

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ,
DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN
ÖRGÜT GELİŞİMİ AÇISINDAN ÖĞRETMENLER
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Aytaç TOKEL**

**Lefkoşa
Mayıs, 2018**

**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE PLANLAMASI
ANA BİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN
ÖRGÜT GELİŞİMİ AÇISINDAN ÖĞRETMENLER
TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

DOKTORA TEZİ

Aytaç TOKEL

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

**Lefkoşa
Mayıs, 2018**

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Aytaç TOKEL'in "Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Örgüt Gelişimi Açısından Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi" başlıklı tezi Mayıs 2018 tarihinde, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı'nda DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan	:Prof. Dr. Mustafa GÜNDÜZ	
Üye	:Prof. Dr. Münevver YALÇINKAYA	
Üye	:Prof. Dr. Fatoş SİLMAN	
Üye(Danışman)	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	
Üye	: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

...../...../2018

Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL
Eğitim Bilimleri Enstitü Müdürü

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Doktora tezi olarak sunduğum, “Okul yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Örgüt Gelişim Stratejileri açısından Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

...../...../2018

Aytaç TOKEL

ÖNSÖZ

Bu araştırma Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Örgüt Gelişimi Açısından Öğretmenler Tarafından Değerlendirilmesi'ni incelemek amacıyla yapılmıştır.

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin günümüzde daha da önem arz etmesinden ve ülkemizde bu tema ile ilgili araştırma yapılmamış olmasından dolayı, bu araştırmanın yapılıp, incelenmesine karar verilmiştir. Araştırmanın teması ile ilgili sorunların tespitinde, çözüm yöntemlerinin geliştirilmesinde, uygulanmasında ve yapılacak diğer akademik çalışmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu araştırma, ülkemizde bulunan orta eğitim okullarındaki okul yöneticileri ve öğretmenlerin bu tema çerçevesinde algıları araştırılmaya çalışılmıştır. Bu araştırmanın konusu, yapılan çalışmaların yönlendirilmesi, sonuçların değerlendirilmesi veya tezimin aşamasında yapmış olduğu büyük katkılarından dolayı tez danışmanım Sayın **Prof. Dr. Gökmen Dağlı'ya** teşekkür ederim. Doktora eğitimimin başlamasından itibaren bana Eğitim Bilimleri hakkında bilgilerini aktaran Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitü'nün değerli öğretim görevlilerine de teşekkür eder, saygılar sunarım.

Ayrıca, araştırmanın yapılabilmesi için, gerekli izni vererek yardımcı olan KKTC Milli Eğitim Bakan'lığı Orta Eğitim Dairesi Müdür'lüğü çalışanlarına, okullarda uygun şartları hazırlayarak teze katkı koyan okul yöneticilerine ve öğretmenlere de teşekkür eder, saygılar sunarım.

Aytaç TOKEL, 2018

ÖZET

OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN ÖRGÜT GELİŞİMİ AÇISINDAN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Aytaç TOKEL

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlanması Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Mayıs, 2018, Sayfa 172

Bu araştırma Karma yöntem kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma bir nitel ve bir nicel olmak üzere iki araştırmadan oluşmaktadır. Nicel araştırmanın amacı, ortaöğretim okullarında Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Örgüt Gelişimi açısından değerlendirilmesi için bir “Kriz Yönetiminin Okul Gelişimi Açısından Öğretmenler Tarafından Değerlendirme Ölçeği” geliştirmektir. Geliştirilen bu ölçek, Orta Öğretim öğretmenlerine uygulanarak, okul yöneticilerinin kriz çözmedeki becerileri hakkındaki algılarını belirlemektir. Bu araştırmada, betimsel araştırma yöntemlerinden tarama modeli kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür, Türkiye ve yabancı ülkelerdeki üniversiteler ile ortaöğretim kurumlarının web siteleri ve hazırladıkları modeller ve ölçekler incelenerek hazırlanmıştır. Ayrıca, araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmelerden ve Hale (2000) tarafından 10 alt başlıkta tanımlanan projeden de yararlanılarak madde havuzunun 46 maddesi ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ilgili alan yazında, yönetim süreçleri ve kriz yönetimi temalı çalışmalardan yararlanılarak 16 madde daha ilave edilmiştir. Yapılan çalışmaların değerlendirilmesi sonucunda 62 maddeden oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin kapsam geçerliliğinin sağlanması için, ilgili bölümünden dört uzmana, oluşturulan madde havuzu ve görüş formu verilmiştir. Hazırlanan ölçek maddelerinin gramer kurallarına uygunluğu açısından değerlendirilmesi ise, iki Türkçe öğretmeni tarafından yapılmıştır. Ön deneme çalışması olarak 5 li Likert tipinde hazırlanan ölçek, rastgele seçilen 50 orta

eğitim öğretmenine gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanmıştır. Uzman görüşleri ve pilot uygulama göz önünde tutularak 40 maddelik bir taslak ölçek oluşturulmuştur. Ölçek toplam 220 orta eğitim öğretmenlerine lise uygulanmıştır. Ölçeğe ait KMO değeri 0.92 ve Bartlett's Test of Sphericity'e ait Chi Square değeri 6339,684 tür. Bartlett testi anlamlı bulunmuştur ($p < .05$). Ölçek genelinin güvenilirliğine ilişkin yapılan Croanbach alfa testi sonucunda croanbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,95 olduğu saptanmıştır. Yapılan analizler sonucunda tek boyutlu, toplam 33 maddeden oluşan Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerilerinin Örgüt Gelişimi açısından değerlendirilmesi Ölçeği hazırlanmıştır. Elde edilen değerler ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Hazırlanan ölçeğin uygulanması sonucunda, orta eğitim öğretmenlerinin, hizmet içi eğitime katılıp katılmama durumunda yapılan bağımsız t-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Orta öğretim öğretmenlerinin branşlarına göre yapılan bağımsız ANOVA (Analysis of Variance Test) testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$). Matematik öğretmenlerinin diğer branş öğretmenlerinden ortalama puanları anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Öğretmenlerin meslekteki çalışma süresine göre yapılan bağımsız t-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$).

Nitel araştırmada orta öğretim okullarında yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak, toplam 30 orta ve lise müdür ve müdür muavininin görüşleri alınmış ve içerik analizi yapılmıştır. Bu çalışmada amaç, orta eğitim okullarında görev yapan müdür ve müdür muavinlerinin kriz yönetimi konusunda farkındalığını artırmak ve okullarda kriz yönetim becerilerinin oluşabilmesi için katılımlarını sağlamaktır. Okul yöneticilerinin, yöneticilik dönemlerinde karşılaştıkları krizlerle, çözümlerinde yaşadıkları engellerin neler olduğu, kriz çıkamaması, çıktığı zaman nasıl sonlandırılacağı, tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldıkları konularında çok önemli görüşler aktarmışlardır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde orta öğretim kurumlarında kriz yönetim becerilerini ölçen, okul yöneticileri ve öğretmenlerin kriz yönetim becerileri konusunda görüşlerini alan daha önce yapılan bir araştırma olmaması, araştırmaya önem katmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Kriz, Kriz Yönetimi, Okul Gelişimi.

ABSTRACT**EVALUATION OF THE CRISIS MANAGEMENT SKILLS FOR
ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATORS BY THE VIEWS OF TEACHERS****Aytaç TOKEL****Educational Administration, Supervision, Economics and Planning****Advisor: Prof. Gökmen DAĞLI****May, 2018, Page 172**

This research was prepared by using the mixed method. The study consists of two researches, in order of qualitative and quantitative. The aim of quantitative research is to develop a scale for the assessment of School Administrators' Crisis Management Skills in Organizational Development in secondary schools. This scale, which is developed, is applied to the teachers of secondary education to determine the perceptions of the school administrators about the skills in resolving the crisis. In this study, a scanning model was used from descriptive search methods. Relevant literature, has been prepared by analyzing web sites and prepare their models and scales in Turkey and the secondary schools and universities in foreign countries. In addition, Article 46 of the pool of Substances emerged from interviews made in the qualitative dimension of the study and from the Project defined in 10 sub-chapters by Hale (2000). Farther, 16 items were added in the related field, by taking advantage of the management processes and crisis management the med works. As a result of the evaluation of the Works done, a pool of 62 items was formed. In order to ensure the scope validity of the scale, four specialists from there relevant section have been given the material

pool and opinion form. The appropriateness of the prepared scale items to the grammatical rules was evaluated by two Turkish teachers for the sake of clarity.

The scale, prepared as 5 trial Likert type, was applied to 50 randomly selected secondary education teachers on the basis of volunteerism. A draft scale of 40 items was created considering expert opinions and pilot practice. The scale was applied to 220 secondary education teachers in total. The KMO value of the scale was 0.92 and the Chi Square value of Bartlett's Test of Sphericity was 6339,684 Barlett test was significant ($p < 0.05$). As a result of the Croanbach alpha test on the reliability of the scale, croanbach alpha reliability coefficient was found to be 0,95. As a result of the analyzes, one-dimensional, total 33 items of School Administrators' Scale were prepared for Evaluating Crisis Management Skills in terms of Organizational Development. The values obtained indicate that the scale is valid and reliable.

As a result of the application of the prepared scale, there was no significant difference in the results of the independent t-test in the case of secondary education teachers participating in in-service training ($p > .05$). A significant difference was found as a result of the Analysis of Variance Test performed according to the branches of the secondary education teachers ($p < .05$). Mean scores of math teachers are significantly higher than those of other branch teachers. A significant difference was found as a result of the independent t-test according to the working time of the teachers ($p < .05$). In the qualitative research, 30 semi-structured interview techniques were used in the secondary schools and a total of 30 secondary and high school principals and deputy principals opinions were taken and content analysis was carried out.

The aim of this study is to increase the awareness of manager and deputy managers in secondary schools on crisis management and to ensure their participation in the management of crisis management skills. What are the obstacles that school administrators face in the crises and solutions they face during their managerial years, they have given very important views on how they should be terminated when the crisis occurs, and what measures are taken to prevent it from happening again. In the Turkish Republic of Northern Cyprus, the fact that there is no previous research that measures crisis management skills in

secondary education institutions and the views of school administrators and teachers on crisis management skills add importance to research.

Keywords: Administrator, Cris, Cris Management, School development.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZASAYFASI.....	i
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI.....	ii
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvi
TERİMLER SÖZLÜĞÜ.....	xvii
KISALTMALAR.....	xviii

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

1.1. ProblemDurumu	1
1.2. AraştırmanınAmacı	5
1.3. Alt Amaçlar	5
1.4. AraştırmanınÖnemi	6
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Sayıtlar	8
1.7. Tanımlar	8
1.8. Kısaltmalar	9

BÖLÜM : II

2. ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. KrizleİlgiliTanımlar	10
2.1.1. KrizTanımı	10
2.1.2..EğitimÖrgütlerindeKriz	13
2.1.3. KrizinÖzellikleri.....	14
2.1.4..KrizBelirtileri	17
2.1.5. KrizeNeden Olan Etkenler	19
2.1.5.1. KrizeNeden Olan İçEtkenler	20
2.1.5.1.1. OkulYönetimi	21
2.1.5.1.2. Öğretmen	22
2.1.5.1.3. Öğrenci	23
2.1.5.1.4. DiğerGörevliPersonel	24
2.1.5.2.KrizlereSebepeDışEtkenler	25
2.1.5.2.1. Aile	25
2.1.5.3.2.DışBaskıGruplarıveİşPiyasası	26
2.1.5.2.3.Ekipmanve MaddiKaynaklar	26
2.1.5.2.4.Üst YönetimveMerkeziyetçiYapı.....	27
2.1.5.2.5.DoğalAfetler	27
2.1.6. KrizTürleri	28
2.1.7. KrizSüreci	29
2.1.8. KrizÖncesi	31
2.1.9. KrizAnı	33
2.1.10. Kriz Sonrası	35
2.2. Kriz Yönetimi	36
2.2.1. KrizYönetimininTanımıveÖzellikleri	36
2.2.2. OkullardaKrizinDoğası.....	38
2.2.3. EğitimÖrgütlerindeKrizYönetimi	39
2.3. Örgüt	41
2.3.1. ÖrgütKavramı	41
2.3.2. Okul	42

2.3.3.	OkulYöneticisi	43
2.4.	Örgüt (Okul) Gelişimi	45
2.4.1.	BirOkulGeliştirmeProjesininAşamaları	47
2.4.2.	OkulGelişimineNedenİhtiyaçVar	49
2.5.	İlgiliAraştırmalar	49
2.5.1.	Yurt İçindeYapılanAraştırmalar	49
2.5.2.	Yurt DışındaYapılanAraştırmalar	54

BÖLÜM : III

3. YÖNTEM

3.1.	Araştırma Modeli	58
3.2.	Araştırmanın Nitel Boyutu.....	59
3.2.1.	Çalışma Grubu	59
3.2.2.	Nitel Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	62
3.2.3.	Veri Toplama Süreci	62
3.2.4.	Verilerin Analizi	63
3.3.	Araştırmanın Nicel Boyutu(Ölçek Geliştirme).....	64
3.3.1.	Ölçek Geliştirme Süreci.....	65
3.3.2.	Madde Havuzunun Oluşturulması	65
3.3.3.	Kapsam ve Görüş Geçerliliği.....	65
3.3.4.	Ön Deneme Uygulaması	66
3.3.5.	Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi	67
3.4.	Araştırmanın Nicel Boyutu	71
3.4.1.	Evren ve Örneklem.....	72
3.4.2 .	Veri toplama Araç ve Teknikleri.....	72
3.4.3.	Verilerin Analizi.....	73

BÖLÜM : IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Nicel Veri Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	74
4.2. Nitel Veri Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar.....	92

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA

5.1.Nicel Bulgulara İlişkin Tartışma	119
5.2. Nitel Bulgulara İlişkin Tartışma	125

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar	
6.1.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuçlar.....	128
6.1.2. Nitel Bulgulara İlişkin Sonuçlar.....	135
6.2. Öneriler	
6.2.1. Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler.....	137
6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	139

KAYNAKÇA.....	140
----------------------	------------

EKLER:

Ek A : Nitel Boyuttaki Görüşme Formu	154
Ek B : Ölçek Geliştirme İçin Ortaöğretim Dairesi'nden Alınan İzin Belgesi	155
Ek C : Görüşme Yazısı	156
EkD;E : Uzman Değerlendirme Formu	157
Ek F : Anket Uygulamak İçin Ortaöğretim Dairesinden Alınan İzin Belgesi	164
Ek G : Kişisel Bilgi Formu ve Anket Nicel Örneği	165
Ek H : Bilimsel Araştırma Etik Kurulu İzni	169
Ek I : Özgeçmiş	170
Ek J : Yayınlar	171
Ek K : Turnitin Raporu	173

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler.....	60
Tablo 2. Maddelerin Faktör Yük Değerleri.....	68
Tablo 3. OGAÖTDÖ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu.....	68
Tablo 4. Toplam Açıklanan Varyans.....	69
Tablo 5. Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri...	75
Tablo 6. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerinOGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri.....	77
Tablo 7. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerinOGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların cinsiyete göre karşılaştırılması.....	84
Tablo 8. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerinOGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumuna göre karşılaştırılması.....	85
Tablo 9. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerinOGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre ANOVA sonuçları.....	84
Tablo 10. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerinOGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların meslekteki çalışma süresine göre karşılaştırılması.....	85
Tablo 11. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrasına Göre Karşılaştırılması.....	88
Tablo 12. Okul yöneticiliği sürenizde, karşılaştığınız kriz/krizler nelerdir ile ilgili görüşler.....	93
Tablo 13. Okul yöneticiliği sürenizde, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştığınız engeller nelerdir ile ilgili görüşler.....	100
Tablo 14. Okul yöneticiliği sürenizde okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız ile ilgili görüşler.....	104

Tablo 15. Okul yöneticiliği sürenizde, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız ile İlgili Bulgular.....	109
Tablo 16. Okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız ile ilgili görüşler.....	114

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil I. Karma Yöntem Araştırmalarının Sınıflandırılması	58
Şekil II. OGAÖTDÖ Yamaç-Birikinti Grafiği.....	71

TANIMLAR SÖZLÜĞÜ

Bu bölümde araştırmanın içinde sık sık geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

Ortaöğretim Kurumu: K.K.T.C. ortaokul ve liselerini kapsayan bir terimdir.

Lise: 15-18 yaş grubundaki öğrencilerin devam ettiği okullardır (Milli Eğitim Yasası, 9).

Yönetici: K.K.T.C. liselerinde görev yapan müdür ve müdür muavinleri bu araştırmada "yönetici" sözcüğü ile ifade edilecektir.

Müdür: Bu araştırmada müdür, okul yönetiminden sorumlu kişiyi anlatmaktadır.

Müdür Muavini: Bu araştırmada müdür muavini, okul yönetiminde müdüreyardımcı olan kişiyi ifade etmektedir.

Eğitim-Öğretim Kadrosu: Öğretmenler

Eğitim Bakanlığı: K.K.T.C. Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı , bu araştırmanın belirli yerlerinde "eğitim bakanlığı" olarak ifade edilecektir.

Kriz: Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum (Tüz, 2004).

Kriz Yönetimi: Krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreç (Bozgeyik,2008).

KISALTMALAR

KKTC.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu.

SPSS: Sosyal Bilimler için istatistik paket programı

ANOVA: Varyans Analizi

Vb: Ve bunun gibi

F:Varyans analizi neticesinde'çıkan değer.

p :Varyans analizi neticesinde çıkan f değerinin tablo değeri.

K: Katılımcı

KÖ: Kriz Öncesi

KA: Kriz Anı

KS: Kriz Sonrası

OGAÖTDÖ:Okul Gelişimi Açısından Öğretmenler Tarafından Değerlendirme
Ölçeği

BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde sırasıyla araştırmanın problem durumu, amacı, alt amaçları, önemi, sınırlılıkları, sayıltıları, konu ile ilgili tanımlar ve yazımda kullanılan kısaltmaların açıklamasına yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu:

Yöneticilerin okul güvenliği sağlama çalışmaları ve okuldaki bireylerle ilişkilerinde izlediği kararlı, tutarlı, adaletli, iyi niyetli, samimî, güvenilir ve dürüst davranış stratejileri bazı sorunların krize dönüşmeden çözülmesinde etkili olabilmektedir (Sayın, 2008). Ancak, bazen yöneticiler denge kurmakta yetersiz kalabilmekte ve okullar krize düşebilmektedir (Can vd., 2011). Okullarda yaşanan şiddet olaylarının son zamanlarda artış göstermesi okul yöneticilerinin, okul güvenliğine ilişkin kaygılarını artırmaktadır (İnandı, 2008). Diğer bir taraftan ortaöğretim okullarında okul güvenliği sağlayıcılarının yetersiz olduğu bilinmektedir (Ocak, 2006). Halbuki, güven duygusu yeterince tatmin edilmeyen ortamlarda bireylerin kendilerini öğrenme etkinliklerine tümüyle verebileceklerini ve bu anlamda olası en üst düzeyde öğretme ve öğrenme ortamlarının sağlanabileceğini düşünmek oldukça zordur (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Kriz tanımı her okulun kendi ölçüt ve özellikleri içinde anlam taşıyıp farklılaşabilir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Hiç şüphesiz, kriz gibi plansız ve ani değişimin yoğun olarak yaşandığı bir dönemin veya ortamın yönetilmesi zordur. Bu durum, “kriz yönetimini” gerekli kılmaktadır (Özdemir, 2002). Literatür, kriz yönetimi sürecinde en etkili unsurun tepe yöneticiler olduğuna işaret eder ve yöneticiler en çok kriz zamanlarında aranır (Sayın, 2008). Çünkü yöneticilerin sergileyecekleri yönetsel beceriler, örgütü dağılmaktan kurtarabilir ve krizin yarattığı paniği gidererek kriz durumunun bir an önce giderilmesine yardımcı olabilir. Yeterli kriz yönetimi becerisine sahip olmayan örgütler, ayakta

kalmalarının pek olası olmadığını bilmelidirler (Demirtaş, 2000). Çünkü krizin etkileri ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir (Erten, 2011).

Etkili kriz yönetimi, yöneticilerden özel ve üstün beceriler bekler. Bu becerilerden bazıları; karmaşadan düzen yaratabilme, ilk tepki sürecini ve sonraki kurtarma çalışmalarını etkin biçimde koordine edebilme, krizle başa çıkabilmek için gerekli olan iletişim düzenini oluşturabilme, yönetim, çalışanlar ve öğrenciler başta olmak üzere tüm paydaşlara güven telkin edebilme, krizi en kısa sürede en az hasarla atlatabilmedir (Karaağaç, 2013). Arzu edilen güven ve huzur ortamına yakın kalabilmenin bilimsel ve yegane yolu, kriz sinyallerini algılamak, okul risk analizi yapmak, kriz senaryoları üzerinden kriz planları oluşturmak, tatbikatlar gerçekleştirmek, planların güncelliğini korumak ve eğitilmiş bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktan geçer (Aksoy ve Aksoy, 2003; Asumankutlu vd., 2003; Karaköse, 2007; Ulutaş, 2010).

Okul yöneticilerinin krizleri tümüyle engellemeleri, her türlü krize hazırlıklı olabilmeleri mümkün olmayabilir. Ancak kriz yönetimi çalışmaları kapsamında geliştirilecek stratejiler ile birçok kriz önlenabilir ya da krizin yıkıcı etkileri azaltılabilir. Ülkemizde genel kanı, kriz yönetimi ile ilgili çalışmaların, sadece bakanlığın emir ve direktifleri nedeniyle yapılanlarla sınırlı kalacağı yönündedir.

Okulda yaşanan krizleri önlemek ve okul güvenliğini sağlamak, özellikle gelişmiş toplumlar için, son yılların en önemli problemlerinden biridir. Gelişmiş ülkelerin okullarında kriz yönetimi çalışmalarına önem ve öncelik verildiği, okulların daha güvenli yerler olabilmesi için çalışmalar yapıldığı, konuyla ilgili araştırmalarda da görülmektedir.

Okul yöneticilerinin okullarında yaşanması muhtemel krizlere karşı duyarlılıklarının ve bu konudaki yönetim becerilerini artırılması gerekmektedir. Ancak bu aşamada yöneticilerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasında neler yapılması gerektiği konusunda yeterince bilgi, beceri ve birikimlerinin olmaması önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Filiz'e (2007) göre, kriz yönetimi hakkında yöneticilerin genel yaklaşımının kriz ve krizler meydana geldikten sonra karşılaşılan sorunları aşmak üzere odaklanıldığından, bu konuda yönetici ve personelin tecrübelerinin kriz ve krizlerden elde edilen tecrübeleri geliştirilerek oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Yani önce olay meydana gelmekte, sonra ortaya

çıkan sorunlar görülmekte ve çözülmeye çalışılmaktadır. Bunlar olurken de sadece yaşanan tecrübeler ışığında bireysel ve kurumsal gelişim sergilenmektedir. Kriz yönetimi çalışmalarında genel yönetim süreçlerinde olduğu gibi plân yaparak hazırlıklı olmak önemli bir aşamadır. Krizlerin etkin ve kısa sürede çözülerek, okulun normal işleyişine devam etmesi gerekir. Bunu sağlamak için, kriz öncesinde kriz anında ve sonrasında okul yöneticileri ile diğer personelin nasıl davranacağı önceden belirlenmiş olmalıdır. Kriz durumuna hazırlıksız yakalanmak, acele ve yanlış kararlara yol açabileceğinden, içinde bulunulan durumun daha da kötüleşmesine neden olabilecektir.

Okulun maddi sıkıntıdan dolayı ısınma sorununu halledemeyen bir okul yöneticisi eğitim döneminde, eğitime ara vermeye zorlanabilecek ve öğrencilerin veya velilerin tepkisiyle karşılaşabilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2003). Her okulda birbirine benzer veya birbirinden farklı kriz yaşanmakta ve yaşanacaktır. Eğitim yöneticilerinin eğitim politikasının uygulanmasında, okulda eğitim ve öğretimin geliştirilmesinde yaşamsal rol ve sorumlulukları vardır.

Dünya ile bütünleşmenin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan değişiklikler örgütleri hızlı bir değişimle karşı karşıya bırakmaktadır. Bu değişiklikler örgütsel değişmeyi gerekli kılmaktadırlar. Bu gelişmeler dikkate alındığında yöneticiler de çevrelerinin oluşturduğu karmaşıklık ve belirsizlik altında karar verme işlemlerini ve görevlerini sürdürmek zorundadırlar. Dolayısıyla organizasyonlar/örgütler rekabet edebilmek için yeniden yapılanmaya başlamışlardır (Alkan, 2002). “Bu yeniden yapılanmanın hareket noktası, örgütsel değişimin hareket noktası olan örgüt geliştirmedir. Bu durum eğitim alanına okul geliştirme, etkili okul, öğrenen okul, kalite hareketi, okullarda katılmalı yönetim, okula dayalı yönetim gibi yaklaşımlarla yansımıştır” (Hesapçioğlu, 2003). Örgütler insanların sınırlı ancak farklı yeteneklerinden yararlanır ve bireylerin birbirini tamamlamalarını sağlar (Aydın, 2010). Her örgüt amaçlarını planladığı düzeyde gerçekleştirmek ister. Planlanmış amaçlar içinde bir sevk ve yönlendirme sürecine yani yönetime ve bunu sağlayacak bir yöneticiye ihtiyaçları vardır. Bu durum yönetim ve yönetici kavramlarının ortaya çıkmasını sağlayan itici güç olmuştur. Okullar da birer örgüttür. Örgütlerin belirli yapıları vardır. Örgütlerde insanlar bulunmakta, hem hizmet etmekte hem de hizmet almaktadır. Örgütlerin, örgütlerdeki bireylerin davranışlarını etkileyen görünmez ama oldukça etkili sembolleri de

bulunmaktadır. Bu semboller çeşitli olmakla birlikte davranış üzerindeki etki düzeyleri de bir örgütten diğerine farklılık göstermektedir.

Bir örgütün devamlılığı krizin nasıl yönetildiğine, krizin nasıl yönetildiği de örgütün yöneticilerine bağlıdır. Krizler yöneticilerin sadece tecrübe ya da iletişim becerilerini kullanarak çözülemeyecek kadar zor durumlardır. Krize karşı etkin önlemler almak, mevcut tehlike ve tehditlerden en az zararla çıkmak için sistematik olarak üzerinde çalışılmasını gerektirir. Kriz yönetimi, örgütlerin olası krizlere karşı alması gereken önlemleri ifade eder. Kriz belirtilerinin elde edilmesi, değerlendirilmesi, örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınması, kullanılabilecek stratejilerin belirlenmesi ve uygulanması süreci olarak ifade edilebilecek kriz yönetimi, bu özelliğiyle çağdaş yönetim anlayışının önemli bir boyutunu oluşturmaktadır (Demirtaş, 2000; Aktan, 2006). Sağlıklı kriz yönetimini engelleyen düşünceler arasında “Bize bir şey olmaz, biz her şeyle başa çıkabiliriz” gibi aldatici ve peşin hükümlü inançlar da vardır (Bozgeyik, 2004).

Kriz döneminin en az zararla atlatılabilmesi için bazı sorular üzerinde önceden düşünülmesi, önlemler alınması örgütün devamlılığını sağlamak açısından önem taşımaktadır. Tutar (2004), yöneticilerin “Olası bir kriz için nasıl önlemler almalıyız?”, “Yönetim olarak krizlere karşı bakış açımız nasıl?” ve “Stratejilerimizi ne yönde geliştirmeliyiz?” gibi sorulara yanıt aramalarının örgütün krize hazırlıklı olma düzeyini artıracaklarını ve krizin etkin yönetilmesini sağlamada yardımcı olacağını ifade etmektedir.

Çevresel, fiziksel, teknolojik ve bilgi değişiminin hızlı olduğu günümüzde okullarda olası krizlere karşı kriz yönetiminden haberdar olan, kriz oluşmadan önce kriz ile ilgili sinyalleri algılayıp, kriz yönetimi ile ilgili gerekli hazırlıkları yapabilen ve krizi kurum lehine çevirebilen, güçlü okul yöneticilerinin olması beklenir. “Örgütlerde yaşanan krizlerin temel özellikleri, önceden tahmin edilmesi zor, acil müdahale gerektiren, örgütün amaç ve varlığını tehdit eden, örgütün önleme mekanizmalarının yetersiz kaldığı, üstesinden gelmek için yapılması gerekenler hakkında yeterli zamanın bulunmadığı ve karar alıcılarda gerilim yaratan bir durum olmasıdır” (Can, 2011).

Krizlerin etkileri ve doğurduğu olumsuz sonuçlar, yönetilme şekilleriyle ters orantılı olarak gelişmektedir (Erten, 2011). Yönetimin krizleri yönetmedeki yetersizliği sonucu, bir örgütteki kriz, iç içe geçmiş halkalar gibi diğer örgütlere

de sıçrar ve sonuçta orda da ortamı yaratabilir (Ocak, 2006). Kriz yönetme işi, tek formüle indirgenemeyecek kadar kompleks ve değişken bir süreçtir. Bu yüzden krizle başa çıkmak, etkili ve güçlü bir yönetimi gerekli kılar.

Araştırmanın problemi; Okul yöneticilerinin, kriz yönetimindeki anlayışlarının tespiti, bunların örgüt gelişimine etkilerinin hangi düzeyde olduğu, yöneticilerin okullarında kriz yaşanmasına neden olarak algıladıkları etkenlerin, kriz yönetimi ile ilgili bilgi düzeylerinin, krizleri önleme/çözme stratejilerinin, kriz yönetimi sürecinde karşılaştıkları güçlüklerin ve bu süreçte kimlerden yardım aldıklarının belirlenmesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Okullarda türlü sebeplerden dolayı oluşabilecek kriz durumlarının iyi idare edilememesi durumunda, okulun temel hedefi olan ‘etkili eğitim-öğretim’ süreci gerçekleşmeyebilir. Bu nedenle, etkili ve verimli bir öğretim sürecinin ve güvenli bir okul çevresinin oluşturulabilmesi, kriz durumlarının etkili bir biçimde yönetilmesi ve okulda çalışan tüm iş görenlerin kriz durumlarına duyarlı olmasıyla mümkün görülmektedir. Dolayısıyla, bu noktadan hareketle bu araştırmanın amacı, Ortaöğretim okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesinin araştırılması amaçlanmaktadır.

1.3. Alt Amaçlar

1. Okul Yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin algıları nelerdir?
2. Okul Yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin algıları nelerdir?
3. Okul Yöneticilerinin kriz anında yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin algıları nelerdir?

4. Okul Yöneticilerinin kriz sonrası yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin algıları nelerdir?
5. Okul Yöneticilerinin genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin algıları nelerdir?
6. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları cinsiyete göre istatistiksel olarak farklı mıdır?
7. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları hizmet içi eğitime göre istatistiksel olarak farklı mıdır?
8. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları branşa göre istatistiksel olarak farklı mıdır?
9. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları meslekteki çalışma süresine göre istatistiksel olarak farklı mıdır?
10. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin öğretmen algıları kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasına göre istatistiksel olarak farklı mıdır?
11. Okul Gelişimi açısından, okul yöneticilerinin yöneticilik sürelerinde karşılaştıkları kriz/krizler nelerdir?
12. Okul Gelişimi açısından, oluşan kriz/krizleri çözmede okul yöneticilerinin karşılaştıkları engeller nelerdir?
13. Okul Gelişimi açısından, okul yöneticilerinin okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldılar?
14. Okul Gelişimi açısından, okul yöneticilerinin okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldılar?
15. Okul Gelişimi açısından, okul yöneticilerinin okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldılar?

1.4. Araştırmanın Önemi

Tüm örgütler gibi okulların da var oluşluklarını idame ettirebilmeleri için, etkili ve dinamik olmalarına bağlıdır. Örgütler, hedeflerini gerçekleştirebildikleri

ölçüde etkili sayılırlar. Bir örgütün etkili olabilmesi her şeyden önce, fiziksel zarar tehlikesinden uzak, hedefe yönelik ve sistemli bir atmosfer oluşturulmasıyla başlar. Güvenli bir okul ortamı yaratmak, okul yönetiminin esas görevidir. Okul güvenliği, okulda tehlike yaratabilecek olayların ve kriz ortamlarının bilimsel ve tesirli şekilde yönetimiyle sağlanır.

Güvenli bir okul çevresi içinde eğitim vermeyi hedefleyen ortaöğretim okullarının bu beklenmedik kriz ortamlarına, hazırlıklı olmaları istenir. Okul yönetiminin bu tür olaylar karşısında etkili, görev yapan personelin, özellikle de öğretmenlerin de kriz yönetimi konusunda eğitilmiş olmaları, yaşanan olayların olası kötü etkilerini yok edebilecek hatta yararlı hale dönüştürebilecek erke sahiptir.

Bu araştırma sonucunda; Okul yöneticilerinin, kriz algısı ve yönetme becerilerinin tespiti ve bunların örgüt gelişimine etkisinin hangi düzeyde olduğunun belirlenmesi ileride yapılacak olan çalışmalara ışık tutmak açısından, bu çalışma yararlı ve önemli görülmektedir. Araştırma, okul yöneticilerinin krizlere yönelik algılarını, kriz yönetimine ilişkin bilgilerini ve krizleri yönetmede kullandıkları becerileri belirlemenin yanında, krizlerin çözümünde kimlerden ne tür yardımlar aldıklarını, kriz yönetiminde karşılaştıkları engellerin neler olduğunu tartışıyor olması ve böyle bir çalışmanın ülkemizde eğitim yönetimi alanında bir boşluğu dolduracak olması bakımından önemlidir.

Okul yöneticilerinin kriz yönetim anlayışları çerçevesinde, örgüt gelişimi üzerindeki etkilerinin konu edinilerek araştırılması ve incelenmesi ilerideki çalışmalara yol gösterici bir nitelik taşıyacağından konunun çalışılması dikkate değer bulunmuştur. Araştırmada elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışmalara ve düzenlenecek hizmet öncesi/içi eğitim programlarına bir kaynak sağlayacağı düşünülmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma,

- 1- Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde Lefkoşa, Gazimağusa, Güzelyurt İskele ve Girne şehirlerindeki devlet orta öğretim okullarına uygulanmıştır.

- 2- Verilerin toplanması ve analizi 2016-2017 ve 2017-2018 Eğitim-Öğretim yılı ile sınırlıdır.
- 3- Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti devlet orta öğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.
- 4- Nicel araştırma bulguları hazırlanan ölçek soruları ile sınırlıdır.
- 5- Nitel araştırma bulguları yarı-yapılandırılmış görüşmeler esnasında okul yöneticilerine sorulan sorular ile sınırlıdır.

1.6. Sayıtlar

- 1- Yapılan nicel çalışmada veri toplama amacı ile hazırlanarak kullanılan ölçekte görüşlerini belirten orta öğretim öğretmenleri, ölçek uygulaması öncesinde okullardaki kriz durumları ve okul gelişimi hakkında bilgilendirilmiştir. Bu nedenle öğretmenlerin anketleri yanıtlarken gerçek düşüncelerini yansıtacakları varsayılmaktadır.
- 2- Nicel araştırmada kullanılan ölçeğin, araştırılan durumu ortaya koyabilecek kapsamda olduğu varsayılmaktadır.
- 3- Nitel araştırmada veri toplama amacı ile yapılan görüşmelerde görüşlerini belirten orta öğretim okul yöneticileri görüşme sorularını yanıtlarken gerçek düşüncelerini yansıtacakları varsayılmaktadır.
- 4- Nitel araştırmada orta eğitim müdür ve müdür muavinlerine yöneltilen soruların, araştırılan durumu ortaya koyabilecek kapsamda olduğu varsayılmaktadır.

1.7. Tanımlar

Bu bölümde araştırmanın içinde sık sık geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

Ortaöğretim Kurumu: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ortaokul ve liseleri kapsayan bir terimdir.

Yönetici: K.K.T.C. liselerinde görev yapan müdür ve müdür muavinleri bu araştırmada "yönetici" sözcüğü ile ifade edilecektir.

Müdür: Bu araştırmada müdür, okul yönetiminden sorumlu kişiyi anlatmaktadır.

Müdür Muavini: Bu araştırmada müdür muavini, okul yönetiminde müdüre yardımcı olan kişiyi ifade etmektedir.

Eğitim-Öğretim Kadrosu: Öğretmenler.

Kriz: Bir örgütün rutin sistemini bozan ve aniden ortaya çıkan herhangi acil bir durum (Tüz, 2004).

Kriz Yönetimi: Krizi tahmin etme, önleme, hazırlanma, önceliklerini belirleme, iyileşme ve öğrenme mekanizmalarının planlanması ve uygulanması gibi seri faaliyetleri içeren bir süreç (Bozgeyik, 2008).

1.8. Kısaltmalar

KKTC.: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

TDK: Türk Dil Kurumu.

SPSS: Sosyal Bilimler için istatistik paket programı

ANOVA: Varyans Analizi

Vb: Ve bunun gibi

F: Varyans analizi neticesinde'çıkan değer.

p : Varyans analizi neticesinde çıkan f değerinin tablo değeri.

K: Katılımcı

KÖ: Kriz Öncesi

KA: Kriz Anı

KS: Kriz Sonrası

OGAÖTDÖ: Okul Gelişimi Açısından Öğretmenler Tarafından Değerlendirme Ölçeği

BÖLÜM II

2. ALAN YAZIN VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, kuramsal bilgiler çerçevesinde okul, yönetici, okul yöneticisi, öğretmen, kriz, krizin özellikleri, kriz aşamaları, kriz süreci, kriz yönetimi, kriz yönetim süreci, kriz yönetim amacı, özellikleri, kriz planı, kriz ekibi, kriz zamanı iletişim, örgüt, örgüt gelişimi ve ilgili araştırmalar üzerinde durulacaktır.

2.1.KRİZLE İLGİLİ TANIMLAR

2.1.1.Kriz Tanımı

Kriz sözcüğü dilimize İngilizce'den geçmiştir ve İngilizcede aslı 'crisis' sözcüğünden gelmekte olup Metro Colins Cobuild Essential Dictionary'nin crisis maddesinde 'bir çok insanı etkileyen, sıkıntıya, güçlüğe ve ölüme neden olabilen ciddi ve tehlikeli durum' olarak açıklanmıştır. İngilizceye ise Latince'den geçmekle birlikte aslında Yunancadır. Çin alfabesinde ise iki sembolle ifade edilmekte olup, okunuş şekline göre tehlike ve fırsat anlamlarını içermektedir (Filiz, 2007).

Türk Dil Kurumu tarafından yapılan tanımlamaya göre kriz en genel ifadeyle, "Bir bireyin, bir toplumun ya da bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

"İnsanlar hayatları ve gelişim öyküleri boyunca amaçlarına ulaşmayı engelleyen çok sayıda sorunla karşılaşır. Bu sorunların bazıları ile kolaylıkla başa çıkmak ve yola devam etmek mümkün olur. Ancak bazı sorunlar, bireyin başa çıkma kapasitesinin çok üstünde gerçekleşir, doğal dengesini bozar. Bir yakının ölümü, ağır hastalıklar, sosyal rol değişikliği, şiddete maruz kalma ya da deprem gibi, çoğunlukla aniden gelişen olayların yarattığı gerilimlerle, her

zamanki sorun çözme yöntemleriyle basa çıkılamadığında yaşanan durumlar, genel anlamda “kriz” olarak adlandırılır.” (Sayın, 2008).

Örgütlerde hemen her gün bir takım sorunlar yaşanabilir. Örgütün yaşamını tehlikeye sokmayan ve denge durumunu bozmayan her sorunun kriz olarak adlandırılması doğru bir yaklaşım değildir. Bir sorunu kriz olarak nitelendirebilmek için bir takım özelliklere sahip olması gerekir (Can, 1997; Deniz ve Sağlam, 2007):

- Beklenmedik bir şekilde ortaya çıkması,
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Örgütün yapısını, rutin faaliyetlerini ya da yaşamını tehdit edecek kadar önemli olması,
- Acil müdahale gerektirmesi,
- Üstesinden gelmek için yapılması gerekenlere kısa sürede karar verme zorunluluğu,
- Karar alıcılarda gerilim yaratması.

Kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanmaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur (Tutar, 2007).

Mitroff, Pearson ve Christine krizi “tehdit edici koşula müdahale edilebilmede yetersiz durumda kalma” diye tanımlamaktadır (Mitroff Ion I. ve Pearson, Christine; Tutar, 2007).

Göksu’ya (2011) göre kriz, “kısaca, aniden gelişen; bir örgütün, bir toplumun varlığını veya hedeflerini tehdit eden ve acilen önlem alınması gereken bir durumdur. Kriz halinde örgütte ve toplumda hayat normal seyrinde devam ederken bu normal gidişatı önemli ölçüde değiştiren bir durum ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütün düzenini bozmakta, hatta onun hayatını, varlığını tehdit etmektedir. Önlem alınmadığı takdirde örgüt sarsılabilir, çökebilir veya ortadan kalkabilir.”

Genel olarak kriz kavramı, kriz öncesi dönemde bazı belirtiler vermekle birlikte aniden ortaya çıkan tehlikeli bir dönemi ve bu dönem boyunca baş edilmesi oldukça güç olan durumu anlatmaktadır. Demir’e göre (2011) “kriz dönemi, belirtiler vermekle birlikte tamamen engellenmesi mümkün olmayan, çoğu zaman aniden ve sinsice ortaya çıkan, kurum ve kuruluşların karar mekanizmalarının tıkanmasına, örgütsel fonksiyonların denetim dışına çıkmasıyla istikrarsızlığa neden olan gerilimli bir süreçtir.”

Kriz kavramını şu şekilde tanımlamak da mümkündür: “Örgütün varlığını, geleceğini etkileyebilen, aniden ortaya çıkan, önlem alınmakta geç kalındığında örgütü ciddi bir şekilde tehdit edebilecek bir durumun ortaya çıkmasıdır” (Akım, 2010).

Pira ve Sohodol’a (2010) göre kriz: “Bir örgütün kriz öngörme ve önleme mekanizmalarını yetersiz bırakan, üst düzey hedeflerini ve işeyiş 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.”

Kriz, her zaman ve her okulda oluşabilir ve bu krizi aşabilmek için okul yöneticilerini önemli görevler beklemektedir. Bir örgüt olan okullarda oluşan kriz ortamlarını okul yöneticileri idare edebilmeli ve çözmek için gerekli gayreti göstermelidir. Okul yöneticilerinin krize, yaklaşımları ve krize bakış durumları, krizi aşabilmede yöneticiler için daha kolay olacaktır.

Kriz kesinlikle istenilmeyen bir ortam, planlanması yapılmayan bir durum veya durumlar sırasıdır. Kriz örgüt olan okulun hedeflerini ve mevcudiyetini tehdit altına alan beklenmedik değişimlerin olduğu, karar almayı zorlaştıran ve olumsuz etkileyen bir ortamdır (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2011). Okulun yapmış olduğu planlar çerçevesindeki seyrinde oluşan herhangi bir olumsuz durum, okulun hedeflerine ulaşım ve verimlilik boyutunda önemli sıkıntılar oluşturarak beraberinde getirebilir. Bir örgüt olarak okullar, binlerce öğrencinin eğitim-öğretim aldıkları, etkileşimin çok olduğu mekanlardır. Böyle bir ortamın olduğu yerlerde krizler oluşabilmekte ve bu ortam değişik sorunları da beraberinde getirebilmektedir.

Yapılan tanımlarda krizin; beklenmedik zamanlarda ve aniden ortaya çıktığı, hemen tepki verilmezse bireyin ya da örgütün hedeflerine ulaşmasını engellediği hatta örgütün varlığını tehdit ettiği, yöneticilerin ve çalışanların üzerinde gerilime ve baskıya yol açtığı bir durum olduğuna vurgu yapılmaktadır.

2.1.2. Eğitim Örgütlerinde Kriz

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

Okullardaki krizi, diğer krizlerden ayıran ve önemli kılan, okuldaki krizin, toplumun korumakla yükümlü olduğu ‘çocukları’ içermesidir ve toplum çocukları koruyamadığı takdirde kendini savunmasız hisseder ve güven kaybı yaşanır. Okullar, insanlara gençlik ve masumiyet yıllarını hatırlatır. “Okuldaki kriz durumları, en basit bir elektrik kesintisinden ya da fen bilgisi laboratuvarında meydana gelebilecek kazalardan, üzerine bayrak direği düşen bir öğrencinin yaralanması veya ölmesine, okula tehlikeli birilerinin (silahlı ya da silahsız) girmesine ve okulda birilerine zarar vermesine, iki öğretmenin öğretmenler odasında birbirine silah çekmesine kadar çeşitlilik gösterebilir” (Savcı, 2008).

“Çağdaş okul, olağanüstü hallerin getirdiği belirsizlik içinde, nasıl çalışacağını, risklerle nasıl baş edeceğini bilir; sorumluktan kaçmak veya bir üst mercîye havale etmek yerine, daha fazla inisiyatif alarak, belirsizlik durumunu anlamaya çalışarak, onu yönetir. Bu, okulun, bir parçası olduğu topluluk ve dünyayla ilişkisini görme kapasitesinin bir göstergesidir. Okulun, normal ve olağanüstü hallerde topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmesi, çağdaş bir kurum olmanın gereği yanında, yasal olarak da bir zorunluluktur” (Akpınar ve Köksalan, 2003).

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

“Kriz yol açan durumların birçok kez birden fazlasının bir arada bulunduğu görülebilir. Bazen yoğun bir kar yağışı, yeterli önlemler alındığında çocuklar için neşe kaynağı olarak görülebilecekken, krize yol açabilecek diğer etkenler ile birlikte gerçekleştiğinde bir kriz durumuna yol açabilir” (Aksoy ve Aksoy, 2003).

“Kriz, kritik olay, felaket ya da terör olayı, beklenmedik ve oldukça rahatsız edicidir. Kişileri tipik bir şekilde şok, hissizlik, reddetme, şaşkınlık, düzensizlik, kaygı, savunmasızlık ve güvensizlik duyguları içerisinde bırakır. Bir okul bölgesi ve etrafındaki topluluk okulu ve toplumu kriz öncesi dengesine taşıyabilecek şekilde her yaş, meslek ve alandan oluşan eşsiz bir oluşumdur” (Thompson, 2005).

2.1.3. Krizin Özellikleri

Bir durumu kriz olarak nitelendirebilmek için bazı özellikler taşıması gerekmektedir. Tutar’a (2011) göre, “kriz döneminin en belirgin özelliği belirsizliktir. Belirsizlik arttıkça kriz şiddetlenir ve çözüm yöntemi bulma gereği, o anda ivedilik kazanır. Kriz döneminde zaman sınırlıdır; ufuk çizgisi bulanık ve belirsizdir, bir şey yapılması gereği vardır ama neyin neye göre yapılacağına karar vermek zordur.”

Luecke’a (2009) göre, “krizler yangın gibidir. Göz ardı edilen bir bölgede ufak boyutta başlar. İş kokusunu duyup yangını erken fark ederseniz, çok büyük bir krizi engellemiş olursunuz. Başboş bıraktığınızda, için yanan ateş cehenneme dönüşebilir.”

Savcı, (2008) krizi “Krizi diğer durumlardan ayırt eden en önemli özellik, aniden ortaya çıkan hassas ve kritik bir durum olmasıdır. Yanlış uygulamalar işletmeyi yok olma tehlikesiyle karşı karşıya bırakabilmektedir. Kriz

durumlarında problemi teşhis etme ve uygulama zamanı kısıtlıdır. Bu nedenle krize verilen cevap etkili, ölçülü, aynı zamanda güçlü ve hızlı olmalıdır” şeklinde tanımlamıştır.

Can vd. (2011) göre; krizin özellikleri şu şekilde sıralanabilir;

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

“Krizi rutin durumlardan ayıran en önemli özellik, birdenbire ortaya çıkması ve örgüt işleyişini aksatması hatta bazı durumlarda kilitlemesidir. Özellikle olası krizlere karşı hazırlık yapmamış örgütlerde bu durum sıkça yaşanır ve giderilmesi zor hasarlar oluşturur. Kriz durumu örgütün yaşamını tehlikeye sokar. Örgütü amaçlarından uzaklaştırır” (Ocak, 2006).

Eğitim örgütlerinde krize neden olan faktörlerin tartışılmaya başlandığı ilk yıllarda sadece durumsal krizler üzerinde durulduğu görülmüştür. Ancak G. Caplan (1964), okullarda krizlerin yaşanmasında durumsal faktörlerle birlikte, gelişimsel faktörlerin de etkili olduğuna dikkat çekmiştir. G. Caplan’ın çalışmalarını temel alan günümüz kuramcıları da, durumsal ve gelişimsel krizleri iki farklı olgu olarak ele alarak değerlendirmektedirler (akt. Brock, Sandoval ve Sharon, 2001).

Kriz, bir örgütün planladıkları ile yaşadıkları arasındaki büyük uyumsuzluktur. Diğer bir ifadeyle kriz örgütlerin planlamadıklarını yaşamalarıdır

(Tutar, 2004). Krizin özellikleri ile ilgili yapılan literatür taramalarından anlaşılacağı üzere en belirgin kriz özellikleri, örgütün varlığını tehdit etmesi, zaman sınırı olması ve stres yaratmasıdır. Fakat her sıkıntılı ya da olumsuz durum kriz olarak görülmemektedir.

Kriz diye nitelendirilen olgunun, gerçek anlamda bir kriz olup olmadığını ortaya koymak için, herkesin üzerinde anlaştığı temel özellikler bulunmamaktadır. Bazı sektörlerde ortaya çıkan bir olgu kriz olarak nitelendirilebilirken, aynı olgunun başka sektörde veya başka bir ülkede baş göstermesi, kriz olarak nitelendirilememektedir (Bozgeyik, 2008).

Kriz ülkeler ve kuruluşlar için tehdittir. Kriz, bir ülkenin/kuruluşun her türlü hedef ve menfaatlerini, siyasi, ekonomik, sosyo-kültürel hayatını olumsuz yönde etkileyen etmenlerdir (Filiz, 2007). Kriz, örgütün amaç ve varlığını tehdit eder çünkü, örgütün tüm faaliyetlerini ve yapısını derinden etkilediği için genellikle radikal değişim ihtiyacı ortaya çıkar (Cener, 2007).

Krizler, karar vermek için zaman baskısının olduğu durumlardır. Krizler, denetim altına alınabilmesi ve tamamen sonlandırılabilmesi için hızlı hareket ederek önlemler alınmasını ve kriz planlarının yürürlüğe konulmasını gerektirir (Filiz, 2007). Zaman hızla akıp gidiyor ve o zaman size ait değil. Her kaybedilen an, kaybedilen kaynak, yapıda büyük gedikler açıyor (Gültekin, 2002). Zaman, kriz esnasında dostunuz değildir. Devam ettiği her gün, krizin örgüte verdiği hasarın büyümesine ve yayılmasına olanak sağlar (Luecke, 2008).

Krizler, yüksek oranda stres oluştururlar. Krizler sadece örgütün teknik yapısını değil, aynı zamanda örgütün tüm sistemini olumsuz etkilediği için örgütte genel bir gerilim durumu yaşanır, zaman baskısı nedeniyle örgütsel stres artar (Tutar, 2007). Kriz, karar veren kişilerde gerilime yol açar, örgütle ilgili üçüncü kişileri de ciddi şekilde etkiler. Fakat her stresli ortamın kriz olmadığını da unutmamalıdır (Ceren, 2007).

Önceden önlem alınabilmekle birlikte krizleri tümüyle engellemek çok zordur. Kriz yönetiminin ana hedefi, krizi oluşturmadan önce, başlangıç aşamasında önlemektir. Gün geçtikçe yeni kriz türleri ortaya çıkmaktadır. Gelişen insan ilişkileri ve teknolojik şartlar içinde krizin her türüne hazırlıklı olunması

mümkün değildir. Krizi tümüyle engellemek ise çok zordur (Filiz, 2007). Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Tekrar ortaya çıkabilir (Ceren, 2007). Kriz yapılan müdahalelerimiz sonucu yön değiştirerek devam edebilir. Bu yüzden her an bilgi toplamaya devam edilmelidir (Luecke, 2008).

Kriz iyi yönetildiğinde fırsata dönüşebilir. Kriz fırsat bilinerek yapılan işler ve sorumluluklar sorgulanmalı, imkanlar değerlendirilerek fırsata dönüştürülmelidir (Çetin, 2006). Bir bakıma örgütün kendisini sorgulamasını sağlayarak, değişen şartlara uymak için önlem alınmasını sağlamaktadır.

Kriz dönemlerindeki faaliyetler, bozulan olağan durumu tekrar eski durumuna getirmeye yönelik faaliyetleri içerir. Kriz dönemleri, kuruluşlar için olağan durumdan bir sapmadır. Kuruluşları, kriz hallerinde tehdit edici olaya sınırlı kaynaklarla müdahale etmek zorunda kalırlar. Kriz yönetim ve kriz faaliyetleri de bu olağan durumdan sapma halini tekrar olağan durumuna getirmeye yönelik kararları ve eylemleri içerir (Filiz, 2007).

Kriz karmaşa ve güçlükler sürecidir. Ortaya çıkan problemler dizinin üstesinden gelmek amacıyla, atılacak adımlar için yeterince zaman, bilgi ve malzemenin bulunmaması ve karar organlarında gerilim yaratan bir süreç olması da krizin özellikleri arasındadır (Tutar, 2004).

2.1.4. Kriz Belirtileri

Kriz hiçbir zaman habersiz ve belirtileri olmadan gerçekleşmez. Mutlaka erken uyarı sinyalleri vardır. Kriz işaretleri kuruluşun yönetici ve çalışanlarca her zaman algılanmayabilir. Bu durum, daha önce bir krizle karşılaşmamış olmak, kuruluş içi ve kuruluş dışı yetersiz çevre analizi, hantal bürokratik yapı, eski yıllardaki başarıların bir sonucu olarak ortaya çıkan kendini beğenmişlik gibi kriz işaretlerini hiç algılayamamaktan kaynaklanabileceği gibi; yöneticiye kötüye giden gerçekleri söylemekten korkmak ve kriz işaretlerini yanlış algılama ve yorumlama sorunu olarak da karşımıza çıkar (Filiz, 2007). Sağlıklı kriz yönetimini engelleyen düşünceler arasında ‘bize bir şey olmaz’ veya ‘biz her şeyle başa çıkabiliriz’ gibi aldattıcı ve peşin hükümlü inançlar da var. Bu inançlar

sınındığı zaman genelde iş işten geçmiş ve kriz yönetiminde başka bir aşamaya girilmiş oluyor (Bozgeyik, 2008).

Teknik kopuş, kamuoyunun yeniliğe direnci, bina, güvenlik ve sağlık denetimlerinde yapılan uyarılar, bitmeyen dedikodular, bitmeyen müşteri şikayetleri, gevşek yönetim uygulamaları, çalışanların yakarışları gelmekte olan krizin işaretleridir (Luecke, 2008).

Bu süreçte karşı karşıya kalınan durumların, kriz olduğunu belirleyebilmek için, söz konusu durumun bazı unsurları kapsamı gerekmektedir (Cener.2007).

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır.
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların artık işlemez durumda olmasıdır.
- Bu krizi yaşayanlar geriye baktıklarında hiçbir şey artık eskisi gibi değil diyen algılama içinde olmalıdır.
- Zamanın hızlandığı genel kanısı oluşmalıdır.
- İleriyi görmenin imkansızlaştığı fikri yaygınlaşmalıdır.

İyi bir yönetici kriz sinyallerini algılayarak bir an önce krize müdahale etmelidir. Erken müdahale ile alınan önlemler örgütün krize girmesini engelleyebilir. Krizi önlemek kriz yönetiminde en ucuz maliyeti oluşturduğu gibi kriz anında yaşanacak karmaşa ve belirsizliklerin önüne geçilerek örgüt içinde ve çevresinde güven kaybına neden olmasını da engeller. Alınan önlemler krizin ortaya çıkmasını engelleyemediği durumlarda ise yaşanacak krizin olumsuz etkilerini azaltır, hatta krizi fırsata çevirebilir.

Elbette her sıkıntı ve sorunu kriz olarak adlandırmak doğru değildir (Can vd.2011). Kriz olarak tanımlanabilmesi için örgütün tamamını ve örgütün bütünsel işleyişini etkilemesi (Sezgin, 2003) ayrıca örgütün varlığına tehdit oluşturması (Demirtaş, 2000; Aksoy ve Aksoy, 2003) gerekir. O halde kriz

sinyallerinin rutin mekanizma ve hedefleri bozmaya eğilimli olması kriz sinyali olarak nitelendirebilmesi için ön şarttır.

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

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

2.1.5. Krize Neden Olan Etkenler

“Bir örgütü kriz durumu ile karşı karşıya bırakan çevresel değişimlere zamanında ve gereğince uyum sağlamama, bilgisizlik ve iletişimsizlik durumları, yetersiz ve hatalı eğitim faaliyetleri, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk gibi birçok kaynak ve neden bulunmaktadır” (Pira ve Sohodol, 2010).

“Krizi genel olarak “ani krizler” ve zamanla ortaya çıkan “içten içe krizler” olarak iki gruba ayırmak olasıdır. Ani krizler, önceden tahmin edilemezler ve ortaya çıktıktan sonra örgütün misyonunu bazen olumlu bazen de olumsuz etkilerler. Buna karşın, içten içe ve zamanla ortaya çıkan krizler kolayca fark edilmeyebilirler” (Ekinci ve İzci, 2006).

Krize sebep olan etken ne olursa olsun örgütün amacına ulaşmasını ve işleyişini olumsuz yönde etkilediği ancak krizin iyi değerlendirilmesi sonucu gelişim, değişim ve yeniden yapılanma için fırsat olabileceğini söylemek mümkündür.

Eğitim örgütlerinde yaşanan krizleri, okulun iç ve dış etkenlerinden kaynaklanan krizler şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

2.1.5.1. Krize Neden Olan İç Etkenler

“Örgütlerin kriz ortamına sürüklenmesinde, iç çevredeki bir takım olumsuz uygulamaların önemi büyüktür. Dış çevre her ne kadar, etkin tahmin edilemez ve tamamı ile de kontrol edilemez bir yapı içinde krizin temel kaynağı olarak gösterilse bile, örgüt içi etmenlerin payı göz ardı edilemez” (Çelik, 2010).

“Örgütün işleyişi, yönetim tarzı, sahip olduğu insan kaynağının özellikleri, çevresel gelişmeleri takip ederken izlenen genel tutum, örgütün kültürel yapısı, yöneticilerin kişisel hataları gibi sebeplerdir” (Bursalıoğlu, 2002).

Çelik’e (2010) göre “iç çevre faktörleri; yönetsel özellikler, geçmiş deneyim ve tecrübeler, demografik özellikler, değer yargıları, faaliyet yılı, büyüklük, yerleşim yeri, örgütsel etkileşimler, merkezileşme, işin özellikleri, üretilen mal veya hizmetlerin türü ve çeşitliliği, örgüt yapısındaki esneklik, bilgi akışı, karar verme ve yürütme yeterliliği sayılabilir.”

Tutar’a (2011) göre “iç çevre faktörleri; örgütsel yapı, üst düzey yönetimin yetersizliği, bilgi toplama ve değerlemede yetersizlik, kurumların tarihi geçmişi ve yaşam evreleri, örgüt kültürü ile ilgili sorunlar, örgüt iklimi ile ilgili sorunlar,

belirtileri görememe, iç ve dış faktörlerin etkileşimi, harekete geçmeme ve tepkici tutum, yanlış karar veya kararsızlıktır.”

Can (2011) ise örgütün krize sebep olan yönlerini şöyle sıralamaktadır: “Bilgi toplamada yetersiz kalma, örgütün tarihi geçmişi ve deneyimleri, içinde bulunduğu hayat safhası, merkezileşme derecesi, yapı esnekliği, kültürel yapısı, değerleri, inanç ve tutumları, işin özellikleri, mal ve hizmet türü çeşitliliği, bilgi akışı, karar verme”.

Eğitim örgütü olan okullar, değişik özelliklerde kültürel geçmişleri olan, değişik biyolojik, zihinsel ve duygusal gelişmişlik seviyelerinde olan, farklı seviyelerde algılama, kavrama ve anlama özellikleri olan ve farklı değer, ihtiyaç, inanç, tutum, seçim ve kişilik değişkenlerine sahip binlerce öğrenci ve öğretmen aynı ortamı ve zamanı beraber paylaştıkları mekandır. Bu kadar değişik özellikleri olan kişilerin, değişik istek ve ihtiyaçlarını aynı anda ve aynı mekanda her zaman aynı ölçüde karşılaması çok zor olduğundan dolayı, okulda kriz veya krizlerin oluşmaması kaçınılmazdır (Türkünlü, 2006). İç etkenlerde güçlü olan örgütlerin krize düşme olasılığının az olduğu söylenebilir (Aksu ve Deveci, 2009).

Eğitim örgütü olan okulun iç unsurları, okulu oluşturan ve onun yapısında yer alan unsurlardır. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel, okulun iç unsurlarını oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 2002).

2.1.5.1.1. Okul Yönetimi

Okullarda yöneticilik görevlerini yürüten okul müdür ve müdür yardımcıları, okulun yönetiminden sorumludurlar. Okul yöneticilerinin kriz yönetimine ait eksikleri, krizlerle karşılaşmalarında ana neden olmaktadır. Tüz’e (2004) göre, yöneticilerden kaynaklanan krizler:

- Çevrenin değişimine uyum sağlayamaması,
- İhtiyaç olan kaynakları krizi önleme adına tedarik edememesi,
- Tedarik etmiş olduğu kaynakları etkili kullanmaması,
- Gelişen çevre hakkında gerekli bilgi ve bilgileri toplayamaması,
- Oluşan kriz veya krizleri yeterli idrak edecek yapıda olmaması,

- Oluşacak krizlerin belirtilerini zamanında ve doğru olarak analiz edememesi,
- Yeni oluşacak sorunların değişik olma özelliklerini anlayamaması ve onlara daha önceki yapılmış olan çözümleri aynen uygulamak istemesi sebebiyle yaşanabilir.

Bütün bu sebeplerden başka, mevcut durumu koruma isteği, liderlik özelliklerine sahip olamama, okulda güvenli bir mekan oluşturamama, okul içi ve çevreyle ilgili iletişimlerinde yetersizlik gibi sebepler de okul yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerinden oluşan krizlerin yaşanmasına sebep olabilir.

Okul yöneticileri, okullarında krizlerin oluşmasında sebep olmaları yerine, okullarının, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceğini ve okullarında oluşan bu krizden nasıl çıkılacağını düşünerek önlemler almakla yükümlüdürler (Bozgeyik, 2004).

2.1.5.1.2. Öğretmen

Krizlerin, bir kısmı da öğretmenlerden kaynaklanabilmektedir. Öğretmenler de okul yönetimi, öğrenciler ve diğer öğretmenlerle olan ilişkilerinde krizler yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerine, hatta diğer öğretmen ve yöneticilere şiddet uygulaması, öğretmenlerden kaynaklanan önemli kriz durumlarından bir kaçıdır (İnandı, 2008). Ayrıca, öğretmenlerin alan bilgisi, pedagojiye yatkınlığı, program bilgisi, sınıf yönetme yeterliliği, iletişim becerisi gibi mesleki gereklilik ve yeterliliklerden yoksun olması da kriz yaşanmasına sebep olabilir. Ve herhangi bir gelişim ya da değişim harekâtına karşı gösterdiği direnç, yine okul krizi yaşanmasına neden olabilir.

Okulun hedeflerine ulaşmasındaki en tesirli en etkili unsurlardan birisi öğretmendir. Öğretmen sınıfın tek hâkimi ve yöneticisidir, sınıfın iyi yönetilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinde hedefe varmak için en önemli kişidir. Öğretmenin görevi, yalnızca öğretim ve eğitim icra etmek değildir. Onun görevleri içerisinde yönetilmek, yönetimi desteklemek, yönetime katılmak da olmalıdır (İlgar, 2005).

Öğretmenin eğitim, yönetim, program, içerik, yöntem, iletişim ve öğretmenlik özellikleri, mesleğinde yeterli oluşu, kriz veya krizlerin meydana gelmesinde önleyici rol oynayabileceği gibi, yetersizlik durumlarında da, kriz yaşanmasına sebep olabilecektir. Ayrıca öğretmenin içerisinde bulunduğu ortamı değiştirmek istememesi, değişime ve gelişmeye açık olmaması da okulda kriz ve krizlerin oluşmasına sebep olabilir (Altunya, 1997).

Öğretmenlerin okul yönetimine, öğrencilere, velilere veya diğer personele karşı olumsuz söylem ve davranışları neticesinde kriz yaşanabildiği bilinmekte, bu çeşit olayların örnekleri medyada çoğunlukla yer almaktadır.

2.1.5.1.3. Öğrenci

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

Okul içerisinde veya okulun dışında öğrenci veya öğrencilerden oluşan sorunlar kriz veya krizlere sebep olabilirler. Öğrenci kaynaklı olarak, okullarda son zamanlarda sıklıkla karşılaşılan kriz durumları yaralanmalı kazalar, ölümler, cinayetler, bulaşıcı hastalıklar, derslerden kaçma, kavga etme, çete oluşturma, çetelere katılma ve ahlaki değerlere aykırı davranışlarda bulunma şeklinde örneklendirilebilir. Yine öğrencilerin kendi arkadaşlarına, okul eşyalarına, öğretmenlere ve diğer eğitim personeline de zarar verdiği kriz durumları okullarda oldukça sıkça yaşanabilmektedir. Ayrıca öğretmenlere ve idarecilere karşı olumsuz davranışlar, bulaşıcı hastalıklar gibi olayların yanında bağımlılık yapıcı

madde kullanımı gibi ortamlar da okulda kriz ve krizlerin oluşmasına sebep olabilmektedir. Öğrencilerin kriz kaynağı olduğu durumlara yerinde ve zamanında müdahale edilmezse krizin boyutunun derinleşmesi ve çözümünün zorlaşması kaçınılmaz olmaktadır (İnandı, 2008; Döş ve Cömert, 2012).

Aile ve okul işbirliğinin derecesi öğrencilerden oluşan krizlerin çözülmesinde çok önemli bir etkidir. Okuldaki faaliyetler öğrencileri eğitime ve sosyal etkinliklere sevk etmelidir. Öğrencilerin kişisel gelişmeleri okul tarafından sürekli kontrol edilirse öğrenciler tarafından oluşacak krizler daha kolay çözülebilir, hatta engellenebilir (Döş ve Cömert, 2012).

Okul içinde öğrencilerden kaynaklanan problemler krize neden olabilmektedir. Bulaşıcı hastalıklar, beklenmeyen ölüm, kavga etme, çete oluşturma, uyuşturucu bağımlılığı, zorbalık gibi şiddet içeren davranışlar, okulda krizlerin oluşmasına sebep olmaktadır (Gökmen, 2007).

Ayrıca, okul çalışanları ile öğrenciler arasında, özellikle öğrencilerin karar verme yetkilerinin olmamalarından dolayı oluşan anlaşmazlıklar, okul personeli ve öğrenciler arasındaki oluşan çatışmaların aşılamaamasından dolayı, genellikle şiddete dayanan yolla aşılmaya çalışılmakta, bunun neticesinde ise okulda kriz oluşmasına sebebiyet vermektedir (Johnson, 1971).

2.1.5.1.4. Diğer Görevli Personel

Okulda çalışan, görev yapan sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı diğer personeli oluşturmaktadır. Eğitim sektöründen gelmeyen bu personelin, okullardaki yaklaşımları, tarz ve hareketleri, öğrencilere örnek olabileceğinden dolayı önemlidir. Ancak diğer personel, okula yalnızca kurum için iyi olan, hünerleri, tarzlarla ve yatkınlıklarla gelmezler. Kurum için olumsuz olarak kabul edilecek donanımları da barındırırlar. Okullarda menfi yaklaşım, tarz ve davranışları sebebiyle zaman zaman bu personelin sebebiyet verdiği çatışma ve sorunların yaşandığı bilinmektedir (Aydın, 1994).

Okulun amaçlarını tutum ve davranışlarıyla olumsuz yönde etkileyebilecek bir unsur olan diğer personelin, görevini yapmada direnmesi, okulda çatışma ortamı yaratması, şiddet gibi olumsuz davranışlar içinde olması, okulun havasını ve işleyişini bozabilmekte, kriz yaşanmasına neden olmaktadır (Gökmen, 2007).

2.1.5.2. Krizlere Sebep Dış Etkenler

Okulun kendi dinamikleri dışında olan ve okulun kontrol altına alamadığı sebepler, aileler, dış baskı grupları ve iş piyasası, ekipman ve maddî kaynaklar, üst yönetim ve merkeziyetçi yapı (Bursalıoğlu, 2002). Doğal afetler sonucu yaşanan krizler de okulun kendi dinamikleri dışında gelişen ortamlar olduklarından bu grupta yer verilmiştir.

2.1.5.2.1. Aile

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine neden olmuştur. Bu durum, okulların velilerle daha sıkı iş birliği içinde olmalarını, okullardaki kararlara katılmalarını sağlamasını da beraberinde getirmiştir.

Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur, artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitime yardımcı olma, okul toplumuna katılma gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedir. Tabii ki bu anlayış değişikliği bir yandan da geleneksel ev-okul, okul-toplum, veli-öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır (Gümüşeli, 2005).

Ayrıca ailenin okuldaki uygulamalara karşı gösterdiği olumsuz tepkiler, krizin etkeni olabilmektedir.

2.1.5.2.2. Dış Baskı Grupları ve İş Piyasası

Okul yöneticilerinin en çok tedirginlik yaşadıkları mevzuların başında dış baskı grupları gelmektedir. Özellikle okul kayıt dönemleri sırasında siyasî otorite gücünü elinde bulunduran dış baskı grup ve liderleri okulda sorunların yaşanmasına sebep olabilecek boyutta baskı yaratmaktadırlar. Öğrencisinin sınıfını değiştirmek, öğretmen değiştirmek isteyen, okula bağış yapmak istemeyen aileler, baskı gurubu olarak üst yönetim örgütlerini, politikacıları yardıma çağırabilmektedir (Gökmen, 2007).

Okulda çalışan personelin karşılaşabileceği baskı gruplarından biri de medyadır. Okullarla medya arasındaki bağ pozitif yön açısından önem göstermektedir. Okullar, topluma iletecekleri olumlu mesajlarını medya aracılığı ile yaparlar. Ancak, bazen medyada yer alan haberler, kriz olabilmekte, bazen de oluşan krizin tesirlerinin çok uzun sürmesine sebep olabilmektedir.

Çevre iş piyasası da okulun maddî kaynaklarını temin ederken baskı unsuru olarak yöneticinin karşısına çıkabilmektedir. Kendisinden alışveriş yapılmadığı için şikâyetçi olan kırtasiyeciler, okulun boyasını kendisine yaptırmadığı için okul müdürüne yönelik çeşitli karalamalarda bulunan firma sahipleri kriz yaşanmasına neden olabilmektedir (Gökmen, 2007).

2.1.5.2.3. Ekipman ve Maddî Kaynaklar

Kamu bütçesinden para desteği alan devlet okulları, kafi derecede ekonomik desteğin sağlanmaması sebebiyle kriz yaşayabilmektedirler. Okulun işleyişinde etkisi bulunan ekipman, araç-gereç ve benzeri kaynakların, yerinde ve zamanında sağlanamadığı, maddi kaynağın dürüst bir şekilde ve ilkeli yapılmaması sonucu yaşanan sorunlar bir müddet sonra kriz boyutuna ulaşır.

Okulun maddi kaynağı yetersiz olduğu için, ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü ve yöneticisi, eğitim döneminin içerisinde eğitime devam etmek için zorlanacak veya velilerin, öğrencilerin tepkisiyle karşılaşabilecek, bunun devam etmesi halinde ciddi şekilde hastalıkların oluşmasına neden olacaktır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Okulların güvenliğini sağlamak, öğrencilerin şiddet ve disiplin sorunlarını önlemek amacıyla okulda sosyal bir ortam sağlamak için gerekli olanakların çoğu maddî imkansızlıklar sebebiyle yapılmadığı zaman da, bazı krizlerin oluşması şart olacaktır.

2.1.5.2.4. Üst Yönetim ve Merkeziyetçi Yapı

Okullar, kendi kendini yenileyebilecek bir örgütsel yapıdan yoksul olması nedeniyle toplumda meydana gelen değişimlere ayak uyduramamaktadır. Halbuki günümüz şartlarında bir kurumun kendi kendini değiştirmesine olanak sağlayacak örgütsel bir yapıya haiz olması gerekmektedir. Merkeziyetçi yapı, değişmeyi yavaşlatan ve önleyen bir fonksiyonu vardır. Merkeziyetçi yapının azaltılması, eğitimde yapılacak yeniliklerin yukarıdan aşağıya izin ve emirlerin verilmesine dayalı olarak değil de, çevresel şartları dikkate alarak stratejik idare anlayışı içerisinde yönetilmesine sebep olacaktır. Yani yetkinin toplandığı yer, merkezi yönetim değil, okullar olmalıdır. Bu ise, yerinden yönetime dayalı bir yönetim şekliyle olasıdır (Erdoğan, 2005).

2.1.5.2.5. Doğal Afetler

Toplumun bütününe etkileyen doğal afetler okulları da tesiri altına alan olağan dışı durumlardır. Doğal afetler beş başlık altında toplanarak aşağıdaki şekildedir (Enginol, 2000):

- Fırtınalar, sıcak-soğuk hava dalgaları, kuraklıklar şeklinde olan Meteorolojik afetler.

- Sel baskını, çığ düşmesi, toprak kayması şeklinde oluşan Topografik afetler.
- Yer sarsıntıları, volkanlar şeklinde oluşan Tellurik ve tektonik afetler.
- Teknolojik hatalar, patlama, yangın, trafik kazası, uçak kazası şeklinde oluşan Kazalar ve insanlık afetleri.

Ne zaman oluşacağı hakkında emarelerinin olmaması doğal afetlerin yaratmış olduğu krizleri sair kriz çeşitlerinden ayıran önemli özelliktir. Ancak hiçbir afet için, etkileri azaltılamaz diye düşünülmemelidir. Önceden hazırlıklı olmak maddi kayıpları ve insan zayıyatını azaltıcı tesirleri vardır (Uslanmaz, 2004).

Okul yöneticilerinin doğal afetlere karşı eğitim ve talimler yapma okul binalarını güvenli duruma getirme, temalarındaki çalışmaları, doğal afetlerin yıkıcı tesirlerinin azalmasını sağlaması bakımından tesirli olacaktır.

2.1.6.Kriz Türleri

Krize yol açan etmenler çevresel ve örgütsel olarak ikiye ayrılmakla birlikte her iki etkeninde kendi içinde farklılıklar oluşturması farklı kriz yönetimi gerekmektedir. Bu nedenle önemli kriz olayları gruplanarak incelenmiştir. Organizasyonların var oluş nedenlerine göre kriz tiplerini şu şekilde sıralamaktadır (Bozgeyik, 2008: 60).

- Doğal afetlerin oluşturduğu krizler (Deprem, yanardağ patlaması, sel, yangın vs)
- Endüstriyel kazalar (Sızıntı, patlama, insan, makine hataları ve elektrik kısa devreleri)
- Ürün hataları (Yanlış, eksik ve hatalı üretim)
- Algılanma krizi (Organizasyon kendini doğru ifade edemeyince, yanlış algılanma riski doğar)
- Endüstriyel ilişkiler (Organizasyonun verdiği sektörel tepki, işçi işveren ilişkisi)
- Yönetim krizi (Zor fark edilir, ani değişikliklerle ortaya çıkar, öngörülemez tehlikeler içerir)
- Suça bağlı krizler (Terörizm, soygun, rehin almak, korsanlık, hırsızlık)

- Yönetim devrinden kaynaklanan krizler (Yönetim değişikliği, vazgeçilmez veya kukla yönetici)
- Yönetimi ele geçirme (Rekabet, pastadaki payı büyütme, bedeli ise ismin lekelenmesi, itibar kaybı)
- Ekonomik verimsizlik (bilgi çağında kol gücü ile iş yapma).

ABD Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM) krizleri 4 kategoriye ayırmıştır (Tutar,2007).

- 1- Doğal afetler (fırtına, depremler, volkanlar, vs).
- 2- Mekanik problemler (Kırılma, metal yorgunluğu, vs).
- 3- İnsan hataları (yanlış hesaplamalar, yanlış iletişim vs).
- 4- Yönetim kararı/kararsızlığı (kararsızlık bazen yanlış karardan daha zararlı olabilir) (Bozgeyik, 2008).

Ayrıca genellenen bu kriz türleri ile ilgili olarak risklere göre aşağıdaki sınıflama da yapılmaktadır.

- 1- Kontrol edilebilir ve bilinenler riskler (ekonomik, siyasal, yönetsel ve psikolojik).
- 2- Kontrol edilmez ve engellenemez riskler (doğal afetler).
- 3- Bilinmeyen ve beklenmeyen riskler (terör savaş, şarbon) (Bozgeyik 2008).

2.1.7.Kriz Süreci

Kriz bir anlık bir olay değildir. Krizin algılanmasından, kriz sonuçlarının belirlenmesine kadar geçen süre içinde bir dizi kararlar, uygulamaları, teknikleri içine alan süreçtir.

Tutar (2011) kriz sürecinin aşamalarını şu şekilde sıralamıştır:

- Stratejik açıklığın ortaya çıkması (Potansiyel Kriz)
- Açıklığın algılanamaması (Gizli Kriz)
- Açıklığa karşı duyarsızlık (Kontrol Edilebilir Kriz)
- Açıklığın giderilmesi yolunda yanlış kararlar verme (Kontrol Edilemeyen Kriz)

- Kriz Ortamı
- Çözüm veya Çöküş”

“Kriz süreci de tüm toplumsal olaylar gibi genel olarak krizin gelişim dönemi, kriz dönemi ve krizin sona erme dönemi olarak üç aşmaktan oluşur” (Can,2011).

“Örgütlerde kriz yönetim sürecinin etkililiği için bazı rehber ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir. Bu rehber ilkeler şöyle belirtilebilir” (Regester ve Larkin, 2008):

- Kriz yönetimine ilişkin olumlu bir tutum geliştirilmelidir.
- Örgütsel performans müşterilerin ve toplumun beklentileri ile uyumlu hale getirilmelidir. Sorumlu ve bilinçli işler yapılarak başarılı bir güvenilirlik tesis edilmelidir.
- Kriz sürecinde örgütsel gelişimi sağlayıcı fırsatlar aranmalı ve değerlendirilmelidir.”

“Kriz durumlarının başarılı şekilde atlatılması, etkili bir kriz yönetim planlamasını gerektirir. Kriz yönetim planlaması, örgütte muhtemel tüm kriz alanlarının sanal olarak belirlenmesini ve gerekli prensiplerin oluşturulmasını sağlar. Kriz yönetim planlaması, potansiyel kriz durumlarının listelenmesini, kriz önleme politikalarının oluşturulmasını, her bir potansiyel kriz durumuyla baş etmede kullanılacak strateji ve taktiklerin formüle edilmesini, krizlerden kimlerin ne derece etkileneceğinin belirlenmesini, örgütün uğrayacağı zararı en aza indirmek için krizlerden etkileneceklerle etkili iletişim kanallarının oluşturulmasını ve krizle ilgili mevcut her şeyin değerlendirilmesini, test edilmesini içerir” (Regester ve Larkin, 2008).

“Kriz önlemek için planlama yapılması şu şekilde özetlenebilir (Regester and Larkin, 2008);

- Potansiyel kriz durumlarının listelenmesi yapılır.
- Krizden korunmak için politikalar tasarlanır.
- Potansiyel her bir krizle ilgili olarak stratejiler ve taktikler belirlenir.
- Krizden muhtemelen kimlerin etkileneceği belirlenir.

- Örgütsel uygulamalardaki zararın en aza indirilmesi için iletişim kanalları etkili bir şekilde tasarlanır.
- Yapılan planlama çerçevesinde her şey test edilir.”

İlgili literatür incelendiğinde kriz sürecinin genel olarak üç dönemden oluştuğu görülmektedir. Bunlar Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Dönem’dir.

2.1.8. Kriz Öncesi

“Kriz durumuna gelmeden önce belirtilerin aşama aşama ağırlaştığı dönemdir. Bu dönemde örgütün iç ve dış çevresi ile arasındaki uyum bozulmaya, örgüt, çevrenin, çevre de örgütün ihtiyaç ve beklentilerine cevap vermemeye başlamıştır. Örgüt ile çevre arasındaki uyumsuzluktan doğan stratejik açıklık durumu, örgütü günden güne çevreden kopararak gerilemeye ve başarısızlığa sevk etmektedir” (Can,2011) .

“Bu dönemde olası bir krizle ilgili önemli mesajların varlığı söz konusudur. Bu mesajlar, örgütün olası krizin etkilerini azaltması hatta önlemesine yardımcı ipuçları sunmaktadır. Bu durumda, çevrelerinde ortaya çıkan eğilim ve gelişmelere karşı hassasiyetlerini koruyan örgütlerin, bir krizi belirleme ve ortaya çıkışını önlemede daha başarılı olacakları kuşkusuzdur” (Savcı, 2008).

Ulutaş’a (2010) göre; “iyi bir yönetici olayları akışına bırakmamalıdır. Ne zaman, nerede, nasıl, kiminle, ne ile sorularına cevabı olmalıdır. Bu nedenle yöneticiler krizle ilgili sinyalleri fark ettiklerinde kriz aşamasına ulaşmadan bu soruları cevaplayan planlamalarını hazırlamalıdır.”

“Kriz beklenmedik bir durumda ortaya çıkmakla birlikte, önceden bazı belirtilerinin de olduğu söylenebilir. Önemli olan kriz belirtilerinin iyi algılanması, kriz sinyallerinin iyi değerlendirilmesidir” (Aykaç, 2011).

İnandı ‘ya (2008) göre; “okullarda hizmetin doğasından kaynaklı krizlere bakıldığında öncelikle okul yöneticilerinin çeşitli durumları yönetme konusundaki yetersizlikleri veya yanlış uygulamaları, krizin kaynağı olabilmektedir. Alanın da uzman olmayan ve yeterli deneyime sahip olmayan yöneticiler, hem personelle ilişkisinde hem de öğrencilerle ve velilerle oluşan ilişkilerinde çatışma

yaşayabilmekte ve bu çatışmayı da fonksiyonel bir şekilde yönetemediği zaman çok derin krizlerin yaşanmasına yol açabilmektedirler.”

“Yöneticilerin krizi tahmin etme ve değerlendirme oranlarının yüksekliği krize yönelik olarak hazırlıklı olduklarına dair bir bilgi olarak değerlendirilebilir” (Asunakutlu ve Diğ. 2003).

“Krizin kavramsal olarak başlangıç noktası ile kuluçka evresi, kriz öncesi dönem olarak adlandırılır. Kriz öncesi dönem teşhis koymadan önce semptomları teşhis edilen bir hastalığa benzer. Bu semptomları hissedebilmek, belirlemek ve örgütün krize karşı koymasını ve krizin şiddetinin azaltılmasını sağlayabilir” (Pira ve Sohodol, 2010).

Bu aşamada örgütün amaç ve varlığını tehdit eden durumlarla ilgili sinyaller ortaya çıkmıştır. Örgütte ve örgüt çevre ilişkilerinde sorunlar baş göstermeye başlamıştır. Ancak örgütün bilgi alma sistemleri kriz sinyallerini yeterince almamakta ve yönetime iletmemektedir (Caner, 2007).

Oluşan krizleri görmeyi engelleyen, sorunu küçük görme, yönetici kibri ve noktaları birleştirememek gibi davranışlar insanın doğasında vardır (Luekke, 2008).

Eğer kuruluşlar kriz işaretlerini algılayamazlarsa kriz kuruluşları hazırlıksız yakalar. Sürpriz ve şok etkisi daha büyük olur. Değişimin, olağan durumdan sapmanın hissedilememesi durumunda ise gizli kriz söz konusu olur. Bir başka deyişle krizin ortaya çıkması için krizin kuruluşlarca algılanması zorunlu değildir (Filiz 2007).

Kriz öncesi dönemde örgütün varlığını ve amaçlarını tehdit eden sinyalleri algılamak, krizi önlemek için bir fırsattır. Bu sinyallerin algılanması ve analiz edilerek, kriz yönetimi için hazırlıklara başlanması olası bir felaketi önleyebilir ya da en az hasarla çıkmayı sağlar. Krizin ilk sinyalleri alındığında kriz yönetimi için kriz planı ve kriz ekibinin kurulması hazırlıkları tamamlanması ve bu planlamaların güncellenmesi, kriz ortaya çıktığında anında müdahale edilerek büyümesinin önüne geçilebilir. Kriz ortaya çıkmadan önlenmesi en kolay ve en

ucuz kriz yönetimi olduğu pek çok araştırmacı tarafından belirtilmektedir. Kriz sinyallerini algılayamamak krizin ortaya çıkmasına engel değildir.

2.1.9. Kriz Anı

Bu dönem, “kriz” denilince anlaşılan akut dönemdir. Kriz ortaya çıktığında, örgütün ve çevresinin hissedeceği fiziksel, malî ve psikolojik sorunlar uç noktaya gelir. Karmaşa yaşanır ve gerilim artar (Tüz,2004). Kriz döneminde yaşanan problemler örgüt dışındaki grupların da ilgisini çeker. Kriz öncesi dönemde yaşananlardan medya ve örgüt dışındaki diğer gruplar haberdar değilken, kriz dönemi ve kriz sonrası dönemde bu gruplarla iletişimin önemi artar. Artık basın da işin içindedir ve krizle ilgilenmenin ötesinde, bir de medya ile başa çıkmak gerekmektedir (Baran, 2007). Bir süre sonra krizin ikinci aşamasına gelinir, krizin şiddeti azalır ancak bitmez. Başarılı kriz yönetimi uygulamaları, bu aşamayı kısaltabilir ve krizi daha çabuk sona erdirebilir (Tüz, 2004).

Kriz bu dönemde tüm etkileriyle ortaya çıkmıştır. Kriz evreleri içinde gerek vatandaşlar gerekse yöneticiler üzerinde şok ve stresin en yoğun dönem olduğu söylenebilir. İlk şok atlatıldıktan sonra krizin türüne ve şiddetine göre tedbir alınmaya ve krizin etkilerinde kurtulmaya çalışılır. Kriz anı iki aşamadan oluşur bunlar (Filiz 2007):

- Tırmanma aşaması,
- Tırmanmanın durması ve gerilemesi aşamasıdır.

Şirketler kimi zaman teknik yönle odaklanıp algılama sorununu görmezden gelerek bir problemi yanlış sınıflandırabilirler. Deneyimler bir krize ilişkin enformasyon toplamak için kuruluşlardaki bütün insanlara kulak vermek gerektiğini gösteriyor (Augustine, 2000) . Kriz anı yaşanan şok, panik, korku gibi insanların düşünme ve karar verme yetilerini karıştıran duygusal durumdan en hızlı şekilde kurtulmak gerekmektedir. Krizin başlaması ile birlikte zamanla yarış başlamıştır ve sorunları çözecek lider etkilidir.

Krizin bu döneminde sorun doğru belirlenmeli, kriz ekibi en kötü senaryoya hazır olmalı ve en uygun kriz temsilcisini seçmeli, bilgi akışını yönetmek için sorun raporu ve kriz iletişim stratejisi belirlenmelidir (Tüz, 2004) Belirlenen krizin türüne göre alınan tedbirler uygulamaya geçirilmelidir.

“İç ve dış değişiklikleri zamanında ve etkili olarak fark edip harekete geçmemeye ve sorunlar fark edilmeye başladıktan sonra da yanlış karar ve hareketlere yönelme gibi süreçlerden geçilerek kriz dönemine gelinir. Bu devrede yapılacak en doğru hareket örgütün tüm yapı ve süreçlerinde, amaç ve stratejilerinde köklü değişiklikler yapmaktır” (Can,2011).

Tutar’a (2011) göre; “kriz aşamasındaki bir örgütte, kriz durumuna verilecek en önemli cevap, geniş çaplı bir reorganizasyon çalışması yapmaktır. Kriz aşamasındaki bir örgütü, krizden çıkarmada, reorganizasyon faaliyetlerinin yeterli olmaması ve daha köklü değişiklikler yapma gereği duyuluyorsa, bu kez süreç yenileme veya değişim mühendisliği dediğimiz iş yapma usul ve süreçlerinin yeniden ve köklü biçimde gözden geçirilmesine gerek duyulur.”

“Kriz sürecine girildiğinde bilgi toplamada kullanılan haberleşme kanalları sayısı, karar birimleri ile diğer birimleri arasında bilgi iletimi azalır. Bu açıdan gerek bu sürece girmeden önce iletişim kanallarını güçlendirerek doğru bilgi akışı ile bilgi eksikliği veya yanlış anlamalarla ortaya çıkan kriz oluşumunun önüne geçilebileceği gibi aynı zamanda kriz oluşum sürecinde iletişim kanallarını güçlendirerek karar birimlerinin doğru karar almasına katkı sağlanabilir” (Tağraf ve Arslan, 2003).

Pira ve Sohodol’a (2010) göre “kriz dönemleri örgütsel belirsizliğin en üst noktaya çıktığı dönemlerdir. Böylesi ortamlarda çalışanlar da kendi yönlerini çizememe, gelecekleri ile ilgili bireysel amaçlarını yerine getirememe ve örgütte sahip oldukları mevcut pozisyonları kaybetme ihtimalleri çerçevesinde bireysel belirsizlik yaşamaktadırlar.”

2.1.10. Kriz Sonrası

Kriz döneminde, krizi başarıyla atlatacak çözümler geliştirilmezse, krizin şiddetine bağlı olarak örgüt ortadan kalkar. Örgütün çevresi ile olan ilişkileri bozulur. Örgüt içinde artan işgücü devri ve devamsızlığı, çalışan şikayetleri, stres ve panik örgütsel çözülmeye yol açar (Özer, 2008). Kriz sonrası dönem krizin son bulunduğu, devam eden etkilerinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı dönemdir. (Filiz 2007)

“Krizin son aşaması çözüm ya da çözümsüzlüktür. Bu aşamada örgütün içine düştüğü krizi çözmek amacıyla, iç ve dış kaynaklardan yararlanılarak son çarelere başvurulur. Bu son aşamada, krize uygun tepkiler verilmezse örgüt için sorunların çözüm olasılığı ortadan kalkar ve örgüt zamanla yok olur” (Can,2011).

Tutar, bu döneme göre çözüm veya çöküş aşaması adını vermiştir. Tutar’a (2011) göre; “Bu dönem krize cevap verebilmek için son şanstır. Yöneticiler uygun stratejiyi seçmeli, amaçları oluşturmalı ve değişikliği başlatmalıdır. Son aşamada da krize uygun cevap verilmezse, işletme için problemlerin çözüm ihtimali kalmaz ve zaman içinde çöküş kaçınılmaz hale gelir.”

“Kriz var olan dinamiklerin sorgulanmasını sağlayarak değişimin önünü açar. Kriz sonrası dönemde yapılan reformlar kuruluşu topyekün bir iyileştirme faaliyeti olarak ele alınmalıdır. Kriz sonrasında esas olarak yapılması gereken bu reformları yönetmektir. Krizler bir deneyim ve öğrenme sürecidir. Hiçbir örgüt bütün krizleri önleyemez, fakat her örgüt krizin meydana çıkma ihtimallerini azaltabilir, krize düşme potansiyelini azaltıp krizin ortaya çıkardığı maliyeti düşürebilir. Bu da ancak krizlerden dersler çıkarmakla ve önlemler almakla mümkün olabilir. Kuruluş yaşadığı olaylardan sonuçlar çıkarmalı, edindiği tecrübeleri kullanmayı bilmelidir” (Demir, 2011).

Pira ve Sohodol’a (2010) göre kriz sonrası yönetim, “yeniden yapılanma aşamasında kendini göstermektedir. Burada yönetimin amacı, adaptasyon, değişim ve yeniden yapılanma ile ilgili yeni bir döneme geçmektir. Burada yönetime düşen görev, mümkün olduğunca sakin ve sağduyulu biçimde hareket ederek örgütü bir arada tutmaya çalışmaktır.”

2.2. KRİZ YÖNETİMİ

2.2.1. Kriz Yönetiminin Tanımı ve Özellikleri

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

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

Karaağaç (2013)'e göre kriz yönetimi, bir krizin geniş ölçekli etkisini yönetebilmek için liderlik, karar alma, iletişim ve yönetim işlevlerini içeren kapsamlı bir yönetim sürecidir. Sucu (2000)'e göre kriz yönetimi, krize alternatif olarak değil, krize hazırlıklı olmayı ve kriz planı oluşturmayı, gerekli işlemleri yapmayı ve denetlemeyi gerektirir. Öyleyse kriz yönetimi, yalnızca kriz ortamında gerçekleştirilen yönetsel etkinlikler değil işletmenin yaşam sürecinin bütününde krize karşı etkinlik ve verimliliği korumaya yönelik etkinliklerin bütünüdür.

Savcı (2008) kriz yönetimini, krizleri anlamak ve onlarla başa çıkmak için yürütülen çalışmaların bütünü olarak görmektedir. Can vd. (2011) göre kriz yönetimi, bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında, örgüt amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci ya da uyarı sinyallerinin belirlenerek, olası bir krize karşı hazırlık ve korunmanın gerçekleşmesi, gerçek bir krizin varlığında ise gerekli önlemlerin belirlenmesi ve uygulanması sürecidir.

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

Kriz yönetimi, olası kriz durumlarına karşı, kriz nedenlerinin analiz edilerek, plânlı, sistematik ve rasyonel kararlarla örgütün kriz yaşamasını engellemek ya da örgütün krizi en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli çalışmaların yürütüldüğü bir süreçtir (Tutar, 2000; Bozgeyik, 2004).

Kriz yönetimi, olağan dönemlerden farklı özellik gösteren bir süreç ve yönetim modelidir. Kriz yönetiminin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Haşit, 2000):

- Kriz yönetiminin temel amacı, krizleri önceden belirleyebilen, türlerini ayırt edilebilen, krizlere karşı bir dizi önlem alabilen, krizlerden birçok alanda yeni bilgiler öğrenebilen ve acil olarak yeniden yapılanan ve toparlanan örgütler yaratmaktır.
- Krizi yönetecek kişilerin krizi algılama kapasiteleri kriz yönetiminde önemli bir yer tutmaktadır. Krizleri önlemedeki başarı, yöneticilerin krizleri ne şekilde algıladıklarına bağlı olarak değişebilmektedir. Krizler yöneticiler tarafından tehdit edici olarak algılandıklarında krize karşı önlem alma konusundaki başarı olasılığı da artabilmektedir.
- Kriz yönetimi, süreklilik gerektiren bir işlemdir, başlangıcı ve sonu yoktur. Önceden tahmin edilebilen krizlerle ilgili hazırlanan plânların sürekli olarak denenmesi, gözden geçirilmesi ve değişen koşullara göre yeniden düzenlenmesi gereklidir.
- Her krizin kendine özgü belirtileri ve çözümleri bulunmaktadır. Bu nedenle kriz yönetimi, ortaya çıkan krizlerin türlerine uygun olarak yapılmalıdır. Bir krizin önlenmesinde kullanılan strateji, farklı bir kriz için başarılı olamayabilir.
- Kriz yönetiminde, iletişim, kontrol, maliyet, kültür, düzenleme, durum plânlanması, sistemlerin karmaşıklığı ve birbirine bağlılığı gibi önemli faktörler yer almaktadır. Bu faktörler, kurumun kriz reçetesini oluşturmaktadır. Her krize uygun ayrı reçete yazmak, mevcut durumu günün koşullarına göre doğru yorumlamak ve çözümleri uyarlamak gerekir.

- Kriz yönetimi zor ve karmaşık bir süreçtir. Krizlerin çözülmesi için acele davranmak gerekir, ancak krizlerin hemen çözülmesi beklenilmemelidir. Krizi çözmek, yaratıcı düşünceye sahip olmayı, esnek, objektif, cesaretli, takım çalışmasını benimseyen, yeniliğe açık, beklenmeyen türlü istek ve koşullara hazırlıklı olmayı, liderlik özellikleri taşımayı gerektirmektedir.
- Kriz yönetiminde başarının ödülü, krizin üstesinden etkili bir şekilde gelen yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artmasıdır.

Kriz yönetimi ‘özel uzmanlık gerektiren geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç’ , ‘bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci’, ‘örgüt yöneticilerinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası’ dır. (Cener, 2007)

2.2.2. Okullarda Krizin Doğası

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

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

Okuldaki kriz durumları, en basit bir elektrik kesintisinden ya da fen bilgisi laboratuvarında meydana gelebilecek kazalardan, üzerine bayrak direği düşen bir öğrencinin yaralanması veya ölmesine, okula tehlikeli birilerinin (silahlı ya da silahsız) girmesine ve okulda birilerine zarar vermesine, iki öğretmenin öğretmenler odasında birbirine silah çekmesine kadar çeşitlilik gösterebilir.

Kriz, okul binasındaki veya okulla ilgili bir fonksiyondaki bir bireyin veya grubun güvenliğini veya sağlığını tehdit eden her türlü olayı içerir. Kriz durumları arasında kötü hava koşulları, şiddet olayları, doğal felaketler, yangın, intihar, ölüm, kazalar ve travma yer alsa da, örnekler bunlarla sınırlı değildir (Chelmsford 2002, Akt.: Çelik, 2007). Okulların yangınlardan, sellerden, fırtına veya depremlerden daha az etkilendiğini söylemek mümkün değildir. Bu tehlikeler ortadan kalkmadığına göre, bir okul acil durum planı, yalnızca okul içi şiddet olaylarına değinmemeli, aynı zamanda doğal ve/veya insan yapısı tehlikelere de değinmelidir (Çelik, 2007).

2.2.3. Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi

Eğitim örgütleri açısından kriz yönetimi, “Önceden belirlenmiş bir kriz yönetimi ekibinin, okulda mülkiyeti korumak ve öğrencilerin, personelin, ziyaretçilerin ve kamunun huzur ve güvenliğini sağlamak amacıyla, iç ve dış kaynakları kullanarak kriz durumları için stratejik öneri ve yaklaşımlar geliştiren bir yönetim süreci” (Waukegan Okul Bölgesi, 2003) olarak tanımlanmaktadır.

Eğitim örgütlerinde eğitim ve öğretim sürecini aksatan, çoğu zaman işlemez hale getiren her durum kriz olarak tanımlanmaktadır. Bu örgütlerde meydana gelebilecek her türlü kriz, öncelikle sistemin işleyişini bozacak, ardından da örgüte ve çevresine zarar vermeye başlayacaktır (Akarsu, 2010).

“Günümüzde birçok okul, kriz yönetimine sadece afet ya da sabotajlara karşı çalışmalar yaparak yaklaşmaktadır. Oysa kriz yönetimi, çok daha farklı bir yapı ve anlayış gerektirir. Eğitim örgütleri, olası kriz durumlarını etkin bir şekilde yönetebilmek için, ilgili yönetmeliklerin ışığında, sahip oldukları fizikî yapının, madde ve insan kaynaklarının özellikleri ile çevrenin özelliklerini de dikkate

olarak, kendi ihtiyaçları doğrultusunda çalışmaları gerçekleştirmelidirler” (Sayın, 2008).

Okullarda gerçekleştirilecek kriz yönetimi çalışmaları, bir takım unsurların bir arada olmasını gerekmektedir. Bu unsurlar şunlardır (Idaho Eğitim Dairesi, 2002):

- Politika ve Liderlik: Okul politikaları, yapılacak faaliyetler için gerekli zemini hazırlamakta ve genel çerçeveyi belirlemektedir. Krizi etkin bir şekilde yönetme olasılığı, merkezî ya da bölge düzeyindeki plnlar ile bu plân çerçevesinde hazırlanan ve uygulanan okul temelli plnlar sayesinde artmaktadır. Yöneticinin liderlik özellikleri ise plânların etkin bir şekilde uygulanması ve hazırlıkların tamamlanmasını sağlamaktadır.
- Kriz Yönetimi Ekibi: Okuldaki kriz yönetimi ekibi, örgütün farklı türdeki krizlerle mücadelede oldukça etkili olan bir birimdir. Bu ekipler üç ayrı düzeyde çalışmaktadır: Okul binası, okul çevresi ve toplum. Her seviyede iyi performans gösteren ekipler, kriz meydana geldiği zaman müdahaleleri destekleyerek evre ile gerekli bağlantıyı kurabilmektedirler.
- Kriz Yönetimi Plnı: Pln, yazılı, gerek grldği takdirde sık sık güncellenmiş ve her personele verilmiş olmalıdır. Okul yöneticilerinin ve diğer personelin kriz zamanında nasıl hareket etmesi gerektiğini önceden öğrenmeleri açısından plân, karşılaşılabilecek her türlü kriz durumunda yapılması gereken müdahalenin şeklini ortaya koymalıdır. Pln, hayatî tehlikelerin ve okuldaki bireylerin maruz kaldığı tehditlerin muhtemel olduğu durumları hedef almalı, aynı şekilde kamu güvenliği kaynaklarının da kullanıldığı koordineli bir yönetim yaklaşımını gerektirmektedir.
- İletişim: Kriz olduğunda, bina ve bölge içerisinde, velilerle ve halkla olan bağlantının en hızlı kanalı olan haber yayma araçlarıyla etkin bir iletişim hlinde olmak gereklidir. Etkili bir iletişim, krizi yönetme ve yeniden denge durumuna geçiş sürecini hızlandırırken, iletişim eksikliği krizin daha da ilerlemesine neden olabilir.

- Eğitim ve Hizmetler: Krizlere hazırlık ve bireylerin krizlere yaklaşımı, politika ve süreçleri özümseyen ve neler yapması gerektiğini bilen insanlara bağlıdır. Bu ise eğitim sayesinde elde edilir. Hazırlıkların tamamlanması, krizlerin incelendiği, periyodik olarak izlendiği, güncellendiği ve sürekli eğitimin verildiği bir süreçtir.

Kriz yönetimi çalışmalarında yöneticilerin tutumları ve okullarında yaşanabilecek kriz durumlarına karşı duyarlı olmaları önemlidir. Okulda kriz yaşanmasına neden olan durumlar genelde kontrol dışı ve aniden gelişir, ancak bir takım önlemler alınarak krizin neden olduğu etkilerin hafifletilmesi mümkündür. Okulda kriz yönetimi çalışmaları için yapılması gerekenler şunlardır (Waukegan Okul Bölgesi, 2003):

- endişe duyulan olayların tahmin edilmesi,
- algılanan bu endişelerin üstesinden gelmek için öneriler sunulması,
- zamanında ve organize olmuş bir şekilde krize yanıt verilmesi.

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

2.3. ÖRGÜT

2.3.1. Örgüt Kavramı

“Geniş anlamıyla örgüt; belirli amaçlar doğrultusunda kişilerin çabalarının eş güdümlendiği bir yönetim işlevi; amaç, insan, teknoloji boyutlarının etkileştiği bir sistem; kişiliğini belirleyen ve kendine özgü bir kültürü olan; işleri, mevkileri, çalışanları ve aralarındaki yetki ve iletişim ilişkilerini gösteren bir yapıdır” (Güçlü, 2003).

“Bir örgütün varlık nedeni olan amaçlarını gerçekleştirebilmesi, her şeyden önce o örgütün sağlıklı olmasına bağlıdır. Bu anlamda sağlıklı bir örgüt sadece çevresinde yaşamını sürdürmekle kalmaz aynı zamanda, uzun dönemde problemlerle yeterli şekilde başa çıkmayı sürdürür, sürekli olarak gelişir, yaşamda kalma ve başa çıkma yeteneklerini geliştirir. Bir örgütün kısa dönem işleyişi etkili veya etkisiz olabilir, fakat yaşamda kalma, problemlerle yeterli başa çıkma ve büyüme süreklidir” (Uras, 2003).

“Örgütler, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için insanların üretici ilişkiler çerçevesinde bir araya gelmesiyle oluşur. Örgütlerde amaç ortaklığı, insanları birbirine bağımlı kılar” (Tutar, 2011).

Ada ve Baysal’a (2010) göre; örgüt bir yapıdır. “Bir örgüt kendisi ile bağlantılı olan diğer örgütlerle ilişki içindedir. Örgüt üyeleri arasında örgüt işleyişi ile ilgili bir iş birliği söz konusudur. Bu ilişkilerin niteliği o ilişkilerin verimlilik derecesini belirtir. Örgüt içerisinde çeşitli güçler ve eylemler eşgüdüm içerisinde çalışmak zorundadır.”

“Genel olarak örgüt denildiğinde, iki veya daha fazla insanın ortak bir amacı gerçekleştirmek için, davranışlarını biçimsel kurallara göre düzenlediği yapı anlaşılmaktadır. Bir örgütte meydana gelen olaylar karşılıklı davranışları tanımlar” (Keskinkılıç, 2007).

2.3.2. Okul

“Okul, özgün bir toplumsal sistem, formal bir örgüttür. İnsanların birlikte yaşamalarının doğal bir sonucu olarak kendiliğinden sosyal örgütlere karşılık, formal örgütler, belli bir amaç için kasıtlı olarak kurulur. Kasıtlı olarak planlanan formal örgütlerde, bireylerin etkinlikleri, örgütün amaçları, kuralları, formal statü yapısı ve iş bölümü tarafından yönlendirilir (Aydın, 1994).”

“Okulların en önemli amacı; öğrencilerin en iyi şekilde öğrenmelerini ve başarılı olmalarını sağlamaktır. Etkili öğrenme ve öğretme süreci, öğrenme çevresini veya içeriğini, öğrenci ve öğretmenin özelliklerini, inançlarını ve

öğretmenin öğretimi kolaylaştırmak için yönettiği öğretim döngüsünü göz önünde bulunduran öğrenme ve öğretme modelidir” (Bos ve Vaughn, 2002 akt. Kaysılı, 2008).

Eğitim yönetimiyle ilgili çağdaş tartışmalarda değişimin merkezi olarak okul görülmektedir. Öğrenen bir örgüt olarak okulda, bir öğretim ve değişim lideri olarak okul yöneticisinin konumu önem kazanmaktadır. Okul ve eğitimin doğasına bağlı olarak eğitim yönetimiyle ilgili çalışma ve araştırmaların; sosyal, politik, kültürel ve ekonomik bir bağlama yerleştirilmesi gerekmektedir. Paletta, Vidoni, “okulda herhangi bir değişimin açıkça kaybolmasını anarşi olarak görmektedir” (Paletta, Vidoni, 2006).

“Okul çocuğu hayata hazırlamada en önemli unsurdur. Ailenin yaşam biçiminden etkilenen çocuk, toplumsallaşma sürecinde kazandığı davranışları esnek bir geçişle yansıtmalıdır. Okul bu geçişi sağlayacak en önemli kurumsal yapıdır” (Kaplan, 2002). “Özellikle İlköğretim kademesinde sağlıklı bir etkileşim ve işbirliğinin oluşturulması, çocuğun gelecekteki yaşamında belirleyici olması bakımından çok büyük önem taşımaktadır” (Gökçe, 2000).

“Okulun işlevi, sadece çevreyi tanımakla sınırlı değildir. Okul, kendisini çevresine tanıtmakla da yükümlüdür. Amaçlarını ve bu amaçları gerçekleştirmek için uygulanan öğretim programını ve yürütülen etkinlikleri tanıtmak, bu konularda aydınlatmakla görevlidir. Okulun bu misyonunu okulun yöneticisi gerçekleştirmektedir” (Aydın, 2002).

2.3.3. Okul Yöneticisi

Okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılardan oluşmaktadır. Aslında müdür okul yöneticileridir.

Okul yöneticileri olan müdür ve müdür yardımcıları, okulun yönetiminden sorumludurlar. Okul yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerinin yetersiz olması krizlerin oluşmasında rol oynamaktadır. Tüz’e (2004) göre, müdür ve müdür muavinleri olan yöneticilerden dolayı oluşan krizler:

- Çevrenin değişimine uyum sağlayamaması,
- İhtiyaç olan kaynakları krizi önleme adına tedarik edememesi,
- Tedarik etmiş olduğu kaynakları etkili kullanmaması,
- Gelişen çevre hakkında gerekli bilgi ve bilgileri toplayamaması,
- Oluşan kriz veya krizleri yeterli idrak edecek yapıda olmaması,
- Oluşacak krizlerin belirtilerini zamanında ve doğru olarak analiz edememesi,
- Yeni oluşacak sorunların değişik olma özelliklerini anlayamaması ve onlara daha önceki yapılmış olan çözümleri aynen uygulamak istemesi sebebiyle yaşanabilir.

Bütün bunlardan başka, mevcut durumu koruma isteği, liderlik özelliği vasfına sahip olmama, okulda güvenli bir ortam oluşturmama, okul içi ve dışındaki temaslarında içten olmaması gibi sebepler de okul yöneticilerinden kaynaklanan krizlerin oluşmasına sebep olabilir.

“Yöneticiler, krizlerin yaşanmasında bir etken olmak yerine, okullarının, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceğini ve okullarını bu krizden nasıl kurtarabileceklerini düşünmek durumundadırlar” (Bozgeyik, 2004).

“Okul yöneticileri, öğretmenleri güdülemede, örgütsel amaçlar etrafında birleştirmede, kendilerini okula adamalarını sağlamada, en önemlisi de eğitim-öğretim sürecini geliştirmede liderlik etkilerini kullanmak zorundadırlar” (Akçay, 2003).

Ilgar’a (2005) göre, okul yöneticisinin temel görevi, görev yaptığı okulu eğitim açısından yaşatmaktır. Bunu gerçekleştirecek okul yöneticisi ise, okul müdürü ve sonra diğer görev yapanlardır. Yasal yetki çerçevesinde donatılmış ve amir durumunda olan kişiler okul yöneticileridir.

Öğretmenler ile veya öğretmenlerin diğer öğeler ile olan ilişkilerinde denge merkezi görevini görebilmesi için, okul yöneticilerimizin davranış bilimleri ve insan ilişkileri alanlarında iyi yetişmiş olmaları gerekmektedir (Cesur, 2005).

Özetle, iyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurup, güçlendirebilmeli; görev, yetki ve sorumlulukların dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir (Cesur, 2005).

Belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla kurulan, örgütlerin bu amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve insan dışındaki kaynakları yerinde ve zamanında en uygun ve en etkili biçimde koordine eden kişi şeklinde tanımlanabilir (Özcan , 2008).

Ilgar, Chester I.Bernard'dan aktardığına göre, sezgi, muhakeme, tecrübeyle edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çaba şeklinde yönetim sanatını tanımlamaktadır (Akt. Ilgar,2005).

Geleceğin insanlarını bilgi toplumuna taşıyacak okul yöneticisi yeni roller üstlenmek zorundadır. Okul yöneticisinin okuldaki öğretmen ve öğrencilerin beklentilerini karşılayabilmesi ve okulun verimliliğini artırabilmesi için sürekli olarak kendini yetiştirmesi gerekir (Uluçay, 2005).

2.4. ÖRGÜT (OKUL) GELİŞİMİ

Balcı'nın Van Velgen ve diğerlerinden almış olduğu tanıma göre , “Bir ya da daha çok okulda eğitim amaçlarını daha etkili olarak başarmak için öğrenme koşullarının ve ilgili diğer içsel koşulların değiştirilmesine dönük sistemli çaba” olarak tanımlanmaktadır (Akt. Balcı, 2007).

Tanımda okul geliştirme ile değişme ilişkisi vurgulanmaktadır. Okul Geliştirme değişiminin okulda, okulun da daha büyük bir eğitim sisteminde yuvarlandığını vurgular. Okul Geliştirme de son hedef, öğrenci gelişiminin, başarı ve ilerlemesinin güçlü kılınmasıdır. Okulu geliştirme onu değiştirmeyi öngörmektedir. Ancak değişme iki düzeyde olmaktadır. Birinci düzeydeki

değişmeler yapısaldır, yeni (değişmiş) düzenlemelerle sonuçlanır. Yeni düzenlemede değişme söz konusudur. İkinci düzeydeki değişme normatiftir, inançların değişmesi ile sonuçlanır. Okullarda sadece birinci düzey değişmeler gerçekleştirildiğinde, yapılanların farklı olarak yapıldığı görüntüsü sağlanabilir. Ancak sonuçlar etkilenmemekte, en azından sürekli bir etkileme, etkilenme olmamaktadır. Normatif değişme, öğretmenlerin şeylere bakış açılarını, nasıl baktıklarını değiştirir, neye inandıklarını, ne istediklerini, ne bildiklerini ve ne yaptıklarını nasıl yaptıklarını değiştirir. Normatif değişimin sonucu etkilemesi olasılığı daha fazladır.

Yapısal değişmeler önemli olabilse de kendi kendilerine fazla bir önem ve anlam taşımazlar. Çok sık olarak önlemlerini, çekiciliklerini yitirirler (Aydın, 2007).

Normatif değişmeler insan doğasının boyutlarını hesaba katmaktadır. İnsan doğasının psikolojik ve sembolik boyutlara sahip olduğunu dikkate alınmalıdır. Psikolojik olarak düşünüldüğünde insanlar gereksinimlere sahiptir ve bu gereksinimlerini karşılamak için fırsatlar arar. Sembolik olarak bakıldığında, anlam ve değere önem verdiklerini anlamı yakalamaya çalışarak kendi yaşamlarına anlam kazandırmaya çalıştıklarını görürüz. İnsan doğasının psikolojik yönü okul iklimi tarafından kolayca etkilenir. Sembolik yönü ise okul kültürü tarafından daha kolay etkilenir (Aydın, 2010).

Richard Elmore, okullarda gerçekleşecek değişimin temelde öğretmenlerin öğrencilerle direk iletişimde olduğu sınıflarda gerçekleşeceğini savunur. Okul müdürlerin direk olarak bu iletişimi kontrol edemeyeceğini ancak “ kurum içindeki insanların bilgi ve becerilerini artırarak, bu bilgi ve becerilerin çerçevesinde ortak bir beklenti kültürü yaratarak, üretici bir ilişki içinde kurumun farklı parçalarını bir arada tutarak ve bireyleri toplu alınan sonuçlarda katkılarından dolayı sorumlu tutarak ” bu iletişimi belli açılardan yönlendirebileceğini vurgular (Elmore, 2000).

Eğitim öğretimin sonuçlarını ve süreçlerini geliştirmeye yönelik olarak okulu yeniden yapılandırma, okul reformu, okul geliştirme gibi birçok kavram kullanılmaktadır (Goldenberg, 2003).

1990’lardan itibaren başta İngiltere olmak üzere pek çok gelişmiş ülkede okulun edimini arttırmaya yönelik eğitim reformlarında somut bir artış gözlenmektedir (Harris, 2000).

İngiltere’de okul geliştirmede; (1) standartların yükseltilmesi, (2) kalitenin yükseltilmesi, (3) etkililiği artırma ve (4) öğrencilerin tinsel, moral, sosyal ve kültürel gelişimini artırmada daha fazla başarılı olma; yani okulun değer sistemlerini başarma kastedilmektedir [Office for Standard in Education (OFSTED) 1995].

Okulun sorunlarını bir bütün olarak ele alan ve çözmeyi hedefleyen bir süreç olarak okul geliştirmenin amacı; okulun daha nitelikli eğitim yapmasını sağlamak ve sonuçta öğrenci başarısını artırmaktır. Bu bağlamda, okul geliştirme çalışmaları farklı düzeylerde olabilir. Sözelimi, tek bir okulda, bir okul türünde ya da grubunda, bir okul bölgesinde ya da merkezi olarak sistem düzeyinde okul geliştirme çalışması yürütülebilir. Yine okul geliştirme öğretmenler, yönetim yapısı gibi okulun herhangi bir ögesi üzerinde veya okulun tüm boyutları üzerinde de olabilir. Bu bağlamda okul geliştirme; okulun tümünü ya da bir kısmını veya donanım, öğretim, yönetim ve çevreyle ilişkiler gibi herhangi bir etkinlik alanını yeni bilgi, donatım ve uygulamayla yenilemek veya değiştirmek olarak görülebilir. Ancak, okul geliştirirken tek bir etkinlik alanında da yenileşmeler yapılırsa, başarıya ulaşmak için okulu tüm öğeleriyle ele almak gerekir (Hale, 2000).

2.4.1. Bir Okul Geliştirme Projesinin Aşamaları

Her okul geliştirme çalışması çeşitli aşamalardan oluşur. Hale (2000), okul geliştirme projesinin aşamalarını 10 madde de toplamıştır.

Bilimsel olarak doğrulanmış yöntemler ve gelişme stratejilerini seçme : Öğrenme, öğretme ve okul yönetimi alanlarında farklı nitelikteki okullarda başarıyla

denenmiş, araştırma ve etkili uygulamalara dayanan doğrulanmış yöntem ve stratejileri seçme.

Kapsamlı tasarım : Etkili okul işleyişiyle ilgili olarak okulun programlarını, teknolojisini ve mesleki gelişmeyi tüm okul başarısını hedeflemiş, okul çapında bir reform planı içinde, gereksinim analizi yapılması Mesleki gelişme : öğretmenlerin ve personelin yüksek nitelikli ve sürekli mesleki gelişimi ve yetişmesi.

Ölçülebilir amaçlar ve ölçütler koymak : Öğrenci başarısı için ölçülebilir amaçlar ve bu amaçlara uygun ölçütler koymak.

Destek : Öğretmenlerin, yönetici ve yardımcı personelin desteği olmadan hiçbir proje başarıyla yürütülemez. Çalışanları projeye psikolojik olarak hazırlamak, onlara ön bilgiler vermek ve katılımlarını sağlamak gerekir.

Katılım : Okulu geliştirme etkinliklerinin planlamasına ve uygulamasına, ana babaların ve yerel topluluğun anlamlı katılımı. Veli katılımı çocuğun aile kültüründen yararlanarak yapılmalıdır. Aile kültürüne sırt dönülerek ya da ondan bağımsız olarak gerçek katılım sağlanamaz. Yine, veli katılımı istediğimiz zaman değil, gelişim projesinin her aşamasın olmalı.

Okul dışından teknik destek : Okul geliştirme ve okul reformu konusunda deneyimli ya da uzman kuruluşlardan (üniversite, araştırma kurumu, vb.) yüksek kaliteli teknik desteği ve yardımı almaya gereksinim vardır. Hiçbir ayrıntıyı atlamamak için uzman desteğine gereksinim vardır. Aynı zamanda dışarıdan alınan uzman desteği denetleme ve değerlendirme işlevini de yerine getirebilir.

Gelişmeye yönelik okul kültürü ve iklimi : (a) okulda güven ortamının varlığı; kişilik ve mesleki olarak birlikte çalıştığımız insanlara güven duymuyorsak, ortak bir projeyi yürütmek pek mümkün değildir. Güven ortamının sağlayıcısı ise okul yöneticisidir. (b) sürekli başarı yönelimi; ortak çabaya dönük kişiler olarak hazır olmalı ve öğretmenlerde daha iyiyi yapma isteği olmalı vb.

Değerlendirme : Okul reformu uygulamasını ve öğrenci başarısını değerlendirme planına gereksinim vardır. Nereden hareket ederek nereye varıldığı bilinmiyorsa uygulanan projenin başarı şansı yoktur.

Kaynaklar : okulda reform çalışmalarını desteklemek ve sürdürmek için hangi kaynakların kullanılabileceğinin belirlenmesi. Bu kaynaklar; insan, zaman ve para bütçelerinin oluşturulması gerekir.

2.4.2. Okul Gelişimine Neden İhtiyaç Var

Gelişen dünyada durağan olmak toplumun ana unsuru olan okulun geride kalmasına sebep olabilir. Her gün yeni bir teknolojik gelişmenin yaşandığı dünyada okulu bu dış gelişmelerden haberdar edip, öğrencilerimizi buna göre yetiştirmeliyiz. Etkili Kurumlar için iş ve dayanışmanın yanında en çok vurgu yapılan nokta, amaçların ve hedeflerin açık bir biçimde belirlenmesidir. Okul, kuşkusuz etkili olması beklenen sosyal bir kurumdur. Amaçların ve hedeflerin açık bir şekilde belirlenmesi ve stratejiler üzerinde uzlaşmaya varılması için tüm eğitim katılımcılarının hep birlikte çalışmaları gerekir. Okulun etkili bir kuruma dönüşmesi ve okul gelişiminin desteklenmesi için zaman zaman öğretmenlerin, Bakanlığın, velilerin ve diğer paydaşların farklı beklentilerinin belli bir ahenk içinde stratejiye dönüşmesi gerekir (MEB, 2007).

Değişim, dünyayı ve içindeki her şeyi dönüştürdüğü için mevcut yapıların yeniden tanımlanması gerektiği bir gerçektir. Değişime ayak uyduramayan kurumlar için “son” olabilecek bir çağı yaşamaktayız. Bireysel ve örgütsel öğrenmenin, önem kazandığı, yarına kalabilmenin zorlaştığı günümüz koşullarında örgütlerin “öğrenen örgüt” anlayışını benimseyerek yarına kalabilmeleri olası görünmektedir. Dünyamızda ve ülkemizde yaşanan değişim süreci, eğitim sürecini olduğu kadar okulu da dönüşüme zorlamaktadır. Okul geliştirme amaçları öğrenci, öğretmen ve örgütü kapsar.

2.5. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.5.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Aksoy ve Aksoy (2003) çalışmalarında, ilgili literatürden yararlanarak, okullar açısından kriz kavramının ve özelliklerinin ne olduğu, krizlere müdahale

için gereken hazırlık çalışmalarının neler olması gerektiği konuları üzerinde durmuşlardır. Çalışmalarında basına yansıyan örnekler aracılığıyla okullarda kriz yaşanmasına neden olan etkenler belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin krizlere hazırlık çalışmaları kapsamında yapacağı çalışmaların, krize müdahale takımı kurmak ve yetiştirmek, müdahale plânı hazırlamak ve uygulama çalışmaları yapmak olduğu önerilmiştir. Ayrıca etkili bir kriz müdahalesi için, çevresel, yöresel ve ulusal seviyedeki plânlama ve uygulamaları dikkate alan koordinasyon çerçevesi içerisinde bir çalışma gösterilmesi gerektiği konusu üzerinde de durulmuştur.

Güçlü (2002), Ankara iline bağlı yedi ilçedeki 170 lisenin okul müdürü ile yaptığı araştırmada, okul müdürlerinin problem çözme becerilerini algılama düzeyleri ile bu düzeylerin onların kişisel özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığını araştırmıştır. Araştırma bulguları, müdürlerin genel olarak problem çözme konusunda kendilerini yeterli gördüğünü göstermiştir. Ancak özel liselerdeki müdürlerin, resmî liselerdeki müdürlere göre, problem çözme konusunda kendilerini daha yeterli gördüğü belirlenmiştir. Araştırma sonucunda müdürlerin problem çözme becerileri, onların yaş, branş, yöneticilik kıdemi, yönetim konulu katıldıkları kurs/seminer sayısı ve problem çözme konulu kurs/seminere katılma durumlarına göre farklılık göstermediği sonucuna da ulaşılmıştır.

Aydemir ve Demirci'nin (2005) yaptığı araştırmada krizin örgütlerin yeni kriz olasılıklarına daha iyi hazırlanmalarına, eksikliklerini belirleyerek kendilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu, bu anlamda krizlerin öğretici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ocak (2006), “Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi” isimli çalışmasında Edirne İli kamu ortaöğretim okullarında görevli okul müdürlerinin, müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin kriz yönetimi konusuna ilişkin görüşlerini ve konuyla ilgili okullarında yapılan çalışmaları inceleyerek, ortaöğretim okullarının krize hazırlık düzeylerini saptamayı amaçlamıştır. Araştırmada görüşme tekniği kullanılmış, veri analizi teknikleri olarak da içerik analizi ve betimsel analiz tercih edilmiştir. Araştırmanın sonuçları aşağıda verilmiştir: 1. Çoğu ortaöğretim okulunda “Kriz Yönetim Planı” ve “Kriz

Yönetim Ekibi” yoktur. 2. Kriz Yönetim Ekibi bulunan ortaöğretim okullarında, ekip üyelerinin seçiminde, deneyim, gönüllülük ve kişilik özellikleri gibi belirleyici faktörler vardır. 3. Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin büyük çoğunluğu il milli eğitim müdürlüklerinin kriz durumlarına ilişkin okullara destek olmayacağını düşünmektedir. Bazı okul müdürleri ise, okullardaki maddi olanakların iyileştirilmesiyle kriz durumlarına karşı gereken önlemlerin alınabileceğini öne sürmüştür. 4. Ortaöğretim okullarındaki müdürlerin, okullardaki kriz yönetim ekiplerinin rolüne ilişkin öne sürdükleri görüşlerinin tamamı, ekiplerin krizi önleyici ve kriz anında etkili müdahale sağlayıp, okul içindeki işleyişi kolaylaştıracağı yönündedir.

Wheeler (2002) tarafından yazılmış olan “Virginia’da Çalışan Okul Müdürlerinin Algısına Göre Kriz Yönetim Eğitimi İhtiyaçları” konulu doktora tezinde;

1) Okul müdürlerinin kriz yönetimi alanında kendi mesleki gelişim ihtiyaçlarına yönelik algılarını,

2) Müdürlerin yaş, kıdem, okul kademesi, okul türü, okulun büyüklüğü ve yerleşim yeri arasındaki farklılıklara bağlı olarak, onların kriz yönetim eğitimine ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını, belirlemek amaçlanmıştır. Ölçme aracı olarak 22 maddelik okullarda krize yol açan durumlar hakkında müdürlerin kriz yönetim eğitimi almak istedikleri maddeleri işaretlemeleri istenen bir durum tespit analizi kullanılmıştır. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

1) Okul müdürleri, en çok okulda yaşanan şiddet olaylarına ilişkin bir kriz yönetim eğitimi almayı uygun görmüşlerdir.

2) Müdürlerin yaş, kıdem, okul kademesi, okul türü, okulun büyüklüğü ve yerleşim yeri arasındaki farklılıklara bağlı olarak, onların kriz yönetim eğitimine ilişkin algıları arasında anlamlı fark yoktur.

Green (2006) tarafından yapılan bir araştırmada da Illinois ortaöğretim kurumlarının krize hazırlık seviyelerini ölçmek amaçlanmıştır. “Illinois Eyaletindeki Okul Kriz Planları” başlıklı çalışmada, 652 ortaöğretim okulundan 126’sına ulaşılmış ve ölçme aracı ile, Illinois ortaöğretim okullarının kendilerine

ait ve/veya bölgesel bir plana sahip olup-olmadığı; zaman ve bütçenin planı nasıl etkilediği; planın anahtar bileşenleri içerip-içermediği; uygulanıp-uygulanmadığı; hangi bileşen grupların bilinçli olduğu ve eğitime sahip oldukları ve son olarak planın her yıl gözden geçirilip geçirilmediği, eğer değiştirildiyse de neden değiştirilmek zorunda kalındığı saptanmaya çalışılmıştır. Sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

1. Illinois'deki ortaöğretim okullarının biri hariç diğer hepsinin birer bölge ve okulun kendisine ait okul kriz planı vardır.
2. Okul kriz planlarının hazırlanmasında zaman faktörü, bütçeye göre daha etkili bir faktördür.
3. Okulların hemen hemen yarısı, terör bileşenini, okul kriz planlarına dahil etmişlerdir.
4. Okul kriz planlarındaki grupların da, planın sadece fotokopisine sahip olmadıkları, konuyla ilgili bilinçliliğe ve planın uygulanmasına ilişkin eğitime de sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Okulların dörtte üçünün de her yıl planlarını gözden geçirip yeniledikleri saptanmıştır.
5. Okulların üçte biri planlarını değiştirmiş ancak bunun nedeni bu araştırmada sözü geçen güvenlik nedenleri değildir.

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

açısından anlamlı bir farklılık bulunmazken, kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Savcı (2008) “Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları” çalışmasında Denizli il merkezindeki ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, okullarda yaşanan krizlerin etkili şekilde yönetimine ilişkin algılarını saptamak ve konuyla ilgili öneriler geliştirmektir. Araştırmanın örneklemini, Denizli il merkezinde 2007-2008 öğretim yılı içerisinde, ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler arasından rastgele seçilen 310 öğretmen oluşturmaktadır. Öğretmenlerin algılarına göre, okullarda en sık görülen kriz durumu ‘öğrencinin öğrenciye uyguladığı şiddet’ tir. Bu algılar, okulun sosyo-ekonomik düzeyi ve okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, okullarda görülen kriz durumlarından en çok ‘öğrencinin öğretmeni yaralaması/öldürmesi’ öğretmen performansını etkilemektedir. Bu algılar onların eğitim durumlarına ve görev yaptıkları okul türüne göre anlamlı farklılık göstermektedir. Okullarda yaşanan krizler ‘kısmen’ bilimsel ve uygun olarak yönetilmektedir ve krizler konusunda öğretmenlerin eğitimleri ‘kısmen’ yeterlidir. Bu algılar onların eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Öğretmenlerin algılarına göre, öğretmenlerin en çok eğitim ihtiyacı duydukları kriz konuları, ‘okula tehlikeli birilerinin (silahlı/silahsız) girmesi’, ‘bomba ihbarı alınması’, ‘öğrencilerin uyuşturucu madde kullanması’ dır.

İnandı (2008), Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi çalışmasında murat edilen, resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, hangi durumları kriz olarak kabul edip etmediklerini ortaya koymaktır. Araştırmada okul müdürlerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi nedeniyle nitel çalışma yapılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Mersin ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı ve amaçsız şekilde seçilen 10 ilköğretim ile 10 ortaöğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış; toplanan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak anlamlı bütünler şeklinde verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, genel olarak

araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kriz durumuyla ilgili görüşlerini betimlemek olanaklıdır. Tüm okul yöneticilerinin, okulun işleyişini bozan her ortamı kriz olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını, madde bağımlılığı; okul dışından çetelerin saldırıları; şiddet olayları; aletli saldırılar ve sel baskınları olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen kriz ortamlarına karşı yöneticilerin bir bölümü krize hazırlıklı olduklarını bir bölümünün de krize karşı bir hazırlığın olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine göre krize hazırlıklı olanların krizin çözümünde daha etkili oldukları anlaşılmaktadır. Krize hazırlıklı olduklarını ifade eden okul yöneticilerinin krizi aşmada bulunan ekipteki kişilerin hiçbiri profesyonel bir eğitim almamışlardır. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yaptırmadıkları da anlaşılmaktadır.

2.5.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Wachter (2006) araştırmasında okul rehber öğretmenlerinin krize müdahale becerileri ve yaşanan krizlerden sonra hissettikleri tükenmişliğin seviyesi arasındaki ilişkileri belirleyebilmek amacıyla, krize bağlı faktörlerin (krizin nedeni, sıklığı ve alınan eğitim) okul rehberinin tükenişine etkisini belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçları, okul rehberlerinin birçok kez kriz durumlarıyla karşı karşıya kaldıklarını, ancak krize müdahale konusunda aldıkları eğitimlerle ilgili bir takım eksiklikler yaşadıklarını göstermiştir. Katılımcıların hemen hemen yarısı, kriz eğitiminin faydalı olduğunu belirtilmiş ve bazı tipteki krizlerin, tükenmişlik seviyesi ile ters yönde korelasyona sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırma ile elde edilen bulgular, krizin nedeni, yaşanan krizlerin sıklığı, alınan kriz eğitimi ile okul rehberinin tükenmişliği arasında ilişkiler olduğunu göstermiştir. Araştırma sonunda okul rehber öğretmenlerinin kriz müdahalesine iyi bir şekilde hazırlıklı olmak için farklı stratejiler geliştirmelerini sağlayacak eğitimlerden geçmeleri gerektiği önerilmiştir.

Ridgely (2006) okulların krizlere hazırlıklı olmaları ve bu krizlere müdahale etmelerinin beklenmesi ve yasal olarak mecburî tutulması nedeniyle, okul personelinin krize hazırlık ve müdahale becerilerini artırmak için sağlanacak

geniş kapsamlı bir eğitim programının geliştirilmesini, hayata geçirilmesini ve değerlendirilmesini sağlamak amacıyla bir çalışma yapmıştır. Çalışmada kullanılan eğitim programı, okul temelli kriz müdahale literatürü incelendikten ve yetişkin eğitiminin temel prensipleri araştırıldıktan sonra geliştirilmiştir. Daha sonra, on iki akademisyen tarafından 15 saatlik bir kursla okullarda eğitim gerçekleştirilmiş ve programın etkililiği değerlendirilmiştir. Eğitim programını değerlendirme sürecinde, katılımcıların tüm kurs boyunca öğrenme yetileri ve davranışlarındaki değişikliklerin saptanması, kriz simülasyonlarının bir eğitim aracı olarak etkinliğinin belgelenmesi ve gelecekte yapılacak eğitimler için bu eğitim programının kapsamının iyileştirilmesine yardımcı olabilecek verilerin toplanmasına çalışılmıştır. Katılımcılarının, kriz simülasyonlarıyla eğitimleri sırasında krize hazırlık ve müdahale becerilerini etkin bir şekilde uygulama yetilerinin kurs boyunca geliştiği görülmüştür. Ayrıca katılımcılar, bu becerileri hayata geçirerek, okullarındaki kriz yönetimi takımlarında kendilerini çok daha rahat ve öz güvenli hissettiklerini bildirmişlerdir. Kriz simülasyonlarının, güvenli bir ortamda kriz müdahale becerilerinin edinilmesi ve hayata geçirilmesi bakımından etkili bir araç olduğu gözlenmiş ve katılımcılar simülasyon faaliyetlerini gerçekçi ve değerli öğretim teknikleri olarak değerlendirmişlerdir. Eğitim programının kapsamı ve düzeni ile ilgili tema ve modeller konusunda birkaç değişiklik önerilmiş olmasına rağmen, oldukça olumlu sonuçlar alınmıştır. Katılımcılar, kullanılan içerik ve öğretme stratejilerinin, öğrenmelerinde olumlu etkileri olduğunu bildirmişlerdir.

Gainey (2003)'ın “Kriz Hazır Okul Çevresi Yaratmak” adlı araştırmasında Güney Carolina eyaletindeki okulların bulunduğu bölgelerin krize hazırlık durumları incelenmiştir. Güney Carolina eyaletindeki okulların kabul görmüş kriz yönetim stratejileri uyguladıkları belirlenmiş. Kriz yönetimi eğitimi verecek eğitimcilere gereksinim duyulduğu, okul çevresinin güvenliğini sağlamak ve çocukların daha güvenli ortamda eğitim görmelerini sağlamak için kriz yönetimi eğitiminin gerektiği sonucuna ulaşılmıştır (Aktaran Ocak. 2006.).

Goldman (2009) “Dört Massachusetts Devlet Okulunun Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Planlaması” konulu araştırmasında okul kurallarına uygun her hangi bir kriz planlaması yapıp yapılamayacağına bakmıştır. Bu çalışmada federal ve devlet kriz yönetimi ile ilgili bilgilerinde olduğu okul kriz planlarının

yer almış. Ağustos 2007 den Şubat 2008 tarihine kadar olan dosyalar toplanmış ve içinde 27 kişisel anket, 18 doküman ve 4 tane olay incelenmiştir. Etkili kriz planı oluşturabilmek için okul kurallarının bazen büyük etkisi olmadığı, krize karşı acil hazırlıkların zayıf olduğu belirlenmiş. Kriz yönetimine etkin olmak için Massachusetts okullarının güvenliği, acil eylem planları ve okulun güvenli hale getirmesinin gerektiği sonucuna varılmıştır.

Trethowan (2009) Avusturalya'nın Victoria okullarına yönelik eleştirisel olaylar üzerine yapılan araştırmada okul yöneticilerinin okul yaşantılarındaki deneyimlerinden hareket edilmiştir. Victoria'daki 120 okul yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırmanın birinci amacı okul yöneticilerinin deneyim seviyelerini belirlemeyi ve deneyimlerin dışında gereken diğer unsurları belirlemek, ikinci amacı ise okullarda kullanılabilecek deneyim modelleri geliştirmektir. Bu araştırmada, okul yöneticilerinin çoğunun okulda yaşanan eleştirisel olaylara çözüm bulunmasını istedikleri, öğrencilerini ölüm, intihar, trafik kazaları ve cinsel tacizlerden korunmalarını destekledikleri ve eğittikleri, destek ve eğitim çalışmalarından okulun memnun olduğu, okul yöneticilerinin okulda kriz yönetimi konusunda daha çok şey bilmeleri gerektiğini anladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu araştırmada, okulda kriz yönetimi ile ilgili servis/bölüm kurulması, senaryolar oluşturulması, yöneticilerin deneyimlerinden yararlanılması gerektiği belirtilmiş ve "Kriz Yönetim Modeli" oluşturulmuştur.

Haney (2005), okul geliştirmede görevli öğretmenlerin rolleri ve okul geliştirmeye katkılarını belirlemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. İki aşamalı gerçekleştirilen araştırmanın birinci aşamasında elektronik postayla anket halen çalışan ve eski 62 lider öğretmene uygulanmıştır. İkinci evrede üç okul bölgesinde görevli (lider) öğretmenler, yöneticiler ve öğretmenler olmak üzere 18 kişiyle görüşme yapılmıştır. Lider öğretmenlerin rolleri ve işlevleri incelenerek, benzerlikler ve farklılıklar karşılaştırılmıştır. Aynı zamanda lider öğretmenler, onların yöneticileri ve meslektaşlarının okul geliştirmeye görevli öğretmenlerin etkisini nasıl algıladıkları da göz önünde bulundurulmuştur. Araştırmada belirli faktörler ve okul geliştirmenin öğeleri, yerel okul sistemlerinde lider öğretmenler tarafından gerçekleştirilen eylemlerle uyumlu bulunmuştur. Lider öğretmenlerin çeşitli rollerinin tümünün gelişen okullara ilişkin uygulamalarla bağlantılı olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu işlevlerin benzerlikleri kapasiteyi inşaa etme, eğitim-

öğretimi geliştirme olarak sınıflandırılmıştır. Okul geliştirmeye görevli öğretmenlerin rollerinin etkisine ilişkin olarak meslektaşları, yöneticileri ve lider öğretmenlerin algıları da göz önüne alınmıştır. Değişim sürecinde kapasiteyi destekleyici inisiyatifler ve öğretmenlere yetki verme duygusuna sebep olan liderliğin oluştuğu, topluma dayalı rollerin bireye dayalı rolleri desteklediğinde beklenmedik sonuçlar göstermiştir. Destekleyici yöneticilerin olduğu durumlarda mesleki gelişimin anahtar faktörleri; kapasiteyi inşa etme ve karar verme araştırmada ortak temalardır. Araştırmada, lider öğretmen ile öğretmenin okul geliştirmeye katkısı arasında doğru (güvenilir) bir hattı sayısallaştırmak olanaksız olmakla birlikte, lider öğretmenler ve onların okul geliştirmeye katkıları arasındaki ilişkiyi desteklediği saptanmıştır.

Cediel (2004), ana babaların okulun kalitesini geliştirmede önemli rol oynayabileceklerinden hareketle, eğitim ve öğretimin okullarda ve okul sistemlerinde kalitesini geliştirmede “Ana babalar hangi rolleri oynarlar?” sorusuna yanıt aramıştır. Araştırma, düşük performansta bir kent bölgesinde örgütlenmiş ana-baba topluluğunun çabalarının sonucu olarak geniş bir şekilde kurulduğu 8 okuldaki deneyimler üzerine odaklanmıştır. Çalışma niteldir ve veli, öğrenci ve okuldaki okul personelinin 40 görüşmeye dayanmaktadır. Ayrıca anket ve gözlem çalışması da yapılmıştır. Tüm öğrencilerin yüksek düzeyde başarı elde etmesi için ana babaların gerçekte kolektif çabalarda önemli bir rol oynamalarının zorunlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada öğretim, öğrenme ve ana baba katılımı hakkında bazı genel sonuçlara ulaşılmış ve okulların öğrenciler için maksimum sonuçlar elde etmeleri için ana babaların çabalarını elde etmeleri gerektiği ve bunu nasıl yapacaklarına yönelik sonuçlar çıkarılmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırma için gerekli verilerin toplanması ve çözümlenip yorumlanmasında izlenen yöntemin ayrıntılarına ilişkin açıklayıcı bilgiler verilmektedir. Ayrıca, okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesi (OGAÖTDÖ) ölçeğinin geliştirilmesi, araştırmada kullanılan model, evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

3.1.Araştırma Modeli

Araştırma, nitel ve nicel yaklaşımların birlikte kullanıldığı karma yöntem ile desenlenmiştir. Bu bütünleşik yöntem; tek ya da pek çok aşamalı nitel ve nicel verinin toplanmasını, analiz edilmesini ve birleştirilmesini içerir (Nagy ve Biber, 2010). Alan yazında karma yöntemle ilgili farklı sınıflandırmalar yer almaktadır. Creswell (2011) karma yöntem araştırmalarını; yakınsak paralel, açıklayıcı, keşfedici, gömülü, dönüştürücü ve çok aşamalı desen olmak üzere altı başlık altında sınıflandırmıştır. Bu sınıflandırma ve özellikleri Şekil 1’de özetlenmiştir.

<i>Karşılaştırma veya ilişkilendirme amaçlı eş zamanlı nitel ve nicel yöntemler</i>	<i>Yakınsak Paralel Desen</i>
<i>Nicel yöntemlerin sonuçlarını takip eden nitel yöntemler</i>	<i>Açıklayıcı Desen</i>
<i>Nitel yöntemin yön verdiği nicel yöntemler</i>	<i>Keşfedici Desen</i>
<i>Araştırma sırasında, öncesinde veya sonrasında birbirini destekleyen nitel ve nicel yöntemler</i>	<i>Gömülü Desen</i>
<i>Dönüştürücü bir kuramsal çerçeve dahilinde nitel ve nicel yöntemler</i>	<i>Dönüştürücü Desen</i>
<i>Birden çok aşamadan oluşan veya bölünmüş araştırmalarda nitel ve nicel yöntemler</i>	<i>Çok Aşamalı Desen</i>

Şekil 1 : Karma Yöntem Araştırmalarının Sınıflandırılması (Creswell, 2011).

Araştırmada, ilk olarak nitel veriler toplanmıştır. Nitel verilerin analizinden elde edilen bulgulara göre okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesine (OGAÖTDÖ) yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. İlgili ölçek ile nicel veriler toplanarak öğretmenlerin okul yöneticilerinin kriz yönetimi süreçlerinin, okul gelişimi açısından değerlendirmeleri ortaya konmuştur. Nitel veriler toplandıktan sonraki bulgular, nicel veri toplanmasına yön verdiğinden araştırmada karma yöntemlerden keşfedici desen kullanılmıştır.

3.2.Araştırmanın Nitel Boyutu

Araştırmanın nitel boyutunda, okul yöneticileri olarak müdür ve müdür muavinlerinin okul gelişimi açısından kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında nasıl davranmalarına yönelik görüşlerinin ortaya konması hedeflenmiştir. Bunun için, nitel araştırma desenlerinden olgubilime dayalı olarak görüşme tekniği kullanılmıştır. Yıldırım ve Şimşek'e göre (2013) olgubilim deseni, farkında olduğumuz fakat geniş bir anlayışa sahip olmadığımız olguların araştırılmasına olgubilim deseni denmektedir.

3.2.1. Çalışma Grubu

Araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Maksimum çeşitliliğe dayalı örneklem oluşturmada amaç, çeşitlilik gösteren durumlar arasındaki ortak ya da ayrılan yönlerin varlığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemi daha geniş bir çerçevede betimlemektir (Büyüköztürk, Kılıç, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013; Yıldırım ve Şimşek, 2013). 30 katılımcı okul yöneticisinden oluşan çalışma grubunun çeşitliliğini maksimum düzeye çıkarabilmek için; cinsiyet, mesleki deneyim, yöneticilik deneyimi, öğrenim kademesi, görev türü ve kriz yönetiminde hizmet içi eğitim değişkenleri dikkate alınmıştır. Katılımcıların tümü araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmiştir. Katılımcı

yöneticilerin 12'si Kuzey Kıbrıs'ın Lefkoşa, 10 tanesi Mağusa, 5 tanesi Girne ve 3 tanesi Güzelyurt gibi farklı ilçelerde görev yapmakta olan okul müdürü veya müdür muavinidir. Katılımcılara ait bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara Ait Bilgiler

No	Cinsiyet	Mesleki Deneyim	Yöneticilik Deneyimi	Öğrenim Kademesi	Görevi	Kriz Yönetiminde Hizmetiçi Eğitim
A1	Kadın	23 yıl	2 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A2	Erkek	24 yıl	13 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A3	Kadın	21 yıl	5 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A4	Erkek	27 yıl	15 yıl	Fakülte	Müdür	Hayır
A5	Kadın	30 yıl	10 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A6	Kadın	32 yıl	6 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A7	Erkek	26 yıl	14 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A8	Kadın	25 yıl	17 yıl	Y. Lisans	Müdür Mv.	Evet
A9	Erkek	29 yıl	17 yıl	Y. Lisans	Müdür	Evet
A10	Erkek	30 yıl	10 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A11	Kadın	29 yıl	17 yıl	Y. Lisans	Müdür	Hayır
A12	Kadın	25 yıl	16 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A13	Kadın	37 yıl	17 yıl	Doktora	Müdür	Evet
A14	Erkek	23 yıl	7 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A15	Erkek	28 yıl	8 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet

A16	Erkek	27 yıl	5 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Evet
A17	Erkek	23 yıl	10 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A18	Erkek	28 yıl	7 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür	Hayır
A19	Erkek	23 yıl	4 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür Mv.	Hayır
A20	Erkek	25 yıl	12 yıl	Y. Lisans	Müdür	Hayır
A21	Kadın	30 yıl	12 yıl	Fakülte	Müdür Mv.	Hayır
A22	Erkek	33 yıl	17 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür	Evet
A23	Erkek	33 yıl	17 yıl	Y. Lisans	Müdür Mv.	Evet
A24	Erkek	35 yıl	16 yıl	Ortaokul	Müdür Mv.	Hayır
A25	Erkek	20 yıl	7 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür	Evet
A26	Kadın	35 yıl	12 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür Mv.	Hayır
A27	Erkek	32 yıl	16 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür Mv.	Hayır
A28	Kadın	25 yıl	7 yıl	Y. Lisans	Müdür	Evet
A29	Erkek	33 yıl	10 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür Mv.	Hayır
A30	Kadın	27 yıl	14 yıl	Öğretmen Akademisi	Müdür Mv.	Hayır

Katılımcıların 12'i kadın ve 18'i erkektir. Mesleki deneyimleri 20 ile 37 yıl arasında değişmektedir. Görevleri; ortaokul veya lise düzeyinde okul müdürü veya müdür muavinidir.

3.2.2. Nitel Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Nitel veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme sorularının hazırlanmasında okul gelişimi ve kriz yönetimine yönelik alan yazın taraması yapılmıştır. Yüz yüze görüşme, soruların konusunda sıralamalarının esnek olabilmesi, soruları cevaplayanın yüksek olması, görüşme ortamının kontrol edilebilmesi ve araştırılan konu hakkında derinliğine bilgi verebilmesi gibi avantajlara sahiptir (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Üç alan uzmanı ve bir nitel araştırma uzmanının görüşleri de alınarak beş açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu (Ek-A) hazırlanmıştır. Görüşmelerde katılımcılara şu sorular sorulmuştur:

1. Okul gelişimi açısından, yöneticilik sürenizde karşılaştığınız kriz/krizler nelerdir?
2. Okul Gelişimi açısından, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştığınız engeller nelerdir?
3. Okul Gelişimi açısından, okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız?
4. Okul gelişimi açısından, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız?
5. Okul gelişimi açısından, okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için kriz öncesi, anında ve sonrasında ne gibi önlemler aldınız/alırdınız?

3.2.3. Veri Toplama Süreci

Nitel verilerin toplanması sürecinde öncelikle uygulama için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakan'lığı Ortaöğretim Dairesi'nden izin alınmıştır (Ek-B). Daha sonra ise farklı zamanlarda her katılımcının görevli bulunduğu okula gidilerek kendileri ile ayrı ayrı zamanlarda kendilerini rahat hissedecekleri bir ortamda görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler öncesinde

katılımcılara sunulan görüşme onay yazısı (Ek-C) ile izinleri alınmıştır. Her görüşme genel olarak 25 ile 40 dakika, arasında sürmüştür.

3.2.4. Verilerin Analizi

Odak grup görüşmeler neticesinde toplanmış olan nitel veriler içerik analizi ile analize tabii tutulmuştur. Odak grup görüşmeleri nitel veri toplamada önemli bir işleve sahiptir. Nitel araştırma desen ve yöntemleri içerisinde sınırları belirlenmiş bir konuya odaklanmış ve grupla yapılan görüşme tartışma tekniği odak grup görüşmesi olarak ifade edilebilir (Yıldırım & Şimşek, 2008). Odak grup görüşmesi önceden belirlenmiş bir konu hakkında, önceden belirlenmiş bir grup katılımcının düşüncelerini öğrenmek için planlanmış bir tartışmalar serisidir (Baş, Çamır, & Özmalda, 2008). Bu analizin amacı, girdileri açıklayabilecek ifadeler ve bağlamlarına erişmek için, birbirine benzeş olan girdileri bir araya getirerek yorum yapmaktır Yıldırım ve Şimşek (2013). Buna göre, görüşmecilerin görüşlerini anlatırken kullandıkları cümleler çözümleme birimi olarak seçilmiştir. Cümleler çözüldükten sonra görüşmeci görüşleri bir araya getirilerek dört alan uzmanı ile birlikte konular belirlenmiştir. Okul gelişimi açısından okul yöneticilerinin kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında nasıl davranmasına yönelik görüşleri ile ilgili olduğu düşünülen birçok ifade farkındalık maddesi olarak düzenlenmiş ve kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası temaları ve okul gelişim modeli ile birlikte yönetim becerileri göz önünde tutularak 46 ölçek maddesi ortaya konmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik : Geçerlik için toplanan veriler ayrıntılı olarak yazılmış ve sonuçlara nasıl ulaşıldığı açık ve anlaşılır bir biçimde açıklanmıştır. Katılımcıların düşüncelerine doğrudan alıntılar yoluyla sık sık yer verilmiş; araştırmanın sonuçları bunlardan yola çıkılarak açıklanmıştır. **İç geçerlik için,** araştırma bulgularının kendi içinde tutarlı ve anlamlı olmasına ve ortaya çıkarılan kategorilerin bir bütünü oluşturacak nitelikte olmasına dikkat edilmiştir. **Dış geçerlik için ise,** araştırmada bulguların başka araştırmalarda sınanabilmesi için gerekli açıklamalar bulunmaktadır. Araştırma sonuçlarının benzer ortamlara genellenebilmesi için, okuru araştırmanın tüm aşamaları hakkında ayrıntılı bir biçimde bilgilendirmiştir. Okur, araştırma sonuçlarından yola çıkarak kendi

ortamına doğrudan genelleme yapamayabilir; ancak kendi ortamı için geçerli olabilecek bazı dersler ya da deneyimler çıkarabilir.

Araştırmada çözümlemenin **iç güvenilirliğini** sağlamak amacıyla incelenen 30 katılımcının, 4 adetinin ses kaydının konu içeriği bakımından görüş ayrılığı tespit edilerek çıkarılmıştır. Miles ve Huberman'ın (1994) formülüne göre (Güvenirlilik= Görüş birliği/ (Görüş birliği + Görüş ayrılığı) yapılan hesaplama sonucunda $(26/26+4)$ veri işleyiciler arasındaki tutarlık % 87 bulunmuştur. Miles ve Huberman (1994) araştırma için güvenirlilik hesabının %70'in üzerinde çıkmasını güvenilir kabul etmektedir. Çalışmada %70 tutarlık değerinin üstüne çıkıldığı için kağıtların belirlenen kategoriler bakımından güvenilir bir biçimde ölçüldüğü sonucuna varılmıştır. **Dış güvenirlilik** konusunda ise, araştırmacılar veri kaynağı olan katılımcıların cinsiyet, meslekteki hizmet hizmet süresi, yöneticilikte hizmet süresi, unvan ve hizmet içi eğitim gibi özelliklerini tanımlamışlardır. Böylece, benzer araştırma yapan diğer araştırmacılar, örneklem oluştururken bu tanımlamaları dikkate alabilirler. Ayrıca veriler, başkaları tarafından incelenebilecek biçimde saklanmıştır. Görüşme soruları alan yazına dayalı olarak yazılmıştır. Görüşmeler veri kaybını önlemek için ses kayıt cihazı ile kaydedilerek elektronik ortama aktarılmıştır. Görüşme kayıtları ve bulgular her gruptan bir katılımcıya sunularak teyit edilmiştir. Bulgular katılımcılardan doğrudan alıntılarla desteklenmiş ve her okuldaki yöneticilere A1-A2-A3-A4-.....,A30 şeklinde numaralar verilmiştir. Nitel verilerin güvenirliliği noktasında, yapılan görüşmelere yönelik süreç detaylı bir biçimde verilmiştir. Görüşme kayıtları gerektiğinde incelenebilmesi için saklanmıştır.

3.3. Araştırmanın Nicel Boyutu (Ölçek Geliştirme)

Araştırmanın nicel boyutunda, nitel verilerin analizi sonrasında elde edilen okul gelişimi ve kriz yönetimine yönelik maddelerden yola çıkılarak bir ölçek geliştirilmiştir. İlgili ölçek ile nicel veriler toplanarak okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ortaya konmuştur.

3.3.1. Ölçek Geliştirme Süreci

Ölçek geliştirmede amaç, konu bakımından maddelerin yapılandırılmasıdır (Erkuş, 2014). Bundan dolayı öğretmenlerin kriz yönetimi süreçlerinin, okul gelişimi açısından değerlendirmelerini ölçmek için hazırlanan ölçeğin hazırlık evresinde ilk olarak madde havuzu oluşturulmuştur.

3.3.2. Madde Havuzunun Oluşturulması

Araştırmanın nitel boyutunda gerçekleştirilen görüşmeler sonrasında ve okul gelişim projesi olarak da bilinen ve Hale (2000) tarafından 10 alt başlıkta tanımlanan projeden de yararlanılarak madde havuzunun 46 maddesi ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte ilgili alan yazında, yönetim süreçleri ve kriz yönetimi temalı çalışmalardan yararlanılarak 16 madde daha yazılmıştır. Böylece ölçeğin hedef kitesinden seçilen müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri ve alan yazında konu kapsamında yapılmış çalışmalar dikkate alınarak 62 maddeden oluşan madde havuzu ortaya konmuştur.

3.3.3. Kapsam ve Görüş Geçerliliği

Maddelerin, Ölçülmek istenen maddelerin tutumlarının (özelliklerinin) ölçmede nitelik ve nicelik olarak kafi olup olmadığının belirtisi kapsam geçerliğidir (Büyüköztürk, 2011). Madde havuzu içerisinde bulunan maddelerin yöneticilerin kriz yönetimi becerilerinin, okul gelişimi açısından değerlendirmelerini ölçmedeki yeterli olup olmadığını ve kapsama uyup uymadığını tespit etmek amacıyla alanında uzman 4 kişiden, madde görüş formu kullanılarak uzman görüşü alınmıştır. Madde görüş formu oluşturulurken öncelikle ölçeğin kapsamına ait açıklamaları ve uzmanlardan beklenenleri yansıtan bir yönerge sunulmuştur. Maddelerin kapsama uygun olup olmadığına ilişkin uzman görüşleri, üçlü derecelendirme ölçeği kullanılarak elde edilmiştir (“Uygun değil” için 1 puan, “Kısmen uygun” için 2 puan, “Tamamen uygun” için 3 puan) (Ek-D). Maddelerin kapsama uygunluğuna karar verirken, her maddenin

ortalama puanı hesaplanarak orta derecede uygun seçeneğinin gerçek üst sınırı olan 2.5 puan ile karşılaştırılmıştır (Kılıç, Güneş, Çiftci ve Üstündağ, 2011). Erkuş'a göre (2014), görgül ve istatistiksel madde inceleme yönteminde uzmanların uyuşmaya vardığı maddeler kalır, bazıları gözden geçirilir, bazıları ise atılır. Buna göre madde ortalama puanı 2.5'tan küçük olan 22 madde çıkarılmış, 6 maddede düzenleme yapılmış ve 40 madde elde edilmiştir. Maddeler veri toplama aracı üzerinde rastgele sıralanmıştır. Bütün maddeler, bölümünde doktora derecesi olan, Atatürk Eğitim Fakültesinde öğretim görevlisi bir Türkçe Öğretmenliği öğretim üyesi tarafından Türkçe dil koşutluğunun değerlendirilmesi için incelemeye tabii tutulmuştur. Taslak ölçek için amaca ait açıklamaları ve görüşmecilerden istenenleri belirten bir yönerge hazırlanmıştır. Farkındalık ifadeleri beşli Likert dereceleme ile ölçeklendirilmiştir. Likert tipindeki derecelmeler; "Her Zaman (5)", "Çoğu Zaman (4)", "Ara Sıra (3)", "Çok Nadir (2)", "Hiçbir Zaman (1)" şeklindedir. Tamamı olumlu ifadeler içeren maddeler için "Her Zaman" derecesinin karşılığı 5 puan, "Hiçbir Zaman" derecesinin karşılığı ise 1 puandır. Ölçekten elde edilen toplam puan arttıkça öğretmenlerin kriz yönetimi becerilerinin, okul gelişimi açısından değerlendirme puanları da artmaktadır. Bütün maddeler olumlu ifadeler içermektedir.

Son olarak, ön denemeye hazır hale getirilen taslak ölçek, ölçek geliştirme konusunda tecrübeli doktora derecesine sahip üç öğretim görevlisi tarafından değerlendirmeye alınmıştır. Bütün bu oluşumda uzman görüşleri çerçevesinde maddeler; farkındalık ifadesi olup olmadığı, maddelerin açıklama biçimi, çalışmanın amacına uygunluğu ve kapsam geçerliği açısından değerlendirilmiştir.

3.3.4. Ön Deneme Uygulaması

Erkuş'a (2014) göre, ölçek geliştirme sürecindeki deneme uygulamasında örneklem, yalnızca ölçülen özelliğin içeriğini temsil etmeli, heterojen olmalı ve her zaman gönüllü katılımcılardan oluşmalıdır. Buna göre ön denemeye hazır hale getirilen taslak ölçek ile (Ek-E) orta ve lise düzeyinde okullarda gönüllülük esasına dayalı olarak öğretmenlerle uygulama yapılmıştır. Karasar (2012), bir ölçeğin geliştirilmesi evresinde yapılacak ön deneme 50'den az görüşmeci katılımcı olmaması gerektiğini söylemektedir. 40 maddelik taslak ölçeğin uygulanması için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı

Ortaöğretim Daire'sinden gerekli izinler alınarak (Ek-F) 7 okul maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre tespit edilmiştir. Çeşitliliği maksimum düzeye çıkarabilmek için; okulun bulunduğu ilçe, öğrenim kademesi, okul türü ve resmi/özel okul olma durumları dikkate alınmıştır. Araştırmacı tarafından okulların eğitim yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerine veri toplama araçları teslim edilmiş ve 10 gün sonra bu veri toplama araçları geri toplanmıştır. Buna göre, KKTC' nin Lefkoşa, Mağusa, Girne ve Güzelyurt ilçelerinde bulunan ortaokul ve lise okullarından Şehit Hüseyin Ruso Ortaokulu'nda görevli 39, Erenköy Lisesinde görevli 41, Bülent Ecevit Anadolu Lisesinde görevli 24, Değirmenlik Lisesinde görevli 27, Canbulat Özgürlük Ortaokul'nda görevli 38, 19 Mayıs Türk Maarif Koleji'nde görevli 25, Oğuz Veli Ortaokulunda görevli 26 öğretmen olmak üzere toplam 220 katılımcı ile ölçeğin ön deneme uygulaması yapılmıştır. Ölçeğin ortalama cevaplama süresi 20 dakika olarak tespit edilmiştir. Uygulama sonunda eksik doldurulan 4 adet taslak ölçek değerlendirilmeye alınmamış ve toplamda 216 katılımcıdan geri dönen taslak ölçekler değerlendirmeye alınmıştır.

3.3.5. Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi

Ölçeğin yapı geçerliğini incelemek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı Faktör Analizi, her bir madde ile cevap verenlerin verdiği reaksiyonlar arasındaki düzeni ortaya koymada ve psikolojik formatların içeriğini tarif etmede kullanılan çok değişkenli analiz tekniklerinden biridir (Tavşancıl, 2006). Ön deneme sonrasında uygulanan açımlayıcı faktör analizi (AFA) 216 veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğü konusunda Comrey ve Lee (1992), 100 katılımcının yetersiz, 200'ün ortalama, 300'ün iyi, 500'ün çok iyi ve 1000 katılımcının ise mükemmel olduğunu belirtmektedir (akt. Akbulut, 2010). Elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programına girilmiş ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Açımlayıcı Faktör Analizi süresinde öncelikle verilerin analize uygun olup olmadığını tespit etmek amacıyla KMO (Kaiser Meyer-Olkin) ve Bartlett testi değerleri incelenmiştir (Tablo 3). örneklem büyüklüğünün uygunluğu KMO ve Bartlett istatistiği ile onaylanmıştır (KMO=.917, $X^2=6339.684$, $p<.05$). KMO değerinin yüksek ve Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi yapılmaya uygun olduğunu göstermektedir. Faktör yük değeri olarak 0.45 belirlenmiş ve bu değerin altında kalan 7 maddenin olduğu tespit edilmiştir.

Faktör yük değeri en az olan maddeden başlanarak, maddeler atılmak suretiyle, faktör analizi her madde için tekrarlanmıştır. 7 madde atıldıktan sonra kalan maddelerin tek boyuttaki .454 ile .831 arasında değişen faktör yük değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Maddelerin Faktör Yük Değerleri

KÖ8	.831	KA6	.806	KS20	.794	KS8	.744	KÖ2	.706	KÖ9	.694	KS1	.649	KÖ16	.602	KA13	.454
KA2	.822	KS19	.804	KA1	.775	KS3	.743	KS7	.705	KA17	.693	KÖ19	.648	KÖ15	.549		
KÖ21	.807	KA8	.796	KA18	.774	KS15	.739	KÖ20	.702	KS11	.686	KÖ1	.618	KA4	.549		
KA20	.806	KS21	.796	KA10	.745	KA19	.727	KS16	.695	KÖ4	.656	KÖ5	.609	KS6	.506		

40 maddeden 7 madde atıldıktan sonra geriye toplam 33 madde kalmıştır. Faktör analizinin yinelenmesi ile KMO değeri .917, Bartlett testi X^2 değeri 6339.684 ($p < .05$) anlamlı bulunmuştur. KMO değerinin eşik değer olan .600’den büyük olması ve Barlett-Küresellik testi için bulunan değerinin anlamlı olması nedeniyle örneklemin faktör analizine uygun olduğu söylenebilir (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

Tablo 3. OGAÖTDÖ Ölçeği İçin KMO ve Bartlett Testi Sonucu

KMO ve Bartlett Test Sonucu	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	.917
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	6339.684
Df	528
Sig.	.000

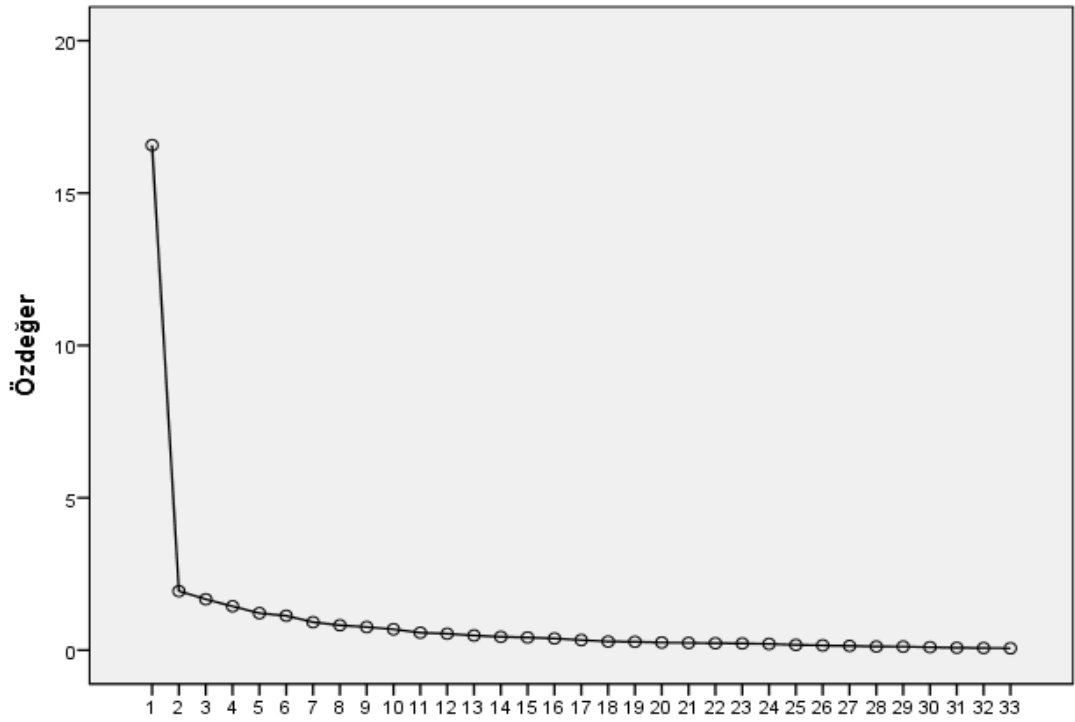
OGAÖTDÖ’ye yapılan faktör analizinde başlangıçta öz değeri 1 ve 1’in üstü olan on yedi müşterek tespit edilmiştir (Tablo 4), ayrıca birinci faktörün açıkladığı varyans, toplam varyansın % 50.2’si ile büyük bir bölümünü oluşturmaktadır. Sosyal bilimlerde birinci faktöre ait özdeğer (16.569) de ikinci faktörün öz değerinin (1.937) 3 katından fazla olması, ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olası nedeniyle (Büyüköztürk, 2011) ölçeğin tek faktörlü olmasına karar verilmiştir. Tek faktöre ilişkin açıklanan varyans %50.2 dir.

Tablo 4. Toplam Açıklanan Varyans (33 madde)

Bileşen	Toplam	Başlangıç Özdeğerleri		Toplam	Yük Değerleri	
		Varyans %	Birikimli %		Varyans %	Birikimli %
1	16.569	50.211	50.211	16.569	50.211	50.211
2	1.937	5.870	56.081			
3	1.673	5.068	61.149			
4	1.439	4.361	65.510			
5	1.214	3.678	69.188			
6	1.129	3.422	72.611			
7	.918	2.782	75.393			
8	.817	2.476	77.868			
9	.759	2.300	80.169			
10	.684	2.072	82.241			
11	.571	1.732	83.972			
12	.538	1.630	85.602			
13	.481	1.457	87.059			
14	.437	1.324	88.383			
15	.417	1.262	89.646			
16	.385	1.166	90.812			
17	.332	1.005	91.817			
18	.282	.856	92.672			
19	.276	.837	93.510			
20	.250	.759	94.268			
21	.238	.723	94.991			

22	.227	.689	95.680
23	.219	.665	96.345
24	.203	.614	96.959
25	.172	.521	97.480
26	.155	.470	97.950
27	.138	.417	98.367
28	.117	.355	98.722
29	.114	.346	99.068
30	.096	.291	99.360
31	.078	.237	99.597
32	.071	.215	99.812
33	.062	.188	100.000

Ayrıca, yamaç-birikinti grafiği de analiz edilmiştir. Yamaç-birikinti grafiğinde de (Şekil 1) görüldüğü gibi eğim birinci noktadan sonra plato yapmaktadır. Bu noktada faktör sayısı için kesme noktası bir olarak tespit edilmiştir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk; 2010). Bu sonuçlardan hareketle OGAÖTDÖ'nin tek boyutlu olmasına karar verilmiştir.



Şekil.2. OGAÖTDÖ Yamaç-Birikinti Grafığı

OGAÖTDÖ güvenirlik analizinde tüm ölçeğin Cronbach alpha değeri hesaplanmış ve .95 olarak tespit edilmiştir. Split-half yöntemi ile elde edilen Guttman split-half katsayısı ise .92 olarak bulunmuştur.

3.4. Araştırmanın Nicel Boyutu

Araştırmanın bu bölümünde okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesini ortaya koyabilmek için tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modeli, geniş gruplarda yer alan bireylerin bir konu hakkındaki fikirleri, tutumları, davranışları hakkında veri toplamak ve grubun konuya ilişkin yapısını ortaya koymak için kullanılan bir araştırma desendir (Huck, 2012). Ayrıca çalışmada, okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesi çeşitli değişkenlere göre incelenmiştir.

3.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2016-2017 ve 2017-2018 öğretim yılında Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı resmi orta eğitim okullarında görev yapan 1669 öğretmendir. Araştırmanın örneklemini olasılık temelli örnekleme yöntemlerinden tabakalı seçkisiz örnekleme göre tespit edilmiştir. "Tabakalı örnekleme yöntemi, evrendeki alt grupların belirlenip bunların evren büyüklüğü içindeki oranlarıyla örnekleme temsiliyetini sağlamaya çalışır (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013)". Buna göre, ortaokul ve lise düzeyinde görev yapan öğretmenler arasından tabakalı ve seçkisiz örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 862 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nin başkent ve ilçeleri öğretmenlerin evrendeki temsiliyet oranları dikkate alınarak tabakalara ayrılmış ve Lefkoşa'dan 388 öğretmen (45%), Mağusa'dan 127 öğretmen (14.7%), Girne'den 117 öğretmen (13,6%), Güzelyurt'tan 133 öğretmen (15.4%) ve İskele'den 97 öğretmen (11.3%) olmak üzere ayrıca seçkisiz örnekleme kullanılmış ve ölçekler hazırlanmıştır. Kişisel bilgi formu ve OGAÖTDÖ'den oluşan veri toplama aracının uygulanabilmesi için Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ni Milli Eğitim Bakan'lığı Ortaöğretim Dairesi'nden izin alınmıştır (Ek-B). Çoğaltılan veri toplama aracı araştırma kapsamındaki 29 okula dağıtılarak 862 öğretmene ulaştırılmıştır. Geri dönen veri toplama aracı sayısı 412 dir. Dönen veri toplama araçlarından 36 tanesi uygun biçimde doldurulmadığından değerlendirmeye alınmamıştır. Analizler 376 öğretmene ait veri toplama aracı ile gerçekleştirilmiştir Balcı (2005).

3.4.2 . Veri toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak (Ek-I), kişisel bilgi formu ile birlikte araştırmacı tarafından geliştirilen OGAÖTDÖ kullanılmıştır. Kişisel Bilgi Formu: Veri toplama aracının ilk bölümünde yer alan kişisel bilgi formunda öğretmenlerin cinsiyet, yaş, meslekteki çalışma yılı, çalıştığı okul türü, branş ve kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitim alma durumu bilgilerini belirlemek

amacıyla sorulmuş toplam 6 madde yer almaktadır. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin okul gelişimi açısından öğretmenler tarafından değerlendirilmesi ölçeği: Veri toplama aracının ikinci bölümündeki OGAÖTDÖ, bu araştırma kapsamında araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.4.3. Verilerin Analizi

Verilerin dağılımına bakılarak parametrik veya parametrik olmayan istatistiksel yöntemler tercih edilmiştir.

Büyüköztürk'e göre (2011) puanların normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik testler kullanılabilir. Buna göre yapılan Kolmogorow-Smirnov testi sonucunda ölçekten elde edilen verilerin normal dağıldığı söylenebilir ($p>.05$) ve analizlerde parametrik testler uygulanabilir. Araştırmada ortalama puanlar arasındaki farkların anlamlılığı test edilirken, değişkenin iki alt grubu olduğu durumlarda bağımsız örneklem t-testi kullanılmıştır.

Tekyönlü varyans analizi (One way ANOVA) ise, ilişkisiz iki ya da daha çok örneklem ortalaması arasındaki farkın anlamlı bir şekilde farklı olup olmadığını test etmek üzere uygulanır (Büyüköztürk, 2011). Araştırmada bağımsız değişkenin alt grubu ikiden fazla olduğunda ANOVA, farklılığa neden olan grupların tespitinde ise Post Hoc izleme testlerinden Scheffe ve Dunnett C kullanılmıştır. Kalaycı'ya göre (2009) Post Hoc testleri, varyans analizi sonucunda eğer gruplar arasında bir fark bulunmuşsa, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını görebilmemiz için oldukça önemlidir. Varyansların homojenliği ise Levene Statistic değerlerine bakılarak tespit edilmiştir.

Farklılıkları araştırırken; cinsiyet, meslekteki çalışma süresi ve hizmet içi eğitim durumu için bağımsız örneklem t-testi; branş için ANOVA ve kriz öncesi (KÖ), kriz anı (KA) ve kriz sonrası (KS) durumları için ise 2-way ANOVA kullanılmıştır. Yapılan tüm analizlerde anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır. Verilerin çözümlenmesi ve değerlendirilmesinde SPSS 23.0 yazılımı kullanılmıştır.

BÖLÜM IV

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu bölümünde, araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma kapsamında nicel ve nitel veri analizine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Nicel Veri Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar

4.1.1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin cinsiyet, yaş ortalaması, meslekte çalışma süresi, kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumu ve öğretmenlerin branşı gibi demografik özelliklere yönelik frekans ve yüzdelik değerleri Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya katılan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri

Tanıtıcı Özellikler	N veya $\bar{X}$- SS	%
Cinsiyet		
Kadın	265	70.5
Erkek	111	29.5
Yaş (ortalama yıl)	37.99 -7.01	
Meslekte çalışma süresi (ortalama yıl)	12.95 – 7.89	
Kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma Durumu		
Evet	94	25
Hayır	282	75
Branşı		
Türkçe/Edebiyat	62	16.5
Tarih/Coğrafya	47	12.5
Felsefe/Psikoloji/Sosyoloji	47	12.5
Fizik/Kimya/Biyoloji	45	12.0
Matematik	64	17.0
İngilizce/Almanca/Fransızca	62	16.5
Resim/Müzik/Beden Eğitimi	49	13.0
Toplam	376	100.0

* Veriler ortalama – SS (Standart Sapma), sayı (N) ve yüzdelik (%) olarak verildi.

Tez çalışması kapsamında, Kuzey Kıbrıs Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Orta Eğitim'de (Kolej, Ortaokul ve Lise) görev yapan öğretmenlerin sosyo-demografik özellikleri Tablo 4'de incelenmiştir. Görüldüğü gibi öğretmenlerin çoğunluğu kadın (%70.5; N=265) ve daha azı erkektir (%29.5; N=111). Katılan öğretmenlerin yaş ortalaması 37.99, SS=7.01 olup, meslekteki çalışma yılları ortalaması 12.95, SS=7.89'dur. Öğretmenlerin kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumları incelendiğinde, çoğunun bu konuda eğitim almayanların (%75; N=282) alanlardan (%25; N=94) daha fazla olduğu görülmüştür. Öğretmenlerin branşları bakımından incelendiğinde, %16.5'inin Türkçe/Edebiyat, %12.5'inin Tarih/Coğrafya, %12.5'inin Felsefe/Psikoloji/Sosyoloji, %12.0'sinin Fizik/Kimya/Biyoloji, %17.0'sinin Matematik, %16.5'inin İngilizce/Almanca/Fransızca ve %13.0'ünün Resim/Müzik/Beden Eğitimi öğretmeni olduğu bulunmuştur.

4.1.2. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye ilişkin verdikleri cevaplar aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Tablo 6'de araştırma kapsamına alınan öğretmenlerin bulundukları okuldaki okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ölçmek amacıyla geliştirilen OGAÖTDÖ'ye verilen cevaplara ilişkin bulgulara ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

Tablo 6: Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplara ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri

	$\bar{x}$	SS
Okul Geliştirme Çalışmaları Sırasında Okul Yöneticileri;		
(Kriz Öncesi- KÖ)		
KÖ1. Bir kriz çıkmaması için denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanırlar (Farklı okullarda başarılı olarak denenmiş, doğrulanmış yöntemler; Ör: okul öncesinde Montessori eğitimi).	2.98	1.140
KÖ2. Öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul programını hazırlarlar.	3.88	.902
KÖ3. Okul başarısının artırılması için, uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilip, kullanılması için çalışırlar.	3.67	.918
KÖ4. Öğretmenlerin mesleki gelişimi için, hizmet içi eğitimlere gidilmesini teşvik ederler.	4.00	.929
KÖ5. Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı ölçülebilir amaçlar (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) koyarlar.	3.34	1.088
KÖ6. Okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını sağlarlar.	3.78	.947
KÖ7. Okulda verilen eğitimin evde de desteklenmesi için öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını sağlarlar.	3.12	1.032

KÖ8. Okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan (üniversite, araştırma kurumu vb.) destek alınmasını sağlarlar.	3.27	1.037
KÖ9. Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli güven ortamını sağlarlar.	3.66	1.070
KÖ10. Öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için önlemler alırlar.	3.46	.965
KÖ11. Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için önlemler alırlar.	3.64	.892

Okul Geliştirme Çalışmaları Sırasında Okul Yöneticileri; (Kriz Anında-KA)

KA1. Denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanarak sorunları çözerler.	3.50	.963
KA2. Okul programında yaşanan bir çakışma anında, dersleri demokratik (adaletli) bir şekilde dağıtırlar.	3.82	1.019
KA3. Okulun öğretmenlerden kaynaklanan akademik başarısızlığı durumunda, öğretmenlere meslek içi eğitimlere gitmeleri için çalışma yürütürler.	3.42	1.082
KA4. Krizle mücadelede okuldaki lider öğretmenlerin de yardım etmesiyle krizi aşmaya çalışırlar.	3.66	.882
KA5. Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir kriz anında, konulan ölçülebilir amaçlara (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) uyulup uyulmadığını kontrol ederler.	3.44	.983
KA6. Öğretmenlerin projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından oluşan bir başarısızlık durumunda öğretmenleri sürekli motive ederler.	3.17	1.059
KA7. Okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz anında veli toplantısı düzenlerler.	3.02	1.092

KA8. Okul geliştirme ve okul reformu çalışmaları sırasında oluşan bir krizde, denetleme ve değerlendirme işlevini de yürütmeleri için dışarıdan alınması düşünülen uzman desteğini devreye koyarlar. 3.05 1.071

KA9. Okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumunda, krizin aşılması için kişiler arasında gerekli güven ortamını sağlayıp uzlaşım sağlarlar. 3.50 1.014

KA10. Öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanan bir kriz anında uygun değerlendirme çözümleri üretirler. 3.34 .997

KA11. Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sırasında ek kaynak yaratırlar. 3.41 1.016

Okul Geliştirme Çalışmaları Sırasında Okul Yöneticileri; (Kriz Sonrasında- KS)

KS1. Aynı krizin tekrarlanmaması için uygun yöntem ve stratejilerin kullanılmasını önerirler. 3.53 .893

KS2. Okul programından dolayı yaşanan kriz sonrasında, yaşanan kriz konularına yönelik alınan kararları ilgili taraflara bildirirler. 3.81 .962

KS3. Öğretim teknolojilerindeki oluşan arızayı gidermek için tamire gönderirler. 3.98 .926

KS4. Öğretmenlerden kaynaklanan akademik bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlerin görev dağılım çizelgesini hizmet içi eğitim tarihlerine göre düzenlerler. 3.25 1.154

KS5. Öğrenci başarısızlığından kaynaklanan bir kriz sonunda eğitim kalitesini yükseltmek için çalışma başlatırlar. 3.31 1.065

KS6. Öğretmenlerin projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından dolayı oluşan bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlere uygun psikolojik desteğin verilmesi için çalışmalar yaparlar. 3.02 1.180

KS7. Okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz sonrasında veli görüşleri de alınarak yeni önlemler alırlar.	3.24	1.013
KS8. Okul reformuna etki edecek yeni kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlar (üniversite, araştırma kurumu vb.) ile işbirliği sözleşmeleri yaparlar.	3.15	1.028
KS9. Okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumu sonrasında böyle bir krizin tekrar oluşmaması için gerekli önlemleri alırlar.	3.60	.963
KS10. Öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanan bir krizin tekrarlanmaması için çalışmalar yaparlar.	3.53	.962
KS11. Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sonrasında ek kaynak yaratmak için çalışmalar yaparlar.	3.61	1.020

4.1.3. Okul yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplara ilişkin bulgular.

Tablo 5' de öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ndeki ifadelere verdikleri cevapların dağılımı incelenmiştir. Okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin olası bir kriz öncesinde yapması gereken davranışlara yönelik öğretmenlerin yukarıdaki ifadelere verdikleri katılıyorum noktasındaki cevaplardan, öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul yöneticilerinin okul programını hazırladıkları anlaşılmıştır ($\bar{X}$ =3.88, SS=.902). Öğretmenler, "Okul başarısının artırılması için, uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilip, kullanılması için çalışırlar." ($\bar{X}$ =3.67, SS=.918), "Öğretmenlerin mesleki gelişimi için, hizmet içi eğitimlere gidilmesini teşvik ederler." ($\bar{X}$ = 4.00, SS=.929), "Okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını sağlarlar." ($\bar{X}$ =3.78, SS=.947), "Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli güven ortamını sağlarlar." ($\bar{X}$ =3.66, SS=1.070). "Öğrenci

başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için önlemler alırlar.” ($\bar{X}$ =3.46, SS=.965) ve “Okulda etkin kaynak kullanımının eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için önlemler alırlar.” ($\bar{X}$ =3.64, SS=.892) maddelerine öğretmenler katılıyorum yanıtı vermişlerdir.

Bir kriz çıkmaması için denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejilerin okul yöneticileri tarafından kullanılması konusunda öğretmenler kararsız kalmışlardır ($\bar{X}$ =2.98, SS=1.140). Ayrıca, “Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı ölçülebilir amaçlar (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) koyarlar.” ($\bar{X}$ =3.34, SS=1.088). “Okulda verilen eğitimin evde de desteklenmesi için öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını sağlarlar.” ($\bar{X}$ =3.12, SS=1.032) ve “Okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan destek alınmasını sağlarlar.” ($\bar{X}$ =3.27, SS=1.037) maddeleri için öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz öncesi becerileri ile ilgili ifadelerde kararsız kalmışlardır.

4.1.4. Okul yöneticilerinin kriz anında yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ’ye verdikleri cevaplara ilişkin bulgular.

Okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin olası bir kriz anında yapması gereken davranışlara yönelik öğretmenlerin yukarıdaki ifadelere verdikleri katılıyorum noktasındaki cevaplardan, okul yöneticilerinin denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanarak sorunları çözdüğü anlaşılmıştır ($\bar{X}$ =3.50, SS=.963). Ayrıca öğretmenler, “Okul programında yaşanan bir çakışma anında, dersleri demokratik (adaletli) bir şekilde dağıtırlar.” ($\bar{X}$ = 3.82, SS=1.019), “Okulun öğretmenlerden kaynaklanan akademik başarısızlığı durumunda, öğretmenlere meslek içi eğitimlere gitmeleri için çalışma yürütürler.” ($\bar{X}$ = 3.42, SS=1.082), “Krizle mücadelede okuldaki lider öğretmenlerin de yardım etmesiyle krizi aşmaya çalışırlar.” ($\bar{X}$ =3.66, SS=.882), “Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir kriz anında, konulan ölçülebilir amaçlara (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) uyulup uyulmadığını kontrol ederler.” ($\bar{X}$ =3.44, SS=.983), “Okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı

oluşan bir kriz durumunda, krizin aşılması için kişiler arasında gerekli güven ortamını sağlayıp uzlaşım sağlarlar.” ($\bar{X}= 3.50$, $SS=1.014$) ve “Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sırasında ek kaynak yaratırlar.” ($\bar{X}=3.41$, $SS=1.016$) maddelerine öğretmenler katılıyorum yanıtı vermişlerdir.

Öğretmenlerin projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından oluşan bir başarısızlık durumunda okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli motive etmesi konusunda öğretmenler verdikleri cevaplarla kararsız kalmışlardır ($\bar{X}=3.17$, $SS=1.059$). Ayrıca, “Okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz anında veli toplantısı düzenlerler.” ($\bar{X}=3.02$, $SS=1.092$), “Okul geliştirme ve okul reformu çalışmaları sırasında oluşan bir krizde, denetleme ve değerlendirme işlevini de yürütmeleri için dışarıdan alınması düşünülen uzman desteğini devreye koyarlar.” ($\bar{X}=3.05$, $SS=1.071$) ve “Öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanan bir kriz anında uygun değerlendirme çözümleri üretirler.” ($\bar{X}=3.34$, $SS=.997$) maddeleri için öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz anındaki becerileri ile ilgili ifadelerde kararsız kalmışlardır.

4.1.5. Okul yöneticilerinin kriz sonrasında yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ’ye verdikleri cevaplara ilişkin bulgular.

Okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin olası bir kriz sonrasında yapması gereken davranışlara yönelik öğretmenlerin yukarıdaki ifadelerine verdikleri katılıyorum noktasındaki cevaplardan, okul yöneticilerinin aynı krizin tekrarlanmaması için uygun yöntem ve stratejilerin kullanılmasını öğretmenlere önerdikleri anlaşılmıştır.” ($\bar{X}=3.53$, $SS=.893$). Ayrıca, “Okul programından dolayı yaşanan kriz sonrasında, yaşanan kriz konularına yönelik alınan kararları ilgili taraflara bildirirler.” ($\bar{X}=3.81$, $SS=.962$), “Öğretim teknolojilerindeki oluşan arızayı gidermek için tamire gönderirler.” ($\bar{X}=3.98$, $SS=.926$), “Okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumu sonrasında böyle bir krizin tekrar oluşmaması için gerekli önlemleri alırlar.” ($\bar{X}=3.60$, $SS=.963$), “Öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının

yokluğundan kaynaklanan bir krizin tekrarlanmaması için çalışmalar yaparlar.” ($\bar{X}=3.53$, $SS=.962$) ve “Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sonrasında ek kaynak yaratmak için çalışmalar yaparlar.” ($\bar{X}=3.61$, $SS=1.020$) maddelerine öğretmenler katılıyorum yanıtı vermişlerdir.

Öğretmenlerden kaynaklanan akademik bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlerin görev dağılım çizelgesini okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim tarihlerine göre düzenlenmesi konusu hakkında öğretmenler verdikleri cevaplarda kararsız kalmışlardır ($\bar{X}=3.25$, $SS=1.154$). Ayrıca, “Öğrenci başarısızlığından kaynaklanan bir kriz sonunda eğitim kalitesini yükseltmek için çalışma başlatırlar.” ($\bar{X}=3.31$, $SS=1.065$), “Öğretmenlerin projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından dolayı oluşan bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlere uygun psikolojik desteğin verilmesi için çalışmalar yaparlar.” ($\bar{X}=3.02$, $SS=1.180$), “Okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz sonrasında veli görüşleri de alınarak yeni önlemler alırlar.” ($\bar{X}=3.24$, $SS=1.013$) ve “Okul reformuna etki edecek yeni kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlar (üniversite, araştırma kurumu vb.) ile işbirliği sözleşmeleri yaparlar.” ($\bar{X}=3.15$, $SS=1.028$) maddeleri için öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz sonrasındaki becerileri ile ilgili ifadelerde kararsız kalmışlardır.

4.1.6. Okul yöneticilerinin genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ’ye verdikleri cevaplara ilişkin bulgular.

Okul yöneticilerinin genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ’ye verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde öğretmenlerin katılıyorum yanıtı verdikleri anlaşılmıştır ($\bar{X}=3.52$, $SS=.644$).

4.1.7. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından

Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların cinsiyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tablo 7'de yapılan bağımsız t-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo 7: Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından

öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların cinsiyete göre karşılaştırılması

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Öğretmenlerin	Kadın	265	3.54	.628			
OGAÖTDÖ'ne					374	.897	.371
Verdikleri Toplam Puanlar	Erkek	111	3.47	.680			

4.1.8. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından

Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Yönetimi konusunda Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumuna göre karşılaştırılmasına yönelik Tablo 8'de yapılan bağımsız t-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$).

Tablo8: Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumuna göre karşılaştırılması

	Hizmet içi eğitime katılma durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ne Verdikleri Toplam Puanlar	Evet	94	3.54	.705	374	.453	.651
	Hayır	282	3.51	.623			

4.1.9. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tablo 9'de yapılan bağımsız ANOVA (Analysis of Variance Test) sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur ($p < .05$).

Tablo 9: Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre ANOVA sonuçları

Branş	N	$\bar{X}$	SS	F	P	Fark olan gruplar
Türkçe/Edebiyat(1)	62	3.55	.458			2-5*
Tarih/Coğrafya(2)	47	3.41	.696			6-5*
Felsefe/Psikoloji/Sosyoloji(3)	47	3.51	.715			7-5*
Fizik/Kimya/Biyoloji(4)	45	3.61	.683	3.173	.005	
Matematik(5)	64	3.78	.699			
İngilizce/Almanca/Fransızca(6)	62	3.37	.673			
Resim/Müzik/Beden Eğitimi(7)	49	3.37	.461			

*p<.05

Tablo 9'daki okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre incelendiğinde Matematik öğretmenleri lehine olmak üzere OGAÖTDÖ ortalamaları İngilizce/Almanca/Fransızca ve Resim/Müzik/Beden Eğitimi öğretmenlerinden ortalama puanları anlamlı bir şekilde daha yüksektir.

4.1.10. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından

Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların meslekteki çalışma süresine göre karşılaştırılmasına yönelik Tablo 9'da yapılan bağımsız t-testi sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05).

Tablo 10: Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların meslekteki çalışma süresine göre karşılaştırılması

	Meslekteki çalışma süresi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	P
Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ne Verdikleri Toplam Puanlar	≥ 13	199	3.43	.580			
	< 13	177	3.62	.696	374	-2.887	.004

Tablo 10' da öğretmenlerin meslekteki çalışma süresi ortalaması ve ortanca değer göz önünde tutulduğunda bulunan ortalama çalışma süresi olan 13 yıl üzeri ve altı için yapılan bağımsız t-testi sonunda 13 yıldan az meslekte çalışma süresi olan öğretmenlerin OGAÖTDÖ ortalamalarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur.

4.1.11. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrasına Göre Karşılaştırılması

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasına göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan tekrarlı ölçümler için çift yönlü varyans analizi (2-way ANOVA For Repeated Measures) Tablo 11'de yer almaktadır. Ölçümler arası farkın ortaya konulması için Bonferroni testi kullanılmıştır.

Tablo 11: Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrasına Göre Karşılaştırılması

Madde	N	$\bar{X}$	SS	F	p	Kısmi Eta Kare	Fark olan Ölçümler
KÖ1	376	2.98	1.14				KÖ1-KA1*
KA1	376	3.50	.963	73.308	.001	.164	KÖ1-KS1*
KS1	376	3.53	.893				
KÖ2	376	3.88	.902				
KA2	376	3.82	1.01	.898	.408	.002	Fark Yok
KS2	376	3.81	.962				
KÖ3	376	3.67	.918				KA3-KÖ3*
KA3	376	3.42	1.08	56.009	.001	.130	KÖ3-KS3*
KS3	376	3.98	.926				KA3-KS3*
KÖ4	376	4.00	.929				KA4-KÖ4*
KA4	376	3.66	.882	85.772	.001	.186	KS3-KÖ4*
KS4	376	3.25	1.15				KS4-KA4*
KÖ5	376	3.34	1.08				
KA5	376	3.44	.983	4.730	.009	.012	KÖ5-KA5*
KS5	376	3.31	1.06				KS5-KA5*
KÖ6	376	3.78	.947				KA6-KÖ6*
KA6	376	3.17	1.05	89.752	.001	.193	KS6-KÖ6*
KS6	376	3.02	1.18				KS6-KA6*

KÖ7	376	3.12	1.03				
KA7	376	3.02	1.09	9.578	.001	.025	KA7-KS7*
KS7	376	3.24	1.01				
KÖ8	376	3.27	1.03				
KA8	376	3.05	1.07	10.481	.001	.027	KA8-KÖ8* KS8-KÖ8*
KS8	376	3.15	1.02				
KÖ9	376	3.66	1.07				
KA9	376	3.50	1.01	7.235	.001	.019	KA9-KÖ9* KA9-KS9*
KS9	376	3.60	.963				
KÖ10	376	3.46	.965				
KA10	376	3.34	.997	10.489	.001	.027	KA10-KÖ10* KA10-KS10*
KS10	376	3.53	.962				
KÖ11	376	3.64	.892				
KA11	376	3.41	1.01	13.039	.001	.034	KA11-KÖ11* KA11-KS11*
KS11	376	3.61	1.02				
Toplam-KÖ	376	3.53	.712				KA-KÖ*
Toplam-KA	376	3.39	.751	18.032	.001	.046	KÖ-KS* KA-KS*
Toplam-KS	376	3.46	.762				

*p<.05

Tablo 10’ da okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasındaki OGAÖTDÖ için öğretmenlerin verdikleri cevaplara yönelik yapılan tekrarlı ölçümler için çift yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticileri, bir kriz çıkmaması için denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanırlar kriz öncesine nazaran daha çok kriz anı ve sonrasında kullandıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir ($F_{(2-750)} = 73.308$, $p < .01$).

Öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul programını kriz öncesi, kriz anı veya kriz sonrası fark etmeksizin okul yöneticilerinin hazırladıkları öğretmenler tarafından verilen cevapların analizi sonrasında anlaşılmıştır ($F_{(2-750)} = .898$, $p > .05$).

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul başarısının artırılması için uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilip, kullanılması için okul yöneticilerinin kriz anından daha çok kriz öncesinde ve kriz anından daha çok kriz sonrasında çalıştıklarını belirtmişlerdir ($F_{(2-750)} = 56.009$, $p < .01$).

Okul yöneticileri, öğretmenlerin mesleki gelişimi için, hizmet içi eğitimlere gidilmesini kriz sonrası veya anından daha çok kriz öncesinde, aynı zamanda kriz sonrasına nazaran kriz anında teşvik ettikleri öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır ($F_{(2-750)} = 85.772$, $p < .01$).

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı okul yöneticilerinin ölçülebilir amaçları (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) kriz öncesi veya sonrasından daha çok kriz anında koyduklarını belirtmişlerdir ($F_{(2-750)} = 4.730$, $p < .05$). Fakat öğretmenler kriz öncesi veya sonrasında bu madde için kararsız kalırken kriz anı için katılıyorum seviyesinde yanıt vermişlerdir.

Okul yöneticileri, okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını kriz anı veya kriz sonrasında daha çok kriz anında sağladıkları öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır ($F_{(2-750)} = 89.752$, $p < .01$).

Araştırmaya katılan öğretmenler, okul yöneticilerinin okulda verilen eğitimin evde de desteklenmesi için öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını kriz anından daha çok kriz sonrasında sağladıklarını belirtmişlerdir. Fakat öğretmenler kriz öncesi, kriz anı veya sonrasında bu madde için kararsızım seviyesinde yanıt vermişlerdir.

Okul yöneticileri, okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan (üniversite, araştırma kurumu vb.) destek alınmasını kriz anı veya kriz sonrasında daha çok kriz anında sağladıkları öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Fakat öğretmenler kriz öncesi, kriz anı veya sonrasında bu madde için kararsızım seviyesinde yanıt vermişlerdir ($F_{(2-750)} = 10.481$, $p < .05$).

Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli okul yöneticileri güven ortamını kriz anından daha çok kriz öncesinde, kriz anından daha çok kriz sonrasında sağladıkları öğretmenlerin verdikleri cevapların analizi sonrasında anlaşılmıştır. ($F_{(2-750)} = 7.235$, $p < .05$).

Okul yöneticileri, öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için önlemleri kriz anından daha çok kriz öncesinde, kriz anından daha çok kriz sonrasında aldıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir. ($F_{(2-750)} = 10.489$, $p < .05$).

Araştırmaya katılan öğretmenler, okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için okul

yöneticilerinin kriz anı ve kriz sonrasında daha çok kriz öncesinde, kriz sonrasına nazaran kriz öncesinde önlemler aldıklarını belirtmişlerdir ($F_{(2-750)}=18.032, p<.05$).

4.2. Nitel Veri Analizine Ait Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde araştırmanın amaçları doğrultusunda katılımcılardan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak çözümlenmeleri sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Esas probleme ait bazı manalar doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

4.2.1. Birinci Boyut: “Okul yöneticiliği sürenizde, karşılaştığınız kriz/krizler nelerdir?” belirlemek için yönetici katılımcı görüşleri Tablo 12’de temalar ve oranları belirtilmiştir.

Tablo 12: Okul yöneticiliği sürenizde, karşılaştığınız kriz/krizler nelerdir ile ilgili görüşler.

Temalar	f	%
Öğrenci	10	16.7
Öğretmen	9	15.0
Aile	6	10.0
Bakanlık	6	10.0
Maddi İmkansızlık	6	10.0
Öğretmen Değişimi	4	6.7
Boş geçen dersler	4	6.7
Sendika	3	5.0
Yasalar	3	5.0
Yönetici	2	3.3
Okul dışından	2	3.3
Muavinler Arası sorun	1	1.67
Sistemsizlik	1	1.67
Teknoloji arızası	1	1.67
Siyasi engel	1	1.67
Yönetim	1	1.67
Toplam	60	100

Okul yöneticilerinin, okul yöneticiliği süresinde karşılaştığı krizlerin neler olduğu hakkındaki görüşlerinden **“öğrenci” temasıyla ilgili olarak**, (A(4))’ün görüşü şu şekildedir: *“En büyük krizleri yaratanlar tabii ki öğrencilerdir. Çok öğrenci krizi yaşıyorum.”* demiştir. Bir okul yöneticisi olan (A(17)) şu görüşleri aktarmıştır: *“Kavgaları kriz sayarsak öğrenciler arasındaki kavgalar çoktur”*. (A(12)) yöneticisi ise: *“En büyük krizleri farklı bölgelerden gelen öğrencilerin*

uyum problemleri oluyor” demiştir. Bir diğer yönetici (A(21)) ise: “Genelde sorunlu öğrencilerle krizler yaşamaktayız” demiştir.

“Öğretmen” temasıyla ilgili olarak, (A(6))’nın görüşü şu şekildedir: “Öğretmenlerle yaşanan krizler var, yani meslektaşlarımızla yaşanan krizler var.” Diğer bir okul yöneticisi olan (A(5))’in görüşleri ise: “Genellikle krizler öğrencilerin ötesinde ne yazık ki öğretmenler oluyor.” şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticisi olan (A(28)) ise: “Yeniliğe ve değişime açık olmamaktan dolayı öğretmenlerle krizler yaşıyoruz” şeklinde görüş bildirmiştir.

“Aile” temasıyla ilgili olarak; Okul yöneticisi olan (A(14)): “Anne baba durumunu sorgulamıyoruz. Maddi durumunu sorgulamıyoruz” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir yönetici (A(7)) ise: “Velilerle biz yöneticiler arasında krizler oluşabiliyor. Aileler bizleri anlamakta zorluk çekiyor” şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

“Bakanlık” temasıyla ilgili, (A(16))’ın görüşü: “En büyük krizi çıkaran Eğitim Bakanlığıdır yani. Hatta bu bakanlığın içerisindeki idarecilerdir. Mesela, bir yıl boyunca devam eden eğitim-öğretim dönem sonunda habersiz sınav tüzüğüünün değiştirilmesi.” şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir yönetici olan (A(11)) ise: “Bakanlığın günübirlik kararları. Günübirlik kararlar bizim bütün programımızı bozar hocam” şeklinde görüş aktarmıştır. (A(9)) ise: “Bakanlığın üst makamları da birçok konuda bize yardımcı değil.” demiştir. (A(19)) ise: “Milli Eğitim Bakanlığının bürokratik ve kaynak bulmada çıkardığı engeller.” (A(20)) yöneticisi ise: “Genelde Milli Eğitim Bakanlığının ilgisizliği nedeniyle oluşan krizler” şeklinde görüş bildirmiştir.

“Maddi imkansızlık” temasıyla, (A(14))’ün görüşü: “ Maddi durum nedir? Eeee bu çocuğun kıyafeti var mı, karnı aç tok, kitabı var mı? şeklinde ifade etmiştir. Bir okul yöneticisi olan (A(19)) ise: “Fiziki gelişim açısından (bina ihtiyacı,

altyapı eksikliği, teknolojik araç ve gereçler) kısacası maddi imkansızlıklar.” (A(22)) ise: *“Okulumuzun maddi imkanlarının yetersizliği”* şeklinde ifade etmiştir. Bir diğer okul yöneticisi (A(23)): *“Okul bütçesinin olmaması”* diye görüş vermiştir. Okul yöneticisi olan (A(30)) ise şu şekilde düşüncelerini aktarmıştır: *“Okul binasını geliştirme yönünde maddi zorluklarla karşılaşıldı. Öğrenci etkinliklerinde de maddi zorluklar ön planda gelmektedir.”*

“Öğretmen değişimi” temasıyla ilgili olarak, (A(11)) yöneticisinin ifadesi: *“Okulumuzda en büyük kriz her yıl devamlı değişen öğretmen kadrosudur. Bu bizim için devamlı kriz oluşturmaktadır.”* demiştir. (A(18)) ise: *“Öğretmen eksikliği ve sürekli değişimi (doğum iznine veya uzun süreli hastalık izni alan öğretmenlerin yerine verilmesi gereken geçici öğretmenlerin geç verilmesi)”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır. Okul yöneticisi olan (A(23)) ise: *“Eksik ve değişen öğretmenlerle olan krizler.”* şeklinde görüş bildirmiştir.

“Boş geçen dersler” temasıyla ilgili, (A(8))’in ifadesi: *“Büyük krizleri boş geçen sınıflarla ilgili yaşıyoruz. Çünkü bu bizim hiç istemediğimiz bir şey”* şeklinde ifade etmiştir. (A(24)) ise: *“Boş geçen ders saatleri”* demiştir.

“Sendika” temasıyla ilgili olarak, (A(11))’in görüşü: *“Sendika da bize kriz çıkartır. Öğretmene der ki, senin ders programın elindeki programdır. Sen ona göre hareket edeceksin”* şeklinde ifade etmiştir. (A(14)) yöneticisi ise: *“Sendikanın da çok büyük yanlışları var. Hala eleştiriyorum. Bir öğretmenin mesaisi ders saati olamaz. Gerçek bir öğretmenin sadece öğretim yanı yoktur. Biz sendikalar sayesinde kendimizi akademisyen addettik”* şeklinde ifade etmiştir. (A(20)) yöneticisi ise: *“Genelde Milli Eğitim Bakanlığı ve sendikalar arasında geçen sorunlar nedeni ile oluşan krizler”* diye düşüncelerini aktarmıştır.

“Yasalar” ile ilgili, (A(11)) yöneticisi: *“Eğitimdeki yasalar gerekse kamudaki başka birtakım yasalardaki boşluklardan dolayı eğitim olayında çok büyük*

aksaklıklar var” demiştir. (A(24)) yöneticisi ise: “Mevcut yasa ve tüzüklerin eksik ve yetersiz olması” diye ifade etmiştir. Diğer bir yönetici olan (A(25)) ise: “Yasa ve mevzuatın günün koşullarından çok geride olması” şeklinde düşüncelerini ortaya koymuştur.

“Okul dışından” temasıyla ilgili olarak, (A(7)): *“Okul dışından gelen birileri, çevreden gelen, yani okul dışından gelen yabancı kişi okula sorun yaratabiliyor”* demiştir.

Okul yöneticiliği sürenizde, karşılaştığınız kriz/krizler nelerdir ile ilgili olarak, katılımcı yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Yöneticilik süresinde karşılaşılan krizlerin neler olduğunu açıklayan katılımcı okul yöneticilerin %16.7’i “Öğrenci” görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin yarısından azı, okulda çok öğrenci krizleri yaşadıklarını, en büyük krizleri yaratanların öğrenciler olduğunu özellikle farklı yerlerden gelen öğrencilerin uyum sorunlarından dolayı krizler yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından fazlası öğrencilerin krizlere sebep olduğu konusunda görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, öğrencilerin krizlere sebep olmalarını önemli olarak düşünmemeleri olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %15’i karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “öğretmen” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin öğretmenlerin yeniliğe ve gelişime açık olmamalarından dolayı krizler yarattıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından fazlası ise, karşılaştıkları kriz/krizler hakkında öğretmenlerin krizlere sebep olduğu konusunda düşünce ortaya

koymamıştır. Öğretmenler krizin nasıl yönetileceği ile ilgili olarak kendilerine güvenmeli (Stephens, 1996) ve iyi bir model olmalıdır.

Katılımcı yöneticilerinin %10'u karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “aile” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin kendilerini anlamamaktan dolayı ailelerle krizler yaşadıkları görüşünü aktarmıştır.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını ailelerin krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir. Okul yöneticileri okuldaki krizler açısından tehdit oluşturan durumların saptanmasından, önlemlerin planlanması ve uygulanmasına kadar her aşamada merkezi bir rol oynamaktadırlar. Bu durum da okul yöneticilerinin yöneticilikten ziyade kriz çözme becerileri göstermelerini zorunlu hale getirmektedir (Dönmez, 2001). Okul yöneticileri ailelerle çeşitli temalar çerçevesinde ve birçok yollardan öncülük etmelidirler (Vural, 2004).

Katılımcı yöneticilerinin %10'u karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “bakanlık” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, eğitim bakanlığında çalışan idarecilerin en büyük krizlere sebep oldukları yani en büyük krizlerin oluşmasından bakanlığın sorumlu olduğu görüşünü aktarmıştır.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını bakanlığın krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %10'u karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “maddi imkansızlık” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, okul bütçesinin olmamamsından dolayı, fiziki gelişim açısından (bina ihtiyacı, altyapı eksikliği, teknolojik araç ve gereçler), okul binasını geliştirme yönünde ve öğrenci etkinliklerinde de maddi krizlerle karşılaştıklarını aktarmışlardır. Okulda yetersiz fiziksel ortam neticesinde, okulda yaşanan kriz sorunları artabilmektedir (Dönmez ve Güven, 2001).

Katılımcı yöneticilerin çoğu maddi imkansızlıkların krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'si karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “öğretmen değişimi” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticileri, okullarındaki öğretmenlerin her yıl devamlı olarak değişmeleri ve değişen öğretmenlerin yerine geç öğretmen verilmesi şeklinde görüş bildirmiştir.

Katılımcı yöneticilerin çoğu öğretmen değişimlerinin krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'si karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “boş geçen dersler” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticileri, boş geçen derslerle, ders saatleriyle büyük krizler yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin çoğunluğa yakını, boş geçen derslerin krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %5.0'i karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “sendika” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticileri, sendikanın ders programlarına karışarak ve bazı çalışanları koruyarak krizlere sebebiyet verdiklerini ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından çok fazlası, sendikanın krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %5.0'i karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “yasalar” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticileri, yasaların eksik ve yetersiz olmaları, yasalardaki boşlukların mevcudiyeti krizlere sebebiyet verdiği şeklinde düşüncelerini ortaya koymuştur.

Katılımcı yöneticilerin yarısından çok fazlası, yasaların krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %3.3'ü karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “okul dışından” olarak görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticileri, okul dışından, çevreden gelen yabancı kişi veya kişilerin krizlere neden olduklarını söylemiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, okul dışından krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %1.67'i karşılaştıkları kriz/krizlerin neler olduğunu “muavinler arası sorun, sistemsizlik, teknoloji arızası, siyasi engel ve yönetim” olarak görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin hemen hemen tamamı, muavinler arası sorun, sistemsizlik, teknoloji arızası, siyasi engel ve yönetimin krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş vermemiştir.

4.2.2. İkinci Boyut: “Okul yöneticiliği sürenizde, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştığınız engeller nelerdir?” belirlemek için yönetici katılımcı görüşleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Okul yöneticiliği sürenizde, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştığınız engeller nelerdir ile ilgili görüşler.

Temalar	f	%
Bakanlık	9	30.0
Aile	7	23.5
Sendika	3	10.0
Yetki sorunu	2	6.7
Umursamazlık	2	6.7
Öğretmen idare arası	2	6.7
Karşının sizi anlamaması	1	3.3
Zaman kaybı	1	3.3
İdare	1	3.3
Sistemsizlik	1	3.3
Yönetim becerisi	1	3.3
Toplam	30	100

Okul yöneticilerinin ortaya çıkan krizleri çözmede karşılaştığınız engellerden, **“bakanlık” temasıyla ilgili olarak**, (A(8))’in görüşü şu şekildedir: *“Bakanlığa çok bağlı olduğumuzdan dolayı ve onun da bizleri uzaktan yönetmesi birçok krizi aşmada engel oluyor”* demiştir. Diğer okul yöneticisi olan (A(11)) şu görüşleri aktarmıştır: *“Bakanlığın gününbirlik kararları hocam”*. (A(16)) ise: *“Bakanlığın kendisi, okulda oluşan krizleri aşmamızda bizlere sorun yaratmaktadır”* demiştir. Bir diğer yönetici (A(18)) ise: *“Bakanlığın geçici öğretmen verilmesinde en büyük engel bakanlıktır. Raporların zamanında gitmesine rağmen geçici öğretmen verilmesi bakanlık tarafından geciktirilmektedir”* ve yine aynı yönetici demiştir ki, *“Bakanlığın saatleri kış saatine almamsından dolayı o dönemde bu kararın neticesinde hem öğrenciler ve hem de öğretmenler dolayısıyla bizler büyük sıkıntılar, krizler yaşamıştır”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır. (A(19)) ise şöyle demiştir: *“En büyük engel Bakanlıktır”*. (A(22)) ise: *“Bakanlığın yeterli derecede okulları*

denetlememesinden dolayı krizlerin oluşumuna sebebiyet vermesidir” şeklinde görüşlerini belirtmiştir.

“Aile” temasıyla ilgili olarak, (A(14)) düşüncelerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Ha veli açısından, veli bazen olayı tam anlamadan sorgular bizi. Mesela ön yargılıdır”. (A(12)) ise: “En büyük engel ailelerin olaylara yaklaşımı bizleri engelliyor. Şöyle ki, hiçbir aile çocuğunun hatalı olduğunu asla kabul etmiyor. Kabul etmediği için burada kesinlikle zorlanıyoruz” şeklinde ifade etmiştir. (A(17)) yöneticisi ise: “Ailelerin engeli ile çok karşılaşıyoruz. Normal zamanda kendilerinin çocuklarına bir şey olmadığında çok umurları olmuyor. Ya da kendi çocuğu bir şey yaptığında yine umurları olmuyor ama kendi çocuğuna yapıldığı zaman bayağı sorunlarla karşılaşıyoruz” demiştir. Bir diğer yönetici olan (A(21)) ise: “Ailelerin kültür seviyeleri, yaşam düzeyleri düşük olduğu için krizleri aşmada pek yanımızda olmuyorlar” şeklinde görüş belirtmiştir.*

“Sendika” temasıyla ilgili, (A(11)) görüşünü şu şekilde: *“Sendika da farkına vararak veya varmayarak bazı konularda bizlere engeller çıkarıyor”* ifadesini kullanmıştır. (A(6)) yöneticisi ise: *“Sendikanın öğretmenlerin arkasında durması ve onun gücünü öğretmenin her zaman onu arkasında hissetmesi”* olarak ifade etmiştir. Diğer okul yöneticisi (A(20)) ise: *“Sendikalar”* şeklinde görüş vermiştir.

“Yetki sorunu” temasıyla ilgili, yönetici (A(8)): *“Evet şöyle ki, krizle ilgili krizi çözmekle ilgili yetki sorunlarımız var”* ifadelerini kullanmıştır.

“Umursamazlık” teması ile, (A(5)) yöneticisi: *“Umursamazlık. İnsanların yeterince çalışmaması. Görevini yeterince yapmaması. Gün gitsin para gelsin”* şeklinde görüşlerini izah etmiştir.

“Öğretmen idare arası” temasıyla ilgili olarak, (A(6)) görüşünü: *“Karşımıza çok fazla engel çıkabilir. Bu idarenin kendisi olabilir, bu öğretmen idare arasında olabilir”* şeklinde ifade etmiştir.

Okul yöneticiliği süresinde, ortaya çıkan krizleri çözmede karşılaştığınız engellerden araştırmaya katılan, katılımcı okul yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Yöneticilik süresinde, ortaya çıkan krizleri çözmede karşılaştığınız engellerden araştırmaya katılan, katılımcı okul yöneticilerin %30’u “bakanlık” görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, yarıya yakını bakanlığın gününbirlik kararlar üretmesi, zamanında öğretmen atamalarının yapılmaması ve denetleme görevini yeterince yapmamasından dolayı krizleri çözmede zorluklar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan fazlası bakanlığın krizleri çözmede engel olduğu konusunda görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, bakanlığın krizleri çözmede engel olduğunu önemli olarak görmemeleri olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %23.5’i çıkan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “aile” olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, ailelerin konuyu tam anlamadan ve ön yargılı olmalarından dolayı krizleri çözmede engel olduklarını ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan fazlası ise, karşılaşılan krizleri çözmede ailelerin engel olduğu konusunda düşünce ortaya koymamıştır.

Katılımcı yöneticilerinin %10’u oluşan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “sendika” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, sendikanın öğretmenleri kollamasından dolayı krizleri çözmede engel olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri çözmede karşılaşılan engelin sendikanın olduğu konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i oluşan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “yetki sorunu” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, oluşan krizleri çözmede kendilerinin yetkili olmadığını yani yetki sorunu olduğu görüşünü aktarmıştır.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri çözmede karşılaşılan engelin yetki sorunu olduğu konusunda görüş vermemiştir. Okul yönetimin önemi ayrıca, okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğunu da belirtir (Bursalıoğlu, 2002).

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i oluşan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “umursamazlık” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, oluşan krizleri çözmede umursamazlık sorunu olduğu görüşünü aktarmıştır.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri çözmede karşılaşılan engelin umursamazlık olduğu konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i oluşan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “öğretmen idare arası” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, oluşan krizleri çözmede öğretmen idare arası sorunu olduğu görüşünü aktarmıştır.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri çözmede karşılaşılan engelin öğretmen idare arası olduğu konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %3.3'ü oluşan krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin “karşının sizi anlamaması, zaman kaybı, idare, sistemsizlik ve yönetim becerisi” olarak görüş belirtmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, karşının sizi anlamaması, zaman kaybı, idare, sistemsizlik ve yönetim becerisinin krizlere sebebiyet verdiği konusunda görüş belirtmemiştir.

4.2.3. Üçüncü Boyut: “Okul yöneticiliği sürenizde okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız?” belirlemek için yönetici katılımcı görüşleri Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14: Okul yöneticiliği sürenizde okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız ile ilgili görüşler

Temalar	f	%
Öğretmenler	9	30.0
Rehber öğretmenler	5	16.7
Toplantılar	3	10.0
Üniversiteler	2	6.7
İdareci ve aile	2	6.7
Sınıf denetimi	2	6.7
Bakanlık	2	6.7
Sınıf	1	3.3
Uzman Kişiler	1	3.3
Bilimden	1	3.3
Öğretmenler kurulu	1	3.3
Rehberlikle devamlı koordine	1	3.3
Toplam	30	100

Bu soruya ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinden **“öğretmenler” ile ilgili olarak**, (A(17))’nin görüşleri şu şekildedir: *“Yani en büyük yardımcılarımız, herhangi bir kriz anındaki en büyük yardımcılarımız öğretmen arkadaşlardır”*. Yönetici (A(18)) ise: *“Okulda çıkan sorunları, krizleri öğretmenlerin görüş ve önerilerini aldıktan sonra en doğru kararı vermeye çalışırım”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer bir yönetici (A(23)): *“Öğretmenlerden”* diye görüş belirtmiştir. Bir diğer yönetici olan (A(25)) ise: *“Öğretmenlerden görüş ve öneri alırım”* şeklinde görüş belirtmiştir. (A(26)) ise: *“öğretmen arkadaşlardan yardım alırım”* ifadelerini aktarmıştır. Okul yöneticisi (A(29)) düşüncelerini şu şekilde aktarmıştır: *“Oluşan krizleri öğretmenlerle kafa kafaya verip çözeriz”*.

“Rehber öğretmenler” ile ilgili olarak, (A(4))’ün görüşü şu şekildedir: *“En büyük yardım aldığımız yer rehber öğretmenlerdir.”* Aynı kodla ilgili olarak (A(8)) görüşünü: *“Rehberlik öğretmenliğindeki arkadaşlardan destek aldım. Rehberlik hocalarına gittim.”* şeklinde ifade etmiştir. (A(14)) yöneticisi ise: *“Rehberlikteki rehber öğretmen arkadaşlardan destek aldım”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer yönetici (A(16))’ın düşünceleri şu şekildedir: *“En büyük yardım aldığımız yer rehberlik hocalarıdır.”* Diğer bir yönetici olan (A(23))’ün düşünceleri: *“Okulun rehber öğretmenlerinden zaman zaman çeşitli krizlerle ilgili destek alındı”* şeklinde ifade etmiştir.

“Toplantılar” temasına ait, (A(12)) şu düşünceleri aktarmıştır: *“Önce biz yöneticiler her hafta toplantı yapıyoruz. Sonra öğretmenlerle toplantılar yaparak okuldaki olaylar konuşulur. Olabilecek olaylar konuşulur.”* (A(22)) yöneticinin görüşleri ise: *“Okul yöneticileri ile öğretmenler ortak toplantılar sonucu krizlerin giderilmesine çalışılır”*. Diğer bir okul yöneticisi olan (A(28)) ise şunları ifade etmiştir. *“Okul yöneticileri ve öğretmenler toplantılar yaparak önceden tartışarak olayların çıkmaması için tartışıp kararlar alırız.”*

“Üniversiteler” temasıyla ilgili olarak, (A(11)) yöneticisi görüşünü: *“Mutlaka her sene birkaç üniversiteden öğretim üyesi davet ederiz okulumuza”* şeklinde

ifade etmiştir. Diğer bir yönetici olan (A(5)) ise: *“Hizmet içi eğitim kurslarından yöneticilik ile ilgili yapılan kurslara gerek üniversitelerin kurslarına katıldık, katılıyoruz”.*

“İdareci ve aile” temasıyla ilgili olarak ise, (A(7)) yöneticisi: *“Yani idareci ve veli ilişkisi veya veli idareci ilişkisi çerçevesinde yardımlar almaktayız”* şeklinde ifade etmiştir.

“Sınıf denetimi” ile ilgili ise, (A(4)) yöneticisi: *“Bilimum bizle ilgili sınıflarımızın sürekli denetimiyle bunu sağlayabiliyoruz”* diye görüş belirtmiştir. (A(20)) yöneticisi ise: *“Eğitim yönetimi ile aldığım eğitimden kazandığım becerilerle devamlı sınıfların denetlenmesi şeklinde çözüyorum”* şeklinde görüş belirtmiştir.

“Bakanlık” teması ile olan görüşler ise, şu şekildedir: (A(23)) yöneticisi: *“Milli Eğitim Bakanlığındaki bakanlık yetkililerinden yardım ve destek aldım”* demiştir. Diğer yönetici (A(25)) ise: *“Bakanlıktan”* şeklinde ifade etmiştir

Okul yöneticiliği sürenizde, Okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, katılımcı okul yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Yöneticilik süresinde, ortaya çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar adlınızın, araştırmaya katılan katılımcı okul yöneticilerin %30’u “öğretmenler” görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, yarıya yakını bir kriz anında en büyük yardımcıları olan öğretmenlerin görüş ve düşüncelerini alarak krizleri önlediklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıya yakını, krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız konusunda görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, öğretmenlerin krizlerin çıkmaması ve çıkan krizlerin de çözümlerinde öğretmenlerin katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %16.7'i çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “rehber öğretmenler” olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, en büyük yardımı rehber öğretmenlerden, rehber hocalardan yardım alarak krizlerin çıkmaması ve çıkan krizlerin çözümlenmesinde rol aldıklarını ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından fazlası ise, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, konusunda rehber öğretmenler şeklinde düşünce ortaya koymamıştır.

Katılımcı yöneticilerinin %10'u çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “toplantılar” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, en büyük yardımı genel olarak toplantılar yaparak şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına çok yakını, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, toplantılar konusunda görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “üniversiteler” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, en büyük yardımı okullarına sık sık üniversitelerden temsilciler çağırarak kriz konularında seminerler yaparak şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına çok yakını, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, konusunda üniversiteler şeklinde görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “idareci ve aile” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, en büyük yardımı idareci ve veli ilişkisini devamlı sıcak tutarak şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına çok çok yakını, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, konusunda idareci ve aile şeklinde görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “sınıf denetimi” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, sık sık sınıfları denetleyerek şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına çok çok yakını, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, konusunda sınıf denetimi olarak görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.7'i çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, “bakanlık” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, bakanlıktaki yöneticilerden şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına çok çok yakını, çıkan krizlerin çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız, konusunda bakanlık olarak görüş vermemiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, sınıf, uzman kişiler, bilimden, öğretmenler kurulu ve rehberlikle devamlı koordine konusunda görüş belirtmemiştir.

4.2.4. Dördüncü Boyut: “Okul yöneticiliği sürenizde, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız?” belirlemek için yönetici katılımcı görüşleri Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15: Okul yöneticiliği sürenizde, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız ile İlgili Bulgular

Temalar	f	%
Aile	7	21.2
Bakanlık	7	21.2
Rehber öğretmenler	6	18.2
Öğretmenler	5	15.2
Uzman kişiler	3	9.1
Polis	2	6.1
Okul aile birliği	2	6.1
Sosyal hizmetler	1	3.0
Toplam	33	100

Bu boyuta ait okul yöneticilerinin görüşlerinden **“aile” ile ilgili olarak** (A(4)) görüşünü: *“Direk olarak öncelikle ailelerden yardım alıyorum.”* Diğer yönetici olan (A(5)) ise: *“Evet ailelerden eğer bu kriz öğrencilerle yaşıyorsa ailelerden yardım alıyoruz”*. Bir başka yönetici olan (A(16)) ise: *“Aileden yardım almak gerekir. Aile dışı olarak herhangi bir krizi sonlandırmak imkansız gibi bir şey.”* (A(17)) yöneticisi ise görüşlerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Aileleri çağırarak onlardan yardımlar almaya çalışıyoruz”* demiştir.

“Bakanlık” teması ile olan görüşler ise şu şekildedir: (A(12)) yöneticisi: *“Öncelikle büyük krizlerde kesinlikle bakanlığa bildiriliyor. Bayağı büyük bir kriz yaşadığımız krizler oldu.”* (A(18)) yöneticisi ise: *“Bizleri aşan krizlerde bakanlığa bağlı daire müdüründen bilgi alış verişi yaparak çözmeye çalışırız”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer okul yöneticisi (A(21)) düşüncelerini şöyle ifade etmiştir: *“Bakanlığımızdan alıyoruz”*. (A(22)) yöneticinin görüşleri ise şu

şekildedir: *“Eğer kriz ani oluşan bir kriz ise ve çözülemeyecek boyutta ise konu bakanlığa iletilerek çözüm bulunur”*. Diğer yönetici (A(25)) ise: *“Bakanlıktan”* şeklinde ifade etmiştir.

“Rehber öğretmenler” temasıyla ilgili olarak (A(4))’ün düşünceleri: *“Öncelikle rehber öğretmenler”* şeklinde olmuştur. Diğer bir yönetici olan (A(5))’in görüşleri ise: *“Rehber öğretmenlerden. Rehber öğretmenlere yönlendirdiğimiz çok konular var özellikle öğrenci boyutunda”* demiştir. (A(6)) yöneticisi şöyle demiştir: *“Kriz öğrenciler çerçevesinde ise muhakkak rehber öğretmenlerle çözerim.”* (A(16)) yöneticisi ifadesinde: *“Özellikle rehber öğretmenlerden yardımlar alırız”* şeklinde olmuştur. (A(17)) yöneticisi görüşünü: *“Önce rehber öğretmenlerle konuşuyoruz. Krizlerimizin çoğunu rehber öğretmenler ile çözüyoruz”* şeklinde belirtmiştir.

“Öğretmenler” temasıyla ilgili olarak, (A(9))’un görüşü şu şekildedir: *“Yani en büyük yardımları öğretmen arkadaşların ekibinden alırım”*. Diğer bir okul yöneticisi olan (A(20))’in görüşleri ise: *“Krizler sırasında doğru yönlendirmeler yapılırsa ve çalıştığınız yerde doğru ve dürüst bir şekilde çalışıyorsanız, krizin de sizinle birlikte çalışan öğretmenlerle ortak çözümler üreterek krizleri sonlandırabilirsiniz”* şeklinde ifade etmiştir. Okul yöneticisi olan (A(24)) ise: *“Krizlerde hemen öğretmen görüşlerine baş vurarak çözmeye çalışırım”* şeklinde görüş bildirmiştir.

“Uzman kişiler” teması ile ilgili olarak, (A(12))’in görüşü şu şekildedir: *“Krizleri çözmede uzman kişilerden epeyce yardımlar aldık”*. Diğer bir okul yöneticisi olan (A(20))’in görüşleri ise: *“Çeşitli seminerler yaparak uzman kişilerin bilgi ve tecrübelerinden yararlanılarak oluşacak krizleri çözmede faydalaniyoruz”* şeklinde ifade etmiştir.

“Polis” temasıyla ilgili olarak, (A(12))’i görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Oluşan büyük krizlerde mutlaka polis güçlerinden destek alıyoruz”*. Diğer bir

okul yöneticisi olan (A(16))’ı düşüncesini ise: *“Okul dışından okul içine yapılan olumsuz müdahaleleri engellemek için polisten yardım alarak çözüyoruz”* şeklinde ifade etmiştir.

“Okul aile birliği” temasıyla ilgili olarak, (A(9)) görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Maddi olarak krizlerimizi okul aile birliği desteğiyle çözmeye çalışıyoruz mümkün olduğunca”*. Diğer bir okul yöneticisi olan (A(29)) ise düşüncesini: *“Birçok maddiyata dayalı olarak oluşan sorunları okul aile birliği çözmüştür”* şeklinde ifade etmiştir.

Okul yöneticiliği sürenizde, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, katılımcı okul yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Yöneticilik süresinde, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, araştırmaya katılan katılımcı okul yöneticilerin %21.2’i “aile” görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, yarıya yakını aileden yardım alındığını ve özellikle krizleri sonlandırmada ailelerden yardım almadan çözmenin imkansız olduğu şeklinde ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıya yakını, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda aile olarak görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, ailelerin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %21.2’i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “bakanlık” olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, özellikle okul yönetimini aşan krizlerde veya ani gelişen krizlerde, krizi sonlandırmak için bakanlıktan yardım aldıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıya yakını, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda bakanlık olarak görüş belirtmemişlerdir.

Katılımcı yöneticilerinin %18.2'i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “rehber öğretmenler” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, okul içerisindeki krizleri sonlandırma konusunda rehber öğretmenlerin çok büyük katkılarının olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından çoğu, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda rehber öğretmenler olarak görüş vermemiştir. Bunun nedeni ise, rehber öğretmenlerin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %15.2'i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “öğretmenler” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, okul içerisindeki krizleri sonlandırma konusunda öğretmenlerin çok büyük katkılarının olduğunu ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından çoğu, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda öğretmenler olarak görüş vermemiştir. Bunun nedeni ise, öğretmenlerin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %9.1'i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “uzman kişiler” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, okul içerisindeki krizleri sonlandırma konusunda uzman kişilerin görüşlerinden çok faydalandıklarını ve krizleri çözme konusunda devamlı uzman kişilerin katılımıyla seminerler düzenlediklerini ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin yarısından çok fazlası, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda uzman kişiler olarak görüş vermemiştir. Bunun nedeni ise, uzman kişilerin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.1'i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “polis” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, okul içerisindeki krizleri sonlandırma konusunda, oluşan kriz büyükse veya okul dışından içeriye yani okula yapılan bir kriz durumuysa mutlaka polise krizi çözeriz şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda polis olarak görüş vermemiştir. Bunun nedeni ise, polisin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %6.1'i krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, “okul aile birliği” olduğu görüşünü belirtmiştir. Katılımcı yöneticiler, okul içerisindeki krizleri sonlandırma konusunda, maddi durumdan dolayı çıkan krizi sonlandırmak için okul aile birliğinin yardımları sayesinde sonlandırıyoruz şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız, konusunda okul aile birliği olarak görüş vermemiştir. Bunun nedeni ise, okul aile birliğinin krizleri sonlandırmada katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, sosyal hizmetler konusunda görüş belirtmemiştir.

4.2.5. Beşinci Boyut: “Okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız?” belirlemek için yönetici katılımcı görüşleri Tablo 16’te verilmiştir.

Tablo 16: Okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız ile ilgili görüşler

Temalar	f	%
Bilgilendirmek	8	33.3
Plan yapmak	4	16.7
Hoşgörü	3	12.5
Devamlı denetim	3	12.5
Etkili dinleme	2	8.3
Kaynaştırma	2	8.3
Önceki tecrübe	1	4.2
Adil Olmak	1	4.2
Toplam	24	100

Bu soruya ait okul yöneticilerinin görüşlerinden **“bilgilendirmek” temasıyla ilgili** olarak (A(8)) düşüncesini: *“Ben bugüne kadar hep bilgilendirme yolu ile krizlerin tekrar olmaması için kendimce. Böyle yaptığım zaman ciddi bir krizle karşılaşmadığımı gördüm”* şeklinde ifade etmiştir. (A(14)) yöneticisinin düşünceleri ise şöyledir: *“Ha dedim, önce önemli olan bilinç. Bilgi. Her konuda. Veliyi, idareciyi, öğretmeni tüm alanları bilgilendirmemiz lazım”* şeklinde ifade etmiştir. Diğer yönetici (A(17)) ise: *“Tüm okul çalışanlarını bilgilendirmek ve bilinçlendirmek gerekmektedir”* olarak düşüncelerini aktarmıştır. Bir diğer yönetici olan (A(20))’nin düşünceleri şöyledir: *“Çalışan kadronuzla tüm her şeyi paylaşp, bilgilendirmek ve o zaman ortak ve doğru kararlar almaktır”* şeklinde olmuştur. (A(21)) yöneticisinin görüşleri ise: *“Öğretmenlerle kriz bilgilendirme toplantıları yapılarak, krizlere örnek oluşturulacak olaylar konuşulur”*. (A(26)) yöneticisi ise şunu ifade etmiştir: *“Öğretmenlerle devamlı bilgilendirme toplantıları yaparım”*. (A(30)) yöneticisi: *“Aileleri bilgilendirmek adına sık sık bir araya gelip konuşurum”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

“Plan yapmak” temasıyla ilgili olarak (A(6)) görüşünü şu şekilde ifade etmiştir: *“Krizlerden ders çıkarıp plan yaparım. Planlamamı ona göre yaparım”*. (A(19)) yöneticisinin düşünceleri ise şöyledir: *“Kriz anlamında ekip olarak olaya müdahale edilmeli. Olumsuzlukların etkilerini ortadan kaldırmak için krizlerin öncesinde ve sonrasında planlar yapılmalı”*. Yine aynı yönetici *“Okul içindeki çalışan personelin eksikliklerinin ve hazır bulunuşluklarının giderilmesi ve artırılması için planlamalar yapılmalıdır”*. Diğer yönetici (A(21)) ise: *“Kriz grubu oluşturulup, toplantılar yaparak planlar oluşturularak çözümler üretilir”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır. Bir diğer yönetici olan (A(25))’in düşünceleri şöyledir: *“Okulda krizlere karşı geniş çapta planlar yapılır”* şeklinde olmuştur.

“Hoşgörü” temasıyla ilgili olarak (A(7))’nin görüşü şu şekildedir: *“Her zaman bir idareci hoşgörülü olmak zorundadır yani katı kurallarla hiçbir şeyin kriz dahi olsa çözmek mümkün değildir. Hele hele devlet okullarında”*. (A(9)) yöneticisinin düşünceleri ise şöyledir: *“Evet yani ben elimden geldiği kadar hoşgörülü ve hümanist bir yaklaşım sergilemeye çalışırım. Krizleri çözmede çok etkili olduğuna inanmaktayım”*. Diğer yönetici (A(22)) ise: *“Krizleri aşmada çalışanları rahatsız edecek uygulamalar yapılmaz. Hoşgörü olunması gerekmektedir”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

“Devamlı denetim” temasıyla ilgili olarak (A(12)) görüşünü: *“Okulumuzun her yeri devamlı olarak öğretmenler ve yöneticiler tarafından denetlenerek kısa sürede olumsuzlukların önüne geçilmeye çalışılıyor”* şeklinde ifade etmiştir. (A(22)) yöneticisinin düşünceleri ise şöyledir: *“Her çalışanın özellikle kendine bağlı birimlerini devamlı olarak kontrol ve denetim altına alması istenir”*. Diğer yönetici (A(23)) ise: *“Görevli personelin görev ve sorumlulukları devamlı denetlenerek takip edilir”* şeklinde düşüncelerini aktarmıştır.

“Etkili dinleme” temasıyla ilgili olarak (A(9)) görüşünü: *“Mesela etkili dinleme yöntemi krizleri önlemeyi inandığım bir yöntemdir. Öğretmenlerde ve çoğu zaman okul müdürlerinde dinleme sorunu vardır. Sabredemeyiz. Her şeyi bildiğimizi*

düşünürüz. Halbuki karşıdaki zaman zaman sadece anlaşılacak ister dinlenmek ister” şeklinde ifade etmiştir. (A(18)) yöneticisinin düşünceleri ise şöyledir: “Öğretmenlerle sıkı bir ilişki içinde bulunurum ve onların görüşlerini dinlerken görüşlerine önem verdiğimi etkili bir biçimde hissettiririm” demiştir.

“Kaynaştırma” temasıyla ilgili olarak (A(11)) görüşünü: *“Bakıyorum bir kriz durumu oldu oluyor, hemen bir öğretmene yarın bir pasta al ve gel derim. Ertesi günü herkes kaynaşır. Ayda bir öğretmenlerin bir araya gelmesini sağlayan bir şeyler yaparız. Öğretmen veya öğrenci başarılarını her zaman överiz. Başarılı öğrencileri çağırıp alkışlatırız. Böylece iyi bir atmosfer ve kaynaşma olur”* şeklinde söylemiştir.

Okul yöneticiliği sürenizde, Okulda krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, katılımcı okul yöneticilerin vermiş oldukları yanıtlarla ortaya çıkmış olan temalar ve oranlarının analizi yapılmıştır.

Yöneticilik süresinde, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, araştırmaya katılan katılımcı okul yöneticilerin %33.3’ü “bilgilendirmek” görüşünü ifade etmişlerdir. Katılımcı yöneticilerinin, yarıya yakını krizlerin tekrar yaşanmaması için, tüm okul çalışanlarını bilgilendirip, bilinçlendirme yoluna gidildiğini ve doğru kararlar üreterek önlemler alındığını ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıya yakını, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda bilgilendirme olarak görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, bilgilendirmenin krizlerin tekrar yaşanmamasına katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %16.7’i krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, “plan yapmak” olduğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, krizlerden sonra ders çıkararak planlar yaptığını hatta okulun diğer konularında çıkabilecek krizlere karşı bu planlamaları genişlettiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan azı, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda plan yapmak olarak görüş belirtmemişlerdir.

Katılımcı yöneticilerinin %12.5'i krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, "hoşgörü" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, her zaman hoşgörülü olunması çünkü katılıkla hiçbir şeyin çözülemeyeceğini, hoşgörünün krizlerde etkili çözüm olduğuna inandıklarını ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan çok fazlası, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda hoşgörülü olarak görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, hoşgörünün krizlerin tekrar yaşanmamasına katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %12.5'i krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, "devamlı denetim" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, okulun her tarafının sıkı bir şekilde denetlendiğini, görevli personelin de görevler etkili bir şekilde devamlı denetlendiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan çok fazlası, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda devamlı denetim olarak görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, devamlı denetimin krizlerin tekrar yaşanmamasına katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %8.3'ü krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, "etkili dinleme" şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, etkili dinlemenin krizlerin oluşmamasında iyi bir yöntem olduğunu ve karşındakini dinlerken görüşlerine önem verdiğimi etkili bir şekilde hissettirdiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan çok çok fazlası, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda etkili dinleme olarak görüş

belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, etkili dinlemenin krizlerin tekrar yaşanmamasına katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerinin %8.3'ü krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, “kaynaştırma” şeklinde görüş belirtmişlerdir. Katılımcı yöneticiler, *arada bir tüm okul çalışanları ile bir araya geldiklerini, başarılı öğrencileri taktir ettiklerin* ifade etmişlerdir.

Katılımcı yöneticilerin yarıdan çok çok fazlası, krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız, konusunda kaynaştırma olarak görüş belirtmemişlerdir. Bunun nedeni ise, kaynaştırmanın krizlerin tekrar yaşanmamasına katkı koyamayacağı düşüncesi olabilir.

Katılımcı yöneticilerin tamamına yakını, önceki tecrübe ve adil olmak konusunda görüş belirtmemiştir.

BÖLÜM V

5. TARTIŞMA

5.1. Nicel Bulgulara İlişkin Tartışma

5.1.1. “Öğretmenlerin, okul gelişimi açısından kriz öncesi okul yöneticilerinin yönetim becerileri hakkındaki algıları nasıldır?”

Okul geliştirme çalışmaları açısından okul yöneticilerinin olası bir kriz öncesinde yapması gereken yönetim davranışlarına yönelik “öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul yöneticilerinin okul programını hazırladıkları”, “okul başarısının artırılması için, uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilip, kullanılması için çalışmaları.”, “öğretmenlerin mesleki gelişimi için, hizmet içi eğitimlere gidilmesini teşvik etmeleri”, “okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını sağlamaları”, “okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli güven ortamını sağlamaları”, “öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için önlemler almaları” ve “okulda etkin kaynak kullanımının eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için önlemler almaları”, maddelerine öğretmenler “katılıyorum” yanıtı vermişlerdir. Demirtaş’ın (2000) araştırmasında, kriz yönetiminde okul yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerinin kabiliyetlerinin önemine dikkat çekmiştir. Müdür ve müdür muavinleri, krizi aşmada olaylara bütünsel yaklaşması, örgütün kültürüne, yönetim yapısına, kaynak kullanımına göre değerlendirme yaparak krizi yönetmelidir.

Okul yöneticilerinin kriz çıkmaması için, “denenmiş, doğrulanmış yöntem ve stratejilerin okul yöneticileri tarafından kullanılması”, “öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı ölçülebilir amaçlar (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) koyması”, “okulda verilen eğitimin evde de desteklenmesi için öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını sağlanması” ve “okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan destek alınmasını sağlamaları”

maddeleri için öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz öncesi becerileri ile ilgili ifadelerde “kararsız” kalmışlardır.

5.1.2. “Öğretmenlerin, okul gelişimi açısından kriz anında okul yöneticilerinin yönetim becerileri hakkındaki algıları nasıldır?”

Okul geliştirme çalışmaları açısından okul yöneticilerinin olası bir kriz anında yapması gereken davranışlara yönelik öğretmenlerin, “okul yöneticilerinin denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanarak sorunları çözdüğü”, “okul programında yaşanan bir çakışma anında, dersleri demokratik (adaletli) bir şekilde dağıtması”, “okulun öğretmenlerden kaynaklanan akademik başarısızlığı durumunda, öğretmenlere meslek içi eğitimlere gitmeleri için çalışma yürütmeleri”, “krizle mücadelede okuldaki lider öğretmenlerin de yardım etmesiyle krizi aşmaya çalışması”, “öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir kriz anında, konulan ölçülebilir amaçlara (öğretim programı, öğretim tasarımı, öğretim yöntemi) uyulup uyulmadığını kontrol etmesi”, “okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumunda, krizin aşılması için kişiler arasında gerekli güven ortamını sağlayıp uzlaşım sağlaması” ve “okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sırasında ek kaynak yaratması” maddelerine öğretmenler “katılıyorum” yanıtı vermişlerdir. Etkili bir kriz yönetimi, içteki ve dıştaki ortaklarla birlikte çalışmalar da yapmalıdırlar (Ritchie, 2004).

Öğretmenlerin “projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından oluşan bir başarısızlık durumunda okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli motive etmesi” konusunda öğretmenler “kararsız” kalmışlardır. “okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz anında veli toplantısı düzenlenmesi.”, “okul geliştirme ve okul reformu çalışmaları sırasında oluşan bir krizde, denetleme ve değerlendirme işlevini de yürütmeleri için dışarıdan alınması düşünülen uzman desteğini devreye koyması” ve “öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanan bir kriz anında uygun değerlendirme çözümleri üretmesi” maddeleri için öğretmenler okul geliştirme

çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz anındaki becerileri ile ilgili ifadelerde “kararsızım” şeklinde yanıt vermişlerdir.

5.1.3. “Öğretmenlerin, okul gelişimi açısından kriz sonrasında okul yöneticilerinin yönetim becerileri hakkındaki algıları nasıldır?”

Okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin olası bir kriz sonrasında yapması gereken davranışlara yönelik öğretmenlerin, “okul yöneticilerinin aynı krizin tekrarlanmaması için uygun yöntem ve stratejilerin kullanılmasını öğretmenlere önerdikleri önerirler”, “okul programından dolayı yaşanan kriz sonrasında, yaşanan kriz konularına yönelik alınan kararları ilgili taraflara bildirirler”, “öğretim teknolojilerindeki oluşan arızayı gidermek için tamire gönderirler”, “okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumu sonrasında böyle bir krizin tekrar oluşmaması için gerekli önlemleri alırlar”, “öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanan bir krizin tekrarlanmaması için çalışmalar yaparlar”, ve “Okulda etkin kaynak kullanımının (insan, zaman, para, eşya vb.) eksikliğinden dolayı oluşan bir kriz sonrasında ek kaynak yaratmak için çalışmalar yaparlar” maddelerine öğretmenler “katılıyorum” yanıtı vermişlerdir. Bu bulgular Gelbal ve Kelecioğlu (2007) tarafından desteklenmektedir. Krizler genel olarak örgütlerin yapılarını, siyasetlerini, girişimci durumlarını ve işleyişlerini kontrol etmeleri bakımından uygun imkanlar sunmaktadır (Boin, 2004).

“Öğretmenlerden kaynaklanan akademik bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlerin görev dağılım çizelgesini okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim tarihlerine göre düzenlenmesi konusu hakkında öğretmenler verdikleri cevaplarda kararsız kalmışlardır”. “Öğrenci başarısızlığından kaynaklanan bir kriz sonunda eğitim kalitesini yükseltmek için çalışma başlatırlar”, “öğretmenlerin projeye psikolojik olarak hazırlanmamasından dolayı oluşan bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlere uygun psikolojik desteğin verilmesi için çalışmalar yaparlar”, “okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz

sonrasında veli görüşleri de alınarak yeni önlemler alırlar.” ve “okul reformuna etki edecek yeni kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlar (üniversite, araştırma kurumu vb.) ile işbirliği sözleşmeleri yaparlar” maddeleri için öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz sonrasındaki becerileri ile ilgili ifadelerde “kararsız” yanıtı vermişlerdir.

5.1.4. “Öğretmenlerin, okul gelişimi açısından genel olarak okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri hakkındaki algıları nasıldır?”

Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde öğretmenlerin “katılıyorum” yanıtı verdikleri anlaşılmıştır. Ulutaş (2010) ve Aksu (2009) çalışmalarında farklı olarak, öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz yönetimi beceri düzeylerini tüm alt boyutta “çoğunlukla” düzeyinde bulmuştur. Kriz yönetimi, yöneticisinden her boyutta farklı beceriler bekler. Kriz anı hızlı kararlar almayı, risk almayı yetki kullanmayı gerektiren aktif eylem gerektirdiğinden diğerlerinden daha özel beceriler beklenen farklı bir boyut olduğu düşünülebilir.

5.1.5. “Okul Yöneticilerinin okul gelişimi açısından kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların Cinsiyet değişkenine göre algıları nasıldır?”

Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların cinsiyete göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buradan ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, ister kadın olsun, ister erkek, okullarda yaşanan krizlerin sıklık düzeyine ilişkin benzer algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bir başka deyişle, cinsiyet, öğretmenlerin okullarda yaşanan krizlerin sıklığına ilişkin algılarını etkileyen önemli bir değişken değildir. Soysal, Paksoy ve Özçalıcı (2011)’ya göre: “Özellikle kriz zamanlarında kadınların erkeklere göre daha az

rekabetçi yapıda olmaları ve riske girmekten kaçınmaları, buna karşılık daha insani ve duygusal bir tutum ve davranış sergilemeleri gibi nedenlerin kadın yöneticiler lehine farklılık ortaya koymaktadır.” Özdemir (2002), Ulutaş (2010) ve Maya (2014) da araştırmalarında benzer olarak cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark yoktur bulgusuna ulaşmışlardır.

5.1.6. “Okul Yöneticilerinin okul gelişimi açısından kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların kriz yönetimi Hizmet İçi Eğitime Katılma Değişkenine göre algıları nasıldır?”

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumuna göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Buradan, ortaöğretim okullarında görev yapan ve ilgili konuda herhangi bir hizmet öncesi ya da hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin, bu konuda herhangi bir eğitim almamış olan öğretmenlerle benzer algılara sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir. Okul güvenliğiyle ilgili herhangi bir konuda eğitim almış ya da almamış olma, öğretmenlerin, okullarda yaşanan krizlerin sıklığına ilişkin bakış açılarını ya da algılarını etkilememektedir. Bu sonuç Sayın (2008)’ın araştırması ile paralellik arz etmektedir. Kriz yönetimi ile ilgili hizmet içi eğitim programına katılan okul yöneticilerinin kriz yönetimi sürecinde daha etkin olduğu görülmüştür. Ayrıca, Adıgüzel (2007) çalışmasında, gelişmiş ülkelerde okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusunda üniversitelerde ve hizmet öncesinde eğitildiğini belirtmektedir. Hizmet içi kurslar modern okullaşmanın bir gereği olarak öğretmenlere kapasitelerini artırmaya yardımcı olur (Nawab, 2017) ve aynı zamanda hizmet içi öğretmen gelişim programları okulun gelişimini teşvik eder (Dreer ve diğ., 2017 ; Trorey ve Cullingford, 2017).

5.1.7. “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından

Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Branş Değişkenine Göre algıları nasıldır?”

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre incelendiğinde diğer branş öğretmenlerinin aksine Matematik öğretmenleri ortalamaları İngilizce/Almanca/Fransızca ve Resim/Müzik/Beden Eğitimi öğretmenlerinden ortalama puanları anlamlı bir şekilde daha yüksektir. Buradan matematik öğretmenlerinin bir kriz öncesi, kriz anı veya sonrasında okul yöneticilerinin becerilerine daha çok güvendikleri söylenebilir. Ayrıca, matematik öğretmenlerinin kriz yönetim anlayışlarının daha iyi olabileceğini de akla getirmektedir.

5.1.8. “Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından

Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre algıları nasıldır?”

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin verdikleri cevapların meslekteki çalışma süresine göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark bulunmuştur. Sayın (2008)’a göre de “okul yöneticilerinin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin onların deneyimlerinden etkilendiği sonucuna varmıştır. Artan yöneticilik kıdeminin kriz yönetimi sürecinde etkili olduğu belirlenmiştir.” Soysal, Paksoy ve Özçalıcı (2011)’nın kriz yönetiminde liderlik yeteneğinin bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi adlı çalışmalarıyla paralellik arz etmektedir. Bu durumun sebebi eğitilmiş ve tecrübeli olan yöneticilerin, daha az eğitim ve tecrübeye sahip olan yöneticilere göre zorluklarla baş edebilme, değişime uyum sağlayabilme, hızlı kararlar alarak

cesurca uygulayabilme ve sorunlar karşısında daha hızlı çözüm üretebilme gibi yeteneklere sahip olmaları ile açıklanabilir.

5.2. Nitel Bulgulara İlişkin Tartışma

5.2.1. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, yöneticilik sürelerinde karşılaştıkları kriz/krizlere ait görüşler.

Bu konuda okul yöneticileri “öğrenci, öğretmen, aile, bakanlık, maddi imkansızlık, öğretmen değişimi, boş geçen dersler, sendika, yasalar, yönetici ve okul dışından” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %16.7’i öğrenciler konusunda görüş bildirmiştir. Okullarda krize sebebiyet veren unsurlar, okul içi ve okul dışı etkenler şeklinde iki türde ele alınabilir. Okul içi etkenlerinin yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlardan oluşabileceği, okul dışı etkenlerde ise aile, dış baskı grupları, iş piyasası ve doğal afetler olarak ifade edilebilir. Genel olarak okuldaki tutumların yetersiz oluşu, iletişimin yetersizliği, siyasi baskıların oluşu, gayri yasal beklentilerin okulda kriz veya krizlere neden olduğu gerçektir. Tutar’ın (2011) da yapmış olduğu çalışmada, krize neden olan unsurları belirlemiş ve benzer neticelere ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin %15’i ise, karşılaştıkları krizlerin öğretmenler olduğunun önemini vurgulamıştır.

5.2.2. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştıkları engellere ait görüşler.

Bu konuda okul yöneticileri “bakanlık, aile, sendika, yetki sorunu, umursamazlık ve öğretmen idare arası” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %30.0’u bakanlık konusunda görüş bildirmiştir. Okullardaki krizlerin yönetiminde en büyük sorumluluk okul yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerine düşmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman, okul yöneticilerinin kriz ortamından çıkılmasında hayata geçirecekleri uygulamaları önceden tespit ederek krizin yapacak olması muhtemel zararları en az düzeye indirmelerini

sağlamaları gerekir. Bulgulara göre okul yöneticilerine düşen en önemli görev, tüm paydaşlarla sağlıklı, iyi ve sürekli irtibatla olmasıdır. Okul yöneticileri tutumuyla, olumlu davranışlarıyla, yerinde müdahalelerle okulda oluşan krizin ortadan kalkmasında gerekeni yapmalıdır. Demirtaş'ın (2000) yaptığı çalışmada, yöneticilerin kriz yönetiminde kabiliyetlerinin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Okul yöneticilerinin %23.5'i ise, krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin aileler olduğunu aktarmıştır.

5.2.3. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda kriz/krizler çıkması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız a ait görüşler.

Bu konuda okul yöneticileri “öğretmen, rehber öğretmenler, toplantılar, üniversiteler, idareci ve aile, sınıf denetimi ve bakanlık” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %30.0'u öğretmen konusunda görüş bildirmiştir. Yönetici, krizi çözerken olaylara tümünden yaklaşması, örgütün kültürüne, yönetim yapısına, kaynak kullanımına göre değerlendirme yaparak krizi yönetmelidir. Etkili bir kriz yönetimi, iç ve dış paydaşlarla ortak çalışmalar da yapılmalıdır (Ritchie, 2004). Yöneticilerin %16.7'si krizlerin çıkması için rehber öğretmenlerden yardımlar aldıklarını vurgulamıştır. Bu nedenle rehberlik ve danışmanlık görevlileri kariyer, ilaç bağımlılığı karşıtı, okul şiddeti, yol güvenliği ve disiplin durumları gibi bir çok konuda aktif yer almalıdır (Low ve diğ., 2013).

5.2.4. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız a ait görüşler.

Bu konuda okul yöneticileri “aile, bakanlık, rehber öğretmenler, öğretmenler, uzman kişiler, polis ve okul aile birliği” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %21.2'i aile konusunda görüş bildirmiştir. Krizlerin de olumlu yönlerinin olabileceği, krizlerden ders çıkarılarak muhtemel oluşabilecek yeni krizlerden asgari zararlar çıkabileceği muhakkaktır. Krizlerin okullar için bir tecrübe yeni bir deneyim kazanma becerisi kazandırdığı kesindir. Özdemir'in

(2002), araştırma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin %21.2'i krizleri sonlandırmak için bakanlıktan yardımlar aldıklarını aktarmıştır.

5.2.5. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız a ait görüşler.

Bu konuda okul yöneticileri “bilgilendirmek, plan yapmak, hoşgörü, devamlı denetim, etkili dinleme ve kaynaştırma” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %33,3'ü bilgilendirmek konusunda görüş bildirmiştir. Woolley (2017), öğretmen ve öğrenciler arasındaki pozitif ilişkilerin ve pozitif öğretim stratejilerinin kullanılmasının etkili ve pozitif öğrenme ortamını yaratacağını vurgulamaktadır. Koyuncu ve Erden (2010) da yaptığı araştırma öğretmenlerin “lütfen, teşekkür ederim, özür dilerim” gibi nezaket içeren kelimeleri sınıflarda kullanması; derslerin daha eğlenceli işlenmesini; öğretmenlerin sorulara doğru cevap veren öğrencileri kutlamaları öğrencilerin mutlu olmasını sağladığını ortaya çıkarmıştır (aktaran Demirtaş ve Kahveci,2010).

Okul yöneticilerinin %16.7'i tekrar krizlerin yaşanmaması konusunda almış oldukları önlemler içerisinde plan yapmak olduğu şeklinde vurgu yapmıştır.

BÖLÜM VI

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın bulgularına dayalı olarak ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlarla geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

6.1. Sonuçlar

6.1.1. Nicel Bulgulara İlişkin Sonuçlar

Araştırmada elde edilen sonuçlar alt amaçlarla ve bulgularla tutarlı olacak şekilde açıklanmıştır.

6.1.1.1. Okul yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplara İlişkin Sonuçlar

Öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul yöneticilerinin okul programını hazırladıkları anlaşılmıştır. Okul yöneticilerinin uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilmesi, öğretmenlerin hizmet içi eğitimlere gidilmesini teşvik etmeleri, okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını sağlayarak okullarının başarıya ulaşması için çalışmalar yürüttükleri öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli güven ortamını sağlayan okul yöneticileri, öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için önlem alma noktasında öğretmenler katılıyorum seviyesinde yanıt vermiş olsa da kararsızlık sınırına yaklaşmıştır. Okulda etkin kaynak kullanımının eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için okul yöneticileri önlemler almaktadırlar. Fakat önlem almayan müdürlerin de az da olsa varlığından söz edilmektedir.

Öğretmenlerin verdikleri cevaplardan, bir kriz çıkmaması için denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejilerin okul yöneticileri tarafından kullanılması konusunda öğretmenler kararsız kalmışlardır. Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı ölçülebilir amaçlar konmasında, öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını sağlamada, okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan destek alınma noktasında öğretmenler kararsız kalmışlardır. Bu da okul yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerileri bakımından bazı zayıf noktalarının olabileceğini akla getirmektedir

6.1.1.2. Okul yöneticilerinin kriz anında yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplara İlişkin Sonuçlar

Okul yöneticilerinin denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanarak sorunları çözdüğü verilen cevaplardan anlaşılmıştır. Ayrıca öğretmenler, okul programında yaşanan bir çakışma anında, dersleri demokratik (adaletli) bir şekilde dağıtıldığını belirtmişlerdir. Öğretmenlere meslek içi eğitimlere gitmeleri için çalışma yürütme konusunda her ne kadar da öğretmenler hem fikir olsalar da ortalamanın kararsızlık noktasına yakın olması bazı sorunların olabileceğini akla getirmektedir. Krizle mücadelede okuldaki lider öğretmenlerin de yardım etmesiyle krizi aşmaya çalışan okul yöneticileri, kriz anında öğrenci başarısızlığı söz konusu olduğu zaman ölçülebilir amaçlara uyulup uyulmadığını kontrol ettikleri, öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Okulda güven ortamının sağlanmamasından dolayı oluşan bir kriz durumunda, krizin aşılması için kişiler arasında gerekli güven ortamını sağlayıp uzlaşım sağlamada, kaynak kullanımının eksikliğinden dolayı ek kaynak yaratmada, öğretmenler katılıyorum yanıtı verseler de bu sonuçların kararsızlık noktasına yakın olması bazı tedbirlerin daha alınması konusunu da akla getirmektedir.

Öğretmenlerin projelere psikolojik olarak hazırlanmamasından oluşan bir başarısızlık durumunda okul yöneticilerinin öğretmenleri sürekli motive etmesi konusunda öğretmenler verdikleri cevaplarla kararsız kalmışlardır. Ayrıca, okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesinden kaynaklanan bir kriz anında veli

toplantılarının yapılması noktasında bazı sorunların olduğu tespit edilmiştir. Okul geliştirme ve okul reformu çalışmaları sırasında oluşan bir krizde, denetleme ve değerlendirme işlevini de yürütmeleri için dışarıdan alınması düşünülen uzman desteğini devreye koymada öğretmenler okul geliştirme çalışmaları sırasında okul yöneticilerinin kriz anındaki becerileri ile ilgili ifadelerde kararsız kalmışlardır. Bu da okul yöneticilerinin iletişim, aile desteği, kriz anında dışarıdan uzman desteği alma konularında öğretmenlerin verdikleri cevaplardan bazı sorunların olduğunu ortaya çıkarmıştır.

6.1.1.3. Okul yöneticilerinin kriz sonrasında yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevaplara Yönelik Sonuçlar

Okul yöneticilerinin aynı krizin tekrarlanmaması için uygun yöntem ve stratejilerin kullanılmasında, yaşanan kriz konularına yönelik alınan kararları ilgili taraflara bildirme konusunda, öğretim teknolojilerindeki oluşan arızayı gidermek için tamire göndermede, bir kriz durumu sonrasında böyle bir krizin tekrar oluşmaması için gerekli önlemleri alma konularında okul yöneticilerinin görevlerini yapmaya çalıştıkları anlaşılmıştır. Okulda etkin kaynak kullanımı için ek kaynak yaratmak için de öğretmenler katılıyorum yanıtı vermişlerdir.

Okul yöneticilerinin kriz sonrasında yapması gereken bazı konularda öğretmenler kararsız kalmışlardır. Öğretmenlerden kaynaklanan akademik bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlerin görev dağılım çizelgesini okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim tarihlerine göre düzenlenmesi konusu hakkında öğretmenler verdikleri cevaplarda kararsız kalmışlardır. Okul yöneticilerinin bu düzenlemeyi yapmadıkları ya da yapamadıkları konusu önem arz etmektedir. Bu düzenlemeyi yapamama nedeni noktasında, öğretmen eksikliğinin de olabileceğini akla getirmektedir. Öğrenci başarısızlığından kaynaklanan bir kriz sonunda eğitim kalitesini yükseltmek için çalışma başlatma, kriz sonrası öğretmenlere uygun psikolojik desteğin verilmesi, okulda verilen eğitimin evde desteklenmemesi, okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlar işbirliği sözleşmeleri yapıp yapmamama konularında okul yöneticileri hakkında öğretmenler kararsız kalmışlardır. Bu da

okullarda olası bir kriz sonrası çözümde okulların ne kadar başarılı olabileceği konusunda şüphe yaratmaktadır.

6.1.1.4. Okul yöneticilerinin genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevaba İlişkin Sonuç

Okul yöneticilerinin genel olarak kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde öğretmenlerin katılıyorum yanıtı verdikleri anlaşılmıştır. Fakat ortalama değerin sınır noktasında, yani kararsızlık noktasına yakın olması okullarda gerekli tedbirlerin alınmaması durumunda okullardaki krizlerin aşılamayabileceğini akla getirmektedir. Maya (2010) ve Savcı (2008) çalışmalarıyla tüm alt boyutlarda bulgular bu araştırmanın bulguları ile benzerdir.

6.1.1.5. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Cinsiyete Göre Karşılaştırılması Sonucu

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevaplarda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Dolayısıyla, OGAÖTDÖ'ye verilen cevapların öğretmenlerin cinsiyetinden bağımsız olduğunu söylenebilir. Bu sonuç Akbaba (1997)'nin ortaöğretim kurumlarında yapmış olduğu araştırması ile paralellik arz etmektedir.

6.1.1.6. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Yönetimi Konusunda Hizmet İçi Eğitime Katılma Durumuna Göre Karşılaştırılması sonucu

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların kriz yönetimi konusunda hizmet içi eğitime katılma durumuna göre karşılaştırılması sonucunda anlamlı bir fark bulunmamıştır. Dolayısıyla, okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile ilgili düşüncelerini açıklarken öğretmenlerin hizmet içi eğitim alma durumu bir farklılık yaratmamıştır. Adıgüzel (2007) ise çalışmasında kriz öncesi hazırlıklı olmak, proaktif davranmak için okul yöneticilerinin eğitilmiş olması gerektiğini belirtmektedir.

6.1.1.7. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Branş Değişkenine Göre Karşılaştırılması Sonucu

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye verdikleri cevapların öğretmenlerin branşlarına göre karşılaştırılması sonucunda matematik öğretmenlerinin lehine olmak üzere anlamlı bir fark bulunmuştur. Bu sonuç ile matematik öğretmenlerinin bir kriz öncesi, kriz anı veya sonrasında okul yöneticilerinin becerilerine daha çok güvendikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca bu sonuç, matematik öğretmenlerinin kriz yönetim anlayışlarının daha iyi olabileceğini de akla getirmektedir.

6.1.1.8. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Meslekteki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması Sonucu

Öğretmenlerin meslekteki çalışma süresi ortalaması ve ortanca değer göz önünde tutulduğunda bulunan ortalama çalışma süresi olan 13 yıldan az olan öğretmenlerin OGAÖTDÖ ortalamalarının anlamlı bir şekilde daha yüksek olarak bulunmuştur. Bu da meslekteki tecrübesi az olan öğretmenlerin okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri konusunda daha pozitif olduğu ya da tam tersine bu konularda az birikimlerinden dolayı olayları görememe noktasında yönetime olan güven durumlarından dolayı daha pozitif bir düşünce içinde olabileceği akla gelmektedir. Sayın (2008) da araştırmasında, benzer sonuçlara ulaşmış ve bu durumun yöneticilik deneyiminden kaynaklandığını belirtmiştir.

6.1.1.9. Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Becerileri Bakımından Öğretmenlerin OGAÖTDÖ'ye Verdikleri Cevapların Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrasına Göre Karşılaştırılması Sonucu

Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri bakımından kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrasındaki OGAÖTDÖ için öğretmenlerin verdikleri cevaplara yönelik yapılan tekrarlı ölçümler için çift yönlü varyans analizi sonucunda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticileri, bir kriz çıkmaması için denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejileri kullanırlar kriz öncesine nazaran daha çok kriz anı ve sonrasında kullanmaları dikkat çekicidir. Fakat kriz öncesi bu yöntem ve stratejileri okul yöneticileri tarafından kullanılmamaktadır. Oysa Adıgüzel (2007) ve Sayın (2008) çalışmalarında kriz yönetiminde birinci ve en önemli safhanın planlama olduğunu ve tüm örgütsel işlemlerin amaçlarının gerçekleştirilmesinde önem taşıdığını belirtirler.

Öğretmenler arasında çatışma yaşanmasına fırsat vermeden okul programını kriz öncesi, kriz anı veya kriz sonrası fark etmeksizin okul

yöneticilerinin hazırladıkları anlaşılmıştır. Ayrıca, okul başarısının artırılması için uygun öğretim teknolojilerinin okula getirtilip, kullanılması için okul yöneticilerinin kriz anından daha çok kriz öncesinde çalıştıkları, öğretmenlerin mesleki gelişimi için, hizmet içi eğitimlere gidilmesini teşvik ettikleri için bu yönde bir sorun tespit edilmemiştir.

Araştırmaya katılan öğretmenler, öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı okul yöneticilerinin ölçülebilir amaçları kriz öncesi veya sonrasında daha çok kriz anında koyduklarını belirtmişlerdir. Bu durumdan dolayı öğretmenlerin kararsız kalması önem arz etmektedir. Bu konuda çıkabilecek bir kriz anında okul yöneticilerinin çözüm bulmaları zor olacaktır.

Okul yöneticileri, okuldaki bir projenin başarıya ulaşması için öğretmen ve yardımcı personelin katılımını, anne ve babaların da katılımlarını, okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan destek alınmasını kriz anı veya kriz sonrasında daha çok kriz anında sağladıkları öğretmenlerin verdikleri cevaplardan anlaşılmıştır. Bu konuda da çıkabilecek bir kriz anında okul yöneticilerinin çözüm bulmaları zor olacaktır.

Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli okul yöneticileri güven ortamını kriz anından daha çok kriz öncesinde, kriz anından daha çok kriz sonrasında sağlamaları son derece önemlidir. Fakat kriz anında bu ortalamaların diğerlerine göre az ve kararsızlık noktasına yine yakın olmasından dolayı bu konuda tedbir alınması gerekebilir. İnand (2008) çalışmasında okul müdürlerinin krize hazırlık için yapılan çalışmalara bakıldığında, hem ilköğretim hem de ortaöğretimde çalışan müdürlerin yarısından fazlasının krize hazırlıklı olmadıklarının görüldüğünü belirtir. Benzer şekilde, öğrenci başarısının değerlendirilmesi planının yokluğundan kaynaklanabilecek bir kriz için gerekli önlemleri, kriz anından daha çok kriz öncesinde, kriz anından daha çok kriz sonrasında aldıkları öğretmenler tarafından belirtilmiştir. Bu bulgu da kriz anında okul yönetimi tarafından alınabilecek tedbir ve önlemlerin sınırlı olabileceğini göstermektedir.

6.1.2. Nitel Bulgulara İlişkin Sonuçlar

6.1.2.1. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, yöneticilik sürelerinde karşılaştıkları kriz/krizlere ait sonuçlar.

Bu konuda okul yöneticileri “öğrenci, öğretmen, aile, bakanlık, maddi imkansızlık, öğretmen değişimi, boş geçen dersler, sendika, yasalar, yönetici ve okul dışından” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %16.7’i öğrenciler konusunda görüş bildirmiştir. Okullarda krize sebebiyet veren unsurlar, okul içi ve okul dışı etkenler şeklinde iki türde ele alınabilir. Okul içi etkenlerinin yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer çalışanlardan oluşabileceği, okul dışı etkenlerde ise aile, dış baskı grupları, iş piyasası ve doğal afetler olarak ifade edilebilir. Genel olarak okuldaki tutumların yetersiz oluşu, iletişimin yetersizliği, siyasi baskıların oluşu, gayri yasal beklentilerin okulda kriz veya krizlere neden olduğu gerçektir. Tutar’ın (2011) da yapmış olduğu çalışmada, krize neden olan unsurları belirlemiş ve benzer neticelere ulaşmıştır. Okul yöneticilerinin %15’i ise, karşılaştıkları krizlerin öğretmenler olduğunun önemini vurgulamıştır.

6.1.2.2. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, oluşan kriz/krizleri çözmede karşılaştıkları engellere ait sonuçlar.

Bu konuda okul yöneticileri “bakanlık, aile, sendika, yetki sorunu, umursamazlık ve öğretmen idare arası” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %30.0’u bakanlık konusunda görüş bildirmiştir. Okullardaki krizlerin yönetiminde en büyük sorumluluk okul yöneticileri olan müdür ve müdür muavinlerine düşmektedir. Bu açıdan bakıldığında zaman, okul yöneticilerinin kriz ortamından çıkılmasında hayata geçirecekleri uygulamaları önceden belirleyerek krizin yapacak olması muhtemel zararları en az düzeye indirmelerini sağlamaları gerekir. Bulgulara göre okul yöneticilerine düşen en önemli görev, tüm paydaşlarla sağlıklı, iyi ve sürekli irtibatla olmasıdır. Okul yöneticileri tutumuyla, olumlu davranışlarıyla, yerinde müdahalelerle okulda oluşan krizin

ortadan kalkmasında gerekeni yapmalıdır. Demirtaş'ın (2000) yaptığı çalışmada, yöneticilerin kriz yönetiminde kabiliyetlerinin önemli olduğuna vurgu yapmıştır. Okul yöneticilerinin %23.5'i ise, krizleri çözmede karşılaştıkları engellerin aileler olduğunu aktarmıştır.

6.1.2.3. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda kriz/krizler çıkmaması için kimlerden, ne gibi yardımlar aldınız a ait sonuçlar.

Bu konuda okul yöneticileri “öğretmen, rehber öğretmenler, toplantılar, üniversiteler, idareci ve aile, sınıf denetimi ve bakanlık” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %30.0'u öğretmen konusunda görüş bildirmiştir. Yönetici, krizi çözerken olaylara tümünden yaklaşması, örgütün kültürüne, yönetim yapısına, kaynak kullanımına göre değerlendirme yaparak krizi yönetmelidir. Etkili bir kriz yönetimi, iç ve dış paydaşlarla ortak çalışmalar da yapılmalıdır (Ritchie, 2004). Yöneticilerin %16.7'si krizlerin çıkmaması için rehber öğretmenlerden yardımlar aldıklarını vurgulamıştır. Bu nedenle rehberlik ve danışmanlık görevlileri kariyer, ilaç bağımlılığı karşıtı, okul şiddeti, yol güvenliği ve disiplin durumları gibi bir çok konuda aktif yer almalıdır (Low ve diğ., 2013).

6.1.2.4. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda oluşan kriz/krizleri sonlandırmak için kimlerden, ne tür yardımlar aldınız a ait sonuçlar.

Bu konuda okul yöneticileri “aile, bakanlık, rehber öğretmenler, öğretmenler, uzman kişiler, polis ve okul aile birliği” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %21.2'i aile konusunda görüş bildirmiştir. Krizlerin de olumlu yönlerinin olabileceği, krizlerden ders çıkarılarak muhtemel oluşabilecek yeni krizlerden asgari zararlar çıkabileceği muhakkaktır. Krizlerin okullar için bir tecrübe yeni bir deneyim kazanma becerisi kazandırdığı kesindir. Özdemir'in (2002), araştırma sonuçları ile de tutarlılık göstermektedir. Okul yöneticilerinin %21.2'i krizleri sonlandırmak için bakanlıktan yardımlar aldıklarını aktarmıştır.

6.1.2.5. Okul yöneticilerinin okul gelişimi açısından, okulda kriz/krizlerin tekrar yaşanmaması için ne gibi önlemler aldınız a ait sonuçlar.

Bu konuda okul yöneticileri “bilgilendirmek, plan yapmak, hoşgörü, devamlı denetim, etkili dinleme ve kaynaştırma” ilişkin görüşler vermişlerdir. Yöneticilerin %33,3’ü bilgilendirmek konusunda görüş bildirmiştir. Woolley (2017), öğretmen ve öğrenciler arasındaki pozitif ilişkilerin ve pozitif öğretim stratejilerinin kullanılmasının etkili ve pozitif öğrenme ortamını yaratacağını vurgulamaktadır. Koyuncu ve Erden (2010) da yaptığı araştırma öğretmenlerin “lütfen, teşekkür ederim, özür dilerim” gibi nezaket içeren kelimeleri sınıflarda kullanması; derslerin daha eğlenceli işlenmesini; öğretmenlerin sorulara doğru cevap veren öğrencileri kutlamaları öğrencilerin mutlu olmasını sağladığını ortaya çıkarmıştır (aktaran Demirtaş ve Kahveci,2010). Okul yöneticilerinin %16,7’i tekrar krizlerin yaşanmaması konusunda almış oldukları önlemler içerisinde plan yapmak olduğu şeklinde vurgu yapmıştır.

6.2. Öneriler

Aşağıda araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgulara dayanarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmaktadır.

6.2.1. Araştırmanın Bulgularına Yönelik Öneriler:

- 1- Okulda bir kriz durumunun oluşmaması için gerekli güven ortamını sağlama ve öğrenci başarısının değerlendirilmesi planını hazırlama konusunda okul yöneticilerine hizmet içi eğitimler verilebilir.
- 2- Okulda etkin kaynak kullanımının eksikliğinden dolayı oluşabilecek bir kriz için az sayıda okul yöneticileri önlem almamaktadırlar. Bunun nedenleri araştırılabilir.
- 3- Denenmiş ve doğrulanmış yöntem ve stratejilerin okul yöneticileri tarafından kullanılması konusunda gerekli tedbirler alınmalıdır.

- 4- Öğrenci başarısızlığından kaynaklanabilecek bir krize karşı ölçülebilir amaçlar konmasında, öğrenci, anne ve babaların da katılımlarını sağlamada, okul reformuna etki edecek kriz ortamlarının oluşmaması için okul dışından uzmanlardan/uzman kuruluşlardan destek alınması için okul yöneticileri teşvik edilmeli veya onlara bu konuda hizmet içi eğitim verilmelidir.
- 5- Öğretmenlere meslek içi eğitimlere gitmeleri, öğretmenlerden kaynaklanan akademik bir başarısızlık sonrasında, öğretmenlerin görev dağılım çizelgesini okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim tarihlerine göre düzenlenmesi konularında okul yöneticilerinin bu düzenlemeyi yapmaları konusunda gerekli tedbirler alınmalıdır.
- 6- Öğrenci başarısızlığından kaynaklanan bir kriz sonunda eğitim kalitesini yükseltmek için çalışma başlatma, kriz sonrası öğretmenlere uygun psikolojik desteğin verilmesi, okulda verilen eğitimin evde desteklenmesi konusunda hem öğretmenlere hem okul yöneticilerine hizmet içi eğitim ve farkındalık seminerleri verilebilir.
- 7- Kriz yönetim ölçeği okullar için tek tek uygulanarak örgütün gelişim durumu ve alınması gereken tedbirler belirlenebilir.
- 8- Her okulun krize müdahale planı hazırlamasının, oluşabilecek her kriz karşısında tedbirli olmasını sağlayarak örgüt gelişimini artırabilir.
- 9- Okul yöneticilerinin yetkilerinin sınırlı olması, kriz yönetimi çalışmalarında karar alma ve kararları uygulamalarında önemli bir engel olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin görev tanımları doğrultusunda yetkilerinin artırılması gerekmektedir.
- 10- Kriz yönetimi çalışmaları okul yöneticisinin tek başına aşamayacağı kadar karmaşık ve sistematik bir yapıya sahip olduğundan ekip çalışmasını gerektirir. Bu nedenle her okulda kriz yönetimi ekibi oluşturulması gerekmektedir.
- 11- Krizleri yönetmek için geliştirilen stratejiler arasında, bilgilendirme çalışmalarına da yer verilmelidir. Okuldaki bireylerin olası krizlere psikolojik olarak hazırlanması sağlanmalıdır.

6.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler:

- 1- Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda öğrencilerin ve okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri konusunda tutum ve yeterlikleri araştırılabilir.
- 2- Yapılan çalışma ortaokul ve lise kademesinde görev yapan öğretmenlere yöneliktir, gelecekte gerçekleştirilecek olan çalışmalarda ilkokul kademesinde ve farklı branşlarda öğretmenlerin, okul yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerilerini OGAÖTDÖ'ye göre değerlendirilebilir.
- 3- Bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda, okul yöneticilerinin kriz öncesi yönetim becerilerini okul gelişimi açısından ele alan çalışmalarla günümüzde geldiği yeri ve önemi vurgulanabilir.
- 4- Bu araştırma, anne-babalara (veli) da uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir.
- 5- Okullardaki kriz yönetimi ile okul etkililiği, öğretmen iş doyumu ya da morali arasındaki ilişki araştırılabilir.
- 6- Bu çalışmada kullanılan veri toplama aracı, gelecekte bu konuda çalışmak isteyen araştırmacılar tarafından geliştirilebilir ve kendi okullarına özgü olabilecek kriz durumları eklenebilir.
- 7- Farklı ülkelerdeki araştırmacılar ise geliştirilen bu ölçeği kendi kültürlerine uyarlama çalışmaları yapabilir.
- 8- Bu konuda araştırma yapacak araştırmacılar, farklı yöntemler kullanabilir ve değişik yollarla (gözlem, görüşme vb) veri toplayabilir.

KAYNAKÇA

- Ada, S. ve Baysal, Z.N. (2010). Türk Eğitim Sistemi ve Etkili Okul Yönetimi. Ankara: Pegem Akademi
- Adıgüzel, S. (2007). İlköğretim Okul Müdürlerinin Deprem İle İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akarsu, A. H. (2010). İngiltere’de ilköğretim okullarında acil durum yönetimi ilkeleri ve uygulamaları. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.
- Akbulut, Y. (2010). Sosyal bilimlerde SPSS uygulamaları: Sık kullanılan istatistiksel analizler ve açıklamalı SPSS çözümleri. İstanbul: Gdeal Kültür ve Yayıncılık.
- Akdağ, M ve Taşdemir, E.(2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. Selçuk İletişim, 4 (2), 141- 157.
- Akım, F. (2010). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, 38, 171-176.
- Akpınar, B. ve Köksalan B. (2003). Olağanüstü Haller ve Okul. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13, 151-158.
- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2003). *Okullarda Krize Müdahale Planlaması*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi. Cilt 36. Sayı 1-2.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi ve Vizyoner Liderlik. Journal of Yasar University, 4(15), 2435-2450.

- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin kriz Yönetim Becerisi, e-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences Mart.
- Alkan, A. (2002). Eğitim yöneticiliği sınavlarına hazırlık ve yetiştirme el kitabı. Ankara: Eylül.
- Altunya, N. (1997). Eğitim sorunumuza kuşbakışı: Görüş ve öneriler (3. baskı). Ankara: Ürün Yayınları.
- Asunakutlu, T., Safran, B. ve Tosun,E. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 5, (1), 141-163.
- Augustine, (2000). Kriz Yönetimi. Çeviri Salim Atay. İstanbul: BZD Yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). Eğitim yönetimi (4. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydemir, M. ve Demirci M. K. (2005). Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi. Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29 (1) 65-81.
- Aydın, M. (2002). Eğitim kurumları yönetici adaylarının eğitim yönetimi ders notları, Ankara: MEB Yayınları
- Aydın, M. (2010). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Aykaç, B. (2011). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi (2), 123-132
- Balcı, A., (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: Pegem A Yayıncılık

- Balcı, A., (2007) , Etkili Okul, Okul Geliştirme Kuram Uygulama ve Araştırmaları, Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Baran, H. (2007). İşletmelerde kriz yönetimi. <http://www.izto.org.tr/NR/rdonlyres/7475BDA1-95B7-4855-B351-ADCE4362AFE/4491/hitaykriz1.pdf> [27 Ocak 20018].
- Baş T., Çamır, M., & Özmalda, B. (2008). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Baydaş, A., Bakan, İ. ve Özyılmaz, A. (2011). “Kriz ve Kriz Yönetimi”. (Ed.: İ. Bakan).Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Boin, A. (2004). “Lesson from crisis research”. International Studies Review, 6(1), 165194.
- Bozgeyik, A. (2004). Krizleri fırsata dönüştürmek. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bozgeyik, A. (2008). Krizlerden Yükselerek Çıkmak. İstanbul: Beta yayıncılık.
- Brock, S. E., Sandoval J. & Sharon L. (2001). Preparing for crises in the schools: A manual for building school crisis response teams (2th editon). New York: J. Wiley.
- Bursalioğlu, Z. (2002). Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış (12. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Bursalioğlu, Z. (2002). *Okul Yönetiminde Teori ve Uygulama*. Ankara: Pegama Yayıncılık
- Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (14. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2013). Bilimsel araştırma yöntemleri. Ankara: Pegem Akademi.
- Can, H. (2011). Organizasyon ve yönetim. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın., E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim* (8. Baskı). Ankara: Siyasal Yayınları.
- Cediel, A. J. (2004). “With an Army: Mobilizing Parents for School Improvement. Harvard University” (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Cener, P. (2007). Kriz Yönetimi. <http://www.danismend.com/> (20 Şubat .2018)
33t
- Cesur, M. (2005), Kastamonu İli Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Yönetim Biçimleri, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Cohen, L., Manion, L. ve Morrison, K. (2007). Research methods in education (6th ed). London: Routledge.
- Cresswell, J. W. (2011). Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research (4th Ed.). Boston: Pearson Education.
- Çelik, A. (2010). Kriz ve Stres Yönetimi. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Çelik, K. (2007). Okullarda Acil Durum Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çetin, C. (2006). Sorumluluk ve Kriz. www.canancetin.com (06 Eylül 2017)
- Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamalar. Ankara: Pegem Akademi.

- Damiani V.B. (2006). *Crisis Prevention And Intervention In The Classroom: What Teachers Should Know*, Rowman & Littlefield Education, Toronto, Oxford.
- Demir, N. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. Kaymakamlık Tezi, Ankara.
- Demirtaş, H. (2000), *Kriz Yönetimi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(23), 359.
- Demirtaş, Z., & Kahveci, G. (2010). İlköğretim İkinci Kademe Öğrencilerinin Okullarına Yönelik Beklenti ve Memnuniyet Düzeyleri. *E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences*, 1C0263, 5(4), 2150- 2161.
- Döş, İ ve Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Dönmez, B. (2001) : *Okul Güvenliği Sorunu ve Okul Yöneticisinin Rolü*. Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. Sayı 7(25). s.s. 63-74.
- Dönmez, B. ve Güven, M. (2001). *Ortaöğretimde Görev Yapan Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Okul Güvenliğine İlişkin Algı ve Beklentileri*. Araştırma Projesi, Proje No: 2001/54. Malatya.
- Dreer, B., Dietrich, J., & Kracke, B. (2017). From In-service Teacher Development to School Improvement: Factors of Learning Transfer in Teacher Education. *Teacher Development. An International Journal of Teachers' Professional Development*, 21(2), 1
- Ekinci, H. ve İzci, F. (2006). *Kriz Yönetiminde İnsan Kaynaklarına Psikolojik Desteğin Önemi ve Kayseri Tekstil Sektöründe Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2 (12), 39-54.

- Elmore,R. (2000); Building a New Structure for School Leadership, (Okul Liderliği için Yeni Bir Yapılanma ĖnĖa Etmek). Washington, D.C.: The Albert Shanker Ėnstitute.
- Erdoğan, İ. (2005). Yeni bin yıla doğru Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözümler (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erkuş, A. (2014). Psikolojide ölçme ve ölçek geliştirme I: Temel kavramlar ve işlemler (2.Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı,Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Filiz, E. (2007). Türk kamu yönetiminde kriz yönetimi. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım.
- Gelbal, S., & Kelecioğlu, H. (2007). Teachers' Proficiency Perceptions of About the Measurement and Evaluation Techniques and the Problems They Confront. *H. U. Journal of Education*, 33, 135-145.
- Goldman, S.B. (2009).Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts: A Case Study.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Massachusetts Uni.<http://proquest.umi.com/pqdweb?index=18&sid=1&srchmode=1&vinst=PR> (20 Ağustos 2017)
- Goldenberg, C. (2003). "Settings For School Improvement." *International Journal of Disability, Development and Education*. 50 (1).
- Gökçe, E. (2000). İlköğretimde okul aile işbirliğinin geliştirilmesi. 4. Ulusal sınıf öğretmenliği sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

- Gökmen, D. (2007). Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi. http://www.kutuphanem.com/bilgi/arsiv1/odev_tez-13713-egitim-orgutlerinde-krizyonetimi.asp (17 Temmuz 2017).
- Göksu, T. (2011). Kamuda Kriz Yönetimi ve Türkiye’de Kriz Yönetimi Teşkilatlanması. *Türk İdare Dergisi*, (459), 37-64.
- Green D. (2006). School Crisis Plans In The State Of Illinois (Doctor of Education), Illinois State University, <http://proquest.umi.com> (10 Temmuz 2017).
- Güçlü, N. (2002). Lise müdürlerinin problem çözme becerileri. *Millî Eğitim Dergisi* (160). 272-300.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt Kültürü. *Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (6), 147-160.
- Gültekin, M. K. (2002). *Krizde Yönetim, Krizde Check-Up Krizden Çıkış Yolları*. İstanbul: Alp Yayınları.
- Gümüşeli, A. İ. (2005). Okul müdürleri için geliştirilen liderlik standartları. www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/okul_mudurleri_liderlik_standart.pdf. (22 Temmuz 2017).
- Hale, S.H. (2000). *Comprehensive School Reform Research-baseb Strategies to Achieve High Standards*. West Ed.
- Haney, L. M. (2005). “Teachers on Assignment: An Investigation into Their Roles and Contributions to School Improvement.” *Immaculate College* (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Harris, A. (2000). “What Works in School Improvement? Lessons From the Field and Future Directions” *Educational Research*, 42 (1), 1-11.

- Haşit, G (2000). İşletmelerde kriz yönetimi ve Türkiye'nin büyük sanayi işletmeleri üzerinde yapılan araştırma çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları. (No: 1177).
- Hesapçıoğlu, M. (2003). Okul, 'New Public Management' ve Toplam Kalite Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice 3 (1), s. 145-165.
- Idaho Department of Education (2002). (Safe and Drug-Free Schools Program). The safe schools and crisis management: Guidelines, strategies and tools. <http://www.sde.state.id.us/Safe/Publications> [15 Ocak 2018].
- İnandı, Y. (2008). Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.10, 55,36-55.
- İlgar, L. (2005). Eğitim yönetimi, okul yönetimi, sınıf yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Johnson, D. W. (1971). Students against the school establishment: Crisis intervention in school conflicts and organizational change. Journal of School Psychology 9 (1), 84-92.
- Kaplan, S. (2002). İlköğretim I. kademe okul aile işbirliği mevcut durum ve bir model önerisi. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi Ve İletişim. İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, (49).
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve Kriz Yönetimi. Akademik Bakış, Sosyal Bilimler E- Dergisi, (13),1-15

- Karasar, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler, teknikler*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Kaysılı, B. K. (2008). Akademik başarının arttırılmasında aile katılımı. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi, 9 (1). 69-83.
- Keskinkılıç, K. (2007). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Kılıç Çakmak, E., Güneş, E., Çiftci, S. ve Üstündağ, M. T. (2011). Web sitesi kullanılabilirlik ölçeğinin geliştirilmesi: Geçerlik, güvenirlik analizi ve uygulama sonuçları. Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 1(2), 31-40.
- Low, S. K., Kok, J. K., & Lee, M. N. (2013). A holistic approach to school-based counselling and guidance services in Malaysia. *School Psychology International*, 34(2), 190–201.
- Luecke, R. (2008). Felaketleri Önleme Becerisi, Kriz Yönetimi. Harvard Business Essentials, Çev. Önder Sarıkaya. İstanbul: Yayıncılık Matbaa.
- Luecke, R. (2009). Kriz Yönetimi (İkinci Baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, Yönetim Bilimleri Dergisi, 12(23) 209-235.
- MEB, (2007), Planlı Okul Gelişim Modeli Okulda Stratejik Yönetim Modeli, Ankara
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis : an expanded sourcebook (2. bs.). California: SAGE Publications.

- Mitroff, Ian I. , Diamond, M. A. ve Alpaslan, C.M. (2006) . How Prepared Are America’s Colleges and Universities for Major Crises?.,. Change, Vol:38. No: 1, 60 – 67
- Nagy, S. ve Biber, H. (2010). Mixed methods research. Newyork: The Guilford Press.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi:(Edirne ili örneği)*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- OFSTED (Office For Standart in Education), (1995). Improving Schools. HMSO, Second Edition.
- Özcan, H.Ö.(2008). İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Okuldaki Disiplin Yaklaşımları İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdemir, T.A.(2002). İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü, Düzce.
- Özer, M. Akif, (2008). 21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Paletta, A. Vidoni, D. (2006). Italian school managers: a complex identity. Leadershap and management, 34(1). 46-71.
- Pira A. ve Sohodol Ç. (2010). Kriz Yönetimi (3. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Ritchie, B. W. (2004). “Chaos, crises and disaster: a strategic approach to crisis management in the tourism industr”. Tourism Management, 25(6), 669-683.

- Regester, M. & Larkin, J. (2008). *Risc Issues and Crisis Management in Public Relations*, Kogan Page, London and Philadelphia.
- Ridgely, J. T. (2006). *Comprehensive crisis training for school-based professionals: The development, implementation, and evaluation of a crisis preparation and response curriculum*. Unpublished doctoral dissertation, University Of Maryland, Maryland, United States.
- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195.
- Stephens, R. D. (1996). 40 ways to safer schools. *Education Digest*, 62(1).
- Tağraf, H. ve Arslan, N.T. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif yaklaşım, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1), 149-160.
- Tavşancıl, E. (2006). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Thompson, R.A. (2005). *Crisis Intervention and Crisis Management*, New York: Taylor & Francis Books.
- Trethowan, V.J. (2009). *Winburne University of Technology Faculty of Live Onal Social Sciences Viktoria Australia*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Swinburn Üni. <http://hdl.handle.net/1959-3/56900> . (22 Ağustos 2017)

Trorey, G., & Cullingford, C. (2017). *Professional Development and Institutional Needs*. Routledge, USA. Retrieved from https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=IEErDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA223&dq=total+quality+management++role+principals+teachers+&ots=ZOJyhzRLWv&sig=4VJnbgte5c1geG60Ri9B-1XJc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

Tutar, H. (2004). Kriz ve stres yönetimi. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Ortamında Yönetim. İkinci Baskı. İstanbul.

Tutar, H. (2011). Kriz ve Stres Yönetimi (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Türk Dil Kurumu (2015). Genel Türkçe sözlük. <http://www.tdk.gov.tr>.

Türnüklü, A. (2004). Okullarda Sosyal Ve Duygusal Öğrenme. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 10(1), 136-152.

Türkünlü, A. (2006). Sınıf ve okul disiplinine çağdaş bir yaklaşım: Onarıcı disiplin. Ankara: Ekinos Basım Yayım.

Tüz, M.V. (2004). Kriz Yönetimi İşletmelerde Uygulama için Temel Adımlar. İstanbul: Alfa Akademi Basım.

Uluçay, M. R. (2005). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Tanımlanan Görevlerinin Okul Vizyonu Oluşturmadaki Etki Düzeyi, Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Ulutaş, S. (2010). Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Denizli.

- Uras, M. (2003). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum Ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları. IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu (s.1-8).15- 16 Ekim 1998 Pamukkale Üniversitesi-Denizli, Paü Eğitim Fakültesi Dergisi, (7), 1-8.
- Uslanmaz, A. (2004). Kriz yönetimi ve doğal afetlere hazırlık: Düzce deneyimi ve yeni bir model önerisi. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vural, B. (2004): *Öğrencinin Başarısı İçin Aile-Okul Birlikteliği*. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2.Baskı, s.39.
- Wachter, C. A. (2006). Crisis in the schools: Crisis, crisis intervention training, and school counselor burnout. Unpublished doctoral dissertation, The University Of North Carolina At Greensboro, North Carolina, United States.
- Waukegan Community Unit School District (2003). Crisis management plan. <http://files.waukeganschools.org/teachers/CrisisManagement.pdf> (15 Ocak 2018).
- Wheeler G.A. (2002). Crisis Management Training Needs: Perceptions Of Virginia Principals (Doctor of Education), University of Virginia, <http://proquest.umi.com> (04 Temmuz 2017).
- Woolley, M. (2017). *The Challenge of Teaching*, Publisher Springer: Singapore, 175-179. Retrieved from https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-10-2571-6_24.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 5.Baskı.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (9.Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

EKLER**Ek A : Nitel Boyuttaki Görüşme Formu**

**Ek B : Ölçek Geliştirme İçin Ortaöğretim Dairesi'nden Alınan İzin
Belgesi**

Ek C : Görüşme Yazısı

Ek D;E : Uzman Değerlendirme Formu

**Ek F : Anket Uygulamak İçin Ortaöğretim Dairesinden Alınan
İzin Belgesi**

Ek G : Kişisel Bilgi Formu ve Anket Nicel Örneği

Ek H : Bilimsel Araştırma Etik Kurulu İzni

Ek I : Özgeçmiş

ADI: AYTAÇ

SOYADI: TOKEL

DOĞUM TARİHİ: 14.11.1961

DOĞUM YERİ: GİRNE-KKTC

UYRUĞU: KKTC

MEDENİ DURUMU: EVLİ

ADRES: TÜFEKÇİ ÖMER USTA CAD. REFERANDUM SOKAK ATA PARK SİTESİ NO:11
AĞIRDAĞ/GİRNE

CEP NO : 05428513577

E-MAIL: atokel02@yahoo.com

YABANCI DİL : İNGİLİZCE

EĞİTİM DURUMU

DOKTORA: YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİNDE EĞİTİM YÖNETİMİ,
DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BÖLÜMÜ (2018)

DOKTORA TEZ KONUSU: OKUL YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİM BECERİLERİNİN
ÖRGÜT GELİŞİMİ AÇISINDAN ÖĞRETMENLER TARAFINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ
TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. GÖKMEN DAĞLI

MASTER : YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİNDE EĞİTİM YÖNETİMİ,
DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ BÖLÜMÜ (2015)

MASTER TEZ KONUSU: KKTC İLKOKULLARINDA OKUL GÜVENLİĞİNİN OKUL
YÖNETİCİLERİ, ÖĞRETMENLER VE VELİLERİN ALGILARINA GÖRE
DEĞERLENDİRİLMESİ

TEZ DANIŞMANLARI: PROF. DR. GÖKMEN DAĞLI

ÜNİVERSİTE : YÜKSEK DENİZCİLİK OKULU GEMİ MAKİNALARI İŞLETME
MÜHENDİSLİĞİ (1984)

Ek J : Yayınlar

- 1) Assessment of crisis management skills of secondary school administrators
Quality and Quantity (SSCI)
DOI 10.1007/s11135-018-0708-7
A.Tokel (2018)
- 2) Evaluation of the Managerial Effectiveness of School Administrators by the Views of Teachers
EURASIA J. Math., Sci Tech. Ed 2018;14(5):2025-2037 (SSCI)
DOI: [10.29333/ejmste/85869](https://doi.org/10.29333/ejmste/85869)
Ozkan, T., Tokel, A. (2018)
- 3) Crisis Management Skills of School Administrators in Terms of School Improvement: Scale Development
EURASIA J. Math., Sci Tech. Ed 2017;13(11):7573–7579 (SSCI)
DOI: <https://doi.org/10.12973/ejmste/80152>
Tokel, A., Ozkan, T., Dagli, G. (2017)
- 4) Evaluation of the management model applied to the trnc educational management system
Ponte
DOI: [10.21506/j.ponte.2017.9.17](https://doi.org/10.21506/j.ponte.2017.9.17)
Ozkan, T., Tokel, A., Celik, M., Oznacar, B. (2017)
- 5) Analysis of the Factors Affecting Students' Success in Turkish Teaching in Secondary Education
International Journal of Scientific Study (IJSS Journal) (ESCI)
DOI: [10.17354/ijssNov/2017/43](https://doi.org/10.17354/ijssNov/2017/43)
Tokel, A., Özkan, T., Çelik, M., Oznacar B (2017)
- 6) Determining quality standards in higher education: An evaluation of culture and society
International Journal of Economic Perspectives
2017, Volume 11, Issue 1, 499-504.
Tokel, A., Özkan, T. (2017)

- 7) Evaluation of technology leadership in the context of vocational school administrators
 CSEDU 2017 - Proceedings of the 9th International Conference on
 Computer Supported Education
 Ozkan, T., Tokel, A., Celik, M., Oznacar, B. 2017

- 8) Evaluation of techniques used for children with disabilities in special education institutions
 International Journal of Economic Perspectives
 2017, Volume 11, Issue 1, 513-521.
 Özkan, T., Tokel, A., Çakmak, K. 2017

- 9) Evaluation of contingency approach applications in school management
 International Journal of Economic Perspectives
 2017, Volume 11, Issue 1, 505-512.
 Özkan, T., Tokel, A., Çakmak, K. 2017

- 10) An evaluation of safety and security of primary schools of Cyprus for welfare of society
 Anthropologist
 DOI: doi.org/10.1080/09720073.2014.11891965
 Volume 23, 2016 – Issue 3
 Tokel, A., Altinay, Z., Altinay, F., Dagli, G. 2016

Ek K: Turnitin Raporu