinde yaşanan olumsuzluklar tespit edilerek değerlendirilmiştir,	Evet	194	33, 0
			Hayır	394	67, 0
	41	kriz sürecinde yaşanan deneyimler çalışanlarla paylaşılmıştır,	Evet	227	38, 6
			Hayır	361	61, 4
42	kriz sürecinde ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilerek okul adına kullanılmıştır,	Evet	178	30, 3	
		Hayır	410	69, 7	
43	kriz yönetim planının uygulanmasında yaşanan aksaklıklar tespit edilerek plan revize edilmiştir,	Evet	175	29, 8	
		Hayır	413	70, 2	
44	yeniden düzenlenen kriz yönetim planı ile ilgili eğitimler düzenlenmiştir,	Evet	196	33, 3	
		Hayır	392	66, 7	

Tablo 5’te görüldüğü gibi öğretmenlerden oluşan katılımcılar, görev yaptıkları okulda, yöneticilerin kriz yönetimi yeterliliklerini ölçen maddelere çoğunlukla olumsuz yönde cevap vermişlerdir. Kriz öncesi, kriz anı ve yaşanan bir kriz sonrası yöneticilerin yapmaları gereken çalışmaları içeren ölçek maddelerine verilen cevaplarda okullarda yöneticilerce krizin iyi yönetilmediği sonucunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu bazı araştırma sonuçları ile örtüşürken (Çetin, 2001; Ocak, 2006; Olgun, 2006; Adıgüzel, 2007; Savcı, 2008; Sayın, 2008) bazıları ile çelişmektedir (Akarsu, 2010; Ulutaş, 2010; Tepehan, 2010).

Tabloda okullarda kriz yönetimi konusunda okul yönetiminin yapması gereken çalışmaları içeren ifadeler yer almaktadır. Kriz yönetimi konusunda öğretmenlerin görüşlerini ölçen bütün maddelerde olumsuz cevapların oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durumda öğretmenler, yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki becerilerinin düşük düzeyde olduğu görüşündedirler.

Ölçekte en yüksek olumsuz (hayır) puan alan maddeler; “kriz döneminde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller hakkında yasal süreç işletilmiştir” (f= 455/ % 77,4), “okul yönetimi, kriz yönetim ekibi üyelerine ulaşarak toplantı çağrısı yapmıştır” (f=455/ % 77,4),” hazırlanmış kriz yönetim planına göre hareket edilmiştir” (f= 447/ % 76, 0), “depremden sonra kriz yönetim ekibinin başarısı değerlendirilmiştir” (f= 447/ % 76,0) şeklindedir.

Öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda, yöneticilerin çalışmalarını görece olumlu buldukları bazı maddelerde bulunmaktadır. Öğretmenlerin, olumlu (evet) yönde görüş belirttikleri maddelerden en yüksek puan alanlar ise; “başka ilerde eğitimlerine devam etmek isteyen öğrenciler tespit edilerek il dışı nakil işlemleri zamanında yapılmıştır” (f= 310/ % 52,7), “çalışanlar ve öğrenciler deprem durumunda nasıl hareket edecekleri konusunda önceden bilgilendirilmiştir”(f= 307/ %52,2), “olası kriz senaryolarına bağlı olarak bina tahliye, kurtarma ve ilk yardım tatbikatları gerçekleştirilmiştir” (f=289/ % 49. 1),”okulda meydana gelen hasar, tespit edilerek üst kurumlara bildirilmiştir”(f= 287/ % 48, 8),“okul kat yerleşim planı ve acil çıkış şeması oluşturulmuş ve asılmıştır” (f= 277/ % 47,1) şeklindedir.

Okullarda kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin; depremden önce (kriz öncesi hazırlık ve planlama), deprem sürecinde (a-krizi kontrol altına alma, b-denge durumuna dönüş) ve deprem sonrası (öğrenme ve değerlendirme) alt boyutlarına ve ölçek toplamına ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerini gösteren betimsel istatistik sonuçları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6. Ölçek boyutları ve toplamına ilişkin aritmetik ortalama sonuçları

	Kriz Yönetimi Alt Boyutlar	\bar{X}^1	SS ¹
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	0,38 / 5,38	4,58
Deprem Sürecinde	A- Krizi Kontrol Altına Alma	0,31/ 3,76	4,02
	B- Denge Durumuna Dönüş	0,36/ 3,98	3,49
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	0,30/ 2,16	2,60
	Kriz Yönetimi Toplam Puanı	0,35 /15,30	12,47

Tablo 6’ya bakıldığında öğretmenlerin, okullarında kriz yönetimi konusundaki görüşlerinin; kriz öncesi hazırlık ve planlama boyutunda yöneticiler tarafından yapılan çalışmaları orta düzeyde ($\bar{X} = 0,38$) olumlu buldukları görülmektedir. Bu sonuç okullarda olası bir kriz öncesinde, kriz yönetim planının ve kriz yönetim ekibinin uygun şekilde oluşturulmadığını, bina tahliye tatbikatlarının eksik yapıldığını, acil çıkış, sığınak ve toplanma alanlarının tespit edilerek duyurulmadığını, personel iletişim ağının kurularak işletilmesinde eksiklikler olduğunu göstermektedir. Yönetim süreçlerinin ilki olan planlama; örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmeleri için bir yol haritası görevi görmektedir (Avgan, 2010; Çeto, 2010). Özellikle olası kriz durumları için ön hazırlık ve planlama çalışmaları, örgütlerin ciddi kayıplar yaşamasını engelleyerek örgütü ayakta tutabilmektedir (Genç, 2008; İnandı, 2006; Aksoy ve Aksoy, 2003; Asunakutlu, Safran

¹ Tabloda boyutların ve ölçek toplamının aritmetik ortalaması verilmiş, daha sonra değerlendirme aralığı ölçütüne göre yorum yapmak için bu puan her boyuttaki madde sayısına bölünerek 0 ile 1 arasındaki ortalama değer bulunmuş ve yorumlar bu değer üzerinden yapılmıştır. Tablodaki standart sapma (ss) değeri her boyut puanının madde sayısına bölümünden önceki ortalama değere aittir.

ve Tosun, 2003). Örgütler açısından olası krizleri öngörerek planlar hazırlanması krizlerin olumsuz etkilerini azaltabilmektedir (Kurtuluş, 2009). Bu çalışmadaki sonuçlara benzer şekilde, Doğan (2010) özel şirket yöneticileriyle yapmış olduğu çalışmada ulaşılmıştır; örnekleme dâhil olan şirketlerin çoğunun krizlere karşı önceden herhangi bir hazırlık yapmadıklarını, şirketlerce çoğu zaman bir kriz durumu ortaya çıktığında çözüm bulunmaya çalışıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçeğin ikinci boyutunu oluşturan, krizi kontrol altına alma boyutu; deprem sürecinde, okullarda kriz yönetim ekibinin organize olması, okul personeline ulaşılarak durumları hakkında bilgi alınması, zararların tespit edilerek ilgili üst kurumlara rapor edilmesi, personelin barınma ve beslenme ihtiyaçları hakkında gerekli önlemlerin alınması ve ilgili kurumlara yönlendirilmesi gibi çalışmaları kapsamaktadır. Bu boyutta katılımcılar olumsuz görüş belirterek ($\bar{X}=0,31$) yapılan çalışmaları yetersiz bulmuşlardır.

Deprem sürecinin, ikinci alt boyutu olan denge durumuna dönüş boyutunda ortalamanın ($\bar{X} = 0,36$) olması, öğretmenlerin okullarda kriz sürecinde, toparlanarak normal hayatın devamı için yapılan çalışmaları düşük düzeye yakın yetersiz buldukları sonucunu göstermektedir. Aslında bu sonuç depremin yol açtığı kayıplar ve zarardan sonra okullarda toparlanmaya yönelik olarak; personel ve öğrenciler için psikolojik destek, kriz sürecinde başarı gösterenlerin ödüllendirilmesi, sorumluklarını yerine getirmeyen personellere yönelik yasal sürecin başlatılması, okullarda eğitim öğretimin başlaması için gerekli alt yapı çalışmalarının yapılması gibi konularda sıkıntılar yaşandığı şeklinde yorumlanabilir.

Kriz durumları yaşanmadan önce hazırlık ve planlama çalışmalarının yapılmaması kriz sürecinde durumu daha da zorlaştırması beklenen bir durumdur. Bu çalışmada da okullarda, kriz öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarının yeterince ve istenen düzeyde yapılmamasının sonraki aşamaları olumsuz etkilediği görülmüştür.

Katılımcıların en yüksek düzeyde olumsuz görüş belirttikleri boyut, öğrenme ve değerlendirme boyutudur ($\bar{X} = 0,30$). Bu bulgu, okullarda kriz sonrası yapılan çalışmaların değerlendirilerek kriz ekibi tarafından paylaşılmadığını, kriz sürecinde

yaşanan aksaklıkların tespitinin yapılmadığını ve dolayısıyla krizden dersler çıkarılarak yeniden planlama çalışmasının gerçekleşmediğini göstermektedir. Kriz yönetimi süreçleri arasında yer alan öğrenme ve değerlendirme, krizden derslerin çıkarılarak yeni planlamaların yapıldığı, krizin sunduğu fırsatların görülerek değerlendirildiği önemli bir aşamadır. Örgütler açısından bu aşamanın iyi değerlendirilmesi sonraki olası krizlerin etkisini azaltmaktadır (Döş ve Cömert, 2012, Savcı, 2012; Yılmaz, 2010; Özen, 2011; Sayın, 2008).

Kriz yönetimi toplam puanına ($\bar{X} = 0,35$) bakıldığında öğretmenlerin, okullarda depremden kaynaklanan krizin, süreçlerin bütünü göz önüne alındığında yetersiz düzeyine yakın iyi yönetilemediğini göstermektedir. Öğretmen görüşlerinin, orta düzeyin alt sınırlarında, yani yetersiz düzeye yakın olması Kriz öncesinde, kriz sürecinde ve sonrasında yöneticiler tarafından yapılması gereken birçok çalışmanın ya hiç yapılmadığını ya da eksik yapıldığını göstermektedir. Bu bulgu, kriz yönetimi konusunda aslında bir başarısızlık olarak yorumlanabilir.

Benzer sonuçlara, Ocak (2006), ortaöğretim okullarında yaptığı çalışmada ulaşmıştır, Adıgüzel (2002) ve Özdemir (2007) tarafından ilköğretim okullarında yapılan çalışmada benzer sonuçlara ulaşırken, bu sonuçlardan farklı olarak orta öğretim okullarda kriz öncesi planların yapıldığı okul yöneticilerinin her türlü önlemlerini alarak krize hazır oldukları yönünde sonuçların olduğu çalışmalarda mevcuttur (Sayın, 2008).

Okullarda kriz yönetimine ilişkin olarak deprem öncesi (kriz öncesi hazırlık ve planlama), deprem süreci (a-krizi kontrol altına alma, b-denge durumuna dönüş) ve deprem sonrası (öğrenme ve değerlendirme) alt boyutlarında öğretmen görüşleri arasında ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi (Sperman's Rho) sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Okullarda kriz yönetimine ilişkin olarak deprem öncesi (kriz öncesi hazırlık ve planlama), deprem süreci (a-krizi kontrol altına alma, b-denge durumuna dönüş) ve deprem sonrası (öğrenme ve değerlendirme) alt boyutlarında öğretmen görüşleri arasında ilişki olup olmadığına yönelik yapılan korelasyon analizi (Sperman's Rho) sonuçları Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. Kriz yönetimi alt boyutlarında öğretmen görüşlerine ilişkin korelasyon analizi (Sperman's Rho) sonuçları

Kriz Yönetimi Boyutları			Kriz öncesi hazırlık ve planlama	A-Krizi kontrol altına alma	B-Denge durumuna dönüş	Öğrenme ve değerlendirme
Deprem Öncesi	Kriz öncesi hazırlık ve planlama	r	1	.625**	.518**	.521**
		p		.000	.000	.000
Deprem Sürecinde	A-Krizi kontrol altına alma	r	.625**	1	.653**	.633**
		p	.000		.000	.000
	B-Denge durumuna dönüş	r	.518**	.653**	1	.733**
		p	.000	.000		.000
Deprem Sonrası	Öğrenme ve değerlendirme	r	.521**	.633**	.733**	1
		p	.000	.000	.000	

N = 588

** P < 0.01

Tablo 7’de görüldüğü üzere öğretmenlerin deprem öncesi kriz yönetimi görüşleri ile kriz anında krizi kontrol etme, denge durumuna dönüş ve deprem sonrası boyutlarındaki görüşleri arasında pozitif yönde orta düzeyli, oldukça anlamlı bir ilişki vardır. Benzer şekilde deprem anında krizi kontrol etme boyutundaki öğretmen görüşleri ile denge durumuna dönüş ve deprem sonrası görüşleri arasındaki ilişki de orta düzeyli ama oldukça önemlidir. Bu bulgu, depremin neden olduğu krizin bir sürece sahip olduğunu göstermektedir. Bir önceki süreçte yapılmış olan çalışmaların niteliği sonraki süreci olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir.

Okullarda depremden önce (kriz öncesi hazırlık ve planlama), deprem sürecinde (a-krizi kontrol altına alma, b-denge durumuna dönüş) ve deprem sonrası (öğrenme ve değerlendirme) alt boyutlarında kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşleri arasında ilişkiye yönelik olarak regresyon analizi yapılmıştır. Bu bağlamda okullarda depremden önce krize hazırlık ve planlamanın deprem anında krizi kontrol altına alma üzerindeki

etkisini belirlemeye yönelik olarak yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 8,9,10,11’de verilmiştir.

Tablo 8. Deprem öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarının deprem anında krizi kontrol altına alma üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

Değişken	Beta	t	P	Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Standart Hatası
Sabit	0.759	3.833	0.000**	Deprem anında krizi kontrol altına alma	0.635	0.404	0.402	3.108
Deprem öncesi kriz yönetimi önlemleri	0.635	19.910	0.000**					

**($p < 0.01$).

Tablo 8’de görüldüğü gibi R (0.635) değeri “deprem öncesi hazırlık ve planlama” ile “deprem anında krizi kontrol altına alma” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). R² (0.404) ise söz konusu yordayıcı değişkenin yordanan değişkeni ne kadar oranda açıkladığına işaret eder. Dolayısıyla depremden önce yapılan krize hazırlık ve planlama çalışmaları, deprem anında krizi kontrol altına almaya yönelik çalışmaları %40,4 oranında açıklamaktadır.

Tablo 9. Deprem öncesi krize hazırlık ve planlama çalışmalarının deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

Değişken	Beta	t	P	Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Standart Hatası
Sabit	0.491	3.532	0.000**	Deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme	0.547	0.299	0.298	2.184
Deprem öncesi kriz yönetimi önlemleri	0.547	15.802	0.000**					

**($p < 0.01$).

Tablo 9’da R (0.547) değeri “deprem öncesi hazırlık ve planlama” ile “deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme” boyutları arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu boyutlar arasındaki ilişki, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Deprem öncesi hazırlık ve planlama çalışmalarının kriz sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutundaki çalışmaları % 29.9 oranında açıkladığı görülmektedir.

Tablo 10. Deprem anında krizi kontrol altına alma çalışmalarının deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme çalışmaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

Değişken	Beta	t	P	Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Standart Hatası
Sabit	0.570	5.116	0.000**	Deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme	0.655	0.429	0.428	1.971
Deprem anında krizi kontrol altına alma çalışmaları	0.655	20.962	0.000**					

**($p < 0.01$).

Tablo 10’da görüldüğü gibi “deprem anında krizi kontrol altına alma” ile “deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme” boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönde orta düzeyin üstünde olduğu görülmektedir R(0.655). Söz konusu boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). R²(0.429) değerine göre, deprem anında krizi kontrol altına almaya yönelik yapılan çalışmaların deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutundaki çalışmaları % 42.9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 11. Depremde denge durumuna dönüş boyutunda yapılan çalışmaların deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutundaki çalışmalar üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik basit regresyon analizi

Değişken	Beta	t	P	Bağımsız Değişken	R	R ²	Düzeltilmiş R	Tahminin Standart Hatası
Sabit	0.753	0.707	0.000**	Deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme	0.753	0.567	0.566	1.171
Deprem sürecinde denge durumuna dönüş	0.562	27.701	0.000**					

**($p < 0.01$).

Tablo 11’de görüldüğü gibi R (0.753) değeri “deprem sürecinde denge durumuna dönüş” ile “deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme” boyutları arasında pozitif yönde yüksek düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Söz konusu boyutlar arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0.01$). Deprem sürecinde denge durumuna dönüş boyutunda yapılan çalışmaları % 56,7 oranında açıklamaktadır.

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Bu başlık altında eğitim örgütlerinde kriz yönetimi konusunda öğretmen görüşlerinin; cinsiyet, yardım çalışmalarına katılma, sivil savunma ve doğal afetlerden

korunma eğitimi seminerine katılma, kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular verilerek yorumlanmıştır.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi konusunda öğretmenlerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12. Kriz yönetimi konusunda öğretmenlerin görüşleri ile cinsiyetleri arasındaki ilişkiye yönelik Mann-Whitney U testi sonuçları.

Kriz Yönetimi Boyutları		Cinsiyet	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	Kadın	299	295,70	85456,50	42859,500	.866
		Erkek	289	293,34	87709,50		
Deprem Sürecinde	A-Krizi Kontrol Altına Alma	Kadın	299	285,51	82511,00	40606,000	.199
		Erkek	289	303,19	90655,00		
	B-Denge Durumuna Dönüş	Kadın	299	275,80	79707,00	37802,000	.008*
		Erkek	289	312,57	93459,00		
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	Kadın	299	276,29	79847,50	37942,500	.007*
		Erkek	289	312,10	93318,50		
Kriz Yönetimi Toplam Puan		Kadın	299	280,95	81195,00	39290,000	.057
		Erkek	289	307,60	91971,00		

*P< .05

Tablo 12’de görüldüğü gibi, kriz yönetimine ilişkin olarak öğretmenlerin görüşleri, kriz öncesi hazırlık ve planlama [U= 42859,500; p> 0.05], krizi kontrol altına alma [U=40606,000;p> 0.05] ve toplam puanda [U= 39290,000; p> 0.05], cinsiyetlerine göre değişmemektedir.

Kriz sürecinde, denge durumuna dönüş [U= 37802,000;p< 0.05], kriz sonrası, öğrenme ve değerlendirme [U= 37942,500;p<0.05] boyutlarında, öğretmenlerin görüşleri cinsiyetlerine göre istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu fark için kriz

sürecinde denge durumuna dönüş boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında kadınların (SO= 275,80) erkeklere (SO=312,57) oranla, okullarında kriz yönetimi kapsamında yapılan çalışmaları daha olumsuz buldukları görülmektedir. Katılımcıların görüşleri arasında anlamlı farklılığın bulunduğu diğer bir boyut ise deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutudur. Bu boyutta da sıra ortalamalarına bakıldığında kadınların (SO =276,29) kriz sonrası öğrenme ve değerlendirmeye yönelik çalışmaları erkeklere (SO=312,10) oranla daha yetersiz görmektedirler.

Bu bulgu, kadınların olayları değerlendirirken sebep ve sonuç arasında duygusal ilişkiyi ön planda tutmalarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Bu durumun, depremin ortaya çıkardığı korku ve paniğin sonucu olarak, kadınların okul ortamındaki beklentilerinin yüksek olmasıyla ilgili olabileceği düşünülebilir (Çetin, 2005). Erkeklerin beklenmeyen olaylar karşısında daha soğukkanlı ve tepkilerinde daha kontrollü olmalarının bu görüş farkının diğer bir nedeni olarak sayılabilir (Özkaplan, 2009; Horney, 1981). Ayrıca deprem sonrasında, Van il merkezinde görev yapan öğretmenler idari izinli olduğu halde, il dışına çıkmayan öğretmenler arasında erkeklerin çoğunlukta olduğu ve bu öğretmenlerin yapılan çalışmaları yakından takip etme imkânının olması görüşlerini olumlu yönde etkilemiş olabilir. Bu sonuçlardan farklı olarak, Savcı (2008), yaptığı çalışmada kadınların kriz yönetimi konusunda erkeklerden daha olumlu görüş belirttikleri sonucuna ulaşmıştır.

Yardım Çalışmalarına Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Eğitim örgütlerinde kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin deprem sonrası yardım çalışmalarına katılmalarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile deprem sonrası yardım çalışmalarına katılmaları arasındaki ilişkiyi gösteren Mann-Whitney U testi Sonuçları

Kriz Yönetimi Boyutlar		Çalışmalara Katılım	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	Evet	151	301,97	45597,00	31866,000	.529
		Hayır	437	291,92	127569,00		
Deprem Sürecinde	A-Krizi Kontrol Altına Alma	Evet	151	310,40	46870,00	30593,000	.175
		Hayır	437	289,01	126296,00		
	B-Denge Durumuna Dönüş	Evet	151	299,54	45231,00	32232,000	.670
		Hayır	437	292,76	127935,00		
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	Evet	151	301,22	45484,50	31978,500	.549
		Hayır	437	292,18	127681,50		
Kriz Yönetim Ölçeği Genel Toplam		Evet	151	303,89	45888,00	31575,000	.430
		Hayır	437	291,25	127278,00		

Tablo 13'te görüldüğü gibi öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, deprem sonrası yardım çalışmalarına katılmalarına göre; kriz öncesi hazırlık ve planlama [$U= 31866,000$; $p > 0.05$], krizi kontrol altına alma [$U= 30593,000$; $p > 0.05$], denge durumuna dönüş [$U=32232,000$; $p > 0.05$], öğrenme ve değerlendirme boyutlarında [$U=31978,500$; $p > 0.05$] ve toplam puanda [$U= 31575,000$; $p > 0.05$] istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir.

Kriz yönetimi boyutları ve toplam puan ilişkin öğretmen görüşleri, sıra ortalamasına bakıldığında, deprem sonrası çalışmalara katılmayanların ($SO=291,25$) çalışmalara katılanlara ($SO=303,89$) oranla, kriz yönetimi konusunda yapılan çalışmaları daha olumsuz görmekteyiz. Fakat İstatistiksel olarak, boyutlarda ve toplam puandaki bu farklılık anlamlı değildir ($p > .05$).

Deprem sonrası gönüllü olarak çalışmalara katılan öğretmenlerin, yaşanan krizin etkilerini birebir yaşamaları, her açıdan yaşanan kargaşa ortamının farkında olarak kendi okullarındaki kriz yönetimi konusunda düşük beklenti içine girdikleri söylenebilir. Bu öğretmenlerin, yöneticilerle beraber yardım ve rehabilitasyon çalışmalarına katılmış oldukları düşünüldüğünde, kriz yönetimi konusunda kendilerini

yöneticilere daha yakın görerek, duygusal etkiyle daha olumlu görüş belirtmiş oldukları söylenebilir.

Sivil Savunma ve Afetlerden Korunma Seminerine Katılma Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin, kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin sivil savunma ve afetlerden korunma seminerine katılma durumlarına göre değişip değişmediğine ilişkin Mann-Whitney U testi sonuçları Tablo 14 'te verilmiştir.

Tablo 14. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile doğal afetlere karşı hazırlık ve korunma seminerin katılmaları arasındaki ilişkiyi gösteren Mann- Whitney U testi Sonuçları.

	Kriz Yönetimi Boyutları	Seminere Katılım	n	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	P
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	Evet	109	310,03	33793,50	24412,500	.288
		Hayır	479	290,97	139372,50		
Deprem Sürecinde	A-Krizi Kontrol Altına Alma	Evet	109	309,92	33781,50	24424,500	.285
		Hayır	479	290,99	139384,50		
	B-Denge Durumuna Dönüş	Evet	109	304,38	33177,00	25029,000	.498
		Hayır	479	292,25	139989,00		
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	Evet	109	314,90	34324,00	23882,000	.140
		Hayır	479	289,86	138842,00		
	Kriz Yönetim Ölçeği Genel Toplam	Evet	109	310,24	33816,00	24390,000	.284
		Hayır	479	290,92	139350,00		

Tablo 14'te görüldüğü gibi öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin, sivil savunma ve afetlerden korunma seminerine katılmalarına göre; kriz öncesi hazırlık ve planlama [U=24412,500; p > 0.05], krizi kontrol altına alma [U = 24424,500; p > 0.05], denge durumuna dönüş [U= 25029,000; p > 0.05], öğrenme ve değerlendirme [U=23882,000;p > 0.05] boyutlarında ve toplam puanda [U=24390,000; p > 0.05] istatistiki olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı görülmektedir.

Sivil savunma ve afetlerden korunma eğitimlerine katılıma oranına bakıldığında; katılanların (n = 109), katılmayanların (n= 479) sayıları arasındaki büyük fark olduğu görülmektedir. Bu farkın nedeni olarak, hizmet içi eğitim kapsamında düzenlenen seminerlerin amacına hizmet edecek şekilde düzenlenmediği ayrıca nitelikten uzak; alanında uzman sivil savunma görevlisi ve ilk yardım uzmanı tarafından; temel yaşam becerileri, afetlerde hareket eğitimi, korku panik ve acil ilk yardım eğitimlerini konu alan bir program dâhilinde seminerlerin uygulanmaması sayılabilir. Benzer bir çalışma sonucuna göre, Denizli ili, merkez orta öğretim kurumlarında çalışan öğretmenlerin büyük çoğunluğunun kriz durumları ile başa çıkabilmeye ilgili herhangi bir eğitim almadıkları görülmüştür (Savçı, 2008). Alağaçlı (2008) yapmış olduğu çalışma sonucunda, kriz ve afet yönetiminin önündeki en büyük engelin eğitimsizlik ve ön hazırlık yapılmaması olarak belirtmiştir.

Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Öğretmenlerin, kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak yapılan, Kuruskal- Wallis H testi sonuçları Tablo 15 'te verilmiştir.

Tablo 15. Öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile kıdemleri arasındaki ilişkiyi gösteren, Kuruskal-Wallis H testi sonuçları

Kriz Yönetimi Boyutları		Hizmet Yılı	n	Sıra Ortalaması	SD	H	P	Fark
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	5 yıl ve aşağısı	304	282,00	2	7,894	.019*	1-2,
		6-10 yıl arası	169	325,33				1-3
		11 yıl ve üzeri	115	282,04				
Deprem Sürecinde	A-Krizi Kontrol Altına Alma	5 yıl ve aşağısı	304	284,12	2	4,880	.087	
		6-10 yıl arası	169	318,40				
		11 yıl ve üzeri	115	286,83				
	B-Denge Durumuna Dönüş	5 yıl ve aşağısı	304	286,38	2	5,300	.071	
		6-10 yıl arası	169	319,35				
		11 yıl ve üzeri	115	279,46				
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	5 yıl ve aşağısı	304	293,79	2	3,860	.145	
		6-10 yıl arası	169	310,61				
		11 yıl ve üzeri	115	272,70				
Kriz Yönetimi Toplam Puan		5 yıl ve aşağısı	304	284,23	2	7,704	.021*	1-2,
		6-10 yıl arası	169	324,80				1-3
		11 yıl ve üzeri	115	320,12				

*P<. 05

Tablo 15'te görüldüğü gibi katılımcıların kriz yönetimi konusundaki görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre, kriz öncesi hazırlık ve planlama [$H_{(2)}=7,894$; $p < 0.05$] boyutunda ve ölçek toplam puanında da ($H_{(2)}= 7,704$; $p < 0.05$) anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır.

Krizi kontrol altına alma, denge durumuna dönüş, öğrenme ve değerlendirme boyutlarında ise görüşleri, kıdemlerine göre, istatistiksel olarak ($P > .05$) anlamlı farklılaşma görülmemektedir. Gruplar arasındaki farkı belirlemek için uygulanan Mann-Whitney U testi sonuçlarına göre; kriz öncesi hazırlık ve planlama boyutunda, sıra ortalamalarına bakıldığında, mesleki kıdemi 5 yıl ve aşağısında olan öğretmenlerin, kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin ($SO=282,00$), mesleki kıdemi 6- 10 yıl arası olanlar

(SO= 325,33) ile mesleki kıdemi 11 yıl ve yukarisında olanlara (SO= 282,04) göre daha olumsuz olduğu görölmektedir. Ölçek toplam puanındaki farka bakıldığında ise mesleki kıdemi 5 yıl ve aşığında olan öğretmenlerin, mesleki kıdemi 6-10 yıl ve 11 yıl ve yukarisında olan öğretmenlerden kriz yönetimi konusunda daha olumsuz görüşe sahip oldukları görölmektedir.

Bu sonuçlara göre, meslek hayatlarının başında olan, mesleki kıdemi az olan öğretmenlerin, depremden önce; kriz öncesi hazırlık ve planlama, deprem sürecinde ve deprem sonrasında görev yaptıkları okullardaki kriz yönetimine ilişkin çalışmaları, mesleki kıdemi fazla olan öğretmenlere göre daha yetersiz bulmaktadırlar. Mesleki kıdemi düşük olan öğretmenlerin kıdemi yüksek olan öğretmenlerden olumsuz görüş belirtmelerinin nedeni olarak, meslekte yeni olmalarından kaynaklı olarak görev yaptıkları okullardaki yöneticilerin görev ve sorumlulukları hakkında yeterince bilgiye sahip olamamaları, idealist düşünceden dolayı daha yüksek beklenti içinde olmaları sayılabilir. Depremin neden olduğu kargaşa ortamında en temel ihtiyaçlar bile karşılanamazken eğitim ortamlarındaki eksikliklerin giderilmesinde de sıkıntılar yaşanmıştır. Bu durumda yüksek beklentinin karşılanamaması, olumsuz düşünce ve hayal kırıklığı olarak ortaya çıkmaktadır.

Spesifik olarak kriz yönetimi konusundaki öğretmen görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklı olmasına rağmen, kriz yönetim ölçeği toplam puanına bakıldığında ($\bar{X}=0,35/ 15,30$), bütün kıdem gruplarındaki öğretmenlerin okullarında deprem kaynaklı krizin yönetimini düşük düzeye yakın yetersiz buldukları görölmektedir.

Okul Kademesi Değişkenine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların, kriz yönetimine ilişkin görüşleri ile görev yaptıkları okul kademesi arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak uygulanan Kuruskal- Wallis H testi sonuçları Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16. Öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki görüşleri ile görev yaptıkları okul kademesi arasındaki ilişkiyi gösteren, Kuruskal- Wallis H testi sonuçları.

Kriz Yönetimi Boyutları		Okul Kademesi	n	Sıra Ortalaması	SD	H	P	Fark
Deprem Öncesi	Kriz Öncesi Hazırlık ve Planlama	Anaokulu	102	346,95				1-2,
		İlköğretim	341	297,70	2	19,974	.000*	1-3,
		Lise	145	250,07				2-3
Deprem Süreci	A-Krizi Kontrol Altına Alma	Anaokulu	102	355,41				
		İlköğretim	341	288,89	2	18,523	.000*	1-2,
		Lise	145	264,86				1-3
	B-Denge Durumuna Dönüş	Anaokulu	102	322,73				
		İlköğretim	341	295,00	2	5,125	.077	
		Lise	145	273,47				
Deprem Sonrası	Öğrenme ve Değerlendirme	Anaokulu	102	342,49				
		İlköğretim	341	289,55	2	12,294	.002*	1-2,
		Lise	145	272,38				1-3
Kriz Yönetimi Toplam Puanı		Anaokulu	102	353,36				1-2,
		İlköğretim	341	292,75	2	19,290	.000*	1-3,
		Lise	145	257,22				2-3

*P<. 05

Tablo 16'ya bakıldığında, öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşleri, görev yaptıkları okul kademesine göre, kriz öncesi hazırlık ve planlama [$H_{(2)} = 19,974$; $p < 0.05$], krizi kontrol altına alma [$H_{(2)} = 18,523$; $p < 0.05$], öğrenme ve değerlendirme boyutlarında [$H_{(2)} = 12,294$; $p < 0.05$] anlamlı şekilde farklılaşmaktadır. Ayrıca kriz yönetimi toplam puanında da [$H_{(2)} = 7,704$; $p < 0.05$], öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin görev yaptıkları okul kademesine göre anlamlı şekilde farklılaştığı görülmektedir.

Öğretmen görüşleri arasındaki farka bakıldığında, kriz öncesi hazırlık ve planlama boyutunda, ilköğretim okulu (SO=297,70) ve liselerde (SO=250,07) çalışan

öğretmenlerin anaokullarında çalışan öğretmenlerden (SO=346,95) daha olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir. Ayrıca lise kademesinde görev yapan öğretmenlerin de (SO=250,07) ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlere göre kriz yönetim çalışmalarını, toplam puanda ve kriz öncesi hazırlık planlama boyutunda daha yetersiz buldukları görülmektedir. Anlamli farklılaşmanın görüldüğü diğer boyutlarda ise krizi kontrol altına alama, öğrenme ve değerlendirme boyutlarında da ilköğretim (SO=288,89-289,55) ve lise (SO=264,86-272,38) kademesinde çalışan öğretmenlerin, görüşlerinin, anaokullarında (SO=355,41-342,49) çalışan öğretmenlerin örüşlerinden daha olumsuzdur.

Okul kademesi değişkeni ile ilgili ölçek toplam puanında farklılığın tespiti için sıra ortalamalarına bakıldığında, ilköğretim (SO=292,75) ve lise (SO=257,22) çalışan öğretmenlerin, anaokullarında (SO=353,36) çalışanlara göre kriz yönetimi konusunda daha olumsuz düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Van merkezdeki anaokullarının tamamına yakını, yıldız tipi tek katlı binalarda hizmet vermesi, öğrenci mevcudunun ve personel sayısının az olmasından dolayı iletişim ve ilişkilerin daha yakın ve samimi olması, anaokullarına kriz yönetimi açısından avantaj sağlamaktadır. Bu durumun anaokullarında çalışan öğretmenlerin diğer okul kademelerinde görev yapan öğretmenlerden daha olumlu görüş belirtmelerinin nedeni olabilir. Ayrıca Van depremi sonrasında meydana gelen hasarlar sonucu birçok okul kullanılamaz hale gelmişken, anaokullarında önemli bir hasar rapor edilmemiştir. Bundan dolayı, deprem sürecinde 10 anaokulu binası öğretmenlerin barınmaları için kullanılmıştır. Depremin yarattığı kargaşa ortamında anaokullarının öğretmenler için güvenli bir barınma yeri olarak hizmet vermesi ve anaokullarında çalışan öğretmenlerinde kendi okullarında barınmaları, kriz yönetimi konusunda görüşlerinin, diğer okul kademelerindeki öğretmenlerin görüşlerinden daha olumlu olmasının nedenlerinden biri olarak sayılabilir.

Üç eğitim kademesinde (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin kriz yönetimi konusundaki görüşleri karşılaştırıldığında, okuldaki öğrenci ve personel sayısı az olandan çok olana (anaokulu, ilköğretim ve lise) doğru sıralandığında, kriz yönetimine ilişkin görüşlerinin de personel ve öğrenci sayısındaki

yoğunluğa göre olumsuz yönde değiştiği görülmektedir. Okuldaki çalışan sayısının az olması, birincil ve samimi ilişkilerin kurulduğu çalışma ortamının öğretmenlerin görüşlerini olumlu yönde etkilediği söylenebilir (Saylık, 2012). Bu durum, okullarda örgütsel güven ve beraberinde takım çalışmasının çalışma açısından elverişli ve krizlere daha dirençli bir ortam sağladığı yönündeki görüşleri doğrular niteliktedir (Zengin, 2011).

Cinsiyet ve Çalışmalara Katılım Değişkenlerinin Karşılaştırılmasına Yönelik Bulgular ve Yorumlar

Katılımcıların, kriz yönetimi konusundaki görüşleri, cinsiyetleri ile deprem sonrası yardım çalışmalarına katılmaları arasındaki farkın belirlenmesine ilişkin Crosstab tablosu, Tablo 17 'de verilmiştir.

Tablo 17. Kriz yönetimine ilişkin öğretmen görüşlerinin Cinsiyet ve deprem sonrası çalışmalara katılma değişkenlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin Corosstab tablosu.

Cinsiyet	Çalışmalara Katılım	n	F	%
Kadın	Evet	299	44	29,1
	Hayır		255	58,4
Erkek	Evet	289	107	70,9
	Hayır		182	41,6
Toplam		588	588	%100

Tablo 17'de görüldüğü gibi okullarda görev yapan öğretmenlerin deprem sonrası yardım çalışmalarına katılma oranı erkeklerde ($n_{(289)}= 107/ \% 70,9$) kadınlarda ise ($n_{(299)}= 44/ \%29,1$) olarak bulunmuştur. Bu durumda erkek katılımcıların deprem sonrasında yürütülen, yardım malzemesi dağıtımı, kurtarma ve koordinasyon gibi çalışmalara, kadın katılımcılardan daha yüksek oranda katıldıkları sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Deprem gibi ani gerçekleşen, can kayıplarına neden olan bir doğa olayı, insanlar üzerinde korku ve paniğe neden olmaktadır (Oflaz, 2008; Baloğlu, Harris ve Karagözoğlu, 2005) Erkeklerin yaşanan bu olay sonrası toparlanma ve normal yaşamlarına dönüş konusunda daha başarılı oldukları söylenebilir (Turan, Öztürk, Kaya

ve Aştı, 2011). Deprem sonrası yardım dağıtımı, enkazdan yaralı kurtarma ve ilk yardım gibi çalışmalar genelde fiziksel güç ve yoğun gayret gerektirdiği için erkeklerin bu tür çalışmalara daha yatkın oldukları da söylenebilir. Ayrıca katılımcı kadınlar arasında evli olanların olması ve annelik görevlerinin birinci öncelikleri olması (Özensel, 2004) sebebiyle birçok kadın, kendi çocuklarının bakımı ve beslenmesiyle ilgilenmek zorunda olduğundan, çalışmalara erkek katılımcılar kadar destek veremedikleri sonucu çıkarılabilir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırma bulgularına dayalı olarak ulaşılan genel sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

Kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan öğretmenlerin 2011 Van depremlerinin neden olduğu krizin yöneticiler tarafından nasıl yönetildiğine ilişkin görüşlerini belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmanın sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Kriz yönetimine ilişkin sonuçlar

Okullarda depremden kaynaklanan krizin nasıl yönetildiğini belirlemeye yönelik yapılan araştırmada kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası aşamalar ayrı ayrı değerlendirilmiş ve öğretmenlerin görüşlerine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- ✓ Sürecin tümü (ölçeğin toplam puanı) değerlendirildiğinde, okullarda depremden kaynaklanan kriz iyi yönetilememiştir. Krizin yönetilmesi konusunda tüm aşamalarda alınması gereken önlemler, yapılması gereken acil müdahaleler ve çalışmalar büyük ölçüde ihmal edilmiştir.
- ✓ Deprem yaşanmadan önce (kriz öncesi) krize hazırlık ve planlama boyutunda depreme yönelik alınan önlemler yetersizdir.
- ✓ Deprem anında (kriz sürecinde) krizi kontrol altına alma ve denge durumuna dönüş boyutlarında yapılan çalışmalar ve müdahaleler yetersizdir kalmıştır.
- ✓ Depremden sonrası (kriz sonrası) öğrenme ve değerlendirme boyutunda depreme ilişkin yapılan çalışmalar ve faaliyetler yetersiz kalmıştır.
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenlerin deprem öncesi kriz yönetimi görüşleri ile kriz anında krizi kontrol etme, denge durumuna dönüş ve deprem sonrası boyutlarındaki görüşleri arasında pozitif yönde orta düzeyli, oldukça anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu bulgu depremlerin neden olduğu krizlerde bir aşamada

yapılan çalışmaların sonraki aşamaları ve sürecin geneli üzerinde etkiye neden olduğu sonucunu ortaya koymaktadır.

- ✓ Öğretmen görüşlerine göre depremde önce yapılan hazırlıklar ve alınan önlemler deprem olduğunda ve deprem sonrasındaki süreci olumlu yönde etkileyebilmektedir.
- ✓ Katılımcı öğretmenlere göre, deprem anında krizi kontrol altına alma ve denge durumuna dönüş için yapılan çalışmalar, deprem sonrası öğrenme ve değerlendirme boyutundaki çalışmaları olumlu yönde etkilemektedir.
- ✓ Araştırmaya katılan öğretmenler, deprem öncesi, deprem anı ve deprem sonrasını kapsayan tüm kriz sürecinde, krizi yönetme konusunda en çok olumlu görüş belirttikleri hususlara bile orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Öğretmenlerin görece en çok olumlu görüş belirttikleri hususlar şöyledir: “Farklı illerde eğitimlerine devam etmek isteyen öğrenciler tespit edilerek il dışı nakil işlemleri zamanında yapılmıştır”, “okul kat yerleşim planı ve acil çıkış şeması oluşturularak uygun yerde asılmıştır”, “okulda çalışanların ve öğrencilerin deprem durumunda nasıl hareket edecekleri konusunda önceden bilgilendirilmiştir”, “olası kriz senaryolarına bağlı olarak bina tahliye, kurtarma ve ilk yardım tatbikatlarının gerçekleştirilmiştir”.
- ✓ Katılımcı öğretmenler, kriz sürecinin tümünde, krizin yönetilmesi konusunda en olumsuz görüş belirttikleri hususlar ise şöyledir: “Okul yönetimi, kriz yönetim ekibi üyelerine ulaşarak toplantı çağrısı yapmıştır”, “kriz döneminde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller hakkında yasal süreç işletilmiştir”, “hazırlanmış kriz yönetim planına göre hareket edilmiştir”, “depremden sonra kriz yönetim ekibinin başarısı değerlendirilmiştir”.
- ✓ Öğretmenlerin okullarda krizin yönetilmesi konusundaki görüşleri, cinsiyet, kıdem ve okul kademesi değişkenlerine göre farklılaşmaktadır.
- ✓ Krizin yönetilmesi konusunda kadın öğretmenler, erkek öğretmenlere göre daha olumsuz görüşlere sahiptirler.
- ✓ Mesleki kıdemi beş yıl ve aşağısında olan öğretmenler, daha kıdemli öğretmenlere göre “kriz öncesi hazırlık ve planlama” boyutunda yöneticilerin krizi yönetme yeterliklerini daha olumsuz görmüşlerdir.

- ✓ Okul kademesi değişkeninde, lise ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenler, kriz yönetimi konusunda, anaokullarında çalışan öğretmenlerden daha olumsuz görüş sahiptirler.
- ✓ Deprem anında arama kurtarma, yardım malzemesi dağıtımı ve rehabilitasyon çalışmalarına erkek öğretmenler, kadın öğretmenlere göre daha çok katılmışlardır.

Öneriler

Araştırmaya yönelik öneriler aşağıda yer almaktadır. Bu öneriler araştırmada elde edilen sonuçlarla ilgili olarak ‘‘uygulayıcılara yönelik öneriler’’ ve gelecekte yapılacak araştırmalarla ilgili olarak da ‘‘araştırmacılara yönelik öneriler’’ şeklinde iki boyutta geliştirilmiştir.

Uygulayıcılara yönelik öneriler

- ✓ Okul yöneticileri tarafından, olası kriz durumlarına yönelik olarak, koordinasyon ve planlama işlerini gerçekleştirecek bir kriz yönetim ekibi kurulmalıdır. Mümkünse, kriz yönetim ekibine okul müdürü ya da görevlendireceği bir müdür yardımcısı başkanlık etmelidir. Kriz yönetim ekibi okul yönetimiyle işbirliği içinde çalışabilmelidir. Bu ekibin kuruluşu ve çalışmaları kağıt üzerinde kalmamalı, bunlar periyodik olarak okul müdürü ve eğitim denetmenleri tarafından denetlenmelidir.
- ✓ Kurulan kriz yönetim ekibine okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve sivil toplum kuruluşları gibi, okulla ilgili bütün paydaşlar dâhil edilmelidir. Kriz yönetim ekibinin oluşturulması, kriz planlarının hazırlanması ve takım olma bilinci konusunda sivil savunma uzmanlarından destek alınmalı, böylece okullarda risk faktörlerinin önceden tespit edilerek acil durum yönetimi ve teknik ihtiyaçlar konusunda her an göreve hazır eğitilmiş bir ekip hazır bulunmuş olacaktır.
- ✓ Kurulan kriz yönetim ekibi tarafından, okuldaki öğrenci ve öğretmenlere düzenli aralıklarla eğitimler verilmelidir. Bu eğitimlerin yanı sıra, okulda telefon iletişim ağı kurulmalı, acil çıkışların tespiti, yangın söndürme

sisteminin kontrolü yapılarak ve acil durumlarda bina tahliyesinden sonra toplanma merkezi belirlenmelidir.

- ✓ Bütün eğitim kademelerinde kurulacak olan kriz yönetim ekiplerince olası bir kriz durumuna yönelik olarak, kriz öncesi hazırlıklar, kriz sürecinde ve kriz sonrasında yapılacak çalışmalar ve alınacak önlemleri kapsayan kriz planları hazırlanmalıdır.
- ✓ Olası krizlerle ilgili senaryolar geliştirilmelidir. Bu senaryolara göre tatbikatlar düzenlenmelidir. Düzenlenen bu tatbikatlar kriz yönetim ekiplerince raporlaştırılarak okul personeli ve öğrencilere bu konularla ilgili bilgi verilmelidir. Böylece, olası kriz durumları için ön hazırlıklar test edilmiş olacaktır.
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kriz yönetim birimi kurulmalıdır. Bakanlık kriz yönetim ekibine bağlı olarak taşra teşkilatında il müdürlükleri bünyesinde kurulacak kriz ekibi ile koordineli bir şekilde olası krizler ve acil durumlar konusunda çalışabilmelidir.
- ✓ İl milli eğitim müdürlüklerinin bünyesinde kurulacak olan kriz yönetim birimi tarafından, okulların kriz planları incelenmeli ve gerekli önlemler alınması için okullara rehberlik edilmelidir. Böylece okulların kriz yönetimi konusundaki eksiklikleri tespit edilerek, eksiklikler zamanına giderilecek ve teknik destek sağlanmış olacaktır.
- ✓ Okullarda görev yapan bütün personelin, acil durum yönetimi, kriz yönetimi, takım olma bilinci ve ilk yardım gibi konuları kapsayan teorik ve pratik bölümlerden oluşan, en az bir haftalık eğitime tabi tutulmalıdırlar. Böylece kriz yönetimi konusunda temel bilgiler, okulda çalışan bütün personele aktarılmış olacaktır.
- ✓ Araştırma bulgularına bağlı olarak, kriz yönetimi konusunda, erkeklerin kadınlardan daha olumlu görüşe sahip oldukları ve deprem sonrası çalışmalara, erkeklerin daha çok katıldığı görülmüştür. Bu sonuçlardan hareketle, özellikle kriz yönetim ekibi kurulması ve kriz planlarının hazırlanması gibi çalışmalara kadın öğretmenler de dâhil edilerek, onların ilgi ve yeteneklerine göre sorumluluk verilmelidir.

- ✓ Hazırlık ve planlama çalışmalarının kâğıt üzerinde kalmaması ve işlevsel olarak amacına uygun yürütülmesi için periyodik olarak güncellenmelidir.
- ✓ Okullarda hazırlanan sivil savunma dosyaları gerçekçi veriler kullanılarak hazırlanmalı ve dosyanın içeriği konusunda bütün personele bilgi verilmelidir.

Araştırmacılara yönelik öneriler

- ✓ Depremim üzerinden belli bir zaman geçti. Geçen bu sürede alınan önlemleri, yapılan hazırlık ve planlamaları belirlemek için aynı araştırma ya da bu araştırmaya benzer araştırmalar yapılabilir. Bu sayede yaşanan büyük kriz sonrası eksikliklerin ne ölçüde giderildiği, krizden ne ölçüde ders alındığı ortaya konmuş olacaktır.
- ✓ Kriz yönetimi konusunda, okullardaki risk faktörlerinin tespiti ve yapılabilecek çalışmaları kapsayan araştırmalar yapılabilir.
- ✓ Eğitim örgütlerinde kriz yönetimine ilişkin olarak daha derinlemesine araştırmalar yapılması için, görüşme, gözlem gibi nitel yaklaşım ile nicel yaklaşımın birlikte kullanıldığı karma modellerle araştırma yapılabilir.
- ✓ Milli Eğitim Bakanlığının kriz yönetim stratejilerini belirlemeye yönelik olarak il ve ilçe müdürlüklerinde çalışan personel görüşlerini kapsayan çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Eğitim örgütlerinde üst kurum olan il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde kriz yönetimine ilişkin yapılan çalışmalarla ilgili öğretmen ve yönetici görüşlerini içeren çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Bu çalışmada, deprem kaynaklı bir kriz süreci ile ilgili yöneticilerin yeterlilikleri, öğretmen görüşlerine göre belirlenmeye çalışılmıştır. Farklı olarak değişik kriz durumlarına (yangın, sel, okulda ölüm, silahlı saldırı) yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü..
- AFAD (Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı), (2012). *Ulusal Afet Müdahale Planı*. 2012. Ankara.
- Akarsu, A. H. (2010). *İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetimi ilkeleri ve uygulamaları* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Arazi Tepehan, H. (2010). *Stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerin kriz yönetimindeki yeri ve önemi: konu ile ilgili bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdağ, M. (2003). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.4(2), 1-21.
- Alağaçalı, S. (2006). *Kriz ve afet yönetimi: Türkiye örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdeniz, H. (2004). Kriz yönetiminde sayısal ortofoto haritaların sağlayabileceği olanaklar. *Jeodezi Jeoinformasyon ve Arazi Yönetimi Dergisi*.(91),13-20.
- Akpınar, B. ve Köksalan, B. (2003). Olağanüstü haller ve okul. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1),151-158.
- Aksoy, B. (2013). Depremi yaşamış olan 9. sınıf öğrencilerinin “deprem” kavramına yönelik algılarının nitel açıdan incelenmesi. *Journal of World of Turks*. 5(1), 247-265.
- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2002). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 36(1-2), 37-49.

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yasar Universty*, 4(15), 2435-2450.
- Akyüz, G. (2010). *Kriz ve kriz yönetiminde liderin rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Asunakutlu, T, Safran, B, Tosun, E. (2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1), 141- 163.
- Akat, İ ve Budak, G.G. (2002). *İşletme yönetimi*. Barış Yayınları: İzmir.
- Ataman, G. (2002). *İşletme yönetimi temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. 2. Baskı Türkmen Kitapevi: İstanbul.
- Ataulusoy, Z. (2007). *Kriz iletişimi sürecinde marka yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ateş M. (2006). *Kriz yönetimi ve rekabet stratejileri: Türk Hava Yollarında bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avgan, S. (2010). *Kriz yönetimi ve Türkiye’de krizlerin tarihsel gelişimi: Bursa’daki işletmelerde kriz yönetimi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, M, Demirci, M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (29), 65-81.
- Aydoğan, Z. F. (2004). Örgüt kültürü ve iklimi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*.(2), 203- 2015.
- Aykaç, B. (2001). Kamu yönetiminde kriz ve kriz yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. (2), 123-132.

- Aytekin, O. (2012). 2011 Van Depreminin yöresindeki kültür varlıklarına olan etkisi üzerine bir araştırma. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*.1(1),181-190.
- Bacni, Z. (2010). *Kriz sürecinde kriz yönetimi ve yeniden yapılandırmalar*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baloğlu, M. Harris. M ve Karagözoğlu, C. (2005). The psychological effects of an earthquake on Turkish college students . *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi* 2(1), 125-136.
- Baran, H. (2004). *İşletmelerde Kriz Yönetimi*. İzmir Ticaret Odası, AR-GE Bülten, (Kasım).
- Brockington, J. L. (2006). Effective crisis management. *International Educatuor*. Culy-Aug. (2), 47-52.
- Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim* . Siyasal Kitabevi: Ankara
- Can, H. (1997). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Comfort, L.K. (2007). Crisis management in hindsight: cognition, communication, coordination, and control. *Public Administration Review*. December. Special Issue, 187-197.
- Çakmak Şahin, S. (2009). Meksika, Asya ve Türkiye krizleri üzerine karşılaştırmalı bir değerlendirme. *Mülkiyeliler Birliği Dergisi*, 30(250), 124-138.
- Çakır, B. (2007). *Afet ve acil durum yönetimi: Bolu Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çalık, T. Sezgin, F. (2005). Küreselleşme, bilgi toplumu ve eğitim. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*,13(1), 54-66.

- Çelik K. (2004). *Eğitimde acil durum yönetimi model önerisi ve uygulanabilirliği araştırması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.
- Çelikten, M. (2001). Okul yöneticilerinin problem çözme becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 7 (27), 297-309.
- Çeto, E. (2009). *Kriz ortamında insan kaynakları yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, A. (2001). *Örgüt-çevre etkileşimi açısından kriz yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin, O. B. (2005). Ekofeminizm: kadın- doğa ilişkisi ve ataerkillik. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 1(1), 62-74.
- Çetinkaya, N, I. (2010). *Kriz ortamlarında devlete duyulan güven (17Ağustos 1999 Marmara Depremi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deming, W.E. (1996) *Krizden çıkış (Out of the crisis)*. (Çev: Cem AKAŞ), Güzel Sanatlar Matbaası. İstanbul.
- Demir, Ö. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi ve ortadoğu sanayi ve ticaret merkezindeki (OSTİM) küçük ve orta ölçekli işletmelerin krize hazır olma durumlarına ilişkin bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6(23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Basım Yayın: İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları: İstanbul.

- Doğan, K. (2010).*Örgütsel öğrenme ve kriz arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Deprem Sonrası Travma Merkezi (2013). (*Deprem sonrası Travma merkezi Anne Çocuk Eğitim Vakfı (AÇEV) tarafından açılmıştır. Van depreminden sonra kadın ve çocuklara psikolojik destek sunmak amacıyla kurulmuş ve ücretsiz hizmet veren bir kuruluştur. Bu kurumda çalışan psikologlarla yapılan görüşme verilerine yer verilmiştir*).
- Döş, İ. ve Cömert, M. (2012). İlköğretim okullarında kriz yönetimi hakkında okul müdürlerinin görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. 9 (20), 329-346.
- Durđun, S. (2006).Örgüt kültürü ve örgütsel iletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*.3(2),112-132.
- Ekinci, H. İzci, F. (2006). Kriz yönetiminde insan kaynaklarına psikolojik desteğin önemi ve kayseri tekstil sektöründe bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12 (2),39-54.
- Erkal, T. ve Değerliyurt, M. (2007). Türkiye’de afet yönetimi. *Doğu Coğrafya Dergisi* 22(1), 148- 161.
- Erten, Ş. (2011). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi anlayışı*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Beta Basım Yayım. İstanbul.
- Fidan, M. Gülsünler, M. E. (2003). Kurum kimliğinde kriz yönetiminin yeri ve önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 465- 475.
- Filiz, E. (2007). *Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi*. Alfa Akademi Basım Yayım: İstanbul.
- Genç, N.(2007). *Yönetim ve organizasyon* .Seçkin Yayıncılık: Ankara.

- Genç, N. (2005). *Zirveye götüren yol yönetimi*. Timaş Yayınları: İstanbul.
- Genç, N.F. (2008). Kriz iletişimi: Marmara Depremi örneği. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*.5 (3), 161-175.
- Gül, A. (2010). *İstanbul ilinde üç farklı statüdeki hastanede çalışan hemşirelerin kriz ile karşılaşma durumları, kriz yönetimine bakışı ve kişilik özellikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Güneş, H. ve Demirtaş, H. (2002). *Eğitim yönetimi ve denetimi sözlüğü*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Göksu.T. (2011). *Kriz yönetimi*. www. turgutgöksu.com. Erişim Tarihi 05.05. 2013.
- Gürkan, P. Balamir M. ve Yakut, A. (2003). *Afet yönetiminin stratejik ilkeleri: Türkiye ve dünyadaki politikalara genel bakış*. Araştırma projesi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Afet Yönetimi Uygulama ve Araştırma Merkezi.
- Haşit, G. (2000) *Örgütlerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi örgütleri üzerine yapılan araştırma çalışması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:1177, Eskişehir.
- Horney, K. (1981). Kadın psikolojisi (Çev; Bekir Onur). *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*.14(1), 1-14.
- Hurst, K. D. (2000). *Crisis & renawal*. Alfa Yayınları: İstanbul.
- Hürriyetoğlu, A. (2012). *Tense aspect and mood Based event extraction forsituation analysis and crisis management*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Orta Doğu Teknik Üniversitesi Bilişim Enstitüsü.
- İnandı, Y. (2008). Resmi ilk ve ortaöğretim okulları müdürlerinin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*. 10, 36-55.
- Kadıoğlu, M. (2008). Modern, bütünleşik afet yönetimin temel ilkeleri. *Afet Zararlarını Azaltmanın Temel İlkeleri Türkiye Ofisi Yayınları No: 2*, Ankara.

- Kahraman, N. (2009). *İstanbul ilindeki bir özel hastanede çalışan hemşirelerin kriz ve kriz yönetimi ile ilgili düşünceleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Kaplan, B. (2006). *Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: bankacılık sektöründe bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma. *Teknoloji Dergisi*.7(2), 225-233.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Karlık, T. (2007). *Halkla ilişkilerde kriz yönetimi; kurumsal örnekler*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, G. (2002). Crisis management & team effectiveness: a closer examination. *Journal of Business Ethics*. (41), 235-249.
- Koçak, İ. (2003). *Afet yönetimi ve Türkiye'nin afet organizasyon yapısının mevcut durum analizi*.Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Başkanlığı
- Koçel, T. (1993). İşletmelerde kriz durumlarında yönetim uygulamaları. *Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri, Mayıs 1993, TÜSSİDE. İstanbul*.
- Kovoor Mistra, S. Clarir, J. ve Bettenhusen, K. (2001). Clarifying the attributes of organizational crises. *Technological Forecasting and Social Change*, 67(1), 77-91
- Kundak, S. (2012). *Şehirler afetler ve insanlar*. www. toprakisveren. org. tr. Erişim 05.05.2013.
- Kurtuluş, Y, İ. (2009). *Kriz yönetiminde liderlik ve liderlik özelliklerinin değerlendirilmesine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2011). Eşi öğretmen olan personelin atanması ile ilgili İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü kararı. *B.08.O.İKG.0.01.00.00-903 sayı ve 05.12. 2011 tarihli Bakanlık Yazısı.*
- Milli Eğitim Bakanlığı MEB. (1973). 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu. *24/6/1973 Tarih, 14574 Sayılı resmi gazete. www.meb.gov.tr adresinden 25 Temmuz 2011’de alınmıştır. Erişim: 17.07.2013.*
- Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü(MEB). (2013). *PISA (Uluslar arası öğrenci değerlendirme programı) 2012 Ulusal Ön raporu. www.meb.gov.tr. Erişim: 17.07.2013.*
- Memduhoğlu, H. B. (2010). Yönetim düşüncesinin evrimi ve yönetişim. *Yönetimde yeni yaklaşımlar*, (Edt: H.B, Memduhoğlu ve K, Yılmaz). Pegem Akademi: Ankara.
- Meydan, M. (2005). *Kriz yönetimi ve muhtemel bir krize karşı işletmelerin hazırlıklarına yönelik alan araştırması (Denizli tekstil işletmeleri örneği)*. Afyon Kocatepe Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi.
- Murat, G. ve Mısırlı, K. (2005). Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi: çaycuma örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi Cilt 1(1), 1-19.*
- National Forum on Education Statistics. (2010). Crisis data management: a forum guide to collecting and managing data about displaced students (*NFES 2010–804*).U.S. Department of Education. Washington, DC: National Center for Education Statistics.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi*. Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Oflaz, H. (2008). Felaketlerin psikolojik etkileri ve hemşirelik uygulaması. *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 12(3), 70-77.*

- Okay, A. (2002). Kriz ve halkla ilişkiler. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi.1(12). 473-498.*
- Olgun, H. (2006). *Afet kaynaklı krizlerin yönetimi:1999 sonrası İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği.* Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi.1-2, 203-212.*
- Ögel, K. Tarı, I. ve Yılmazçetin, C. (2006). *Okulda suç ve şiddeti önleme.* Yeniden Yayınları, no : 17 : İstanbul
- Oomes, A.H.J. (2004). *Organization awareness in crisis management dynamic organigrams for more effective disaster response.* Proceedings of ISCRAM2004 (Eds. B. Carle and B. Van de Walle), 63 – 68.
- Öğüt, A. (2007). Küçük ve orta ölçekli sanayi işletmelerinde kriz yönetimi yaklaşımları: tekstil sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 3(2), 287-304.*
- Ökten, S. (2012). Konya Büyükşehir Belediyesi ve afet yönetimi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 5(1), 117-141.*
- Özbakır, G. A. (1992) *İşletmelerde kriz yönetimi ve uygulamadan bir örnek.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdem, G. (2010). Kriz yönetimi. *Yönetimde yeni yaklaşımlar.* (Edt: H.B, Memduhoğlu ve K, Yılmaz). Pegem Akademi: Ankara.
- Özdemir, A. T. (2002). *İlköğretim okul müdürlerinin kriz yönetimi konusundaki koordinasyon yeterliliklerinin değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özen, Y. (2011). Eğitim kurumlarında yönetsel ve bireysel krize müdahalenin planlanması ve eğitimi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 3, 120-140.
- Özensel, E. (2004). Türk toplumunda çocuğun yetiştirilmesinde annenin rolü: Konya ili örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*. 2 (6), 77-96.
- Özer, Ş. (2002). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin iletişim davranışlarıyla ilgili öğretmen ve yönetici algılarının incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Özkaplan, N. (2009). Duygusal emek ve kadın işi/ erkek işi. *Çevre ve Toplum Dergisi*, 2, 15-24.
- Özmaya, F. (2010). *Kamu güvenliği alanında kriz yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2003). *Kriz yönetimi ve tekstil sektörüne etkileri ile ilgili bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, B. (2010). *Kriz yönetimi ve örnek bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özvan, A. Şengül, M, A.ve Tapan, M. (2008). Van yerleşkesinin deprem tehdidi ve olası bir Van depreminin sonuçları. *Kocaeli Üniversitesi Deprem Sempozyumu*, 23-25 Mart.2008 Kocaeli,1386-1396.
- Pauchant, T,C. Coulombe, C. and Martineau, J,T. (2006). Crisis management and ethics. *Encyclopedia of Business Ethics*.2, 2-10,
- Parlatır, İ. Gözaydın, N. Zülfikar, H. Aksu, T. Türkmen, S. ve Yılmaz, Y. (1998). *Türkçe sözlük*. Türk Dil Kurumu. Ankara.
- Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde kriz yönetimi ve stratejisinin önemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Poyraz, F. (2012).GPS tekniği ile tektonik hareketlerin belirlenmesi. *İstanbul Bülten TMMOB Kadastro ve Harita Mühendisleri Odası Dergisi*. Şubat, 26-27.
- Pusti, M. (2013). Krizlerin anatomisi ve Türkiye’de 2001 – 2008 finansal-ekonomik krizleri üzerine bir inceleme. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Quarantelli, E. L. (1986). *Disaster crisis management*. Disaster Research Center University of Delaware. Conference on Industrial Crisis Management in NewYork City, New York, September 6, 1986.
- Raftari, M. Mahjoub, R. and Joudaki, S. (2011). The Role of crisis management in seismic disaster. *Australian Journal Of Basic And Applied Sciences*. 5(9), 1923-1927.
- Renos, V. (2006). *Complementing natural disasters management:the role of social protection*. SP Discussion Paper. February 2006 No. 0543. Social protection The worl Bank
- Rosenthal, U. & Kouzmin, A. (1997). Crises and Crisis Management: Toward Comprehensive Government Decision Making. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 7(2), 277-304.
- Savç1, S. (2008). *Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saylık, A. (2012).*Ortaöğretim okullarındaki informel ilişkiler ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul İli örneği)*.Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü.

- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan- Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2),181- 195.
- Solmaz, B. (2006). Krizde itibarın yönetilmesi. *Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi*, 4(3), 65- 72.
- Sungur, M. ve Herbert, C. (2011). Deprem sonrası ortaya çıkan psikolojik tepkileri anlamak ve kendi kendine yardım etme yöntemleri. *Lundbeck İlaç, Afetlerde Psikososyal Hizmet Birliği ve Türkiye Psikiyatri Derneği, Özel Baskı*.
- Soysal, A; Paksoy, H. M. ve Özçalıcı, M. (2011). Kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 6(1), 223-248.
- Soysal, A; Karasoy, H. A. ve Alıcı, S. (2009). Kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 21,433- 446.
- Sucu, Y. (2006). *Kriz yönetimi*. Tasarlanmamış kitap: Ankara.
- Sürmeli, D. (2011). *Yapay sinir ağları ile afet yönetiminde sosyal zarar görülebilirlik riskinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Sivil Savunma Kanunu. (1958). 9.6.1958 Tarih, 7126 Sayılı Resmi gazete. www.mevzuat.gov.tr . Erişim: 06.01.2014
- Şen, F. (2011). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi ve bir örnek olay analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tağraf, H. ve Arslan,T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1),149- 160.
- Tahaoğlu, F. ve Gedikoğlu, T. (2010). İlköğretim okulu müdürlerinin liderlik rolleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*,15(58), 274- 298.

- Tepehan, H, A. (2010). *Stratejik insan kaynakları planlamasının işletmelerin kriz yönetimindeki yeri ve önemi: konu ile ilgili bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tıngır, E. (2002). *İşletmelerde kriz yönetimi ve uygulamaya ilişkin bir model önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuna, A. K; Parin, S. ve Tanhan, F. (2012). *Van Depremi sosyo- ekonomik ve psikolojik durum tespiti raporu*. (Çocuk Araştırma Merkezi/15 Nisan2012).
- Turan, İ. ve Kartal, A. (2011). İlköğretimde doğal afetler öğretiminin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *20. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı 8- 10 Eylül 2011. Bildiri Özeti. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi*.
- Turan, N; Öztürk, A; Kaya, H. Ve Aştı, T. (2011). Toplumsal cinsiyet ve hemşirelik. *Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi*. 4(1), 167-178.
- Tutar, H. (2004). *Kriz ve stres yönetimi*. Seçkin Yayınları: Ankara.
- Tutar, H. (2000); *Kriz ve stres ortamında yönetim*, Hayat Yayınları: İstanbul.
- Tüz, M, V. (2001). *İşletmelerde kriz yönetimi*. Alfa Yayıncılık: İstanbul.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uzunçibuk, L. (2012). Afet ve risk yönetimi ile ilgili kavramlar ve tanımlar. *İstanbul Bülten TMMOB Kadastro ve Harita Mühendisleri Odası Dergisi Şubat sayısı* 28-36.
- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2011). Deprem sonrası bilgi formu. *31.10.2011 Tarih ve 19243 Sayılı Resmi Yazı*. Van.
- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü, (2011) Görevlendirme, 01.11.2011Tarih ve 19281 Sayılı Resmi Yazı. Van.

- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2011). Yaralı öğretmenler. *29.11.2011 Tarih ve 19900 Sayılı Resmi Yazı. Van.*
- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2012). Psikososyal eğitim çalışması . *03.02.2012 Tarih ve 2659 Sayılı Resmi Yazı. Van.*
- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2011). Çadır ihtiyacı. *23.11.2011 Tarih ve 19715 Sayılı Resmi Yazı. Van.*
- Van İl Milli Eğitim Müdürlüğü. (2012). *23 Ekim'den bugüne eğitim.* (proje: Cesur KARAKAPLAN, Muhlis GEYLANI). Bilgilendirme kitapçığı. Van.
- Van Valiliği. (2012). *Van Depremi.* (Proje koordinatörü, Atay USLU). Van Valiliği Afet Koordinasyon Merkezi. Bilgi İşlem Bürosu. Van.
- Yavaş, H. (2005). Türkiye’de doğal afetlerin merkez yerel ilişkiler açısından yönetim sorunları. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 280- 301.
- Yavaş, H. (2001). Doğal afet yönetimi ve yerel gündem 21 çalışmaları kapsamında İzmir’de deprem riski. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 118- 138.
- Zengin, M. (2011). *İlköğretim okullarında örgütsel güven ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi.* Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- www.mfa.gov.tr/oecd-uluslararası-ogrenci-değerlendirme-programı-zorunlu-egitimini-ogrencilerin-değerlendirilmesinde-yeni-ufuklar-.tr.mfaErişim: 28.02.2013.
- www.ntvmsnbc.com/id/25383535 Erişim :15.01.2014
- [www.koeri.boun.edu.tr,11\)20/scripts/lst4.asp](http://www.koeri.boun.edu.tr,11)20/scripts/lst4.asp). Erişim Tarihi 28.03.2013
- <http://www.afag.gov.tr/TRHBİcerikDetay.aspx?ID=107&Icerik=570>.Erişim:29.03.2013
- <http://www.gea.org.tr/?portfolio=van-depremi>. Erişim: 10.04.2013
- <http://www.meb.gov.tr/haberler/haberarsiv.asp> Erişim: 10.04.2013

EKLER

Ek 1. Kriz Yönetim Ölçeği (KYÖ)

Kriz Yönetim Ölçeği (KYÖ)

Sayın meslektaşım,

Bu ölçek, "Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına gerekli verilerin toplanması amacıyla hazırlanmıştır. Bu amaçla sizlerin görüşlerine başvurulmuştur. Elde edilen veriler bilimsel amaçla ve topluca değerlendirilecek, hiçbir kişi ya da kurumla paylaşılmayacaktır. Bu nedenle ankete adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Ölçme aracı iki bölümden ibarettir. Birinci bölümde kişisel bilgiler, ikinci bölümde eğitim örgütlerinde deprem kaynaklı krizlerin yönetimine ilişkin ifadeler yer almaktadır. Lütfen ankette yer alan her ifadeyi dikkatlice okuyup sizin için uygun olan seçeneği işaretleyiniz. Anketteki ifadelere ilişkin görüşlerinizi içtenlikle belirtmeniz araştırmanın amacına ulaşması bakımından önemlidir. Lütfen hiçbir ifadeyi cevapsız bırakmayınız.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Osman AYYÜREK
Öğretmen - EYTPE Prog. Yük. Lisans Öğrencisi
oayyurek@gmail.com

BÖLÜM I

Kişisel Bilgiler

Aşağıdaki sorularda size uygun seçeneğin önüne [X] işareti koyunuz ya da boşluğu doldurunuz.

1. Cinsiyetiniz: [] Kadın [] Erkek
2. Mesleki kıdeminiz:.....Yıl.
3. Görev yaptığınız okul türü: [] Anaokulu [] İlköğretim [] Lise
4. Van Depremi sonrası çalışmalara katıldınız mı? [] Evet [] Hayır
5. Daha önce deprem ve doğal afetlerle mücadele eğitimi aldınız mı? [] Evet [] Hayır

<http://rapor.tuik.gov.tr>. Erişim: 25.05.2013

BÖLÜM II			
Kriz Yönetim Ölçeği Maddeleri			
Bu ölçek 2011 Yılında Van'da yaşanan depremde okulunuzda kriz yönetimine yönelik alınan önlemleri ve yapılan çalışmaları belirlemeye yöneliktir. Lütfen ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi belirten seçeneği işaretleyiniz.			
No	I. Kriz öncesi: Hazırlık ve Planlama Okulumuzda depremden önce;	Evet	Hayır
1	olası krizlere karşı bir kriz yönetim planı hazırlanmıştır,	1	0
2	hazırlanmış kriz yönetim planına göre hareket edilmiştir,	1	0
3	kriz yönetim ekibi kurulmuştur,	1	0
4	kriz yönetim ekibi üyelerinin görev ve sorumlukları belirlenerek ilan edilmiştir,	1	0
5	okul kat yerleşim planı ve acil çıkış şeması oluşturulmuş ve asılmıştır,	1	0
6	olası bir deprem durumunda okulda sığınılacak güvenli alanlar tespit edilmiştir,	1	0
7	acil durumlarda binanın tahliyesinden sonra açık alanda toplanma yerleri önceden belirlenmiştir,	1	0
8	olası kriz senaryolarına bağlı olarak bina tahliye, kurtarma ve ilk yardım tatbikatları gerçekleştirilmiştir,	1	0
9	gerçekleştirilen tatbikatların sonuçları değerlendirilmiştir,	1	0
10	yangın ikaz sistemi ve söndürme ekipmanı test edilerek kullanıma hazırlanmıştır,	1	0
11	acil çıkış levhaları uygun yerlere asılmıştır,	1	0
12	çalışanlar ve öğrenciler deprem durumunda nasıl hareket edecekleri konusunda önceden bilgilendirilmiştir,	1	0
13	acil durumlarda kullanılmak üzere çalışanların ve velilerinin telefon, adres bilgileri alınmış ve iletişim zinciri planı hazırlanmıştır,	1	0
14	okul yöneticileri ile kriz yönetim ekibi üyeleri işbirliği içinde hareket etmiştir,	1	0
II. Kriz Anında: A - Krizi Kontrol Altına Alma Okulumuzda deprem sırasında;			
15	okul yönetimi, kriz yönetim ekibi üyelerine ulaşarak toplantı çağrısı yapmıştır,	1	0
16	kriz yönetim merkezi belirlenmiştir,	1	0
17	acil olarak durum tespiti yapılmıştır,	1	0
18	çalışanlara ve öğrencilere ulaşılarak durumları hakkında acil olarak bilgi alınmıştır,	1	0
19	okuldaki çalışan ve öğrencilerle ilgili kayıplar üst kurumlara rapor edilmiştir,	1	0

20	okulda meydana gelen hasar tespit edilerek üst kurumlara bildirilmiştir,	1	0
21	çalışanlara gelişmeler hakkında düzenli aralıklarla bilgi verilmiştir,	1	0
22	gerektiğinde itfaiye, sağlık, emniyet ve sivil savunma gibi kurumlarla işbirliği yapılmıştır,	1	0
23	okul personelinin istekleri dinlenerek çözüm yolları araştırılmıştır.	1	0
24	okul personelinin barınma, beslenme ve sağlık gibi temel gereksinimlerinin giderilmesi için ilgili kurumlarla irtibata geçilmiştir.	1	0
25	kriz çalışmalarının hızlı ve yerinde yürütülmesi için kriz ekibi yetkilendirilmiştir.	1	0
26	kriz sürecinde yapılan çalışmalar, kriz yönetim ekibi tarafından raporlaştırılmıştır.	1	0
II. Kriz Anında: B- Denge Durumuna Dönüş Okulumuzda deprem sürecinde;			
27	yapılan çalışmalar üst kurumlarla paylaşılmıştır.	1	0
28	çalışanlara ve velilere yapılan kriz çalışmaları hakkında bilgi verilmiştir.	1	0
29	depemde yakınlarını kaybeden çalışanlar ve öğrenciler ziyaret edilmiştir.	1	0
30	çalışanlardan ve öğrencilerden hayatlarını kaybedenler için anma programları düzenlenmiştir.	1	0
31	okulun fiziki alt yapısının düzenlenerek acil olarak eğitime hazır hale getirilmesi için gerekli çalışmalar ve tespitler yapılmıştır.	1	0
32	başka ilerde eğitimlerine devam etmek isteyen öğrenciler tespit edilerek il dışı nakil işlemleri zamanında yapılmıştır.	1	0
33	depemin olumsuz etkilerine karşı çalışan ve öğrencilere yönelik moral artırıcı sosyal etkinlikler düzenlenmiştir.	1	0
34	deprem sürecinde üstün gayret gösteren çalışanlar ödüllendirilmiştir.	1	0
35	kriz döneminde görev ve sorumluluklarını yerine getirmeyen personeller hakkında yasal süreç işletilmiştir.	1	0
36	çalışanlar ve öğrenciler için psikolojik destek çalışmaları yapılmıştır.	1	0
37	eğitim öğretim faaliyetleri psiko-sosyal destek odaklı olarak yeniden düzenlenmiştir.	1	0
III.Kriz Sonrası: Öğrenme ve Değerlendirme Okulumuzda deprem sonrasında;			
38	depemden sonra kriz yönetim ekibinin başarısı değerlendirilmiştir.	1	0
39	krizin bütün aşamalarında yapılan çalışmalar değerlendirilmiştir.	1	0
40	kriz döneminde yaşanan olumsuzluklar tespit edilerek değerlendirilmiştir.	1	0
41	kriz döneminde yaşanan deneyimler çalışanlarla paylaşılmıştır.	1	0
42	kriz sürecinde ortaya çıkan fırsatlar değerlendirilerek okul adına kullanılmıştır.	1	0
43	kriz yönetim planının uygulanmasında yaşanan aksaklıklar tespit edilerek plan revize edilmiştir.	1	0
44	yeniden düzenlenen kriz yönetim planı ile ilgili eğitimler düzenlenmiştir.	1	0

Ek 2. Ölçek Uygulama İzni

T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94104669/604/ 6922
Konu : Anket Çalışma İzni (Osman AYYÜREK)

04/06/2013

İL MAKAMINA

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümü öğrencisi Osman AYYÜREK yüksek lisans tez proje çalışmasında kullanılmak üzere “Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetim: Van Depremi Örneği” çalışmayı uygulama isteği ilgi yazı ekte gönderilmiştir.

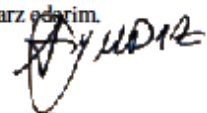
Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi bölümünü yüksek lisans öğrencisi Osman AYYÜREK’in söz konusu anket çalışması 28.02.2007 tarih ve 1084 sayılı Bakanlık Onayı ile yürürlüğe giren “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi”nin 5. maddesi kapsamında belirtilen esaslara göre Araştırma Değerlendirme Komisyonumuzca değerlendirilerek, araştırma kapsamında yapılacak olan anket, gözlem, mülakat vb. uygulamalarının; müdürlüğümüze bağlı merkez okullarda görevli öğretmenlere **bizzat araştırmacı tarafından, eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde ve anket araştırma çalışması tamamlandıktan sonra araştırma sonuç raporunun bir örneğinin müdürlüğümüze verilmesi koşuluyla** gerçekleştirilmesinde herhangi bir sakınca olmadığı anlaşılmıştır.

İlgili üniversite tarafından kabul edilen ve bir örneği müdürlüğümüzce muhafaza edilen (3 Sayfa 2 Bölüm) anket araştırma çalışmasının müdürlüğümüze bağlı merkez okullardaki öğretmenlere **2012-2013 Eğitim Öğretim Yılı ikinci dönemi içinde** uygulanması müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.


Uygun görüşle arz ederim

Gıyasettin SUBAY
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı


Ali İhsan YILDIZ
Millî Eğitim Şube Müdürü

O L U R
/06/ 2013

Müccip KINA
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü



VAN İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Abdurrahman Gazî Mah. İskele Cad.
65040 - VAN
Telefon : 0(432) 222 41 62 -67
Fax : 0(432) 222 41 61
e-posta : vanmem@meh.gov.tr
İnternet : http://van.meb.gov.tr



Ek 3. Sosyo- ekonomik gelişmişlik düzeylerine göre, örneklem alınan okulların listesi

Sıra No	Ölçek Uygulanan Okul	Düşük Sos.-Ek. Düzey	Orta Sos.-Ek. Düzey	Yüksek sos.-ek. Düzey
1	Atatürk Anaokulu	x		
2	Ayşe Hüsniye Hatun Anaokulu			
3	Cumhuriyet Anaokulu	x		
4	İpekyolu Anaokulu			x
5	İskele Anaokulu		x	
6	Kardelen Anaokulu	x		
7	Menekşe anaokulu		x	
8	Merkez Bilfen Anaokulu	x		
9	Sebahattin Gündüz Anaokulu			x
10	Sevgi Çiçekleri Anaokulu			x
11	Sevgili Öğretmenim anaokulu			x
12	Seyrantepe anaokulu	x		
13	Süphan Anaokulu	x		
14	Süreyya sülün Anaokulu			x
15	Şevkat Anaokulu			x
16	Şehit Nurettin Türkmen Anaokulu	x		
17	Şemsibey Anaokulu	x		
18	Vali Ali Cevdet Bey Anaokulu	x		
19	Van eğitim Derneği Anaokulu	x		
20	Vilayetler Hizmet Birliği Anaokulu	x		
21	Yüzüncü yıl Anaokulu			x
22	Zambak Anaokulu		x	

23	Zaferler İlköğretim Okulu			x
24	Van Gölü İlköğretim Okulu	x		
25	Vali Tahir Paşa İlköğretim Okulu	x		
26	Vali Ali Cevdet Bey İlköğretim Okulu	x		
27	Vali Adnan Darenderililer İlköğretim Okulu	x		
28	Vakıf Bank İlköğretim Okulu		x	
29	Tuşba İlköğretim Okulu		x	
30	Tev-İfakat Yavuz İlköğretim Okulu			x
31	Şemsibey İlköğretim Okulu	x		
32	Şehit Nurettin Türkmen İlköğretim Okulu	x		
33	Şehit İbrahim Karaoğlanoğlu İlköğretim Okulu		x	
34	Şahbağı İlköğretim Okulu	x		
35	Ş.J.Y. Yusuf Turgut İlköğretim Okulu			x
36	Süphan İlköğretim Okulu	x		
37	Salih Yıldız İlköğretim Okulu			x
38	Özgün Coşkun Haydaroğlu İlköğretim Okulu	x		
39	Mustafa Kemal İlköğretim Okulu	x		
40	Lütfiye Binnaz saçlı İlköğretim Okulu		x	
41	Kadriye Sağdıç İlköğretim Okulu		x	
42	İlknur ılıcalı İlköğretim Okulu			x
43	Hüsrev Paşa İlköğretim Okulu			x
44	Hasan Ali Yücel İlköğretim Okulu	x		
45	Hacıbekir İlköğretim Okulu		x	
46	Hacı Ömer Sabancı İlköğretim Okulu		x	
47	Hacı Ali Akın İlköğretim Okulu			x

48	Fevzi Geyik İlköğretim Okulu	x		
49	Ferit Melen İlköğretim Okulu	x		
50	Fatih Sultan Mehmet İlköğretim Okulu		x	
51	Emin Paşa İlköğretim Okulu		x	
52	30 Ağustos İlköğretim Okulu		x	
53	Atatürk İlköğretim Okulu			x
54	Akköprü İlköğretim Okulu	x		
55	Ahmet Yesevi İMKB İlköğretim Okulu		x	
56	Abdurrahman Gazi İMKB Lisesi		x	
57	Ahmedi Hani Anadolu Lisesi	x		
58	Cumhuriyet Anadolu Lisesi	x		
59	Emin Paşa Ticaret Meslek Lisesi		x	
60	Halide Edip Adivar Kız Teknik ve Meslek Lisesi		x	
61	Hüseyin Çelik İmam Hatip Lisesi		x	
62	İskele Anadolu İmam Hatip Lisesi		x	
63	Mehmet Akif Ersoy Anadolu Lisesi		x	
64	Mesut Özata Anadolu Lisesi		x	
65	Mizancı Murat Anadolu Lisesi		x	
66	Nene Hatun Kız Teknik ve Meslek Lisesi	x		
67	Şehit İbrahim Karaoğlanoğlu Lisesi		x	
68	Atatürk Anadolu Lisesi		x	
69	Vestel Kız teknik ve Meslek Lisesi			x
70	Münci İnci Teknik ve Meslek Lisesi			x
71	Van Gölü Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	x		