



K.K.T.C
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ ve PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI

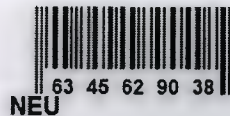
K.K.T.C. ORTA ÖĞRETİM OKULLARINDA BEKLENMEDİK KRİZ DURUMLARINA YÖNELİK YÖNETİCİ ALGILARI

(LEFKOŞA ÖRNEĞİ)

Necibe Anıl ÖZENEL

LEFKOŞA

Nisan, 2009



Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne.

..... ait

.....

.....adlı

çalışma jürimiz tarafından

..... Anabilim

Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

(İmza)

Başkan

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı

(İmza)

Üye.....

Akademik Ünvanı, Adı-Soyadı (Danışman)

TEŞEKKÜR

Tez çalışmama özenli katkılarından dolayı, danışmanım Sayın Dr. Mustafa Gürsoy'a, değerli zamanlarını ayırıp, yapılan görüşmelerde yöneltilen sorulara içtenlikle verdikleri cevaplar için araştırma kapsamındaki okullarda görev yapan müdür ve müdür muavinlerine.

Tez çalışmasının tamamlanmasında çok sayıda katkısı olan sayın Yard. Doc. Dr. Şerife Gündüz'e teşekkür ederim.

Araştırmayla ilgili verilerin sağlanmasında gösterdikleri kolaylık için Mesleki Teknik ve Genel Orta Öğretim Dairesi Müdürlükleri'ne teşekkür ederim.

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

ORTA EĞİTİMDE KRİZ YÖNETİMİ (LEFKOŞA ÖRNEĞİ)

Hazırlayan: Necibe Anıl Özenel

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Lefkoşa şehrindeki Genel Orta Öğretim Dairesine ve Mesleki Tekniğe Öğretim Dairesine bağlı olan liselerde görevli okul müdürleri ve müdür yardımcılarının kriz yönetimi konusuna ilişkin görüşlerini ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmaları inceleyerek Lefkoşa'da ki liselerin krize hazırlık düzeylerini saptamaktır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, veri analizi teknikleri olarak de içerik analizi ve betimsel analiz tercih edilmiştir.

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

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

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

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

CRISIS MANAGEMENT IN SECONDARY SCHOOL (NICOSIA SAMPLING)

Prepared by: Necibe Anıl Özenel

ABSTRACT

The aim of this study is to find out the viewpoints of school principals and assistant principals who work for the Offices of Secondary and Vocational Education on crisis management. The study also aims to analyse the previous studies on the topic and discover the level of preparation for crisis management of lycees in Nicosia. This study has prepared by using interviews and as for data analysis techniques, content and descriptive analyses are used.

In the first part of the study, the emphasis is on the research focus and its main aim and importance. In the second part of the study, the focus is on the descriptive analysis of crisis, crisis planning and crisis management especially in terms of school. Crisis situation that can be faced with at school are highlighted and a “crisis management plan” is prepared.

In the third and the fourth section, the focus is on the results of and the results of and the comments on the interviews carried out by the research group.

In the last section, the results of the study are presented and proposals are suggested to the school management in the light of these results.

Key Words: Crisis, Crisis Planing, Crisis Management, Crisis Management Team.

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar.....	viii
GRAFİKLER.....	xvi

BÖLÜM I

GİRİŞ

GİRİŞ.....	1
PROBLEM.....	2
ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	6
SAYILTILAR.....	7
SINIRLILIKLAR.....	7
TANIMLAR.....	8
KISALTMALAR.....	9

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	10
--------------------------	----

BÖLÜM III

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

1.	Krizin Kavramının Tanımı	19
1.1.	Krizin Özellikleri	20
1.2.	Krizin Nedenleri.....	21
1.3.	Krizin Aşamaları.....	23
1.4.	Krizin Sonuçları.....	24
2.	Kriz Yönetimi	25
2.1.	Kriz Yönetiminin İlkeleri.....	26
3.	Kriz Yönetim Ekibi.....	28
4.	Kriz Yönetim Süreci.....	28
4.1.	Krize Hazırlık.....	29
4.1.1.	Erken Uyarı Sisteminin Kurulması.....	29
4.1.1.1.	Okulda Amaçlara Uygun Erken Uyarı Sinyalleri.....	30
4.1.1.3.	Okulda Süreç Boyutuna Uygun Erken Uyarı Sinyalleri.....	30
4.1.1.4.	Okulda İklim Boyutuna Uygun Erken Uyarı Sinyalleri.....	31
4.1.2.	İç ve Dış Çevrenin Analizi.....	33
4.1.3.	Dinamik Planlama.....	34
4.1.4.	Örgüt Geliştirme.....	35

4.2. Okullarda Karşılanabilecek Olası Krizler ve Kaynakları.....	37
4.2.1. Kurumun uygulamalarından Kaynaklanan Krizlere Yol Etkenler.....	38
4.2.1.1. Yönetici.....	38
4.2.1.2. Öğretmenler.....	39
4.2.1.3. Öğrenciler.....	40
4.2.1.4. Personel.....	41
4.2.1.5. Aileler.....	41
4.2.1.6. Örgüt Yapısı.....	42
4.2.1.7. Araç-Gereç ve Donanım.....	42
4.2.2. Dış Etkenlerden Kaynaklanan Krizler ve Öğeleri.....	43
4.3. Krizin Kontrol Altına Alınması.....	44
4.3.1. Krizin Boyutlarının Belirlenmesi.....	44
4.3.2. Sıfır Tabanlı Bütçeleme.....	45
4.3.3. Kriz Yönetiminde Liderlik	47
4.3.4. Kriz Yönetiminde İletişim.....	48
4.3.5. Krizden Çıkma Stratejilerinin uygulanması.....	50
4.4. Öğrenme ve Değerlendirme	52
4.4.1. Krizin Olumlu Etkilerinin Saptanması.....	52
4.4.2. Krizin Olumsuz Etkilerinin Giderilmesi.....	53
4.4.3. Krize Karşı Geleceğe Dönük Yeniden Planlama.....	54
Okullarda Karşılaşılan Olası Krizler İçin Çözüm Önerileri.....	55
Araştırmalar İle İlgili Sonuçlar	60

BÖLÜM IV

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmanın Yöntemi.....	65
Araştırma Modeli.....	65
Evren ve Örneklem.....	66
Evren.....	66
Örneklem.....	66
Veriler ve Toplanması.....	68
Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	70
Verilerin Çözümü ve Yorumlanması.....	73

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUMLAR	74
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	89
KAYNAKLAR.....	92
EKLER.....	100

TABLÖLAR

Tablo No

1. Krizin Nedenleri ve Tipleri.....22
2. Çalışma Grubunu Oluşturan Genel Ortaöğretim ve Mesleki.....66
3. Okulunuzun Bir Kriz Yönetim Planı Var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....72
4. Okulunuzda Kriz Yönetim Ekibi Var mı? Kaç kişi? Hangi görevlerde? Düzenli olarak toplantılar yapılıyor mu? Yoksa oluşturmayı düşünüyor musunuz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....73
5. Öğrenci servis araçlarından biri kaza yaparsa nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....73
6. Kaza ile ilgili öğrenci velilerine ilişkin ne tür davranışlar sergilersiniz? Haber verir misiniz? Hangi aşamada? Sorusuna Okul Müdürleri Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları74
7. Gelecekte böyle bir olayın yaşanmasını önlemek için önlem aldınız mı? Nelerdir? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....74

8. Okul çıkması muhtemel bir yangına karşı sizce yeterli önlemleri aldınız mı?- Okuldaki tertibat yeterli mi? Tertibatın denetimi ve bakımından kim sorumlu? Yangın anında ilk olarak kurtarılabilecek evraklar kim tarafından belirleniyor? Yangında bunların güvenliği bir yere taşınmasından kim sorumlu? İşbölümü var mı? Koordinasyonu kim sağlıyor? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....75
9. Laboratuvarlardan birinde yangın çıkarsa yapacağınız ilk şey nedir? Böyle bir duruma karşı okulumuzda iş bölümü yapıldı mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....75
10. Sizce okulunuz olası bir depreme ne kadar hazır? Gereken önlemler alındı mı? Ne yapıldı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....76
11. Sizce okulda yaşanan deprem sonrası öğretmenler, öğrenciler ve diğer işgörenler bu durumdan nasıl etkilenir? Olumsuz şekilde etkilenenlerin önüne geçmek için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....76
12. Olası bir su baskınına karşı okulunuzun alt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Önlem aldınız mı? Ne yaptınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....76
13. Su Baskını sonucu maddi hasarı ne şekilde karşılıyorsunuz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....77
14. Okulda bomba ihbarı yapılsa ilk olarak ne yaparsınız? Hazırlık planınız var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....77

15. Emniyet güçleri okulda bomba bulsa böyle bir durumda okul güvenliğinden yeterince sorumlu olabildiğinizi düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....77
16. Okul Müdürlerini Böyle bir olay sonrası öğrencilerin ve velilerin okula karşı hissedebilecekleri güvensizlik duygusunun önüne geçmek için girişimde bulunur musunuz? Ne yaparsınız? Sorusuna Okul Müdürlerini Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....78
17. Öğrenci velilerinden biri arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylese bu durum karşısında nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....78
18. İntihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişim konusunda neler yapmaktasınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....78
19. Okulumuzdaki öğretmenler öğrencilerin psikolojik gelişimi konusunda ne derece duyarlı davranışlar sergiliyorlar? Sizin yaklaşımınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....79
20. Öğrencilerden birinin okul sınırları içinde intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiniz? Yapanacağınız ilk şey nedir? Hazırlık planlarınız var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....79
21. Öğrenciyi intihardan vazgeçirmek için yaklaşımınız ne olur? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....80

22. Diğer öğrencilerin bu eylemden etkilenmemesi için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....80
23. Okulda bulaşıcı hastalıklara karşı önlem aldınız mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....80
24. Okulun temizliğini denetler misiniz? Nasıl? Ne sıklıkla?.....81
25. Bulaşıcı hastalıklar konusunda öğrencilere ve öğretmenlere eğitici seminerler verdiniz mi? Sorusuna Okul Müdürlerin verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları81
26. Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları81
27. Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarının Frekans Dağılımları82
28. Sizce tüm kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarının Frekans Dağılımlarının82
29. Okul yöneticisi olası kriz durumlarına karşı size okulda bir kriz yönetimi ekibi oluşturma görevi verse, ekibi nasıl oluşturursunuz? Nelere dikkat edersiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....83

30. Öğrenci servislerinden birinin kaza yaptığını öğrendiniz. Okul yöneticisi şehir dışında olduğu için görevini vekaleten siz yürütüyorsunuz. Bu durumda nasıl hareket edersiniz? Bu konuda okulda iş bölümü yaptınız mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....84

31. Yangın anında olaya hızlı ve doğru bir şekilde müdahale etmek için öğretmenlere ve öğrencilere eğitim semineri verme konusundaki görüşünüz nedir?

- Böyle bir çalışmanız mevcut mu?
- Daha önce eğitim verdiniz mi?
- Ne kadar süreyle?
- Sizce yeterli miydi? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....84

32. Olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı bir planı hazırlandı mı? (hazırsa) gereken yerlere asıldı mı?

Hazır değilse hazırlamayı düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....86

33. Dolabınızda acil bir durumda yetkililere yol gösterecek araç gereçler mevcut mu?

-Sizce bu araç gereçlerin varlığı ne derece önemli? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....85

34. Depreme karşı okulunuzda kriz yönetim ekibi yoksa öğrencilerin ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlarsınız? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....85

35. Okulun kanalizasyon sistemi ve alt yapısı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Su baskınına karşı ne tür hazırlıklar var? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....85
36. Okulda şüpheli bir paket ya da şüpheli kişiler görürseniz nasıl hareket edersiniz? Eylem planınız var mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....86
37. Bu durum aklımıza okul güvenliğinin yeterince sağlanamadığı fikrini getirir mi? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....86
38. Aynı anda birçok öğrencinin okula gelmediği bir durumda bunun nedenini neye bağlarsınız? Bulaşıcı hastalıklardan şüphelenir misiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....86
39. Okulda bulaşıcı hastalık söz konusuysa ise okuldaki diğer öğretmenleri, öğrencileri ve iş görenleri korumak için ne tür önlemler alırsınız? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....87
40. Okul temizliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....87
41. Sizce temizlikten sorumlu iş görenler temizlik konusunda ne ölçüde bilinçliler? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....87
42. Öğrencilerden birini okul demirbaşına zarar verirken yakalarsanız tutumunuz ne olur? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....88

43. Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....88

44. Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Dairesinin okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin Verdikleri Yanıtların Frekans Dağılımları.....88

BÖLÜM I

GİRİŞ

Yüzyılımızda hızlı küreselleşme nedeni ile toplumlar birini eskisinden daha çok etkilemeye başlamıştır. Bir toplumda yaşanan ekonomik, sosyal ya da politik bir kriz tüm dünya ülkelerinde de ciddi etkiler yaratmaktadır. Küresel dünyadaki tüm örgütlerde hızlı değişen çevre koşullarına ve krizlere ayak uydurmak durumunda kalmaktadır. Değişime karşı örgütleri ayakta tutan en önemli şey, yeniliklere açık ve dinamik bir yönetim yaklaşımıdır.

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

Eğitim örgütleri de, diğer örgütler gibi çağın getirdiği değişime ayak uyduramazlarsa, bu kaos ortamına sürüklenebilirler. Bu örgütlerde yaşanacak krizlerin çok ciddi sonuçlara yol açabileceği açıktır. Bu çalışmada kriz, kriz yönetimi, kriz yönetim ekibi ve kriz planlaması kavramlarının üzerinde durulmuş, bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiş, ortaöğretim ve mesleki teknik okullarında okul müdürlerine ve müdür yardımcılarına okulda yaşanan belli başlı krizlerle ilgili tutumları ve bu konudaki ön hazırlıklar ve planlarla ilgili soruların bulunduğu görüşme formu uygulanmıştır. Böylelikle okul yöneticilerinin bu kavramlara yönelik bakış açılarına açıklık getirilmeye çalışılmıştır.

PROBLEM

İş yaşamı farklı sosyal, kültürel, eğitim ve ekonomik yapıdaki kişilerin bir arada çalışmak durumunda olduğu bir ortamı içermektedir. Bir arada çalışan bireylerin başarısı örgütsel başarının özünü oluşturmaktadır. Başarıya ulaşmanın ölçeğini ise örgütün vizyonu, misyonu, amacı, yakın ve uzak hedefleri belirlemektedir

Örgütün ortaya koyduğu bu amaç ve hedeflere ulaşılması için tüm personelin örgüt kültürünü benimsemesi gerekmektedir. Bireyin çalışmakta olduğu örgüt kültürünü benimsemesi için o örgütte mutlu olması gerekmektedir. Birey beklentileri karşılandığı oranda mutlu olabilmektedir. Bu beklentiler maddi veya manevi nitelikte olabilmektedir. İş yaşamında bireylerin beklentilerinin karşılanmaması, fiziki koşullar, izlenen politikalar, ekonomik koşullar gibi nedenler sonucu kriz olarak adlandırılan sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Pearson-Mitroff, 1993: 49).

Bir örgütün amaçlarına ulaşmasında, karşılaşılan sorunları en kısa zamanda ve en uygun yöntemlerle çözümlenmesi çok önemlidir. Sorunların çözümü yöneticilerin sorunlar karşısındaki tutumlarına bağlıdır. Örgütlerde görülen sorunlar kriz olarak nitelendirilmektedir. Kriz, bir örgütün beklentileri ile gerçekleşenler arasındaki büyük uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Kernisky, 1997: 843).

Kriz, bunalım olarak ele alınmış ve Bunalım; (Crisis) 1. Tehlike ya da belirsizlik noktası, anı 2. Hasta bir ekonomik organizmanın eski biçimde varlığını sürdürememesi ve yeni bir yaşama olanağı elde edebileceği değişiklikleri yapmak zorunda olduğu zaman dilimi 3. Ekonomik bunalım, çevrimsel süreç içerisinde büyümenin kesintiye uğradığı nokta. Büyümeye geçiş için gereken koşulların neler olduğu araştırıldığı, kararların alındığı zaman dilimi. Kriz (Akyüz, 1990: 52).

Gerek tıp ve psikoloji bilimi gerekse iktisat ve politika bilimi tarafından yapılan kriz tanımlarında, olağandışı ve olumsuz bir gelişmeden bahsedilmektedir. Ancak bu olumsuz gelişmeye kesin bir “son” dan çok bir dönüm noktası gözüyle bakılmakta, tehdit ve zaman baskısına rağmen gerekli önlemlerin alınarak tekrar normal duruma geçişin olanaklı olduğu belirtilmektedir (Özbakır, 1992: 2).

Her ne kadar krizler ani olarak ortaya çıksalar da, çoğu durumda önceden krize dair bir takım belirtiler vardır. Bu belirtilerin görmemezlikten gelinmesi veya üzerinde durularak etkin çözümlere bağlanmaması kriz yaratır (Özbakır, 1992: 4).

Örgütlerde ortaya çıkan kriz ile ilgili yönetsel uygulamalar ve stratejiler, sorunların önceden saptanması, önlenmesi veya sonuçlarının olumsuz etkilerinin azaltılması olarak tanımlanmaktadır (Mackenzie, 1995: 73-74). Kriz yönetiminin beklenmedik bir anda ortaya çıkarak kurumun imajı ve hedef kitleyle iletişimini zedeleyen durumlarla savaşım olarak açıklanmaktadır (Paksoy, 1997: 47).

Kriz yönetimi, örgütlerde gerçekleşme olasılığı olan ya da başlamış bulunan kriz sürecinin analiz edilmesi, çözüm yöntemlerinin geliştirilmesi ve uygulanmasını içermektedir (Pearson-Mitroff, 1993: 50).

Günümüzde işletme yöneticileri, krizlerin ne zaman, nasıl ve ne şekilde başlayacağı, olası etkilerinin neler olacağı ve olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlamaktadırlar (Dinçer, 1998: 48).

Toplumsal alandaki sistemler bütünüünün parçası olan okulların da krizlerden etkilenmemeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için yapmaları gereken ilk şey “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz Yönetim Ekibi” oluşturmaktır. Oluşturulacak bu ekibin liderliğini yapacak olan koordinatör belirlenmeli ve farklı kriz durumlarına karşı okulların nasıl hareket etmeleri gerektiği tartışılmalıdır. Atılacak ikinci adım, okul işgörenlerinin farklı kriz durumlarında neler yapacakları, çevreyle iletişimi kimin sağlayacağı, öğretmenlerin ve öğrencilerin güvenliğinden kimin sorumlu olacağı, kriz durumunda uyulacak kurallar, ilgili sağlık birimleriyle kimin iletişim kuracağı, velilerin krizden haberdar edilmesi gibi konularda alınacak kararları

kapsar. Bu da oluşturulacak kriz yönetim ekibinde görev dağılımı ve tanımlamalarının yapılması anlamına gelir (Keys to Safer Schools.Com: 1999).

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

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

Bu doğrultuda yapılan çalışmada Lefkoşa şehrinde Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı resmi Orta Öğretim ve Mesleki Teknik liselerinde görevli yöneticilerin kriz yönetimi ile ilgili algılamalarına yönelik mevcut durumu ortaya koyarak, kriz yönetimi konusunda yöneticilerin benzer veya farklı tutum ve davranışları karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Bu konuda ortaya çıkabilecek bilgi eksikliklerinin giderilmesine yönelik hizmet içi eğitim, bilgilendirme ve katkı sağlama konusunda politikalar üretilmesine yardımcı olmak amaçlanmaktadır.

Okulların başarısı, okul yöneticilerinin gerektiğinde öğretmenleri izleme liderliğini göstermelerine bağlıdır. Yirmi birinci yüz yıl her şeyi bildiğini sananların lider olamayacağı bir yüz yıl olacaktır (Özden, 1998: 127). Gelecek için gittikçe belirginleşen bir durum, liderliğin yeni biçimlerinin ortaya çıkacağı ve liderlerin şimdikinden farklı liderlik biçimlerini öğrenmek zorunda kalacağıdır. Değişimin hızı arttıkça değişmeyen şey değişme ve sürekli öğrenme olacaktır (Özden, 1998: 128).

Krizlerin temel nedenlerinden biri olan değişmeyi yönetebilmek, yeterlilikleri sürekli gelişen öğrenen liderler sayesinde gerçekleşecektir. Dönüşüm insan tarafından gerçekleşir, donanım tarafından değil (Deming, 1996: 15). Bu doğrultuda dönüşümü sağlayabilecek yöneticilerin göreve gelmesinin sağlanması, görevdeki yöneticilerin de yöneticilik konusunda yeterliliklerinin artırılması, Milli Eğitim Sisteminde yapısal gelişmenin vurgulandığı şu günlerde önem taşımaktadır.

Problem Cümlesi

Okul yöneticilerinin kriz karşısındaki algıları ve bu bakış açısı ile krize müdahale yöntemleri nelerdir?

Alt Problemler

Bu genel amaca ulaşma sürecinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığına bağlı okullarda görevli yöneticilerin, kriz yönetimi ile ilgili algıları ne düzeydedir? Araştırılan temalar:

- a) Okul servisi kazaları
- b) Yangın
- c) Deprem
- d) Su baskını (sel)
- e) Bomba
- f) Öğrenci kaçırılması
- g) İntihar
- h) Bulaşıcı hastalıklar
- i) Okul demirbaşına zarar verme konulu kriz durumlarında, kriz yönetimi sürecine ilişkin okullarına yönelik değerlendirmeleri nelerdir?

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Kriz işletmelerde olduğu gibi toplumun bir parçası olan okullarda da sık sık yaşanmaktadır. Bu krizlerin önemini ve vereceği zararları göz önünde tutarak bir kriz planı ve de bir kriz ekibi okulların maddi ve manevi hasara uğraması en aza inecektir. Bu konuda daha önce yapılan araştırmalarda krize hazırlıklı olan ve olmayan örgütler karşılaştırılmış, kriz sonucu örgütlerde ortaya çıkan olumsuz durumlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuca göre kriz durumuna hazırlıklı örgütler krizi zararsız ya da çok az zararla atlattırken, kriz durumuna karşı hazırlık yapmamış örgütlerde önemli zararlar meydana geldiği gözlenmiştir. Bu da krize hazırlık planlarının gerekliliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Bu araştırma ile yurt içinde ve yurt dışında hazırlanmış, hali hazırda bulunan farklı kriz yönetimi planları gözden geçirilmiştir. Araştırma ile toplanan verilerin ise okul müdürleri ve müdür yardımcıları kriz yönetimine ilişkin deneyim ve düşünceleri üzerinde düşünme ve tartışma imkânı yaratacağı, var olan etkinlikler ya da planlar üzerinde daha geniş çaplı değerlendirme fırsatı sunacağı umulmaktadır.

SAYILTILAR

Bu araştırmada aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1. Hazırlanan Kriz Yönetim Planı ile olası bir krize okulların etkili bir şekilde müdahale etmesi sağlanabilir.
2. Hazırlanan Kriz Yönetim Planı'nın uygulanabilirliğı araştırma kapsamına alınan okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda değerlendirilebilir.
3. Bu araştırmada anket ve mülakatlara katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların içten ve samimi bir şekilde verdikleri var sayılmıştır.
4. Örnekleme evreni temsil etmektedir. Kullanılan ölçme araçları amacına uygundur.

SINIRLILIKLAR

Araştırma yönteminin belirlenmesinde aşağıdaki sayılılardan hareket edilmiştir.

1. Örnekleme evreni temsil etmektedir. Kullanılan ölçme araçları amacına uygundur.
2. Bu araştırmada kriz durumları olarak; servis kazaları, yangın, deprem, sel, bomba tehdidi, intihar, bulaşıcı hastalıklar, okul demirbaşına zarar verme durumları ele alınmıştır.
3. Araştırma Lefkoşa'daki Ortaöğretim ve Mesleki Teknik Dairesine bağılı liselerle sınırlıdır.
4. Bu araştırmada anket ve mülakatlara katılan yöneticilerin verdikleri yanıtların içten ve samimi bir şekilde verdikleri var sayılmıştır.

TANIMLAR

Yönetici: Okullardaki müdür ve müdürmuavinleri.

Kurum Kimliği: Kimlik oluşturmak amacını taşıyan planlı,bilinçli olarak kullanılan,arzulanan imajın oluşturulmasını hedefleyen ve ifade edilmiş kurum felsefesine dayanan bir yönetim aracıdır

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

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

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

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

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

KISALTMALAR

K.K.T.C: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

M.E.B: Milli Eğitim Bakanlığı

T.M.K: Türk Maarif Koleji

L.T.L: Lefkoşa Türk Lisesi

B.E.A.L: Bülent Ecevit Anadolu Lisesi

G.O.Ö.D: Genel Orta Öğretim Dairesi

M.T.Ö.D: Mesleki Teknik Öğretim Dairesi

S.S.E.M.L: Sedat Semavi Endüstri Meslek Lisesi

A.M.L: Atatürk Meslek Lisesi

H.T.L: Haydar Paşa Ticaret Lisesi

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Tüz (2004) “Kriz Yönetimi” adlı çalışmasında işletmeler kapsamında krizin tanımı, özellikleri belirtilmiş ve kriz yönetimi stratejileri ve modelleri açıklanmıştır.

Kadıbeşgil (2003) “Kriz Geliyorum Der” adlı çalışmasında özellikle kriz yönetimi ve kriz iletişimi yönetimi üzerine durmuştur. Kadıbeşgil aynı zamanda Krizle birlikte yaşamayı öğrenme yöntemlerini de belirtmiştir.

Asunakutlu, Safran ve Tosun’un (2003) “Kriz Yönetimi üzerine bir Araştırma” adlı eserlerinde 100 adet konaklama işletmelerindeki yöneticilerin kriz karşısındaki davranış ve tutumları ölçülmüştür. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin yalnızca % 30’u krizi tahmin ettiğini belirtirken %35’i kısmen tahmin ettiğini kalan %35’ i ise krizi tahmin etmediğini belirtmiştir. Yapılan araştırmada krizi tahmin etmiş olsun ya da olmasın, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun krizin başlangıç anında ve yoğun olduğu dönemde stresli ve tedirgin olduğu gözlemlenmiştir.

Pira ve Sohodol’un (2004) “Kriz Yönetimi” adlı çalışmasında krizin tanımı, nedenleri, türleri, kriz anında öncelikli yapılacaklar ve kriz planı detaylı olarak açıklanmıştır.

Aksoy (2003) “Okullarda Krize Müdahale Planlaması” adlı çalışmasında krizin tanımı yapılmış, eğitim kurumları için olası kriz nedenleri belirtilmiş krize müdahale planının hazırlanma süreci açıklanmış, Okulda krize müdahale takımının nasıl oluşturulacağı belirtilmiştir.

İnandı (2008) “Resmi ilk ve orta öğretim Okulları Müdürlüklerinin Okullarındaki kriz durumlarına ilişkin Yaklaşımlarının değerlendirilmesi” adlı çalışmasında okullarda kriz yönetiminin aşamalarından bahsedilmiştir. Yapılan nitel

çalışmanın sonucunda hem ilköğretim hem de ortaöğretimde çalışan müdürlerin yarısından fazlasının krize hazırlıklı olmadıkları anlaşılmaktadır. Krize hazırlıklı olan okul yöneticilerinin ise kriz hazırlık çalışmalarının, kriz durumlarını yüzde yüz çözme bile krizin büyümesini engellediğini ifade etmişlerdir.

Özdemir (2002) “İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi” isimli çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapmakta olan yöneticilerin krizi algılama ve krizi yönetme şekillerini ve bu konudaki yeterliliklerini saptamaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin kriz yönetimi konusunda koordinasyon yeterlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu saptanmıştır.

Balıkçı (2002) “Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistemik Analizi” adlı çalışmasında kriz, krize neden olan faktörler, kriz sürecinin örgütler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri, kriz yönetimi ve kriz planlaması konuları üzerinde durmuş, krizle başa çıkma yollarını incelemiştir. Tekstil-hazır giyim işletmeleri üzerinde yaptığı araştırma sonucunda, bu işletmelerdeki yöneticilerin “kriz yönetimi” kavramına aşina olmadıkları, kriz yönetimi için ayrılması gereken kaynakları ek bir maliyet olarak gördükleri, önerdikleri işletmelerin çoğunun bir kriz yönetim planına sahip olmadığı ortaya çıkmıştır.

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

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

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

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

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

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

Stahl'ın (2005) "11 Eylül Sonrası Öğrenilenler: Büyük Bir Finans Kurumunda Yürütülen Vak'a İncelemesi" adını taşıyan çalışmasının amacı, 11 Eylül 2001'deki terör saldırısından etkilenen büyük bir finans kurumunun yöneticilerinin kurumlarını, yaşanan krizden kurtarmak için sergiledikleri bilgi düzeyleri, yetenek ve tutumlarını inceleyerek krizden öğrendiklerine ışık tutmaktır.

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

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

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

Gainey (2003) “Öğrencilerin ve Ailelerinin Krizlere İlişkin Okul Güvenliği İle İlgili Algıları” adlı 7. sınıftaki 14 öğrenci ve 14 aile üzerinde yürüttüğü çalışmasının amacı, Eastern Magnet adlı okulun öğrencilerin ve ailelerinin algılarına dayanarak güvenlik ve kriz yönetim tekniklerine ilişkin görüşlerinin incelemektir.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Amerika’daki lise ve üniversitelerin krize hazırlanmada yetersiz olduğu görüşünden yola çıkan araştırmacı, kriz yaşamış ve atlatmış üç kurum belirlemiştir. Bu kurumlarda kriz anında kriz yönetim planının olup olmadığı, kuru

yöneticilerinin krize hazırlık seviyeleri, kriz öncesi, kriz anı ve sonrasındaki karar alma durumuna ilişkin kriz ve yaşanan kriz sonrası kurumların yeni bir kriz yönetim planı geliştirme veya mevcut planı yeniden düzenleme olasılıkları üzerinde durulmuştur.

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

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

BÖLÜM III

KRİZ VE KRİZ YÖNETİMİ

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

1. Krizin Kavramının Tanımı

Kriz yunanca “ayırarak” anlamına gelen crisis sözcüğünden türemiştir. Yüzyılımızda Günlük yaşamda sürekli kullandığımız bir sözcük halini almıştır. Başta ekonomi olmak üzere iletişim, politika ve benzeri alanlarda sıkça kullanılmaktadır. Farklı alanlarda kullanılmasında ötürü çok sayıda tanımı yapılmıştır. Aşağıdaki bu tanımlardan birkaçına yer verilmiştir.

Kriz bir hastalığın sınırlarını zorladığı daha iyi ya da daha kötüye gitme aşamasına geçilebilecek dönüm noktası; fonksiyonlarda düzensizliğin ortaya çıktığı nöbetli sancı, endişe uyandırıcı durum; insan yaşamında önemli duygusal olay ya da köklü değişim; karar anı; olmasına kesin gözü ile bakılan değişimin gerçekleşeceği çok önemli, istikrarsız zaman, can alıcı bir evreye ulaştığını gösteren durum anlamlarına gelmektedir (Örnek, 2006: 56).

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

Bir başka tanıma göre kriz; bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işleyiş düzenini tehdit

eden, bazen örgütün yaşamını tehlikeye sokan, karar verilip uygulamaya geçilmeden önce tepki süresini kısıtlayan ve oluşumuyla da karar vericiler için sürpriz niteliği taşıyarak örgütte gerilim yaratan durumdur (Pira, Sohodol, 2004: 25).

1.1. Krizin Özellikleri

Krizin en önemli özelliği aniden ortaya çıkması ve rutin giden sistemi işlemez hale getirmesidir. Kriz hazırlık planı ve kriz yönetimi ekibi olmayan örgütlerde kriz örgütün varlığını tehdit etme boyutuna varılabilir.

Krizin temel özelliklerine bakacak olursak:

- Örgütün üst düzey hedeflerini hatta varlığını tehdit etmesi
- Örgütün öngörme ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması
- Acil müdahale gerektirmesi ve ani değişiklik, sürpriz olması
- Karar vericilerde gerilim yaratması
- Korku ve paniğe yol açması
- Kontrol edilme gücü olması
- Yaşamsal bir dönüm noktası olması
- Örgütün imajını, insan kaynaklarını, finans yapısını ya da doğal kaynaklarını tehdit etmesi
- Bir sistem ya da alt sistemde bütün sistemi o anki ve gelecekteki çalışması açısından psikolojik, fiziksel ve varlıksal olarak etkilemesi (Pira, Sohodol, 2004: 27).

Krizin etkisini göstermesinden hemen sonra krizin boyutlarının belirlenmesi, yayılmasının önüne geçilmesi ve hasarın en aza indirilmesi gerekir. Eğer kriz görmezden gelinirse örgütün parçalanması söz konusu olabilir.

1.2. Krize Nedenleri

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

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

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

Tablo 1: Örnek'e göre krizin nedenleri ve tipleri şöyle açıklanabilir
(Örnek, 2006: 104).

KRİZ NEDENLERİ	KRİZ TIPLERİ
Ekonomik	Çalışanların greve gitmeleri Çalışanların işyerinde huzursuzluk çıkarmaları İş kısıtlılığı Hisse değerlerindeki dalgalanma ve büyük düşüşler Piyasada/ borsada hızla yayılan büyük iflaslar Kazançlarda (gelir/Kar/) görülen büyük
Bilgi Kaynaklı	Gizli bilgi ve tescil- patent kaybı Gerçek olmayan bilgi Bilgisayar kayıtlarını yasa dışı yollarla değiştirmek Müşteriler, Tedarikçiler vb. (Y2K) bilgisayardaki Önemli bilgilerin kaybı
Fiziksel Kaynaklı	Önemli demirbaş, malzeme, gereçlerin kaybı Önemli demirbaş ve gereçlerin bozulması Önemli tesislerin / fabrikaların kaybı Büyük fabrikalarda aksama / bozulma
İnsan Kaynaklı	Önemli bir üst düzey yöneticinin kaybı Önemli bir çalışanın kaybı Devamsızlıkların artması Kazaların ve vandalizmin artması İşyerinde şiddet
İtibarla ilgili olanlar e g	İftiralar Dedikodular İğrenç Şakalar Söylentiler İşletme itibarına verilen zararlar İşletme logosunu değiştirmek
Psikopatca Eylemler r e	Ürünü değiştirmek/ bozmak Kaçırılma Rehin alma Terörizm İşyerinde şiddet uygulama
Doğal Faktörler r i	Depremler Yangınlar Sel baskınları Patlamalar Tayfunlar Kasırgalar

Krizinin nedenleri dış faktörler ve iç faktörler olmak üzere ikiye ayrılır.

Dış Çevre Faktörleri

- Doğal faktörler
- Ekonomik faktörler
- Politik ve yasal faktörler
- Toplumsal yapı
- Teknolojik faktörler

İç Faktörler

- Tepe yöneticiler ile ilgili sorunlar
- İşletmenin Hayat safhası (Tüz, 2004: 5, 6, 7)

1.3. Krizin Aşamaları

Paraskeves'e göre kriz, dört farklı aşamadan oluşur. Krizin aşamaları şunlardır:

- * Başlangıç aşaması
- * Akut aşama
- * Kronik aşama
- * Çözüm aşaması

(Paraskevas, 2001: 893) .

Pira ve Sohodol'a göre krizin temel olarak üç ana dönemini vardır.

- Kriz öncesi dönem (Krizin kavramsal olarak başlangıç dönemi, Kuluçka dönemi)
- Kriz dönemi (Belirme anı- Hücum Safhası- Kurtarma Safhası)
- Kriz sonrası dönem (Yeniden yapılanma safhası) (Pira, Sohodol, 2004: 47).

1.4. Krizin Sonuçları

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

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

Örgüt çalışanlarında gerilimin artması,

1. Kararların niteliğinin bozulması ve kontrolün merkezileşmesi,
2. Örgütsel çatışmanın artması,
3. Çevresel değişimlere uyum yeteneğinin zayıflaması,
4. Çabuk karar alma zorunluluğunun getirdiği otoriter eğilimler, Zamanın daralması ve stres

2. Kriz Yönetimi

Kriz kavramının tanımlanmasından hemen sonra tanımlamamız gerek bir diğer önemli kavram ise “Kriz Yönetimi” kavramıdır. Krizin ne olduğu kadar krizin nasıl ve ne şekilde yürütüleceğide önemlidir.

Kriz yönetimine geçmeden önce yönetim kelimesini tanımlamak gerekirse; organizasyonun yönetilmesini içerir. Kriz yönetimi kriz aktivitelerinden sorumlu kişilerin yürüttüğü bir çalışmadır. Kriz döneminde orta ve küçük seviyedeki işçilerin ve dıştan gelen güçlerin üst seviyedeki yönetimle biraraya gelmesi ile kriz yönetimi gerçekleşir (Glaesser, 2003: 10-11).

Kriz yönetimi, kuruluşların istenmeyen durumla karşılaşmaları halinde yürürlüğe girmesi beklenen uygulama. (Peltekoğlu, 1993: 206) olarak görülmekte, diğer bir boyut, kriz zamanı da katılarak Kriz yönetimi (a) olası bir krizin engellenmesi için uyarı sinyallerinin belirlenerek, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması, (b) mevcut bir krizin ortadan kaldırılması veya etkilerinin en aza indirgenmesi için gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması faaliyetlerini içeren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Kriz yönetimi ile ilgili tanımlardan çıkarılabilecek özellikler aşağıdaki şekilde sıralandırılmıştır (Özbakır, 1992: 42-45):

- a)- Kriz yönetimi, birden çok safhadan oluşan karmaşık bir süreçtir,
- b)- Kriz yönetimi, örgütün krize karşı hazırlıklı olmasını sağlar,
- c)- Kriz yönetiminin ilkeleri, stratejik yönetimin ilkeleriyle benzerdir,
- d)- Kriz yönetimi, yönetimin özel bir türüdür,
- e)-Kriz yönetimi, örgütün varlığını sürdürmesini tehlikeye sokabilecek veya olanaksız hale getirecek nitelikteki olaylarla ilgilidir,
- f)- Kriz yönetimi, krizin en az kayıp ve zararla atlatılmasını sağlar,
- g)- Kriz yönetimi, örgüte bir takım ek maliyetler getirir.

Krizin yaratacağı panik yüzünden işgörenler sağlıklı kararlar vermekte zorlanacaklardır. Nasıl davranacaklarına karar veremeyen işgörenler arasında panik arttıkça krize yerinde müdahale yapılamaz ve kriz hızla yayılır. Bu sebeple yukarda sayılan maddelerin kriz yönetim sürecinin etkin ve yerinde yapılması için büyük önemi vardır.

Kriz kaynağının belirsizliği, kısıtlı karar süresi ve örgüt üyelerinin gerilim içinde bulunması krizin özellikleri arasında sayılabilir (Özbakır, 1992: 3). Ancak, krizler ani olarak ortaya çıksalar da çoğu durumda önceden krize dair bir takım belirtiler vardır.

İşletmenin büyüklüğü, içinde bulunduğu hayat safhası, faaliyet gösterdiği sektörün özellikleri, yapısının esnekliği, merkezileşme derecesi ve yönetim kadrosunun başarı derecesi krizin ortaya çıkmasında son derece etkilidir. Kriz yönetimi, planlanan daha önceden saptanan amaçların, hedeflerin, başarılı olması için yürütülen aktivitelerdir. Kriz yönetiminin anahtarı, bilgi ve iletişimin kontrol altında tutulması ve eldeki mevcut değerlerin analizinin çok iyi yapılmış olmasıdır (Sturges, 1991 den aktaran, Kürekçi, 1995: 22).

Kaynağı ne olursa olsun, her yönetim bunalımında bir insan etkeni vardır. Acil sorun çözümlemek, yönetim fonksiyonunun bir bölümünü oluşturur. Yönetici krizi çözümlemeli, ilgili kişilerde meydana gelen manevi zararları onarmalı ve mümkün olduğu ölçüde aynı durumların tekrarlanmaması için önlem almaya çalışılmalıdır (Kent, 1979: 3).

2.1. Kriz Yönetiminin İlkeleri

Bir yönetici, bir kriz patlak verdiğinde birçok yöneticinin düşebileceği hataya düşmekte, “sorumlu kim” sorusuna cevap almaya çalışmaktadır. Böyle anlarda suçlu aranması yalnızca zaman kaybına yol açmakla kalmaz. Bunalımın kökeni ne olursa

olsun bu tip soruşturmalar, sorun çözümlendikten sonra bile kalıcı kişisel huzursuzlukları yaratmaya yatkındır (Kent, 1979: 4).

Krizi kötü yönlendirecek dört sebep vardır: Yeterince açık ve dürüst olmamak; en kötü durumu düşünememek, göz önüne alamamak; iletişimde dürüst olmamak, insani duygularda dürüst olmamak ve iletişim sırasında kurumu yeterince ele almamak; kısa vadeli hedefleri, ihtiyaçları ele almadan önce firmanın uzun vadede gerçekleştirecek hedeflerini ortaya koyamamak, belirleyememek. (Kürekçi, 1995: 33.) olarak ortaya konmaktadır. Kriz yönetimi, örgütün kriz durumuyla ilgili belirlenmiş politikaları doğrultusunda şekillenir. Kriz yönetiminin çabaları ise, erken uyarı sisteminin kurularak, kriz sinyallerinin yakalanması, önleme ve koruma mekanizmalarının oluşturularak önlemlerin planlanması, uygulama ve değerlendirilmesi şeklinde özetlenebilir (Özbakır, 1992: 43).

Bir örgütte çalışanların ellerinden gelenin yapılması şarttır. Ama ne yazık ki ilkelerin yönlendirmesi olmaksızın bir oraya bir buraya saldıran insanlar büyük zararlara yol açabilir (Deming, 1996: 15).

Herkesin elinden geleni yapması yetmez. Çabaların uyumlu olması gerekir. Bilgiyle çabanın tutarlı, uyumlu olmasının sağlanmasında ekip çalışmasının ve iyi ekip liderinin yerini hiçbir şey tutmaz (Deming, 1996: 16). Bu doğrultuda kriz yönetiminin planlanması ve nitelikli elemanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütün krize bakış açısını belirleyen politikası ve planlama, çalışanların ortak hedefler doğrultusunda hareketleri için bir çerçeve çizebilmektedir. Etkili lider tarafından yönlendirilen etkinlikler sonucunda başarı olasılığı yükselir. Kriz aşamalarında yapılması gerekli etkinliklerin yeri yerine getirilmesi sonucunda, kriz yönetimi gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu süreç, stratejik yönetim ilkeleri ile benzerlik göstermektedir.

3. Kriz Yönetim Ekibi

Krizin yönetimi uzun ve karmaşık olduğundan tek bir kişi tarafından yönetilemez. Krize hazırlıklı olmak isteyen bir örgütün atacağı ilk adım bir kriz ekibi kurmak olmalıdır. Bu ekip sadece kriz anında değil kriz öncesi oluşturulmalı faaliyetlerine başlamalıdır.

Kriz yönetim ekibinin rolleri hedeflerine bakacak olırsak;

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

(Tutar, 2000: 156) .

Kriz yönetim ekibinin fonksiyonunu, örgütün bütün kriz yönetim çalışmalarının organize edilmesi ve kriz yönetim planlarının hazırlanması şeklinde yorumlanmaktadır. Bu ekibin temel görevi merkez ve bölümler arasında hızlı karar verebilen bir yapıyı oluşturmak ve bilgi alışverişini hızlandırmaktır (Tıngır, 2002: 35).

4. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, uyarı sinyallerinin belirlenmesi, koruma ve önleme mekanizmalarının kurulması gibi krizin ortaya çıkmasına kadar gerçekleştirilmesi gereken faaliyetleri içerir. Genel anlamda kriz yönetim sürecini beş safhaya ayırarak incelenmiştir: uyarı sinyallerinin belirlenmesi, hazırlık ve koruma, krizin kontrol altına alınarak kayıp ve zararın sınırlandırılması, denge durumuna dönüş, öğrenme ve değerlendirme (Özbakır, 1992: 45).

4.1. Krize Hazırlık:

Kriz öncesi ve krizden korunmak amacı ile kurumların yapması gereken çalışmalar bulunmaktadır.

4.1.1. Erken Uyarı Sisteminin Kurulması: Dış çevrede meydana gelen değişimlerin zamanında fark edilerek, etkin stratejilerin belirlenmesi; planlamanın yanı sıra, bir erken uyarı sisteminin kurulmasını zorunlu kılmaktadır. Erken uyarı sistemi, plan süresince, planın etkinlikle uygulanmasını engelleyecek faktörlerin; burada dış çevre değişimleri, zamanında farkına varılmasına olanak tanır. Bilgi sisteminin özel bir sistemi olan bu sistem, sadece tehlikeleri değil aynı zamanda fırsatları da ortaya koymaya yönelik olup stratejik radar olarak da adlandırılmaktadır (Özbakır, 1992: 61).

Erken uyarı sistemi kriz öncesi hazırlığı sağladığı gibi krizde oluşmasını engelleyici özellik taşımaktadır. Bu doğrultuda okullarımızda erken uyarı sinyallerinin belirlenmesinde krize yol açabilecek unsurların davranışlarının izlenmesini gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda okulla ilişkili olacak öğelerin neler olduğunun analiz edilmesi ve olası krize yol açabilecek davranışların tahlil edilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Örgütün boyutlarını Bursalıoğlu dört ana başlık altında toplayarak, amaç, yapı, süreç ve hava şeklinde kavramlaştırmıştır (Bursalıoğlu, 1994: 18). Birbirine geçmiş ve ilişkili olan bu özellikler yönüyle ayırmak okulda kurulması gereken erken uyarı sisteminin yapısını kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda olası uyarı sinyallerinin içeriğini bu boyutlar çerçevesinde ele almak planlamada ve uygulamada yarar sağlayacaktır.

4.1.1.1. Okulda Amaçlara Uygun Erken Uyarı Sinyalleri: Bir eğitim örgütünü amaçları, örgüt içinde ve dışındaki değerler üzerine kurulur. Örgütün amaçları formal ve geneldir, kapalı amaçlar ise informal ve bireyseldir (Piffner – Presthus tan aktaran, Bursalioğlu, 1994: 18).

Amaçlarla ilişkili erken uyarı sinyallerinin tespitinde, öğrenci ile ilgili olarak düşünüldüğünde amaçlara ulaşma derecesinin sürekli değerlendirilmesi, kısaca bu doğrultuda iç ve dış çevrenin gözlenmesi gerekli olmaktadır. Öğrencinin okul içindeki davranışlarının yanında, okul dışı ve mezun olduktan sonraki durumu hakkında bilgili olmayı gerekli kılmaktadır.

4.1.1.2. Okulda Süreç Boyutuna Uygun Erken Uyarı Sinyalleri: Bursalioğlu tarafından örgütün süreçlerini karar, planlama, örgütlenme, iletişim, etki, koordinasyon ve değerlendirme olarak kabul edilmiş olup, yönetim sürecinin öğeleri arasında sağlam bağların kurulabilmesinin önemi vurgulanmaktadır (Bursalioğlu, 1994: 81). Bu süreçlerden tümünde okul yöneticisinin sınırlı yetkileri ve yeterlilikleri önemli problemlere neden olabilecek unsurlar olarak ortaya çıkabilmektedir.

Yöneticinin kararına birçok unsurun etkisi söz konusudur. Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır (Açıkalın, 1994: 52). Bu doğrultuda sorunların çözümü eldeki kaynakların sınırlılığı ile biçimlenir. Örneğin, öğretmen yetersizliği nedeniyle mali kaynağı bulunmayan bir okul yöneticisinin bu yetersizliği nasıl gidereceği kendi yeterliliğine bağlı olmakla birlikte bu sınırlılığında etkisi büyüktür. Mali kaynağın temin edilmesinde çelişkili işleyiş; yasal metinlerle de zorluğu artırması sebebiyle en çok yakınmanın olduğu işleyiş mali kaynakların temini konusunda gelmektedir. Hem bağış olacak, isteyen istediği kadar verecek ya da hiç vermeyecek; hem de mali yetersizlikler içinde personelin yeterli duruma getirilerek örneğin okulun temizliği sağlanacak, ya da derslerin boş geçmesi önlenecek. Bu çelişki işleyişte krizin uyarısı niteliğinde değil midir?

4.1.1.3. Okulda İklim Boyutuna Uygun Erken Uyarı Sinyalleri: Örgütün bu boyutu, kişiler ve gruplar arası ilişkilerin ürünüdür. Okulun havasında rol oynayan öğeler; kişiler arası ilişkiler; ihtiyaç; verim; teşvik; birlik duygusunun paylaşılması; atalet; değişme; kabul alanı; denge; moral başlıkları altında toplanmıştır (Bursalıoğlu, 1994: 23-31, Türkmen,1994: 8-12) .

Örgüt iklimi, örgüte kimlik kazandıran, görevlilerin davranışlarını etkileyen ve onlar tarafından algılanan, örgüte egemen olan tüm özellikler dizisi olarak tanımlandığı; 1. Otoriter yapılı iklim, yüksek düzeyde bir erk güdüsüne, düşük doyuma, kümeye karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimlilikle yaratıcılığa neden olduğu; 2. Demokratik, arkadaşça ilişkilere dayalı iklim, yüksek düzeyde bir arkadaşlık ilişkisine, kümeye karşı olumlu davranışlar ve yüksek doyuma neden olduğu, 3. Başarıya Dönük İklimde ise başarı güdüsünün ve işten elde edilen doyumun fazlalığı, kümeye karşı olumlu tutum ve davranışlar, verimlilik ve yaratıcılıktaki yüksek düzeyin dikkat çekici nitelikte olduğu belirtilmektedir (Ertekin, 1978 den aktaran, Karaduman,1998: 5).

Bir sistemin, örgütsel ve bireysel boyutlarını dengelemeye çalışan personelin paylaşılan değerleri, inançları, değer yargıları ve tutumları örgütsel iklimi oluşturur. Örgüt amaçlarının toplum için taşıdığı değer örgüt ikliminin oluşmasında önemli rol oynar. Bireyin örgüt amaçlarını benimseme, algılama ve kabullenme derecesi örgüt ortamını etkiler. Bu nedenle amaçların içinde bulunduğu ve ürününü sunduğu toplum ve birey tarafından benimsenmesi olumlu örgüt iklimi için ilk koşuldur. Örgütün yapısı bakımından büyük küçük olması, yapılanma şekli örgüt iklimini etkiler (Taymaz, 1993: 78-79). Okulun örgütsel iklimi, üyelerin davranışlarını etkileyen ve bir okulu diğer okuldan ayırt eden iç özellikler bütünüdür (Hoy ve Miskel' den aktaran Çelik, 1997: 41).

İklim, iş görenlerin davranışsal ve tutumsal özelliklerini sergilemektedir ve daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanmaktadır. Kültür ise, daha çok örgütün görünen öğelerini ortaya koymaktadır. Örgütsel kültür, temel grupsal değerleri ve mesajları kapsar; grup üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve duyguları sunar. Bu durum örgütün dışındakiler tarafından kolay anlaşılmaz. Örgütsel kültür, eylemlerde süreklilik, örgütsel davranışlarda uyum sağlar, böylece örgütsel iklimin örgütsel iklimin ortaya çıkmasında önemli rol oynar (Moran ve Volkwein' den aktaran Çelik, 1997: 41).

Yönetici davranışlarından kaynaklanan krizle ilgili erken uyarılar bireye bağlı olarak değişik tepkiler halinde sıralanabilir. Bunlar dedikodu, sürekli muhalefet, sert davranışlar, şikayet, üst makamı yardıma çağırma, kişisel ilişkilerdeki kuvvete baş vurma, kavga, yaralama, öldürme ya da işten ayrılma olabileceği gibi başka kuruma tayin isteme şeklinde de görülebilmektedir. Bu tepkilerin bireye bağlılığı; çalışan bireyin kişisel özelliklerinden kaynaklandığı gibi kurumun yerleşiminin özelliği, kişinin o işe olan ihtiyacı, kişisel hedefleri arasındaki bağlantının derecesi, bireyin içinde bulunduğu informal grubun kuvveti, kişisel ilişkilerinin boyutu tepkisinin şeklini belirleyebilmektedir.

Özellikle kalabalık personelin çalıştığı okullarımızda yöneticinin etkili iletişim becerisine sahip olmaması, kolayca kurumunda yanlış algılamalara sebep olabilecek ortamı oluşturabilecektir. Özellikle büyük şehirlerde insan ilişkilerinin en asgari düzeye indiği, bireyselliğin ön plana çıktığı çağımızda iletişim sistemindeki bu bozukluk, kolayca personel arasında sert bürokratik yapının gösterdiği aşırı formallığı ön plana çıkarabilmekte, okul yalnızca mekanik işin yapıldığı bir ortam haline gelebilmektedir.

Çağımızda eğitim kurumları üzerinde etki gücünü artıran aileler, okul koruma dernekleri ve okul aile birlikleri şeklinde örgütlenerek yönetimle çatışma içine girebilmekte, bireysel veya grup olarak öğrencilerin yaşadıkları olumsuzlukları değişik platformlarda ön plana çıkararak etki güçlerini ciddi boyutuyla hissettirebilmektedirler.

Okulun işleyişinin temelinde insan ilişkileri yatmaktadır. İnsan ilişkilerinin nedeninin niçin inin araştırılması, insan kaynaklarının tanınmasını gerekli kıldığı gibi yöneticinin örgüt mühendisi olduğu kadar sosyal mühendis olmasını gerekli kılacak yukarıda verilen yaşanmış örneklerden de anlaşılmaktadır. İnsan kaynaklarının algı, tavır, tutum ve davranışlarının tespiti ve analizi, insan ilişkileri yeterliliği üst boyutta bulunan yöneticiler sayesinde gerçekleşebileceği gibi, bu konulardaki erken uyarıların krize yol açmadan önlenmesi de aynı niteliği gerekli kılmaktadır.

4.1.2. İç ve Dış Çevrenin Analizi: Her örgütün kendisine has bir çevresi vardır. Örgüt yaşamını sürdürebilmek ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için çevredeki değişikliklere uyum sağlamalıdır Örgüt başarısı, önemli ölçüde çevrenin kendisine sunduğu fırsat ve tehlikeleri öngörüp değerlendirmesine bağlıdır. Aksi takdirde kriz durumuyla karşılaşılır (Can, 1994: 77).

Bir işletmenin çevrede meydana gelen değişikliklere, yapısal özellikleri ve /veya yönetimin yetersizliği gibi nedenlerle uyum sağlayamaması sonucunda kriz ortaya çıkar. Bu nedenle hem örgütün iç öğelerinden meydana gelen çevredeki değişik; tavır, davranış ve tutumların, hem de örgütün bulunduğu dış çevredeki değişikliklerin izlenmesi, analiz edilmesi gereklidir. Okul sosyal bir yapıdır ve toplumun içinde yer alması itibariyle hem toplumu etkilerken hem de kendisi etkilenir. Okul ve toplum, karşılıklı konulmuş ayna gibidir. Birinin tüm olarak diğerini etkilemesi beklenmemelidir (Bursalıoğlu, 1994: 35). Toplumun bu etkileme gücü çeşitli baskı grupları yollarıyla olabilmektedir. Çağdaş okul yöneticileri, örgütleri üzerinde etkili olan baskı gruplarının beklenti farklılıklarından kaynaklanan çatışmaları, örgütlerini etkililiğe taşıyacak bir güç unsuru olarak kabul etmeli ve

buna bağılı olarak da örgütlerindeki çatışmaları, örgüt amaçları ile baskı gruplarının amaçlarına uygun düzeye taşıma ve tutabilme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Ural, 1998: 42).

Okulların başarısı okul yöneticilerinin gerektiğinde öğretmenleri izleme liderliği göstermelerine bağılıdır. Smith, izlemenin dinlemenin ötesinde bir yetenek olduğunu belirterek gerekli kritik davranış ve yetenekleri; hep cevap verme yerine sorular sorma, diğerlerinin kendisine liderlik yapmalarına fırsat verme, diğerlerine onların kişisel amaçları doğrultusunda yardımcı olma (Özden, 1998: 127). Şeklinde belirtilmiştir. Bu doğrultuda okulu etkileyen tüm öğelerin izlenmesi gerekli görülmektedir. Okulun iç ve dış çevresinden gelen uyarıcılar tutum ve davranış şeklinde kendini daha yoğunluklu göstermektedir.

4.1.3. Dinamik Planlama Kriz hazırlığı, bir kriz planının yaratılmasını ve bir kriz yönetim ekibinin oluşturulmasını kapsamaktadır. Krizden önce eğer hazırlanmış bir kriz planı yoksa bu içinde bulunulan durum iki kat zorlaşacaktır. Güçlük + Aciliyet = Çok sayıda Hataya yol açacaktır (Kürekçi, 1995: 61).

Etkili kriz yönetimi için üç temel elemana gereksinim vardır (Peltekoğlu, 1993: 206).

1. Üzerinde görüş birliğine varılan acil durumlarda kullanılacak kuruluş politikası,
2. Denenmiş iletişim yöntem ve imkanları,
3. Beklenmeyen durumlarla karşılaşıldığında derhal faaliyet gösterebilecek personel kadrosu,

Bu doğrultuda etkili kriz yönetimi için temel elemanların tespit edilmesi, bir kurulun oluşturulması ve faaliyet planının kuruluş politikası doğrultusunda hazırlanması, zaman zaman tatbikatlar yapılarak planın uygulanabilirliğinin denenmesi ve geliştirilmesi, planlamada etkililiğe yol açacaktır.

Planlamanın yapılabilmesi için her şeyde önce okullarda erken uyarıların tespitine ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymaktadır. Bu da ancak yöneticilerin iyi gözlemci olabilmesi gibi birçok niteliğe sahip olmasını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda durumun tespiti için okulun tüm boyutları ile iyi tanınması gereklidir.

Okullarda işleyişten oluşan; yaralanma, hastalanma, kazalar, yangın, teknolojik araçların arızalanmasından doğan, çatışma ve problemlerin oluşturduğu krizlerin çözümü, anlık çözümler olarak değerlendirilmektedir. Yukarıda açıklanan ipuçları değerlendirildiğinde zaten okullarımızda sürekli krizin varlığı söz konusudur ve genel sistem olarak ele alınma durumundadır. Bu tür krizlerin temel nedeni değişimdir. Bu doğrultuda bu değişimi gerçekleştirecek, planlı değişme stratejilerinin uygulanması gerekli görülmektedir.

4.1.4. Örgüt Geliştirme: Planlı-plansız, kestirilen- kestirilemeyen, sistem içinden kaynaklanan- sistem dışından kaynaklanan gibi değişik biçimlerde sınıflandırılabilen örgütsel değişimin, eğitim öğretim sürecini geliştirmeyi hedefleyen çağdaş eğitim yönetimi ve denetimi söz konusu olduğunda planlı ve kasıtlı olması gerekir. Okul gibi, önemi toplumun tüm kesimlerince kabul edilen okul *alt sisteminde yapılması düşünülen ve gerekli olan değişmeler, sorunların çözümü doğrultusunda planlı ve kasıtlı olarak gerçekleştirilmek zorunluluğundadır.* Okullarda ortaya çıkması olası sorunlardan kaçınmak ve var olan sorunları çözmek örgütsel değişmeyi gerektirir (Tanrıöğen, 1995: 8).

Her örgüt planlı ve amaçlara yönelik olarak değişmek zorundadır. Bu bağlamda planlı değişimin amacı ekonomik ve örgütsel ihtiyaçları karşılamak olmalıdır. Bir örgütte yapı, görev, teknoloji ve insanların değiştirilmesi birlikte ele alınmalıdır (Özdemir, 2002: 66). Okullar açısından değişimi gerçekleştirme ele alındığında merkezileşmeden vazgeçilerek kendi kendine yetebilen okulların oluşturulmasına gerek duyulmaktadır. Bu doğrultuda yöneticilerin nitelikleri; yetki ve yeterlilikleri ön plana çıkmaktadır. Genel işleyişin büyük bölümünü oluşturan kriz uyarılarına bakıldığında genelde insan ve madde kaynaklarının yetersizliğinden kaynaklandığı görülmektedir. Bu doğrultuda ele alındığında planlamanın doğrudan örgüt geliştirmeye yönelik olarak ele alınması gerekli görülmektedir.

Değişme veya değiştirme eyleminin dinamik öğeleri kültür, toplum, psikoloji ve ekonomidir. Bunların her birinin, değişikliği geliştirici olduğu gibi önleyici özellikleri de vardır (Bursalıoğlu, 1994: 148).

Bu doğrultuda gelişmenin niteliği boyutuyla uzlaşmanın gerçekleşmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu ilkelerin tespiti ve dönüşümü sağlayacak nitelikli yöneticilerin görev başında olmasına bağlıdır. Değişimin sürekliliğini sağlayacak yapının kurulması, var olan krizlerin önlenmesinde gerekli ancak yeterli de değildir. Bu doğrultuda kendine yetebilecek öğeleri bünyesinde toplamış yeniden yapılanma dönüşümü gerekli kılmaktadır.

Dönüşümün reçetesi yoktur. Dönüşüm projesi her okulun kendi projesi olacaktır. Bunun için gerekli olanlar; insan, bilgi, yer ve zamandır. İki binli yıllarda topluma, bilime, eğitime-siyasete egemen olan yeni değerler, eğitim sisteminin bir dönüşüm yapmasını zorunlu kılmaktadır (Özden, 1998: 202-208). Örgütsel etkililik hedefine okulların ulaşabilmesi, sürekli gelişen ve yenileşen okulların varlığı ile gerçekleşebilecektir. Bu doğrultuda değişim ihtiyacın hissedilmesi ile ortaya çıkacaktır. Erken uyarı sinyalleri olarak vurgulanan problemler gelişme ve dönüşümün gerekliliğine dikkat çekmektedir.

4.2. Okullarda Karşılanabilecek Olası Krizler ve Kaynakları:

Kriz kavramı bir bireyin, grubun, örgütün ya da topluluğun, normal işlevlerini yerine getirmesini engelleyen ve acil ilgili ve çözüm gerektiren, tolere edilemeyen, sıra dışı, beklenmeyen bir durum ya da ani değişiklik biçiminde tanımlandığı (Erkan, 1996: 547) belirtilmektedir.

Gelişimsel krizler; alkol, ilaç, uyuşturucu kullanımı, ana-babanın boşanması, cinsel, fiziksel ya da psikolojik istismar; bir yakınının kaybedilmesi, ağır hastalıklar, sosyal rol ya da ortamın değişmesi, ergen hamileliği, yeme bozuklukları kriz durumlarına verilebilecek örneklerdir. Bu tür krizler daha çok bireysel müdahaleyi gerektiren durumlar olarak nitelendirilebilir. Öğrenciler, öğretmenler ve velilerin önemli bir bölümünü etkileyebilecek nitelikte ve bireysel müdahalenin yanı sıra toplumsal müdahaleyi gerektiren kriz durumlarına ise, bir öğrenci, öğretmen, yerel ya da milli liderin ölümü, bulaşıcı hastalıklar, şiddet olayları, doğal ve çevresel felaketler, okulun içinde bulunduğu bölgeyi etkileyen sosyal ve ekonomik değişiklikler örnek verilebilir (NCSDPI, 1988 den aktaran Erkan, 1996: 548).

Bunların yanında yangın, savaş, tabii felaketler, okul içinde ciddi dereceli yaralanma, ölüm gibi okulun tamamını etkileyen olaylar aniden gerçekleşen ve etkisi daha kuvvetli olan kriz boyutunu oluşturmaktadır.

Okullarda oluşabilecek krizleri; kurumun iç işleyişinden kaynaklanan ve dış etkilere kaynaklanan krizler şeklinde sınıflandırmak olasıdır. Bu doğrultuda okullarda oluşma ihtimali bulunan krizlerin kaynaklarını tanımak, krizlerin boyutunun belirlenmesi ve krize yol açabilecek etkenlerin önlenmesi açısından da önem taşımaktadır.

4.2.1. Kurumun Uygulamalarından Kaynaklanan Krizlere Yol Açan Etkenler:

Okullarda oluşan krizleri kaynağı boyutuyla okul yönetiminde etki eden ögeler olarak düşünmek olasıdır. Bu doğrultuda incelendiğinde; iç ögeler okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Yöneticiler, öğretmenler, öğrenciler, memurlar ve diğer personel bunların arasındadır. Dış ögeler ise, okulun yapısında olmayıp, onu etkiler ve böylece yönetimde rol oynayan; ana-baba, çevredeki baskı grupları ve liderleri, yönetim yapısı, iş piyasası ve merkez örgütüdür (Bursalıoğlu, 1994: 38). İşleyişte temel teşkil eden donanım ve maddi kaynakları bu öğelere ekleyebiliriz.

4.2.1.1. Yönetici: Okul denilen sosyal sistemin birey ve kurum boyutlarını dengede tutabilmesi, müdürün bir örgüt mühendisi kadar sosyal mühendis olmasını gerektirmektedir (Bursalıoğlu, 1994: 39). Okul müdürünün yeterliliği oranında okullarda çatışma ve sorunların çözülmesi mümkün olabileceği gibi bu kavramların oluşmasında ve krize yol açmasında da etki sahibidir.

Kriz yönetim sürecinde yöneticiler belirli yeteneklere sahip olmalıdır. Kriz yönetiminde yöneticilerin sahip olmaları gereken yeterlilikler şöyle sıralanabilir:

- Kriz sinyallerini alabilme.
- Krize hazırlanma ve korunabilme.
- Kriz yönetimisürecinde otoriteyi kullanabilme.
- Kriz yönetimi sürecinde etkili karar verebilme.
- Kriz yönerimi sürecini planlayabilme.
- Kriz yönetim sürecini örgütleyebilme.
- Kriz yönetimi sürecinde iletişim sağlayabilme.
- Kriz yönetimi sürecinde eşgüdüm sağlayabilme.
- Kriz yönetimi sürecini denetim altına alabilme

- Normal duruma geçişi sağlayabilme.
- Kriz yönetimi sürecinde öğrenme ve değerlendirme.

Bütün bunların yanında belki de söylenebilecek en önemli şey ders almasını bilmektir. Çünkü ancak ders almasını bilenler geleceğe ilişkin sağlıklı planlar yapabilirler (Demirtaş, 1996: 16).

4.2.1.2. Öğretmenler: Okulun hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en etkili öğelerden birisi öğretmenlerdir. Öğretmenlerin kulun diğer öğeleriyle ilişkileri önem taşımaktadır. Bu doğrultuda öğretmenlerin yeterlilikleri hem krizin oluşmasında engelleyici rol oynayabileceği gibi tersi durum da kriz oluşumuna neden olabilecektir. Diğer öğelerle çatışma, öğrencilere karşı olumsuz tavırlar, hatta cinsel taciz boyutuna varan davranışlar zaman zaman yaşanmaktadır. Okullarda zaman zaman çatışmalara yol açan öğrenciye dayak atma; şahlanmaya başlamıştır. Bunun gerisinde eğitim yönetim, program, içerik, yöntem ve öğretmen formasyonu yönünden geri kalması, eskimesi yattığı (Altunya, 1997: 20) belirtilmektedir.

Eğitimin en önemli sorusu iyi bir öğretmen olabilmek için hangi insan özelliklerinin gerekliliğidir. Öğretmenin kişiliği; sevecenlik, başkalarına değer verme, öz saygı, benlik kavramı, denetim odağı, güvenilirlik, dürüstlük, saydamlık vs. gibi birçok boyutu kapsamaktadır (Beyazid, 1997: 13). Öğretmenlerin mesleğe alınmasında kişilik ve yetenek boyutunun incelenmemesi, toplumumuzda öğretmenlik statüsünün düşüklüğü, her üniversite mezununun mesleğe alınması, meslekten niteliksiz insanların temizlenmesinin zorluğu, mesleki kuralların oturtulamamış olması, öğretmenin bürokrat olarak algılanması bu tür sorunları sıklıkla oluşturabilmenin nedeni olmaktadır.

4.2.1. Öğrenciler: Okul içinde öğrencilerden kaynaklanan problemler bireysel ve toplu olarak neden oluşturabilmektedir. Bulaşıcı hastalıklar, kaza, yaralanma, ölüm gibi olayların yaşanması, dersten kaçma, kavga, çete oluşturma, ahlaki değerlere aykırı davranışlar gibi birçok nedenler sorunlar ortaya çıkarmakta ve krize yol açabilmektedir.

Öğrenciler, okullarda kriz varlığının hem göstergesi hem de nedeni olabilecek boyutta yerleşmiştir. Çünkü okulun varlığının temeli öğrencidir; onun hem girdisi hem de çıktısı olan bu insan kaynağındaki olumsuz durumlar amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığı konusunda belirleyici ipuçları verdiği gibi, olumsuz ortamdan en fazla etkilenebilecek ürün niteliğindedir.

Okul içinde öğrencilerden kaynaklanan problemler bireysel ve toplu olarak neden oluşturabilmektedir. Bulaşıcı hastalıklar, kaza, yaralanma, ölüm gibi olayların yaşanması, dersten kaçma, kavga, çete oluşturma, ahlaki değerlere aykırı davranışlar gibi birçok nedenler sorunlar ortaya çıkarmakta ve krize yol açabilmektedir. Bunların yanında öğrenci başarısızlığı, okuldan kaçmalar, öğrencilerin nakille başka okullara gitmesi dikkat çekici olmaya başladığında kuvvetli birer uyarı sinyalleri niteliğindedir. Tatil geldiğinde kitapların yakılması, sevinç çılgınlıkları ne derece dikkat çekebiliyor. Bu durumlar aslında okullarımızda var olan uyarılardır. Okullar sevinçle gelinen, öğrencinin ayrıldığında üzüntü duyduğu ortamlar olması gerekmez mi?

Okullarda, öğrenci ve öğretmene yönelik olabilecek her türlü şiddetin önlenmesi ideal bir dünyada mümkündür. Gerçekte, okul yöneticisinin kontrolü dışında olan çok fazla faktör vardır. Ancak, yine de okul yöneticisi böyle bir şeyin olabileceğini bilerek, kriz için hazırlıklı olmanın, ondan kaçmanın veya başarıyla geride bırakmanın yollarını bilmelidir.

4.2.1.4. Personel: Eğitici olmayan personelin, özel ortam olarak oluşturulmuş okullarda tutum, tavır ve davranışları, öğrencilere model olabileceği için önem taşımaktadır. Bunun yanında eğitimciğe yakışmayan tutum, tavır ve davranışları nedeniyle zaman zaman bu personelden kaynaklanan çatışma ve problemlerin yaşandığı bilinmektedir. Personel, okula yalnızca örgüt için iyi olan, ülküsel olan fiziksel özellikler, yetenekler, tutum ve eğilimlerle gelmezler. Örgüt açısından olumsuz sayılabilecek donanımları da barındırırlar (Aydın, 1991: 30) .

Yöneticilerin yardımcı personeli ajan gibi kullanması yaşanan örnekler arasındadır. Bu çıkar ilişkisinin sonucunda yöneticinin zaaflarını tespit eden yardımcı personel bu zaaflardan en üst sınırına kadar yararlanabilmekte, yönetime güveni sarsan boyutta insan kaynakları içinde kriz oluşabilmektedir.

4.2.1.5. Aileler: Çağımızda eğitim kurumları üzerinde etki gücünü artıran aileler, okul koruma dernekleri ve okul aile birlikleri şeklinde örgütlenerek yönetimle çatışma içine girebilmekte, bireysel veya grup olarak öğrencilerin yaşadıkları olumsuzlukları değişik platformlarda ön plana çıkararak etki güçlerini ciddi boyutuyla hissettirebilmektedirler. Gazetelere de yansıyan idareci- aile çatışmaları, çeşitli boyutlarda krizlere yol açabilmektedir. Bunun yanında velinin kendi görüşü doğrultusunda okuldaki uygulamalara bireysel sert tepkileri de problemlerin temelini teşkil edebilmektedir. Hatta bu çatışmalar ölümle sonuçlanan olaylara dönüşebildiğini görmekteyiz.

4.2.1.6. Örgüt Yapısı: Merkez örgütünün patolojileri, okul yönetimi ve okul yöneticilerini çeşitli yollardan etkiler. Değişik ve hatta birbiriyle çelişik politika kararları, farklı iletişim engelleri, merkezden yönetimin aşırı eğilimleri, yetki-sorumluluk dengesizlikleri genellikle bu patolojilerin sonuçlarıdır (Bursalıoğlu, 1994: 72).

Okullarımızda okul yöneticilerinin yetkilerinin ve maddi olanaklarının sınırlı olması ve her adımda Milli Eğitim Bakanlığına danışmak zorunda kalması örgüt yapısının hantallaşmasına sebep vermektedir.

4.2.1.7. Araç –Gereç ve Donanım: Okullarda yönetimi etkileyen yukarıdaki öğelerin yanında okulun işleyişinde etkisi bulunan donanım, araç- gereç ve benzeri kaynaklar ın, yerinde ve zamanında sağlanamadığı, kaynak dağıtımının adil ve ilkeli yapılmadığı oranda problem olarak gündeme gelmektedir. Okul yöneticilerine, kaynak yaratma zorunluluğu yüklenmesi, okul içindeki çoğu çatışmanın temelini oluşturmasına neden olabilmektedir. Okul yönetimi ve öğretmenlerin mali – konularda okula kaynak sağlaması için yaptıkları girişimler, zaman zaman soruşturma konularını oluşturmakta ve bu durumda, yönetici-öğretmen, çevre- okul ilişkilerinde olumsuz havanın yaşanmasına neden olabilmektedir. Bunun yanında okulda kullanılan araçlardaki teknik arızalar, aracın kullanılmasındaki önem derecesi ve aciliyet durumuna göre problem teşkil edecek unsurları ortaya çıkarabilmektedir. Diğer kriz kaynaklarının baskısı da eklendiğinde yönetici aşırı strese girebilmekte ve bu yükün ağırlığı altında ezilmektedir. Elinde mali kaynağı bulunmayan bir yöneticinin atanmamış personelinin yerine bir personel alması ne derece mümkündür. Bu durum veli, öğretmen ve diğer baskı araçları ile de ağırlaştığında kurumun işleyişi adeta tıkanmaktadır. Ancak işleyiş ile ilgili bu krizin oluşmadan çözülmesi mümkün görülmemekte, bu durum ise yöneticinin yeterlilikleriyle doğrudan bağlantılı olduğu ortaya çıkmaktadır.

4.2.2. Dış Etkilerden Kaynaklanan Krizler Ve Öğeleri: Örgütlerde meydana gelen krizler genel olarak dış kaynaklı ve örgütün kendi işleyişinden doğan iç kaynaklı olarak iki grupta incelenebilmektedir. Yukarıda daha çok büyük örgütlerde gerçekleşecek krizlerin çözüm aşamaları kriz yönetimi süreç ve safhaları başlığı altında genel hatlarıyla verilmiştir.

Ekonomik tür krizler ve yapısal müdahale boyutuyla kriz yönetimi vurgulanmıştır. Bu boyutuyla eğitim sistemimizin içinde bulunduğu durumu algılamak ta olasıdır. Krizlerin nihai çözümü en alt birime kendi kendine yetebilecek yeterliliklerin sağlanması ile mümkün görülmektedir. Milli eğitim sistemi günümüzde birçok suçlamalarla karşı karşıyadır. Bu suçlamaların temelinde siyasi otoritenin sistem üzerinde olumsuz etkileri de yatmaktadır. Eğitim sisteminin alt sistemleri merkeziyetçiliğin getirdiği kısıtlamalarla kendi problemlerini aşamayacak duruma gelmiştir. Bu doğrultuda sözde gelişmenin yerini gerçek gelişme ve dönüşümü sağlayacak unsurların oluşturulması için ciddi planlamalara bırakmak gerekli görülmektedir.

Daha çok genel sistemde yaşanan krizlerin okullara yansması; ekonomik krizler, tabii afetler, felaketler şeklinde düşünülebilecek bu boyut; kriz yönetiminde üst örgütlerle birlikte hareket etmeyi zorunlu kılmaktadır. Okullarda bu tür krizlere karşı sivil savunma planları ve yangından korunma planları bulunmaktadır. Ancak bu konuda uygulama ve tatbikatların yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda planlama ile ilgili eksikliklerin de tespiti sağlanmış olacağından olası bu tür krizlerde planlamanın işe yararlığı artırılmış olacaktır.

4.3. Krizin Kontrol Altına Alınması

Krizin farkına varmak, ardından eyleme geçmek gerekiyor; bu da yönetimin işidir (Deming, 1996: 15). Kriz anında sorulacak ilk soru durumun ne kadar kötü olduğudur. Bu soruya geçerli cevap verebilme, alternatifler ile sonuçlarının hızla gözden geçirilerek bunalımın ana nedenleri üzerine eğilmeyi gerektirir (Kent, 1979: 5).

4.3.1. Krizin Boyutlarının Belirlenmesi: Bir organizasyon içinde acil bir durumun ortaya çıkması halinde, yönetici önce durumun niteliğini ve boyutlarını saptamakla yükümlüdür. Zamanında ve yerinde sorular sormak çoğunlukla sorunun çözümünde anahtar rol oynar (Kent, 1979: 3).

Yönetici, tüm geçerli alternatifleri araştırıp optimum bir sonuca vararak, krizi en az zararla atlatmayı başarır. Aynı zamanda başka bir durumu da düzeltmeyi “sorumlu kim” sorusunun sonucunda olabilecek olumsuzluklara yol açmamayı başarmıştır. “Nasıl oldu?” temel etken bulunmaya yardımcı olduğu oranda, yararlı bir sorudur. Sonuca gitmede yararlı olacak birkaç soru şunlardır (Kent, 1979: 6):

- Durum ne kadar kötüdür?
- Olabilecek en kötü şey nedir?
- Bu karmaşanın ana etkeni nedir?
- Alternatifler nelerdir?
- Elimizdeki alternatiflerden hangileri aynı anda geçerlidir?

Bunlara ek olarak, uzun ve kısa vadede insan etkenlerine değinen bir takım sorular daha vardır (Kent, 1979: 7).

- Kimin moralinin en çok bozulma ihtimali vardır?
- İlgili kişilerin en çok suçlayacağı kişi kim olacaktır?
- Durumdan yararlanmaya kalkacak kişiler var mıdır?
- Her şey bittikten sonra hangi gruplar birbirine güvensizlik duyabilirler?

En iyi yol, eleştiriyi bir kenara bırakarak, hatası görülen kişiye ortak çalışmada etkin bir görev vermektir. Krize yol açan kişi, kendisine telafi şansı verildiğinde genellikle büyük işler başarır. Mucize yaratma gücü yoksa ve morali de çok sarsılmış olsa bile çalışmaya onu da almak tek başına kuruntular içinde bırakmaktan iyidir (Kent, 1979: 8).

4.3.2. Sıfır Tabanlı Bütçeleme: Sıfır tabanlı bütçeleme, karar paketlerinin geliştirilmesi ve sıralanması faaliyetlerini içermektedir. Karar paketi, belli bir faaliyet veya işlevin kesin sınırlarla tanımlanması, değerlendirilmesi ve aynı amaç doğrultusunda diğer seçeneklerin karşılaştırılması, kabul edilmemesi halinde ortaya çıkacak sonuçlarla maliyet ve fayda bilgilerini içeren bir tablo olarak tanımlanabilir.

Bir kriz durumunda, ödeneklerinde büyük bir azalma olan bir bölüm, faaliyet düzeyini belirlemek için yeniden çaba göstermek zorunda kalmayacaktır. Diğer taraftan krize yol açabilecek örgüt içi faktörler üzerinde de etkili olmaktadır. Yönetimin yeterli yaratıcılığa sahip olmaması, planlama ve kontrolün gerektiği gibi yerine getirilmemesi, yönetim araçlarının yetersizliği gibi kriz yaratabilecek örgüt içi faktörler, sıfır tabanlı bütçelemenin fonksiyonları yardımıyla ortadan kaldırılabilir. Sıfır tabanlı bütçeleme, koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olur, etkin haberleşmeyi sağlar ve motivasyonu artırır (Horvath, 1981: 328 aktaran Özbakır, 1992: 66).

Okullarda krizlerin varlığı kaçınılmazdır. Yönetici izleyici rolünü gerçekleştirebilir ve erken uyarılardan ileriye tahmin edebilirse bütçeleme boyutunda kriz yaratabilme olasılığı ortadan kaldırabilmek için kaynak ayırabilir. Bu doğrultuda krize neden olmayacak asgari harcamaları planlayabilir. Sıfır tabanlı bütçeleme oluşması için kaynak oluşturan kişi ve kuruluşlarla etkili iletişime gerek vardır. Var olan bir anlayış niteliği geliştirmeye değil gösteriş ve lükse dönük harcamalar gözlenmektedir. Öğretmenler Odası yetersiz durumdayken yönetici kendine Sıfır tabanlı bütçeleme şu anda bile tüm okullarımız için gerekli görülmektedir. Buradaki problem öncelik nedir? sorusunu cevaplamaktır. Bu durum okul yöneticilerinin bütçe oluşturma ve harcama konusunda ciddi eğitimini gerektirmektedir.

Geleneksel Bütçeleme; mali problemlerle karşılaşan işletmelerde bu durumu ortadan kaldırmak amacıyla krizin gerçek nedeni araştırılmadan masrafları kısma yoluna giderler. Ancak bu şekilde bir yöntemle harcamaların kısılması; kriz durumunda da gerçekleştirilmesi zorunlu olan faaliyetlerle vazgeçilebilecek faaliyetler arasında bir ayrıma yer vermemesi bakımından daha olumsuz sonuçlar doğurabilir (Horwath, 1981 den aktaran Özbakır, 1992: 65).

Okullarımızda en çok yaşanan geleneksel bütçeleme, krizin aşılması yerine yeni krizlerin oluşmasına neden olabilmektedir. Örneğin personel yetersizliği konusundaki erken uyarıları almayan bir yönetici dış ve iç çevreden gelen baskılar sonucunda elindeki kaynakların çoğunu geçici personel yerleştirilmesi için kullandığında zorunlu giderler için yeni kaynak bulma durumunda kalabilmektedir. Kaynak bulunmadığında da stres ve çatışmalar okulun havasına egemen olan unsurlar olarak ortaya çıkabilmektedir.

4.3.3. Kriz Yönetiminde Liderlik: Ciddi bir sorun karşısında yönetici dizginleri gevşek tutuyor gibi görünüp adamlarının sorun çözümüne geniş ölçüde katılımlarını teşvik ederse saygınlık kazanmamakta, tam tersine astlarının gözünde, felaket anında kendisine ortak olacak, başarısızlıklarını paylaşıp kabahati bölüşecek birilerini arayan yönetici izlenimi vermektedir (Kent, 1979: 22).

Olaylar, sorunu çözmek için adımlar atılmasını zorunlu kılmakta, yöneticilerin bu tip önlemleri almakla yükümlü ve sorumlu kişi olduğuna işaret etmektedir. Yönetici karışık durumlarda olaylara yön vermekle görevlidir. Bunun içinde sağlam verilere ihtiyaç olduğundan alt kademedeki elemanlardan en geniş ölçüde yararlanılacaktır. Sonuç olarak, yönetici hareket adamı olmalıdır. Harekete geçmenin her zaman riskleri vardır, ancak krizin boyutları büyük çapta önlemler almasını da gerektirdiğinde bunları uygulayabilecek tek kişi de yöneticidir (Kent, 1979: 24).

İyi bir yöneticinin özellikleri, planlama akılcı karar verme ve iletişim becerilerini içerir. Ama bunlardan daha önemlisi, etkili bir yönetim; insanlara karşı nasıl bir tutum alındığına yani kendine ve başkalarına saygı duymaya bağlıdır. Yöneticinin iş yerinde sergilediği tutum ve değerler; orada çalışan insanların verimini etkiler. Kendine ve diğer insanların değerine inanması, herkesin kendini yaratıcı hissettiği ve sürecin bir parçası gibi gördüğü, olumlu ve verimli bir ortam yaratır (Weiss, 1993: 15).

Okullarda olası krizlere yol açabilecek uyarıcılar incelendiğinde örgütün havasını etkileyen en önemli etkenlerden birisi okuldaki iç ve dış öğeler arasındaki çatışmalar olduğu görülebilmektedir. Bu doğrultuda çatışmaların analizinde izlenecek yolları Eren belirli sorularla ortaya konulabileceğini belirtmiştir (Eren, 1993: 372).

- Çatışma nedeni olan anlaşmazlığın ortaya çıkış nedeni nedir?
- Anlaşmazlığın kapsamına giren kişiler, gruplar kimlerdir ve çatışma nasıl bir gelişme göstermiştir?

- Anlaşmazlığı başlatan ve sürdüren görünürde olmayan gizli nedenler nelerdir?
- Anlaşmazlığın giderilmesi için tarafların takındıkları tutumlar nasıldır?
- Anlaşmazlığın büyümesi söz konusu ise buna ne gibi hususlar sebep olmuştur?
- Muhtemel çözüm sonucunda hangi tarafın ne tür bir çıkar ve güç kaybı olabilecektir.
- Birden fazla çözüm var mıdır? Anlaşmazlığın kökünden çözmeden geçici çözümlerle durum kurtarılabilir mi?
- Örgüt dışı bir uzman veya tarafların hakem olarak kabul edebilecekleri, örgüt içinde hatırlı birinin anlaşmazlığın giderilmesinde aktif rol oynaması mümkün müdür?
- Taraflar belirli bir süre sonra dışarıdan bir müdahale olmaksızın kendi aralarında çözüm yolları bulabilirler mi?
- Örgüt çözümünün uygulanabileceği ortama sahip midir? Örgütsel koşullar hangi çözüm yöntemleri için uygundur?
- Çözümün etkinliği nasıl ve kim tarafından, ne zaman denetlenecektir?

Bu soruların cevaplanması sonucunda; problem çözme, üstün amaçlar, kaynakların artırılması, kaçınma, yatıştırma, ulaştırma, yetki kullanma, davranış değiştirme, politik araçlar yöntemleri gibi çatışmanın niteliğine göre belirlenebilecek çeşitli yöntemler uygulanabilir.

4.3.4. Kriz Yönetiminde İletişim: Kriz meydana geldiğinde bir yandan daha önce hazırlanan plan yürürlüğe girerken diğer yandan üst yönetim, basın ve çalışanlar durum hakkında bilgilendirilmelidir (Peltekoğlu, 1993: 208) Bir kriz anında her zaman güvendiğiniz, yürürlükte olan kurallar yetersiz kalabilir. Bazen kuralları da yumuşatmak ve gözden geçirmek gerekebilir. Bunun için operasyonda normalin dışında metotlara başvurmadan çekinmemek gerektiğinde iç iletişimde dengelerin korunması için söz konusu olabilir. İçinde bulunulan durumu abartmadan,

sistematik bir biçimde kurum içinde iletmek, olan bitenden çalışanların doğru ve yetkili merciden öğrenmelerini sağlamak çalışanlardan gerekli desteği almak adına önemlidir (Kürekçi, 1995: 37).

İletişimin etkili olabilmesi için üç yönlü bir süreç olması gereklidir. Örgüt içinde yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya doğru ve yatay iletişim gerekmektedir (Aydın, 1991: 147). Eğitim örgütlerinde etkili bir iletişimi gerçekleştirmek için yönetici öğretmen kadrosu ile özdeşleşebilir, gereksinime koşut olarak iletişim kanalları oluşturabilir ve bu kanalların sürekli olarak açık olmasını sağlayabilir (Aydın, 1991: 149). İletişimin etkililiği kriz öncesi krizle ilgili erken uyarılarının alınması yönüyle, kriz anında ise krizin en az zararla atlatılması konusunda önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticinin etkili iletişim konusundaki yeterliliği kriz dönemlerinin oluşmasında ve kriz anında çok büyük öneme sahiptir.

İletişimin on iki engeli olarak; Emir vermek-yönlendirmek; uyarmak- gözdağı vermek; ahlak dersi vermek; öğüt vermek, çözüm ve öneri getirmek; öğretmek, nutuk çekmek, mantıklı düşünceler önermek; yargılamak, eleştirmek ve suçlamak; ad takmak, alay etmek; yorumlamak, analiz etmek, tanı koymak; övmek, aynı düşüncede olmak, olumlu değerlendirme yapmak; güven vermek, desteklemek, avutmak, duygularını paylaşmak; soru sormak, sınamak, sorguya çekmek, çapraz sorgulamak; sözünden dönmek, oyalamak, alay etmek, şakacı davranmak, konuyu saptırmak şeklinde sınıflandırılmış olan iletişimin engellerinin yerine iletişimi kolaylaştıran etkenleri; edilgin sessizliği, kabul tepkilerini, kapı aralayıcılar ve konuşmaya çağırıcı, etkin dinlemeyi koyabilmek ve davranış haline getirebilmek önem taşımaktadır.

Bu doğrultuda krizlere neden olabilecek iletişim engellerinin aşılmış olması kriz anında, krizin çözümü için çok önem taşımakta; bu önemde yöneticinin yeterlilikleri açısından ön plana çıkarılmış olmasından da anlaşılmaktadır. İletişimin temel prensiplerinden ve en önemlilerinden birisi kişinin kendi kendini gerçekçi olarak tanıması ve ona uygun davranabilmesi, hedefler koyabilmesidir. Kişinin kendi benliğini tanıması; kendi kendisine sorduğu sorulara içtenlikle cevap araması

gerektirir (Köknel, 1986: 78). Yönetici etkili iletişim becerisine sahip olabilmesi kendi benliğini, kendi iletişim özelliklerini tanıması ve iletişim becerilerini geliştirerek kriz anında örgütsel davranışlarında etkili iletişimin ilkelerini uygulayabilmesi için gerekli görülmektedir.

4.3.5. Krizden Çıkma Stratejilerinin uygulanması: Kriz yönetimi yapısı gereğince çeşitli görevlerin yerine getirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu görevler, kriz sürecinin safhasına bağlı olarak farklılık gösterse de genel anlamda şöyle özetlenebilir: Krizlerin öngörülmesi, krizlerin erken farkına varılması, gerekli önlemlerin alınarak krizin etkilerinin en aza indirgenmeye çalışılması ve krizin kontrol edilemez hale gelmesi durumunda, tasfiye önlemlerinin planlanması ve uygulanması (Özbakır, 1992: 50). Krizin görünürde çözümü olmaması, krizin problemden farklı olmasından kaynaklanır. Bu yüzden yönetim acil olarak değişikliklere uyum mekanizmaları geliştirerek krizi ortadan kaldırmaya çalışmalıdır. Kriz yönetim türleri olarak iki ana bölümde incelenebilir (Kyrstek, 65-66 dan aktaran Özbakır, 1992: 48).

a) Aktif Kriz Yönetimi: Aktif Kriz yönetimi, saldırgan bir karaktere sahip olup, henüz krizin açıkça ortaya çıkmadığı, potansiyel kriz ve gizli kriz safhalarına yönelik olarak gerçekleştirilir. Aktif kriz yönetimi öngörücü kriz; potansiyel kriz safhasında önem kazanan, Koruyucu kriz; gizli kriz safhasına yönelik olarak uygulanması şeklinde iki türdür.

Öngörücü ve Koruyucu kriz yönetimi aşamalarında örgüt geliştirme, planlama, erken uyarı sinyallerinin ortaya çıkmasıyla birlikte çatışma ve sorunların çözülmesine yönelik etkinlikleri içerir. Bu doğrultuda krizin boyut ve nedenleri ile bunların çözümü için yapılması gereken etkinlikler önem taşır. Örneğin çatışmalar boyutuyla ele alındığında bir öğretmenin çatışmaya yol açabilecek davranışlarının gerçekleştiğini varsayalım. Bu doğrultuda çatışmaların uyarıcıları alındığında bunlar analiz edilerek önlenmesi ile ilgili; çatışmayı önleme yöntemleri özelliğe uygun

olarak kullanılır. Burada çatışmanın derecesi önem taşımaktadır. Bu doğrultuda temelde geliştirmeyi içeren eylemlerin uygulanması gerçekleştirilir.

b) Tepkici Kriz Yönetimi: Savunmacı bir karaktere sahiptir. Belirgin hale gelen krizlerin ortadan kaldırılması veya olumsuz etkilerinin en aza indirgenmesi şeklinde açıklanır. Bu kriz yönetim türü de kendi içinde Saldırgan ve Tasfiyeci kriz yönetimi şeklinde ikiye ayrılır. Başarı şansı mevcutsa birinci tür, temel amaçlar doğrultusunda, saldırı önlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Örgütün yaşama şansı yoksa ikinci tür yönetim uygulanır.

Kriz yönetimine ilişkin tüm eylemlerin tek bir örgütsel birim tarafından yönetilmesi önce mantıklı gelebilir. Böyle yönetim merkezi kriz yönetimi adını alır. Bunun yanında merkezi kriz yönetiminin sakıncalarına karşılık; kriz yönetimi tek bir merkezde toplanmayarak ayrı ayrı; öngörücü, koruyucu, tepkici ve tasfiyeci kriz yönetim birimlerinin oluşturulması merkezkaç kriz yönetimi oluşturmaktadır (Özbakır, 1992: 52).

Tepkici kriz yönetiminin uygulanması, Milli eğitim sisteminin içinde var olunan krizi kabul etme ve en kısa zamanda bunu aşması amacıyla düşünülebilir. Ancak Milli Eğitim sistemindeki değişimler daha çok yapı üzerinde yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Nitelik ön plana çıkmadığı müddetçe okullarımızın şu andaki durumu kriz varlığı olarak kabul görmeyecektir. Uygulama alanında savaş ve tabii felaketler zamanında uygulanabilecek birimler olarak formal düzenlemelerin bulunduğu bilinmektedir. Bu daha çok tüm kamu örgütlerinin ortak olarak dahil edildiği sivil savunma planları şeklindedir.

Örgütün reformu niteliğinde söylemlere geçen bir çok değişikliğin gerçekte çok fazla amaçlarına ulaştığını söylemek güçtür. Gelişme nitelikli insanların görev başında olmasını gerektirir. Değişmeyi sıçrama ile gerçekleştirmek için doktorun kendisinin hasta olmamasını gerekli kılar. Türk Eğitim Sisteminin karşı karşıya bulunduğu durum, Bardwick'in betimlediği savaş zamanı liderlerin içinden çıkabileceği durumdur. Eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenmesine ilişkin ve

okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sistemimizin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenlerden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademedekilerin bir dönüşüm liderliği yapmasına bağlıdır. Bardwick böyle zamanlarda liderlerin önünde altı aşamalı bir görev olduğu belirtmektedir (Özden, 1998: 131):

1. İşin yeniden tanımlanması,
2. Başarıya ulaştıracak bir strateji yaratmak,
3. İkna edici olmak,
4. Dürüst davranma,
5. Başkalarına saygı,
6. Eyleme geçme gücü

Değişme, süreklilik gösteren bir kavramdır. Ancak değişimin sürekliliğinin sağlanması, yöneticiliğin uzman olarak algılanması, yönetici ve lider özelliklerinin bütünleşmesine bağlıdır. Literatürde ortaya konulan dönüşüm liderliği kavramı ve öğrenen örgütler içinde bulunduğumuz bu karamsar tablonun aşılması için önemli kuramsal temeller oluşturabilmektedir. Bu doğrultuda araştırmaların yönlendirilmesi gerekli görülmektedir.

4.4. Öğrenme ve Değerlendirme

4.4.1. Krizin Olumlu Etkilerinin Saptanması: Kriz tehlikesi savuşturulmuş, engeller ortadan kaldırılmış olsa bile halledilmesi gereken sorunlar durmaktadır. Yöneticinin görevi bu aşamada sona ermemiştir. Yapılacak ilk iş krizin yan etkilerini aramaktır. Kriz sonrasında meydana gelebilecek olumlu yönlerin araştırılması ve güçlendirilmesi, gruba onlardan gurur duyulduğunun belirtilmesi, kişisel çabaların vurgulanması önem taşımaktadır. Burada dikkat edilecek belirgin nokta , övgüden önce kimin ne yaptığını bilmektir. Krizin bir bölümünün hallinde bir çok kişi katkıda bulunmuşsa her birinin çabasının takdir edilmesi önem taşır. Yöneticinin başarısı

sonucu kendisine saygıları artmış olan elemanların bir köşeye not edilmesi, grubu harekete geçirmek gerektiğinde bu kişilerin üstündeki nüfuzu kullanma açısından önem taşır (Kent, 1979: 35).

Kişisel tecrübenin oluşması, yaşananlardan ders alınmasına bağlıdır. Deneyimler, insanların kendi hataları ve doğrularını objektif değerlendirmesi sonucunda oluşabilir. Zamanın geçmesi deneyimin oluşması için yeterli bir faktör olarak algılanmamaktadır. Bu doğrultuda örgüt için de düşünülebilecek bu durumun gerçekleşmesi, nitelikli yöneticilere bağlıdır. Yaşanan her kriz, çatışma, problem yöneticide olduğu kadar örgüt kültüründe de değişikliklere yol açabilir.

4.4.2. Krizin Olumsuz Etkilerinin Giderilmesi: Krizin olumlu yönlerinin yanında olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Bunların çoğu da problem kişilerin davranışlarında filizlenecektir. Diğer tepkileri ise zorlu olayların getirdiği gerginliğe bağlayabiliriz. Bu tip kriz sonrası davranışların bir kaçı da; korku, bitkinlik, güvensizlik, aşırı tepki ve öz savunma şeklinde sıralanabilir.

Krizin yarattığı olumsuz etkilerin giderilip kuruluşu tekrar harekete geçirmenin üç ana kuralı vardır (Kent, 1979: 36).

1. Verimli çalışmayı engelleyen etkenleri ortadan kaldırmak,
2. Kuruluşun hedeflerini yeniden ve eskisinden daha yüksek olarak belirlemek,
3. Kriz süreci içindeki kişisel çalışmayı tartmak için yapıcı eleştiri tekniği kullanmak,

Kriz insanlarda strese neden olabilecek bir olgudur. Olumsuz sonuçlarının giderilmesi etkili insan ilişkilerinin var olmasına bağlıdır. Bu olumlu havayı oluşturabilecek yöneticinin örgütsel davranışlarının önem taşıdığı; yönetici davranışlarından okul içindeki insan kaynaklarının etkilendiği konusundaki

araştırmaların gösterdiği bur durumdur. Suçlayıcı, dışlayıcı tavır ve davranışlar yerini anlayış, kabul ve güvene bıraktığı müddetçe olumlu adımlar atılabilir.

4.4.3. Krize Karşı Geleceğe Dönük Yeniden Planlama: Kriz planlaması iki yönlüdür. Bir yandan durumun tekrarlanmaması için önlemler alınırken, diğer yandan beklenmeyen bir sorun ortaya çıktığında derhal uygulanan işlemler saptanır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta krize karşı planlamanın geniş tutulduğunda sonucun beklenilenin tersine, verimsiz olabildiğinin bilinmesidir (Kent, 1979: 52).

Krizlerden başarıyla çıkabilmek için işletmeler, çeşitli yönetim stratejileri ve teknikler uygulayacaklardır. Müşteri memnuniyetini gözetmek, esnek, yalın ve yaratıcılığı destekleyen örgüt yapısı oluşturmak, demokratik ve katılımcı yönetim felsefesini yaymak, kaliteli mal ve hizmet üretmek gibi çabalar kriz yönetimi sırasında büyük kolaylıklar sağlayabilir. Ancak bu çabalar rekabete karşılık vermek için yapıyorsa, yenilgi baştan kabul edilmiş demektir (Örnek, 2006: 194).

Daha önceden yapılmış olan planlamada oluşan aksaklıklar, personelin yeterlilikleri ve planın uygulanma derecesi hakkında fikir edinildiği için gelecekte varsayılabilir bir kriz durumunu daha gerçekçi karşılayabilecek plan yapılması imkanı bulunmaktadır. Yaşanılan kriz anında insan kaynaklarının tanınması, yeterlilikleri ön plana çıkmakta ve yönetici iyi bir gözlemci olduğu sürece krizin aşılmasında etkili rol oynayan personeli tanımaya yol açabilecek ipuçlarını yakalayabilmekte ve erken uyarı sistemini geliştirilmesi için gerekli önlemleri alabilmektedir. Böylece bu edinilen tecrübeler doğrultusunda ilgililerin planlamaya katılımları sağlanarak yeniden planlama aşaması gerçekleştirilmiş olmaktadır.

OKULLARDA KARŞILAŞILAN OLASI KRİZLER İÇİN ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Okulların karşı karşıya bulunduğu bazı krizleri yöneticilerin yeterliliği doğrultusunda aşmak mümkün görülmektedir. Ancak bu tür çözümler nihai olmayacaktır. Çünkü insan ilişkilerinin yoğunluklu olduğu ortam olan okullarda, bazı unsurların belirginliği sağlanamamıştır. Her şeyden önce insan kaynaklarının yeterliliği tartışma konusudur. Ancak yinede okullarda görünen bazı krizlerin aşılması için aşağıda uygulama ile ilgili bazı önerilere yer verilmiştir.

Olası bir kriz durumuna hazırlık çalışmalarının ilk basamağı bir “kriz kurulunun” oluşturulmasıdır. Bu kurulun Stevenson (1994) tarafından okul müdürü ya da yardımcılarının birisinin koordinatörlüğünde okul rehber öğretmeni, öğretmen temsilcileri ve veli temsilcilerinden oluşturulabileceği ve bu kurulun sorumluluklarını Everett’ in (1991) aşağıdaki şekilde özetlediği belirtilmiştir (Erkan, 1996: 548).

1.Kriz müdahale planının hazırlanması ve geliştirilmesi: Söz konusu planda; bir kriz ortaya çıktığında atılacak adımlar, her üyenin görevleri, kriz iletişim ve yönetim merkezleri ile psikolojik danışma yardımı verebilecek mekanların neler olacağı gibi unsurlar yer alır.

2.Bir kriz durumunda yararlanılabilecek kişi ve kurumlarla ilişki ve işbirliğinin sağlanması,

3.Kendileri de dahil tüm okul personeline velilere ve öğrencilere yönelik eğitim çalışmalarının düzenlenmesi: Söz konusu eğitim, kriz durumunda uyulması gereken kurallar, kriz belirtileri ya da kriz önlemeye yönelik etkinlikleri içerebilir.

Sadece okulundaki iç sorunlarla ilgilenen bu sorunların nedenlerini sadece sistemin iç parçalarında arayan yöneticiler sorunların sistem dışındaki etkenlerini görmediklerinden, yoğun zaman ve enerji harcamak zorunda kalırlar ve üstelik çoğu kez belirtilere dayalı yüzeysel çözümlere ulaşırlar (Açıkalın,1994: 34).

Krize hazırlık aşamaları içinde yer alan sürekli çevrenin gözlenmesi, örgütün geliştirilmesi ve bu doğrultuda uyarı sinyallerinin belirlenmesi okullarda yaşanan çatışma ve problemlerin krize yol açmadan çözülmesini sağlayabilecektir. Bu tür problemler daha çok okulların normal işleyişinden kaynaklanan ve yöneticinin yeterliliği oranında çözülebilecek problemler olup kriz oluşmasına meydan vermeden çözülme olasılıkları kuvvetlidir.

Değişme, evrensel bir olgu olarak kabul edilirse, okulda dengelerin her an bozulması kaçınılmazdır. Okul müdürü, okul içinde ve dışında değişen durumlara göre dengeleri yeniden kurmanın uzmanıdır (Açıkalın, 1994: 35). Okul müdürü, okulundaki bu dengeyi okulunu geliştirerek, gelişmeyle ilgili tüm unsurları kullanarak sağlamak durumunda olan kişidir. Bu yöneticinin sürekli öğrenmesi, kendini ve örgütünü çevredeki gelişmeler doğrultusunda uyum sağlayabilecek boyutu yakalayabilmesi, geleceğe dönük vizyonunun olmasına, yeterliliğine bağlıdır.

Okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, kendilerini yenilemeleri ve çevrede sürekli meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeleri için değişiklik sürecine girmeleri kaçınılmazdır. Ancak değişiklik sürecinin okullara arzu edilen ve planlanan gelişmeleri getirebilmesi için, okulda rol oynayan tüm öğelerin bu sürece gönüllü olarak katılması gerekmektedir (Tanrıöğen, 1995: 10).

Yönetimde karar sürecinin alanı sorunlardır. Yönetici, karar veren, sorunlara çözüm arayan ve sorunları çözen kişidir (Açıkalın, 1994: 52). Karar yeterliliğine sahip olmayan, karara karardan etkilenenleri katmayan yönetici sürekli çözülememiş sorunları karşısında bulmak durumundadır.

Okulun normal işleyişinden kaynaklanan daha çok bireysel etkilere sahip krizlerin yönetimi yukarıda belirtilen eğitsel kollarla bağlantılı olarak oluşturulmuş kurullar sayesinde en az zararla atlatılması imkanı verebilecektir. Personelin sayısal yetersizliklerinden kaynaklanabilecek krizlerin yönetiminde; üst yönetimden yardım sağlanması, çevre gruplarından ve okul içi personelden yardım alınması şeklinde

çerçevenin çizilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Bu tür problemlerin çözümü okulların idaresinin etkili yöneticiler tarafından yürütüldüğü oranda kriz olarak ortaya çıkması önlenmiş olur.

Etkin okul yöneticileri, okullarında birden çok grubun varlığını, bunlar arasında çok yönlü ve değişik şiddette çatışmaların olduğunu bilir, bu durumu yönetsel bir çalışma alanı olarak kabullenirler. Bunun sonucu olarak müdürlerin okullarındaki grupların ve çatışmaların içeriği, işleyişi, türleri, liderlerine ilişkin doğru bilgilere sahip olmaları gerekir (Açıkalın, 1994: 107). Bu doğrultuda insan kaynaklarını etkileme, okullarında öğrenen örgüt kültürü yaratabilme yeterliliklerine sahip olması yöneticilerden beklenmektedir.

Öğrenme, örgüt içindeki bilgi paylaşımı, iletişimi, anlamayı ve karar almayı artırır, işle yaratıcılık arasında bir köprü işlevi görür. Öğrenen örgütlerdeki bireyler için, ne öğrenebilecekleri, ne bildiklerinden, karmaşık sorunlar da basit sorunlardan daha önemlidir. Bu örgütsel yetenekleri geliştirmek için vizyon, sabır ve cesaret gereklidir. Bu nedenle öğrenen örgütlerdeki liderler, yeni örgütü ve yetenekleri inşa edecek olmalıdır. Böylesi bir liderlikte mutlaka ortak çalışmaya ihtiyaç duyacaktır (Gürsel, 1997: 33).

Okullarda tabii felaketlere ve genel krizlere cevap verecek doğrultuda sivil savunma planları ve yangından korunma ekipleri oluşturulmaktadır. Ancak bu konularda işlevsellik sağlanmadığı gözlenmektedir. Bunun yanında daha çok bireysel öğelerin oluşturduğu krizlerin önlenmesi amacıyla eğitsel kolların görev alanlarından yararlanılarak kendi alanları doğrultusunda kriz ekipleri oluşturulması ve bunların eğitilmesi de önem taşımaktadır.

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

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

Okullardaki ciddi yaralanmalarda önceden yapılmış bir planlama bulunmamaktadır. Yöneticilerin yeterlilikleri doğrultusunda ilk müdahale yapılabilmektedir. Bu konuda ulaşılabilecek en yakın sağlık kurumları ile buralara nasıl ulaşılabileceği, kimlerin ulaştıracağı konularının belirlenmesi; eğitsel kolların yürütülmesi sırasında üst kurullar oluşturularak bu tür krizlerin bir planlamaya bağlanması ve yapılacakların belirlenmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Böylece görev alanları doğrultusunda oluşturulacak kurullar arasında iş birliği sağlanarak acil durumlarda karmaşa önlenmiş ve tedbirler en kısa zamanda alınmış olacaktır.

Okuldaki olaylardan okul içi ve çevredeki ilgililerin haberdar edilmesi de önem taşımaktadır. Zaman zaman gazetecilerin okullardaki yöneticiyi ve okulu zor durumlarda bıraktıkları da bilinmektedir. Bu konuda devlet memurunun kurum hakkında bilgi verme yasağının bulunması bu işlevin yürütülmesini olumsuz yönde etkilemekte, bu durum üst yönetimi kriz konusunda bilgilendirme ve konuyu çevreye iletme doğrultusunda önemli bir duruma getirmektedir.

Bunun yanında okulun tamamını etkileyen ölüm, saldırı, yaygın hastalık gibi ani ve etkisi yüksek olarak ortaya çıkan krizlerin yönetilmesinde atılacak adımlar aşağıya çıkarılmıştır (NCSDPI, 1998' den aktaran Erkan, 1996: 549) :

1. Koordinatör kriz kurulunu toplantıya çağırması,
2. Milli Eğitim Müdürlüğünü krizden haberdar edilmesi,
3. Öğretmenlerin krizden haberdar edilmesi,
4. İlgili sağlık birimi ile temasa geçerek, sağlık personeli ve ambulans ve gerekiyorsa semt karakolu ile temasa geçerek güvenlik gücü sağlanması,
5. Öğrencilerin krizden haberdar edilmesi,
6. Velilerin krizden haberdar edilmesi,
7. Kriz kurulunun olayla ilgili yeni bilgiler geldikçe, bu bilgileri Milli Eğitim Müdürlüğü, öğretmen, öğrenci ve velilere aktarması,
8. Basına aktarma için Milli Eğitim Müdürlüğü onayıyla basın sözcüsünün belirlenerek basına açıklamaların yapılması,
9. Derslerin bitiminde olaydan etkilenen öğretmenlerin katılacağı bir toplantı yapılarak onların da duygularını ifade etmelerine, gerekirse psikolojik yardım almalarına imkan verilmesi,
10. Günün sonunda kriz kurulu yeniden toplanarak; nelerin yapıldığı bundan sonra nelerin yapılması gerektiğini, bunların kimin nasıl yapacağını belirlenmesi

Yukarıda belirtilen işlemlerde okulun ve olayın durumuna göre çeşitli düzenlemeler ya da değişiklikler yapılabilir. Öte yandan milli eğitim düzeyinde bir kriz kurulunun oluşturulması, tüm bölgeyi etkileyebilecek bir kriz durumunda yararlı olacaktır (Erkan, 1994: 553).

ARAŞTIRMALARLA İLGİLİ SONUÇLAR

Okul örgütünün en önemli ve açık özelliği, üzerinde çalıştığı ham maddenin toplumdan gelen ve topluma giden insan oluşudur. Böylece okulun birey boyutu kurum boyutundan daha duyarlı, informal yanı formal yanından daha ağır, etki alanı yetki alanından daha geniştir. Okulun başlıca görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan sosyal, politik ve ekonomik değerleri uzlaştırmak ve dengelemektir. Okul yöneticisinin sorumluluğu ise çatışan bu değerlerin eyleminde kamu yararı kavramına sadık kalması ve onu savunmasıdır (Bursalıoğlu, 1994: 32). Bu doğrultuda çatışma ve problemler kaçınılmazdır. Yönetimin varlığı da problemleri çözmek, örgütün hedefler doğrultusunda devamını ve gelişmesini sağlamaktır.

Amaçlara ulaşmayı engelleyici, örgütün yaşama sürecine olumsuz etkiler yükleyici krizler, her örgütte olabildiği gibi okul adı verilen eğitim örgütlerinin içinde en işlevsel alt sistemlerden birinin oluşturan örgütte de olması kaçınılmazdır. Çağın hızla değişmesinden, bilgi çağına geçişten kaynaklanan bu değişim sürecinin yaşanması, okullarda da krize yol açan etken olarak karşımıza çıkabilmektedir.

Okullarda karşılaşılan krizleri iki ana boyutta ele almak mümkündür. Okulun dış çevresinden, genel sistemde var olan krizlerden kaynaklananlar; bunlar daha yoğunluklu ekonomik krizler, felaketler şeklinde düşünülmektedir. Diğer grupta yer alanlar ise okulların işleyişinden kaynaklanan krizlerdir. Bu tür krizler de iki boyutta incelenmiştir. Birinci boyutuyla grup olarak etki alanına sahip, ölüm, ağır yaralanma gibi olumsuz sonuçların doğurduğu krizler için kriz uygulama aşamaları tanıtılmıştır.

Bu grupta; daha çok bireysel etki alanına sahip, ancak kurumun işleyişinde olumsuzluk ve ileri aşamalarda krizlere neden olacak unsurları içeren problem, çatışma, teknik arıza gibi unsurlar ele alınmıştır. Bu tür krizler, daha yoğunluklu çağın hızlı değişiminden kaynaklanan ve iç öğelerin etkinliğinin artırılması yoluyla giderilebileceği ve önlenebileceği düşünülmüştür.

K.K.T.C eğitim sisteminde daha yoğunluklu olarak okulların etkililiğini düşürücü etkenler olarak ele alınabilecek bu tür krizlerin önlenmesi yönetici ve personel gibi insan kaynaklarının yeterliliğinin artırılması ve maddi kaynakların sağlanması yoluyla giderilebileceği düşünülmektedir. Bu öğelerin içinde okul yöneticiliğinin önemi çok büyüktür. Formal yapı içinde okul sisteminin işleyişinde birçok problemlerle karşı karşıya kalan yönetici hem yetkisizlikten yakınmakta, hem de okulların kaynak edinici rolleri yerine getirme çabası içine girmektedir. Bu doğrultuda örgütü geliştirme çabasından çok, maddi kaynaklarla fiziksel yapıyı kurtarma kaygısı içine düşmektedir. Milli Eğitim sisteminde üst yönetim tarafından yeniden yapılanma kavramının ileri sürüldüğü şu günlerde atılmış fiziki kapasitenin artırılması adımları gözlenmekte; bunların yanın da yönetici yetiştirme konusunda yeterli görülme de bazı adımlar atılmaktadır.

Ancak, göz ardı edilen bir gerçek sistemin içinde bulunan yaklaşık altmış beş bin yöneticinin yeterliliklerinin ne düzeyde olduğu ve bu yeterliliklerin nasıl artırılması gerektiği konusudur. Eğitim yöneticiliği ile ilgili tek akademik okul olan Eğitim Yönetimi ve Denetimi bölümleri lisans düzeyinde kapanmış olması, bu konuda ciddi çözüm getirecek adımların atılmasını da zorunlu kılmaktadır. Mevcut eğitim yöneticilerinin, hizmet içinde eğitilmeleri gerektiğini daha fazla gecikmeden kabul edilerek geçici çözüm olarak düşünülmeli, hizmet öncesi eğitim yöneticiliğine atanmada ön koşul olarak aranması (Aydın, 1995: 23) önerilmektedir. Ancak sayının çokluğu göz önüne alındığında bu geliştirmenin ne kadar sürede tamamlanabileceği ve yöneticiliğin ne derece uzmanlık olarak algılandığıdır.

Çağdaş okul yöneticisi Açıkalin tarafından; Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış, etkili iletişim becerisine sahip, liderlik özellikleri baskın, ana dilini doğru ve güzel kullanabilen, felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş, yabancı dil bilen, iletişim teknolojilerine hakim, bilgiyi yöneten, beden ve ruh yönünden sağlıklı, eğitime inanmış yönetici olarak (Açıkalin, 1994: 6) özellikleri sıralanmaktadır. Özden ise Yeni liderlik yeteneklerini; değişim kültürü yaratma, yönelimleri görmek, gerçekliği tanımlama, öğretim liderliği, şeklinde sınıflandırmıştır (Özden, 1998: 137-149).

21. Yüzyıla girerken okullar sürekli değişmek ve bu değişme de okulların etkililiğini artırma, okul örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirmek doğrultusunda, kendilerini yenilemeleri ve çevrede sürekli meydana gelen değişikliklere ayak uydurabilmeleri için değişiklik sürecine girmeleri kaçınılmazdır. Ancak değişiklik sürecinin okullara arzu edilen ve planlanan gelişmeleri getirebilmesi için, okulda rol oynayan tüm öğelerin bu sürece gönüllü olarak katılması gerekmektedir (Tanrı ögen, 1995: 10). Bu doğrultuda başarılı okulda başarılı yönetici bulunması kaçınılmazdır. Bu nedenle okulların etkililiğinin sağlanmasında en kritik öge okul yöneticisidir. Okulların şu anda içinde bulunduğu problemleri, çatışmaları ve olumsuzlukların; ülkemizin içinde bulunduğu eğitim krizinin aşılmasında okul yöneticilerine çok büyük sorumluluklar düşmektedir.

Krizden çıkış isimli kitapta Batı toplumunun yönetim anlayışında dönüşümünün krizden çıkışı sağlayabileceği vurgulanmakta ve bu doğrultuda on dört ilke verilerek bir model oluşturulmaktadır (Deming, 1996: 20-71). Batı dünyasında kriz yönetiminin temelinde dönüşümün yerleştirilmiş olması, ülkemizde de yeniden yapılanma kavramının kullanıldığı şu günlerde okulların dönüşümü için tartışmaların başlatılmasında yarar bulunmaktadır.

Eğitim sisteminin asıl sıkıntısının bilimde ve teknolojiye meydana gelen, Toffler' in "Üçüncü Dalga" olarak adlandırdığı bilgi toplumundan kaynaklandığını biliyoruz. Bu sıkıntıyı katmerleştiren asıl sıkıntı ise eğitim sisteminin daha henüz birinci ve ikinci dalgalar arasında bir yerde seyrediyor olmasıdır. Yani eğitim sistemin henüz sanayi devrimine geçişi tam olarak gerçekleştirmeden bilgi toplumunun gerçekleri ile karşı karşıya gelmiştir (Özden, 1998: 130).

Bilgi teknolojilerine yönelik olarak üretilen politikalar, öğrenen okulun kurulmasını amaçlamalıdır. Eğitim sisteminin en stratejik parçası olan okulun daha etkili hale getirilmesi için, her okulu kendi kendine yetebilen, öğrenen ve bilgi teknolojilerini kullanabilen bir kurumsal yapıya dönüştürmek gerekir Ancak bu yapının kurulması yeterli olmayacaktır (Çelik, 1998: 835).

Bu doğrultuda; liderlik ve lider kavramı eğitim örgütleri için ayrı bir önem taşımaktadır. Çünkü eğitim örgütleri ve liderleri, ülke kalkınması ve gelişmeleri sağlayacak nesillerin yetiştirilmesinde önemli görev gereksinimleri sağlayacak şekilde liderlerin seçilmesi ve yetiştirilmesi oldukça önemli hale gelmektedir. Çünkü Türkiye ancak iyi yetişmiş, geniş bir perspektife sahip ve alanında uzman olan kişiler ve bu özelliklere sahip liderler aracılığıyla bilgi çağını yakalayabilir (Buluç, 1998: 1212). Lider olarak yöneticinin öğreticiliğinin yanında diğer birçok rolleri de birleştiren dönüşüm liderliğini gösterebilecek özellikler taşıması önem taşımaktadır.

Etkili okula kavuşabilmenin belki de en önemli koşulu tüm okul personelinin etkili okul anlayışı doğrultusunda eğitilmesidir. Özellikle de etkili okulda kritik etkenlerden biri olan okul yöneticisinin, etkili yönetici özellikçe yeterliliklerini kazanması bu konuda ilk adım olacaktır (Balcı, 1993: 29). Okul yöneticilerinin yeterliliklerinin artırılması yöneticinin sorumluluk oranında yetkiye sahip olmaları, her şeyden önce gelişmeyi yansıtabilecek öğrenen örgüt kavramının uygulamaya sokulması önem taşımaktadır.

Türkiye insanları adeta uyurgezer durumdadır. Ani bir şokla hepimizin uyanması, ayılması ve yeni bir kurtuluş savaşı motivasyonu ile bilgi çağına ve bilgi toplumuna geçiş seferberliği başlatması gereklidir (Erkan, 1998: 143). Erkan'ın Türkiye eğitim sistemi için yaptığı yorum kanımca K.K.T.C eğitim sistemi içinde söylenebilir. Bilgi çağına ayak uydurmak adına eğitim sistemimizin ani bir şokla derin uykusundan uyanması ve günü kurtaran uygulamalar yerine gelecek nesilleri kurtaracak köklü değişimler yapılmalıdır.

Eğitimin amacı, okulun yapı ve örgütlenmesine ilişkin ve okulun yetiştireceği insan profili köklü değişimlere uğramıştır. Sayılan alanlarda yeni değerler yükselmektedir. Eğitim sistemimizin bu dönüşümü başarması sınıftaki öğretmenden, okul yöneticisine ve Bakanlık bürokratına kadar her kademedekilerin bir dönüşüm liderliği yapmasına bağlıdır (Özden, 1998: 131).

Normal zamanların yöneticisi, planlı ve mantıklı hareket eden, kimsenin zarar görmesine neden olmayacak eylemlerde bulunur. Ancak, kurumlarını büyük değişimleri yaşatacak olan bir çeşit dönüşümü sağlayacak olan liderlerin en yapılmayacak olanları bile yapmaya hazır olmaları gerekir. Eyleme geçebilme bu tür liderliğin en belirgin özelliğidir (Özden, 1998: 136).

Okulların içinde bulunduğu krizin aşılmasında, yapısal değişikliğin yanında okul yöneticilerini çağın gerektirdiği dönüşümü gerçekleştirebilecek lider özelliklerine sahip insanlardan seçilmesi ve yetiştirilmesi doğrultusunda mümkün olacaktır. Dönüşümün sağlanması ile etkililiğe ulaşmak için yeterli olmayıp, bu doğrultuda gelişmenin sürekliliğin sağlanması önem taşımaktadır. Bu süreklilikte kendi kendine yetebilecek yeterliliklere sahip okulların oluşturulması ile mümkündür. Bu doğrultuda öğrenen örgüt kavramının oluşturulmasının önemi gelişmedeki sürekliliğin sağlanması açısından gerekli görülmektedir.

IV. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde, araştırmada yöntemi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma modeli benimsenmiştir. Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel sürecin izlendiği araştırmadır. Diğer bir deyişle nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı bulundukları çevre içinde araştırmayı ve anlamayı ön plana alan bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 35 aktaran Ocak, 2006: 119).

Araştırmada Milli Eğitim bakanlığına bağlı Meslek liseleri ve Genel ortaöğretim liselerinde görevli müdür ve müdür yardımcılarının kriz yönetimi ve kriz durumlarına ilişkin görüşleri öğrenilmeye ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmalar hakkında bilgi alınmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

K.K.T.C Milli Eğitim bakanlığının Genel Orta Öğretim Dairesi ve Mesleki Teknik Orta Öğretim dairesine bağlı Lefkoşa'daki tüm lise yöneticilerini kapsamaktadır. Örneklem seçilmemiş ve tüm evren üzerinde çalışma yürütülmüştür.

Örneklem

Araştırmanın çalışma grubunu, 2008–2009 eğitim öğretim yılında Lefkoşa şehrinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı 4 genel ortaöğretim ve 3 meslek lisesinde görevli olan toplam 7 müdür ve 35 müdür yardımcısından oluşmaktadır.

Tablo 2: Çalışma Grubunu Oluşturan Genel Ortaöğretim ve Mesleki Teknik liseleri

OKUL	MÜDÜR	MÜDÜR YARD.
A.M.L.	1	4
B.E.A.L.	1	5
H.T.L	1	5
L.T.L.	1	6
S.S.E.M.L.	1	5
T.M.K	1	6
20 Temmuz Fen Lisesi	1	5
TOPLAM	7	35

Araştırmanın çalışma grubunda yer alan 7 okulunun tümüne ulaşılmıştır. Bu okullarda görevli 7 müdür ve 35 müdür yardımcısı çalışma grubuna alınmıştır. Ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırma çeşidi olan nitel araştırmada örneklem seçimi, araştırma probleminin özelliği ve araştırmacının sahip olduğu kaynaklarla yakından ilgilidir. Bazen bir birey bile, tek başına bir araştırmanın örneklemi oluşturabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2000: 54). Bu nedenle bu çalışmanın az katılımcısı nitel araştırma için yeterli bir çalışma grubunu oluşturmaktadır.

VERİLER VE TOPLANMASI

Araştırma kapsamındaki 7 okulda görüşme tekniği kullanılarak veri toplanmıştır.

Veri toplama aracının geliştirilmesinden önce, araştırmanın temel yapısının oluşturulması ve belirlenen araştırma amaçlarına ulaşılabilmesi için konuyla ilgili tez, makale, bilimsel çalışma, kitap ve dergi gibi kaynaklar incelenmiş ve veri toplama aracının kavramsal yapısı ve ana çerçevesi oluşturulmuştur.

Okullarda görüşmelere başlamadan önce Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Mesleki Teknik öğretim dairesi ve Genel Ortaöğretim Dairesinden yapılan çalışmayla ilgili izin alınmış ve izin belgesi görüşme yapılan tüm okullara sunulmuştur.

Görüşme formu oluşturulurken Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde, 2006 yılında Yüksek Lisans tezi olarak 'Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi' isimli tez çalışmasını yapmış olan yasemin Ocak'ın Görüşme formundaki sorulardan yararlanılmış, ilgili kişiye telefonla izin alınmış ancak yazılı izin ulaşımadığından TMK'da test tekrar test yöntemi ile test edilmiştir.

Görüşmeler kayıt cihazı yolu ile kayıt edilmiş, kayıt cihazı kullanmayı kabul etmeyen görüşmecilerde iş not tutulmuştur. Kayda alınan bilgiler daha sonra bilgisayar ortamına aktarılmış ve araştırma içerisinde bulunan problem durumlarına uygun olarak temalar oluşturulmuştur.

Görüşme toplumbilimcilerin sık sık başvurdukları bir tekniktir. Bilgi alınacak kişilerle karşılıklı konuşma şeklinde yapılır. Yüz yüze bir ilişkiye dayanması verilerin elde edilmesinde açıklık ve kesinlik kazandırır (Seyidoğlu, 2003: 37).

Bununla birlikte görüşme tekniğinin araştırmaya kattığı yararlar şunlardır (Yıldırım ve Şimşek, 2004: 109-111, aktaran Ocak, 2006: 123-124):

- 1-Esneklik:** Görüşme araştırmacılar için büyük ölçüde esneklik sağlar. Araştırmacı daha derinlemesine yanıtlar için ek sorular sorabilir, yanlış anlama durumunda soruyu tekrar edebilir veya soruyu değişik bir biçimde tekrar sorabilir. Araştırmacı görüşmenin akışına göre bazı soruları atlayabilir veya soruların sırasını değiştirebilir.
- 2-Yanıt Oranı:** Görüşmede yanıt oranı, anketle karşılaştırıldığında yüksektir.
- 3-Sözel Olmayan Davranış:** Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı için, görüşme sürecinde karşı tarafın davranış, yüz ifadesi ve vücut hareketlerini gözlemlene ve kayıt etme olanağına sahiptir. Bu tür bir gözlem, görüşme yoluyla elde edilen bilginin ne derece geçerli olduğu konusunda araştırmacıya ipuçları sağlar.
- 4- Ortam Üzerinde Kontrol:** Görüşme sürecinde araştırmacı ortamda bizzat bulunduğu için etkili bir görüşme için ortamı düzenleyebilir, rahat ve sessiz bir görüşme ortamı yaratabilir.
- 5- Soruların Sırası:** Araştırmacı, görüşme sürecinde soruların sırasını değiştirebilir veya sorularını herhangi bir sıraya tabi tutmadan sorabilir bu şekilde, araştırmacı ve görüşülen birey arasında daha sağlıklı ve verimli bir iletişim ve etkileşim sağlanabilir.
- 6- Anlık Tepki:** Görüşme sürecinde araştırmacı, görüşülen bireyin anlık geliştirdiği yanıtları ve tepkileri kaydetme şansına sahiptir bu yanıtlar ve tepkiler; araştırma problemi hakkında zengin bir bilgi kaynağı olabilir, yeni soruların ortaya çıkmasına yol açabilir veya araştırma probleminin önceden kestirilememiş bazı yeni alanlara da yönelmesini sağlayabilir.
- 7- Veri Kaynağının Teyit Edilmesi:** Görüşmede, sorular önceden belirlenmiş bireye doğrudan sorulur. Bu yolla elde edilen verinin, anket yoluyla elde edilen veriye oranla geçerliliğinin daha yüksek olacağı açıktır.
- 8- Tamlık:** Araştırmacı veri toplama sürecine bizzat katıldığı ve görüşme ortamında bizzat bulunduğu için, görüşme yönteminde yanıt oranı hemen hemen tamdır. Araştırmacı belirli bir tarzda yazılmış bir soru yoluyla elde edemediği bilgiyi, soruları değiştirerek veya ek sorular sorarak elde etme şansına sahiptir.

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

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Araştırmacı tarafından geliştirilen toplama aracının geçerliliğini saptamak amacı ile uzman görüşleri alınmış, ifadelerin açık ve anlaşılır bir dille yazılmasına özen gösterilmiştir. Toplama aracında yer alan soruların geçerliliğini test etmek amacı ile T.M.Koleji'nde 'Test ve tekrar test' yöntemi uygulanmış, çıkan verilere korelasyon testi uygulanmış, değeri düşük olan sorular ölçme aracından çıkarılmıştır.

Araştırmanın güvenilirliği saptamak amacı ile Cronbach Alpha analizi uygulanmış. Müdürlere yönelik ölçekte 0,893 ve Müdür muavinlerine yönelik ölçekte ise 0,879 değerler elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlar tam güvenilirlik olarak kabul edilen 1,000 değerine yakın olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilebilir.

VERİLERİN ÇÖZÜMÜ VE YORUMLANMASI

Görüşmede okul müdürleri ve müdür yardımcılarına yöneltilen sorulara verdikleri yanıtlar nitel analiz tekniklerinden olan içerik analizi ve betimsel analiz tekniği ile çözümlenerek elde edilen veriler bilgisayara aktarılmıştır. Bu verilerin yüzde ve frekans dağılım tabloları SPSS 15 paket programı aracılığı ile hazırlanmıştır.

İçerik analizi, dokümanların, mülakat dökümlerinin ya da kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir tekniktir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2004: 235).

Betimsel analizde, elde edilen veriler, daha önceden belirlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır. Bu analiz ham verilerin okuyucuların anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekle sokulmasıdır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu, Yıldırım, 2004: 234).

Böylece araştırmadan toplanan verilerin hangi sonuçları ortaya koyduğu betimlenmeye çalışılmıştır. Yapılan çalışma durum belirlemeye yöneliktir. Böylece bu teknikler aracılığıyla resmi ortaöğretim ve mesleki teknik okullarında kriz yönetimi konusunda ne tür çalışmalar yapıldığı ve çalışmalara ilişkin görüşler saptanmaya çalışılmıştır.

IV. BÖLÜM BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, görüşme yöntemi ile okullarda görevli müdür ve müdür yardımcılarında elde edilen verilerin analizi ve değerlendirilmesi, bulguları ve yorumları yer almaktadır.

Araştırma elde edilen bulgular aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanarak yorumlanmıştır.

- a) Lefkoşa bölgesinde Meslek teknik ve genel ortaöğretim okullarındaki müdürlerin kriz yönetim ve belirtilen kriz durumlarına ilişkin görüşleri ve bu konuyla ilgili okullarında yapmış oldukları hazırlıklar.
- b) Lefkoşa bölgesinde Mesleki teknik ve genel ortaöğretim okullarındaki müdür yardımcılarının kriz yönetimi ve belirtilen kriz durumlarına ilişkin görüşleri ve okullarında yapmış oldukları hazırlıklar.

Araştırma Uygulanan Okullarındaki Müdürlerin Kriz Yönetimi İle İlgili Yaptıkları Çalışmalar

Bu bölümde araştırma uygulanan okul müdürlerinin kriz yönetimi konusunda yapmış oldukları çalışmalarla ilgili düşünceleri tablolar ve yorumlar şeklinde verilmiştir.

Tablo 3: Okulunuzun Bir Kriz Yönetim Planı Var mıdır? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100,0
Hayır	0	0,0
Kısmen	0	0,0
Toplam	7	100,0

Okul müdürlerine planın ne zaman ve nasıl yapıldığı yönündeki soruya bu planın her yıl Sivil Savunma Başkanlığına gönderilen ve üzerinde Sivil savunma ekibi ile farklı alanlarda görev ve görevlileri gösteren çizelge şeklinde hazırlandığını belirtmişlerdir. Bu plan dışında okullarda özel olarak hazırlanmış bir plan bulunmamaktadır.

Tablo 4: Okulunuzda Kriz Yönetim Ekibi Var mıdır? Kaç kişi? Hangi görevlerde? Düzenli olarak toplantılar yapıyor mu? Yoksa oluşturmayı düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100,0
Hayır	0	0
Kısmen	0	0
Toplam	7	100,0

Okul müdürlerine Okulunuzda kriz yönetim ekibi var mı yönündeki soruya ekibin olduğunu. Bu ekibin de okul öğretmen sayısı ile orantılı olarak her yıl Sivil Savunma Başkanlığı'na gönderilen Sivil savunma ekibi ile farklı alanlarda görev ve görevlileri gösteren çizelge şeklinde hazırlandığını belirtmişlerdir. Düzenli toplantılar ise Sivil Savunma Başkanlığı'nın yaptığı toplantılar olarak belirtilmiştir.

Tablo 5: Öğrenci servis araçlarından biri kaza yapsa nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Emniyet Birimlerinden Bilgi alırım	4	57,1
Hastaneye Gider Öğrencinin Durumu Hakkında Bilgi Alırım	2	28,6
Ailelerle İletişim Kurarım	1	14,3
Toplam	7	100

Öğrenci servis araçlarından biri kaza yapsa nasıl hareket edersiniz yönündeki soruya 7 okul müdüründen 4'ü Emniyet birimlerinden bilgi alırım, 2'si hastaneye gider öğrencilerin durumu hakkında bilgi alırım, 1'i ise ailelerle iletişim kurarım. Şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 6: Kaza ile ilgili öğrenci velilerine ilişkin ne tür davranışlar sergilersiniz? Haber verir misiniz? Hangi aşamada? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
Evet	7	100.0
Hayır	0	0
Toplam	7	100.0

Kaza ile ilgili öğrenci velilerine haber verirmisiniz şeklindeki soruya tüm okul müdürleri evet diye yanıtlamıştır. Hangi aşamada yönündeki soruya. Olay hakkında ayrıntılı bilgi edinir edinmez şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 7: Gelecekte böyle bir olayın yaşanmasını önlemek için önlem aldınız mı ? Nelerdir? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	f	Yüzde (%)
Servislerde Öğrencilere Nasıl Davranacaklarına Yönelik Bilgi Veriyoruz	3	42.9
Servis işletmecisi ve şoförleri uyarıyoruz	3	42.9
Aileleri uyarıyoruz	1	14.3
Toplam	7	100.0

Okul müdürlerine gelecekte böyle bir yaşanmasını önlemek için önlem aldığınızı şeklindeki soruya okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir. Nelerdir şeklindeki soruya ise 3 müdür Servislerde Öğrencilere Nasıl Davranacaklarına Yönelik Bilgi Veriyoruz, 3 müdür Servis işletmecisi ve şoförleri uyarıyoruz, 1 müdür ise Aileleri uyarıyoruz şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 8: Okul çıkması muhtemel bir yangına karşı sizce yeterli önlemleri aldınız mı? - Okuldaki tertibat yeterli mi? Tertibatın denetimi ve bakımından kim sorumlu? Yangın anında ilk olarak kurtarılabilecek evraklar kim tarafından belirleniyor? Yangında bunların güvenliği bir yere taşınmasından kim sorumlu? İşbölümü var mı? Koordinasyonu kim sağlıyor? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Okul çıkması muhtemel bir yangına karşı sizce yeterli önlemleri aldınız mı? Sorusuna okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir. - Okuldaki tertibat yeterli mi? Sorusuna yangın söndürme tüpleri olduğu cevabını vermişlerdir.

- Tertibatın denetimi ve bakımından kim sorumlu? Sorusuna müdür ve nmüdür muavinleri yanıtını vermişlerdir.
- Yangın anında ilk olarak kurtarılabilecek evraklar kim tarafından belirleniyor? Sorusuna. Okul müdürü olarak cevaplamışlardır.
- Yangında bunların güvenliği bir yere taşınmasından kim sorumlu? Sorusuna. Okul müdürü olarak cevaplamışlardır
- İşbölümü var mı? Koordinasyonu kim sağlıyor? Sorusuna. Okul müdürü olarak cevaplamışlardır

Tablo 9: Laboratuvarlardan birinde yangın çıkarsa yapacağınız ilk şey nedir? Böyle bir duruma karşı okulunuzda iş bölümü yapıldı mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
Öğrencileri dışarı çıkarırsınız	4	57.1
İtfaiyeyi ararsınız	2	28.6
Yangına müdahale ederiz	1	14.3
Toplam	7	100.0

Laboratuvarlardan birinde yangın çıkarsa yapacağınız ilk şey nedir? Sorusuna 4 müdür Öğrencileri dışarı çıkarırsınız şeklinde yanıt vermiştir. 2 müdür İtfaiyeyi ararsınız. 1 müdür ise Yangına müdahale ederiz şeklinde yanıt vermiştir. Böyle bir duruma karşı okulunuzda iş bölümü yapıldı mı? Şeklindeki soruya ise müdürler evet yanıtı vermişlerdir.

Tablo 10: Sizce okulunuz olası bir depreme ne kadar hazır? Gereken önlemler alındı mı? Ne yapıldı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Sizce okulunuz olası bir depreme ne kadar hazır? Şeklindeki soruya okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir. Gereken önlemler alındı mı? -Ne yapıldı? Sorusuna sadece sivil savunma görevlendirilmesinde verilen bilgiler olarak cevaplamışlardır.

Tablo 11: Sizce okulda yaşanan deprem sonrası öğretmenler, öğrenciler ve diğer işgörenler bu durumdan nasıl etkilenir? Olumsuz şekilde etkilenenlerin önüne geçmek için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
Derslere devam etmek istemezler	3	42,9
Evlerine gitmek isterler	4	57,1
Toplam	7	100,0

Sizce okulda yaşanan deprem sonrası öğretmenler, öğrenciler ve diğer işgörenler bu durumdan nasıl etkilenir? Sorusuna 4 müdür Evlerine gitmek isterler, 3 müdür Derslere devam etmek istemezler şeklinde yanıt vermişlerdir. Olumsuz şekilde etkilenenlerin önüne geçmek için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Sınıf öğretmenleri ve rehber öğretmenlerden öğrencilerle konuşmalarını isterim.

Tablo 12: Olası bir su baskınına karşı okulunuzun alt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Önlem aldınız mı? Ne yaptınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
İyi	4	57,1
Orta	3	42,9
Toplam	7	100,0

Olası bir su baskınına karşı okulunuzun alt yapısını nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna 4 müdür iyi, 3 müdür ise orta olarak yanıt

vermiştir. Önlem aldınız mı? Sorusuna Su tesisatını gözden geçiririm Ne yaptınız? Sorusuna Arızaları tamir ettiririm şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 13: Su Baskını sonucu maddi hasarı ne şekilde karşılırsınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
Bakanlık kanalı ile	3	42,9
Okul Aile Birliği İle	3	42,9
Her ikisi İle	1	14,3
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Su Baskını sonucu maddi hasarı ne şekilde karşılırsınız? Sorusuna okul müdürlerinin 3'ü bakanlık kanalı ile, 3'ü okul aile birliği kanalı ile, 1'i ise her ikisi ile şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 14: Okulda bomba ihbarı yapılırsa ilk olarak ne yaparsınız ? Hazırlık planınız var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde %
Okulu boşaltırım	5	71,4
Polise haber veririm	2	28,6
Toplam	7	100,8

Okul Müdürlerini Okulda bomba ihbarı yapılırsa ilk olarak ne yaparsınız sorusuna okul müdürlerinin 5'i okulu boşaltırım. 2'si polise haber veririm şeklinde yanıt vermişlerdir. Hazırlık planları olup olmadığı sorusuna tüm müdürler hazırlık planları olmadığı şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 15: Emniyet güçleri okulda bomba bulsa böyle bir durumda okul güvenliğinden yeterince sorumlu olabildiğinizi düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Okul Müdürlerinin Emniyet güçleri okulda bomba bulsa böyle bir durumda okul güvenliğinden yeterince sorumlu olabildiğinizi düşünür müsünüz? Sorusuna okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir. Bunun nedeni ise böyle bir olayın bugüne kadar hiç yaşanmadığı şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 16: Böyle bir olay sonrası öğrencilerin ve velilerin okula karşı hissedebilecekleri güvensizlik duygusunun önüne geçmek için girişimde bulunur musunuz? Ne yaparsınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İlgili Bulgular

	F	Yüzde(%)
Güvenlik önlemlerini artırırım	7	100,0
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerini Böyle bir olay sonrası öğrencilerin ve velilerin okula karşı hissedebilecekleri güvensizlik duygusunun önüne geçmek için girişimde bulunur musunuz? Ne yaparsınız? Sorusuna okul müdürlerini tümü güvenlik önlemlerini artırırım şeklinde yanıt vermişlerdir. Güvenlik önlemlerini artırma konusunda ne yaparsınız sorusuna okula giriş çıkışların kontrolünü artırırım, güvenlik kamerası takarım şeklinde yanıtlar vermişlerdir.

Tablo 17: Öğrenci velilerinden biri arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylese bu durum karşısında nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Rehberlik servisi kanalı ile sorunları çözmeye çalışırım	2	28,6
Aile ile işbirliği yaparım	3	42,9
Bakanlıktan yardım sağlarım	2	28,6
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Öğrenci velilerinden biri arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylese bu durum karşısında nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin 2'si rehberlik servisi kanalı ile sorunları çözmeye çalışırım, 3'ü Aile ile işbirliği yaparım, 2'si Bakanlıktan yardım sağlarım şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 18: İntihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişim konusunda neler yapmaktasınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Rehberlik servisi kanalıyla sorunları çözmeye çalışırım	2	28,6
Aile ile işbirliği yaparım	3	42,9
Bakanlıktan yardım sağlarım	2	28,6
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin İntihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişim konusunda neler yapmaktasınız? Sorusuna Okul Müdürlerinin 2'si rehberlik servisi kanalı ile sorunları çözmeye çalışırım, 3'ü Aile ile işbirliği yaparım, 2'si Bakanlıktan yardım sağlarım şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 19: Okulumuzdaki öğretmenler öğrencilerin psikolojik gelişimi konusunda ne derece duyarlı davranışlar sergiliyorlar? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
İyi	3	42,9
Orta	3	42,9
Zayıf	1	14,3
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Okulumuzdaki öğretmenler öğrencilerin psikolojik gelişimi konusunda ne derece duyarlı davranışlar sergiliyorlar? Sizin yaklaşımınız? Sorusuna Müdürlerin 3'ü iyi, 3'ü orta, 1' zayıf olarak yanıt vermiştir. Sizin yaklaşımınız sorusuna bu konuda hizmet içi eğitim gerektiğini ortaya koymuşlardır.

Tablo 20: Öğrencilerden birinin okul sınırları içinde intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiniz? Yapanacağınız ilk şey nedir? Hazırlık planlarınız var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Durumu öğrenmek	2	28,6
Öğrenciyi hastaneye kaldırma	4	57,1
Aileye haber	1	14,3
	7	100,0

Okul Müdürlerinin Öğrencilerden birinin okul sınırları içinde intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiniz? Yapacağınız ilk şey nedir? Hazırlık planlarınız var mı? Sorusuna Müdürlerden 2'si durumu öğrenmek, 4'ü öğrenciyi hastaneye kaldırmak, 12'i aileye haber vermek şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 21: Öğrenciyi intihardan vazgeçirmek için yaklaşımınız ne olur? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
	F	Yüzde (%)
Onun sorununu anlayıp çözmeye çalışırım	2	28,6
Rehber hocanın onunla ilgilenmesini sağlarım	4	57,1
Aile ile işbirliği yaparım	1	13,3
	7	100,0

Okul Müdürlerinin Öğrenciyi intihardan vazgeçirmek için yaklaşımınız ne olur? Sorusuna Okul Müdürlerini 2'si Onun sorununu anlayıp çözmeye çalışırım, 4'ü Rehber hocanın onunla ilgilenmesini sağlarım. 1'i Aile ile işbirliği yaparım şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 22: Diğer öğrencilerin bu eylemden etkilenmemesi için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Olayın yanlış olduğu yönünde öğrencilerle konuşurum	3	42,9
Sınıf hocalarının olayın yanlış olduğu anlatmalarını isterim	4	57,1
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Diğer öğrencilerin bu eylemden etkilenmemesi için nasıl hareket edersiniz? Sorusuna Okul müdürlerini 3'ü Olayın yanlış olduğu yönünde öğrencilerle konuşurum, 4'ü Sınıf hocalarının olayın yanlış olduğu anlatmalarını isterim şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 23: Okulda bulaşıcı hastalıklara karşı önlem aldınız mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Okul Müdürlerinin Okulda bulaşıcı hastalıklara karşı önlem aldınız mı? Sorusuna tümü evet yanıtını vermişlerdir. Nasıl sorusuna hijyene dikkat ederiz şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 24: Okulun temizliğini denetler misiniz? Nasıl? Ne sıklıkla? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Okul Müdürlerinin Okulun temizliğini denetler misiniz? Sorusuna tüm okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir. Nasıl? Sorusuna ben ve muavinler okulu dolaşıp kontrol ederiz, Ne sıklıkla? Sorusuna ise her gün yanıtını vermişlerdir.

Tablo 25: Okul Müdürlerinin Bulaşıcı hastalıklar konusunda öğrencilere ve öğretmenlere eğitici seminerler verdiniz mi? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	7	100
Hayır	0	-
Toplam	7	100

Okul Müdürlerinin Bulaşıcı hastalıklar konusunda öğrencilere ve öğretmenlere eğitici seminerler verdiniz mi? Sorusuna tüm okul müdürleri evet yanıtı vermişlerdir.

Tablo 26: Okul Müdürlerinin Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Okulu kendi evleri gibi görmediklerini	3	42,9
Şiddete eğilimleri olduğunu	2	28,6
Düşüncesizce hareket ettikleri	2	28,6
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna okul müdürlerinin 3'ü Okulu kendi evleri gibi görmediklerini, 2'si Şiddete eğilimleri olduğunu, 2'si Düşüncesizce hareket ettikleri şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 27: Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Maddi açıdan	5	57,1
Bilgi açısından	2	42,9
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna müdürlerden 5'i maddi açıdan, 2'si bilgi açısından şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 28: Sizce tüm kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır? Sorusuna Okul Müdürlerinin Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Önleyici	5	71,4
Duruma müdahale edici	2	28,6
Toplam	7	100,0

Okul Müdürlerinin Sizce tüm kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır? Sorusuna okul müdürlerinin 5'i Önleyici, 2'si duruma müdahale edici şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Araştırma Uygulanan Okullarındaki Müdür Muavinlerinin Kriz Yönetimi İle İlgili Yaptıkları Çalışmalar

Bu bölümde araştırma uygulanan okul müdür muavinlerinin kriz yönetimi konusunda yapmış oldukları çalışmalarla ilgili düşünceleri tablolar ve yorumlar şeklinde verilmiştir.

Tablo 29: Okul yöneticisi olası kriz durumlarına karşı size okulda bir kriz yönetimi ekibi oluşturma görevi verse, ekibi nasıl oluşturursunuz? -Nelere dikkat edersiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Krizin niteliğine göre personel seçerim	6	17,1
Krizin gerektirdiği görev ve görevlileri belirlerim	14	40,0
Sivil savunma görevlerindeki kişilerden oluştururum	15	42,9
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Okul yöneticisi olası kriz durumlarına karşı size okulda bir kriz yönetimi ekibi oluşturma görevi verse, ekibi nasıl oluşturursunuz?-Nelere dikkat edersiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin 6'sı Krizin niteliğine göre personel seçerim, Okul Müdür Muavinlerini 14'ü Krizin gerektirdiği görev ve görevlileri belirlerim, Okul Müdür Muavinlerini 15'i Sivil savunma görevlerindeki kişilerden oluştururum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 30: Öğrenci servislerinden birinin kaza yaptığını öğrendiniz. Okul yöneticisi şehir dışında olduğu için görevini vekaleten siz yürütüyorsunuz. Bu durumda nasıl hareket edersiniz? Bu konuda okulda iş bölümü yaptınız mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Kaza hakkında bilgi almaya çalışırım	10	28,6
Okul müdürü ve ailelerle iletişim kurarım	12	34,3
Yaralı öğrenciler varsa hastaneye giderim	13	37,1
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Öğrenci servislerinden birinin kaza yaptığını öğrendiniz. Okul yöneticisi şehir dışında olduğu için görevini vekaleten siz yürütüyorsunuz. Bu durumda nasıl hareket edersiniz? Bu konuda okulda iş bölümü yaptınız mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin 10'u Kaza hakkında bilgi almaya çalışırım, 12'si Okul müdürü ve ailelerle iletişim kurarım, 13'ü Yaralı öğrenciler varsa hastaneye giderim şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 31: Yangın anında olaya hızlı ve doğru bir şekilde müdahale etmek için öğretmenlere ve öğrencilere eğitim semineri verme konusundaki görüşünüz nedir?

- Böyle bir çalışmanız mevcut mu?
- Daha önce eğitim verdiniz mi?
- Ne kadar süreyle?

Sizce yeterli miydi? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Verilmesi gerektiğini düşünürüm	18	51,4
Gerekli olduğunu sanmıyorum	17	48,6
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Yangın anında olaya hızlı ve doğru bir şekilde müdahale etmek için öğretmenlere ve öğrencilere eğitim semineri verme konusundaki görüşünüz nedir?

- Böyle bir çalışmanız mevcut mu?
- Daha önce eğitim verdiniz mi?
- Ne kadar süreyle?

Sizce yeterli miydi? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin 18'i Verilmesi gerektiğini düşünürüm, 17'si Gerekli olduğunu sanmıyorum şeklinde görüş ortaya koymuşlardır.

Tablo 32: Olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı bir planı hazırlandı mı?

-Hazırsa gereken yerlere asıldı mı?

- Hazır değilse hazırlamayı düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	8	22,9
Hayır	27	77,1
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı bir planı hazırlandı mı?

(hazırsa) gereken yerlere asıldı mı?

- Hazır değilse hazırlamayı düşünür müsünüz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin 8'i evet, 27'si hayır yanıtı vermişlerdir. Evet diyenler gereken yerlere asıldığını belirtmişlerdir.

Tablo 33: Dolabınızda acil bir durumda yetkililere yol gösterecek araç gereçler mevcut mu?

-Sizce bu araç gereçlerin varlığı ne derece önemli? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	0	0
Hayır	35	100,0
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Dolabınızda acil bir durumda yetkililere yol gösterecek araç gereçler mevcut mu?

-Sizce bu araç gereçlerin varlığı ne derece önemli? Sorusuna tüm okul müdür muavinleri hayır yanıtını vermişlerdir.

Tablo 34: Depreme karşı okulunuzda kriz yönetim ekibi yoksa öğrencilerin ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlarsınız? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Öğretmenlerin öğrencilerin güvenliğini sağlamasını isterim	17	48,6
Okulu boşaltırım	18	51,4
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Depreme karşı okulunuzda kriz yönetim ekibi yoksa öğrencilerin ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlarsınız? Sorusuna okul Müdür Muavinlerinin 17'si Öğretmenlerin öğrencilerin güvenliğini sağlamasını isterim, 18'i ise Okulu boşaltırım yanıtını vermişlerdir.

Tablo 35: Okulun kanalizasyon sistemi ve alt yapısı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Su baskınına karşı ne tür hazırlıklar var? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Ediliyor	31	88,6
Edilmiyor	4	11,4
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Okulun kanalizasyon sistemi ve alt yapısı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Su baskınına karşı ne tür hazırlıklar var? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerinin 31'i ediliyor, 4'ü edilmiyor şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Tablo 36: Okulda şüpheli bir paket ya da şüpheli kişiler görürseniz nasıl hareket edersiniz?

- Eylem planınız var mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Bilgi almaya çalışırım	22	65,7
Polisi ararım	13	34,3
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Okulda şüpheli bir paket ya da şüpheli kişiler görürseniz nasıl hareket edersiniz?

- Eylem planınız var mı? Sorusuna Müdür Muavinlerinin 22'si Bilgi almaya çalışırım, 13'ü ise Polisi ararım şeklinde görüş bildirmişlerdir. Eylem planınız varmı sorusuna tüm muavinler olmadığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 37: Bu durum aklımıza okul güvenliğinin yeterince sağlanamadığı fikrini getirir mi? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Evet	23	65,7
Hayır	12	34,3
Toplam	35	100,0

Müdür Muavinlerinin Bu durum aklımıza okul güvenliğinin yeterince sağlanamadığı fikrini getirir mi? Sorusuna müdür muavinlerinin 23'ü evet, 12'si hayır şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 38: Aynı anda birçok öğrencinin okula gelmediği bir durumda bunun nedenini neye bağlarsınız?

Bulaşıcı hastalıklardan şüphelenir misiniz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Birgün önce tatil olmasına	11	31,4
Sınav öncesi olmasına	24	68,6
Toplam	35	100,6

Okul Müdür Muavinlerinin Aynı anda birçok öğrencinin okula gelmediği bir durumda bunun nedenini neye bağlarsınız?

Bulaşıcı hastalıklardan şüphelenir misiniz? Sorusuna müdür muavinlerinin 11'i Bir gün önce tatil olmasına, 24'ü ise Sınav öncesi olmasına bağlı olduğu şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 39: Okulda bulaşıcı hastalık söz konusuysa ise okuldaki diğer öğretmenleri, öğrencileri ve iş görenleri korumak için ne tür önlemler alırsınız? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Sağlık örgütleri ile işbirliği yaparım	20	57,1
Bakanlıkla işbirliği yaparım	15	42,9
Toplam	35	100,0

Okulda bulaşıcı hastalık söz konusuysa ise okuldaki diğer öğretmenleri, öğrencileri ve iş görenleri korumak için ne tür önlemler alırsınız? Sorusuna müdür muavinlerinden 20'si Sağlık örgütleri ile işbirliği yaparım, 15'i Bakanlıkla işbirliği yaparım şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 40: Okul temizliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde 8%)
İyi	21	60,0
Orta	14	40,0
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Okul temizliğini nasıl değerlendiriyorsunuz? Sorusuna müdür muavinlerini 21'i iyi, 14'ü orta şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 41: Sizce temizlikten sorumlu iş görenler temizlik konusunda ne ölçüde bilinçliler? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
İyi	13	37,1
Orta	17	48,6
Zayıf	5	14,3
Toplam	35	100,0

Tablo 42: Öğrencilerden birini okul demirbaşına zarar verirken yakalarsanız tutumunuz ne olur? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde (%)
Uyarırım	12	34,3
Disipline sevk ederim	19	54,3
Verilen zararı ödetirim	4	11,4
Toplam	35	100,0

Öğrencilerden birini okul demirbaşına zarar verirken yakalarsanız tutumunuz ne olur? Sorusuna müdür muavinlerinin 12'si uyarırım, 19'u disipline sevk ederim, 4'ü verilen zararı ödetirim şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 43: Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde 8%)
Bilinçsizdirler	16	45,7
Kendilerini kanıtlamaya çalışırlar	19	54,3
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir? Önleyici tedbirleriniz var mı? Sorusuna müdür muavinlerinin 16'sı bilinçsizdirler, 19'u Kendilerini kanıtlamaya çalışırlar şeklinde görüş bildirmişlerdir. Önleyici tedbirleriniz var mı sorusuna sınıf hocalarının bu konuda öğrencilerle konuşmaktadırlar şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo 44: Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Dairesinin okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna Okul Müdür Muavinlerini Verdikleri Yanıtlarla İle İlgili Bulgular

	F	Yüzde 8%)
Bilgi açısından	16	45,7
Maddi açıdan	19	54,3
Toplam	35	100,0

Okul Müdür Muavinlerinin Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Dairesinin okullara ne tür yardımları olabilir? Sorusuna müdür muavinlerinin 16'sı bilgi açısından, 19'u maddi açıdan şeklinde görüş bildirmişlerdir.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ

Yapılan çalışma sonucunda, Ortaöğretim ve Mesleki Teknik Okullarındaki Müdürlerin ve Müdür Yardımcılarının Okullarında Krizleri Önleme ve Krizlere Hazırlık Alanında Yapılan Çalışmalara İlişkin Görüşlerini Kapsayan Sonuçlar

Araştırma sonucunda:

1. Ortaöğretim ve Mesleki Teknik okullarında kriz konusunda bir plan bulunmamaktadır.
2. Krizle ilgili Sivil Savunma Başkanlığının talimatı ile okullarda hazırlanan ve okuldaki öğretmen sayısı ile orantılı olarak oluşturulan ekipleri bulunmaktadır.
3. Öğrenci servislerinde kaza olmasını önlemek için aldıkları önlemler konusunda öğrencilere servislerde nasıl davranacaklarını, servis şirketleri ve şoförleri uyardıklarını, aileleri uyardıklarını belirtmişlerdir. Bu konuda sürekli bir kontrol sisteminin bulunmadığı anlaşılmaktadır.
4. Yangınla ilgili olarak sivil savunma ekibi ve yangın söndürücüleri bulunmaktadır. Bu konuda yapılan toplantılar sivil savunma başkanlığınca düzenlenen toplantılardan oluşmaktadır. Yangın anında öğrencilerin ne yapacağı konusunda her hangi bir bilgilendirme yapılmamıştır.
5. Tüm okullar da deprem konusunda okul yöneticileri gerekli önlemlerin alındığı yönünde görüş belirtmişler ancak herhangi bir hazırlık çalışması mevcut olmadığını binaların kontrol edildiğini ortaya koymuşlardır.
6. Okul müdürleri su baskınları ile ilgili olarak okulların alt yapısını yeterli görmektedirler. Önlem olarak ise sadece bu alt yapının sürekli kontrollerini yapmaktadırlar.

7. Okulların tümü olası bir su baskını durumunda oluşacak hasarı kendi bütçesinden karşılama imkânına sahip değildir. Bu konuda okul yöneticileri bakanlık ve okul aile birliği ile işbirliğine başvuracaklarını söylemişlerdir.
8. Okullarda bomba ihbarı karşısında önlem olarak okulu boşaltıp ve polise haber verileceği yönünde görüş bildirmişlerdir. Yöneticiler okullarının güvenliği konusunda sorumluluklarını yeterli görmektedirler. Bu konuda öğrenci ve velilerde oluşacak güvensizlik duygusunu önlemek için okul yöneticileri güvenlik önlemlerini artıracaklarını ortaya koymuşlardır.
9. Öğrencilerin okuldan sonra eve gitmemesi veya intihar girişimi gibi psikolojik sorunlarla ilgili olarak rehberlik servisi, aile ve bakanlıkla işbirliği içerisinde hareket ettiklerini belirtmişlerdir.
10. Tüm okullarda öğrencilerin psikolojik gelişmeleri için rehberlik çalışması yapılmaktadır.
11. Salgın hastalıklara karşı okul yöneticileri hijyen kurallarına dikkat ettiklerini ve özellikle tuvaletleri temiz tuttuklarını bildirmiştir. Tüm okullarda hijyen kurallarına dikkat edilse bile okul temizliğinin istenilen düzeyde olmadığını bunun temel sebebin ise iş gören azlığı olduğunu belirtmiştir. Bu konularda zaman zaman sağlık bakanlığınca eğitici seminerler düzenlendiği belirtilmiştir.
12. Okul yöneticileri Kriz konularında Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığının okullara ne tür yardımları olabilir sorusuna maddi açıdan ve bilgi açısından şeklinde görüş bildirmişlerdir.
13. Okul yöneticileri Kriz konularında kriz ekiplerinin görevinin önleyici ve duruma müdahale edici olması gerektiği görüşünü ortaya koymuşlardır.

ÖNERİLER

1. Araştırma kapsamındaki okullarda genel olarak bir kriz planı ve ekibi bulunmamaktadır. Okullarda yalnızca Sivil Savunma Başkanlığına her yıl gönderilen sivil savunma ekipleri planı bulunmaktadır. Bu ekipler yılda bir kez sivil savunma başkanlığında yapılan seminere katılmaktadırlar. Okul içerisinde bu konuda bir çalışma yapılmamaktadır. Okulların olabilecek kriz durumlarına karşı etkin bir plana, ekiplere ve hazırlık uygulamalarına önem vermeleri gerekmektedir.
2. Kriz konularında öğrencilere yönelik planlı bir çalışma bulunmamaktadır. Krize neden olabilecek durumlar karşısında öğrencileri bilgilendirmek, öyle bir durumda nasıl davranmaları gerektiği konusunda aydınlatmak için zaman zaman seminerler düzenlenmelidir.
3. Yangına karşı sadece yangın söndürme cihazları bulunmaktadır. Bu cihazlar olası bir yangında yetersiz kalmaktadır. Binada yangın çıkma olasılığı olan alanlar ve çıkabilecek yangının niteliği belirlenerek önlem alınması gerekmektedir.
4. Deprem konusunda okullarda hiçbir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Bu konuda öğretmen ve öğrencilere olası deprem karşısında nasıl davranmaları gerektiğine yönelik seminere tatbikatlara gereksinim bulunmaktadır.
5. Su baskını konusunda okul yöneticileri sadece tesisatı kontrol etmekle yetinmektedirler. Böyle bir durumda su basma olasılığı olan odalarda zarar görecektir malzemenin (ör. Evraklar, dosyalar vb.) bulunmaması, bu malzemelerin daha güvenli ortamlarda tutulmaları gerektiği görülmektedir.
6. Okullarda bulaşıcı hastalıklara karşı sadece tuvaletlerin temiz tutulması yeterli olamamaktadır. Öğrencilere seminerler düzenlenmeli, kendilerini koruyucu önlemler hakkında bilgi verilmeli ve özellikle içme suyu, kantin gibi salgın hastalıkların ortaya çıkabileceği ortamlar sürekli denetlenmelidir. Milli eğitim ve Kültür Bakanlığı da temizlik personeli eksikliğini zamanında gidermelidir.

KAYNAKLAR

1. AÇIKALIN, A. (1994), **Teknik ve Toplumsal Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Pegem No:10 Ankara.
2. AKYÜZ, M. ERTEL, N. (1990), **Ansiklopedik Ekonomi Sözlüğü**, Dünya Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
3. AKSOY, H. N. (2003), “Okullarda Krize Müdahale Planlaması”, **Anakara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 36, 1-2, Ankara.
4. ALTUNYA, N. (1997), **Eğitim Sorunumuza Kuş Bakışı Görüş ve Öneriler**, Ürün Yayınları 3.Baskı, Ankara.
5. ALTUNIŞIK, R., ÇOŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2004), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Sakarya Kitapevi, Sakarya.
6. AYDIN, A. (1991), **Eğitim Gerektirmeyen Bir Meslek Eğitim Yöneticiliği**, Çağdaş Eğitim Dergisi, Y.20 S.21, Kasım.
7. AYDIN, M. (1991), **Eğitim Yönetimi**, Hatipoğlu Yayınevi, 3.Baskı, Ankara.
8. BALCI, A. (1993), **Etkili Okul Kuram, Uygulama ve Araştırma**, Yavuz Dağıtım, Ankara.
9. BALIKÇI, G. (2002), **Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistematiik Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

10. BEYAZID, G. (1997), "İlkokul Öğretmen Adaylarının Kişilik Yapısının Gözönünde Bulundurularak Seçilmesi", **Yaşadıkça Eğitim Dergisi** S.54 (12-16) Eylül-Ekim.
11. BULUÇ, B. (1998), "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik, 21. Yüzyıla girerken Bilgi toplumu ve Türkiye", **Yeni Türkiye 21.YY Özel Sayısı**, C. 2 Yıl, 4 Sayı : 19 Yeni Türkiye Medya Hiz yayınları, Ocak-Şubat.
12. BURSALIOĞLU, Z. (1994), **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Pegem No:9 Ankara.
13. CAN Esin N. (1994), **Kriz Dönemlerinde İşletme Stratejisi**, M.Ü. Sosyal Bil. Enst. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
14. CELEYA, J.R. (2003), "Students' and Parents' Understandings of School Safety in Relationship to Emergency Crises", **ProQuest Digital Dissertations**, 64/05, AAT 3089916. <http://proquest.umi.com>
15. CHRISTENSEN, L.K. (2001), "Crises Management Plan Characteristics in Elementary Schools as Perceived by Nebraska Public School Principals", **ProQuest Digital Dissertations**, 62/02, AAT 3004500. <http://proquest.umi.com>
16. CELEP, C. (1998). "Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı", **Eğitim ve Bilim Dergisi**, Cilt:22; Sayı: 108 s: 56-62, Ankara.
17. ÇANKAYA, İ. (1996), Takas Kuramının Okul Yönetimince Uygulanması, **Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl 2, Sayı 4 , 539-546.

18. ÇELİK, V. (1998), “21. Yüzyıla girerken Bilgi toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye 21.YY Özel Sayısı**, C. 1, Yıl 4, Sayı: 19, Yeni Türkiye Medya Hiz. Ocak- Şubat .
19. DEMİNG, E. (1996), **Krizden Çıkış** (Out of the crisis) (Çev: Cem AKAŞ), Güzel Sanatlar Matbaası 1. baskı, İstanbul
20. DEMİRTAŞ, H. (1996), **Kriz Yönetimi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
21. DİNÇER, Ö. (1998), “**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**” İstanbul Beta Basımevi.
22. EREN, E. (1993), **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul.
23. ERKAN, S. (1996), **Krize Müdahale Planı, Eğitim Yönetimi Dergisi**, Yıl 2 Sayı 4, Yaz (547-554).
24. ERKAN, H. (1998), “21. Yüzyıla girerken Bilgi toplumu ve Türkiye”, **Yeni Türkiye Dergisi**, 21.YY Özel Sayısı, C. 1, Yıl 4, Sayı :19, Yeni Türkiye Medya Hiz yayınları, Ocak-Şubat
25. GAİNEY, B.L.S. (2003), “Creating Crisis-Ready School Districts”, **ProQuest Digital Dissertations**, 64/12 AAT 3115108. <http://proquest.umi.com>
26. GLAESSER, D. (2003) **Crisis Management in Tourism Industry**, Typeset By Newgen Imaging Systems Ltd, India.

27. GRAVELINE, M.M. (2003) : “Teacher Self- Efficacy at Managing a School Crisis”, **ProQuest Digital Dissertations**, 64/10, AAT 3108261.
<http://proquest.umi.com>
28. GÜRSEL, M. (1997), **Öğrenen Örgütler**, Yaşadıkça Eğitim Dergisi S.54 Eylül-Ekim.
29. İNANDI, Y. (2008), “Resmi ilk ve Orta Öğretim okulları Müdürlerin Okullarındaki Kriz durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi”, **D. Ü. Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, 10, 36-55, Mersin.
30. KADIBEŞGİL, S. (2003), **Kriz Geliyorum Der!**, Mediacat yayınları, İstanbul, Aralık .
31. KARADUMAN, H. (1998), **Denetim ve Örgütsel İklim**, M. Ü. Yüksek Lisans Çağdaş Eğitim Denetimi Ders Ödevi, İstanbul.
32. KELSAY, L.S. (2005), “An Exploration of the Impact of a Campus or Community Crisis on the College Choice Behavior of Prospective Students”, **ProQuest Digital Dissertations**, 66/05, AAT 3174245.
<http://proquest.umi.com>
33. KENT, S. (çeviren) (Mayıs 1979), Alexander Hamilton İnstitute Inc. **Kriz Zamanı Yönetimi**, Ece Yayınları 1.Baskı.
34. KERNİSKY, D. A. (1997), “Practive Crisis Management and Ethical Discourse: Dow Chemical’s Issues management Bulletinis” 1997-1990, **Journal of Business Ethics**, 16(8), s.s. 843-853.

35. KÖKNAL, Özcan,(1986), **Kaygıdan Mutluluğa**, Kişilik, Altın Kitaplar Yayınevi, 7 Baskı, İstanbul.
36. KÜREKÇİ, A. B. (1995), **Halkla İlişkilerde Kriz Yönetiminin İşletmelere Katkısı**, M.Ü. Sosyal Bil. Enst. Yüksek Lis. Tezi İstanbul.
37. Keys To Safer Schools. Com (1999). **Crisis Preparedness**.
<http://www.keystosaferschools.com/>
38. MACKENZIE, A. (1995), **Başarı ve Zaman** (Çev. Gürcan Banger), Bilim teknik Yayınevi, İstanbul .
39. MİTROFF, Ian I. ; Diamond, Michael A. ; Alpaslan, C.Murat. (2006), “**How Prepared Are America’s Colleges and Universities for Major Crises?**”, Change, Vol:38,No: 1, 60 – 67.
40. OCAK, Y. (2006), “**Orta Öğretim Okullarında Kriz Yönetimi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
41. ÖRNEK, A. Ş. (Ocak 2006) **Bilgi Toplumunda Kriz Yönetimi Stratejileri**, Detay yayınları, Ankara,
42. ÖZBAKIR, G. (1992), **İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamadan Bir Örnek**, M.Ü. Sos. Bil. Enst. Yük. Lis. Tezi, İstanbul.
43. ÖZDEN, Y. (1998), **Eğitimde Dönüşüm**, Yeni Değer ve Oluşumlar, Önder Matbaacılık, Pegem Ankara.

44. ÖZDEMİR, T. (2002), **İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetim Konusundaki Koordinasyon Yeterliklerinin Değerlendirilmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
45. PAKSOY, A. Ç. (1997), **Türkiye’de Halkla İlişkiler Uygulamaları**, Rota Yayınları, İstanbul.
46. PARAKEVAS, A. (2001), **Crisis Management or Crisis Response System?**, Department Hospitality, Leisure and Tourism Management, Business School Oxford Brookes University, Oxford, UK.
47. PEARSON, C.M.-MITROFF, I.I. (Şubat 1993), **From Crisis Prone to Crisis Prepared a Framework for Crisis Management**, Academy of Management Executive, 7(1), s.s. 45-59.
48. PELTEKOĞLU, F. (1993), “Kriz Yönetiminde Halkla İlişkilerin İşlevi”, **Verimlilik Dergisi**, MPM : 201-208.
49. PİRA, A. SOHODOL, Ç. (2004), **Kriz Yönetimi**, İletişim yayınevi, İstanbul.
50. SABANCI, A. (Şubat 1998), “Güdüleme Düzeni Açısından Türk Milli Eğitim Örgütünde Mevcut Ödül ve Terfi Sistemine Bir Bakış”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, SAYI 240 (45-48) .
51. SEYİDOĞLU, H. (2003), **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem can Yayınları, İstanbul.
52. School Safety and Crises Management. (2001). <http://www.eric.com/>

53. STAHL, T.A. (2005), “ Executive Learning Post 9/11: A Case Study at One Major Global Financial Institution”, **ProQuest Digital Dissertations**, 66/05, AAT 3175729. <http://proquest.umi.com> .
54. SOYGÜZEL, H. (2002), “**Türkiye’de Doğal Afetlerde Kriz Yönetimi (Marmara Depremi Örneği)**” , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
55. TANRIÖĞEN, A. (Haziran 1995), **Değişikliğe Karşı Direnme ve Eğitim Yöneticilerinin Direnme Karşısındaki Roller**, Çağdaş Eğitim Dergisi Y.20 SAYI 211 .
56. TAYMAZ, H. (1993), **Teftiş: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, 3.Baskı, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
57. TINGIR, E. (2002), “**İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulamaya İlişkin Bir Model Önerisi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
58. TUTAR, H. (2000), **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat yayınları, İstanbul.
59. TÜRKMEN, B. (1994), **Örgüt Psikolojisi Ders Notları**, Gazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Ankara,
60. TÜZ, V. M. (2004), **Kriz Yönetimi**, Alfa yayınları, İstanbul, Ocak.
61. UÇAR, A. (1998), **Eğitim Denetçisinin Soruşturma Görevi, M.Ü. Yüksek Lisans Çağdaş Eğitim Denetimi Ders Ödevi**, İstanbul.

62. URAL, A. (Şubat 1998), Okul Yönetimi Açısından Okulda Baskı Grupları ve Çatışma, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı 240 (38-42) .
63. UNDERWOOD, Maureen M., Dunne-Maxim, K., Ahrens, R. (1995), :“Managing Sudden Violent Loss in the Schools”, **Social Work in Education**, Vol:17 No:2, 125 – 128.
64. WEISS Donald H. (1993), **Etkili Yönetim Teknikleri** (Çev. Doğan Şahiner) Rota Yayınları 1.Baskı İstanbul.
65. WILKINS, J. (1997), “An Analysis of Programs of Crisis Management Leading Toward the Development of a Model for Secondary Schools”, **ProQuest Digital Dissertations**, 58/08, AAT 9804466. <http://proquest.umi.com>
66. WILSON, B.G. (1992), “ Crisis Management: A Case Study of Three American Universities”, **ProQuest Digital Dissertations**, 53/09, AAT 9304269.
67. WHEELER, G.A. (2002), “Crisis Management Training Needs: Perceptions of Virginia Principals”, **ProQuest Digital Dissertations**, 62/07, AAT 3020407.
68. YILDIRIM, A. Şimşek, H. (2004), “**Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**”, Seçkin Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara.

EK: 1



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
GENEL ORTAÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: GOÖ.0.00.35/08/09/A- 4068

08.01.2009

Sayın Necibe Anıl Özenel
Şht. Hüseyin Yakup sokak
No: 16
Lefkoşa.

İlgi: 08.01.2009 tarihli yazınız.

İlgi başvurunuz Talim ve Terbiye Dairesi tarafından incelenmiş olup KKTC. Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı'na bağlı okullarda görev yapan yöneticilere yönelik hazırlanan anket sorularının uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak anket uygulanmadan önce anketin uygulanacağı okulların bağlı bulunduğu Müdürlükle istişarede bulunulup anketin hangi okulda ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır.

Anket uygulandıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğüne ulaştırılması gerektiğini bilgilerinize saygı ile rica ederim.

**Tulin Murat
Müdür**

Eki: Anket

TM/SK

Tel (90) (392) 228 3136 – 228 8187
Fax (90) (392) 227 8639
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLİ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
MESLEKİ TEKNİK ÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: MTÖ.0.00-13-09/ 33

08 Ocak 2009

**Sayın Necibe Anıl Özenel
Master Öğrencisi
Yakın Doğu Üniversitesi
Lefkoşa.**

Müdürlüğümüze yaptığınız başvuruda, müdürlüğümüze bağlı Lefkoşa bölgesi okullarında görevli tüm idarecilere yönelik olarak “Okulda Kriz Yönetimi” konulu anket uygulama istemiyle izin talebinde bulundunuz.

Talebinizle ilgili olarak Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’nce yapılan incelemede, anket uygulamanız uygun görülmüştür. Ancak sözkonusu anket uygulaması yapılmadan önce ilgili daire müdürlükleri ile istişarede bulunup anketin ne zaman uygulanacağı birlikte saptanmalıdır. Keza, anket uygulama çalışmasından sonra da sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne de ulaştırılması gerekmektedir.

Bilgi edinmenizi ve gereğini saygı ile rica ederim.

**Taner Akcan
Müdür**

Dağıtım:

-Milli Eğitim Denetleme, Değerlendirme ve Yönlendirme Kurulu

MT/NK

Tel (90) (392) 228 3136 – 22 82257
Fax (90) (392) 227 8727
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KIBRIS

GÖRÜŞME FORMU

OKUL MÜDÜRLERİNE UYGULANACAK

OKUL.....

TARİH VE SAAT

GÖRÜŞMECİ.....

CİNSİYET:

EGİTİM DÜZEYİ:.....

KIDEM DERECEİ:.....

1. Olası kriz durumlarına karşı hazırlanan kriz yönetimi planları hakkındaki görüşünüz nedir?

Okulunuzun bir kriz yönetim planı var mı?

- Ne zaman?
- Nasıl oluşturdunuz?

2. Okulunuzda kriz yönetim ekibi var mı ?

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

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

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

- haber verir misiniz?
- hangi aşamada?

5. Gelecekte böyle bir yaşanmasını önlemek için önlem aldınız mı ? Nelerdir?

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

- Okuldaki tertibat yeterli mi?
- Tertibatın denetimi ve bakımından kim sorumlu?
- Yangın anında ilk olarak kurtarılacak evraklar kim tarafından belirleniyor ?
- Yangında bunların güvenliği bir yere taşınmasından kim sorumlu?
- İşbölümü var mı? Koordinasyonu kim sağlıyor?

7. Laboratuarlardan birinde yangın çıksa yapacağınız ilk şey nedir?

- Böyle bir duruma karşı okulumuzda iş bölümü yapıldı mı?

8. Sizce okulunuz olası bir depreme ne kadar hazır?

- Gereken önlemler alındı mı?
- Ne yapıldı?

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

- Olumsuz şekilde etkilenenlerin önüne geçmek için nasıl hareket edersiniz?

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

- Önlem aldınız mı?
- Ne yaptınız?

11. Baskın sonucu maddi hasarı ne şekilde karşılırsınız?

12. Okulda bomba ihbarı yapılırsa ilk olarak ne yaparsınız ?
- Hazırlık planınız var mı?

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

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

15. Öğrenci velilerinden biri arayıp çocuğunun okuldan eve dönmediğini söylese bu durum karşısında nasıl hareket edersiniz?

16. İntihar girişimine karşı öğrencilerin psikolojik gelişim konusunda neler yapmaktasınız?

17. Okulumuzdaki öğretmenler öğrencilerin psikolojik gelişimi konusunda ne derece duyarlı davranışlar sergiliyorlar?
- Sizin yaklaşımınız?

18. Öğrencilerden birinin okul sınırları içinde intihar girişiminde bulunduğunu öğrendiniz? Yapanacağınız ilk şey nedir?
-Hazırlık planlarınız var mı?

19. Öğrenciyi intihardan vazgeçirmek için yaklaşımınız ne olur?

20. Diğer öğrencilerin bu eylemden etkilenmemesi için nasıl hareket edersiniz?

21. Okulda bulaşıcı hastalıklara karşı önlem aldınız mı?

22. Okulun temizliğini denetler misiniz?

- Nasıl?
- Ne sıklıkla?

23. Bulaşıcı hastalıklar konusunda öğrencilere ve öğretmenlere eğitici semierler verdiniz mi?

24. Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir?

- önleyici tetbirleriniz var mı?

25. Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Dairesinin okullara ne tür yardımları olabilir?

26. Sizce tüm kriz durumlarına karşı okullarda oluşturulacak kriz yönetim ekiplerinin rolü ne olmalıdır?

MÜDÜR YARDIMCILARINA UYGULANACAKTIR

OKUL.....

TARİH VE SAAT.....

GÖRÜŞMECİ.....

CİNSİYET:

EGİTİM DÜZEYİ:.....

KIDEM DERECESESİ:.....

1. Okul yöneticisi olası kriz durumlarına karşı size okulda bir kriz yönetimi ekibi oluşturma görevi verse, ekibi nasıl oluşturunuz?
-Nelere dikkat edersiniz?
2. Öğrenci servislerinden birinin kaza yaptığını öğrendiniz. Okul yöneticisi şehir dışında olduğu için görevini vekaleten siz yürütüyorsunuz. Bu durumda nasıl hareket edersiniz?
- Bu konuda okulda iş bölümü yaptınız mı?
3. Yangın anında olaya hızlı ve doğru bir şekilde müdahale etmek için öğretmenlere ve öğrencilere eğitim semineri verme konusundaki görüşünüz nedir?
- Böyle bir çalışmanız mevcut mu?
- Daha önce eğitim verdiniz mi?
- Ne kadar süreyle?
- Sizce yeterli miydi?
4. Olası bir depreme karşı okul binasının ayrıntılı bir planı hazırlandı mı?
(hazırsa) gereken yerlere asılı mı?
- Hazır değilse hazırlamayı düşünür müsünüz?

5. Dolabınızda acil bir durumda yetkilere yol gösterecek araç gereçler mevcut mu?

-Sizce bu araç gereçlerin varlığı ne derece önemli?

6. Depreme karşı okulunuzda kriz yönetim ekibi yoksa öğrencilerin ve öğretmenlerin koordinasyonunu nasıl sağlarsınız?

7. Okulun kanalizasyon sistemi ve alt yapısı düzenli olarak kontrol ediliyor mu? Su baskınına karşı ne tür hazırlıklar var ?

8. Okulda şüpheli bir paket ya da şüpheli kişiler görürseniz nasıl hareket edersiniz?

- Eylem planınız var mı?

9. Bu durum aklımıza okul güvenliğinin yeterince sağlanamadığı fikrini getirir mi?

10. Aynı anda birçok öğrencinin okula gelmediği bir durumda bunun nedenini neye bağlarsınız?

- Bulaşıcı hastalıklardan şüphelenirmisiniz?

11. Okulda bulaşıcı hastalık söz konusuysa ise okuldaki diğer öğretmenleri, öğrencileri ve işgörenleri korumak için ne tür önlemler alırsınız ?

12. Okul temizliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

13. Sizce temizlikten sorumlu işgörenler temizlik konusunda ne ölçüde bilinçliler?

14. Öğrencilerden birini okul demirbaşına zarar verirken yakalarsanız tutumunuz ne olur?

15. Sizce öğrenciler okul demirbaşına zarar verme eğilimi neden gösterir?
-Önleyici tedbirleriniz var mı?

16. Tüm bu kriz durumlarına karşı Milli Eğitim ve Kültür Dairesinin okullara ne tür yardımları olabilir?