

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

**OKUL GELİŞİMİNDE YÖNETİCİLERİN MARKA VE KRİZ YÖNETİM**  
**BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Orkun ALTINBAŞ**

**LefkoŐa**  
**Temmuz, 2020**

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

**OKUL GELİŞİMİNDE YÖNETİCİLERİN MARKA VE KRİZ YÖNETİM**  
**BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Orkun ALTINBAŞ**

**Tez Danışmanı**  
**Prof. Dr. Gökmen DAĞLI**

**LefkoŐa**  
**Temmuz, 2020**

## Onay Sayfası

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Orkun Altınbaş'ın “Okul Gelişiminde Yöneticilerin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi” isimli tezi Temmuz 2020 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
<b>Başkan</b>	: Prof. Dr. Mehmet ÇAĞLAR	
<b>Üye</b>	: Prof. Dr. Zehra ALTINAY	
<b>Üye</b>	: Doç. Dr. Oytun SÖZÜDOĞRU	
<b>Üye</b>	: Doç. Dr. Behçet ÖZNACAR	
<b>Üye (Danışman)</b>	: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI	

### Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..... / ..... / 2020

**Prof. Dr. Fahriye ALTINAY AKSAL**

**Enstitü Müdürü**

## **Etik İkelere Uygunluk Beyanı**

Bu tezin içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dökümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi; tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu; çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kurallar gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

**Orkun Altınbaş**

**03 / 07 / 2020**

## Özet

### **Okul Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesi**

**Altınbaş, Orkun**

**Doktora, Eğitimi Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gökmen Dağlı**

**Temmuz 2020, 102 sayfa**

Okulların en önemli misyonları iyi insan yetiştirme ve etkili öğrenme ortamlarını yaratmaktır ve bu misyonlarını fiziksel ve psikolojik güvenliği sağlayarak gerçekleştirebilirler. Dolayısıyla uzun dönemde devletin geleceği, kısa dönemde de toplum güvenliği için güvenli okul ortamının yaratılması okulların sorumluluğundadır. Ayrıca yoğun rekabet ortamında okulların farklılıklarını ortaya koyma amacıyla markalaşmaları ve doğru marka yönetimini uygulamaları gerekmektedir. Dolayısıyla kriz ve marka yönetiminde en büyük görev okul müdürlerine düşmektedir. Bu araştırma, okul gelişim sürecinde okul yöneticilerinin marka ve kriz yönetim becerilerinin okul yöneticileri tarafından değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini 2018-2019 ve 2019-2020 öğretim yılında KKTC resmi orta eğitim okullarında görev yapan 36 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında içerik analizi yöntemlerinden biri olan kategorisel analiz kullanılmıştır. Araştırma verileri elde edilen bulgular dahilinde temalar ayrılmış ve katılımcı cevapları frekanslarla belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimin yönetim açısından faydası olduğu görüşünü belirtirken, çoğunluğunun kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim almadıkları görülmüştür. Ayrıca okul yöneticileri, okullarda yönelik marka geliştirilmesinde en önemli unsurun öncelikli olarak eğitimin ihtiyaç ve gereksinimlerini karşılamak olduğu yönünde görüş belirtmişlerdir.

**Anahtar kelimeler:** marka, kriz, marka yönetimi, kriz yönetimi, okul yöneticisi

## **Abstract**

### **Evaluation of School Managers' Brand and Crisis Management Skills in School Development**

**Altınbaş, Orkun**

**Phd, Department of Educational Administration, Supervision, Planning and Economics**

**Thesis Supervisor: Prof. Dr. Gökmen Dağlı**

**July 2020, 102 pages**

One of the most important missions of schools are to create good training and effective learning environment. They can achieve these missions by providing physical and psychological security. Therefore, it is the responsibility of the schools to create a safe environment for the future of the state in the long term and for social security in the short term. In addition, in order to reveal the differences of schools in an intense competitive environment, they need to brand and apply the correct brand management. Therefore, the biggest task in crisis and brand management falls on school principals. This research aims to evaluate the brand and crisis management skills of school administrators by school administrators in the school development process. The universe of the research consists of 36 school administrators working in TRNC official secondary schools in 2018-2019 and 2019-2020 academic years. Categorical analysis, one of the content analysis methods, was used in the research. Within the findings of the research data, themes were separated and the participant responses were indicated with frequencies. As a result of the research, it was observed that the school administrators stated that in-service training is beneficial for management, while the majority of them did not receive any in-service training related to crisis management. In addition, school administrators stated that the most important factor in developing a brand for schools is primarily to meet the needs and needs of education.

**Keywords:** brand, crisis, brand management, crisis management, school manager

## İçindekiler

Onay Sayfası .....	1
Etik İlkeler Uyumluk Beyanı .....	2
Özet .....	3
Abstract .....	4
İçindekiler .....	5
Tablolar Listesi .....	9
Şekiller Listesi.....	10

### BÖLÜM I

Giriş.....	11
Problem Durumu.....	11
Problem Cümlesi.....	13
Alt Problemler.....	13
Çalışmanın Amacı.....	14
Çalışmanın Önemi.....	14
Çalışmanın Sınırlılıkları.....	15
Tanımlar .....	15

### BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve .....	17
Kriz ve Kriz Yönetimi.....	17
Kriz Tanımı ve Özellikleri .....	17
Kriz Sinyalleri .....	19
Krize Neden Olan Etmenler .....	20
Kriz Süreci Aşamaları.....	22
Kriz Öncesi Dönem - Kriz Gelişim Dönemi.....	22
İç ve Dış Değişikliklerin Fark Edilmemesi (Körlük).....	23
Harekete Geçmeme .....	23
Yanlış Kararlar ve Faaliyetler .....	24
Kriz Anı.....	24
Kriz Sonrası (Çözüm ya da Çözumsuzlük Dönemi).....	26

Kriz Sonuçları .....	26
Krizin Olumsuz Sonuçları.....	27
Krizin Olumlu Sonuçları.....	31
Okulda Kriz Kavramı.....	32
Okulda Kriz Tanımı ve Özellikleri .....	32
Kriz Kaynakları.....	33
Okul İçi Etkenler.....	34
Okul Yönetimi.....	34
Öğretmen.....	34
Öğrenci.....	35
Personel.....	36
Çevresel Etkenler .....	36
Aile.....	36
Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası.....	36
Donanım ve Maddi Kaynaklar .....	37
Üst Yönetim ve Merkezi Yönetimin Yapısı .....	37
Kriz Yönetimi .....	38
Kriz Yönetiminin Amacı.....	39
Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar .....	40
Kriz Yönetim Süreci .....	41
Okulda Kriz Yönetimi.....	43
Okul Kriz Yönetimine İlişkin Yönetimsel Yeterlilik ve Beceriler .....	43
Okullarda Kriz Yönetimi Süreci .....	46
Okullarda Kriz Yönetim Planı Hazırlanırken Dikkat Edilecekler .....	48
Kriz Yönetim Ekibi.....	49
Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri.....	49
Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri .....	50
Kriz Ekibi Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar.....	50
Marka Yönetimi ve Sürdürülebilirliği.....	51
Marka Kimliği.....	52
Marka Kişiliği .....	53
Marka Konumlandırması .....	54
Marka Kültürü.....	55



Marka Farkındalığı.....	56
Marka İtibari .....	58
Marka İmajı.....	59
Marka Yönetimi .....	60
Okullarda Markalaşma .....	62

### BÖLÜM III

Yöntem.....	63
Araştırmanın Modeli .....	63
Araştırma Grubu .....	63
Veri Toplama Araçları .....	64
Görüşme Formu .....	64
Verilerin Toplanması .....	64
Verilerin Analizi .....	64
Araştırma Geçerliliği ve Güvenirliliği .....	65
Araştırma İç ve Dış Geçerliliği .....	65
Araştırma İç ve Dış Güvenirliliği.....	66

### BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar .....	68
Marka ve Kriz Yönetiminde Yöneticinin Rolü.....	68
Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri .....	69
Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Muhtemel Krizler .....	70
Okul yöneticilerinin Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumları.....	72
Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü.....	73
Okul Yöneticilerinin Eğitimde Marka Yaratılmasına İlişkin Görüşleri.....	74
Okul Yönetiminde Marka Yaratma Sürecinde Engelsiz Okul Faaliyetleri.....	75

### BÖLÜM V

Tartışma .....	77
----------------	----

### BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler.....	82
Sonuçlar .....	82

Öneriler .....	86
Kaynakça.....	89
EKLER.....	98
Ek 1. Okul Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesine ilişkin Görüşme Formu.....	98
Ek 2. YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı .....	99
Ek 3. Doktora Tez Çalışması Orjinallik Raporu .....	100

## Tablolar Listesi

<b>Tablo 1.</b> Marka ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü.....	68
<b>Tablo 2.</b> Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri.....	69
<b>Tablo 3.</b> Okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizler.....	70
<b>Tablo 4.</b> Okul yöneticilerinin kriz yönetimi eğitimi alma durumları.....	72
<b>Tablo 5.</b> Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolü..	73
<b>Tablo 6.</b> Okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri.....	74
<b>Tablo 7.</b> Okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetleri.....	75

## Şekiller Listesi

<b>Şekil 1.</b> Farkındalık Piramidi.....	58
---	----

## BÖLÜM I

### Giriş

#### Problem Durumu

Merkezi yapıya sahip olan eğitim organizasyonlarında sorumluluk bakanlığa aittir. Bakanlık icraya dönük hizmetlerini ve genel amaçlarını gerçekleştirmek için okulları kullanır. Geleceğimizin mimarı, bugünün öğrencilerine yönelik istendik davranışları en kolay öğreten örgüt olma özelliği ile okullar, bir benzeri daha olmayan kurumlardır. Bir taraftan, bir dünya problemi olarak ahlaki, toplumsal, vicdani değerlerde çöküntü yaşanması sosyolojik, psikolojik, ekonomik bunalımları ve değişimleri beraberinde getirmiş ve bu durum şüphesiz okullara da olumsuz olarak yansımıştır. Öğrencilerin, toplumda yaşananları taklit etme ihtimali, akıllara korkunç senaryolar getirir ki bu konu ülke çapında önleyici ve çözüm odaklı projeler gerektirmektedir.

Güvenin tatmin edici olmadığı bir ortamda bireylerin öğrenme yeteneklerini tam olarak geliştirebildiklerini düşünmek zordur, bu anlamda mümkün olan en yüksek seviyede öğretimi sağlayamamaktadırlar (Aksoy ve Aksoy, 2002). Bu yüzden iyi insan yetiştirmek ve etkili öğrenme ortamları sağlamak gibi iki önemli konuyu vazife edinen okullar, bu misyonu ancak bünyelerinde barındırdıkları kozmopolit yapının fiziksel ve psikolojik güvenliğini sağlayarak gerçekleştirebilir. Kısacası, uzun vadede ve dolaylı olarak devletin geleceği; kısa vadede ise “toplum güvenliği” için güvenli okul iklimi yaratmaktan okullar sorumludur.

Okullar misyonlarını gerçekleştirme sürecinde iken iç ve dış kaynaklı birçok güvenlik sorunuyla karşılaşır. Bazı sorunlar, geleneksel yöntemlerle kolaylıkla aşılırken bazıları örgütün baş edebilme kapasitesinin üstünde gerçekleşmektedir ve böylelikle örgüt kriz ortamına düşmektedir. Madde bağımlılığı, şiddet, intihar, servis kazaları, depresyon, yıldırım düşmesi, ergen hamileliği, silahlı okul baskını, cinsel-fiziksel ya da psikolojik istismar gibi çoğunlukla aniden gelişen, kitleleri ilgilendiren ya da kolaylıkla kitlelere yayılabilen her zamanki sorun çözme yöntemlerinin yetersiz kaldığı, gerilim, stres yaratan ve tehdit barındıran konular okul krizi olarak adlandırılır. Güven ve beklentilere yakın huzurlu bir ortam sağlamanın bilimsel ve benzersiz yolu, kriz sinyallerini algılamak, okul risk analizi yapmak, kriz senaryoları aracılığıyla kriz planları oluşturmak, tatbikatlar yapmak, planları güncel tutmak ve iyi eğitilmiş bir kriz yönetim ekibi oluşturmaktır (Asunakutlu vd.,2003; Aksoy ve

Aksoy,2002; Ulutaş,2010; Karaköse, 2007). Okullarda, krizlerin çabuk ve derinleşmeden atlatılması barındırdığı kitlenin, geleceğin teminatı olma özelliğinden dolayı önemlidir.

Krizin etkisi ve olumsuz sonuçları başa çıkma tarzı ve yönetim şekli ile ters orantılıdır. (Erten, 2011). Yönetim krizleri yönetimin yetersiz olması sonucunda, örgütte bulunan kriz, birbirinin içine geçmiş halka gibi diğer organizasyonlara da sıçramakta ve sonunda karışıklığa neden olabilmektedir (Ocak, 2006). Kriz yönetimi, formüle indirgenemeyecek karmaşık ve değiştirilebilir bir süreçtir. Bu nedenle, krizlere cevap vermek etkili ve güçlü bir yönetim gerektirir.

ABD'nin Virginia eyaletindeki Ulusal Okul Güvenlik Merkezi müdürü Ron Stephen şöyle demiştir: "İki tür okul yöneticisi var. Bunlardan biri okulda krizle karşı karşıya olanlar diğeri krizle karşı karşıya olacak olanlar "( Savçı, 2008) .Özel bir amaç için bir araya gelen kuruluşlar için değişim ve kriz yaşamak kaçınılmazdır. Önemli olan nasıl yönetilip yönlendirildiğidir. Bu yüzden krizler (Aksoy ve Aksoy, 2002; Demirtaş, 2000; İnandı,2008; Jones ve Paterson, 1992; Ocak, 2006; Palabıyıkoglu,1992; Sezgin,2003; Tunçer,2013):

- İtibar ya da statü kaybı korkusuyla örtbas edilmeye çalışılıyorsa,
- Mükemmeliyetçi zihniyetin ürünü olarak kriz sesleri ya da krizler yadsınıyorsa,
- Krizi hisseder hissetmez müdahale edip sorumluluk almak yerine çözüm, gereksizce güvenlik güçlerini devreye sokmakta bulunuyorsa,
- “Bize hiçbir şey olmuyor, her şeyi hallederiz” ya da “biz her gün krizlerle karşılaşılıyor ve üstesinden geliyoruz, tecrübeliyiz “havası hâkim ise, Krizin kader olduğu, krize karşı önlem alınamayacağı gibi yanlış bir algıya yönelik ikna çalışmaları yapılıyorsa,
- Örgüt, krizin sadece bunalım yönüne odaklanıp fırsat tarafını göremiyorsa, yanlış algılanıyor ve yanlış yönetiliyor demektir. Krizi ortamının profesyonel biçimde yönetilmediği bir okulda, örgüt kültürü yozlaşacak, okulun itibarsızlaşacak, örgütsel iş birliği zayıflayacak, okulun hedeflerinden sapacağı, sinik karakterlerin ve çatışmaların artacağı hatta kurumun yok olması kaçınılmazdır.

Yaşanan kriz durumlarının okulda daha travmatik durumlara dönüşmemesi ve kronikleşmemesi için Milli Eğitim Müdürlüğü, öğretmen, öğrenci, veli, medyaya karşı sorumlu olan ilk kişi okul müdürüdür. Ancak tek sorumlu değildir. Okul müdürü bu sorumluluğu, kendi önderliğinde kriz yönetimi ekibi ve diğer okul paydaşlarıyla paylaşabilir. Ancak önderliği yürüten yönetici olduğundan, planlama,

koordinasyon ve örgütlenme faaliyetleri gibi olağanüstü yönetim becerilerine sahip olması gereken ilk kişi de odur.

Kriz durumlarında, daha önce bilinen yöntemler işe yaramayacağından yöneticiler yeni bir yönetim modeli geliştirebilmelidir. Kriz yönetimi hızlı ve nitelikli karar vermeyi gerektirdiğinden ve bir kriz meydana geldiğinde eldeki veriler çok az olduğundan, iç ve dış ortamın yanlış kararları ve yöntemleri çözmek için sabrı yoktur. Yöneticilerin potansiyel krizleri tahmin edebilmesi gerekir. Kriz yönetimine daha kriz olmadan başlanmalı, krizden öncesinde, esnasında ve hatta sonrasında bütünsel bir yaklaşım ve krizlere hazırlıklı bir yönetim yaklaşımı gerektirmektedir.

Öğretim kurumları tarafından sonradan önemi anlaşılmış olsa da sürekli artan rekabet ve ailelerin daha seçici olması eğitim kurumlarında markalaşma çalışmalarını gerekli kılmaktadır. Markalaşma eğitim kurumuna sistemli bir çalışma ortamı, çalışanları arası eşit görev ve sorumluluk dağılımı, denetim kolaylığı fırsatları sunmaktadır. Buna bağlı marka yönetiminin doğru yapılması ve sürdürülmesinde en önemli rol okul yöneticilerine düşmektedir. Hammaddesi insan olan okulların var olan değerleri, ufku, zekâsı, iklimi ve düzeni bize geleceğin resmini çizer. Bu resmin umut vaat etmesi, krizi doğru yönetebilen okul yönetimlerinden geçer. Kısaca milletimizin birliği ve devletimizin dirliği, okulların kriz yönetimindeki etkili olma düzeyi ile ilişkilidir. Aynı zamanda yönetim becerileri yeterli düzeyde olan yöneticiler okul markasının oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar. Bu nedenle krizlerin önlenmesi ve atlatılmasında önemli görev ve sorumlulukları olan okul yöneticilerinin, bu göreve hazır olma düzeylerini ortaya çıkarmak önem arz etmektedir. Araştırmanın temel problemini, okul yöneticiler kendilerini kriz yönetimi becerileri ve marka yaratma bakımından nasıl bulduklarını öğrenme, var olan durumu ortaya koyma ve geleceğe ışık tutma açısından araştırma önem taşımaktadır.

### **Problem Cümlesi**

KKTC ortaokullarında görev yapan okul yöneticilerinin okul yönetiminde kriz ve marka yönetimi becerilerine ilişkin görüşleri nasıldır?

### **Alt Problemler**

Araştırma kapsamında aşağıda belirtilen alt problemlere cevap aranmıştır.

1. Marka ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü nedir?
2. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri neler olmalıdır?

3. Okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizler nelerdir?
4. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi eğitimi alma durumları nedir?
5. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolü nedir?
6. Okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri nelerdir?
7. Okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetleri nelerdir?

### **Çalışmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, KKTC’de bulunan ortaokullarda görevli okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda okul yönetiminde kriz ve marka yönetimine ilişkin becerilerinin değerlendirilmesini amaçlanmaktadır.

Ayrıca okul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerine yönelik düşünce ve görüşlerini ortaya çıkarmak durumun değerlendirilmesi, ulaşılmaması istenilen ile uygulanan yöntemler arasındaki fikrin ortaya konulmasını ve bu açıdan hem okul yöneticilerini hem de araştırmacılara veri oluşturması amaçlanmaktadır.

### **Çalışmanın Önemi**

Aniden bir krizle karşı karşıya kalan okul yerine, okul yöneticilerinin iç ve dış çevre analizi yaparak ve kendini tanıyan veya tespit edilen kriz sinyallerini değerlendirerek olası bir krize hazırlanmaları gerekir. Ancak kriz araştırmalarında okulların yeterli bilgi ve beceriye sahip olup olmadıklarına yönelik bir sonuç bulunmamaktadır (Aksu ve Deveci, 2009). Öyle ki, ortaokullarda görev yapan okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetimi konusundaki görüşlerini belirleyerek bu yöndeki sorunların giderilmesine katkı sağlayacak önerilerin sunulması bakımından araştırma önem taşımaktadır.

Zamanın ve mekânın zorunlu olarak paylaşıldığı okullar, sosyal ortamların duygusal geçişi kolaylaştırması sebebiyle krizden doğrudan etkilenmeyen kesimin bile kendini risk altında hissedip endişe duymasını kolaylaştırıcı zemindir. Okullar yönetsel, psikolojik, teknolojik, siyasal, ekonomik tüm değişimlerden en çok etkilenen örgütlerdir. Geleceği yetiştiren okulların insani, toplumsal sorumluluğu inkâr edilemez. Bu sorumluluk yıkımlara sebebiyet verebilen krizlerin iyi yönetilmesini zorunlu kılar. Bu yüzden okullar mümkünse, kriz yaşamadan, eğer kaçınılmaz halde ise krizden en düşük zarar, en yüksek fayda ile çıkmayı



başarmalıdır. Bu araştırma liselerde görev alan okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda okul yönetimlerin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası becerileri düzeylerini ortaya koymaya çalışması açısından önemli görülmektedir.

KKTC ortaokullarında görev alan okul yöneticilerinin, okul yönetimlerinin kriz ve marka yönetim becerileri konusunda düşüncelerinin ortaya konulması var olan durumu değerlendirmek istenilen ile var olan arasında bulunan farkın ortaya konulması ihtiyaç analizi yapmak bakımından araştırmacılara önemli bir veri sağlayacağı ön görülmektedir.

Diğer yönetim teorileri gibi, kriz yönetimi de işletme yönetiminden eğitim yönetimine entegre edilmiştir. Her ne kadar kriz yönetimi eğitim bilimleri literatürüne gelişmiş ülkelerden daha geç girmiş olsa da kriz yönetimi son on yılda araştırmalarda büyük yer tutmuştur. Kriz yönetimine yönelik okullarda yapılan çalışmalarda Türkiye’de erişilebilen kaynaklarda, bu araştırmanın konu ve örneklemini ile aynı özellikleri taşıyan araştırma bulunmamaktadır. Bu nedenle de literatürdeki bir eksiği kapatacağı düşünülmektedir. Araştırma yoluyla toplanan verilerin, okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetimi konusundaki deneyimlerini ve fikirlerini düşüncelerini, tartışmalarını ve mevcut faaliyetler veya planların daha kapsamlı bir değerlendirmesini yapmalarına olanak tanıyacağı düşünülebilmektedir.

### **Çalışmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırma,

1. 2018-2019 ve 2019-2020 öğretim yılında KKTC’de bulunan resmi orta eğitim okullarında görev yapan 36 okul yöneticisinin araştırma sorularına verdikleri yanıtlar ile sınırlıdır.
2. Değişkenlerin ölçülmesine yönelik kullanılan görüşmelerden toplanan bilgilerle sınırlıdır.
3. Verilerin çözümlenmesinde kullanılan niteliksel yöntemlerle sınırlıdır.

### **Tanımlar**

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

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

**Marka:** Ticari malın, herhangi bir nesnenin tanıtılması ve diğer nesnelere ayırılmasına olanak sağlayan özel adlar ve logolar olarak tanımlanır (Ökten ve Okan, 2015: 17).

**Marka Yönetimi:** pazarlama tekniklerinin bir ürün, ürün kategorisi yahut bir markaya uygulanması olarak da tanımlanabilir.

## BÖLÜM II

### Kavramsal Çerçeve

#### **Kriz ve Kriz Yönetimi**

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

#### **Kriz Tanımı ve Özellikleri**

Kriz, sözlük anlamı olarak ülke içerisinde ya da ülkeler arası, toplum, kurum ya da kuruluşun var oluş sürecinde yaşadığı güç ve zorlu dönem, buhran veya bunalım şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2014). Türkiye Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat ve Görevlerine yönelik kanun (2009) krizi, toplumun bütününe ya da belirli bir kısmının normal yaşam ve faaliyetlerin durmasına neden olan ya da kesintiye uğratarak acil müdahale edilmesi gerektiren durum ve olaylar ile bu olayların sonucu oluşan ortam acil durum ve kriz hali olarak ifade edilmektedir. Krize müdahalenin büyük mimarı olarak tanınan Caplan (1964) “Kriz, insanın dış çevresi ile sürdürmekte olduğu homeostatik dengenin bozulmasıdır.” demektedir (Sayıl, 1992). Loosemore (1998) krizi, kişinin, grup ya da bir organizasyonun ani değişiklikten ötürü ortaya çıkan sorun ve sıkıntı durumunu rutin-normal yöntemlerin kullanılması ile başa çıkılamadığı ortam olarak tanımlanmaktadır (Akt.Tuğcu, 2004).

Özdemir (2002) krizi, beklenilmeyen, acil ve çabuk cevaplanması gereken, örgütün sahip olduğu önleme ve uyum mekanizmalarının yetersiz hale gelmesiyle mevcut değerlerin, varsayımların ve amaçların tehdit edildiği gergin durum olarak belirtmektedir. Aksoy ve Aksoy ise (2002) örgütsel işleyiş sürecini canlı organizma işleyişine benzeterek krizi, örgütün dengesini değiştiren, sağlıklı ve verimli bir işleyiş sürdürülmesine engel olan ve ivedilikle müdahale edilmesinin gerekli olduğu durumlar olarak ifade etmektedirler. Ögel vd. (2006) göre kriz, kişi, grup, örgüt ya da topluluğun üstüne düşen normal görev ve sorumlulukların yerine getirilmesine

engellenen, acil müdahale ile çözüm gerektiren, telafisi olmayan, beklenmedik, olağan dışı olaylardır.

Booth'a (1993) ise krizi, fiziksel açıdan sistemin tamamını etkileyen, temel varsayımları, kendi sübjektif sağduyusu ve varoluşu özü tehdit altına alan bir bozulma olarak ifade etmektedir. Yapılan bu tanımla, karar vericilerin karşılaştığı kriz çeşitlerinin birçoğunu kapsamaktadır ancak bu da daha fazla sistemin nasıl ifade edilip tanımlandığına bağlı olmaktadır (Akt. Sezgin, 2003).

Bu genel tanım dışında Sezgin (2003) ise örgütsel açıdan krizi, kişinin, grup ya da örgütün normal sıradan prosedür veya uygulamaların kullanılması ile başa çıkamadıkları ve oluşan ani değişimlerin, strese neden olduğu bir durum biçiminde tanımlamaktadır.

Can vd. (2011), Bir yönetim sorunu olarak kriz, kuruluşun üst düzey hedeflerini ve işlevlerini tehdit eden, kuruluşun hayatını tehlikeye sokan ve hızlı bir şekilde yanıt vermesi ve kuruluşun kriz tahmin ve önleme mekanizmasında yetersiz kaldığı bir durum olarak tanımlanır.

İlgili literatürde kriz kavramına ilişkin birçok farklı tanım yapılmıştır. Yapılan tanımların her biri krizin farklı yönlerini açıklamaktadır. Tüm bu tanımlamalar ışığında krizlerin taşıdığı özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Aksoy ve Aksoy,2002; Can vd.,2011; Ögel vd., 2006; Özdemir,2002; Jones ve Paterson,1992; Sayıl,1992; Sezgin,2003):

- Kriz sistemsal ve stratejik olarak önleme ve öngörme mekanizması yetersizliğinden kaynaklanır.
- Kriz örgütlerin hedef ve varlıklarını tehdit eder, aniden ortaya çıkar, rahatsızlık verir.
- Krize etkili, ölçülü, güçlü ve acil müdahale gerekir. Kriz giderilmesi zor hasarlar bırakır.
- Kriz anında zaman, baskı yaratır.
- Kriz zamanla düşmandır.
- Kriz örgütün işleyişini aksatmaya, kilitlemeye, çökertmeye ya da aksine geliştirmeye sebep olabilir.
- Kriz yaşamsal bir büküm noktası olabilir.
- Kriz kontrolü güçtür.

- Kriz, yönetici ve etkilenen tüm bireylerde korku, panik ve gerilim yaratır.
- Kriz ipuçları da çözümleri de standart değildir.
- Kriz örgüt imajını, finansını ve kültürel değerlerini sekteye uğratabilir.

Can vd. (2011) araştırmalarında örgütü tehlikeye oluşturmayan ve dengesini bozmayan tüm sorun ve sıkıntı yaratan durumları kriz olarak adlandırılmasının doğru olmadığını ve kriz özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamaktadır;

- Krizin en belirgin ve önemli özelliği beklenilmeyen durum ve koşullarla başa çıkma gerekliliği ve bunun hemen yapılması zorunluluğu bulunmaktadır.
- Krizin varlığından bahsedebilmek için sıra dışı gelişme ve olayların örgütün temel amacını, iş yapma yöntemlerini yani genel olarak varlığını önemli derecede tehdit etmesi gerekmektedir.
- Başka bir kriz özelliği ise, örgüt yönetiminin tehdit eden durum ve koşullar ile mücadele etme düzeylerinin yetersiz kalmasıdır.
- Buna ek olarak kriz, çoğu zaman örgüt tarafından beklenmemekte ve sezilmektedir. Bazı belirtileri olsa dahi krizin oluşması için bu sinyallerin fark edilmemiş olması gerekmektedir.
- Krize yönelik belirtilen son bir nitelik ise krizlerin genellikle örgütsel hedeflere tehdit oluşturmadığı, bazen örgütsel gelişim, değişim ve yeniden yapılanma için mükemmel fırsatlar sunmaktadır.

### **Kriz Sinyalleri**

Elbette tüm sıkıntı ve sorunların kriz olarak adlandırılması doğru değildir (Can vd.,2011). Kriz olarak tanımlanabilmesi için örgütün tamamını ve örgütün bütünsel işleyişini etkilemesi (Sezgin, 2003) ayrıca örgütün varlığına tehdit oluşturması (Aksoy ve Aksoy, 2002;Demirtaş, 2000) gerekir. O halde kriz sinyallerinin rutin mekanizma ve hedefleri bozmaya eğilimli olması kriz sinyali olarak nitelendirebilmesi için ön şarttır.

Genellikle krizin aniden ve beklenmedik biçimde ortaya çıktığı belirtilse de doğal felaket olan yangın, deprem ve sel gibi krizler dışında kalan diğer kaynak ve nedenler bağlı ortaya çıkan krizlerin hepsi oluşuma evresinde belirli sinyaller vermektedir (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 yöneticilerin sahip olduğu mesleki yeterliliklerine, kişisel özelliklerine ve geleceği öngörerek tahminde bulunabilme güçleriyle doğru orantıda gerçekleşmektedir. Okul yöneticileri de okulda bulunan kişilerin ve çevresinin ihtiyaç ve beklentileriyle bu yönde oluşan değişimleri duyarlılık ile takip ettiklerinde, gelecekte yaşanabilecek krizlerin belirtilerini fark edebilir ve okullarına yönelik gerekli olan dönüşümü sağlayabilmektedirler (Sayın, 2008). Örgütte bulunan bilgi alma sistemleri, kriz sinyallerini yeterli düzeyde algılayamaz ve yönetime iletemez ise bilgi akışı eksikliğinden ötürü üst yönetim oluşabilecek ve yaklaşan kriz durumları için gerekli önlemleri alamamaktadır (Demirtaş, 2000). Ayrıca belirtiler yeterli düzeyde dikkate alınmazsa ya da krize yönelik sinyal olduğu bilinmediğinde kriz ortaya çıkabilmektedir (Tağraf ve Arslan, 2003). Örgüt çalışanlarından ve çevreden gelen belirti ve sinyalleri dikkate alınmaması kriz ortamından kurtulmasını daha da güçleştirmektedir (Karaköse, 2007)

### **Krize Neden Olan Etmenler**

Toplum ve insan hayatında görülen ekonomik, sosyal, siyasi, psikolojik, mali, tıbbi ve doğal krizlere ek olarak çalışma ve yönetim yaşamları bakımından da örgütsel krizler görülebilmektedir. Krizler karşımıza ekonomik kriz, tarihi kriz, örgütsel kriz, ahlak krizi, siyasi kriz, hükümet krizi, sosyal kriz, psikolojik kriz, kimlik krizi, coğrafi kriz, gibi farklı biçimlerde ortaya çıkabilmektedir.

Örgütler birçok açıdan örgütsel yapı, örgütsel kültür, teknoloji ve insan kaynaklarından ötürü oluşan açık sistemlerde, fiziki, mali ve beşerî kaynakları doğrultusunda eşit olanak ve koşullara sahip olmamaktadırlar. Bu sebeple örgütlerde krize neden olan faktörler de çok çeşitli ve farklıdır. Öyle ki bu faktörlerin krizde var olan ağırlıkları da farklı boyutlarda olmaktadır (Can vd., 2011). Örgütlerde krize sebep olan birçok nedene dayalıdır ve bununla birlikte bu sebeplerin ortak noktası çoğunlukla örgütlerin en savunmasız anlarında yakalamaları olarak ifade edilmektedir (Ocak, 2006). Ortaya çıkan kriz asla tek başına ve bağımsız olarak

oluşmamaktadır. Bağımsız biçimde ortaya çıkan kriz yoktur. Kriz, diğer krizlerin zincirleme oluşturduğu reaksiyonunun bir parçası olmaktadır. Ortaya çıkma temeli doğrultusunda incelendiği zaman algılanan krizler, potansiyel krizler, hissedilen krizler ve yaşanan krizler şeklinde ayrımı yapılabilmektedir (Sucu, 2000). Öyle ki bir konunun krize dönüşmesine neden olan sekiz faktör bulunmaktadır. Bunlar: sürprizler, yetersiz bilgi, durumu denetleme gücünü kaybetme, olayların akışındaki hız, panik, medya tarafından yoğun baskı altında kalma, paranoya, kısa süreli ve geçici olan çözümlerin uygulanmasıdır (Sucu,2000).

Örgütlerde krize kaynak ve sebep olan unsurlar üç grup altında toplanıp değerlendirilmektedir. Bunlar çevresel unsurlar, örgüt içi unsurlar, sonuncusu da çevresel ve örgütsel unsurların etkileşimidir (Can vd., 2011).

**Çevresel Unsurlar:** Örgütlerin gelişme ve yaşamlarını sürdürme gücüne sahip olabilmeleri sadece içinde yer aldıkları çevreye uyum sağlamaları ile mümkün olabilmektedir. Açık bir sistem olmasından dolayı örgütün çevresi dinamik ve sürekli değişim içerisindedir. Özellikle son zamanlarda küreselleşmeye yönelik iletişim ve bilgi teknolojilerindeki hızlı değişim ve gelişmeler, çevrenin gün geçtikçe daha fazla karmaşık ve belirsiz olmasına yol açmaktadır. Bu sebeple dış çevresel unsurlar, örgütlerde krizin en temel belirleyicisi sayılır. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir: genel ekonomik yapı ve belirsizlikler, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel unsurlar, politik ve hukuki düzenlemeler, uluslararası çevresel ve dış ilişkiler, doğal afetler (deprem, sel), pazar ve rekabet koşullarına ilişkin etmenler, sendikal kurumlara ilişkin etmenler, finansal kurumlara ilişkin etmenler, satıcılar ve tedarik ortamına ilişkin unsurlardır.

**Örgüt İçi Unsurlar:** Örgütleri krize yönelten asıl nedenler, dış çevresinin sürekli olarak değişmesinden daha çok, örgütün bu değişikliklere uyum becerisinin zayıf olmasındandır. Kriz yalnızca dış çevrede ki değişikliklerden dolayı ortaya çıkıyor olsaydı, çevresel değişimlerin daha çok olduğu dönemlerde tüm örgütlerin krize girmesi gerekirdi. Örgüt içi krize neden olan unsurlar şöyle sıralanmaktadır: Örgütsel yapıdan kaynaklı sorunlar, üst yönetimin yetersiz olması, örgütün sahip olduğu değerleri ve örgüt kültürüne bağlı sorunlar, bilginin toplanması ve işlenmesinde yetersiz kalma, işletmenin tarihi geçmişi ve deneyimleri, örgüt büyüklüğü, örgütte ki merkezileşmesi, iş niteliği, esnekliği gibi diğer özelliklerdir.

**İç ve Dış Çevre Unsurlarının Etkileşimi:** Kriz genellikle örgütün çevresiyle arasında olan uyumsuzluk ve olumsuzluk olarak anlamlandırıldığına göre, krizin

ortaya çıkması ve şiddetlenmesi aşamalarında iç ve dış çevre unsurlar önem arz etmektedir. Fakat iç ve dış çevre unsurlarının örgütün krize girmesinde örgüt ile çevresinin arasında bulunan bağımlılık derecesi, kriz durumunu olumlu veya olumsuz algılama şekli ve örgütün değişikliklere yönelik duyarlılığı etkili olmaktadır.

### **Kriz Süreci Aşamaları**

Karmaşa ve güçlükler süreci olarak tanımlanan kriz, işleyişi belli evreler ve zaman dilimlerinden oluşmaktadır. Krizin evreleri krizin çeşidine, ortaya çıkış sebebine ve şiddet düzeyine göre kısa veya uzun vadeli olabilmektedir. Can vd. (2011) ise, krizlerin tespit edilmesinin, büyümeden önlenmesinin, kriz oluştuktan sonra ortadan kaldırılabilmesinin ve önlemlerin alınabilmesinin meydana gelen krizlerin seviye ve aşamalar şeklinde analizini zorunlu kıldığını belirtmektedirler. Kriz üç aşamadan meydana gelir:

1. Kriz gelişim dönemi:
  - i. Körlük
  - ii. Hareketsizlik (Harekete geçmeme)
  - iii. Hatalı hareket (Yanlış karar)
2. Kriz dönemi
3. Krizin sona erdiği, çözüm veya çözümsüzlük (çöküş) dönemi

### **Kriz Öncesi Dönem - Kriz Gelişim Dönemi**

Kriz durumu oluşmadan önce belirtilerin aşamalı olarak ağırlaştığı evredir. Bu evrede, örgütün iç ve dış çevresiyle arasında var olan uyum bozulmakta; örgüt çevrenin, çevre de aynı şekilde örgütün beklenti, gereksinim ve ihtiyaçlarına cevap verememeye başlamaktadır. Çevre ve örgütün arasındaki uyumsuzluktan dolayı ortaya çıkan stratejik boşluk durumu, örgütün gün geçtikçe çevreden kopup gerilemesine ve başarısızlığına neden olabilmektedir. Krizin oluşum ve gelişim döneminde meydana gelen stratejik boşluk durumu ayrıca potansiyel kriz aşaması olmaktadır. Bu evrede henüz daha gerçek krizle karşılaşmamıştır ancak stratejik boşluk fark edilerek önlemlerin alınması ve buna yönelik uygulamaların yapılması krizin oluşmasını engelleyebilmektedir (Can vd., 2011). Önlemler alınırken mutlaka karşılaşılabilecek risklerin belirlenip, gerekli olan araştırmaların yapıp, bu konuları



yönetmek amacıyla gerekli politika ve planlamaların oluşturulması önem taşımaktadır (Sucu, 2000).

### **İç ve Dış Değişikliklerin Fark Edilmemesi (Körlük)**

Örgüt içerisinde meydana gelen stratejik açıklık algılanmadığı zaman örgütü olumsuz yönde etkileyebilecek olan birçok çevresel ve örgütsel tehlike, tuzak ve tehditlerin farkına varılmamaktadır. Bu dönemde örgütsel krize yönelik bazı sorun ve problemler varsa bile henüz maddi açıdan herhangi bir zarar ve kayıp oluşmamıştır (Can vd., 2011). Bu dönemde kriz belirtilerinin kriz yönetimi tarafından algılanmasıyla oluşabilecek krizlerin etkisi azaltılabilmekte ya da örgütün krize yönelik hazırlıklı olmasını sağlamaktadır. Kriz belirtilerinin algılanması ve fark edilmesi için gerekli olan en önemli unsur ise örgütün iletişim kanallarını açık tutarak gelecek olan dış ya da iç mesajlara yönelik duyarlı olmasıdır (Akdağ ve Taşdemir,2006). Yönetici olası bu krizler doğrultusunda çeşitli birey, kuruluş ve kurumlarla iletişimini geliştirerek, sorun ve problemlerle ilgili bütün kişi veya gruplar ile olan görüşmelere tarafların katılımını sağlayarak, gelecek zamanda ortaya çıkması muhtemel zarar veren durumlara engel olabilmesi ve ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir. Öyle ki zarar veren durum ve koşulların kriz ortamına dönüşmesini önleyebilmektedir. Potansiyel kriz durumunun öngörülmesi ve buna yönelik çabalanması, en azından krizin neden olacağı zararların kontrol edilmesine ve önlenmesine yardımcı olmaktadır (Aksoy ve Aksoy,2002).

### **Harekete Geçmeme**

Bu evrede örgütsel yetersizlik ve performans zayıflığı devam etse de örgüt yönetimi sıradan ve olağan faaliyetlerini sürdürmektedir. Dolayısıyla bu süreç belirtilerin gün geçtikçe ağırlaşarak, krizin yönetilemeyecek hale gelmesine yol açmaktadır. Bu sebepten örgütün verimliliği ve kalite düşmekte, şikâyet ve iş kazaları da artış göstermektedir (Can vd.,2011). Yaklaşan kriz sinyallerinin alınıp, yorumlanıp, değerlendirilmemesi ve sağlıklı dönütler verilememesi, örgütün kriz dönemine girmesini kaçınılmaz kılmaktadır (Demirtaş, 2000).

Ayrıca kriz sürecine yönelik yapılan bu aşamalardan; kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik aşamasına yönelik kriterlerin tamamıyla deprem krizi için de söylenmesi doğru olmamaktadır. Öyle ki deprem gibi bir doğal kriz uyarılarının algılanması günümüz koşullarında pek mümkün değildir. Yapılması

gereken, krize öncesinden hazırlıklı olmaktır. Fakat kriz döneminde ortaya konulan davranışlar depremin sebep olduğu kriz durumunda da gözlemlemek mümkün olabilmektedir (Özdemir, 2002).

### **Yanlış Kararlar ve Faaliyetler**

Örgütün amaçlarını ve varlığına yönelik tehdit oluşturan durum ve koşullar ile ilgili belirtiler bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Örgüt içerisinde ve örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sorun ve problemler ortaya çıkmaya başlamaktadır. Fakat örgütteki bilgi edinme sistemleri kriz sinyal ve belirtilerini yeterli düzeyde alamamakta bu sebeple de yönetime de ulaştıramamaktadır. İletişim ve bilgi akışı yeterli olmadığında üst yönetim tarafından yaklaşan kriz ortamı için herhangi bir önlemleri alınmamakta ve hazırlık yapılamamaktadır (Demirtaş, 2000).

Sorun ve problemler fark edilmeye başlayınca, örgüt yaşamını ve amaçlarını tehdit eder nitelikte olmadığı düşüncesiyle ve geleceğe yönelik belirsizlik ve risklerin de etkisiyle yönetim, eski deneyimlerine dayalı olarak, bilinen çözümleri uygulamaya devam eder (Demirtaş, 2000; Can vd.,2011). Ancak, belirsiz bir ortamda krizin varlığını ciddiye almak için krizin olasılığını ve olası sonuçlarını tam olarak bilmeye gerek yoktur (Sezgin,2003). Çünkü örgütte performans düşüklüğüne sebep olacak olan belirsizlik ortamı devam ettikçe huzursuzluk ve gerilim artar. Gerilim altında çalışan bireylerin karmaşık sorunların üstesinden gelme becerisi zayıflar ve hata oranları çoğalır. Başarısızlığın ölçülebilir hale gelmesiyle hataya karşı hoşgörü azalır, gizlilik artar, dolayısıyla eşgüdüm zayıflar (Can vd., 2011).

Öyle ki kriz durumunun şiddet düzeyi artış gösterdikçe, örgütsel sorunlar belirginleşmekte ve buna bağlı yönetimde de panik başlamaktadır. Bu evrede yeterli seviyede bilgiye sahip olunmadığından, alınacak karar ve uygulamaların isabet düzeyi de yeterli olmamaktadır (Demirtaş, 2000).

### **Kriz Anı**

İç ve dış değişikliklerin zamanında ve etkili biçimde fark edilerek harekete geçilmemesi ve sorunların fark edilmesiyle başlamasının ardında yanlış kararlar ve hareketlere yönelmesi gibi evrelerden geçerek kriz dönemine gelinmektedir (Can vd., 2011). Gittikçe yaklaşan krizin belirtileri alınıp yorumlanmamış ve değerlendirilmemişse bu doğrultuda sağlıklı tepkiler oluşmamışsa örgütün kriz sürecine girmesi kaçınılmaz hale gelmektedir (Tekin, 2015).

Savunmanın güçlü ve değişime daha az eğilimli olduğu kriz öncesi ya da sonrası aşamalarına göre; kriz anı yüksek kaygı ile seyretmektedir çünkü bu anda savunma güçsüz olmaktadır (Sayıl, 1992). Kriz, ivedilikle müdahale gerektiren bir durumdur. Acil müdahalenin gerekli olduğu bu süreçte suçlu arama gereksizdir ve zaman kaybına yol açmaktadır. Bu şekilde davranan yönetici krizi çözme yerine yapabileceği yegâne şey, krizin şiddet düzeyini artırmak olacaktır (Sezgin, 2003).

Örgüt, hedef kitlesine kapılırsa ya da hedef kitlesi örgütten beklediği düzeyde bilgi edinemezse, hedef kitlede var olan güven duygusu yerini kaygı, endişe ve kargaşa ortamına bırakmakta krizin derinliğini arttırmaktadır (Akdağ, 2007). Diğer taraftan, krizle ilgili bilgi verilirken yanlış anlamlandırmalara imkân tanıyacak, dürüst olmayan ya da gerçeği manipüle edici açıklamalar yapmak örgütün birçok fonksiyonuna zarar verecektir. Ayrıca kriz anında krizin çözüleceğine dair bir inanç ortamı oluşturmak birlik olma bilincini aşılacağından dolayı grup çözüm için kenetleneyecektir. Bu durum, ancak etkili iletişimle sağlanabilir.

Kriz anında örgütte yaşanan korku ve panik örgütlerin karar verme mekanizmalarında değişimler yaşatacak ve yetkinin merkezileşmesi söz konusu olacaktır. İşte bu yüzden Tuğcu (2004)'e göre, kriz durumu, motivasyon sağlamakta ve karşılıklı güveni kuvvetlendirmektedir. Bu, liderin rutin zamanlarda da yaratmaya çabaladığı ortak bilinç düzeyidir. Kriz ayrıca hedefe ulaşmak için iş birliği sağlamasından ötürü lidere otoriter yönde karar verme ve uygulama özgürlüğü sunmaktadır. Normalde ise, lidere hedefe varma sürecinde çevresindekiler ile tartışıp ilerleme ve ortak bir yere büyük zorlukla, daha uzun zamanda ulaşmaktadırlar. Yetkinin paylaşılmadığı kriz anlarında, yöneticinin yetki sınırsızlığını nasıl kullandığı örgüt geleceği açısından oldukça önemlidir.

Kriz anlarında örgütlerin gösterdiği davranışlar üç temel sınıf altında toplanabilmektedir: Denetimde merkezileşme, korku ve panik yaşama, karar alma sürecinin bozulmasıdır. Bu evrede yapılabilecek en doğru davranış örgütün bütün yapı ve süreçlerinde, amaçlarında ve stratejilerinde kökten değişiklik yapılmasıdır (Can vd., 2011).

Krizin yaşandığı anda alınan kararların ne düzeyde doğru kararlar olduğu tartışılmaya açık bir konu olmaktadır. Yoğun stres altında olan yönetici, krize etkili, verimli ve ivedi bir biçimde müdahale edecek kararlar almazsa veya verilen kararlar örgütü daha zor bir durum içerisine sokacaksa, örgüt dağılma ve çözüme sürecine girmektedir (Ocak, 2006).

Tehditlerin aşama aşama ortaya çıkması, bu aşamaları benimsemeye ve sonrası oluşan tehditleri algılama için gerekli olan duyguların yavaşça yok olmasına yol açmaktadır. Bundan dolayı aşamalı süreçlerle gelen tehditler, aniden oluşan olaylardan gelen tehditlere göre daha zararlı olmakta ve nerdeyse örgüt krizinin çözülmesi şansını tamamen kaybettirmektedir. Ancak bazen de kriz doğal afetlerde olduğu gibi, kriz öncesi safhaları yaşanmadan, beklenmedik bir şekilde de ortaya çıkabilmektedir. Birtakım önlemler alınarak bu tür krizler engellenemez sadece zararları azaltılabilir (Tekin, 2015). Kriz anında yönetim kriz öncesinden çok farklı olmaktadır. Zamanın kontrol edilmesi imkânsız bir biçimde hızla akmaktadır. Bu da daha fazla kayıba sebep olmayacak kararlı bir tutuma ve hayat kurtarmaya ihtiyaç duymaktadır.

### **Kriz Sonrası (Çözüm ya da Çözumsuzlük Dönemi)**

Kriz sonrası dönem diğer bir adıyla çözüm ya da çözümsüzlük, yani çözülme dönemidir. Krizin sonuçlanması kavramı, dengenin yeniden sağlanması, ileriye dönük deneyim sağlama ile birlikte baş etme becerisinin de geliştirilmesini kapsar. Örgüt iç ve dış bütün kaynaklarını kullanıp destek sağladıktan sonra iki yola girebilir. Ya krizi kontrol ederek iyileştirme planları yapmakta ve çözüm aşamasına geçmekte veya plan dışı gelişmelerin üstesinden gelemeyerek krizi kontrol edemeyerek ve çöküş aşamasına geçmektedir (Ocak, 2006). Öyle ki krizin son evresinde örgütün içerisinde bulunduğu krizi çözmek amacı ile iç ve dış kaynaklardan yararlanıp son çare ve çözümlere başvurulmaktadır. Bu son süreçte krize yönelik uygun tepkiler sergilenmezse, örgütte ki sorunların çözülme olasılığı ortadan kalkmakta ve örgüt zamanla yok olmaktadır (Can vd., 2011).

### **Kriz Sonuçları**

Kriz, örgütte olumlu etkiler sağlayacağı gibi olumsuz etkiler de sağlayabilmektedir. Elde edilecek muhtemel sonuçlar kuşkusuz ki krizin türü ve nasıl yönetildiğiyle doğrudan bağlantılıdır. Kriz ortamı bazı değişikliklere neden olmaktadır. Bunlardan bazıları; acele karar verme zorunluluğu ve bunun sebep olduğu heyecan ve telaş, bilginin eksik elde edilmesi, olay ve durumlar yaklaşımla birlikte değerlerde oluşan değişim, amaç ve hedeflerin farklılaşması, kararların alınmasında merkezileşme eğiliminin oluşması, örgüt içinde ve çalışanlarda gerilimin düzeylerinin artması, zihni süreçlerin daralması ve kararların niteliklerinin

bozulması, içteki ve dıştaki değişmelere yönelik uyum becerilerinin zayıflaması, problem ve sorunların ortaya çıkması, değişime neden olma ve geleneksel iş yapma yöntemlerinin dışına çıkma, etkin stratejilerin belirlenip geliştirilmesi, takım çalışması ruhunun oluşturulup yeni yeteneklerin fark edilmesi, sorunları çözmeye yönelik işlevsel alanda yeni yöntem ve tekniklerin belirlenmesi, değişik sonuçların elde edilmesiyle verimliliğin artması, yeni maddi kaynak ve pazarların bulunması, üretkenlik, yeni işbirlikleri, değişim ve gelişim için yönetime baskı yapılması ve örgütün zayıf yanlarının ortaya çıkarılmasıdır. Bu sonuçlardan bazıları olumlu iken bazıları olumsuz olarak nitelendirilmektedirler. Bu sonuçlardan bazıları aşağıdaki gibidir (Sucu, 2000):

### **Krizin Olumsuz Sonuçları**

Kriz, örgütün dengesini bozarak sağlıklı ilerlemesine engel olma, telafi edilememe, olağan dışı bir durum olma, karmaşa ve kargaşa yaratma buhran, bunalım, zorluk getirme, tehdit yaratma, yetersizlik duygusuna neden olma gibi özellikler örgütte çalışanlarda gerginlik durumu yaşatmaktadır (Demirtaş, 2000; Özdemir, 2002; Aksoy ve Aksoy, 2002; Ögel vd., 2006; Can vd., 2011; TDK, 2014). Çalışanların gelecek konusunda duydukları endişe ve kaygı düzeyleri artış gösterdikçe ve kriz süreci uzadıkça, örgüt içinde çatışma ve stres artmaktadır. Krizin muhtemel olumsuz sonuçları aşağıdaki gibidir.

### **Kararların Niteliklerinin Bozulması**

Krizin yaşanıldığı anda çalışanların içerisinde bulunduğu gergin ve gerilimli durumla yaşadıkları psikolojik baskılar hata yapma risklerini arttırmakta ve doğru karar almalarını zorlaştırmaktadır (Ocak, 2006). Karar alma sürecinin nitelikli olması için bu gerilimli ve gergin duygusal halden uzaklaşılması gerekmektedir. Bu nedenle kriz süreci, olay ve durumlar karşısında soğukkanlılığını koruyabilen, kontrol sağlayan kişiler tarafından yönetilmesi gerekmektedir. Bu gibi durumlarda yöneticilerin stres yönetimi ve çatışma çözme becerileri gibi niteliklere sahip olmaları önem arz etmektedir.

### **Örgütte Çatışmaların Artması**

Örgütte çatışan çalışanların sayısında artış olmasının nedeni, kriz ortaya çıkmadan önceki dönemlerde yaşanan çatışmaların çözümlerinde aranması fayda

sağlamaktadır. Öyle ki örgütün normal işleyiş sürecinde karşılaşılan sorunlar yöneticiler tarafından yıkıcı ve zararlı sonuç elde etmeme amacıyla baskı yolu ile yönetmeye çalışmaktadırlar. Çatışma çözme stratejilerinden biri olan kaçınma stratejisi, kişinin bireyin ihtiyaçlarını dikkate almadığı için kişiler psikolojik ve fizyolojik bakımdan rahatlatmamakta, aksine kişi örgütsel yaşam içerisinde zayıflamaktadır.

Çatışmanın taraflarından olan yöneticiler, genellikle kendi veya örgütün ilgi, ihtiyaç ve gereksinimlerine öncelik verebilmektedirler (Arslantaş ve Özkan, 2012). Fakat bu yöntem kısa dönemde yarar sağlamakta uzun dönemde fayda sağlamamakta ve çözüm getirmemektedir (Can vd., 2011). Örgütün kendi ihtiyaç ve gereksinimlerine öncelik vererek çözümlendiği çatışmalar, savunmanın zayıf düştüğü kriz anında tekrar etmekte adeta hortlamaktadır. Yani kriz sırasında karşılaşılan çatışmalar aniden ve birdenbire ortaya çıkmamakta yalnızca yönetimin zayıflığı sonucu gün yüzüne çıkmaktadır.

Kriz durumunda, yöneticinin nitelik ve özelliklerinden biri ekibin bütün şekilde ele alınması bir diğeri ise bireyler arası çıkan sürtüşme ve çatışmaları çözmeyi içermektedir. Yönetici, çalışanların kişilik özelliklerine bakmadan krizi çözmek ile ilgilenmeli ve tarafsızlığını koruyarak bunu açıkça ortaya koymalıdır (Demirtaş, 2000). Çözümlememiş ya da görmezden gelinen çatışmalar, normalleşerek kronik hale gelmektedir. Hatta kriz ortamı sonlandığında dahi istenmeyen bir biçimde örgüt kültürü haline dönüşmektedir. Çatışmayı kültür edinmiş örgütler ortaya çıkacak yeni krizlere yönelik savunma dirençleri düşük düzeyde olmaktadır. Tutar (2011) araştırmasında kriz anında olası başarısızlıkların yükümlülüğünden kurtulma ve örgüt içi yaşanan çatışmaların azaltılması için yönetici örgüt amaçlarından daha çok çalışanlara yönelik karar alma yöntemini seçebilmektedirler. Bu davranış diğer bir yandan krizin derinleşmesine neden olmaktadır. Diğer bakımdan da çalışanların aralarında yeni çatışmalar oluşmasına uygun ortamın oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ancak önemli olan örgütlerin varlıklarını koruyarak, olağan hedef ve amaçlarına yöneltme ön planda olmalıdır.

### **Çevresel Değişime Uyum Yeteneğinde Azalma**

Örgütün yaşamını sürdürme ve gelişim gösterme gücünü taşıması sadece içerisinde bulunduğu çevreye uyum sağlaması ile mümkün olabilmektedir. Açık bir sistem olmasının sonucunda örgüt çevresi sürekli olarak değişim halinde ve

dinamiktir. Özellikle son zamanlarda globalleşme ile iletişim ve bilgi teknolojilerinde görülen hızlı gelişimler, çevrenin de gün geçtikçe daha fazla karmaşık olmasına ve belirsizleşmesine neden olmaktadır (Can vd., 2011). Bu sebepten kriz uyumsuzluk ve dengesizlik hali ile doğmakta ve kriz durumu devam ederken de bu sorunlar devam etmektedir. Kriz, örgütte meydana gelen teknolojik, politik ve psiko-sosyal yapılarıdaki çevre değişimlerine kendini kapatarak, öngörülü ve yenilikçi olmayan durumdan uyumsuz tavırdan ileri gelmektedir.

### **Zamanda Daralma ve Stres**

Kriz, belirsizlikler ile doğru orantılı oranda şiddetlenmekte ve krizin şiddetlenmesine bağlı düzeyde cevap verme süresinde daralmaktadır (Ocak, 2006). Öyle ki belirsizliklere müdahale edilmediği her an örgüt içerisinde stres oranı artmaktadır. Kuşkusuz ki fazlasıyla stres altında olan bireyler psikolojik, fiziksel ve davranışsal açılardan olumsuz yönde etkilenmektedirler. Bu etkiler altında olan kişilerin performanslarının yüksek olmasının beklenmesi anlamsızdır. Örgütte istenilen yeterli seviyede stres olmasıdır (Can vd., 2011).

Zaman ve kriz birbirine düşmandır. Bu nedenle stresin yeterli seviyede tutulması gerekmektedir. Bu koşullarda stres ve zaman yönetim becerileri, krizi yaşayan herkesin ihtiyaç ve gereksinim duyacağı yetenekler olmaktadır.

### **Acele Karar Alma Zorunluluğu**

Tahmin edilen, planlanan, senaryolaştırılan biçimde karşılanan krizler genellikle acele ve hemen karar almayı kolaylaştırmaktadır. Fakat öngörülen ve tahmin edilen krize yönelik önlemler yeterli gelmeyerek veya kriz hiç tahmin edilmeden, öngörülemeyen, birdenbire gelişebilmektedir. Ocak (2006) çalışmasında örgütün yöneticisinin her şart ve koşulda hızlı hareket ederek doğru kararlar alma zorunluluğu bulunmaktadır. Fakat hızlı verilen kararlar, analiz edilip ve provası yapılmadığından büyük riskler taşımaktadır.

### **Çalışanlarda Oluşan Psikolojik ve Fizyolojik Çöküntüler**

Krizin ardından ortaya çıkan bu olumsuzluklar önlenirken, örgütün hedef ve amaçlarının tekrardan belirlenmesine ve bu amaçların eski olanlardan daha yüksek düzeyde olmalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Buna ek olarak örgüt içinde etkin olan çalışmayı önleyen faktörlerin de ortadan kaldırılması gerekmektedir. Özellikle örgüt

çalışanlarının hem ekonomik hem de psikolojik eksiklik ve kayıplarını giderme ve bu yönde gerekli olan desteği verilme önem arz etmektedir (Şen, 2011).

Bu gibi durumlarda örgüt işleyişini sağlayan çalışanlar, enerjilerini örgütte var olan problemlerin çözülmesinin yerine yaşanan stresle baş edebilmeye harcamaları muhtemeldir (Ocak, 2006). Ayrıca durum kriz sonrasında olumsuz davranış ve o tutumların ortaya konulması beklenen durum olduğunda ve gözlemlendiğinde olumsuz unsurların etkilerinin çoğunluğunun problemlili bireylerin davranışlarının sebep olduğu görülmektedir. Kriz sonrasında ortaya çıkan olumsuz davranışlar; aşırı tepki, korku, çekingenlik, bitkinlik, güvensizlik, öz savunma ve yalnızlıktır (Demirtaş, 2000).

### **Öz Savunmanın Artması**

Örgüt üyeleri, kriz süresince bütün enerjilerini krizin aşılmasının üzerine yoğunlaştırdıklarında krizin ortadan kalkmasından sonra geleceğe yönelik kaygı ve endişeler taşımaya başlamaktadırlar. Kriz sonucu oluşan etki ve sonuçları birebir yaşayan çalışanlar, yeni bir kriz ile karşılaşma olasılıklarını her zaman düşünmeleri geleceklerinin belirsiz olmasına kaygılanarak örgütten ayrılma yolunu seçebilmektedirler. Bu durum çalışanın daha çok kendini koruma içgüdüğü ile açıklanabilmektedir (Şen, 2011).

### **Üst Yönetim ile Çalışanlar Arasındaki Güven Bunalımı**

Krizin yaşandığı anda, krize yönelik alternatif ve farklı çözüm yollarını ortaya koyabilen yönetici, itibarını korumanın yanında krizin ardından kendine duyulacak olan güvensizlik oranını en aza indirmektedir. Kriz sonrasında yönetici, bağlantılı olduğu bütün grupların hedefinde olurken, krizin oluşmasında var olan kusuru ararken ve belirtilen bu grupların suçlayacağı kişi olabilmektedir. Bu sebepten kriz sonrasında oluşabilecek olumsuz koşullara yönelik yöneticinin birçok açıdan donanıma sahip olması gerekmektedir. Yaşanılan kriz sonrasında, örgütte hissedilebilen güvensizlik hissini önüne geçilerek ve örgütte bulunan iş birliği ve güven ortamının tekrardan sağlanması için yöneticilere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir (Ocak, 2006).



### **Krizin Olumlu Sonuçları**

Kriz, kriz sürecinin iyi değerlendirilmesi, doğru insan kaynağının ile doğru politika ve planlar doğrultusunda uygulanması örgütler açısından fırsat yaratabilmektedir. Krizin muhtemel olumlu tarafları aşağıda belirtildiği gibidir.

#### **Örgütün Zayıf Yönlerinin Ortaya Çıkarılması**

Kriz, örgütün sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin, örgüt içinde gelişen sorun ve problemleri ortaya çıkarmaktadır (Şen, 2011). Örnek verecek olursak, Türkiye’de meydana gelen 17 Ağustos depremi sonrasında hem merkez yönetimi ve yerel yapılanmayla hem de sivil toplum örgütleri ve halkta oluşan şaşkınlık ve panik tam anlamıyla bir kriz durumu olmaktadır. Yaşanılan felaketin büyüklüğü eğitimsizliği ve plansızlığı ortaya koymuştur. Demirtaş (2000), 12 Kasım’da yaşanan depremde bir önceki depreme göre krize müdahalede edilmesi daha tecrübeli ve deneyimli davranılmış olsa da krizin yarattığı etkiler büyük oranda devam etmektedir. Yaşanılan felaket ve afetlerin ortaya çıkarmış olduğu kaos ortamı toplum belleğinin zayıf olması, benzer felaketlerin defalarca yaşanmasına karşın gerekli önlemlerin bir türlü alınmaması bu toplumun ve devletinde örgüt belleğinin zayıf ve yeterli olmasa da yönetimi özellikle kriz yönetiminin üstünde düşünme ve tartışmaya itmektedir vurgusu yaparak olumlu fakat yeterli olmayan ilerlemeyi ortaya koymaktadır. Ortaya çıkan bu farkındalık geç oluşsa da krizin ortaya koyduğu olumlu sonuçlardan biridir.

#### **Etkin Stratejileri Geliştirme**

Örgüt içinde etkin bir erken uyarı sisteminin kurulması, dış çevrede oluşan değişimlerin ardından ortaya çıkan fırsat ve tehditlerin farkına varılması ve bunlara paralel olarak yeni stratejilerin belirlenip geliştirilmesini sağlamaktadır. Aksi halde, sıradan stratejiler ile değişime ayak uydurulamaz ve rakipler ile rekabet edilemez. Etkin, etkili ve yeni stratejilerin geliştirilmesi ile örgüt varlığının sürdürülmesi, büyüyüp gelişmesi kolaylaşmaktadır (Şen, 2011).

### **Takım Ruhunu Oluşturma ve Yeni Yetenekler Keşfetme**

Kriz etkili bir biçimde yönetildiği zaman örgütte çalışanlar beklenileninde üstünde performans sergilemektedirler. Alt ve orta kademedeki bulunan yöneticilerin sergileyecekleri olağanüstü performans özellikle üst kademe yöneticilerin dikkatini çekecek ve takdir edilmelerini sağlayacaktır. Bu doğrultuda yetenek, beceri, birikim ve tecrübelerini ortaya koyma olanağı bulan çalışanlar yeni ve farklı kariyer fırsatları bulacaklardır. Bunun yanı sıra kriz süresince beraber mücadele edip çabalayan örgüt

çalışanları arasında oluşan olumlu sinerji, takım ruhu ve enerji krizin aşılmasının ardından da devam ettirilebilir ve oluşan olumlu etkilerden örgüt yararlanabilmektedir. Çalışanların kendilerini takımın parçası olarak görmeleri yeni yeteneklerinin, becerilerinin ve özgün düşüncelerinin ortaya çıkarılması bakımından yaşanan kriz durumlarından olumlu sonuçlar elde edinilebilir (Şen, 2011).

### **Geleneksel Yönetim Araç ve Yöntemlerinin Değişimi**

Kriz süresince örgüt içindeki bağlar zayıflamakta ve bu da örgüt ikliminin bozulmasına neden olmaktadır. Bozulan ve yıpranan bu yapının değişen ve sürekli gelişen çevre faktörlerine uyum sağlayacak biçimde yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Bu sebeple örgüt içerisinde yeni bir oluşum ve yapılanma söz konusu olmaktadır.

Bu yeniden oluşum, yapılanma ve iyileştirme süreci içerisine girilmesi örgütte krizin ardından tekrardan istikrarı yakalama anlamını taşımaktadır (Ocak, 2006). Kriz yaşanıldığı zaman geleneksel kabul edilen yönetim ve uygulama yeterli olmamaktadır. Bunun nedeni de tepki verme tarzlarında eksiklikler olmasıdır (Solmaz, 2006). Böyle bir durumda geleneksel yönetim anlayışı ile örgütün istikrarlı olması sağlanamadığında yeni ve farklı yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğu fark edilecek ve yöneticide birçok yönden kendini yenileyecektir.

### **Okulda Kriz Kavramı**

#### **Okulda Kriz Tanımı ve Özellikleri**

Okullarda yaşanan kriz durumlarının diğer kriz durumlarından ayrı tutulmasına neden olan ve önemli hale getiren, okulda yaşanan krizlerin toplumda korumakla sorumlu olduğu çocukları kapsamasıdır. Toplumda çocuklar korunmadığı zaman kendini savunmasız hissetmekte ve güven kaybı yaşanmaktadır. Okul, bireylere gençlik, çocukluk ve masumiyet zamanlarını hatırlatmaktadır. Bu yüzden toplumun en önemli kurumu olan okullarda yaşanan krizler, büyük önem arz eder (Damiani, 2006; Savcı, 2008).

Okul için kriz, birdenbire, genellikle beklenmeyen zamanda, okul toplumunun önemli bir kısmını olumsuz yönde ve derinden etkileyen, genellikle ağır yaralanma ya da ölüm yaşanan durum veya olay şeklinde tanımlanmaktadır (Jones ve Paterson, 1992). Birey bazen kendilerini yetersiz hissetmektedirler. Birey, sıradan ve rutin olan uyum sağlama, problem çözme yöntemlerini kullanamadığını ve her

zamanki yollar ile işi çözemediğini görmektedir. Dolayısıyla devam eden yaşamda dalgalanma ve alt üst olma durumu ortaya çıkmakta, dengesizlik yaşanmaktadır. Bu yaşanan kriz dönemi olarak kabul edilir (Sayıl, 1992). Aynı zamanda kriz, zorlayan yaşam olay ve durumlarını takip eden bir süreç, dönüm noktası olarak da tanımlanmaktadır. Kriz, patolojik bir durum olmamasına karşın yeterli ve uygun şekilde ele alınmadığında patolojik duruma özellikle de psikolojik problemlere neden olmaktadır. Sonneck (1985) buna ek olarak, bu çeşit krizlerin her zaman büyük felaket ve problemlere dönüşmesinin gerekmediğini belirtmiştir. Bu tür krizler, bireyin kendini tanımasını, değiştirmesini ve olgunlaşmasını sağlayan dönüm noktalardan olduğu olarak görülmektedir ve bir fırsat olarak değerlendirilmektedir (Akt. Sözer, 1992). Yani yaşanan krizler, örgütler bakımından bir atlama taşı olabilmektedir (Can vd., 2011).

Krizin tanımı, her okulun sahip olduğu özellikleri ve ölçüleri içerisinde anlam taşımaktadır. Okullar benzer veya aynı durumlar karşısında farklı tepki ve müdahaleler gösterebilmektedir. Birbirine benzer durumlardan etkilenme düzeyleri farklı olabilmektedir. Hatta aynı okul içerisinde benzer bir durum ve olay farklı zamanlarda krize sebep olabilmekte veya rutin önlemler ile başa çıkılabilecek bir durum olarak görülmektedir. Aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebilir ya da rutin önlemlerle baş edilebilir bir durum olarak görülebilir (Aksoy ve Aksoy, 2002). Bu nedenden ötürü okullarda yapılan kriz tanımları birbirlerinden farklı olmaktadır.

### **Kriz Kaynakları**

Okullarda krize kaynaklık eden faktör ve unsurlar, okul içi etkenler ve çevresel etkenler olmak üzere iki başlık altında ele alınmaktadır. Okul içi etkenler, öğretmenler, okul yöneticileri, öğrenciler ve diğer okul çalışanlardan kaynaklanıyor olabilmekte, çevresel etkenler ise çevre baskı grupları, aileler, doğal afetler ve iş piyasaları gibi ifade edilebilmektedir. Genelde okullardaki olumsuz tutumlar, yetersiz iletişim, siyasi baskılar, yasal olmayan beklentiler okulda kriz yaşanmasına neden olmaktadır. Okulda oluşan bu olumsuz tutumlar öğretmen, öğrenci ve müdürden kaynaklanabileceği gibi, çevresel etkenlere de velilerin neden olacağı düşünülmektedir (Döş ve Cömert, 2012).

### **Okul İçi Etkenler**

Okullarda okul içindeki ilişkiler birçok kriz durumu ve ortamı sebep olabilmektedir. Bu çeşit kriz durumların çoğunlukla bireysel olarak kişilerin davranışları ile bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır (Aksoy ve Aksoy, 2002).

### **Okul Yönetimi**

Okul yöneticisinin farklı durum ve olayları yönetmeye yönelik yetersiz olmaları ya da yanlış uygulamalar krize kaynak olabilmektedir. Yeterli deneyim ve tecrübeye sahip olmayan, alanında da uzman olmayan yaşamaktadırlar. Yaşanılan bu çatışmalar fonksiyonel bir biçimde yönetilemediği zaman derin krizlere yol açmaktadır (İnandı, 2008).

Tüz (2004) araştırmasında yöneticilerin neden olduğu ve onlardan kaynaklanan krizlerin; çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayamaması, krizin önlemesine yönelik gereken kaynakların temin edilememesi, mevcut olan kaynakların etkili kullanılamaması, çevrede meydana gelen gelişmeler ile ilgili toplanan bilginin yeterli olmaması, sorun ve problemleri kriz olarak algılayabilecek kişilik yapısında olmaması, krizin belirtilerini zamanında ve doğru biçimde algılayamaması, yeni oluşan problemlerin farkını anlamayarak eski yöntemlerle çözmeye çalışılması nedeni ile yaşanıldığı vurgulanmaktadır. Tüm bu etkenlere ek olarak, statü ve mevkisini koruma isteği, liderlik özelliklerini taşıyamaması, okul içerisinde güvenli bir ortam oluşturamaması, okul içinde ve çevresiyle ilişkilerinde ve iletişimde samimi olmaması gibi sebepler okul yöneticilerinin kaynak olduğu krizlere neden olabilmektedir (Sayın, 2008).

### **Öğretmen**

Bazı krizlerde öğretmenlerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler, öğrenci, okul yönetimi ve diğer öğretmenlerle aralarında olan iletişim ve olan ilişkilerinde kriz ortaya çıkabilmektedir. Öğretmenin öğrencisine, diğer öğretmenlere veya yöneticilere şiddet göstermesi, öğretmenin kaynak olduğu önemli kriz ortam ve durumlarından bazılarıdır (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.

## Öğrenci

Okullarda bireyler arası çatışmalar, başka bir deyişle disiplin sorunlarıyla baş etmek için çoğunluklu olarak kullanılan yöntemlerin başında gelen sorun oluşturan davranışı cezalandırma, bastırma ve değişmesini sağlama; öğrencinin duygusal, bilişsel ve sosyal gelişimine katkı sağlayan etkili bir yöntem olmaktan oldukça uzaktır.

Bu davranış ve yaklaşım şekli bataklığı kurutma yerine, sadece etrafındaki sineklerin ortadan kaldırmasına çalışmak gibidir (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 ve çevresinde öğrencilerden ve öğrencilerin dahil oldukları gruplardan kaynaklanan sorun ve problemler kriz yaratabilmektedir. Son zamanlarda öğrenciden kaynaklı olan ve okullarda sıkça yaşanan krizler; yaralanma olan kazalar, cinayet, ölüm kavga, dersten kaçma, çete oluşumları ve katılımları, bulaşıcı hastalıklar ve ahlaki değerlerin yok sayıldığı davranış biçimleri şeklindedir. Aynı zamanda öğrencinin arkadaşlarına, okul eşyasına, öğretmenlerine veya diğer eğitim personellerine zarar veren davranışta bulunduğu kriz durumları da okullarda fazla rastlanan krizlerdendir. Ayrıca öğretmen ve yöneticilere yönelik olumsuz davranış ve tutumlar, intihar, bulaşıcı hastalıklar ve benzeri olayların yanı sıra bağımlılık yapan madde kullanımı da okulda kriz yaşanılmasına sebep olabilmektedir. Öğrencilerden kaynaklanan krizlere zamanında ve yerinde müdahale edilmesi gerekmektedir. Aksi halde krizin boyutu derinleşmekte ve çözüm giderek zorlaşmaktadır (İnandı, 2008; Döş ve Cömert, 2012).

Okul ve veli arasındaki iş birliğinin düzeyi ve boyutu öğrencilerden kaynaklanan krizlerin aşılması yönünde önem arz etmektedir. Öğrencilerin okulda yer alan etkinlik ve faaliyetler doğrultusunda eğitime ve sosyal aktivitelere yönlendirmeleri gerekmektedir. Öğrencinin bilişsel ve sosyal gelişimleri okul aracılığıyla sürekli takip edildiği takdirde öğrencilerden kaynaklanan kriz durumları kolaylıkla aşılabilmekte, hatta engellenebilmektedir (Döş ve Cömert, 2012).

## **Personel**

Personel, okul paydaşlarının içinde bulunan ancak eğitici olmayan sekreterleri, memurları, mutfak görevlilerini, temizlik, bakım ve güvenlik elemanlarını vd. kapsamaktadır. Okullardaki yardımcı iş görenler de bazen krizin kaynağı olabilmektedirler. Yönetimin diğer çalışanlara yönelik gerekli görev ve sorumluluk tanımlarını yapmış olması, adil davranış sergilemesi, sürekli iletişim halinde olması ve çalışanları da okulun önemli parçası şeklinde görmesi, bu yönde kaynaklanan krizlerin ortadan kaldırılmasını kolaylaştırmaktadır (Döş ve Cömert, 2012).

## **Çevresel Etkenler**

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

## **Aile**

Eğitim örgütleri olan okullardaki etkilerini gün geçtikçe arttıran aileler, okul aile birlikleri ve okul koruma dernekleri örgütlenerek okul yönetimine karşı kişisel ya da grup halinde belirli şeylere karşı çıkarak, okul yönetimi ve öğretmenler üzerinde farklı ortamlarda baskı yaratabilmektedirler.

Okul yönetimi ve öğretmenler tarafından karşılık verilmesiyle bazen fonksiyonel kabul edilmeyen çatışmalar ortaya çıkmakta ve örgüt verimliliği olumsuz yönde etki görmektedir (İnandı, 2008). Aile tarafından okulda bulunan bazı uygulamalara yönelik gösterilen olumsuz tepki ve davranışlar krizin oluşmasında etken oluşturabilmektedir (Sayın, 2008).

## **Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası**

Okullar çoğu zaman iletmek istedikleri olumlu mesajlarının topluma aktarılması sürecinde medya yardımına ihtiyaç duymaktadırlar. Fakat bazen

medyanın ilettiği bazı haberler krizin tamamen kendisi olmaktadır veya yaşanan krizin yarattığı etkilerinin uzun zaman sürmesine sebep olmaktadır (Sayın, 2008). Ayrıca okulun yaptığı alışverişlerin ihalesini alamayan firmalar, sonrasında okullardan bir şekilde şikâyetçi olarak, baskı yaratarak, asılsız haberler yayarak okullarda kriz yaşanmasına sebep olabilmektedir. Veya adrese dayalı okul kayıt sistemine rağmen, öğrencisini istediği okula kaydettirmek isteyen velilerin politik unsurları araya sokma çabaları da okul personelinin karşılaşılabileceği baskı gruplarından biridir. Ayrıca sendikaların öğretmenleri sık sık eyleme davet etmesi okulların eğitim verme sürekliliğini zarara uğratacağından yine bir kriz yaşatması olasıdır.

### **Donanım ve Maddi Kaynaklar**

Aileler sahip olduğu ekonomik gücün yeterli olmaması sebebiyle çocuklarını okula göndermemekte veya düzensiz göndermektedirler. Çalışan çocuk sayısı yıllar geçtikçe binlerce çocuğunda eklenmesiyle genel eğitim sistemi ve okullar doğrudan veya dolaylı biçimde etkileyen ekonomik temelli kriz durumları yaratmaktadır. Ekonomik gücü zayıf olan ailelerin maddi güçleri giderek azalmakta, işsizlik ve yoksullukta artmakta bu da ailelerin doğrudan eğitime yönelik harcamaları (önlük, kitap, kırtasiye vb.) ya da okulların velilerden talep edilen ücretler (kayıt ücreti, karne, katkı payı, tebeşir ücreti, bağış vb.) olası kriz kaynağı oluşturmaktadır. Eğitim ve öğretim yılı süresince çeşitli gerekçe ve nedenlerle ödeme yapmak için zorlanma, aile, okul ve tüm toplumda krize sebep olmaktadır. Örnek verecek olursak okulun bütçesi yeterli olmadığı için ısınma sorununa çözüm bulamayan bir okul yöneticisi eğitim dönemi ilerledikçe eğitimin devam etme noktasında zorlanacak ve öğrencilerin hastalanması yani eğitim ve öğretimin aksamasına neden olacaktır. Ya da veli ve öğrencilerin tepkisiyle karşılaşılabilecektir. Özel okulların finansman yetersizliği; öğretmen maaşlarının ödenmemesi, okul sahibinin değişmesi veya yıl içinde okulun kapanması ve benzeri krizlere sebep olabilecektir (Aksoy ve Aksoy, 2002).

### **Üst Yönetim ve Merkezi Yönetimin Yapısı**

Merkezi olan eğitim sistem örgütsel esnekliğe sahiptir. Okulların içerisinde bulunduğu karışık sorun ve problemler ile ilgili açıkça konuşabilmek için sınırların ve yasakların kaldırıldığı okul yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Öyle ki örgütsel

esneklik düşüncesi önem arz etmektedir. Yani örgütsel esneklik yoksa okul toplumunun oluşmasını sağlayan üyeler kurumsal rollerinden, hiyerarşilerden ve coğrafik yerleşimlerden yer alan sınırlılıklardan kaynaklanan sorun ve problemleri konuşamamaktadırlar. Eğitim sistemi genelinde hâkim olan merkezi sistem ve yasal düzenlemeler okulların kurumsallaşmasına izin vermemektedir.

Çünkü okulların kendi iradesiyle yönetilecek olması halinde hem merkezi sistemin hâkimiyetini riske edeceği hem de okulların meşruiyetini kaybedeceği düşünülmektedir (Korkmaz, 2008). Bu yüzden okulların, üst yönetime ters düşmekten korkmaları onların sorumluluk almalarına ve yetki kullanmak istememelerine sebep olur. Dolayısıyla, okulları ve kültürel yapılarını tanımayan üst yönetim, ülke genelinde genel geçer kurallar alıp okullardan uygulama bekler. Bu durum başlı başına bir kriz kaynağı dahi olabilir. Çünkü üst yönetimin baskısından ve yönetsel uygulamalarından bıkan okul yönetimi, bir savunma mekanizması olarak, krizleri kabullenme ya da örtbas etme eğilimine girebilir.

## **Kriz Yönetimi**

### ***Kriz Yönetimi Tanımı***

Örgütler normal işleyiş zamanlarında sürdürdükleri karar verme ve iş yapma alışkanlık ve rutinlerini kriz ortamlarında sürdürerek başarılı olmaları mümkün olmamaktadır. Bu sebeple kriz dönemlerinde yönetsel planlama ve politikalarını farklı biçimde oluşturmaları gerekmektedir. Kriz dönemlerinde farklı uygulamalara ihtiyaç duyulması örgütte kriz yönetimini gerekli hale getirmektedir (Can vd., 2011). Kriz yönetimi, oluşan krizin stratejik yönden eksikliğinin ve gerekliliğinin kontrol edilmesini ve yönetilmesini gerektirmektedir.

Kriz bakımında en önemli olan unsur yönetim şeklidir. Bu doğrultuda kriz yönetiminin ne ifade ettiğinin belirlenmesi için kriz yönetiminin tanımlarının irdelenmesi gerekmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Karaağaç (2013) kriz yönetimini, krizin kapsamlı etkisinin yönetebilmesi için iletişim, liderlik, karar alma ve yönetim işlevini içeren geniş ölçekli bir yönetim süreci olarak tanımlamaktadır. Sucu (2000) ise kriz yönetimini, kriz durumuna alternatif değil, krize hazır olmayı ve kriz planının oluşturmasını, gerekli işlemlerin yapılmasını ve denetlenmesini gerektirmektedir. Yani kriz yönetimi, sadece kriz ortamında gerçekleşen yönetsel faaliyetler değil örgütün yaşam sürecinin tamamının krize yönelik etkinliğin ve verimliliğin korunması için yapılan



etkinliklerin bütünü olarak ifade etmektedir. Buna ek olarak kriz yönetimi, krizi anlama ve onunla baş etmek için sürdürülen çalışmaların tamamı olduğu belirtilmektedir (Savcı, 2008). Diğer bir tanımda Can vd. (2011) kriz yönetimini, yöneticinin olası tehlike durumlarına karşı örgüt amaçlarının kabul edilerek belirli bir maddiyatla karşılanmaya çalışılması süreci veya uyarıcı sinyallerinin belirlenip, muhtemel bir krize yönelik hazırlığın ve korunmanın gerçekleşerek, gerçek bir kriz durumunun varlığında da gereken önlemlerin belirlenerek uygulanma sürecidir.

Kriz yönetimi kavramı alan yazıda, bazı kavramlar ile iç içe geçmiş, hatta bazen bu kelimelerin birbirleri yerine de kullanıldıkları görülmektedir. Bu kavramlardan bazıları; afet yönetimi, acil durum yönetimi, felaket yönetimi, acil durum hizmetleri ve sivil savunmadır (Savcı, 2008).

### **Kriz Yönetiminin Amacı**

Günümüzde örgütler hızlı ve sürekli değişen, gelişen bir çevrede yer almaktadırlar. Bu sürekli devam eden değişim örgütlere, farklı tehlike, olanak ve fırsatları birlikte sunmaktadır. Gelişim ve değişimin hızı, örgütleri iç ve dış çevrelerinden gelen tehdit ve krizler ile yalnız bırakmaktadır. Kriz durumu gibi plansız olan ve birden değişimin çok fazla yoğun biçimde yaşandığı bir dönem ya da ortamın yönetilme süreci zorlu olmaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimi gerekli hale gelmektedir (Özdemir, 2002). Ayrıca kriz yönetimi, yönetim sürecinin çok önemli bir boyutudur. Kriz yönetimi beceri ve kabiliyetine sahip olmayan örgütler ayakta durmakta zorlanmaktadır. Kriz durumuyla başa çıkmanın yolu krize hazır olma ve kriz oluştuğunda krizi yönetebilmektir (Demirtaş, 2000). Bu yüzden örgütlerin başarıları, büyük ortaya çıktığında, tehlike ve fırsatlara karşı gösterilen duyarlılık ve sürece yönelik öngörü ve tedbirler ile çalışmaya bağlı olmaktadır. Kriz yönetimi ayrıca öngörüde bulunma, denge durumunu koruma, denge durumunun bozulmasının ardından tekrardan denge durumuna ulaşılmasını hedefleyen örgüt bakımından, devamlılık taşıyan bir faaliyettir (Sucu, 2000). Karaağaç (2013) kriz yönetiminin hedefini karmaşa ve kargaşa ortamından düzen yaratma, ilk tepki sürecinin ve sonraki kurtarma çalışmalarının etkili şekilde koordine edilebilmesi, krizle baş edebilme için gereken olan iletişim düzeninin oluşturabilmesi, yönetimin, çalışanların ve müşterilerin, tüm paydaşların güvenlerini kazanma, krizi mümkün olan en kısa zamanda en az hasar alacak biçimde atlatabilmektir.

## Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlar

Yöneticinin krizin ortaya çıktığı parametreleri (krize yönelik değişkenleri) anlaması önem taşımaktadır. Ortaya çıkan sorunlardan etkilenme ya da kriz yönetimi yaklaşımlarını büyük oranda duruma ve krizin çeşidine yönelik değişiklik göstermesine karşın yönetimin sergilediği davranışların bütün krizler için aynı biçimde olduğu izlenimi bulunmaktadır (Aksoy ve Aksoy, 2002). Örgütün tehdit gördüğü, baskılayan olaylar, kısıtlamalar ve fırsatların önceden görülmesi ve yaratacağı olumsuz unsurların ortadan kaldırılmasına olanak sağlayan süreç olan kriz yönetimi, farklı ve özel yönetim anlayışına gerek duymaktadır.

Bu tür düşünce temelinde oluşan ve gelişen durumsallık yaklaşımı ile sistem yaklaşımı ya da stratejik yönetim uygulamaları da bu anlayış doğrultusunda gelişmektedir (Sucu, 2000). Kriz yönetimi iki yönetim anlayışını sunmaktadır. Bunlar; proaktif (aktif) kriz yönetimi ile reaktif (pasif) kriz yönetimidir. Proaktif kriz yönetimi, kriz durumu oluşmadan, krize yönelik hazır olma, yönlendirme, kriz durumundan en az hasar ya da krizden yarar elde ederek çıkma arayışına karşılık gelmektedir. Bu doğrultuda amaç ve hedefler belirlenip, bu yönde planlama anlayışı da gerçekleştirilip, örgütsel yapı oluşturulup, eşgüdüm ve yürütme araçlarının da kriz gözetilerek gerçekleştirip, denetim bu yönde yapılmaktadır. Reaktif kriz yönetimi bundan farklı olarak krize yönelik müdahale süreci kriz durumunun ortaya çıkmasını bekleyip sonrasında krizi çözmek için çalışmaktadır ve bu kriz yönetimi tepkisel olmaktadır (Sucu, 2000).

Örgüt için öncelikli olarak önemli olan kriz oluşmadan önce, krizin yaklaştığını hissederek önlenmeye çalışılması ve yönetimin yapısında bu yönde değişiklikler yapılması gerekmektedir. Bu süreç takip edildiği halde kriz durumu ortaya çıkıyorsa kriz durumunun atlatılmasının veya geçirtilmesinin yollarını arama yapılması gereken arasındadır (Can vd., 2011). Bu gibi durumlarda örgüt yönetiminin sergilemesi gereken kriz durumundan kaçma ve kriz durumunun çözümlenmesine yaklaşımları aşağıdaki gibi açıklanmaktadır:

- Kriz durumundan kaçma yaklaşımı, istenmeyen durumların hafifletilmesi ya da kriz durumundan kaçma stratejilerinden meydana gelmektedir. Kriz durumunda kaçınma yaklaşımı savunmacı bir özelliğe sahiptir. Fakat bu yaklaşım örgütler için doğru bir durum olmamaktadır. Yalnızca özellikle tehlike oluşumuna yönelik kriz durumlarında, örgütün sahip olduğu denge

durumunun korunmasına yardımcı olmaktadır. Fırsat durumundaysa yaklaşım alternatif kayıplar doğurabilmektedir.

- Kriz durumunu çözme yaklaşımı, krizin başarıya dönüştürülmesine yönelik stratejileri kapsamaktadır. Bu yaklaşımın amacı, yöneticilerin kriz anında paniğe kapılmamalarını, kriz durumunda nasıl kurtulacaklarına yönelik yolların gösterilmesini ve kriz durumunu bir atlama taşı şeklinde kullanmalarına olanak sağlamaktadır. Kısaca kriz durumunu çözme yaklaşımı, saldırgan bir karaktere sahiptir, krize ve oluşan belirsizlik sürecine hayat savaşı verme korkusu ile değil, başarının ona ulaşma isteği ile ilgili politikalarını içermektedir.

### **Kriz Yönetim Süreci**

Can vd. (2011) araştırmalarında kriz yönetiminin süreçlerini beş aşamada inceleyerek örgütün kriz ortamından güçlenmiş bir şekilde çıkması için tüm bu aşamaları başarılı bir biçimde geçirmesinin gerekliliğini ortaya koymuşlardır belirtmektedirler. Bu beş aşama aşağıdaki şekilde açıklanmıştır.

#### 1. Kriz Sinyalinin Alınması:

Bu aşama yöneticilerin yapması gerekenler ortaya çıkabilecek kriz sinyallerini, gereksiz olan parazitlerden ayırmayı öğrenmektir. İkincisi ise izleme sonuçlarını üst yönetim tarafından doğru ve net biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Sonuncusu da farklı kriz durumlarının, farklı uyarılar ile ortaya çıkmasından dolayı erken uyarıcı sistemlerin farklı sinyalleri algılayacak özellikte olmasına dikkat edilmesidir.

#### 2. Hazırlanma ve Korunma:

Uyarıcı sistemlerin değerlendirilmesi örgütlerin kriz durumuna yönelik önlemler almasına yardımcı olan mekanizma ve yapıların kurulmasına bağlı olmaktadır. Kurulması gereken hazırlanma ve korunma mekanizmaları kriz durumunun ortaya çıkardığı zararı önlemek için, örgütün birimlerinin, bölümlerinin ve çevresinin bozulmasını oluşacak zarardan korumaya yönelik faaliyetleri içermektedir. Buna ek olarak kriz döneminde alınan önlemlerin yanında bu önlemlerin acele etmeden ve başarılı bir biçimde uygulaması önem taşımaktadır. Kriz durumuna hazırlanma ve krizden korunma için kurulması gereken mekanizmalar ile birlikte aşağıdaki faaliyetlerin uygulanması gerekmektedir.

- Kriz planını oluşturma,
- Krize yönelik el kitabını hazırlama,
- Kriz yönetimi için takım kurma,
- Kriz denetim merkezi kurma,
- Etkili ve verimli iletişim kanallarını oluşturma,
- Planı test etme ve eğitim.

### 3. Kriz Durumunun Kontrol Altına Alınması:

İlk iki aşamada yer alan faaliyetler yerine getirilemediği zaman kriz şiddetli biçimde ortaya çıkmaktadır. Bu aşama muhtemel krizin yerine, gerçek bir kriz durumunun varlığından bahsedilmektedir. Yönetimin ncelikli amacı krizin yarattığı etkileri önleyip, kriz durumunun ortadan kaldırılma ya da oluşacak zararın en düşük düzeyde tutulmasıdır. Öyle ki bu aşama duruma hâkim olma ve zararın kontrol edilmesi olarak da adlandırılmaktadır.

### 4. Normal Duruma Dönme:

Diğer adıyla iyileşme olan bu aşamada, rgt tekrardan eski duruma getirilmesine çalışılmaktadır. Öyle ki kriz döneminde olan örgüte alt sistemler arasındaki bağlar zayıflamakta ve örgütsel düzen bozulmaktadır. Hedef, durumu en kısa sürede eski verimli haline getirerek ve bozulan örgütsel mekanizmayı tekrardan işletmektir. Örgütün yapısı, süreci ve usulleri tekrardan yapılandırıp hızla gelişen ve değişen çevresel koşullara uygun duruma getirmeye çalışılmaktadır.

### 5. ğrenme ve Değerlendirme:

Kriz dönemi içinde alınan kararların, önlemlerin ve uygulamaların tekrardan gözden geçirilerek ve bu kriz döneminde ders çıkartılması faaliyetlerini kapsamaktadır. Diğer taraftan krizin tekrarlamasını önleyen önlemlerin alınması ve kriz durumdan yarar sağlanması bu aşamada yapılmaktadır. Bu aşamadaki gerekli olan etkinlik göstermeyen, krizin olumlu yönlerini tespit ederek bunlardan yararlanmayı beceremeyen örgütler de yeni kriz durumlarına davetiye çıkarmaktadır. Bu sebeple hiçbir zaman kriz durumunun tamamen bittiği ya da bir kez daha asla olmayacağı düşünmemelidir ve muhtemel kriz durumlarına karşı tedbirler elden bırakılmamalıdır.

## **Okulda Kriz Yönetimi**

### ***Okulda Kriz Yönetimi Tanımı***

Eğitim kurumlarında kriz yönetimi, bazı krizlerin önlenmesini sağlamak, krizlerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve okulların en kısa zamanda önceki dengesine ve işlevlerine ulaşmasını sağlayacak etkili stratejiler geliştirmektir. Bu süreç, krizin bireyler ve doğa üzerindeki etkisini ortadan kaldırmak ve dersler olarak yeni bir krize hazırlanmak için yapılan çalışmaları içermektedir (Sayın,2008).

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

İlgili yasal yaptırımlara göre, okul krize yanıt verirken, okulun fiziksel yapısı, malzeme ve insan kaynakları ile çevresel özelliklerini dikkate alarak okulun ihtiyaçlarına göre faydalı çalışmalar yapılmalıdır.

### **Okul Kriz Yönetimine İlişkin Yönetimsel Yeterlilik ve Beceriler**

Örgütü kriz ortamından çıkarma işi öncelikle yöneticilere düşmektedir. Krize müdahale bir ekip çalışması gerektirmesine rağmen kurumu yöneten kişiler olması bakımından krize neden olabilecek problemleri algılamada ilk yetkili okul yöneticileridir. Bu yüzden yöneticilerin, değişimi yönetme, çatışma çözme, kriz durumları algılama-yönetme ve elbette kriz yönetme gibi becerileri olmalıdır. Bu becerileri hizmet içi eğitimlerle edinip sorumluluğundaki örgütü etkili yönetme becerisine erişmelidir. Bu beceri ve yeterlilikler ekseninde yöneticiler, okulda kurduğu kriz yönetim ekibiyle beraber krizi yönetirler.

Sorun olmayan bir ortamda, birden fazla kural ve yönetmelik, ortalama zekâ düzeyine ve yeteneğine sahip kişi tarafından başarı ile uygulanabilmektedir

(Özdemir,2002). Yöneticilerin, yönetsel becerisine ve yeterliliklerine en fazla yaşanan kriz sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun sebebi kriz acil durumu ifade etmektedir ve kriz durumu yönetim krizine dönüşmeden, yönetim krizi yönetmelidir (Demirtaş,2000). Sahip olunan iyi düzeydeki yönetim becerisiyle yönetilen kriz ortamı daha az zararla atlatılabilmektedir. Kriz derecesinin artması ya da azalması yönünde en etkili yönetim anlayışına sahip olmak önem arz etmektedir (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Yöneticiler için, bir kriz sırasında aşağıdakileri dikkate almak yararlıdır. Graveline (2003): "Sakin olmalı. Bu duruma hâkim olmalı. Durum gözden geçirilmeli, dikkatle değerlendirilmeli ve en uygun davranış şekli belirlenmelidir. Tarafsızlık sürdürülmelidir. Tüm çıkar gruplarının bu durumdan etkilendiğine dikkat edilmelidir. Çevre ile ilgili sınır birimleri veya gruplar için anahtar bilgi cümleleri oluşturulmalıdır. Bu, yöneticinin hassasiyetini göstermek için önemlidir. Medya ile açık ve pozitif bir ilişki kurulmalıdır. Belirli bilgiler (gizli tutulması gerekir) uygun zamandan önce açıklanmalıdır. Pozisyon devam ettiği sürece çok dikkatli ve hassas olun " şeklinde belirtmektedir. Gainey (2003) ise, "Yöneticiler, hazırlıkların işletmenin krizden kaynaklanan kayıplarını azaltacağını bilmeli ve krize hazır olup olmadığını kontrol etmelidir." Buna ek olarak, krizi yöneten yönetici kriz yönetim takımlarının sayısının daha az olmamasını sağlamalıdır. Kriz yönetimi kılavuzlarının tüm içeriği içeriymiş gibi dağıtılmasını önlemek için körü körüne değil çok çalışmaya devam etmesi gerektiğini belirtmiştir.

Okulun kriz sırasında yaşadığı kaotik ortamda herkes krize karşı savaşacak, planlı ve iş birliğine dayalı organize çalışmanın konumu ve bu işlerin başarısı yöneticilerin liderlik özellikleri ile bağlantılıdır (Ulutaş,2010).

New York, eski valisi Giuliani, şehri idare ettiği sürede krizlerle baş çıkmak için yönetim stratejisi belirlemiş ve bu doğrultuda bazı tavsiyelerde bulunmuştur. Şöyle ki liderlere başlıca tavsiyesi her zaman yeteneğe sahip bireyleri etraflarında tutmaları, günlük düzenli toplantı düzenlemeleri böylelikle çalışanların ilgi ve dikkatlerini canlı tutup, temel amacı tanımlayıp onlara en uygun stratejileri geliştirerek devamlı olarak denetleyip, çevresindekilerin sorumluluk ve görevlerini yerine getirmelerini beklemelerini, çalışanlarında güven duygusunu uyandırmalarını ve yerine getirilecek tüm işlerle ilgili yeterli bilgiye sahibi olmaları gerektiğini vurgulamıştır (Tuğcu,2004).

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

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

Kriz ortaya çıktıkça, işlevsel sistem tamamen çalışmaz ya da hata oluşmaktadır. Bu durumda, etkili ve acil müdahale çok önemlidir. Kriz durumu nedeniyle tahrip edilen parçaların ve bu departmanların tekrar çalışması için alınması gereken önlemlerin tanımlanması krizden organizasyon müdürü üzerindeki baskıyı arttırmaktadır. (Ocak,2006). Bu yüzden okulun içinde bulunduğu kriz durumlarında öğretmenler arasında mesleki dayanışma, iletişim, iş birliği de zayıflamaktadır.

Liderler, dinamik ekipler kurup, meslektaşlarıyla iş birliği yaparak kaynakları yaratıcı şekilde kullanır, örgüt iklimini olumlu şekilde değiştirirse kriz yönetiminde başarılı olabilir (Adıgüzel,2007). Ayrıca kriz boyunca, örgütün yaşamını sürdürmesi için en önemli unsur olan “insan ve madde kaynaklarını koordine etme” becerisine sahip olmalıdır. Yöneticilerin kriz anlarında sergileyecekleri bu becerilere sahip olabilmeleri için elbette krizden önce hazırlanmaları ve uzmanlarca eğitilmeleri gerekir. Üstelik bu kriz deprem gibi bugünün şartlarında önceden sezilemeyip, önlenemeyen bir krizse, kriz öncesi hazırlığın önemi daha da artmaktadır (Özdemir,2002).

Okuldaki iş görenler arasında bulunan karşılıklı etkileşim ve iletişim, olası krizlere yönelik kurumu daha güçlü hale getirirken okul yöneticilerine de yaşanılacak krizlere hazırlanmalarında veya karşı koymalarında büyük fayda sağlamaktadır (Ocak, 2006). Etkili iletişimle yönetici yaşanılması muhtemel krize ait ön bilgileri alarak gidişatı yönlendirebilmektedir (Döş ve Cömert, 2012). Benzer şekilde, iletişim sayesinde, kriz durumunda rahatsız edici bir ortam yaratmadan kuruluş içindeki ve dışındaki hedef gruplara daha hızlı ulaşabilir (Akdağ ve Taşdemir,2006).

Kriz yönetimi, risk unsuru içeren bir çabalama sürecidir. Kriz anında risk alma önemli ve gerekli bir beceri olmaktadır. Bu nedenle, herhangi bir sorun olmayan normal durumlarda kriz yönetimi çok belirgin olmamaktadır (Demirtaş,2000). Kriz sırasında birçok karar ani ve hızlı alınır. Bu yüzden yöneticinin tünelin sonunu görebilme becerisi ile risk alma sorumluluğu taşıması gerekir.

Krizlerin öngörülemezliği ve normal prosedürlerin etkili olmaması etkili ve verimli kriz yönetimi planları ve güçlü yönetim becerileri gerektirmektedir (Sezgin,2003). İyi yönetici yaşanan olayları olurlarına bırakmamalıdır. Nasıl, ne zaman, kiminle, nerede, ne gibi sorulara cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Öyle ki yönetici, kriz ile ilgili bir sinyal algıladığı zaman, kriz yaşama aşamasına ulaşmadan bu soruların cevaplayarak planlamaları hazırlaması önemlidir (Ulutaş, 2010).

Kişisel olarak güvenli olmayan bir ortamda etkili bir şekilde öğretmek ve öğrenmek çok zordur. Güvenli bir okul ortamı yaratmak okul yönetiminin sorumluluğundadır. Bu nedenle, okulda çalışan tüm çalışanlar, kriz durumlarını etkili bir şekilde yönetmek ve duyarlı olmak için etkili ve verimli bir öğretim süreci ve güvenli bir okul ortamı uygulayabilmektedir. Okullardaki tehlikeli durumların ve kriz durumlarının bilimsel ve etkili profesyonel yönetimi ile okul güvenliği sağlanabilmektedir.

### **Okullarda Kriz Yönetimi Süreci**

İç veya dış faktörlerden kaynaklanan kriz eğitim sürecine, okulun işleyişine, okuldaki bireylere, okulun atmosferine ve okulun haysiyetine zarar verebilmektedir. Okullar her zaman bir risk faktörü olan olumsuz etkilere maruz kalırlar, eğer gerekli önlemler alınmazsa, bu riskler bir krizi tetikler. Tüm organizasyonlarda olduğu gibi, okullar krizleri en aza indirmek veya önlemek için kriz yönetimi araştırmalarına dikkat etmelidir (Sayın, 2008).

Okul yöneticilerinin kriz planlaması ve kriz müdahalesi (kriz yönetimi) alanındaki başarısı çok fazla çalışma gerektirir. Her ne kadar bu çalışmalar içerikte bazı farklılıklar gösterse de okul seviyesi, yer, okul büyüklüğü ve ortamdaki farklılıklardan etkilenir, ancak genellikle benzer adımları içermektedir. Eğitim ortamındaki krizle başa çıkmak için Eğitim Ortamlarında Kriz Durumuna Müdahale



Eğitim çalıştığında (2010), kriz müdahale planı ve krize müdahale sürecinde gösterilecek faaliyetler listelenmiştir:

- Kriz esnasında yetkinin kimde olacağına karar verme
- Kriz müdahale ekibinin oluşturma
- Yöntem ve politikaları açıkça ve tutarlı biçimde belirleme
- Kriz müdahale ekibine yönelik eğitim sağlama
- Kriz müdahale ve ilkyardı m gibi konularda eğitimi olan okul çalışanlarını listeleme
- Yardı m ve acil durumlarda gerekli olan malzemeleri listeleme, bunları sağlama
- Gerekli olan durumlarda emniyet görevlileri ile iletişime geçecek görevli seçme
- Basınla iletişim kurması için bir görevli seçme ve gerekli olursa basın mensuplarının çalışabilecekleri bir ortam belirleme
- evre sağlık kurumlarıyla birlikte diğer kaynak grupları ile de devamlı olarak ilişki halinde olma
- Oluşturulan kriz ekibi üyeleriyle okul sonrasında ya da hafta sonlarında eğitim ve planlamaya yönelik toplantılar düzenleme ve öncesine telefon ağı oluşturma
- Kriz durumları ile ilgili bilgilerin verilmesine yönelik duyuru şablonları hazırlama
- Tehlike anında sınıfları korumaya yönelik planlar geliştirme
- Yaşanılacak kriz durumunda alarm vererek kriz anının provasını yapma
- Kriz durumlarında, Okul Aile Birliği ya da Okul Koruma Derneği yelerinin kriz ekibine nasıl bir yardımlarının olacağını belirleme
- Krize müdahale konularında hizmet içi toplantı ve eğitimler düzenleme ve genel katılımı sağlama

Ayrıca, tüm öğretmenler, yetkililer, servis sürücüleri, kantin yetkilileri ve okul görevlileri kriz planının farkında olmalıdır. Özellikle, okul servis personeli, gerektiğinde krize katılabileceklerini önceden bilmelidir.

### **Okullarda Kriz Yönetim Planı Hazırlanırken Dikkat Edilecekler**

Okul örgütlerinin amaçları aynı olsa da çevresel şartlar, okul iklimi, okul türü, okul kademesi ve yönetici özelliklerine göre farklı yönetim anlayışı taşırlar. Bu yüzden her okulun kendine özgü bir kriz tanımı olması gerekir ve yine kendisine özgü bir kriz yönetim planı olmalıdır. Bununla birlikte, kriz planlama ve kriz yönetimi araştırmalarının içeriği okul seviyesi, yeri, okul büyüklüğü ve çevreye göre değişmekle birlikte, yine de benzer adımlar içermelidir Ocak (2006)'ın ifade ettiği gibi, örgütün eksikliklerini belirlemek için örgütün iç ve dış faktörleri dikkatle kontrol edilmeli ve planın oluşturulmasına öncelik verilmelidir.

Ayrıca, oluşturulan kriz planı düzenli olarak gözden geçirilmeli ve güncellenmelidir. Bu şekilde, plandaki kusurlar ve gereksiz ifadeler tespit edilebilir (Gainey, 2003). Ayrıca kriz planları, beklenmedik kriz durumlarına ya da beklendik ama planlanmayan kriz reaksiyonlarına uyacak şekilde esnek ve işlevsel olarak hazırlanmalıdır. Kısacası kriz yönetimi sürecinde farklılaşan her duruma adapte olabilen planlar oluşturulmalıdır. Kriz öncesinde, okulun değişen risk faktörlerine göre yenilenmesi ve dinamikliğini yitirmemesi gerekir.

Olası koşullar karşısında bir plan yapıldığından, dengenin nasıl eski haline getirileceği belirlenmelidir. Bu nedenle, planda yapılacak eylemler ebeveynleri, basını, öğrencileri ve okul personelini kısa vadeli ve devam eden sorunlara yönelik çözümler ve acil olarak ne yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirmelidir. Plana dahil edilmesi gereken diğer bir işlev, çeşitli acil telefon numaraları, bildirilecek kişilerin bir listesini, özel konuları, öğrenme örneklerini, tahliye planlarını ve krizdeki okul hakkında diğer özel bilgileri içeren uygun talimatların hazırlanmasıdır. Bu talimatlar arasında, krizle ilgili tüm sorular cevaplanmalıdır (İnandı, 2008).

Buna ek olarak planlarda okulun hedefi ve amacı, planın hedefi ve amacı, kriz olduğunda izlenecek stratejiler, ekip üyeleri, yardımcı görevlendirilebilecekler, ekibin görevleri ve görev paylaşımları, üye iletişim bilgileri, kriz yönetimine katılma teşvikleri, müdahalenin yeri, zaman çizelgesi, tüm çalışmaların ardından değerlendirme ve alınacak önlemler bulunmalıdır. Son olarak, iyi bir kriz önleme planının (Ögel ve diğerleri, 2006) özellikleri aşağıdaki gibidir:

Uyarı işaretlerini erken fark etmek ve oluşacak potansiyel şiddet içeren davranışları önceden fark ederek ve bu sinyalleri veren çocukları tespit etme.

Okulda öğrenim gören tüm çocukları koruyacak kapsamlı bir önlem planı geliştirme.

Okulda bulunan risk düzeyi yüksek çocuklara uygulamaya yönelik müdahale planının oluşturulmasının yanı sıra erken müdahale yöntemlerinin riskli tutum ve davranış sergileyen çocuklara yönelik geliştirme.

Kesinlikle krize müdahale planının yapılması ve ani gelişen olaylara yönelik nasıl davranış sergileneceğinin, şiddet davranışı karşısında ne yapılması gerektiğinin bu plan içerisinde yer alması.

### **Kriz Yönetim Ekibi**

Kriz müdahale planındaki kriz müdahale ekibinin tüm detaylarını anlamamanın yanı sıra, diğer çalışanlar da bu konular hakkında bilgilendirilmelidir. Krize müdahale ekibi krizde anahtar rol oynasa da diğerleri kriz müdahale ekibini zorlaştırmamalıdır (Ulutaş, 2010).

### **Kriz Yönetim Ekibi Üyeleri**

Olası bir kriz durumuna hazırlanmanın ilk adımı bir "kriz komitesi" kurmaktır. Müdür veya yardımcılardan birinin koordinasyonunda, komite okul danışmanları, öğretmenler ve velilerin temsilcilerinden oluşabilir (Ögel vd.,2006). Bu sınırlı kadro yeter sayısı Aksoy ve Aksoy'un (2002) belirttiği gibi okul personel ve öğrenci sayısına göre belirlenir. Kapsamlı müdahale ekibi öğretmenleri, velileri, öğretmenleri, rehberlik ve danışmanlık merkezlerinde çalışan personeli, polis, sekreterleri, hemşireleri, doktorları, acil durum uzmanlarını ve eğitim yöneticilerini içerir.

Okul sistemi içinden veya dışından okul yöneticileri tarafından belirlenen ekip yardımcısı üyelerinin, takımın özelliklerine uygun alanlardan biri olması gerektiğine dikkat edilmelidir. Krize müdahale ekibinde, özellikle hukuk, güvenlik, psikoloji-psikiyatri, idari bilim ve halkla ilişkiler alanlarında temsilciler de dahil olmak üzere birçok disiplini temsil etmek en uygundur. Bu nedenle, kriz meydana geldikten sonra krize müdahale ederek değil, her zaman krize hazırlanarak iyi bir kriz yönetimi elde edilir. Ayrıca, bir kriz meydana geldiğinde, kriz müdahale ekibine ek olarak, diğer yardımcı departmanlardan da destek alınabilir.

Krizin doğasına bağlı olarak, bu durum farklı olabilir. Takımda farklı yeteneklere sahip bireylerin varlığı, özellikle karar verme aşamasında olası anormal durumlarla başa çıkabilecektir (Arslan,2009). Bu sebeple ekipler mümkün olduğunca farklı birim ve yetenekteki kişilerden oluşmalıdır.

### **Kriz Yönetim Ekibinin Görevleri**

Kriz Kurulunun sorumluluk ve yapması gereken görevler şöyle sıralanmaktadır; Bir kriz müdahale planı hazırlanmalı ve formüle edilmelidir. Bir kriz olduğunda, tüm okul personeli ne yapacağını önceden bilmelidir. Kriz durumlarında kullanılacak kişi ve kurumlarla iş birliği yapmak. Tüm okul personeli, okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler ve hatta ebeveynleri, okul paydaşları kriz durumları ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda eğitim almalıdır (Ögel vd., 2006).

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

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

### **Kriz Ekibi Oluştururken Dikkat Edilecek Hususlar**

Kriz yönetim takımında görev alacak üyeler, eşgüdüm yeteneği olan, geleceği görebilen ve iletişim yeteneği gelişmiş bireyler arasından seçilmelidir (Özdemir,2002). Kriz yönetimi ekibin çabasıdır. Kriz yönetimi ekibi, örgüt içindeki ve içindeki herkesle ve krize neden olan olayları daha iyi açıklamak için etkili iletişim kullanımı yoluyla kolayca iletişim kurabilecektir (Akdağ ve Taşdemir, 2006) Kriz müdahale ekibi, hızlı kararlar verme yeteneği ve yetkisine sahip bireyleri içermelidir. Krize müdahale ekip üyeleri gelişim odaklı, vizyon sahibi, öngörüsü yüksek, ortak çalışma ruhuna sahip ve mümkünse gönüllü kişilerden oluşmalıdır. Ayrıca gerektiğinde okul krize müdahale ekibi okul ilk yardım ekibi ve okul sivil savunma kulübü öğretmenleriyle ortak çalışmalara gideceğinden işbirlikçi çalışmaya yatkın kişilerden oluşmalıdır.

Buna ek olarak, Kowalski vd. (1996) ve Braden vd. (2005), herhangi bir krizde ilk şokun üstesinden gelinse bile, iyi bir kültürel geçmişe sahip bir kuruluştaki

takım planı olmasa bile, lideri görmek mümkün olduğunu belirtti. Takım kendiliğinden oluştuğunu belirtmektedirler (Akt. Arslan, 2009).

## **Marka Yönetimi ve Sürdürülebilirliği**

### ***Marka ve Markayı Oluşturan Bileşenler***

Marka bir ürünü tanımlayan, sembol, terim, isim ya da hepsinin bir bileşimi olarak mal ve/veya hizmetin diğerlerinden farklılaştıran bir unvan olarak tanımlanabilmektedir (Uztuğ, 2003, s.15). Diğer bir deyişle, bir hizmet ve/veya ürünün, satıcı tarafından rakiplerinden ayırıştırarak fark edilmesini sağlayan, isim, işaret, tasarım, sembol, terim ve/veya hepsinin birleşimi olarak kabul edilmektedir (Kotler ve Armstrong, 1999, s.45). Bu sayede müşteri markayı kolayca ayırt edebilmektedir.

Günümüzde, marka finansal anlamda satılabilir mal ve/veya hizmet olma niteliği kazanmıştır. Güçlü bir marka, firmanın pazara sunacağı yeni ürünleri için bir ortak payda sağladığı gibi, rekabetçi ortamlarda da marka dayanıklılığı ve gücünü de arttırmaktadır (Uztuğ, 2003, s.21). Eğer marka, tüketen tarafından tanınıyor ise, bir ürün ve/veya hizmete karar vermek için düşünce ve bilgi işleme safhası ile uğraşmazlar (Keller, 2003, s.9). Telif hakları ile markanın ismi, üretim süreci, tasarım, paketleme ve patentler koruma altına alınabilmektedir (Keller, 2003, s.11). Böylece işletme markasının, rakiplerinden ayrışmasını bu göstergeler sayesinde sağlayabilmektedir (Keller, 2008, s.2). Çünkü marka; bir ürün ve/veya hizmetin kimliğini oluşturmaktadır (Aaker, 1996, s.7). Bu sebeple marka, ürününü rakip şirketlerden farklılaştırarak ürünün fayda ve kalitesini göstermekte aynı zamanda da akılda kalmasına yardımcı olmakta ve marka bilinirliğini sağlamaktadır.

Stephen King; “Üretim sürecinden geçmiş bir şey, endüstriyel bir ürün; tüketicilerin satın alma davranışını gerçekleştirdiği şey ise markadır. Ürün rakiplerin benzeridir, marka ise tektir. Marka sonsuza kadar kalırken, ürün hemen tüketilir” (Aaker, 2009). Yani müşterinin satın aldığı ürün ve/veya hizmetin ismi marka olarak adlandırılmaktadır.

Marka, üreticinin veya satış eylemini gerçekleştirenin kimliğini belirler. Ayrıca, tüketicilere kalite garantisi de verir (Kotler, 2003, s.404). Bu kalite garantisi ile riski minimize ederken güveni de artırarak son tüketicinin satın alma davranışını kolaylaştırmaktadır (Keller, 2003, s.740). Markanın benzemezliği, ürün veya hizmetleri demektir. Satın alma eylemini gerçekleştiren tüketiciler markanın neleri

kapsadığını öğrenmek istemektedirler (Keller 2008, s.4). Diğer yandan tüketiciler endüstriyel bir ürünün özelliklerinin yanı sıra faydalarını da satın almaktadır. Bu sebeple özellikler, işlevsel ve duygusal faydalara evrilmektedir (Kotler ve Proertsch, 2010). En basit şekliyle bir marka; adı, kimliği ve itibarı ile birlikte ele alınan bir ürün veya hizmet veya organizasyon olarak tanımlanabilmektedir.

### **Marka Kimliği**

Marka kimliği tanım olarak marka yöneticisinin oluşturmak ve devam ettirmek için ortaya koyduğu bir dizi marka anımsatmalarıdır. Eşsiz olan bu anımsatmalar markanın görüşünü ve düşüncesini simgelerken tüketicileriyle de duygusal ve / veya işlevsel bir bağ kurulmasına zemin hazırlayan bir unsurdur (Aaker, 1996, s.68). Bu tanıma göre tüketici veya potansiyel tüketici de oluşan marka çağrışımları o markanın kimliğini oluşturduğu çıkarımını yapabilmekteyiz.

Markanın bütüncül olarak inşa edilmesinde temel kavram görevi gören marka kimliği; markanın amacı, vizyonu ve misyonunu belirlemek için yardımcı bir eleman olarak değerlendirilmelidir. Bu kavram, markanın dört bir yanını çevreleyen bütüncül bir bakış açısını da ifade etmektedir. Diğer yandan markanın değer katarak büyümesinin sağlanması, devamlılığı ve rakiplerinden ayrışması için ana kavramlardan biri olarak ifade edilebilmektedir (Uztuğ, 2003, s.43). Marka kimliği; markaya bütüncül bir bakış açısı katarken bulunduğu pazarda kendini anlattığı ve tüketicinin markayı anlaması için önemli bir yapı taşıdır. Bu yapı taşı ayrıca uzun vadeli strateji için de bir araç niteliği taşımaktadır. Bunun en önemli nedeni; bulunduğu sektörde rakiplerinden ayırıcı ve akılda kalıcı bir yargıya sahip olmasıdır (Aydın, 2006, s.111). Bir anlamda firmalar, marka kimliği ile tüketicilerinin karşısında nasıl algılanacaklarını belirlemektedir. Müşterilerin zihnindeki marka çağrışımları o markanın kimliğini oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Tüketicilere verilen sözlerin hem özü hem de genel kapsamı marka kimliğini oluşturmaktadır. Bahsi geçen öz kimlik, markanın yeni alanlara veya ürünlere doğru gittikçe değişmeyen yapı taşını temsil etmektedir (Ghodeswar, 2008).

Marka kimliğinde bulunması gereken maddeler aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Pira, Kocabaş ve Yeniçeri, 2005, 78):

- Tüketici hedefinin belirlenmesi
- Müşteri profilinin belirlenmesi
- Marka kimliğinin tüketici profiline göre oluşturulması

Marka kimliğindeki amaç; markanın insanlara tanıtık ve/veya anlamlı gelerek hikayenizi anlatmaktır. Bu, ürün ve/veya hizmetinizi tüketiciye her gösterişinizde kullanım alanları, renkleri, hisleri gibi konularda tutarlı olmalarını sağlamak anlamına gelmektedir. Tutarlılık, müşteriye kim olduğunu ve hangi değeri vereceği konusunda bir fikir oluşmasını sağlamaktadır. Bu fikir / düşünce yapısı da kurumun kimliğini oluşturmaktadır.

### **Marka Kişiliği**

Markayı kişi olarak ele alırsak, “marka kişiliği ile marka-müşteri ilişkisi”ni de göz önünde bulundurmamız gerekmektedir (Aaker, 1996, s.68). İnsanlar gibi markaların da bir kişiliği vardır (Altunışık ve diğerleri, 2006, s.155) o nedenle markayı diğerlerinden ayıran değerli bir içeriktir (Aydın 2006, s.112). Müşterilerin bizatihi kendi kişilik özellikleri ile markaları ilişkilendirmektedirler. Müşterilerin zihninde oluşan marka konumlandırması marka kişiliğini oluşturmaktadır (Yılmaz, 2011).

Marka kişiliğinin var olması, müşterinin seçimini ve etkileyen ve tutundurma çalışmalarındaki başlıca faktör olarak belirtilmiştir (Dölarıslan, 2012, s.3). Markanın müşterileriyle kurduğu iletişim de direkt veya indirekt olarak markanın kişilik algılaması ile ilişkilidir (Uztuğ, 2003, s.41). Marka kişiliği, bir marka için söylenen bir çeşit insani özellikler bütünü olarak açıklanabilmektedir.

Marka değerinin yaratılmasında markanın kişiliği önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir. Ürünün rakiplerinden farklılaşması ve ayrışmasını da sağlayan marka kişiliği, son yıllarda birbirinin benzeri ürünlerin çoğalmasıyla önemli rol oynamaktadır (Çakırer, 2013, s.22). Markanın yararına izafi bir gerçeklik yaratırken müşterinin değişmez gerçeklik anlayışını değiştiren marka kişilidir. Bu nedenle rakiplerinden ayıran büyük bir farkı olmasa da marka kişiliğinden dolayı satın alma davranışı geliştirilen markanın daha iyi olduğu düşüncesi savunulmaktadır (Öneren, 2013, s.76).

Marka kişiliği, tüketicinin mutlak gerçeklik algısını değiştirmekte ve marka tarafına fayda sağlayacak şekilde izafi bir gerçeklik yaratmaktadır. Bu nedenle, tercih edilen bir marka diğerinden teknik olarak büyük bir farklılığa sahip olmamasına rağmen marka kişiliği sebebiyle daha iyi fikri oluşmaktadır (Baltacıoğlu ve Demiroğlu Kaplan, 2007, s.136). Tüketicinin markaya olan algısını marka kişiliği arttırmaktadır. Pazar dinamiklerine yön vermesi bir markanın kişiliğinin tutarlı

olması demektir (Aaker, 1996, s.113). Marka kişiliği, bir markanın konuşma ve davranış şekli olarak açıklanabilmektedir. Farklılaşma sağlamak için insani kişilik özellikleri atamak gerekmektedir.

Küresel olarak tanınan ve reklamcılık çalışmalarını 20'den fazla ülkede binlerce şirketin marka değerini değerlendiren bir reklam ajansına göre; marka kişiliği ile ilgili dört değer bulunmaktadır; farklılık, ilişki (marka ve tüketicinin ilişkisini ölçer), saygınlık (markanın kategorisindeki algısını ölçer ve bilgi (markanın anlamını ölçer) (Aaker, 1996, s.304). Markanın kişiliği, bir şirketin markasının nasıl davranmasını istemesi demektir.

### **Marka Konumlandırması**

Markaların rakipleri arasında tüketicinin zihninde kalma çalışmalarını marka konumlandırması olarak tanımlanmaktadır. Çalışmanın ilk aşamasında müşterilerin markalara karşı algılarının ortaya konmasını oluşturmaktadır. Akademik olarak marka konumlandırması hakkında birden fazla tanımın olduğunu ve konuya ilişkin yayınların olduğu görülmektedir. Tüketicinin veya potansiyel tüketicinin zihninde diğer markalara göre farklı konumlandırılması ile buna bağlı olarak imajının yaratılması olarak da tanımlanmaktadır (Kotler, 2003, s.308). Bir markanın nihai ürününün müşteriler ve/veya potansiyel müşterilerin aklında sektördeki benzer ürünlere göre daha farklı yer etmesi için inşa edilen stratejiye marka konumlandırması denilmektedir (Erdem ve Dikici, 2009). Bir markanın faaliyet gösterdiği ya da göstereceği pazardaki hizmet veya malın konumlandırmasının nerede olacağına belirlenme süreci diyebiliriz. Markalar, tüketicilerle buluşturdıkları ürün ve/veya hizmetlerine değer katarak sektördeki rekabet avantajını ellerinde tutmaya çalışmaktadır. Konumlandırma, markanın tüketicinin aklında kalıcılığını sağlamak için önemli bir araçtır (Şiker and Akın, 2012). Marka konumlandırmasını etkili ve iyi yapan firmalarda malın başarılı olması büyük önem arz etmektedir. Bunun en önemli nedeni firma markasını doğru yerde

Konumlandırma yapamaması durumunda tüketicilerin ve/veya potansiyel tüketicilerin akılları karışabilir ve doğru konumlandırma yapmış markalara göre başarısız olabilmektedir (Kotler ve Proertsch, 2010). Farklı ve mümkünse benzersiz bir strateji önemlidir. Marka performansını korumak için destek sağlayan pazar liderliği farklılaşmayı gerektirmektedir. Örneğin, sektörde ilk olmak her zaman avantaj sağlamaktadır. Peşinden gelen firmalar her zaman ilk olan markayı hatırlatmaya



devam edecektir. Marka konumlandırmasıyla ilgili diğer tanımlar aşağıda belirtilmiştir (Demirağ, 2017):

- Markanın rakiplerine göre kendisi hakkında faydasını anlatabilmek,
- Sektörü belirlemek,
- Markanın rakiplerine göre tüketici nezdinde farklılığını sağlaması,
- Müşterinin hayat tarzı ile ürünün uyumu,
- Ürünün özelliklerini açıkça belirlemek.

Kavramın temelinde çağrışım türleri yer almaktadır. Kullanılabilirlik, müşteri, malın niteliği, fiyat ve kalite, tüketiciye yararı, yaşam biçimi, rakipler, coğrafi alan ve malın sınıfı bu çağrışımlar arasında yer almaktadır. Konumlandırmayı müşteriye göre yapılan durumlarda, ilk olarak müşterinin istediği yarar belirlenmekte, ikinci olarak malı ve/veya hizmetin müşteriye vereceği faydaya vurgu yapılmaktadır. Konumlandırmayı fiyat ve kaliteye göre yapılan durumlarda, şirket tercihlerine göre yüksek veya düşük fiyatlandırma seçmektedir. Konumlandırmayı kullanılabilirliğe göre yapılan durumlarda tüketicilerin zihninde yer almak için malın ve/veya hizmetin ne zaman ve nasıl kullanılacağı belirtilmektedir. Özel bir kullanıcıyla bütünleştirilen yaklaşımlar ünlü konumlandırması olarak yer almaktadır. Rakiplere göre konumlandırma yapılan durumlarda rekabet stratejinin temelinde yer almaktadır. Coğrafi konuma göre konumlandırma yapılan durumlarda tüketici tarafından kabul görmüş kültürel simgeler yer almaktadır (Aydınol, 2010).

Müşterinin aklında reklamdaki hizmet, mal veya markanın konumlandırılabilirliği bir alanın araştırılması, alan yoksa bir boşluk yaratılarak konumlandırma yapılması da stratejik yaklaşımlardan birisi olarak tanımlanmaktadır (Akaaboune, 2016).

Sonuç olarak; etkili marka konumlandırması, rekabetçi araştırma ve analizlere, tüketici görüşlerine ve işin nerede durduğu ve pazarda uygun olduğu konusunda dürüst bir değerlendirmeye dayanmaktadır.

### **Marka Kültürü**

Markalar, şirketlerin en değerli varlıklarıdır, bu nedenle şirketler tarafından yaratılırlar, ancak tüketiciler tarafından tecrübe edilir ve değerlendirilirler (Brakus ve diğerleri, 2009, s.55). Markalara yönelik hisleri ve marka hakkındaki düşünceleri çoğunlukla marka birliklerinin sonucudur. Bu nedenle, markaların nasıl anlam yarattığını anlamak için, markaların üreticilerinden ziyade tüketicilerin cevaplarına

dikkat çekilmelidir, çünkü algılanan ve alınan şeyin anlamı tüketiciye bağlıdır (Schroeder and Salzer-Mörling, 2006, s.1302). Böylece; markayı diğer markalardan farklı kılan şey marka kültürüdür (Tosun, 2010, s.73). Kültür, markaların anlam yaratmak için çalışma şeklini etkileyebilir ve çoğunlukla kısıtlar. Bu nedenle, tüketiciler kültürel bağlamda ve marka kültürüyle iş birliği içinde markalar üzerinden kimlikler, kendilik kavramları ve kendilik imajları yaratırlar (Borgerson and Schroeder, 2002, s.581). Bir firmanın müşterilere değer yaratan ayrıca firmaya pozitif geribildirim gelmesine yardımcı olan çalışmaların tamamı olarak açıklanabilmektedir (Hackley, 2013).

Başka bir tanımda ise kurum kültürü “Kurum içindeki bireyler ve gruplar tarafından paylaşılan ve uyulan değerler olarak tanımlanmaktadır. Herhangi bir probleme ilişkin çözümler kişilerin bu konuda düşünmesine ve giderek bu çözümlerin paylaşılan bir değer olmasına yol açmaktadır” (Maden, 2013). Bu perspektiften baktığımızda kültür, ortak değer yaklaşımı ve sonuca ulaşırken ortaya koyulan sürecin şeklini belirlemektedir.

Marka kültürü, markaların kültürel etkilerini ifade eder (Gee ve Jackson, 2012, s.85). Müşterilerin etrafında, markaların kültüre anlamlarıyla nüfuz ettiği markalı bir dünya bulunmaktadır. Bu anlamda marka kültürü, markalar tarafından yaratılan bu anlamların piyasalarda nasıl işlediğine dair bir fikir vermektedir.

Marka kültürü, bir markanın marka sahiplerinin çabalarıyla yansıttığı bir imge, semboller, değerler kümesi veya eylemler olabilir (Gee ve Jackson, 2012, s.85). Bu anlamda, algılanan şey marka kültüründe aynı olmakla birlikte, iki açıdan ayrılabilir: örgütsel düzeyde marka kültürü ve toplumsal düzeyde marka kültürüdür. Örgütsel marka kültürü bilimsel gelişmelerle ilgiliyken, toplumsal düzeydeki marka kültürü daha çok ahlak, tarih, felsefe, örf – adet, eğitim, din, dil sanat ve hukuk gibi yargılara göre biçimlenmektedir (Barbu, 2012). Başka bir deyişle, “kurumu karakterize eden gelenekselleşmiş, düşünme, hissetme ve tepki verme yollarının bir kurgusu olarak tanımlanmaktadır. Bu anlamda kurum kültürü, üyeleri bir arada tutan bir sosyal yapıştırıcıdır” (Yan, 2011).

### **Marka Farkındalığı**

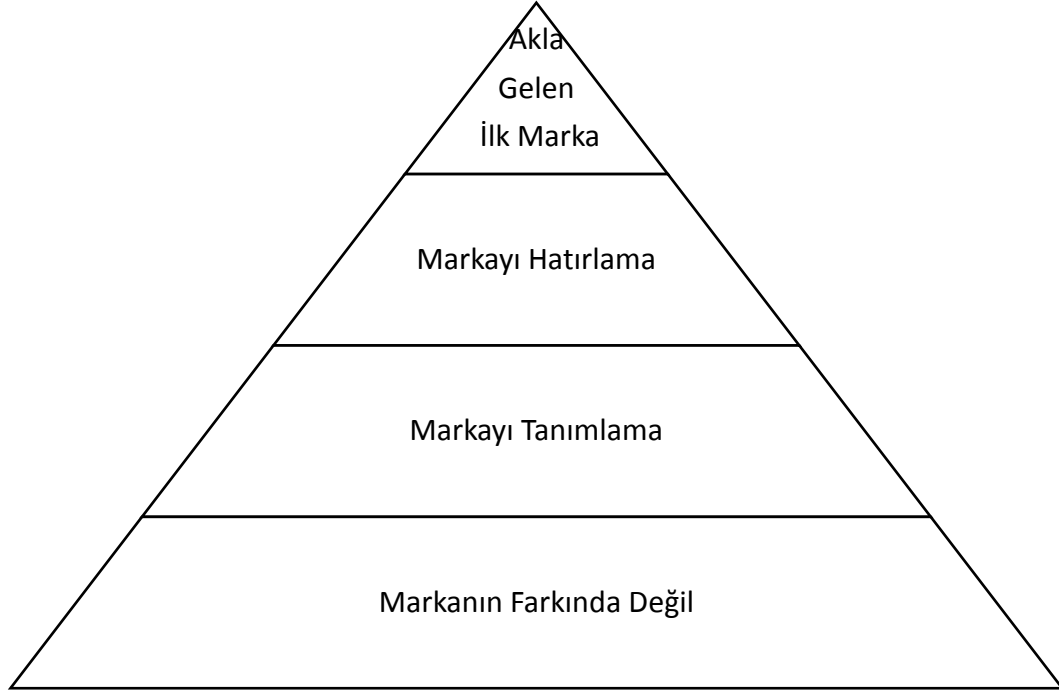
Marka imajı ve farkındalığı markanın değerini oluşturan iki önemli unsurdur. Tüketicinin markanın çağrışımı ve aklında kalma gücü marka farkındalığını oluşturmaktadır. Böylece marka, tüketicinin satın alma eylemini gerçekleştirmede

teşvik edici olabilmektedir (Mallik, 2009, s.31). Marka farkındalığı, müşterinin satın alma aşaması incelendiğinde markanın hatırlanma ve tanınırlığını kapsadığı ortaya çıkmıştır (Cop ve Pekmezci, 2005, s.69). Başka bir deyişle marka farkındalığı, markanın müşterinin zihnindeki yeridir. Araştırmalara göre; marka tercihi hafızalarda büyük etki yaratmasına bağlı olduğu görülmektedir (Aktepe ve Baş, 2008, s.84). Markayı tanıma ve hatırlama eylemi ile satın alma potansiyeli oluşturulmaktadır (Erdil ve Uzun, 2009, s.241). Marka farkındalığı aslında tüketiciyle belirli bir marka veya ürünü tanıştırmaktadır. Tüketicilerin zihninde belirli bir markanın mevcudiyeti ve varlığı oluşturulmaktadır.

Tüketicinin, markanın ismi, amblem ve/veya logosu ve paketi gibi öğelerini betimleyebilmesi marka farkındalığının gücüyle ilgilidir (Ural, 2009, s.16). Hedef kitleye markanın anlamlı gelmesi markanın görsel olarak kendini ifade ettiği logo ve/veya amblemlerin belirli bir strateji ile planlandığı görülmektedir. Hedef kitlenin bilinçaltına mesaj ileten logo/amblem gibi görsel öğeler, algılama ve etkilemeye katkı sağlamaktadır.

Böylece tüketici logoyu gördüğünde markayı çağrıştıracak, hafızaya yer edinecek ve farkındalığın oluşmasına / artmasına neden olacaktır (Aktuğlu, 2008, s.142). Hedef kitlenin marka hakkındaki bilgileri marka farkındalığını oluştururken, farkındalık da markanın tanınmasını doğuran bir süreçtir (Çalık, 1997). Hedef kitlenin markayı farketmesi ve satın alma eylemini tekrarlaması, firmanın satışlarını arttıracaktır. Böylece şirketin imajı güçlenecek ve gelecekte şirket yeni ürün piyasaya sürerse hedef kitlenin kolay kabul edeceğini söyleyebiliriz (Dalrymple ve Douglas, 2000, s.286). Aşağıda hedef kitlenin farkındalık piramidi gösterilmektedir (Aaker, 1991, s.62).

Şekil 1. Farkındalık Piramidi (Aaker, 1991, s.62).



Marka farkındalığının ikinci basamağında olan marka tanıma, hedef kitlenin farklı yöntemlerle markası görmesi, hakkında birtakım bilgiler duyması sebebiyle markayı ürün kategorisinde doğru olarak sınıflandırmasıdır (Keller, 2008, s.3).

Piramidin ortasında yer alan “markanın hatırlanması”, ürün kategorisinde markanın hedef kitle tarafından hatırlanmasıyla ilgilenmektedir. Hedef kitledeki marka tanınırlığı sadece isim verilerek sorgulanırken, marka ismi hatırlanırılık sorgulanırken söylenmez. Marka isminin sadece ürün grubu verilerek bilinmesi istenir (Aaker, 2009).

Pazarlama programları, hedef kitlenin marka farkındalığının genişletilmesi ve marka çağrışımlarının müşterinin zihninde olumlu ve özgün olmasını desteklemesi beklenmektedir. Markanın oluşturulması sırasıyla faaliyetlerinin planlanması ve yönetilmesi ile o markanın yapılandırılması ve markanın çıkacak ürüne adını vermesi doğrudan birbiriyle ilişkilidir (Uztug, 2003, s.51).

### **Marka İtibari**

Örgütsel davranış, ekonomi ve pazarlama alanlarında incelenen kurumsal marka itibarı (Odabaşı ve Oyman, 2003), bir şirketin yenilikçi ve ürünlerinin kaliteli

olması, yönetsel başarısı gibi faktörlerin hem birlikte hem de tek tek değerlendirilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Doğanlı ve Bayrı, 2012). Ürünün fiyatı ve kalitesi ekonomik itibara girerken, sosyal kimlik ise örgütsel davranış kategorisinde değerlendirilmektedir. Firmanın inanılabilirliği ve markanın değeri de pazarlama alanında incelenmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003). Bir markanın itibarı bütün bu faktörlerin incelenmesiyle anlamlandırabilmekteyiz. Diğer yandan markalar, “tüketicilerin ağızdan ağıza yorumları, analizleri ve sosyal medya aracılığıyla itibar kazanmaktadırlar. Ürün her ne kadar bir şirketin kendisine ait olsa da büyük ölçüde şirketin menfaat sahipleri tarafından kontrol edilir ve dağıtılır (Yılmaz, 2011). Bir anlamda itibar, şirket tarafından yaratılır, paydaşları tarafından desteklenir.

Bir firmanın en değerli varlığı itibarıdır. Rekabet avantajını elde ederken dışarıdan oluşabilecek tehditleri azaltmadaki en önemli faktör olumlu bir kurumsal itibar yaratmaktan geçer. Firma içerisindeki itibarın yararlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Kapferer, 2008):

- Halka açık şirket ise yatırımcının ilgisini çekmektedir.
- Tedarik ettiği mal veya hizmetleri daha uyguna alabilmektedir.
- Tüketicilere sunduğu mal ve/veya hizmetlerini daha maliyetli satabilmektedir.
- Çalışan markası olarak tercih edilen şirket konumunda olabilmektedir.
- Tüketici nezdinde görüşleri değerli bulunan yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları gibi kar gütmeyen örgütlerle daha yakın ilişki içerisinde olmaktadır.

Bir markanın itibarı, belirli bir markanın (bir şahıs ya da şirket için) başkaları tarafından nasıl görüntülediğine işaret etmektedir. Olumlu bir marka itibarı, tüketicilerin kuruma güvenmesini ve mal veya hizmetlerini satın alma konusunda iyi hissetmesi anlamına gelmektedir. Olumsuz bir marka itibarı, tüketicilerin kuruma güven duymamalarına, ürün veya hizmetlerini satın alma konusunda tereddüt etmelerine neden olabilmektedir.

### **Marka İmajı**

Marka imajı ile doyum noktasına ulaşan ürün ve/veya hizmetlerin diğer firmalardan farklılaşarak belli bir niteli taşımasını sağlamaktadır (Peltekoğlu, 2004, s.361). Marka imajı; ürün kişiliği, çağrışımlar ve duygular gibi başlıca faktörleri içermektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003). Basitçe müşterinin markayı nasıl algıladığıdır. Bir marka birçok ifade veya özellik ile ilişkilendirilmektedir. Bunlar,

mevcut ve potansiyel müşterilerin marka hakkında düşündüğü veya hissettiği şeyler olarak açıklanmaktadır.

Marka imajı ile ürün imajı benzer kavramlar olmasına karşın farklı anlamlar barındırmaktadır. Müşterilerin, belli bir ürüne yönelik düşünce ve tutumlarına ürün imajı denmektedir (Odabaşı ve Oyman, 2003, s.369). Ancak marka imajı, müşterilerin marka hakkındaki çağrışımlarını ifade etmektedir (Aaker, 2009). Tüketiciler tecrübeleri sayesinde direkt çağrışım yapabilmektedirler. Ayrıca, markanın halkla ilişkiler ve reklam faaliyetleri de marka imajının oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Tosun, 2010, s.88).

Rekabet avantajı yaratması bağlamında müşterinin marka ile ilgili düşünme şeklini ifade ediyorsa marka imajı bir markanın temel yapı taşlarından biri olarak kabul edilmektedir. Mevcut ve potansiyel müşterileri göz önünde bulundurmadan inşa edilen bir markanın başarılı olma ihtimali oldukça zayıftır (Keller, 2008, s.7). Tüketici ile marka arasındaki ilişkinin anlaşılması tüketicinin marka imajını nasıl betimlediği ve nasıl tekrar betimleyeceği açısından da önemlidir (Dilip ve Banerjee, 2007, s.143). Dolayısıyla marka imajı önemli bir farklılaşma aracı olmaktadır.

Sosyal sınırları ve kültürleri farklı olan yerlerde aynı markanın farklı bir şekilde idrak edildiğın yönünde sonuçlar bulunmaktadır (Torlak, Doğan ve Özkara, 2014). Tüketici ayrıca ürünün içeriği hakkında detaylı bilgiye sahip olmadığında değerlendirme yapabilmek için markanın imajına güvenmektedir (Hayes, 1999, s.70). Diğer yandan müşterilerin marka imajına ve ürüne olan davranışı, uyumsuz ve etkisiz yapılan paketleme (Bozkurt, 2004, s.54) gibi oluşabilecek tüm aksaklıklar etkileyebilmektedir. Bu sebeple, tüketicinin marka ile bağlantı kurduğu her alanın zekice yönetilmesi elzemdir (Kotler, 2003, s.98).

Marka imajı, markanın tüketici tarafından nasıl algılandığı olarak özetlenebilmektedir. Sadece zihinsel bir görüntü değil duygusal değerleri de aktarmaktadır. Marka imajı aynı zamanda kurumun karakterini oluşturmaktadır. Şirketin dışındaki kişilerce temas ve gözlemlerin toplanması demektir.

### **Marka Yönetimi**

Marka yönetimi iki faaliyet alanı olan bir süreci temsil etmektedir. Şirket politikaları ve stratejik planlar, markanın imaj ve farkındalık çalışmalarından ayrı düşünülemez (Önce ve diğerleri, 2007, s.120). Ticaretin hayatımıza girmesinden bu yana marka yönetiminin varlığından bahsedebiliriz. O nedenle şirketler, şekil,

sembol, logo ve damga gibi işaret ve işaretçilerle her zaman farklılaşma çabasında olmuştur. (Aktuğlu, 2006). Markanın ortaya çıkması ile başlayan marka yönetimi süreci markanın yaşamı süresince devam etmektedir. Marka yönetimi; tanınırlığının olması, akıllarda kalabilmesi ve altında çıkacak farklı ürünlerden verim alabilmesi için yapılmaktadır.

Marka yönetiminin etkenleri de bu süredeki strateji ve çabalar olarak değerlendirilebilmektedir (Tanyeri, 2004, s.25). Markanın ortaya çıkarılması, kategorideki yerinin belirlenmesi, ürünlere taşınması ve pazarlama sürecini başından sonuna kadar yönetilmesi marka yönetiminin içerisinde yer alan bir süreçtir. Marka sadakatinin de yaratılması ve sürdürülmesi markayı oluşturmak kadar önemli olup marka yönetiminin rolüdür. Firmalara rekabet avantajı ve devamlılığı marka yönetimi sağlamaktadır (Özkaya, 2015, s.29). Hedef kitlenin marka tercihinde devamlılık göstermesi marka sadakatinin demektir bu da marka yönetiminin başarısıyla oluşmaktadır. Birden fazla stratejik plan çerçevesinde oluşturulan marka sadakati, kolay yaratılacak bir olgu değildir (Aktuğlu, 2006).

Kurum veya ürün bazındaki marka stratejileri ile marka yönetiminin bütünleşmesi gerekmektedir (Temporal, 2011, s.17). Firmaların uzun süre hayatta kalabilmeleri için devamlı olarak inovasyon içinde olmaları ve konumlarını kaybetmemeleri gerekmektedir. Markanın başarısı ancak, rakiplerinden ayırt edilebilmesi ve hedef kitlede açık bir şekilde konumlandırılmış olmalıdır (Uzun, 2004, s.59). Hedef kitlenin aklında kalması marka yönetiminin amaçlarından biridir. Bu nedenle satış hedefi vardır. Marka sadakati ise uzun dönemli marka yönetimi hedeflerinden birisidir (Karpat, 2000, s.212).

Şirketler tüketiciye sunduğu ürün ve/veya hizmetleri nitelikli olmalıdır o nedenle marka yönetimi de bir yatırım işidir (Öztürk, 2006, s.79). Tüketicinin satın alma nedenlerinin incelenmesi bir bakıma marka yönetiminin neden olması gerektiğini de açıklar niteliktedir (Arnold, 1992, s.6). Müşteri, modern pazarlamanın merkezi olduğu için marka yönetiminin de odağı hedef kitesidir. Buradan yola çıkarak marka yönetimine ve bu konuda alınan kararlara verilen önem, iyi bir marka yaratmak için değerlidir (Çifci ve Cop, 2007, s.71).

İlk başlarda, marka yönetimi, hedef kitlede pozitif bir imaj oluşturma üzerine çalışırken bu durum marka konumlandırmasına doğru geçiş yapmaktadır. Bu sebeple marka yöneticileri hedef kitle üzerinde benzersiz konumlandırmaya yönelmektedirler (Keller, 2003, s.35). Marka değerinin oluşturulması, devam ettirilmesi,

değerlendirilmesi ve artırılması üzerine çalışmalar stratejik marka yönetiminin amaçlarındandır. Bu amaçlar da sektörde rekabet avantajı oluşturulmasına destek olmaktadır (Higgins, 2006, s.31).

### **Okullarda Markalaşma**

Yoğun rekabet ortamında üreticiler farklı ürün sunmayı amaçlamakta, teknolojik gelişmeler, müşteri bilgi düzeyinin artması ve global rekabet, markalaşmanın önemi artırmaktadır. Marka, müşterilere veya tüketicilere bilgi aktarmayı ve ürün ve hizmetlerde net bir imaj oluşturmayı amaçlamaktadır. Marka Ar-Ge ve pazarlama arasında bir köprü görevi görmektedir. Markalar ürünlere anlam ve kişilik kazandırır, tüketiciler ve ürünler arasında iletişim sağlar. (Alan ve Yeloğlu, 2013).

Özellikle özel eğitim kurumları arasında artan rekabet, eğitim ve öğretim kurumlarının marka tanıtım çalışmalarını her zamankinden daha önemli hale getirmiştir. Eğitim kurumlarının kayıt ücretleri arttıkça, eğitim kurumlarının daha fazla öğrenci çekmek ve şiddetli rekabet ortamında hayatta kalmak için yeni stratejiler benimsemesi gerekmektedir (Nardalı ve Tanyeri, 2011:309).

Markalaşma eğitimde de kaçınılmazdır ve davranış değiştirme süreci olarak tanımlanan eğitim ve gelişimin başlangıç noktası okullarda da marka yaratma önem arz etmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumları mevcut konumlarının yapısını ve işlevini değiştirmelidir. Aksi takdirde, bu süreçte hantal olacaklar, günün ihtiyaçlarına cevap veremeyecek, küçülecek ve sonunda kaybolacaklardır. Bu duruma düşmemek için, eğitim kurumları kaliteyi artırmak için markalaşmaları önemlidir (Ekici, 2012).



## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklemeyle, çalışma grubu, veri toplama aracı, verileri toplanması ve verileri çözümlenme bölümleri bulunmaktadır.

#### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmada nitel araştırma teknikleri uygulanmıştır. Araştırma kapsamında KKTC’de bulunan ortaokullarda görevli okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetimi becerilerinin değerlendirilmesine yönelik görüşleri çerçevesinde betimlenmiş ve araştırma temelinde durum çalışması modeli kullanılmıştır. Durum çalışmasının tanımı, yeni / özgün / temsilci bir vakanın ayrıntılı bir tanımlamasıdır. Durum çalışması kapsamında tanımlanan vakalardan seçilmiştir. Bütün boyutlarının tümü belirlenen alt problemler veya araştırma soruları çerçevesi dahilindedir (Patton, 2012).

#### **Araştırma Grubu**

Bu tezdeki araştırma evrenini, 2016-2017 ve 2017-2018 öğretim yılında KKTC resmi orta eğitim okullarında görev yapan 36 okul yöneticisi oluşturmaktadır.

Tezde, seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Seçkisiz örnekleme, örneklemden seçilecek kişinin/dokümanın vb. seçkisizlik ilkesine uygun belirlenmesi ve seçilecek her birimin eşit olasılığa sahip olmasıyla ilişkilendirilen örnekleme yöntemidir. Tezde, seçkisiz örnekleme yöntemlerinden biri olan “tabakalı rastgele örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Tabakalı rastgele örneklemede, çalışma grubu belirli tabakalara ayrılmakta ve her tabakadan çalışma grubunu temsil ettiği oranda örneklem alınmaktadır. Çalışma grubunun ayrıldığı tabakalar homojen olarak kabul edilmektedir; tamamına ulaşmak güç olduğundan zaman, maliyet ve kontrol edilebilirlik adına örneklem alma yoluna gidilmektedir. Bu bağlamda örneklemin evreni temsil ettiği varsayılmaktadır (Büyüköztürk vd., 2011; Karasar, 2015; Sönmez ve Alacapınar, 2014). Bu tezde Kuzey Kıbrıs’ta çalışma grubu tabakalara ayrılmış ve tabakalara bağlı olarak seçkisiz örneklem alınmıştır.

### **Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Kullanılan veri toplama aracı okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetimini değerlendirmelerine yönelik yapılandırılan görüşme formu kullanılmıştır.

### **Görüşme Formu**

Çalışmada, okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetim becerilerini değerlendirmelerine ilişkin verilerin elde edebilmesi amacı ile araştırmacı tarafından yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Oluşturulan yazılı görüşme formu, açık uçlu cevaplandırılacak sorulardan oluşmaktadır. Görüşme formu hazırlanırken okul yöneticilerinin kriz ve marka yönetimi konusunda görüşlerinin ortaya konulması amaçlanmaktadır.

### **Verilerin Toplanması**

Araştırma kapsamında kullanılan veri toplama araçları için gerekli olan izin alınmıştır. Verilerin toplanması, 2016-2017 ve 2017-2018 öğretim yılında KKTC resmi orta eğitim okullarında gerçekleşmiştir. Araştırma katılımcıları görüşme formlarını çoğunluklu olarak genellikle okul saatleri içerisinde cevaplamışlardır. Veriler, çeşitli biçimlerde toplanmıştır. Genellikle araştırmacı, katılımcılarla yüz yüze görüşerek verileri toplamıştır.

Araştırma katılımcıları gönüllülük esasına göre katılım göstermişlerdir. Veri toplama araçlarını cevaplamak istemeyen okul yöneticilerine herhangi olumsuz bir durumla karşılaşmayacakları ifade edilmiştir. Araştırmada isim gizliliği olacağı ve elde edilen verilerin tezde kullanılacağı belirtilmiştir. Katılımcılara, elde edilen verilerin araştırmacı tarafından saklanacağı, bilimsel araştırmalar dışında kesinlikle kullanılmayacağı belirtilmiştir.

### **Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında içerik analizi yöntemlerinden biri olan kategorisel analiz kullanılmıştır. Bilgin (2006), kategorisel analizi veri bütünüünün çözümlenmesiyle ulaşılan mesajın boyutlara ayrılması ve sonrasında bu boyutların sınıflandırılarak belli grupların (bir başka deyişle kategorilerin) oluşturulması şeklinde açıklamaktadır. Araştırmada elde edilen nitel veriler görüşme sırasında ortaya çıkan açık sorular temel alınarak değerlendirilmiştir. Katılımcılardan her

soruyu görüşme formunda cevaplamaları ve verilen cevaplardan kodu çıkarmaları istenmiştir. İçerik analizi yoluyla elde edilen kodlar anlamlandırılmış sınıflandırılarak aynı konuya benzer kodu yazılmıştır. Konular genel anlamlara göre kategorize edilmiştir. Son olarak, her bir soruya göre kategoriler verilmiş ve kategorileri sıklık (yani frekanslar) şeklinde verilmiştir.

Araştırmanın bulgularında yer alan frekanslar, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin sayısına göre değil; ifade edilen görüşler doğrultusunda göre sunulmuştur. Bu durumun nedeni, araştırmanın katılımcılarının bazı sorularda birden çok kod (ileti) ortaya koymaları, bazı soruları ise yanıtız bırakmaları ile ilgilidir. Böylelikle tablolardaki kategorilerin sayısı bazı durumlarda katılımcı sayısının üstünde bazı durumlarda ise altında kalmıştır. Katılımcıların görüşlerini sunabilmek amacıyla birebir alıntılara sıklıkla yer verilmiştir. Alıntılarda katılımcı isimleri saklanmıştır, görüşler italik olarak ve tırnak içinde sunulmuştur.

Bu aşamada, katılımcılar sorulara yönelik cevaplarını ve görüşlerini araştırmacı tarafından anlaşılabilir netlikte, sadelik ve açık bir dille ifade etmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşme notları italik ve tırnak işareti ile belirtilmiştir. Alıntı sonunda parantez içerisinde görüşün hangi katılımcıya ait olduğunun kodlaması belirtilmiştir. Aşağıda araştırmada uygulanan kodlama sistemine ait örnek bir açıklama bulunmaktadır.

Örnek: “Kriz yönetim becerileri nelerdir?” (K6)

OY: Katılımcı Okul Yöneticisi

OY1: 1. Katılımcı Okul Yöneticisi olarak kodlanmıştır.

### **Araştırma Geçerliliği ve Güvenirliliği**

Nitel verilerin geçerliliğini ve güvenilirliğini sağlamak için görüşme sırasında elde edilen veriler doğru bir şekilde kaydedilmiş ve analiz sonuçlarının nasıl elde edileceğine dair detaylar açıklanmıştır. Görüşülen kişilerin görüşlerini kayıt altına alındı ve anket sonuçları buna göre açıklandı. Bu nedenle araştırmanın geçerliliği yapılmıştır. (Creswell, 2009).

### **Araştırma İç ve Dış Geçerliliği**

Bulgular alt problemlere dayanmaktadır. Bu bulgular temel olarak çalışmanın ana konusuyla ilgilidir. Veri toplama aracı oluşturulurken araştırmanın teorik

çerçevesi dikkate alınmıştır. Araştırma sorularının oluşmasında, veri toplama araçlarının geliştirilmesinde, verilerin analizinde ve yorumlanmasında kavramsal çerçeveye bağlantı kurulmuş ve araştırma kapsamında söz konusu bağlantının nasıl kurulacağı ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Araştırmacı veri toplama ve geliştirme sürecinde nesnel ve eleştirel bir yaklaşım benimsemişlerdir. Elde edilen verilerin ve bu verilerden elde edilen sonuçların çalışma ortamının gerçekliğini yansıtıp yansıtmadığını kontrol edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu araştırmanın iç geçerliliğini ortaya koyarken, dış geçerliliği aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.

Çalışma, sonuçların diğer bilimsel çalışmalarda test edilebilmesi için gerekli yorum ve değerlendirmelere sahiptir. Araştırma sonuçlarının farklı ortamlarda test edilebilmesini sağlamak için araştırmacılar çalışmanın tüm aşamalarını ayrıntılı olarak açıklamıştır. Gelecekte bu çalışmanın konusunu inceleyecek olan kişiler, mevcut çalışmanın sonuçlarına dayanarak çalışma ortamlarını çıkarabilirler, ancak bu çalışmanın sonuçlarının genelleştirilemeyeceği söylenmelidir. Araştırmacılar karşılaştırmalı bir vaka çalışması modeline dayanıyorsa, araştırma sürecini değerlendirebilir ve kendi araştırmalarına aktarabilirler (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

### **Araştırma İç ve Dış Güvenirliliği**

Bu araştırmada, araştırmacı veri toplama süreci boyunca okul yöneticilerine mülakatlarda rehberlik etmekten kaçınmıştır. Araştırmacının amacı, katılımcıları araştırma sorusuna dayanarak konuşmaktır. Araştırmada araştırmacı, verileri analiz etmiş ve kod, tema ve kategorileri belirlemiştir.

Çalışmadaki veri analizinin güvenilirliğini belirlemek için görüşme formundaki sorular alandaki iki uzman tarafından değerlendirilmiştir. Araştırma konularına konu başlıkları verilmiş ve konular arasındaki tutarlılık incelenmiştir (Tavşancıl ve Aslan, 2001). Hesaplamanın sonucu, veri işlemcileri arasındaki tutarlılığın %95 olduğu sonucuna varılmıştır. Kodlayıcılar arasında en az %70 fikir birliği, araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için yeterli görülmektedir (Hall ve Houten, 1983). Araştırmada veri analizinin güvenilir olduğu ve bu oranın üzerindeki tutarlılık yüzdesine ulaşıldığı sonucuna varılmıştır.

Çalışmada katılımcıların özellikleri açıkça sunulmuştur. Bu nedenle, gelecekte bu çalışmaya benzer araştırmalar yapacak kişiler bu özellikleri dikkate alabilir ve örnek oluştururken karşılaştırabilirler. Ayrıca, araştırma verileri etik

olarak saklanmakta ve diğer araştırmacılar tarafından değerlendirilebilecektir. (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

## BÖLÜM IV

### Bulgular ve Yorumlar

Araştırma kapsamında okul yöneticileri ile yapılan görüşmelere ilişkin bulgular temalar altında toplanarak katılımcıların görüşleri yüzdeler halinde verilmiştir. Araştırmaya problemine yönelik çıkarımlar görüşler ile desteklenmiştir.

#### Marka ve Kriz Yönetiminde Yöneticinin Rolü

Tablo 1.

*Marka ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü*

İfade	F	%
İletişime önem veren	9	%22
Yetkin ve eğitimli	7	%17
Tarafsız	6	%15
Bilgi edinme ve yol gösterme	4	%10
Objektif	4	%10
İyi analiz etme	4	%10
Adil	3	%7
İnisiyatif alma	2	%5
Yaratıcı	1	%2
Disiplinli	1	%2
Toplam	41	%100

Katılımcılara “okul yöneticilerinin marka ve kriz yönetimdeki rolü” sorulduğunda 10 ifade öne çıkmaktadır. Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin marka ve kriz yönetimindeki rollerine ilişkin ortaya koydukları ifadeleri; iletişime önem veren (f9), yetkin ve eğitimli (f7), tarafsız (f6), bilgi edinme ve yol gösterme (f4), objektif(f4), iyi analiz etme (f4), adil (f3), inisiyatif alma (f2), yaratıcı (f1), disiplinli (f1) şeklindedir.

Okul yöneticilerinin bu doğrultuda ortaya koydukları ifadeleri aşağıdaki gibidir;

*“Okul gelişimi açısından marka ve kriz yönetiminde yönetici tarafsız ve adil davranmalıdır. Krize sebep olan konu hakkında taraflardan bilgi edinilmeli ve yol gösterici olmalıdır.” OY3*

*“Yöneticiler kriz yönetimi konusunda yetki ve eğitilmiş kişilerden seçilmelidir. Kriz sırasında taraf olmaktan çok objektif ve yapıcı bir tutum sergilenmelidir.” OY12*

*“Okul gelişiminde marka ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü kesinlikle çok önemlidir. Yönetici tamamıyla bulunduğu yerdeki konumu gereği bilgi ve donanıma sahipse başarılı olabilir. Olumlu veya olumsuz her konuda bakış açısı ve bulunduğu kurumdaki takım arkadaşları ile birlikte hareket ederse başarılı olabilir.” OY18*

*“Marka ve kriz yönetimine önderlik edecek kişi kesinlikle okul yöneticisi olmalı. Bir orkestra yönetir gibi aslarını ve öğrencilerini beceriyle yönetebilirler. Bunu başardığı sürece istenilen başarıya ulaşacaktır.” OY22*

*“Karar verme gücü, inisiyatif alma gücü olan her yöneticinin marka ve kriz yönetiminde önemli rolü vardır. Yöneticinin rolü yönlendirici, işbirlikçi ve yapıcı olmalıdır.” OY35*

Katılımcıların cevapları doğrultusunda okul yöneticilerinin marka ve kriz yönetimindeki rolüne ilişkin cevapları genellenecek olursa okul yöneticisinin tarafsız, adil, eğitilmiş ve bu konuda yetkin olması gerekliliği olduğu ortaya çıkmaktadır.

### **Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri**

Tablo 2.

*Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri*

<b>İfade</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Yönetime göre değişir	9	%25
Kişisel beceriler	7	%19
Yetersiz	5	%14
Okulun yararını düşünür	4	%11
Takım çalışması	4	%11
Araştırmacı	3	%8
Etik	2	%6
Tarafsız	2	%6
<b>Toplam</b>	<b>36</b>	<b>%100</b>

Araştırma problemine ilişkin katılımcılar sorulan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin ne olması gerektiği sorulmuştur. Katılımcılar okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerini, yönetime göre değişir (f9), kişisel beceriler (f7), yetersiz (f5), okulun yararını düşünen (f4), takım çalışması (f4), araştırmacı (f3), etik (f2), tarafsız (f2) olarak ifade etmişlerdir.

Katılımcıların okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri;  
*“Bir okul yöneticisi kriz yönetiminde öngörülü, kararlı, aktif ve çevresini etkileme gücüne sahip olmalıdır. Yönetim kişilik özelliklerine sahip olmalıdır.”* OY7

*“Kriz yönetim becerileri kişiden kişiye göre değişmektedir. Şu an itibarı ile istenilen seviyede değildir.”* OY10

*“Okul yöneticilerimizin kriz yönetim becerileri değişkendir. Ancak bu becerilerin kişilerin değişimine bağlı olarak azalma gösterdiği görülmektedir.”* OY 13

*“Okul yöneticisi etik davranmalı ve tarafsız olmalıdır. Okul yararlarını düşünerek karar vermelidir”* OY 21

*“Maalesef benim karşılaştığım yöneticilerde bu beceriyi çok gözlemleyemedim. Okul yöneticileri bu bakımdan yetersizdirler. Olması gereken soğuk kanlı, araştırmacı, sezgilerine güvenen, bir tutumdur.”* OY29

*“Kriz yönetimi için takım olarak çalışılırsa başarılı olunabilir. Yönetici takımın parçası olarak ortak kararlar almalıdır.”* OY34. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri irdelenecek olursa okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine sahip olabilmeleri için yeterli düzeyde iletişim, yönetim ve çatışma yönetimi becerilerine sahip olmaları gerektiğini vurguladıkları görülmektedir.

### **Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Muhtemel Krizler**

Tablo 3.

*Okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizler*

<b>İfade</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Siyasi görüş	19	%33
Öğretmenler arası çatışma	15	%26
Öğrenci-Öğretmen çatışması	10	%18
Personel arası gruplaşma	8	%14
Dini görüş	5	%9
Toplam	57	%100



Tablo 3 incelendiğinde okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizler beş başlık altında toplanmıştır. Katılımcıların yaşadıkları muhtemel krizlerin, siyasi görüş (f19), öğretmenler arası çatışma (f15), öğrenci-öğretmen çatışması (f10), personel arası gruplaşma (f8), dini görüş (f5) sebebi ile olduğunu ifade etmişlerdir.

Araştırma katılımcılarının yaşadıkları muhtemel krizlere yönelik görüşleri;

*“Öğretmenler arasında çekememezlik söz konusudur. Bazı öğretmenlerin hükümette görev alan partilere yakın olmaları görevlerinde suiistimal yaşanmasına veya kaytarmalara yol açmaktadır. Bu da diğer öğretmenleri rahatsız etmekte ve çatışmaya neden olmaktadır” OY13*

*“Öğretmen öğrenci arasında yaşanan tartışmalar okul içerisinde sorun yaratmıştır. Öğretmenlerin bazı öğrencileri kayırmaları olmuş bu durumda da problemler ortaya çıkmıştır” OY18*

*“Bazı öğretmenlerimizin sendikalarda görev alması sebebiyle bazı öğretmenlerle siyasi açıdan görüş ayrılıkları ortaya çıkmıştır” OY22*

*“Özellikle öğretmenler arasında dini ve siyasi açıdan görüş ayrılıkları kriz yaratmıştır. Bu durum öğrencilere ve velilere kadar yansımış okul içerisinde gruplaşmalara neden olmuştur” OY26*

*“Mobbing okul içerisinde kriz yaşanmasına neden olmaktadır. Öğretmenlerin kendi aralarında gruplaşmaları ve bazı öğretmenleri dışlamaları özellikle görev dağılımı ve takım çalışması noktalarında sorun oluşturmaktadır” OY31*

*“Öğretmen, öğrenci ve veliler arasında yaşanan iletişim zorlukları ve özellikle siyasi ve dini açıdan görüş ayrılıkları kriz ortamı oluşmasına neden oluyor. Bu durum okulun dışına taşındığında okulun imajını zedelemeye kadar varabiliyor” OY30*

Okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizlerin çoğunluklu olarak yönetimsel açıdan ve bireylerin iletişim ve görüş ayrılıklarına yönelik olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul içerisinde yaşanabilecek birçok kriz ortamı bulunurken genellikle yaşanan krizlerin bireylerden kaynaklandığı söylenilebilir.

### Okul yöneticilerinin Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumları

Tablo 4.

*Okul yöneticilerinin kriz yönetimi eğitimi alma durumları*

İfade	F	%
Eğitim alan	4	%11
Eğitim almayan	32	%89
Toplam	36	%100

Araştırma katılımcılarına kriz yönetimine ilişkin hizmet içi eğitim alma durumları sorulduğunda, katılımcıların ifadeleri eğitim alanlar (f4) ve eğitim almayanlar (f32) şeklinde ortaya konulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde araştırma katılımcılarının çoğunluğunun kriz yönetimine ilişkin eğitim almadıkları ortaya çıkmaktadır. Bu temaya ilişkin katılımcıların ifadeleri aşağıdaki gibidir.

*“Kriz yönetimine ilişkin hizmet içi eğitimi almadım. Görevim gereği birçok bürokratik ve zaman alan işlerle uğraşıyorum. Dolayısıyla düzenlenen birçok eğitime istesem dahi katılamıyorum” OY9*

*“Yüksek lisans eğitimim içerisinde kriz yönetimi dersi aldım. Aldığım bu dersin meslek hayatımda bana çok faydası olduğunu söyleyebilirim. Özellikle konulara objektif bakma, paniklememe ve sorun çözmeye odaklı olma bakımından faydalıdır” OY14*

*“Katıldığım yöneticilik seminerinde kriz yönetimi konusu işlendi, oradan biraz bilgiye sahibim” OY19*

*“Kriz yönetimi konusunda herhangi bir eğitimim yok ancak okuyarak ve araştırarak kendimi bu yönde geliştirmeye çalışıyorum” OY23*

*“Kriz yönetimi konusunda bir eğitim almadım ancak edindiğimiz bilgi ve tecrübeler doğrultusunda yaşanan krizleri çözmeye çalışıyoruz. Ancak buradaki en önemli sıkıntımız biz krizleri çözmeye çalışırken bürokrasinin yavaş işlemesidir” OY34*

## Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Hizmet İçi Eğitimin Rolü

Tablo 5.

*Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolü*

İfade	F	%
Becerilerin gelişimi ve devamlılığı	17	%44
Yönetici isterse etkisi vardır	7	%18
Olumlu örgüt oluşturma	4	%11
Farkındalık	4	%11
Rehber olur	3	%8
Zorluklarla başa çıkma	3	%8
Toplam	38	%100

“Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolü” sorulduğunda katılımcıların çoğunluğu becerilerin gelişimi ve devamlılığı için (f17) gerekli olduğu görüşünü ortaya koymuşlardır. Katılımcıların diğer ifadeleri; yönetici isterse etkisi vardır (f7), olumlu örgüt oluşturma (f4), farkındalık (f4), rehber olur (f3), zorluklarla başa çıkma (f3) şeklinde ortaya çıkmıştır.

### **Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolüne yönelik ifadeleri;**

*“Hizmet içi eğitim okul yöneticilerine rehber niteliğindedir. Yöneticilerin karşılaşabileceği zorluklar ve başa çıkabilme becerilerini geliştirir.” OY5*

*“Etkisi vardır ancak kişi bu eğitimi almak isterse çünkü gerçekten özümsemek istemeyen kişiye bir şey öğretilmez ve eğitemezsiniz.” OY8*

*“Sürekli olarak hizmet içi eğitim düzenlenmesi şarttır. Kendini geliştirmeyen biri okulda sorunlara çözüm bulamamakta, olumlu örgüt ortamı oluşturamamaktadır.”*

OY17

*“Kriz yönetim becerilerinin gelişimi ve devamlılığının sağlanmasında hizmet içi eğitim olmazsa olmazdır.” OY29*

*“Hizmet içi eğitim her zaman önem arz etmektedir. Yöneticilerin belli dönemlerde bilgilerini yenilme, farkındalıklarını artırma ve gelişimleri için hizmet içi eğitimlere sürekli olarak katılımlarının sağlanması gerekmektedir.” OY31*

Araştırma katılımcılarının hizmet içi eğitimin kriz yönetimi becerilerindeki rolüne ilişkin görüşleri becerilerin gelişimine ve devamlılığına katkı sağladığı ve hizmet içi eğitimin yönetici isterse faydalı olacağı yönünde ifade edilmektedir.

### **Okul Yöneticilerinin Eğitimde Marka Yaratılmasına İlişkin Görüşleri**

Tablo 6.

*Okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri*

<b>İfade</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
İhtiyaca yönelik eğitim verme	12	%34
Öğretmen gelişimini destekleme	7	%19
Güvenilir olma	7	%19
Öğrenci başarısı	6	%17
Paydaşlarla İletişim	4	%11
Toplam	36	%100

Katılımcılara okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri sorulduğunda çoğunluklu olarak ihtiyaca göre verilmesi gerekliliği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların ifadeleri ihtiyaca yönelik eğitim verme (f12), öğretmen gelişimini destekleme (f7), güvenilir olma (f7), öğrenci başarısı (f6), paydaşlarla iletişim (f4) şeklinde ortaya konulmuştur.

#### **Katılımcıların eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri;**

*“Merkezi sınavlarda öğrencilerin başarılı olması okulun adınında başarı ile anılmasına yol açmaktadır. Bu da okulun marka ve imajını olumlu yönde etkiler”*  
OY33

*“Toplumun ihtiyaçlarına yönelik eğitimin verilmesi okulun başarılı olarak algılanır ve olumlu imaja sahip olur”* OY21

*“Okulun veli ve iş çevreleriyle iş birliği içerisinde olması gelişimini ve faydalı işler ortaya konulmasına sebep olur. Bu da marka yaratmada fayda sağlar”* OY20

*“Eğitimin en önemli parçası olan öğretmenlerin gelişimin desteklenmesi ve öğretmenlerin alanlarında uzmanlaşarak günümüz gerektirdiği donanıma sahip olmaları marka yaratma aşamasında önem arz etmektedir”* OY1

*“Okulun öğretmen, öğrenci ve veliye verdiği güven öğretmenin haklarının korunacağına inanması, öğrencinin verimli eğitim aldığına inanması ve en önemlisi velilerin çocuklarını gönderdikleri okula güvenlerinin olması okulun çevresinde zaten iyi bir marka olmasına neden olur” OY16*

### **Okul Yönetiminde Marka Yaratma Sürecinde Engelsiz Okul Faaliyetleri**

Tablo 7.

*Okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetleri*

<b>İfade</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Müfredatlar geliştirilmeli	9	%25
Teşvik edilmeli ve desteklenmeli	8	%22
Maddi ve manevi destek	8	%22
Altyapı ve donanım	7	%17
Teknoloji desteği	5	%14
Toplam	36	%100

Araştırma katılımcılarına okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri sorulmuştur. Katılımcıların görüşleri; müfredatlar geliştirilmeli (f9), teşvik edilmeli ve desteklenmeli (f8), maddi ve manevi destek (f8), altyapı ve donanım (f7), teknoloji desteği (f5) oranlarında ortaya konulmuştur.

Katılımcıların okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetlerine yönelik görüşleri;

*“Marka yaratma aşamasında eğitimin ve öğretimin markanın bir parçası olduğu unutulmaması gereklidir. Önce eğitim ve öğretim programları bu yönde geliştirilmeli, marka yaratma aşamasında gerekli olan maddi ve manevi destek sağlanmalı.” OY 4*

*“Eğitimde fırsat eşitliği ilkesinden yola çıkılarak toplumun her bireyine kaliteli eğitim alabilmesi için altyapı, donanım gereksinimlerine uygun eğitim olanakları sağlanmalıdır.” OY17*

*“Öncelikle müfredatta yani ders programından başlanmalıdır. Sonra bu yönde öğretim kadrosu oluşturulmalıdır. Bir sonraki aşamada da gerekli alt yapı tamamlanmalıdır.” OY25*

*“Okul yönetiminde marka yaratma aşamasında okul faaliyetlerini yürütmede, teşvik edilmeli ve desteklemelidir.” OY30*

*“Engel yaratmadan maddi ve manevi bir şekilde çalışmalar desteklenirse okul faaliyetleri olumlu yönde gelişme gösterecektir.” OY36*

Engelsiz okul faaliyetlerinin okul yönetimi tarafından marka yaratma sürecinde etkili olabilmesi için katılımcılar öncelikli olarak uygun müfredatların geliştirilmesi gerekliliğini, teşvik edilerek desteklenmesi gerekliliğini ve bu doğrultuda gerekli altyapı, donanım ve teknolojinin oluşturulması gerekliliğinin önemini vurgulamışlardır. Katılımcıların ortaya koyduğu bu görüşler doğrultusunda engelsiz okul faaliyetlerinin marka yaratma sürecinde ortaya konulabilmesi için okul yönetiminin ilgili bakanlık ve devlet kurumları ile birlikte tüm paydaşlarının katılımı ile bu faaliyetleri geliştirebilecekleri görüşü ortaya çıkmaktadır.

## BÖLÜM V

### Tartışma

Maya (2014), “Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri” doğrultusunda yaptığı araştırmasında, kamudaki ilkokullarda görev alan yöneticilerin ortaya koydukları kriz yönetimi beceri düzeylerinin ne olduğu ve yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetim beceri düzeylerini öğretmenlerin cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı düzeyde farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesini amaçlamıştır. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yürütülen araştırmada evren, Çanakkale ilinde, merkez ilçede bulunan kamu ilkokullarında görev alan öğretmenler tarafından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında seçkisiz örneklem yöntemiyle belirlenen 404 öğretmenden oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen iki temel sonuçtan ilki kamu ilkokullarında görev alan yöneticilerin kriz yönetim becerilerinin genelde ve diğer tüm alt boyutlarda orta düzeyde olduğudur. İkincisi ise ilkokul yöneticilerinin ortaya koydukları kriz yönetimi beceri düzeylerine yönelik katılımcı öğretmenlerin görüşlerinde, cinsiyet bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı, kıdem değişkeni bakımından ise anlamlı bir fark ortaya çıkmasıdır.

Otlu (2011) araştırmasında “Okul Psikolojik Danışmanlarının Krize Müdahalede Kullandıkları Başa Çıkma Stratejilerinin İncelenmesi: İzmir İl Örneği” ile ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev alan okul psikolojik danışmanları tarafından kullanılan başa çıkma stratejilerinin farklı değişkenlere göre farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırman evrenini İzmir il merkez ilçelerinde bulunan resmi ve özel ilköğretim okulları ile ortaöğretim okullarında görev alan okul psikolojik danışmanları tarafından oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda elde edilen veriler doğrultusunda okulda görevli psikolojik danışmanların cinsiyetlerine, görev aldıkları okul türüne ve okulun bulunduğu çevredeki sosyo-ekonomik düzeye bağlı krize müdahale etmek için kullanılan başa çıkma stratejileri yöntemlerinde anlamlı düzeyde fark olup olmadığını ortaya koymuştur. Okullarda görevli psikolojik danışmanların krize müdahale etmede tercih ettikleri başa çıkma stratejilerinin “sosyal destek olma”, “başa çıkma becerileri kazandırma”, “sosyal ağ oluşturma” alt boyutlarındaki puan ortalamaları ve “genel” puan ortalamaları, psikolojik danışmanların “okullarda şiddetin önlenmesi semineri” katılımlarına göre,

anlamli düzeyde farklılık gösterdiği ve bu boyutların tamamı için “okullarda şiddetin önlenmesi semineri” katılımcısı olan okul psikolojik danışmanların başa çıkma strateji puan ortalamalarının anlamli düzeyde daha yüksek olduğu ortaya konulmuştur.

Diğer bir çalışmada ise Ulutaş (2010), “Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik” kapsamında betimsel bir çalışma yürüterek İstanbul İlinde bulunan altı ilçede yer alan ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerine yer vermiştir. İlköğretim okullarında görev alan öğretmenlerinin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini ve dönüşümcü liderlik düzeylerine yönelik algılarını ve bu algılarının belirli değişkenlere bağlı anlamli bir fark gösterip göstermediğinin ve kriz yönetim becerileriyle dönüşümcü liderlik puanlarının arasında ortaya çıkan ilişkinin belirlenmesini amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda ilköğretim okullarında görev alan öğretmenlerinin algıları doğrultusunda okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerine ilişkin görüşleri bütün alt boyutlarda ve anketin genelinde “Çoğunlukla” seviyesinde olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim düzeyi, cinsiyet, branş ve yaş değişkenlerine bağlı ilköğretim öğretmenlerinin, okul müdürlerinin kriz yönetim becerilerini gösterme düzeylerini değerlendirmeleri sonucunda anlamli bir fark bulunamamıştır.

“Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları” isimli çalışmasında Savcı (2008), Denizli ili merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin, okulda ortaya çıkan krizleri etkili bir biçimde yönetilmesine ilişkin algılarını belirleme ve bu yönde öneriler geliştirmektir. Araştırma örneklemini, Denizli ili merkezinde 2007-2008 öğretim yılında, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin arasından rastgele yöntemle seçilen 310 öğretmenden oluşmaktadır. Katılımcı öğretmenlerin algıları doğrultusunda, okullarda en fazla ortaya çıkan kriz durumunu ‘öğrencinin öğrenciye uyguladığı şiddet’ olarak ifade etmişlerdir. Bu tür algılar, okuldaki sosyo-ekonomik düzey ve okul türü gibi değişkenlerde anlamli farklılık bulunmuştur. Katılımcı öğretmenlerin algılarına göre, eğitimde en sık görülen kriz durumlarından olan ‘öğrenci tarafından öğretmenin yaralanması/öldürülmesi’ öğretmenlerin performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu tür algılar katılımcıların eğitim durumlarına ve görev aldıkları okul türüne göre anlamli fark göstermektedir. Genellikle okullarda yaşanan krizlerin ‘kısmen’ bilimsel yöntemlerle ve uygun biçimde yönetilmektedir. Krize yönelik öğretmenlerin eğitimleri ‘kısmen’ yeterli düzeydedir. Bu algılar katılımcıların eğitim durumlarına



göre anlamlı bir fark göstermektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıları doğrultusunda, öğretmenlerin en fazla eğitim ihtiyacı duydukları kriz konularının, “okula tehlike arz eden kişilerin (silahlı veya silahsız) girmeleri”, ‘bomba ihbarının alınması’, ‘öğrenciler tarafından uyuşturucu madde kullanılmasıdır.

İnandı (2008) araştırmasında, “Resmi İlk ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi” konusunu irdelemiştir. Araştırmacı çalışmasında resmi ilk ve ortaöğretim okullarında görev alan okul yöneticilerinin, kriz olarak ne tür durumları kabul ettiklerini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırma kapsamında okul müdürlerinin araştırma problemine yönelik yaşanan kriz durumlarına ilişkin görüşlerini derinlemesine ve detaylı inceleme amacıyla nitel çalışma yürütülmüştür. Araştırmada çalışma evreni, 2006-2007 öğretim yılında Mersin ilindeki ilk ve ortaöğretim okullarında görev alan yöneticiler tarafından oluşmaktadır. Araştırma örnekleme ise amaçlı ve amaçsız olmak üzere belirlenen 10 ilköğretim ve 10 ortaöğretim okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle toplanmıştır. Toplanan veriler sonrasında kendi içerisinde kategorilere ayrılmış ve anlamlı bütünler biçiminde verilmiştir. Araştırma sonucunda ise genel olarak araştırma katılımcısı olan okul yöneticileri kriz durumu ile ilgili görüşlerinin betimlenerek sunulması olanaklıdır. Bütün okul yöneticileri tarafından, okulun düzenini bozan her durumun kriz olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin okullarında en fazla karşı karşıya kaldıkları kriz durumlarının, madde bağımlılığı, şiddet olayları, okulun dışından çetelerin saldırıları, sel baskınları ve aletli saldırılar olduğunu belirtmişlerdir. Ortaya konulan kriz durumlarına yönelik okul yöneticilerinin bir kısmı kriz ortamına hazır olduklarını diğer bir kısmı ise bu yönde bir hazırlıkları olmadığını ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerin görüşleri doğrultusunda krize hazır olanların kriz çözümünde daha fazla etkili oldukları sonucuna varılmıştır. Krize hazır olduğunu belirten okul yöneticilerinin kriz ekibinde yer alan bireylerin hiçbirinin profesyonel eğitime sahip olmadıkları diğer dikkat çeken bir sonuçtur. Buna ek olarak araştırma sonucu katılımcı okul yöneticilerinin çoğunluğunun okullarında risk analizi yaptırmadıkları anlaşılmaktadır.

“Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi” isimli araştırmasında Ocak (2006), nitel araştırma tekniklerinden olan görüşme yöntemi uygulanmıştır. Araştırmada okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin kriz yönetimiyle ilgili görüşlerinin

ve okullarda yapılan çalışmaların gözlemlenerek ortaöğretim kurumlarının krize hazırlık düzeylerinin saptanması amaçlanmıştır. Görüşme tekniği kullanılan araştırmada, veri analizi tekniklerinden içerik analizi ve betimsel analiz uygulanmıştır. Araştırmanın evreni Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim okullarından oluşmaktadır. Edirne İl Merkez'ine bağlı olan 14 resmi ortaöğretim okulu araştırma örneklemini oluşturmaktadır. Araştırma çalışma grubu, 14 resmi ortaöğretim okulunda görev alan 14 okul yöneticisi, her bir okuldan seçilen 1 müdür yardımcısı ve 1 öğretmenle toplamda 14 müdür yardımcısı ve 14 öğretmenden oluşmaktadır. Yapılan bu araştırmada birçok okulda kriz yönetim ekibinin ve kriz yönetim planının olmadığı, kriz yönetim ekibine sahip olan okulların ise çalışmalarında gönüllülük esasına, deneyim, kişilik özelliklerine dayalı faktörlerin belirleyici olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı okul müdürlerinin ise, okullarda bulunan maddi olanakların daha da iyileştirilmesi ile kriz durumlarına yönelik gereken önlemlerin alınabileceği görüşünü öne sürmüşlerdir. Ortaöğretim okullarında görev alan müdürlerin, okullarda kriz yönetim ekiplerinin rol ve görevlerine ilişkin ortaya koydukları görüşleri, bu ekiplerin krizi önlemede ve kriz anında etkili müdahale sağlamada, okul içerisindeki işleyişi kolaylaştıracağı doğrultusundadır.

Gainey (2003), "Kriz Hazır Okul Çevreleri Yaratmak" isimli çalışmasında, yalnızca bir eyalette bulunan okulların etrafında yürütülen kriz yönetimi çalışmalarının durumlarını incelemiştir. Araştırmanın kapsamında, Güney Carolina eyaletinde yer alan okulların bulunduğu bölgeler alınarak ve bu bölgelerin krize hazırlık düzeyleri incelenmiştir. Araştırma kapsamında "Güney Carolina'daki okulların bulunduğu bölgeler, krizlere daha etkili bir şekilde müdahale etmek için ne tür hazırlıklar yapıyorlar?" sorusuna cevap aranmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara yönelik; Güney Carolina'da bulunan okul bölgelerinde genellikle kabul gören kriz yönetim stratejilerinin uygulandığı ve okul çevre güvenliğinin sağlanması ve çocukların güvenli bir ortam içerisinde eğitim görmelerine yardımcı olma amacıyla kriz yönetimi eğitimlerini verebilecek eğitimcilere ihtiyaç duyulduğu ortaya çıkmıştır.

Goldman (2008), "Dört Massachusetts Devlet Okulunun Kriz Yönetimi ve Kriz Yönetimi Planlaması" konulu araştırmada, okul kurallarına yönelik uygun bir kriz planlamasının yapılabilme düzeyini incelemiştir. Bu araştırmada federal ve devlet kriz yönetimiyle ilgili bilgilerinde yer aldığı okul kriz planları yer almaktadır.

Ağustos 2007 ve Şubat 2008 tarihleri arasında dosyalar toplanarak bu kapsamda 27 bireysel anket, 18 doküman ve 4 tane olay irdelenmiştir. Etkili bir kriz planının oluşturabilmesi için okul kurallarının bazen yeterli olmadığı ve krize yönelik acil hazırlıklarının da yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır.

## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde bulguların yorumlanması sonucu elde edilen sonuçlara ve bu sonuçların doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

#### **Sonuçlar**

#### ***Marka ve Kriz Yönetiminde Yöneticinin Rolüne Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Sonuçlar***

Araştırma katılımcılarının okul yöneticilerinin marka ve kriz yönetimdeki rolünün neler olduğu sorulmuş ve katılımcıların verdikleri cevaplar 10 ifade altında toplanmıştır. Katılımcılar çoğunluklu olarak iletişime önem vermeleri gerektiğini, yetkin, eğitimli, tarafsız, objektif, iyi analiz yapabilen, inisiyatif alan, yaratıcı, disiplinli, bilgi edinen ve yol gösteren yöneticiler olmaları gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların cevapları doğrultusunda okul yöneticilerinin yeterli düzeyde yönetim bilgi ve becerilerine sahip olmaları marka ve kriz yönetiminde de verimli olacakları sonucuna varılabilmektedir. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve marka yaratma sürecinde önemli bir role sahip olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır. Bu süreç içerisinde yönetici görev ve sorumluluklarını yerine getirirken iletişime önem vermesi ve özellikle tarafsız ve adil olması gerektiği katılımcıların çoğunluklu olarak üzerinde durduğu unsurlar olarak öne çıkmaktadırlar.

#### ***Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerine Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar***

Araştırmaya katılan okul yöneticilerine kriz yönetim becerilerinin neler olması gerektiği sorulmuş ve bu doğrultuda katılımcıların verdikleri cevaplar 8 ifade altında toplanmıştır. Katılımcıların ortaya koydukları ifadeler, yönetime göre değiştiği, kişisel beceriler, yetersiz olduğu, okulun yararını düşünmeleri gerektiği, takım çalışması, araştırmacı, etik, tarafsız olması gerektiği ifade etmişlerdir.

Araştırma sonucunda öne çıkan ve çoğunluklu olarak ortaya çıkan ifade okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin bir yönetimden diğerine değiştiği görüşüdür. İkinci olarak en fazla belirtilen ifade ise kişisel becerilerdir. Öyle ki bu iki

ifade okul yöneticilerinin sahip oldukları kişisel beceriler doğrultusunda sergiledikleri yönetim biçimlerinin farklılık gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Aynı zamanda okul yöneticilerinin görev ve sorumlulukları dahilinde sorun çözme becerileri ve etkili yönetim biçimleri tarafsız, etik, araştırmacı ve takım çalışmasına yatkın olmaları sahip olmaları gerek diğer beceriler arasında yer almaktadır.

Katılımcıların görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerine sahip olabilmeleri için yeterli düzeyde iletişim, yönetim ve çatışma yönetimi becerilerine de sahip olmaları gerekliliği öne çıkmaktadır.

### ***Okul Yöneticilerinin Yaşadıkları Muhtemel Krizler***

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizlerin, siyasi görüş, öğretmenler arası çatışma, öğrenci-öğretmen çatışması, personel arası gruplaşma, dini görüş sebebi ile olduğu ortaya çıkmıştır.

Katılımcıların ortaya koyduğu yaşanan muhtemel krizlerin çoğunluğunun okulu oluşturan paydaşların iletişiminden kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Okul içerisinde yaşanılması muhtemel birçok kriz türü bulunurken katılımcıların doğrudan yönetim ve iletişim kaynaklı krizler odaklandığı sonucuna varılmıştır.

Yaşanılan krizlerin çoğunluğunun öğretmenler arasında, öğrenci-öğretmen arasında yaşanan sorunlara ek, kişilerin sahip oldukları görüş ayrılıklarından kaynaklandığı görülmektedir.

### ***Okul yöneticilerinin Kriz Yönetimi Eğitimi Alma Durumları***

Araştırma kapsamında katılımcıların çoğunluğunun kriz yönetimine yönelik eğitim almadıkları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların bazıları da yüksek öğretimleri boyunca kriz yönetimine yönelik ders almışlar veya katıldıkları bir başka hizmet içi eğitim kapsamında bu konuya yönelik bilgi sahibi oldukları ortaya çıkmıştır.

Okul içerisinde yaşanan krizin türü ne olursa olsun okul yöneticisinin kriz durumunu iyi yönetebilmesi önem arz etmektedir. Kriz durumu ve ortamıyla başa çıkma, örgüt bakımından güçlü, etkili ve verimli bir yöneticiliği gerektirmektedir. Krizin sebeplerini ve etkenlerini soğukkanlılık ve ciddiyet içerisinde belirleyerek ileri ki zamanlarda tekrardan sorun oluşturmasının engellenmesi önemlidir. Ayrıca gelecek zamanda çıkabilecek muhtemel krizlere karşı önlemlerin alınması ve planların oluşturulması gerekmektedir. Öyle ki tüm bu sürecin ve işleyişin doğru

ilerleyebilmesi örgüt yöneticisinin kriz yönetimi konusunda bilgi ve becerisine bağlı olmaktadır.

Örgütün belirlenen hedef ve amaçlara ulaşabilmesi için, oluşabilecek kriz durumlarını önceden belirleyip gerekli alt yapı, uygulama planı ve kriz stratejilerinin oluşturması zorunlu hale gelmektedir. Dolayısıyla kriz ortamı ve durumuyla nasıl başa çıkacağı noktasında örgüt yöneticisinin yeterli bilgiye sahip olmaması örgütün bu süreçte başarısız olmasına yol açabilmektedir.

### ***Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinde Hizmet İçi Eğitimin Rolüne Yönelik Görüşlerine İlişkin Sonuçlar***

Araştırma katılımcılarının okul yöneticilerinin etimi becerilerinde hizmet içi eğitim rollerine yönelik yaklaşımları ortaya koydukları soruda hizmet içi eğitimin sağladığı yararlar bakımından beş ifade ortaya konulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda öne çıkan ifadeler; yönetici isterse etkisinin olduğu, olumlu örgüt oluşturmaya faydası olduğu, farkındalık yarattığı, rehber olduğu ve zorluklarla başa çıkmada yardımcı olduğu şeklindedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimin kriz yönetimi becerilerindeki rolüne ilişkin görüşleri becerilerin gelişimine ve devamlılığına katkı sağladığı ve hizmet içi eğitimin yönetici isterse faydalı olacağı yönünde ifade edilmektedir. Dolayısıyla katılımcıların kriz yönetim becerilerinin gelişiminde hizmet içi eğitimin önemini ve sağlayacağı olumlu katkılar hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları sonucuna varılmıştır. Katılımcıların hizmet içi eğitimin gerekliliği ve önemi noktasında benzer ve ortak görüşler ifade etmişlerdir.

### ***Okul Yöneticilerinin Eğitimde Marka Yaratılmasına İlişkin Görüşleri***

Araştırma katılımcısı olan okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri öncelikle çağın ihtiyaçlarına uygun eğitim verilmesi yönünde ortaya çıkmıştır. Günümüzde okulların yapısı ve tüm paydaşlarının beklentileri (öğrenci, veli, öğretmen, sektör vb.) farklılık göstermektedir. Dolayısıyla çağın ihtiyaç ve gereksinimlerine yönelik eğitim olanaklarının sunulması önem arz etmektedir. Okul yöneticileri de bu sebeple marka ve imaj yaratma konularını önemsemeye başlamışlardır. Joseph, Mullen ve Spake (2012), çalışmalarında, öğrencilerin eğitimden beklentilerinin zamanla farklılık gösterdiğini özellikle teknolojik altyapının öğrenciler açısından önemli hale geldiğini ifade etmişlerdir.

Araştırmada öne çıkan diğer bir unsur ise paydaşlarla iletişimidir. Okulun marka yaratma sürecinde paydaşlarının beklentilerini karşılaması ve iyi bir iletişim içerisinde olması gerektiği ifade edilmiştir. Heaney ve Heaney (2008) yaptıkları araştırmanın sonuçları bu noktada benzerlik göstermektedir. Araştırmacılar eğitimde marka yaratılması sürecinde tüm paydaşların etrafında şekillenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda aynı araştırmada okul yöneticilerinin öğretmenlerin uzmanlık alanlarının markaya yaptığı katkıya da önem vermelerinin gerekliliği vurgulanmıştır. Araştırma bulguları bu sonucuyla da benzerlik göstermektedir.

### ***Okul Yönetiminde Marka Yaratma Sürecinde Engelsiz Okul Faaliyetlerine Yönelik Okul Yöneticilerinin Görüşlerine İlişkin Sonuçlar***

Toplum içerisinde her bireyin eşit eğitim hakkına sahip olması ilkesi doğrultusunda okulların marka yaratma sürecinde bu ilkeyi göz önünde bulundurarak faaliyetlerini ve uygulamalarını geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu doğrultuda araştırma kapsamında katılımcılara marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetlerinin nasıl olması gerektiği sorulmuştur.

Engelsiz okul faaliyetlerinin okul yönetimi tarafından marka yaratma sürecinde etkili olabilmesi için katılımcılar yapılması gerekenleri ifade etmişlerdir. Öncelikli olarak öne çıkan ifade uygun müfredatların geliştirilmesinin gerekliliği ve bu yönde teşvik edilerek desteklenmesi gerekliliğini ortaya koymuşlardır. Bu doğrultuda gerekli altyapı, donanım ve teknolojinin oluşturulması gerekliliğinin önemi de vurgulanmıştır.

Okulların marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve uygulanması aşamasında başta devlet kurumları olmak üzere tüm paydaşlarının katılımı ile ilerlenmesi görüşü ortaya konulmaktadır.

Genel olarak araştırma kapsamında nitel araştırma teknikleri ile elde edilen veriler incelendiği zaman öne çıkan en önemli sonucun hizmet içi eğitime yönelik sorulan sorular sonucu ortaya çıkan cevapların oluşturduğu görülmektedir. Okul yöneticilerine sorulan soru kapsamında hizmet içi eğitimin gerekliliği ve önemi katılımcılar tarafından ortaya konulmuştur. Dolayısıyla hem öğretmenlerin hem de okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin gelişmesi ve bu beceriler sahip olunması için hizmet içi eğitimin gerekliliğinin farkında oldukları sonucuna varılmıştır.

Whisman (2011) araştırmasında markalaşmanın üç temel süreçten oluştuğunu belirtmiştir. Bu süreçler pazarlama anlayışının oluşması, kurum içinde ve dışında piyasaya yönelik algının oluşması ve örgüt kültürü, vizyonu ve tanınmışlığı arasında bağ kurulmasıdır. Araştırma kapsamında okul yöneticileri görüşleri incelendiği zaman ortaya konulan bu evrelerin çoğunluğunun eksik olduğu söylenebilir. Özellikle doğru bir marka algısının olmayışı, görüşler arasındaki farklılıklar ve yeterli bilgiye sahip olunmaması markalaşmanın önünde engeller oluşturacağı öngörülmektedir.

Birçok araştırmacı örgüt çalışanlarının markalaşma sürecinde önemli bir etken olduğu ifade etmişlerdir (Whisman, 2011; Chapleo, 2010; Heaney ve Heaney, 2008). Bu bağlamda okul yöneticilerinin çalışanları ile politikalar oluşturması ve uygulanması markalaşma yönünde ilerlenmesini sağlayacaktır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcı okul yöneticilerinin kriz yönetimi ve markalaşma yönünde yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları ve bu yönde bilgilendirilmeye ihtiyaç duydukları sonucuna varılmıştır.

## **Öneriler**

Araştırma bu kısmında elde edilen ve yapılan analizler doğrultusunda ortaya konulan bulgulara yönelik ve araştırmacılara yönelik öneriler yer almaktadır.

### ***Araştırmanın Bulgularına Yönelik Öneriler***

1. Kriz yönetimine yönelik öncelikli olarak okul yöneticilerine hizmet içi eğitim verilmelidir ve bu eğitim belirli aralıklarla tekrarlanmalıdır.
2. Okulların bünyelerinde oluşturulması gerek kriz ekiplerinin etkili ve verimli çalışabilmeleri için öğretmenlere bu yönde hizmet içi eğitimler verilmelidir.
3. Okul yöneticileri tarafında önceden uygulanan ve iyi sonuçlanan yöntem ve stratejilerin kullanılması yönünde gerekli yönlendirmeler yapılabilir.
4. Tüm paydaşların özellikle öğrenci merkezli yaşanan krizlerin daha verimli çözülebilmesi için veliler bu yönde eğitilerek bilgilendirilmelidirler.
5. Hizmet içi eğitime katılma öğretmen sayısı göz önünde bulundurulacak olursa öğretmenlerin bu eğitime katılmaları için farklı program ve teşviklendirmeler yapılabilir.



6. Kriz yönetimi bakımından okullar tek tek irdelenerek her okul için kriz yönetim bilgi düzeyi belirlenip bu yönde gelişimleri ve ilerlemeleri sağlanabilir.
7. Okulların kendi bünyeleri içerisinde kriz müdahale ekiplerinin oluşturulması ve oluşabilecek her tür krize karşı tedbirli olunması sağlanabilir.
8. Okul yöneticilerinin hem kriz yönetimi hem de marka yaratma sürecinde sahip oldukları yetkiler ve bürokratik uygulamalar işlevleri yavaşlatabilmektedir. Okul yöneticilerinin özellikle acil müdahale gerektiren kriz ortamlarında yetkilerinin genişletilmesi sağlanabilir.
9. Marka yaratma süreci eğitim kurumları için tek başlarına yürütmede yetersiz kalacakları bir süreçtir. Bu süreçte okullara gerekli teşviklendirme ve desteğin sağlanması gerekmektedir. Özellikle bakanlık bu konuda ilerlemek isteyen okullara ve okul yöneticilerine destek sağlamalıdır.
10. Okul yöneticileri tarafından yürütülmesi beklene marka yaratma sürecinde yöneticileri profesyonel uzmanların yardım etmesi sağlanarak, izlenecek yolun belirlenmesine yardımcı olunabilir.

#### ***Araştırmacılara Yönelik Öneriler***

1. Öğrencilerin kriz yönetim becerileri bakımından okul yöneticilerini değerlendirecekleri çalışma yürütülebilir.
2. Bu araştırma orta okul ve lise düzeyinde yürütülmüştür. Aynı çalışma ilkokul düzeyinde görev alan öğretmenlerin katılımıyla gerçekleştirilebilir.
3. Okul yöneticilere kriz yönetimi konularında düzenlenecek olan hizmet içi eğitimlerin ardından yapılacak olan araştırma ile konuya yönelik tutum ve davranışlarının öncesi ve sonrası incelenebilir.
4. Bu araştırma, velilere uygulanarak daha kapsamlı biçimde araştırılabilir.
5. Farklı bölgelerdeki okullarda görev alan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri öğretmen, öğrenci ve veli görüşlerine dayalı olarak karşılaştırılmalı yürütülebilir.
6. Okullara yönelik marka analizleri yapılarak, marka yaratmaya yatkınlıkları incelenebilir.
7. Okul yöneticileri tarafından yürütülen marka yaratma sürecinin öncesi ve sonrası incelenerek sürecin verimliliği araştırılabilir.

8. KKTC'nin ekonomik geleceğinde büyük önem taşıması sebebiyle bu araştırmanın KKTC'de bulunan Üniversiteler kapsamında yapılması, Markalaşmaya ve Kriz yönetim becerilerinin kapsamlı araştırılacağı ve değerlendirileceği bir çalışma yapılabilir.

### Kaynakça

- Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity Capitalizing On The Value Of Brand Name*. The Free Press.
- Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. The Free Press.
- Aaker, D. (2009). Güçlü Markalar Yaratmak. Çev: Erdem Demir, Mediacat Yayınları.
- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim okul müdürlerinin deprem ile ilgili kriz yönetimine ilişkin yeterlilikleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Afet Ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun (5902 S.K. ) (2009), Resmi Gazete, 27261 (17 Haziran).
- Akaaboune, S. (2016). Branding SMEs in the UAE's Emerging Market. Southern Illinois University Carbondale Open SIUC. pp. 1-65.
- Akdağ, M. (2007). *Örgütlerde İnsan Kaynakları Ve Halkla İlişkiler Birimleri Örgüt Yapılarının İncelenmesi Üzerine Karşılaştırılmalı Bir Çalışma*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Akdağ, M ve Taşdemir, E.(2006). Krizden Çıkmanın Yolları: Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4 (2), 141- 157.
- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2002). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 36(1-2), 37-49.
- Aksu, A. ve Deveci, S. (2009). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerileri. *E-Journal Of New World Sciences Academy (Nwsa)*, 4(2).
- Aktepe, C. ve M. Baş (2008). Marka Bilgisi Sürecinde Marka Farkındalığı ve Algılanan Kalite (Beklenti) İlişkisi ve Gsm Sektörüne Yönelik Bir Analiz. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. 10/1, 81-96.
- Aktuğlu, K. I. (2006). Tüketicinin Bilgilendirilmesi Sürecinde Reklam Etiği. *Küresel İletişim Dergisi*. 2.
- Alan, H. ve Yeloğlu, O. (2013). Markalaşma ve yenilikçilik. *Siirt Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisadi Yenilik Dergisi*, 1 (1), 13-26.
- Altunışık, R. Ş. Özdemir. ve Ö. Torlak. (2006). *Modern Pazarlama*. Değişim Yayınları.
- Arnold, D. (1992). The Handbook Of Brand Management. *International Management Series*. İngiltere: Addison-Wesley Publishing Company

- Arslan, A. (2009). Kriz Yönetiminde Liderlik. İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi, Türk Dünyası Kırgız – Türk Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Celalabat – Kırgızistan, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 181.
- Arslandaş, H. İ. ve Özkan, M. (2012). Okul Müdürlerinin Çatışma Çözmede Yapıcı Yıkıcı Olmaları İle Öğretim Liderliği Arasındaki İlişki. *Dumlupınar University Journal of Social Science/Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34).
- Asunakutlu, T, Safran, B, Tosun, E. ( 2003). Kriz yönetimi üzerine bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 5(1), 141- 163.
- Aydınol, P. (2010). *Marka Konumlandırma Tüketici Algılama Haritaları: Bir Uygulama*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Baltacıoğlu, T ve M. D. Kaplan. (2007). *İyi İletişim İyi Pazarlama*. Kapital Medya.
- Barbu, O. (2012). Brand cultures: Between identity and image. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 3 (9). 47-55.
- Bilgin, İ. (2006). The effects of hands-on activities incorporating a cooperative learning approach on eight grade students' science process skills and attitudes toward science. *J. Baltic Sci. Educ.* 1 (9): 27-37.
- Borgerson, J. L. ve J. E. Schroeder. (2002). Ethical issues in global marketing: avoiding bad faith in visual representation. *European Journal of Marketing*. 36. s.570-594.
- Booth S. (1993). *Crisis Management Strategy, Competition and Changes in Modern Enterprises*. Routledge.
- Bozkurt, İ. (2004). *İletişim Odaklı Pazarlama*. Mediacat Kitapları.
- Braden, V., Cooper II, J., Klingele, M., Powell, J.P., and Robbins, M.G. (2005). *Crisis-a Leadership Opportunity*, CADRE/PC 2005-003, Harvard University, John F. Kennedy School of Government National Security Program.
- Brakus, J. Joško, B. H. Schmitt. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty? *Journal of Marketing*. 73. s.52-68.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, (10. baskı). Pegem A Yayıncılık.
- Can H., Azizoğlu, Ö.A., Aydın, E.M. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. (8.Baskı). Siyasal Kitabevi.
- Caplan, G. (1964). *Principles of preventive psychiatry*. Basic Books.

- Chapleo, C. (2010). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18, 411–422.
- Cop, R. ve M. Pekmezci. (2005). Marka ve Bilinirliği Yüksek Markalı Çamaşır Deterjanı Üzerine Bir Uygulama. *Ticaret ve Turizm Fakültesi Dergisi*. 1, 66-81.
- Creswell, J.W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3.Baskı). USA: SAGE Publications, Inc.
- Çakırer M. A. (2013). *Marka Yönetimi ve Marka Stratejileri*. Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Çalık, N. (1997). Marka Bağlılığı ve Marka Bağlılığına Etki Eden Faktörler. *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*. C.XIII. 1-2, 109-120.
- Çifci, S. ve R. Cop. (2007). Marka ve Marka Yönetimi Kavramları: Üniversite Öğrencilerinin Kot Pantolon Marka Tercihlerine Yönelik Bir Araştırma. *Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar*. 44. 512, 69-88.
- Damiani, V.B. (2006). *Crisis prevention and intervention in the classroom: What teachers should know*. Rowman & Littlefield.
- Dalrymple, D. J. ve L. J. Parsons. (2000). *Marketing Management, Text and Cases*. John Wiley & Sons.
- Demirağ, B. (2017). Marka konumlandırma stratejilerinin belirlenmesinde hedef pazar seçimi ve tüketici. *Route Educational and Social Science Journal*. 4. 449-464. 10.17121/ressjournal.850.
- Demirtaş, H. (2000), Kriz Yönetimi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 6(23), 359.
- Dilip, R. Ve Banerjef, S. (2007). Care-ing Strategy for Integrating of Brand Equity with Brand Image, *International Journal of Commerce and Management*, 17(1/2), 140-148.
- Doğanlı, B., ve Bayrı, O. (2012). Üniversitelerin Marka Kişiliklerinin Belirlenmesine İlişkin Ampirik Bir Araştırma: Adnan Menderes Üniversitesi Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 163-176.
- Dölarıslan, E. Ş. (2012). Bir Marka Kişiliği Ölçeği Değerlendirmesi. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 67. 2. 1-28.

- 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.
- Ekici, S. (2012). *Hizmet sektöründe eğitim kurumlarının markalaşması: Türkiye'deki üniversitelere yönelik bir araştırma*. Yayınlanmış yüksek lisans tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Erdem, O. ve Dikici, M. (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Erdil, T. S. ve Y. Uzun. (2009). *Marka Olmak*. Beta Yayıncılık.
- Erten, Ş.(2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayışı*, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gainey, B.L.S. (2003). Creating Crisis-Ready School Districts, *ProQuest Digital Dissertations*, 64/12 AAT 3115108. <http://proquest.umi.com>
- Gaufin, J. (2006). *Key Principles for Effective Crisis Leadership*, Great Basin Public Health Leadership Institute, Salt Lake City.
- Gee, S. ve S. J. Jackson. (2012). Leisure corporations, beer brand culture, and the crisis of masculinity: the Speight's "Southern Man" advertising campaign. *Leisure Studies*. 31, 83-102.
- Ghodeswar, B. (2008). Building Brand Identity in Competitive Markets: A Conceptual Model. *Journal of Product & Brand Management*. 17. 4-12. 10.1108/10610420810856468.
- Graveline, M.M. (2003). Teacher Self- Efficacy at Managing a School Crisis, *ProQuest Digital Dissertations*, 64/10, AAT 3108261. <http://proquest.umi.com>
- Goldman, S.B. (2009). Crisis Planning in Four Massachusetts Public School Districts:A Case Study. Yüksek Lisans Tezi. Massachusetts University.
- Hackley, C. (2013). Consumer Agency and Brand Culture. 10.1057/9781137297112\_6.
- Hall, R. V. & Houten, R. V. (1983). *Managing behavior, behavior modification: The measurement of behavior*. Austin: Pro-ed.
- Hayes, J. B. (1999). *Antecedents and Consequences of Brand Personality*, Mississippi. Doktora Tezi. ABD: Business Administration in the College of Business and Industry at Mississippi State University.

- Heaney, J. and Heaney, M.F. (2008). Services Branding Strategies: using Corporate Branding to Market Educational Institutions. *Academy of World Business Marketing and Management Development (AWBMAMD) Conference, Brazil*
- Higgins J. A. (2006). *Brand Equity&College Athletics: Investigating The Effects of Brand Uncertainty Situations On Consumer-Based Brand Equity*. Doktora Tezi. Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University.
- İnandı, Y. (2008). Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi, *D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*.10, 55,36-55.
- Jones, M. & Paterson, L. (1992). Preventing Chaos in Times of Crisis: A Guide for School Administrators. Southwest Regional Lab.
- Joseph, M., Mullen, E. & Spake, D. (2012). University Branding: Understanding Students' Choice of an Educational Institution. *Journal of Brand Management*. 20. 10.1057/bm.2012.13.
- Kapferer, J. N. (2008). *The new strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term*. (4. Baskı). Great Brittain: Kogan Page Publishers.
- 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. (2015). Bilimsel araştırma yöntemi, (28. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Karpat Aktuğlu, I. (2000). Marka Yönetimi ve Reklam İlişkisi. *1. Ulusal İletişim Sempozyumu Bildirileri*. Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Basımevi. İletişim Dergisi Yayınları. 207-208.
- Keller, K. L. (2003). *Strategic Brand Management, Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Prentice Hall.
- Keller, K. L. (2008). *Strategic brand management: building, measuring and managing brand equity* (3. Baskı). Prentice-Hall.
- Kırşehir Eğitim Çalıştayı Dökümanları (2010). Eğitim Ortamlarında Kriz Durumuna Müdahale, Milli Eğitim Müdürlüğü, Kırşehir Rehberlik Ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü, 6-7 Ekim 2010.

- Korkmaz, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 53, 75-98.
- Kotler, P. ve G. Armstrong. (1999). *Principles of Marketing*. (8.Baskı). Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003), *Marketing Management*, (11. Baskı). Prentice Hall.
- Kotler, P., ve Proertsch, W. (2010). *B2B Marka Yönetimi Firmadan Firmaya Satışta (B2B) Marka Nasıl Yaratılır?* (O. Nezh, ve İ. Haydaroglu, Çev.). Mediacat Yayıncılık,.
- Kowalski, K. M., Mallett, L. G. ve Brnich, Jr., M. J. (1996). Leadership Characteristics in Escape from Three Underground Mine Fires”, TIEMEC '96, The International Emergency Management and Engineering Conference 1996, May 28-31, 1996, Montreal, Canada. Wybo JL, Therrien MC, Guarnieri F, eds., Dallas, TX, The International Emergency Management and Engineering Society, 317-326.
- Loosemore, M. (1998). Reactive crisis management in construction projects – patterns of communication and behaviour. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 6 (1), 23-34.
- Maden, D. (2013). The Concept of Brand Culture: A Qualitative Analysis Directed to Turkish Airlines. *Mediterranean Journal of Social Science*. 4(10).
- Mallik, S. (2009). *Brand Management*. Global Media.
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23) 209-235
- Nardalı, S. ve Tanyeri, M. (2011). Yükseköğretimde markalaşma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 12 (2), 309-319.
- Odabaşı, Y. ve Oyman, M. (2003). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. Mediacat Kitapları.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi: (Edirne ili örneği)*, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Otlu B.M. (2011). *Okul psikolojik danışmanlarının krize müdahalede kullandıkları başa çıkma stratejilerinin incelenmesi: İzmir il örneği*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Doktora Tezi.



- Ögel, K., Tarı, I., Eke, C. Y., Danışmanları, P., Aksoy, A., & Erol, B. (2006). *Okullarda Suç Ve Şiddeti Önleme, Yeniden Yayınları.*
- Öneren, M. (2013). İmaj Yönetiminin TV Dizi Seyircileri Üzerindeki Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 15. 24, 75-85.
- Önce, P. G., Y. M. Marangoz. ve Y. Özgür. (2007). Marka ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisi. *Marka, Kalite ve Teknoloji Yönetimi Sempozyumu*. Gaziantep: TMMOB Makina Mühendisleri Odası, 120.
- Ötken A.B. ve Okan E. (2015). *Şimdi İşveren Markası Zamanı*, (1.Baskı). Türkmen Kitabevi.
- Özdemir, T.A.(2002). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniv., Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkaya, B. (2015). Marka Yönetiminde Araştırma: Fonksiyonel Manyetik Rezonans Görüntüleme Tekniği. *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*. 2. 1, 24- 47.
- Öztürk, P. (2006). Rekabet Gücü Olarak Marka Faktörü, Marka Oluşturma Stratejileri ve Koruma Sistemleri. *İktisat İşletme ve Finans*. 21. 244, 65-85.
- Palabıyıkoglu, R. (1992). Krize Müdahale Merkezi Çalışmalarının Bir Yıllık Değerlendirilmesi. *Kriz Dergisi*, 1(1), 13-16.
- Patton, M. Q. (2012). *Essentials of utilization-focused evaluation*. Sage Publications.
- Pira, A., Kocabaş, F., ve Yeniçeri, M. (2005). *Küresel Pazarda Marka Yönetimi ve Halkla İlişkiler*. Dönence Yayınları.
- Peltekoğlu, F.B. (2004). *Halkla İlişkiler Nedir*. Beta Yayınları.
- Sayıl, I. (1992). Olağanüstü Koşullarda Krize Müdahalenin Yeri ve Önemi, *Kriz Dergisi*, 1 (1).
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*.Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Savçıl, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Alguları*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Schroeder, J. E., and Salzer-Mörling, M. (Eds.)(2006). *Brand Culture*, Routledge.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 181-195.
- Sonneck, G. (1985). *Krize müdahale ve intiharı önleme*. Facultas yayınevi.

- Sönmez, V. ve Alacapınar, F. G. (2014). *Örneklendirilmiş bilimsel araştırma yöntemleri*, (3. baskı). Anı Yayıncılık.
- Sözer, Y.(1992). Psikiyatride Kriz Kavramı ve Krize Müdahale, *Kriz Dergisi*, 1(1)
- Sucu, Y. (2000). *Kriz Yönetimi*, Elit Yayıncılık.
- Şen, F.(2011). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi*. Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- Şiker, P. ve Akın, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Konumlandırmanın Tüketici Algılamaları Üzerinde Etkinliğinin İncelenmesi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 5(1), 54-68.
- Tanyeri, M. (2004). Fasondan Markaya. *Bursa Ekonomi Dergisi*. Ekim Sayısı.
- 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.
- Tavsanlı, E., & Aslan, E. (2001). *Content analysis and application examples*. Epsilon Publications.
- Tekin, Ö. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi (Crisis Management and Its Importance for Public Administration). *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. 18, 119-135.
- Temporal, P. (2011). *İleri Düzey Marka Yönetimi Değişen Dünyada Markaları Yönetmek*. Brandage Yayınları.
- Torlak, Ö , Doğan, V , Özkara, B . (2014). Marka farkındalığı, marka imajı, markadan etkilenme ve markaya güvenin marka bağlılığı üzerindeki görece etkilerinin incelenmesi: turkcell örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi* , 9 (1) , 147-161 .
- Tosun, N. B. (2010). *İletişim Temelli Marka Yönetimi*. Beta Yayınları.
- Tuğcu, Ş. T. (2004). Kriz Yönetiminde Liderlik Kavramının Önemi. Selçuk Üniversitesi, İletişim Fakültesi Dergisi, 3, 16-22.
- Tunçer, P. (2013) Değişim Yönetimi, *International Journal of Social Science*.6(2),891-915.
- Tutar, H. (2011). Kriz ve Stres Yönetimi. (3. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü (2014). [tdk.gov.tr/index.php?option=com](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com) Erişim Tarihi: 14.11.2019.
- Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (3.baskı). Alfa Basım Yayım

- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ural, T. (2009). *Markalamada Yol Haritası*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Uztuğ, F. (2003). *Markan Kadar Konuş, Marka İletişimi Stratejileri*. Kapital Medya Hizmetleri.
- Uzun, Y. (2004). Marka Yayıma Stratejisinde Çağrışımların Rolü. *Pazarlama Dünyası*. 18. 5, 56-62.
- Whisman, R. (2011). An academic enterprise approach to higher education branding. [https://www.academia.edu/10841273/An\\_Academic\\_Enterprise\\_Approach\\_to\\_Higher\\_Education\\_Branding](https://www.academia.edu/10841273/An_Academic_Enterprise_Approach_to_Higher_Education_Branding)
- Yan, J. (2011). A study on the connotation of brand culture and the updated advantages of developing brand culture, Management and Service Science (MASS) International Conference Aug. 1-4.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.
- Yılmaz, E. (2011). *Marka İmajı*. Türkmen Kitapevi.

## **EKLER**

### **Ek 1. Okul Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesine ilişkin Görüşme Formu**

#### **Okul Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Değerlendirilmesine ilişkin Görüşme Formu**

##### Görüşme Soruları

1. Sizce marka ve kriz yönetiminde yöneticinin rolü nedir? Bu konu hakkındaki Düşüncelerinizi açıklayabilirmisiniz?
2. Sizce okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri neler olmalıdır? Açıklayabilirmisiniz?
3. Sizce okul yöneticilerinin yaşadıkları muhtemel krizler nelerdir?
4. Sizce okul yöneticilerinin kriz yönetimi eğitimi alma durumları nedir?
5. Sizce okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinde hizmet içi eğitimin rolü nedir?
6. Sizce okul yöneticilerinin eğitimde marka yaratılmasına ilişkin görüşleri nelerdir? Açıklayabilirmisiniz?
7. Sizce okul yönetiminde marka yaratma sürecinde engelsiz okul faaliyetleri nelerdir? Detaylı açıklayabilirmisiniz?

**Ek 2. YDÜ Bilimsel Araştırma Etik Kurulu Onay Yazısı**


05.03.2019

Sayın Orkun Altınbaş

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2019/245 proje numaralı ve **“Okul Gelişiminde Okul Yöneticilerinin Marka ve Kriz Yönetim Becerilerinin Öğretmenler tarafından Değerlendirilmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü



**Not:** Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

### Ek 3. Doktora Tez Çalışması Orjinallik Raporu

#### ORIGINALITY REPORT

<b>4</b> %	<b>4</b> %	<b>1</b> %	<b>%</b>
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

#### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> Internet Source	<b>2</b> %
<b>2</b>	<b>193.255.140.91:8080</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>3</b>	<b>acikerisim.deu.edu.tr</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>4</b>	<b>acikerisim.lib.comu.edu.tr:8080</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>5</b>	<b>www.tcdownload.org</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>6</b>	<b>www.yumpu.com</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>7</b>	<b>www.1bilgi.com</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>int-e.net</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>TAŞDEMİR, Adem. "Değerlere ilişkin Türkiye, Irak ve Suudi arabistan örneklemindeki Türk</b>	<b>&lt;1</b> %

öğrencilerin görüşlerinin incelenmesi", İletişim Hizmetleri, 2012.

Publication

10	<a href="http://www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080">www.openaccess.hacettepe.edu.tr:8080</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://ri.ufs.br">ri.ufs.br</a> Internet Source	<1 %
12	Wankel. 21st Century Management Publication	<1 %
13	ÇATLI, Özlem. "Marka değeri ve marka genişletme", Türk Kooperatifçilik Kurumu, 2013. Publication	<1 %
14	<a href="http://www.kefdergi.com">www.kefdergi.com</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://kayseri.meb.gov.tr">kayseri.meb.gov.tr</a> Internet Source	<1 %
16	Sibel KÜÇÜKOĞLU, Tuba BÜKECİK, Aynur AYTEKİN, Arzu ÇELEBİ. "Evidence Based Practices and Approaches of Nurses Working in Emergency Departments Regarding Judicial Cases", Türkiye Klinikleri Journal of Forensic Medicine, 2017 Publication	<1 %
17	HABAN, Melih Mustafa and BOZKURT, Bayram. "ORTAÖĞRETİM OKUL	<1 %

**YÖNETİCİLERİNİN KRİZ YÖNETİMİ  
BECERİLERİNİN KURUMUN SOSYAL  
SERMAYE BİRİKİMİNE ETKİSİ", Milli Eğitim  
Bakanlığı, 2017.**

Publication

18	<a href="http://ucek2019.ogu.edu.tr">ucek2019.ogu.edu.tr</a> Internet Source	<1%
19	<a href="http://doczz.net">doczz.net</a> Internet Source	<1%
20	<a href="http://www.ices-uebk.org">www.ices-uebk.org</a> Internet Source	<1%
21	<a href="http://www.tuncerbulbul.com">www.tuncerbulbul.com</a> Internet Source	<1%
22	<a href="http://kaznu.kz">kaznu.kz</a> Internet Source	<1%
23	<a href="http://ojs.polessu.by">ojs.polessu.by</a> Internet Source	<1%