

**YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM  
ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE  
PLANLAMASI ANABİLİM DALI**

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ İLE KRİZ  
YÖNETME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Elif ÇAKI**

**Lefkoşa  
Haziran, 2021**

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

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ İLE KRİZ  
YÖNETME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Elif ÇAKI**

**Tez Danışmanı  
DOÇ.DR. Esen SUCUOĞLU**

**Lefkoşa  
Haziran, 2021**

**Onay**

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne,  
Elif Çakı'ın "**Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Kriz Yönetme Becerisi  
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" isimli tezi ..... tarihinde jürimiz  
tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ekonomisi ve Planlaması Anabilim  
Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	Adı – Soyadı	İmza
Başkan:	Prof. Dr.Fahriye Altınay Aksal	.....
Üye:	Meryem Baştaş	.....
Üye (Danışman):	Doç. Dr. Esen Sucuoğlu	.....

**Onay**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

..../..../2021

Prof. Dr. K.Hüsnü CAN BAŞER  
**Enstitü Müdürü**

## İntihal ve Etik Kurallar Sözleşmesi Formu

**2020-2021 Akademik Yılı /Academic Year Güz Dönemi/ Semester**

Ben aşağıda imza sahibi, çalışmalarında kullanılan ve sunulan tüm bilgileri Yakın Doğu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü tarafından belirlenen akademik kurallar ve etik çerçeveye uygun şekilde düzenleyeceğimi belirtirim. Aynı zamanda, bu kurallar ve çerçeve uyarınca, kayıtlı bulunduğum program süresince üreteceğim tüm çalışmaların sonuçlarına ait olmayan ve çalışmalarında kullanacağım tüm materyal ve kaynakları uygun şekilde alıntılanacağımı da beyan ederim. Çalışmalarımın alıntılama konusunda orjinallik açısından kontrol edileceği de bilgim dahilindedir.

Açık İsim: Elif Çakı

Öğrenci Numarası:20192577

Ana Bilim Dalı/ :Eğitim Yönetimi , Denetimi ,Ekonomisi ve Planlaması

İmza:

Tarih: ...../...../.....

### Teşekkür

Bu çalışmamı gerçekleştirme sürecimde, güler yüzünü esirgemeyen, değerli vaktini ayırıp ve tüm sabrıyla dinleyip, engin bilgileri ile beni aydınlatıp gelecek meslek hayatımda da değerli bilgilerinden yararlanacağım değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Esen Sucuoğlu'na çok teşekkürlerimi sunarım. Üniversite ve yüksek lisans eğitim sürecinde değerli bilgilerini bizimle paylaşan ve sorun yaşadığım zamanlarda yanına gidebildiğimde sabrıyla dinleyen, hazırlamış olduğum yüksek lisans tezimi zaman ayırıp değerlendirdiği ve bana kattıkları her bilgi için Prof. Dr. Fahriye Altınay ve Doç. Dr. Umut AKÇIL' a ve bütün bölüm hocalarıma çok teşekkür ederim.

Beni bugünlere getiren, başım sıkıştığında her zaman moral veren, azimle çalışmaya devam etmem konusunda telkinlerde bulunan canım annem Enbiya Akartuna' ya, tez boyunca desteğini esirgemeyen ancak maalesef bittiğini göremeyen canım babama çok teşekkür ederim.

Varlığıyla bana güven hissettiren, maddi manevi ellerini bana uzatan, verdiğim her kararda yanımda olan ve araştırmamın gerçekleştirilmesi sırasında karşılaşmış olduğum her zorluğa karşı benim motivasyonumu her an yükseltmeye çalışan değerli eşim Mehmet Çakı'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Çalışma sürecimin başlamasından bitişine kadar olan tüm süreçte büyük bir olgunluk ve sabırla bana destek olan biricik kızlarım Bengisu Çakı ve Rahime Berin Çakı'ya da teşekkür ederim. Tez yazım sürecinde önümdeki güçlükleri yenebilmem için destek olan ve sürekli umut dolu sözleriyle ilerlememe yardımcı olan kuzenim Gül Ak'a teşekkür ederim. Yine bu çalışma boyunca bana moral veren değerli arkadaşım Betül Metin'e teşekkürlerimi sunarım.

Elif ÇAKI

## Özet

### Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle Kriz Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Çakı, Elif

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Esen SUCUOĞLU

Haziran 2021, 151 sayfa

Bu çalışmanın amacı okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Artık yaşadığımız çağda ulaşım ve iletişim büyük bir hızla gelişmektedir. Bunun sonucunda pek çok bilgi bilgisayar ve internet aracılığıyla dünyanın her yerine taşınabilmektedir. İnternet ve bilgisayarların kullanım oranlarının artmasıyla yaşadığımız dünyayı kişiler, kurumlar ve uluslararası ilişkiler karmaşıklaşmıştır. Bu durum dünya genelinde kriz ortamlarının oluşmasına neden olmuştur (Marşap, 2009:398). Karşılaştığımız bu gelişmeler ve kaçınılmaz değişime ayak uydurmak için değişimi yönetme süreci “ problemleri acil bir şekilde çözmeye, tecrübe edinerek öğrenme, değişen şartlara adapte olma ve her zamankinden daha fazla yeterli olabilme ” durumuna dönüşmüştür (Balcı, 2000, s.56). Charles Darwin’in ( Şenel, 2001, s. 16) hayatta kalan türler değişime en çok ayak uydurabilen türlerdir diyerek durumu çok iyi bir biçimde anlatmıştır.

Bu araştırma K.K.T.C’ de 2020-2021 eğitim öğretim yılında devlet ortaöğretim alanında görev yapan 108 okul yöneticisi ile yapılmıştır. K.K.T.C. sınırları içinde bulunan beş ilçe ( Lefkoşa, Gazimağusa, Lefke, Girne, Güzelyurt) de yer alan orta ve liselerde görev yapan okul yöneticileri araştırma kapsamına alınmıştır.

Bu çalışma nicel araştırma tekniklerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak okul yöneticilerinin değişim eğilimlerini belirlemek için Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen 4 alt boyutu olan 41 maddelik oluşan beşli Likert tipinde derecelendirilen Değişim Eğilimleri Ölçeği, Nükhet Sayın tarafından geliştirilen 6 alt boyutu olan 45 madden oluşan beşli Likert tipinde derecelendirilmiş

Kriz Yönetimi Ölçeği ve araştırmacı tarafından hazırlanılan demografik özellikler için, Demografik Bilgi Formu kullanılmıştır.

Bu çalışmaya katılan okul yöneticilerinden elde edilen bilgiler Package for Social Sciences (SPSS) 24 veri analizi programına göre analiz edilmiştir.

Araştırmadan çıkan sonuçlara göre Değişim Eğilimleri Ölçeği geneli ve alt boyutları arasında yaş, cinsiyet ,eğitim ,kıdem yılı ve okulda bulunduğu görev süresi değişkenlerine göre incelendiğinde yaş ,cinsiyet, eğitim ve kıdem yılı arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Kriz Yönetimi Ölçeği geneli ve alt boyutları arasında ise yaş, cinsiyet ve kıdem yılı değişkenleri arasında anlamlı bir fark elde edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen verilere göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişim eğilimleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arttıkça değişim eğilimleri de artış gösterdiği görölmüştür.

**Anahtar kelimeler:** Değişim, Değişim Eğilimi, Kriz, Kriz Yönetimi, Kriz Yönetme Becerisi

## Abstract

### **Investigation of the Relationship Between School Administrators' Tendencies of Change and Management Skills of Crisis**

**Çakı, Elif**

**Thesis Advisor Of the Master of Education, Department of Educational Administration, Supervision, Economics and Planning: Assoc. Dr. Esen**

**SUCUOĞLU**

**June 2021, 151 pages**

The aim of this study is to examine the relationship between school administrators' tendencies of change and their crisis management skills. In the age we live, transportation and communication are developing rapidly. As a result, a lot of information can be transported all over the world via computers and internet. In the world we live, With the increase in the use of the Internet and computers, the relationship between individuals, institutions and international organizations has become more complex. This situation causes the crisis atmosphere around the world (Marşap, 2009:398). These developments which we meet and the process of managing the change in order to keep up with the inevitable change turn into "solving the problems urgently, learning by gaining experience, adapting to changing conditions and being more competent than ever" (Balçı, 2000, s.56). Charles Darwin (Şenel, 2001, p. 16) explained the situation very well by saying that the surviving species are the species that can adapt to change the most.

This research was conducted with 108 school administrators working in the field of state secondary education in the TRNC in the 2020-2021 academic year. T.R.N.C School administrators working in middle and high schools in five districts (Lefkoşa, Gazimağusa, Lefke, Girne, Güzelyurt) were included in the study.

In this study, the Tendencies of Change Scale, which was developed by Akbaba Altun and Büyüköztürk (2011) to determine the tendencies of change of school administrators using the relational screening model, which is one of the quantitative research techniques, consists of 41 items with 4 sub-dimensions, The Crisis Management Scale, which was developed by Nükhet Sayın, consists of 45



items with 6 sub-dimensions and for the demographic characteristics, The Demographic Information Form, prepared by the researcher, were used.

The informations obtained from the school administrators who participated in this study were analyzed according to the Package for Social Sciences (SPSS) 24 data analysis program.

According to the results of the study, a significant difference was found between age, gender, education and seniority years, examining in terms of age, gender, education, years of seniority and tenure at school between the general and sub-dimensions of the Tendencies of Change Scale.

A significant difference was found between the general and sub-dimensions of the Crisis Management Scale, among the variables of age, gender and years of seniority.

According to the data obtained from the study, it was found that there is a moderate positive relationship between the crisis management skills of school administrators and their tendencies of change.

It was observed that as the crisis management skills of school administrators increased, their tendency to change also increased.

**Keywords:** change, tendency of change, crisis, crisis management, crisis management skills

## İçindekiler

Onay .....	1
İntihal ve Etik Kurallar Sözleşmesi Formu .....	2
Teşekkür .....	3
Özet .....	4
Abstract .....	6
İçindekiler .....	8
Tablolar Listesi .....	14
Şekiller Listesi .....	15
Kısaltmalar .....	16

### BÖLÜM I

Giriş .....	17
Problem Durumu .....	17
Araştırmanın Amacı .....	22
Alt Amaçlar .....	22
Araştırmanın Önemi .....	23
Sınırlılıklar .....	25
Tanımlar .....	26

### BÖLÜM II

Literatür Taraması .....	28
Kuramsal Temeller .....	28
Değişim ile İlgili Kuramsal Çerçeve .....	28
Yaşam döngüsü kuramı .....	28
Diyalektik Kuram .....	29
Evrimsel Değişim Kuramı .....	29
Teleolojik Kuram .....	29
Kaos Kuramı .....	30
Lewin'in Üç Adım Modeli .....	31
Fullan Modeli .....	32
Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci .....	33
Değişimin Felsefi Boyutu .....	34

Herakleitos'un Yaklaşım. ....	34
Parmenides'in Yaklaşımı.....	35
Demokritos'un Yaklaşımı.....	36
Platonun Yaklaşımı. ....	36
Aristo'nun Yaklaşımı. ....	37
Kavramsal Temeller.....	38
Değişim ile İlgili Kavramsal Çerçeve. ....	38
Değişimin Alt Boyutları.....	41
Değişimde Girişimcilik. ....	41
Değişimin Yararına İnanma.....	42
Değişime Direnç. ....	43
Statükoyu Koruma.....	44
Değişim Türleri .....	44
Planlı ve Plansız Değişim. ....	45
Makro-Mikro Değişim.....	45
Proaktif – Reaktif Değişim. ....	45
Aktif-Pasif Değişim.....	46
Ani-Zamana Yayılmış Değişim. ....	46
Evrimci-Devrimci Değişim. ....	46
Değişim ile İlgili Kavramların Tanımları ve Aralarındaki Farklar .....	46
Gelişme.....	46
Büyüme.....	47
Yenileşme. ....	47
Devrim.....	48
Evrim.....	48
Reform.....	48
Değişime Zorlayan Nedenler.....	49
Değişimin Dışsal Nedenleri.: ....	49

Teknolojik Koşullar. ....	49
Siyasal Koşullar. ....	50
Ekonomik Koşullar. ....	50
Toplumsal Koşullar. ....	51
Doğal Koşullar. ....	52
Değişimin İçsel Nedenleri. ....	52
Büyüme. ....	52
Küçülme. ....	52
Kurum Birleşmeleri. ....	53
Tepe Yönetimin Değişmesi. ....	53
Kuruma Bağlı Eksiklikler. ....	53
Personelin Değişim İsteği. ....	54
Değişimin Önemi. ....	54
İlgili Araştırmalar. ....	55
Kriz ile İlgili Kuramsal ve Kavramsal Temeller. ....	58
Kriz Tanımı. ....	58
Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması. ....	60
Acil Durum ve Kriz. ....	61
Problem ve Kriz. ....	61
Çatışma ve Kriz. ....	61
Felaket ve Kriz. ....	62
Kaos ve Kriz. ....	62
Krizin Özellikleri. ....	62
Kriz Neden Olan Faktörler. ....	63
Kriz Neden Olan Okul İçi Etkenler. ....	63
Okul Yönetimi. ....	64
Öğretmenler. ....	64
Öğrenciler. ....	65
Diğer Personel. ....	65

Kriz Neden Olan Okul Dışı Etkenler.....	66
Aile.....	66
Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası. ....	66
Donanım ve Maddi Kaynaklar. ....	67
Üst Yönetim Ve Merkezi Yönetimin Yapısı.....	67
Doğal Afetler.....	68
Krizin Belirtileri .....	69
Kriz Süreci Aşamaları.....	70
Kriz Öncesi Dönem.....	70
Kriz Dönemi. ....	71
Kriz Sonrası Dönem.....	72
Kriz Yönetimi Kavramı ve Tanımları.....	72
Kriz Yönetimi Özellikleri .....	74
Kriz Yönetiminin Amaçları.....	74
Kriz Yönetimi Becerisi .....	75
Kriz Yönetim Yaklaşımları .....	75
Krizden Kaçma Yaklaşımı.....	75
Krizi Çözme Yaklaşımı. ....	76
Kriz Yönetimi Süreci .....	77
Kriz Sinyallerinin Alınması.....	77
Kriz Hazırlık ve Korunma.....	77
Krizi Denetim Altına Alma. ....	78
Krizi Çözme.....	78
Krizi İyileştirme. ....	79
Öğrenme.....	79
Eğitim Örgütlerinde Kriz .....	80
Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi.....	81
<i>Politika ve Liderlik</i> .....	82
<i>Kriz Yönetimi Ekibi</i> .....	82

<i>Kriz Yönetimi Planı</i> .....	82
<i>İletişim</i> .....	82
<i>Eğitim ve Hizmetler</i> .....	82
Kriz Yönetiminde Yöneticiler .....	83
İlgili Araştırmalar .....	85
<b>BÖLÜM III</b>	
Yöntem.....	89
Araştırmanın Modeli .....	89
Evren ve Örneklem.....	89
Veri Toplama Araçları.....	91
Demografik Bilgi Formu.....	91
Değişim Eğilimleri Ölçeği .....	91
Kriz Yönetimi Ölçeği.....	94
Verilerin Toplanması .....	97
Veri Analizi .....	97
<b>BÖLÜM IV</b>	
Bulgular.....	99
Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle İlgili Bulgular .....	99
Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri İle İlgili Bulgular .....	109
<b>BÖLÜM V</b>	
Tartışma .....	121
<b>BÖLÜM VI</b>	
Sonuç ve Öneriler .....	127
Sonuç.....	127
Öneriler.....	130
Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler .....	130
Araştırmacıya Yönelik Öneriler .....	131
Kaynakça.....	132
Ekler.....	139
Ek 1: Katılımcı Onam Formu ve Bilgilendirilmiş Onay Formu .....	139
Ek 2: Demografik Bilgi Formu .....	140
Ek 3: Değişim Eğilimleri Ölçeği.....	141
Ek:4 Kriz Yönetimi Ölçeği.....	143

Ek 5: Ölçek İzin Belgeleri .....	147
Ek 6: Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu .....	148
Ek 7 : Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi .....	149
Ek 8: İntihal Raporu .....	150
Özgeçmiş .....	151

**Tablolar Listesi**

Tablo 1 .....	90
Tablo 2 .....	92
Tablo 3 .....	92
Tablo 4 .....	94
Tablo 5 .....	95
Tablo 6 .....	99
Tablo 7 .....	100
Tablo 8 .....	101
Tablo 9 .....	103
Tablo 10 .....	104
Tablo 11 .....	105
Tablo 12 .....	106
Tablo 13 .....	106
Tablo 14 .....	108
Tablo 15 .....	108
Tablo 16 .....	109
Tablo 17 .....	111
Tablo 18 .....	112
Tablo 19 .....	113
Tablo 20 .....	114
Tablo 21 .....	115
Tablo 22 .....	117
Tablo 23 .....	118
Tablo 24 .....	119
Tablo 25 .....	120



**Şekiller Listesi**

Şekil 1 .....	93
Şekil 2 .....	96
Şekil 3 .....	100
Şekil 4 .....	103
Şekil 5 .....	110
Şekil 6 .....	117

**Kısaltmalar**

<b>vd. :</b>	ve diğerleri
<b>Akt. :</b>	Aktaran
<b>F :</b>	Varyans
<b>N :</b>	Eleman Sayısı
<b>p :</b>	Anlamlılık Derecesi
<b>SPSS :</b>	Statistical Package For Social Sciences

## BÖLÜM I

### Giriş

#### Problem Durumu

İçinde bulunduğumuz bilgi çağında (Wang ve Cai, 2016) kurumların üzerinde düşündükleri konu, hızlı bir değişimin gerçekleştiği ve bunun artık çok fazla artış göstermesi olmuştur. Öyle ki, değişim olgusu sıklığını anlatabilmek için eğitim kurumların değişim yağmuru altında olduğu ifade edilmektedir (Fullan, 2016) Kurumların bu durumda kendi bünyelerini ve işleyişlerini sürdürebilmeleri için değişimin getirdiği bilinmezliğe ve karışıklığa adapte olmaları gerekmektedir (Kerber ve Buono, 2005). Kurumlar eğer değişim karşısında uyum sağlayamazsa varlıklarını korumakta güçlük çekecektir (Çetin Çağrı ve Savaş, 2016).

Artık günümüzde rekabetçi koşullar çalışanları ve kurumları epey zorlamaktadır. Günümüzde kurumları yeniliğe zorlayan unsurlar o denli kuvvetli ki, yenilenme olgusu kurumlar için artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu kuvvet karşısında kurumlar farkında olarak ya da olmayarak bir şekilde yenilenme çabalarına katılmakta ve yeni koşulların etkisiyle değişim çabaları süreklilik kazanmaktadır. Bu bağlamda daha iyi sonuçlara ulaşmak ve rekabet avantajı yaratmak için sürekli iyileştirme ve geliştirme programları hazırlanmaktadır (Garvin, 1993, ss.78–91).

Okulların toplumdaki görevini göz önüne aldığımızda değişim ile ilgili ihtiyacın içerde ve dışarda gerçekleşen etkilerin getirileri önem taşımaktadır. Okullar toplumda bulunan sektörlere yetişmiş insan gücü sağlamaktadır. Aynı zamanda toplumun bütün değerlerini nesilden nesile aktarmaktadır. Bu açıdan baktığımızda okulda bulunan bütün iş görenler toplumun verdiği bu ağır görevi üstlenmiş durumdadır (İnandı, 1999: 10)

Okullarda verilen eğitim toplumda yaşayan insanlara doğrudan tesir ettiği için toplumdaki tüm birimler eğitime son derece ilgi göstermektedir. Toplumdaki tüm sektörler eğitimin ne denli güçlü bir etkiye sahip olduğunu bilmektedirler. Bu nedenle taşıdığı değer yargıları ve sahip olduğu eğilimler çerçevesinde verilen eğitimden faydalanmak ve onu biçimlendirmek istemektedirler (Aydın,1998: 170)

Yaşadığımız bu yüzyıla girerken her toplum vatandaşlarından bütün kültürleri barındıran global değişim ve bu değişimin getirdiği dinamizm karşısında bireyin çevreyle ilişkilerini düzenlemesini aynı zamanda değişimin getirdiği olumlu ya da olumsuz durumlar ile mücadele etmesini istemektedir. Topluma bu durumu

gerçekleştireceğine dair söz veren yalnızca eğitim kurumları olmuştur (Fullan,1993:4)

Toplumda bulunan bütün kurumlar gibi okullar da değişimden kaçamaz ve yaşanan değişim çerçevesinde bir takım yenilikler yapmak zorunda kalmaktadır. Eğitim kurumları da kendini geliştirmek için çaba göstermek durumundadır (Beycioğlu ve Aslan, 2010). Brandt de (2003: 10), artık okul yöneticilerinin, okulların değişim için ve değişimin getireceği yeni şartlar için uyumlu bir yapıya sahip olması beklenen bir özellik olduğunu ifade etmektedir.

Değişim ve gelişimin hızlı yaşandığı bu dönemde okulların kriz durumlarıyla karşılaşmaları da beklenen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Jülide Keskene göre kriz: beklenilmeyen ve önceden sezilmeyen, çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, işletmenin önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur (Aktaran, Bozgeyik, 2008: 27) Kriz, örgüt ve yöneticileri sıkıntıya sokan doğru, tam ve güncel bilginin toplanmaması, sağlıklı iletişim kurulamaması, haberleşme engellerinin giderilememesi nihayet yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin gereğince yerine getirilememesi durumudur (Tutar, 2007:15). Belirtildiği gibi krizler aniden ortaya çıkmakta ve kurumlarda ya da kişilerde kaygı ve korku yaratmaktadır.

Kurumların sürdürülebilir olmasında son derece önemli bir faktör olan , daha önceden kestirilemeyen ve algılanmasında problem yaşanan meseleler ; kurumların kriz ortamıyla baş başa kalmasına neden olmaktadır . Bugün yaşadığımız çağda her geçen gün her şeyin daha karmaşık bir hale gelmeye devam ederken krizin ortaya çıkma olasılığı da artmaktadır (Sally S. Roy, 1999) Bu bağlamda okullarda sürekli bir kriz durumuyla karşı karşıya kalabilmekteyiz.

Krizlerin nedenleri belli başlı kategorilere ayrılarak ifade edilebilir. Kurum içinden kaynaklanan kurumun yapısı ve niteliği birer neden olarak ifade edilebilmektedir. Kurumun dışından kaynaklanan nedenler olarak iktisadi sistem, teknolojiye bağlı olarak gelişen durumlar, sosyal nedenler, kültürel nedenler, siyasi, dünyadaki gelişmelerden kaynaklanan etmenler, doğal nedenler olarak sıralanabilmektedir (Can 1999, s. 315-317). Bununla birlikte okullarda çevreden kaynaklanan nedenler olarak ekonomideki gidişat, siyasi kararlar, verimin düşmesi, salgın hastalıklar olarak ifade edilmektedir (Herman 1994). Deprem, yangın, sel gibi hayatımızı tehlikeye sokan doğal afetlerden korunmak çok daha zor ve hatta imkansız bir kriz nedeni olabilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Yaşadığımız çağda olaylar gittikçe birbiriyle daha sıkı ilişki içinde olmaktadır. Bundan dolayı, dünyanın farklı yerlerinde yaşanan çok küçük olarak görülebilen krizler dünyanın başka alanlarında mühim bir tesir bırakabilmektedir (Alağaçlı, 2006) Bütün krizler ne sebepten yaşanırsa yaşansın; coğrafi, tarihi, bireysel, sosyal ve çevre alanlarında etkileri olacaktır. Söz konusu etki sadece bulunduğu alanı değil zincir şeklinde tüm dünyada hissedilir olmaktadır( Kemal Gültekin, 2002). Bununla birlikte krizin etkilerinin de ne kadar süreceği belli olmamaktadır. Bu duruma verebileceğimiz örneklerden biri de COVID-19 virüsü ile mücadele ettiğimiz pandemi günleri diyebiliriz. COVID-19 adı verilen son derece bulaşıcı olan virüs Çin'in küçük bir bölgesinden başlayarak hızla dünyanın her yerine yayılmaktadır ( Akt. Sarı ,2020) COVID-19 salgını ortalama kısa bir sürede 3 ülkeden 216 ülkeye kadar yayılmıştır. Aynı zamanda vaka sayısı 282'den sürekli artış göstererek şu an itibariyle 10.185.374 vakaya ulaşmıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan etmiştir (WHO, 2020g). Bu örneğe baktığımızda bulaşıcı hastalığın tüm dünyada etkili olduğu vurgulanabilmektedir. Geçmiş yıllardan beri buna benzer durumlar yaşanmıştır (Uluslararası Bilim Derneği, 2020).

COVID-19 salgın hastalık Türkiye'yi de etkisi altına almıştır. 2019 Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) (2019) raporuna göre ülkemizde , 18 milyon kadar öğrenci , 950 bin kadar da öğretmen bulunmaktadır. 16 Mart ile kapatılan okullar pandeminin etkisini hisseden en büyük kamu sektörü olmuştur. Ülkeler COVID-19 getirdiği belirsizlikten ekonomik durumlarını korumaya çalışmakla beraber dijital teknolojileri kullanmak için çeşitli önlemler alarak eğitim sürecini aksatmadan yürütmeye çalışmışlardır (Agnolotto & Queiroz, 2020). Dijital teknolojilerin kullanımında artış gözlenmekle birlikte COVID19 krizi sırasında öğrenmenin artık bu biçimde olacağı ifade edilmektedir (Mulenga & Marban, 2020). Ülkemizde okulların kapatılmasıyla birlikte eğitim sektörünün içinde bulunan bütün bireyler teknoloji ile daha çok ilgilenmek zorunda kalmışlardır. Eğitimle uğraşan bireyler eğitimin devam edebilmesi için dijital ortamda ders hazırlamak ve aktarmak durumunda kalmışlardır.

COVID-19, dijital cihazları, dijital cihazlarla ilgili yapılan faaliyetleri daha etkin kullanılmasına ortam hazırlamıştır (Mulenga ve Marban, 2020). Eğitim sektöründe gerçekleşen değişimler okul yöneticilerinin de çağdaş bir yönetici olmaları konusunda itici bir kuvvet oluşturmaktadır (Aras, 2020: 1). Okul idarecileri

ve okulda çalışan personel değişimlerin getirdiği gelişmelere ön ayak olmaları ve değişen durumları uygulamaları gerekmektedir (Taymaz, 2019:4).

Kurumlarda kurumun yöneticiliğini yapan kişinin lider özelliğinin ön plana çıkması, sahip olduğu bilgi yetkinlik ve tecrübelerine kriz yaşandığı dönemde ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü yönetici kimliği taşıyan bireylerin en başta gelen vazife ve yükümlülüğü kurumlarda meydana gelebilecek krizlerin önüne geçmek ya da meydana gelen krizleri çözüme kavuşturmaktır. Liderler kurumlarda beklenmedik olay ve şartları hem sağlıklı bir şekilde yönetmek hem de çözüme kavuşturmak için bulunmaktadır. Bu bağlamda aslında yöneticilik kurumlarda problemi ortadan kaldırma sürecidir. Yönetici ise, problemi çözüme kavuşturan bireydir. Bundan yola çıkarak liderler daha çok kriz durumlarının yaşandığı vakit ortaya çıkmaktadır (Peker ve Aytürk, 2000: 386).

Okulların işleyişinden birinci derecede sorumlu olan okul idarecilerinden kurumun kaynaklarını doğru kullanma, okulun çevresiyle ilişkisinin iyi olması, öğrencilerin iyi eğitim almaları ve beklenmeyen durumlarda karar alma gibi davranışlar beklenmektedir. Fakat artık bunlar yeterli olamamakla birlikte daha fazla yetkinlik beklentisi içine girilmektedir. Okul yöneticilerinin krizi yönetme konusunda becerikli olması vizyona sahip olması , çalışanları olumlu yönde güdülemesi ve beklenmeyen durumlarda doğru kararlar vermesi ve problemlerin üstesinden gelmeleri istenmektedir (Çelikten, 2001, s.299).

Çocuklarımızın zamanının çoğunluğunu okul ortamında kriz durumlarına hazırlıklı bulunulması ve bu duruma bağlı olarak bağlı gerekli tedbirlerin alınması çocukların hem fiziksel hem ruhsal sağlığı açısından önem taşımaktadır. Öğrencilerle birlikte iş üreten çalışan okul yöneticileri çeşitli krizlere maruz kalarak kriz durumlarını tecrübe edecektir. Okul yöneticilerinin bu krizler karşısında ortaya koyacağı davranışlar ve tutumların yerinde ve doğru olması büyük önem taşımaktadır (Sincan Rehberlik Araştırma Merkezi. 2009:2).

Kurumların yönetiminde bulunanlar kriz yönetim becerisine sahip olmalıdır. Çıkan krizleri yönetimde bir kriz çıkmadan yöneticiler çıkan krizi doğru bir şekilde süreci yönetmelidirler. Yöneticilerden beklenen yönetim becerisi de kriz anlarında en çok ihtiyaç duyulan beceri olmaktadır. Krizler acil çözülmesi gereken özelliğe sahip olmasından dolayı yöneticilik becerisi istenen ve beklenen bir davranış olmaktadır (Demirtaş, 2000: 355).

Araştırmalar, günümüzde eğitim kurumları yöneticilerinin karşılaştığı sorunlar karşısında takındığı tavır ,edindiği tutumların eğitimin ve öğretimin niteliğini görülen ya da görülmeyen boyutlarıyla etkilediğini bizlere göstermektedir. Değişimin; içinde bulunulan kurumu monotonluktan çıkarması , personelin odaklanmasını arttırması , birçok yönden yeni olanaklar meydana getirmesi , mesleki gelişimlerini arttırmaya yönelik kişileri yönlendirebilmesi , içinde bulunduğu ortama canlılık katması, rutinde yapılan çalışmaların tekrar tekrar incelenmesi ve personelin iş tatmini sağlaması gibi yararları vardır (Özdemir, 2000). Bununla birlikte değişime liderlik edilmezse değişim başarılı bir şekilde gerçekleşmeyecektir (Tekin vd., 2006).

Eğitim kurumlarında bulunan liderler değişim ile ilgili bilgi ve yetkinlik bakımından donanımlı olması , bu konudaki bilimsel yayınlarla ilgili bilgi sahibi olması ,değişimin nedenlerini, değişimin nasıl gerçekleştirileceğini , değişime karşı oluşabilecek direnç nedenlerini ve bu direncin nasıl önlenebileceği konusunda bilgilenmesi önem taşımaktadır. Bununla beraber değişim sürecinin kurumda bulunan tüm çalışanların desteklemesiyle başarılı olunabileceğini farkında olması gerekmektedir. Bundan dolayı değişim ile ilgili kurumda çalışanlar üzerinde durulması gerekmektedir (Bennett vd., 1992).

Artık günümüz dünyasında toplumun ihtiyaç duyduğu nitelik ve yetileri olan insanlar yetiştiren eğitim örgütleri ile değişimi kabul edip uygulamaya koyarak gelişme gösteren idareciler değişimin gerçekleşmesini başarılı bir şekilde yerine getirmede rolleri önem taşımaktadır (Erdoğan, 2015). Yoğun bir değişim hızının yaşandığı günümüzde klasik anlamda liderlik davranışı ile bu hızlı değişime yetişebilmek mümkün değildir. Artık günümüzdeki liderlerin yenilikleri takip etme sorumluluğu geçmiş yıllara göre daha da artmaktadır. Bu hızlı değişim karşısında da en çok dönüşümcü (transformasyonel) liderlerin ayak uydurabileceği ileri sürülmektedir (Erdoğan, 2004: 2).

Dönüşümsel liderlik günümüzün değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak, kişilerin çalışmalarını, tutum ve değerlerini etkileyerek onları bu değişim doğrultusunda ve örgütün amaçlarına yönelik harekete geçiren lider olarak tanımlanmaktadır (Şen ve Yaşlıoğlu, 2010: 97). Yaşadığımız bu yüzyılda gerçekleşen eğilimleri, gelişmeleri değişim kavramının yanında dönüşüm kavramını kullanmak da zorunluluk olmuştur. Dönüşümü sağlamada artık geçmişteki liderlik anlayışı yeterli değildir. Değişimi çok fazla hissettiğimiz bu günde değişimi esas alan

bir liderlik tarzı geliştirilmesi zorunluluğu meydana gelmiştir.. Sürekli bir değişim içinde olduğumuz bu günde dönüşümcü liderlik eğitim sektöründe her geçen gün önem kazanmaktadır (Akdemir, 1997: 142).

Bu bağlamda araştırmamın problem cümlesi ‘’ Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyetinde okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz durumlarını yönetme becerisi arasındaki ilişkisi ne düzeydedir?’’ şeklindedir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı ortaokul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerilerini ortaya çıkarmak ve değişim eğilimleri ve kriz yönetme becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını incelemektir. Bu amaç çerçevesinde okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile değişimin eğilimlerinin yaş, cinsiyet, kıdem, eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı konusunda açıklık getirilecektir. Okul yöneticilerinin kriz durumlarında değişim eğilimlerinin etkisini araştırmamın diğer bir amacını oluşturmaktadır. Yine bu çalışma ile ortaokul müdürleri kriz yönetme becerilerinin ne düzeyde olduğu saptanacaktır. Özellikle içinde bulunduğumuz pandemi döneminde okul yöneticilerinin bu krizi yönetme becerilerinde değişim eğilimleri ile ilişkisi olup olmadığı da ortaya konacaktır.

### **Alt Amaçlar**

- 1- Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri özellikleri ne düzeydedir?
- 2- Değişim eğilimleri özelliğinde
  - a) yaş
  - b) cinsiyet
  - c) eğitim
  - d) kıdem yılı
  - e) çalıştığı okuldaki görev süresi faktörleri ile ilişkisi ne düzeydedir?
- 3- Okul yöneticilerin kriz yönetme becerileri ne düzeydedir?
- 4-Okul yöneticilerin kriz yönetme becerileri ile
  - a) yaş
  - b) cinsiyet
  - c) eğitim



d) kıdem yılı

e) okulda bulunduğu görev süresi faktörleri ile ilişkisi ne düzeydedir?

5- Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerileri arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

### **Araştırmanın Önemi**

Eğitim örgütleri toplumsal yapının ve iktisadi alandaki değişimin ve bu alanlardaki yaşanan gelişmelerin hem aracısı olması hem de etkisi altında kalması hedeflerini ve yapılarını değişme uğratmaktadır. Eğitim kurumlarının amaçlarını ve bünyesini gelişen yeni koşullara göre değiştirmesi artık biz zorunluluktur (Artun, 2008, s. 2). Kültürün aktarılmasını , insanların istendik yönde değişimini sağlamayı amaçlayan eğitim kurumları dünyadaki ve ülkemizdeki değişimlere uyum sağlayamazsa toplumun ileriye gidememesine neden olacaktır. Bu duruma bağlı olarak yaşadığımız gelişmeler eğitimin ve eğitimle ilgilenen örgütlerin üstlendiği misyonu da yenilenmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla ortaya çıkan değişim eğitim örgütlerinin bünyesinde değişimi ve buna bağlı gelişmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Aynı zamanda yetiştirdiği bireyler toplumda gelişmelerin öncüsü olacaktır (Özdemir, 2000).

Okul yöneticileri okulun yönetimini sağlayan en önemli unsurudur. Okulların verimliliği , ortaya koyulan hedeflerin gerçekleştirilmesi , okul idarecilerinin ne derecede etkin olduğuna bağlı olacaktır (Balcı, 1993). Okul idarecileri eğitim ve öğretim sürecini yürüten bir kişi olmakla beraber aynı zamanda bir vizyon oluşturabilen, kaynakları yönetebilen kişidir. Eğitim yöneticileri ülkemizin daha iyi olmasını sağlayacak ve dünya koşullarının gerektirdiği bir eğitim faaliyeti gerçekleştirmek için elinde bulunan her türlü kaynağı doğru bir şekilde kullanmaları gerekmektedir (Kaya, 1999). Okul yöneticilerinin yönetim alanındaki becerisi eğitimin gelişim ve bulunduğu okulun başarılı olmasını büyük ölçüde etkilemektedir (Anderson, 1991).

Hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşadığımız bu çağda okul yöneticileri gelişen olayları yakından takip ederek değişen koşullara uyum sağlamak ve daha fazla sorumluluk almak durumundadır. Okul yöneticileri okulları gelecekte yaşanabilecek durumlara uygun hale getirmesi istenmektedir. Bu hedefler doğrultusunda toplumun amaçları , istekleri, ekonomik şartlar , çalışanları , öğrenme kaynaklarını , değerlendirme tekniklerini , teknoloji ile iş yapma becerisi gibi gelişen durumlara

hazırlaması beklenmektedir (Levine, 2005; Foster, 2007; Salazar, 2007; NASSP, 2007; Usdan, 2000).

Günümüzde evrende meydana gelen hadiseler ve olgular globelleşen dünyamızda hızlı bir biçimde kriz haline gelebilmektedir. Domino etkisi yaratan olayları yaşadığımız dünyamızda ihtiyacımız olan şey değişen koşullara göre davranmak olacaktır (Çetinalp, 2014). İktisadi , kültürel, teknolojik ve toplumsal hayatta ortaya çıkan değişimler krizler gerçekleştiğinde de yaşanmaktadır. Kurumların bu krizler gerçekleştiğinde meydana gelen değişimlere uyum göstermeleri , krizleri ortadan kaldıracak çalışmalar yapmaları kurumların ayakta kalmalarına yardımcı olacaktır. Kurumların başarılı olmaları gerçekleştirdikleri değişimlere bağlı olacaktır (Polat, 2012).

Yaşadığımız bu çağda değişimin hızının artması ve kurumların geçmişe göre daha düzensiz bir toplum yapısı içinde bulunması( Erçetin,2001) , kriz kavramını daha çok öne çıkarmakla birlikte önemini arttırmıştır. Ortaya çıkan bu durum kurum yöneticilerinin bahsedilen konularda yönetim becerisi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Krizi meydana getiren sebepler çok çeşitli olduğu için ve oluşan krizler hem ülke çapında hem de dünya ölçeğinde etkisini göstermesi örgütlerin ve bununla birlikte kişilerin kriz yönetimi becerisine sahip olmasını zorunluluk haline getirmektedir. Bundan dolayı kriz yönetimi , çıkan krizle mücadele etme, krizlerin çıkmasını engelleme ile ilgili yapılacak çalışmalar önem kazanmaktadır. Bu durumda örgütler ve en çok da eğitim örgütleri kriz ile ilgili çalışmalarını etkin biçimde uygulamaları önem kazanmaktadır (Koç, 2018).

Çok hızlı bir şekilde değişen dünyamız bu değişimden dolayı sıklıkla krizlerle baş başa kalabilmektedir. Buna bağlı olarak krizlerin çıkması beklenen bir durumdur. Bu durum nedeniyle her zaman sergilenen yönetim anlayışı krizle mücadele etmede yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla kriz yönetimi gerekli ve hatta kaçınılmazdır. Bu bilgilerden hareketle eğitim yönetiminde işe yarar bir plan oluşturmak , bireylere verilecek görevleri belirleme, yaşanabilecek pek çok olay karşısında uygulamalar yapılmasını içine alan kriz yönetimi özellikleri taşıması gerekmektedir (Alağaçlı, 2006).

Krizleri anlamaya çalışmak ve krizleri yönetme becerisine sahip olmak günümüzde hiç olmadığı kadar önemli bir konu olmuştur. Dünyamız sürekli krizlerin yaşandığı bir yer haline gelmiştir. Dünya ölçeğinde yaşadığımız iklim krizleri , ekonomik krizler , yoksul toplumların yaşadığı krizler ile birlikte içinde

bulduğumuz dönemde salgın hastalık ile ilgili kriz yaşamaktayız (Shrivastava ve Statler, 2012; akt. Shrivastava, Mitroff ve Alpaslan, 2013). Eğitim ile ilgili bir çok şeyin değişmesiyle birlikte eğitim faaliyetlerini sürdüren bireyler gelişen bu beklenmedik olaya hazırlıksız yakalanmışlardır. Dolayısıyla bu durumu düzeltme çabalarına girerek ilgilendiği işlerde ve kullandığı yöntemlerde değişim yaparak eğitim faaliyetlerinin devam etmesini sağlamaya çalışmışlardır (Kunnath, 2020).

Ülkemizde okullarda kriz konusunda yapılacak çalışmalarla ilgili bilgilerin ve buna yönelik becerilerin yeterliliği konusu yeterince net değildir (Aksu, ve Deveci, S. 2009). Bu araştırma ile ortaokul müdürlerinin kriz durumlarında nasıl bir yaklaşım içinde olduklarını ortaya çıkarması açısından önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmaların çoğu özellikle işletmeler ile ilgili olmaktadır. Kriz yönetimi konusunun eğitim ile ilgili kısmı araştırmalarda çok yer verilmemiştir. Ancak krizler işletmelerde yaşandığı gibi eğitim kurumlarında da yaşanmaktadır (Ulutaş, 2010). Dolayısıyla bu yapılan çalışma ile okul yöneticilerinin kriz yönetim becerisi ortaya konacak ve bu alanda yapılan çalışmalara katkı sağlayacaktır. Yine okul yöneticilerinin değişim eğilimlerini belirleyen araştırmalar incelendiğinde çalışmaların sayısı ve kapsamının geniş olmadığı söylenebilmektedir ( Akt. Arslan 2014).

Yapacağımız bu çalışma ile yöneticilerde değişim eğilimlerinin krizi yönetme becerileri üzerinde ne derecede etkili olduğunu ortaya çıkaracağı için önem taşımaktadır. Böylelikle anlamlı bir etki ortaya çıkması halinde yöneticilerin değişim eğilimlerinin arttırılmasına yönelik çalışmalar yapılması yönünde bir yol haritası belirlenmiş olacaktır. Bu çalışma ile anlamlı bir etki ortaya çıkması halinde okul yöneticilerinin kriz yönetme davranışlarının başarılı olması için hangi tutum ve yaklaşım içinde olmaları gerektiği ile ilgili bir metot belirlenmiş olacaktır.

### **Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

- 1- 2020-2021 Akademik yılı güz dönemi ile,
- 2- Okul yöneticilerine yönelik yarı yapılandırılmış görüşme formları ve toplanan veriler ile,
- 3- K.K.T.C 'de bulunan ortaöğretim alanı resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinden oluşturulan çalışma evreni ile sınırlıdır.
- 4- Araştırma, çalışmada kullanılan istatistiksel analizler ve nicel verilerle sınırlıdır.

5- Araştırmaya katılan öğrencilerin uygulanan ölçme araçlarına verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

## **Tanımlar**

### ***Kriz***

Özdemir'in (2002) kriz tanımlamasına göre ise kriz; kurumların planlanmayan bir zaman içinde ve durumda ortaya çıkan , kurum işleyişini ve varlığını tehdit eden , anında önlem alınması gereken , kurumun hali hazırdaki işleyişini bozarak kurumun hedeflerini tehdit eden gerginlik durumudur. Kriz herhangi bir hazırlık yapılmadan, beklenmedik bir şekilde bir anda gelişen ve fark edilemeyen, gerekli müdahalenin yapılmaması durumunda örgüt için çöküşe sebep olan, iyi değerlendirilirse fırsat yaratabilecek bir durumdur (Akdağ, 2001:34).

### ***Kriz Yönetimi***

Kriz yönetimi, yaşanabilecek kriz olaylarının sebeplerini iyice araştırıp , plan dahilinde , gerçekçi kararlar alarak kurumun krizle karşılaşmasının önüne geçmek veya kriz durumundan çıkabilmek için yapılacak faaliyetleri yürütme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bozgeyik, 2004, s.43; Tutar, 2000, s.83).Belli bir çerçevede aşamalar halinde alınacak kararları , bu kararların uygulanmasını sağlayacak ekibi kurmayı , kriz esnasında uygulanan faaliyetlerin getirdiği sonuçları değerlendirerek buna göre karar almayı içine alan süreçtir( Leucke'ye (2009, s. xiv)

### ***Liderlik***

Bir hedefe doğrultusunda kitleleri harekete geçirebilen, olayları ve durumları yönlendirebilen kişi olarak tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle lider, beklenmedik durumların ortaya çıkardığı yeni oluşumları fark edebilen , belirsizlik ve tehditlere rağmen bu yeni oluşumları analiz ve sentez yaparak yeni bir bakış açısı getirebilen kişidir(Özden, 2010:89).

### ***Değişim***

Belli bir süre içindeki değişikliklerin tümüne verilen isim diye ifade edilmektedir. Bütünün parçalarında ya da parçaların kendi içinde, önceki duruma göre nicelik ve nitelik açısından farklılıkların görülmesini ifade etmektedir. Diğer bir tanımda ise, geçen belli bir süreye göre hiç değişmeyen değişiklik göstermeyen manasına gelen “temellilik” veya “süreklilik” ‘in karşıtı ( Demirtaş ve Güneş, 2002) olarak ifade edilmiştir.

Değişim, mevcut olan durumumuzun, iletişim ve irtibat halinde olduğumuz çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında, artık çaresiz ve kayıtsız kalması durumunda bizi yeniden yapılandırarak, o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde bireysel ya da organizasyonel anlamda yeni fikirler üretebilmeye karar verme ve bunu uygulama sürecidir (Erdogan, 2002:11). Bu ifadelerden yola çıkarak kapsamlı olarak farklılaşma olarak söz edilebilir.

Değişim, bir halden bir başka hale geçen , nereye doğru gittiği belli olmayan , düzenli ya da düzensiz olarak meydana gelen , istenilen şekilde gerçekleşmesi durumunda müspet , istenmedik yönde gerçekleştiğinde ise olumsuz olarak nitelendirilen süreçtir (Helvacı, 2010).

### ***Değişim Eğilimleri***

Değişim kelime anlamı olarak Türk Dil Kurumu'nun tanımına göre ;bir şeyi sevmeye, istemeye veya yapmaya içten yönelme, meyil, temayül olarak ifade edilmiştir. Bu tanımdan yola çıkarak değişim eğilimi; değişimi isteme, değişimden hoşlanma ,değişimi destekleme olarak ifade edilebilmektedir.

## BÖLÜM II

### Literatür Taraması

Bu bölümde öncelikle araştırmanın ilk konusu olan değişim eğilimleri kavramı ile kriz yönetimi kavramı kuramsal olarak ifade edilecektir. İlgili alan yazın çalışmaları yer alacaktır. Bu bölüm kuramsal çerçeve açısından değişim eğilimleri ve kriz yönetimi kavramları ile ilgili alan yazın çalışmaları alt kısımlarından oluşmaktadır.

### Kuramsal Temeller

#### *Değişim ile İlgili Kuramsal Çerçeve*

Ven de Ven ve Poole (1995), yaptıkları bilimsel çalışmaların nihayetinde , örgütsel değişim kuramlarını 4 farklı düşünce okulunda toplandığını ifade etmektedir. Bu kuramlar yaşam döngüsü, teleolojik kuram, diyalektik kuram ve evrimsel değişim kuramı olarak ortaya konmuştur. Kuramların tanımları aşağıda verilmektedir:

**Yaşam döngüsü kuramı.** Bu kurama göre değişim canlıların geçirdiği değişim evrelerine benzetilerek değişim için böyle bir sürece ihtiyaç duyulduğu vurgulanmaktadır. Canlıların değişim süreçlerini gerçekleştirirken izledikleri metotları ve bir düzen içinde gerçekleştirdiği aşamaların örgütler içinde aynı şekilde uygulandığı düşünülmektedir. Yaşam seyri yaklaşımı diğer teorilere göre daha değişimi daha genel olarak ifade etmeye çalışmaktadır( Ven, Poole, s. 513; Donald Light, Suzanne Keller, Sociology, Third Edition, New York: Alfred A. Knopf Inc. , 1982, s. 553.).

Yaşam seyri modelinin örgütlerde kullanabileceğimiz alanlar mevcuttur (Özkara, 1999: 129) .Mesela yeni ortaya çıkan bir ürünün alana girme süreci bu modelle açıklanabilir. Eğitimde pandemi günlerini yaşadığımız dönemde online eğitimlerde kullanılan bir çok bilgi sistemi buna örnek verilebilir. Dijitalleştirilen eğitimde kullanılan pek çok platformda bilgi akışı sağlanmaya başlaması başka bir örnek olarak gösterilebilir. Bu konuda Rogers (1983) yeniliğin beş aşamasını şöyle sıralamaktadır:

- 1- Eksikliklerin ortaya konulması
- 2- Sorunun incelenmesi
- 3- Uygulanacak yapının daha iyi hale getirilmesi düşüncesi
- 4- Yayılma

## 5- Uyum sağlama

**Diyalektik Kuram.** Ana teması muhalefet ve çatışma olan diyalektik çerçeveye göre örgütler sürekli farklı fikirlerin kutuplaşmaları içinde varlıklarını devam ettirirler (Erkal, 1995: 224; Bilton, Bonnett, Jones, Stanworth, Sheard ve Webster, 1993: 25; Kenneth, Kammeyer ve Norman, 1997: 618). Değişim bir düzen ve silsile içinde değil politik uzlaşma ve çatışma çözümü yoluyla örgüt içi etkileşimin etkili kullanımını sağlayacak bir süreç olarak görülmektedir. Bu kurama göre değişim geriye doğru da olabileceği ifade edilmektedir. Bu kuram çevrenin rolünü göz ardı edebilmektedir. Diyalektik teori, kurumların birbiriyle zıt ve yarış içinde bulunan değerlerin ya da kuvvetlerin hakim dünyasında bulunduğunu ifade etmektedir (Van de Ven ve Poole, 1995: 517; Ford ve Ford, 1994: 761; Özkara, 1999: 131). Diyalektik teoriye göre mevcut duruma uyum sağlama yönünde bir değişim modeli değil zıtlıklardan doğan yeni bir düzenin oluşturulması gerektiği fikrini ortaya koymaktadır(Özkara,1999: 132 ).

**Evrimsel Değişim Kuramı.** Ana teması birbiriyle yarışma ile var olma üzerine kurulmuş bir yaklaşımdır. Adaptasyon kavramını örgütlerin dış çevrelerini izleyerek yeni metotlar geliştirmeleri var olabilmek için etraftan gelen etkilere ve süreçlere uyum sağlamaya çalışmak olarak ifade edilebilmektedir( Özkara, s. 133; Ven, Poole, s. 518; Giddens, s. 652). Bu değişim kuramına göre değişim öngörülemezdir. Dolayısıyla bu değişim modeli etkisiz olarak ifade edilebilir. Evrimsel değişim genellikle doğal yollardan kendiliğinden oluşmaktadır. Evrim teorisi, değişim meydana geldiğinde kurumların formlarının belli bir zaman içinde daha iyi ve çapraşık bir noktaya gelebileceğini vurgulamaktadır (Humpreys, 1996: s. 295).

**Teleolojik Kuram.** Örgütlerin hedeflerine göre bir yön çizdikleri varsayımı bu kuramın ana temasını oluşturmaktadır. Bu teoriye göre örgütlerin büyümesini ve ilerlemesini amaçlar yönlendirmektedir. Hedefe dönük , planlı ve istendik bir değişim süreci olarak ifade edilmektedir. Bu sürecin yapılması beklenen çalışmaları iç ve dış çevrenin gözlenmesi , paydaş analizi, taktik, metot belirlenmesi, yeniden yapılanma, sonuç değerlendirme , ödüllendirme ve özendirme olarak ifade edilmektedir(Van de Van ve Poole, 1995: 516).

Teleolojik teoriye göre, örgütlerin değişiminin bir gayesi vardır. Bu amaçlar ya içinde bulunduğu durumun hoşta gidilmemesinden , ya mevcut başka kurumlara

fark atma isteğine ya da bulunduğu içi ve dış çevrenin getirdiği olanaklara göre oluşturulmaktadır (Özkara, 1999: 129).

Yaşam seyri modelinden farklı yönü , teleolojik model gelişmelerin mutlaka belli bir düzende ilerlemesi gerektiğini düşünmez. Ancak değişim için istenen özellik bir amaç doğrultusunda gitmektir(Van de Ven ve Poole, 1995: 516). Amaçlar değişim için bir netice yaratırken , aynı zamanda hedefe ne ölçüde yaklaşıldığını ölçmek için kullanılır (Özkara, 1999: 130) .

**Kaos Kuramı.** Kaos Kuramı ve onunla benzer olan Karmaşıklık Kuramı, karmaşık sistemler olan örgütlerdeki ilişkilerin her zaman olumlu yönde istendik bir davranış şeklinde olmadığı, sürpriz durumların ortaya çıktığı ve öngörülemeyen olayları meydana getiren bir sistemin olduğu vurgulanmaktadır (Töremen 2000). Bu içsel karmaşıklık ile beklenmeyen sorunlar sistem içinde problemlere yol açarak yeni değişim kalıpları oluşturan öngörülemez olaylar ve ilişkiler meydana getirebilmektedir. Kaos kuramına göre bir sistem oturmuş bir düzenin dışına çıkmaya başladığı zaman güçlü olan yönler sistemi kendine doğru çekmektedir (Töremen 2000). Bu çekilme sırasında önemli olan önemsiz olanı etkisiz hale getirir. Örneğin telefonla konuştuğumuz sırada arkadan gelen sesler önemini yitirecek ve o sesleri duymadan konuşabilecek ancak arkadaki sesler önemli hale geldiğinde dikkatini o seslere verecek ve telefon görüşmesi yapılması zorlaşacaktır. Kaos kuramcıları, karmaşık sistemlerin çeşitli kendine çeken elemanların tesiri altında kalabileceği üzerinde durmuşlardır. Bu kendine çeken elemanların kimisi sistemleri denge ya da denge durumuna yakın durumlara çekerken bazıları da sistemi topyekün yeni durumlara geçişini sağlayabilmektedir (Morgan 1998, 293). Sözü edilen ikinci gruba yönelik en bilinen örnek “Lorenz’in çekici ögesi” örneğidir . İlk önce meydana gelen küçük bir hareketlilik öngörülemez ve beklenmedik başka olaylara sebebiyet verebilmektedir. Buradaki temel kavram kaos olmaktadır. Bu durum, “kelebek etkisi” olarak ifade edilmektedir(Akt. Çobanoğlu ,2008). Kaos ve karmaşıklık kuramına göre, eğitim kurumlarının etrafındaki kurumlarla ilişkisi çekici öge durumun bir bölümünü oluşturmaktadır . Sürekli bir değişim içinde bulunduğumuz bu zaman diliminde ileriye dönük projeler oluştururken tüm bilgiye sahip olduğumuzu düşünmek bizi yanıltacaktır. Ülkenin kültürel ve nüfus özellikleri , ülkenin ekonomisinin gelişmesinde çalışan iş gücü potansiyelleri ve teknolojideki baş döndürücü değişiklikler eğitim kurumlarının etkisinde kalabileceği çekici unsurlardır ve kurumsal değişikliği yapmak mecburiyetinde bırakmaktadır . Bu



noktada asıl olan eğitim kurumlarında ,belli bir merkezden ne yapılacağı konusunda direktif alınmadan öngörülemeyen problemleri halletmek için yeni düşüncelerden oluşan mekanizmaların işler hale getirilmesidir. Eğitim kurumlarındaki personelin , takım çalışması ve proje ekipleri ile her zaman yeni oluşumlara açık olmayı kabul etmeleri önem taşımaktadır . Her zaman grupların yeniden oluşturulması bireylerin yaratıcılığının ve potansiyellerinin tam olarak kullanımı anlamına gelebilir. Ayrıca, eğitim kurumlarının liderlerinin hedefi devamlı aynı statükoyu koruma çabası olmamalıdır. Böyle bir anlayış, kendini tekrarlama ile yaratıcılığın ve dönüşümün önünde bir engel oluşturabilir. Eğitim kurumları , içinden çıkılması zor durumlarda ve öngörülemeyen bir olay karşısında kendi kendini örgütleyebilmeli ve yepyeni oluşumlar ortaya çıkarabilmelidir. Bunu başarmak için kurumlara yeni bilgi ve donanım akışı sağlanmalı ve çift taraflı öğrenme teşvik edilmelidir . Ayrıca, küçük değişikliklerin kelebek etkisi yapabileceği göz ardı edilmemelidir. Gunter (1995), kelebek etkisinin bir kişinin bile bir etki gerçekleştirebileceğini idrak etmemize yardımcı olduğunu ve bu bağlamda okulların bireylerin yeteneklerinin tümünden faydalanılmasının önemli olduğu ifade edilmektedir(Akt Çobanoğlu , 2008).

**Lewin'in Üç Adım Modeli.** Lewin'e göre tüm toplumsal örgütler bir denge içinde varlıklarını sürdürmek isterler ve belirli bir denge noktasına ulaştıklarında mevcut statükoyu korumak isterler. Değişim gerçekleştiğinde mevcut denge bozulmaktadır. Değişim bir sistemin davranışını düzenleyen güçlerin etkileşimi sonucunda oluşur. Davranışın bulunduğu seviye iki ana güce dayanmaktadır. Bunlar; bulunduğu konumu sürdürmeyi isteyen güçler ve değişimi isteyen ve bunun için mücadele eden güçlerdir. Değişimin gerçekleşmesi bulunduğu durumu korumaya çalışan güçler karşısında değişim için mücadele edenlerin üstün gelmesiyle gerçekleşecektir (Cummings ve Worley, 2005: 22; Koçel, 2005: 697; Tüz, 2004: 43; Yeniçeri, 2002: 193).

Lewin geliştirdiği modelde harekete geçme , olmak istediği konumda bulunma yani dengelenme ve yakaladığı dengeyi koruma olmak üzere üç aşamalı olarak ifade etmektedir (Cummings ve Worley, 2005: 23; Harrigopal, 2006: 52). Harekete geçme aşaması değişimin gerçekleştiği aşamadır. Bu aşamada yapılması istenen değişiklik ile ilgili etrafındakileri inandırmaya çalışmak, değişim gerçekleştiğinde var olan düzenden daha iyi bir konumda olacağını göstermek gerekmektedir. Bu aşamada yapılacak olan değişime yönelik fikir ve hareket tarzı

yeniden şekillenmektedir. Harekete geçirilen değişimler çözme aşamasında ortaya konulan sorunların çözümü olarak görülebilmektedir(Akt. Şenel, 2011).

Değişimin dengelenmesi ve yeniden dondurma (Refreezing) aşamasında da kurumun başarılı olmuş olan değişim durumunun ,sağlanan dengenin şartlarına uyum göstermeye çalışılan dönemdir. Değişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiği, kurum kültürü, uyulması gereken kurallar, yeni yönetim tarzı ve oluşturulan yapı gibi kurumun yeni kurumsal sisteme alışması bu aşamada gerçekleşir (Harigopal, 2006: 52). Dondurma yeni tutum ve fikirlerin sürdürülebilir olması ve bir sonraki yapılması istenen yeniliğe karşı direnç gösterilmesi bölümünü oluşturmaktadır. Bu sistem değişimlerinin iyice oturmasını ve sürekliliğini sağlamak için örgütün bünyesini yeniden şekillendirmesi manasına gelmektedir. Bu bölüm değişimin sağlanan dengesinin en hassas bölümüdür. Bu kısım değişimin kurumun bütün bireylerince kabul görmesi ve kurumun bu değişikliği bünyesinde kabul etmesi ve değişimi sürdürmesi ile başarılabilir (Yeniçeri, 2002: 201) .

Modelin bütün aşamaları ayrı bir öneme sahiptir. İlk aşamanın başarılı bir şekilde tamamlanması ancak değişim süreci olan ikinci aşamanın zamanında uygulanmaması veya tamamlanamaması durumunda , kurum çözülmüş olarak kalacaktır ki bu örgütü başarıya götüremeyecektir (Tokat, 2012: 128). Yani birinci aşama ve ikinci aşama istenen şekilde yürütülse bile üçüncü aşama hayata geçirilemezse değişim tam gerçekleşmeyecektir (Tokat, 2012: 129). Dolayısıyla üçüncü aşama başarılmazsa çalışanlar değişimden önceki tutum ve davranışlarına geri dönecektir (Kritsonis, 2004-2005).

**Fullan Modeli.** Eğitsel değişimin yönetimini üç aşamalı yaklaşımla açıklayan Fullan (1991), bu aşamaları başlangıç, uygulama ve sürdürme alt başlıklarıyla önermiştir. İlk bölümde değişimi isteyen bireylerin gerekli kayda değer değişimlerin var olması, eğitim kurumlarının değişim için hazır bulunuşluk durumları ,bu değişimi destekleyecek merkezi güçlerin varlığı , belirlenen değişimler için eğitim kurumlarında iş üreten personelin katkıları , dış değişim uzmanlarının etkisi, dış çevrenin değişim yönündeki itici gücünün varlığı, değişimin gerçekleşmesini sağlayacak finans kaynakları, eğitim kurumlarının değişimin gerekliliğine inanması ve arzu etmesi değişime ciddi bir oranda olumlu katkı getireceği vurgulanmıştır (Helvacı, 2015). Uygulama kısmında değişimin arzu edilmesi , algılanabilmesi , çözümlenmesinin kolaylığı , niteliği ve hayata geçirebilir olması gibi etkenler belirleyici olmaktadır. Çeşitli düzeylerde bulunan coğrafi

bölge, sosyal ortam ,okul yöneticisi ve eğitim liderleri gibi yerel özelliklerin uygulamayı etkilediği vurgulanmaktadır. Bu etkenlerin yanı sıra örgütün dışında var olan merkezi ve yerel yönetim ve diğer kuruluşların da uygulamaya olumlu ya da olumsuz yönde etki bıraktığı söylenebilmektedir(Helvacı, 2015). En son kısımda bulunun sürdürme aşamasında; değişimin örgüt içinde varlığını devam ettirmesi , değişimin getirdiği yeni becerileri kazanmış ve değişimi destekleyen ,sürdüren çalışanların var olması, yeniliğin başlamasına yardımcı olacak ve bu yenilikleri sürdürülebilir olmasını sağlayacak kaynakların var olması yeniliğin devam etmesini ve kökleşmesini etkilediği vurgulanmaktadır (Helvacı, 2015). Bu modelde Fullan (1999) en başta kurumun değişime hazır bulunuşluluğu düzeyinin belirlenmesi değişim için katkı koymanın gerekliliğine sonra değişimi uygulamaya koymak için değişimin ne olacağına karar vermek ve son olarak da değişimin kurum içinde kökleşmesini ve içinde bulunduğu kurum tarafından kabul görmesine “ çalışmıştır.

Fullan ve Hargreaves (1998), okullarda değişimi şekillendiren güçleri aşağıdaki başlıklarla açıklamışlardır:

1. Okullar, dış çevre ile her zaman iletişimde olmalıdır.
2. Ne kadar çok çeşit varsa esneklik de o kadar artacaktır.
3. Gelişen teknoloji okulların sadece belli mekanda olmasının önüne geçecektir.
4. Okullar, toplumu değiştirmek ve sorunları çözmek için son çaremizdir.
5. Öğretmenler, desteklendiğinde yaptıklarından daha fazlasını üretebilirler.
6. Eğitim, demokrasinin gelişmesi ve sürdürülmesi için olmazsa olmaz bir etkidir.
- 7.Eğitimdeki yarış ,ebeveynlerin okul tercihleri, kişilerin özgür karar alma istekleri eğitim kurumlarının çok daha geniş bir alanda kendini ifade etmesini sağlamak zorunda bırakmaktadır.
8. Eğitim kurumları , çocukları hayata hazırlayan programlar içermelidir.
9. Günümüzde koşullar eğitim kurumları üzerinde çok daha fazla baskı yapmaktadır.
10. Eğitim kurumları artık ihtiyacı karşılamakta zorlanan ,hantal bir yapıya dönüşmüştür .

**Kotter'in Sekiz Aşamalı Değişim Süreci.** Kotter, değişimin olumsuz sonuç alınan durumlarından yola çıkarak yeni model sunmaya çalışmıştır. Günümüzde kurumlar bu modeli halen daha kullanmaktadır.. Kotter; ortaya koyduğu modelde kurum içerisine bakarak başarısızlık nedenlerini güven eksikliği, takım çalışması eksikliği, nedeni bilinmeyen durumlarından duyulan korku ve öncü bir lider yokluğu gibi etkenler olduğu üzerinde durmaktadır(Henderson, 2002). Kotter değişim için

sekiz aşama öne sürmüştür; (Kotter, 1995)

1. Değişim olması için sebeplerin olduğu duygusu oluşturma ,
2. Kişileri ortak bir noktada toplayabilecek kuvvetli bir yapı oluşturma,
3. Vizyon geliştirme,
4. Vizyonun aktarılması,
5. Liderlerin dışındaki kişilere sorumluluk ve yetki devredilmesi ve vizyon çerçevesinde davranış geliştirme,
6. Kısa zamanda çıktı elde edilmesi ,
7. Yapılan yeniliklerin pekiştirilmesi ve elde edilen çıktılarının birleştirilmesi,
8. Oluşturulan davranış ve tutumların kurum tarafından benimsenerek kalıcı hale getirilmesi

Kotter (1995), bu aşamaların gerektiği yerde ve gerektiği zamanda ve aşamaları takip ederek yapıldığında değişimin başarılı olabileceğini vurgulamıştır.

Bu modellerin hepsinin ortaya koymak istediği; değişimi daha iyi nasıl yönetebiliriz sorusuna cevap oluşturmaktır. Duygusal boyutun yönetilebilmesi, değişimin kontrol edilmesi aşamasında önemli katkılar sağlar. Değişim ile ilgili bir çok model oluşturulmasına rağmen hangisinin daha çok başarı getireceği belirsizliğini sürdürmektedir. Bu durumdan hareketle değişim yönetim modelinin, bireylerin nasıl algıladıkları ve karakterlerin değişik olması nedeniyle bir tane model üzerinde durmanın faydalı olamayacağı belirtilebilmektedir(Akt. Toprak ,2019).

### ***Değişimin Felsefi Boyutu***

Değişimi anlayabilmek ve somutlaştırmak için değişim ile ilgili günümüze kadar gelen çeşitli fikirlere göz atabiliriz. Bu fikirleri sunarken amacımız , yalnızca bu konudaki yaklaşımları ortaya koymaktır. En önde gelen kişiler ve düşünceleri şöyledir:

**Herakleitos'un Yaklaşım.** Herakleitos değişimi, varlığın merkezindeki sonu olmayan hareketle açıklamakta, hareketin olmadığı zaman varlıktan bahsedemeyeceğimizi vurgulamaktadır (Popper, 1994, s. 29) .Varlıkla ilgili zıtlık kavramına dayandırarak açıklamaya çalışan Herakleitos, varlığın çıkış noktasını ateş olarak ifade etmektedir ( İşçi,1998) .Bu bağlamda sosyal değişimleri de süreklilik açısından ele alan bu felsefe düşünürü , değişmeyen bir sistemin olamayacağını ifade etmektedir.

Bizim algıladığımız şekilde tabiat , meydana gelme ve yok olma ile dolu bir tabiattır. Her şey bir ırmağın akışı gibi, devingen, diğer bir deyişle de değişkendir.

Dünya, devamlı bir akış halinde , başlangıcı ve bitişi olmayan bir değişimdir. Herakleitos, göre, doğa (gerçek) sürüp giden bir değişim ve devingenliktir. Herakleitos'un ifade ettiğine göre "her şey akar (panta rei)." Ona göre, durağan hiçbir şey olamaz. Aynı suyun içine girenlerin üzerine hep başka sular akmaktadır. Fakat, eğer değişimden söz edeceksek , değişen şeylerin değiştikleri yöne doğru bir eğilim gerekmektedir. O halde, değişim var diyebilmek için zıt olguların olması bir şarttır. Devinime ve değişime, zıt kutuplar arasındaki 'gerilim', birbirinin karşıtı olan olgular arasındaki 'savaş' çıkış noktasını oluşturmaktadır ( Wagner, 1995: s. 9). Değişim, çok geniş bir ifade ile tarif edersek bir şeyin Z'den Z-nin zıddına doğru ya da bu durumun tam aksi yönüdür diyebilmekteyiz. Bir şey 'Z'dir diye ifade ederken , gizli olarak 'Z- olmayan'a da mesaj iletilmektedir . Bir şeye 'Z'dir demek, bu şey 'Z-olmayan' demektir. İki zıtlıktan birisinin olmadığı durumda diğerrinin olması imkansızdır (Tuğcu, 2000: 53). Bununla beraber, idrak ettiğimiz bu devamlı değişim, tesadüfi ya da kaotik değildir(Copleston, 2009: 34).

Herakleitos'un ortaya attığı yaklaşım günümüzde geçerliliğini yitirmemiştir. Çünkü devamlı bir akışın var olduğu fikri de günümüzün sürekli değişen koşullarını açıklaması bakımından değer taşımaktadır (Özkara, s. 7; Yenişehirlioğlu, ss. 39-40.).

**Parmenides'in Yaklaşımı.** Parmenides, varlığı sonsuz ve başlangıcı olmayan olarak açıklamaya çalışırken , değişmeyi kabul etmemiş ( Russell, 1997, s. 159) ve toplumların nasıl yönetileceği konusunda seçim haklarının olmadığını ileri sürmüştür (İşçi, s. 18).

Ona göre, duyu organlarımızla kavradığımız her şey yanıltıcıdır . Tek gerçek ebedi ve parçalanamaz olan varlık olduğunu ve bu varlık zıddı olmayan, zıtlıkların birleşmesinden meydana gelmeyen şeylerdir. Ona göre zıtlıklar yoksa değişen bir şey de yoktur. Parmenides'te açıkladığı şey , bütün değişimlerin olamayacağından değil, tözün(cevher) ortadan kaldırılamaz olduğudur (Russel, 1996: s.163).

Bu nedenle varlığın gerçek olduğunu ama değişimin duyular ile gerçekleştiği için bir kandırmaca olduğunu yani değişimin bizim duyularımız sayesinde olduğunu bu yüzden değişimin olamayacağını ileri sürmektedir. Parmenides'e göre, gerçek olan değişimse , o zaman dürüst konuşmak bile imkansız olacaktır (Wagner, 1995: s. 10). Çünkü bugün söylediğiniz bir söz gerçeği anlatsa bile, gerçek sürekli değiştiğinde söylediğiniz söz hiçbir zaman gerçeği anlatmayacaktır. Parmenides'in değişim ile ilgili düşüncesinin bu günkü karşılığı , yaşadığımız tecrübelerin ve öğrenmenin ne kadar önemli olduğunu idrak etmektir. Düşünelim ki değişim hep var

, o zaman amaçların ve amaçları gerçekleştirmek istediğimizde bize yardımcı olan değerlerin bir manası kalmazdı. Somut varlıklarda değişme olsa bile, sevgi, saygı, dürüstlük, adalet gibi bütün dünyada kabul edilmiş değerlerin önemi her zaman korunacaktır( Ozkara,2019)

**Demokritos'un Yaklaşımı.** Demokritos, varlık denilen olgunun çok çeşitli öğelerden oluştuğunu ve dünyada boşluk ile hareket olmak üzere iki üzerinden hareket ettiğini savunmaktadır. Bu iki ilkeyi topluma uygulamaya çalışan Demokritos, hareket ve değişmeyi dünyadaki bir mücadele olarak değerlendirmiştir ( İşçi, s. 18)

**Platonun Yaklaşımı.** Platon, insan vücudunun ve sahip olduğu duyuların devamlı bir değişim içinde olduğunu ifade etmektedir. Platon'a göre değişmeyen şey idea kelimesiyle açıklamaktadır. Duyularımız aracılığıyla kavradığımız dünyamızda ortaya çıkan değişimler , ideaların kavramlar dünyasına katılmasından başka bir şey değildir. açıklanabilmektedir. Bu durumda ruhumuz bedenimiz üzerinde egemenlik kurduğunu söyleyebilmekteyiz (Stumpf, s. 58-59; İşçi, s. 18; Gökberk, ss. 8-9.).

Platon'un ortaya koyduğu fikirlerde , Herakleitos'un sürekli akış fikri ile Parmenides'in değişmezlik fikrini birlikte görmekteyiz (Stumpf, s. 59 ; Russell, s. 216.) .Buradan yola çıkarak değişim somut ve gördüğümüz şeyler üzerinde olduğu sonucunu çıkartabilmekteyiz. Duyularımızla algılayamadığımız durumlar ise değişmez olduğu ifade edilmektedir (Göze, s. 26; Gökberk, s. 8; Russell, s. 257. ).

Değişim bozulma ve çürüme olarak görülmektedir. Sürekli olan ve meydana gelen her şey çürümektedir. Bununla beraber şekiller ve idealar olarak ifade edilen yetkin bir şeyin olduğuna da inanılmaktadır (Özkara, ss. 9-10; Göze, s. 27; Warren Ashby Edited with A Foreword by W. Allen Ashby, A Comprehensive History of Western Ethics: What do we believe?, New York: Prometheus Books, 1997, ss. 50-51. ).

Duyularımızla algıladığımız bu alemde sürekli bir akış durumunda her şey gerçeğinden farklılaşarak bozulacağı vurgulanmaktadır. Bununla birlikte aklımızla anladığımız dünya ise değişmeden aynı kalmaktadır. Platon için değişimin nedeni, aşkın yeryüzünde var olan problemleri ortadan kaldırmak için bizlere yardımcı olan , çürüme ve kaosu kontrol altında tutabilen , değişmeyen aşkın formlar ve ideallerin olması için insanın aklını kullanmasıdır (Wagner, 1996: s. 11).

Platon'a göre akıl yürütecek olan insanlar bilge insanlardır. Bilge insanlar diğer insanlara örnek olmaktadır. Bu akıllı ve seçkin insanlar değişmez değerleri

temsil ederler. Bu insanlar ideal insanlar olarak adlandırılmaktadır. Bu bağlamda toplumun hangi değerlere sahip olacağına ve misyonun ne olacağına karar verirler ve toplumu yönetme konusunda diğer insanlara yol gösterici bir pozisyonda olduklarını göstermektedir (Stumpf, s. 59-60; Göze, ss. 27-37; Özkara, s. 10; Gökberk, ss. 10-11; Ashby, ss. 59-60.).

**Aristo'nun Yaklaşımı.** Aristoteles'in değişim olgusunu reddetmez. Değişimi açıklamaya çalışır ancak Heraklitos'un her şeyin akış halinde olduğu fikrini kabul etmemektedir. Değişim Aristoteles'e göre bir düzen içinde gerçekleşmektedir. Ayrıca onun için değişim basit deneyim alanında etkin bir kavramdır ve değişim, varoluşun tüm alanını kapsamanın uzağındadır. Tanrı ya da insan aklı gibi madde olmayan tözler, değişim özelliği de yoktur (Edel 1982: 56).

Aristoteles, maddenin içinden geçtiği dört değişik değişim olabileceğini ifade etmektedir : nicel değişim , nitel değişim, ki bu nesnenin başka bir nesneye dönüşmesidir ya da bulunduğu yerin değişimidir , ki bu harekettir ve son olarak tözün değişimidir, ki bu yeniden oluşma ya da bozulmadır (Edel, 1982: 57). Aristo'ya göre değişiminin dört nedeni vardır. Bu dört neden; maddesel neden, biçimsel (formel) neden, etken neden ve ereksel nedendir (Bolotin (1998: 34).

Maddesel neden, örneğin bir evin hangi maddeden yapıldığı ile ilgilidir. Sözü edilen kullanılan malzemedir. Herhangi bir şey oluşturmak için daha önce var olan şeyler olmalıdır. Biçimsel nedeni açıklarken ise maddenin özü ile ilgili bilgi vermektedir (Edel, 1982: 61) .Etken neden ise hareketin kim tarafından ortaya çıkarıldığı ile ilgilidir (Reinhold, 1964: 58). Örneğimizden yola çıkarsak evi kimin yaptığı ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Evi yapan kişi onun etken nedenidir. Ereksel neden ise dördüncü tür değişim nedeni olup, bir hareketin var olmasında , oluşmasındaki hedefin sonuçlanmış noktasıdır (Bolotin, 1998: 35).

Platon'un aksine Aristo değişimi olumlu bir yaklaşım içinde değerlendirmektedir. Aristo değişim kavramına gelişme olarak yaklaşmaktadır. Değişme bir durumun daha ileri gitmesi olarak da görülebilmektedir (Popper, 1994: s. 14). Bu şekilde bir yaklaşıma sahip olduğu için Aristo'ya göre değişim kötü giden bir durumun önlenmesi veya yozlaşan bir şeyin önüne geçilebilmesidir.

Değişimin gerçekleştirilme nedeni kişilerin var olan potansiyellerini ortaya çıkarmak için kaybettiklerini elde etme mücadelesidir. Değişimin nedeni ise, insanın var olan yeteneklerinin ortaya çıkması da denilebilmektedir. Bu bağlamda değişim bireyin kendisini ve çevresini algılamasının açık hale getirilmesidir. Değişim sürecini

yönetmek için zeka, algılama, düşünme ve etrafi inceleme yoluyla bireyler fikirleri keşfetmelidir (Wagner, 1996: s. 9). Aristo'nun değişim fikrinin günümüze getirdiği en önemli kazanım değişimi yönetmek için bütün insanların birlikte olması gerektiği fikridir. Bu bağlamda kendini gerçekleştirmek için çaba gösteren herkes değişim için bir katkıda bulunabileceği vurgulanmaktadır( Akt.Uçan,2003).

***İbn'i Haldun Yaklaşımı.*** İbn'i Haldun, tarihçiler toplumların değişmediğini aynı kaldığını varsayarak hareket ettikleri için yanlış bir yaklaşım tarzı olduğunu ifade etmiştir. Ona göre bir takım çıkarımlar yapmak için zamanın değişen koşullarını da gözden kaçırmamak gerekir. Dünyanın ve insanların varlığı ,ilişkileri ,durumları sürekli değişen bir eğilim göstermektedir. Toplumların yapısı değişir ve değiştikçe adetleri, töreleri de değişir. Değişen toplumlar değişmediği bir önceki haline de benzeyebilir ve yahut onun tam karşıtı bir durum içinde de olabilirler (Göze, s. 89.). İbn'i Haldun, da aslında her şeyin değişebileceği görüşünü savunan Herakleitos ile aynı düşüncede birleşmektedir (Akt.Uçan,2003).

Günümüzdeki Existantializme akımı ise insanın düşünmesi özelliği üzerinde durarak değişimi bilinç düzeyinde aramaktadır. Değişimi durağan ve sürekli ilerleyen olarak iki noktaya ayırmıştır. Bu akım değişimi bilinç kavramı ile açıklamaktadır (Stumpf, ss. 481; İşçi, s. 19).

### ***Kavramsal Temeller***

**Değişim ile İlgili Kavramsal Çerçeve.** Değişim pek çok kaynakta çok çeşitli tanımlar yapılarak kavramsal olarak ele alınmıştır. Değişim ile ilgili belli başlı kavramları ele alarak ne olduğu ile ilgili kavramsal bir açıklama yapmaya çalışılacaktır.

Değişim aslında her kurum için veya bireyler için vazgeçilmez bir nitelik olarak değerlendirilebilir. Toplumsal, kültürel, ekonomik tüm olguların temelinde bulunmaktadır. her yapının temel ve vazgeçilmez özelliğini oluşturmaktadır. Değişme sosyal ve kültürel olan her şeyin doğasında vardır. Bu, sosyal ve kültürel olguların asla statik kalmayacağını ortaya koymaktadır (Fichter, 2001: 166).

“Türk Dil Kurumu, Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü değişmeyi şöyle tanımlamaktadır; “Bütün nesne ve olayların her türlü devimi ve etkileşmeyi, bir durumdan bir başka duruma her türlü geçişi dile getiren en genel varoluş biçimi.” (TDK, 1975) olarak ifade edilmiştir.

Değişme, bir yapının bütün unsurlarında, bu unsurların kendi aralarındaki iletişimde, içinde bulunduğu durumdan nicelik ve nitelik açısından bir farklılık



meydana gelmesidir. Bu bağlamda değişim, bir olgunun ya da durumun belli bir süre içinde değişik bir görünüme ya da bambaşka bir yapıya dönüşmesidir (Özmen ve Sönmez 2007'den aktaran Koç, 2014).

Owens (1987:243), örgütsel açıdan değişmeyi, "ortaya konulan hedefleri daha etkili bir şekilde sonuca ulaştırma veya yeni hedefler oluşturmada kuruma katkıda bulunan belli bir çerçevede hareket edilen , ezber bozan, önceden düşünülmüş özüne mahsus çalışma olarak ifade etmektedir.

Sabuncuoğlu ve Tüz , örgütsel değişimi, kurumların kendilerini var oldukları ortama uymak olarak tanımlarken Balcı (1995:47), örgütsel değişiminin, kurumun özünde , işleyen akışın ve davranışların değişmesi olarak nitelendirmektedir.

Dinçer (1992:8), örgütsel değişmeyi özgünlük , yeni şeyler üretme , ilerleme ve gelişme gibi bütün olguları birlikte değerlendirilebilecek kadar geniş bir durum olarak ortaya konabileceğini ifade etmektedir.

Miles (1998:3), kurumların değişme ile ilgili ilişkisini kurumun değişime hazır olma ve kurumun elde edebileceği destek olarak iki unsur üzerinden ifade etmektedir. Hazır olma, kurumda bulunan personelin değişimi ne kadar istedikleri ya da buldukları durumdan ne derecede memnuniyetsiz olduklarını ortaya koymaktadır. Kaynaklar ise, değişim durumunu gerçekleştirebilmek için ne kadar destek sağlayabiliriz sorusuna verilen cevabı karşılamaktadır .Bu durumda eğer kurum değişim için bir gereklilik hissetmiyorsa ve değişimi başlatmak için desteğiniz yoksa değişimin gerçekleşmesinin mümkün olamayacağı vurgulanmaktadır.

Çevresel, sosyal , iktisadi ve teknolojik boyutlarıyla değişme; olduğu formadan başka bir forma dönüşme veya yeni bir hale bürünme (Budak ve Budak, 2004) olarak da tanımlanabilmektedir.

Özdemir (1998:63), değişimde başarılı olması için değişimin çıkış noktasının anlaşılması ve yöneticiler tarafından desteklenmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Helvacı (2005) 'e göre değişim kısa bir süre içinde olmayan daha geniş bir zaman diliminde meydana gelen sürekli ilerleyen ve başkalaşan bir süreç olarak tanımlanmaktadır .Buna göre değişim gelişen teknoloji ve bu teknolojiyi kullanabilen yeni insan tipi ve örgütler için yatırımlar yapmayı ve aynı zamanda bu sürecin sağlıklı işlenebilmesi için gerekli psikolojik yardımı almak gerektiği ifade edilmektedir. Yine değişimin belli bir düzende değil daha karmaşık ilerlediği ve geliştiği vurgulamaktadır.

Değişim, bir durumu ve ya bir olguyu bir seviyeden başka bir seviyeye getirmek olarak da tanımlanabilmektedir. Bu değişim bireylerin , eşyaların mevcut konumlarını değiştirmekten bireylerin potansiyellerini ,bilişsel düzeylerini buldukları durumdan başka bir duruma getirilmesine kadar geniş bir çerçeveyi bize sunmaktadır ( Koçel, 2005, s. 688 ).

Scott'a (1967, Akt: Sağlam, 1979: 9) göre değişim istendik yani üzerinde düşünülmüş ya da istemeden kendiliğinden gelişen şekilde bir durumun veya içinde bulunulan sürecin başkalaşması olarak tanımlanabilmektedir.

Armstrong da (1992) değişim yönetimini, kurumların bünyesinde ve işleyişlerinde yapılan yenilikleri ve bu yenilikleri gerçekleştirirken kullanılacak metotları yapılacak değişime uyumlu hale getirme olarak ifade etmektedir.

Değişim, bulunduğu durumdan başka duruma geçmeyi kabul etmektir. (Çoroğlu, 2002: 44). Değişim çevrenin değişen koşulları karşısında ortaya çıkan ihtiyaçların giderilmesi için yeniden yapılanmaya giderek ,ihtiyaçlarımızı karşılayabilecek fikirler oluşturmak ve bunları hayata geçirebilme süreci olarak da tanımlanabilmektedir.

Değişim kavramı, değişme olarak da kullanılmaktadır. Kısaca değişim kavramının eş anlamlısı değişmedir (Karşlı, 2004, s.5).

Güçlü ve Şehitoğlu (2006) değişim kavramının yeni olmadığı aslında insanın var olduğundan beri var olduğu ancak günümüzdeki globalleşen dünyanın değişime farklı boyutlar kattığını vurgulamaktadır. Aynı zamanda globalleşen dünyanın değişim sürecinin hızını da arttırdığını ifade etmektedir.

Toffler (1989) ise değişimi, bir süre zarfında gelişen ,yaşanan hadiseler sayısı şeklinde ifade etmeye çalışmıştır.

Sağlam (1982) değişimin olumlu yönde olması durumunda kurumları daha iyi konuma getirdiğini ifade etmektedir. Ancak değişim olumsuz yönde bir ivme kazandıysa kurumların gözden düşmesi ve hatta kurumların varlığının tehlikeye girebileceği olasılığının var olduğunu vurgulamaktadır.

Değişim olgusu istenen bir şekilde sonuç alınsa da değişim sürecinin içinde yer alan kişiler değişime direnç gösterme davranışında bulunabilmektedir (Jansen, 2000).

Değişim ile ilgili tanımların ortak buldukları yer ,kurumların hayata geçirdikleri oluşumlarda nitelik ve nicelik açısından değişim ,bulduğu durumdan bambaşka bir duruma geçme, kurumun kendi içinden ya da çevreden gelen bir etki

olarak söylenebilir. . Tanımların ortak buldukları noktadan hareketle değişim kurumun istenen ya da istenmeyen farklı bir yapıya dönüşmesi de denilebilmektedir (İlhan,2008,s.81).

### ***Değişimin Alt Boyutları***

Değişimin alt boyutları; değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnç ve statükoyu koruma olarak sıralanmaktadır.

**Değişimde Girişimcilik.** Girişimcilik; kişiler ve yaşadığımız çevre için değer oluşturan ,iktisadi fırsatlar yaratan veya fırsatlara yanıtlar oluşturan kişiler tarafından ortaya konan ve elde edilen sonuçlarla ekonomik sistemde fark oluşturan bir süreç olarak tanımlanabilmektedir (Çevik, 2006: 7). Girişimcilik kavramından sonra “girişimci” kavramını da açıklamamız gerekirse Schumpeter’in bakış açısıyla girişimci , toplumda değişimi yaratacak kişi ve kurumlar olarak tanımlanmaktadır (Müftüoğlu, Ürper, Başar ve Tosunoğlu, 2005: 4).

Özellikle 1990’lı yıllardan başlayan ve dünyanın her tarafına hızlı bir şekilde yayılan globalleşme ile birlikte rekabet kavramı ciddi şekilde önem kazanmıştır. Bu hızlı rekabet ortamına ayak uydurmak için kurumlar ya da işletmeler üretilen ürünlerin daha farklı olmasına yönelik adımlar atmak zorunda kalmışlardır. Aynı zamanda yeni alanlar açarak faaliyet alanlarını değiştirmişlerdir. Bu çalışmalar girişimciliğin ve işlevinin ne kadar önemli olduğunu anlatmaktadır (Küçükaltan, 2009). Girişimcilik, inovasyon ile ekonomik ve sosyal hayatın sürdürülebilir olması için devamlı üretmektedir.

Günümüzde sürekli karşılaştığımız kavramlardan birisi olan krizler iletişim ve ulaşım olanakları ile ülkelerin problemi olmaktan çıkmış olup tüm dünyayı tetikler duruma gelmektedir. Yani globalleşme ile birlikte global krizler de meydana gelmektedir (Alağaçlı, 2006). Bu duruma en iyi örnek içinde yaşadığımız pandemi süreci verilebilir. Çin’den başlayarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) 11 Mart 2020 tarihinde pandemi olarak ilan etmiştir (WHO, 2020g). Okullar bu krizden etkilenmemeleri için EBA TV’den uzaktan eğitim portalını devreye sokmuş ve çevrimiçi olarak dersler yürütülmeye başlanmıştır (MEB, 2020e). Ayrıca bu eğitim ağına ulaşabilmek için iletişim operatörleri ile anlaşarak , öğrencilere 8 GB’ta kadar ücretsiz internet erişimi sağlanmıştır (Özer, 2020). Bu tür girişimci davranışlar gösterilmezse bütün dünyada eğitim alanında ciddi sorunların yaşanması kaçınılmaz olacaktır. Yaşanan kriz hangi alanda olursa

olsun krizlerden güçlü çıkabilmek veya krizi fırsata çevirebilmek için girişimcilik ilkesinin uygulanması gerekecektir (Akt Küçükaltan,2009).

Eğitim sistemimizin en önemli kurumlarından olan okullarda çalışanların hepsinin değişimi kabullenmesi , değişimin gerçekleşmesine yardımcı olacaktır. Eğitim örgütleri diğer kurumlara nazaran değişimde önderlik ettiğinden (Beycioğlu ve Aslan, 2010), eğitim kurumlarının çevresinin de değişimin olmasını istemesi , değişimin gerçekleşmesi içinde eğitim kurumlarına baskı yapması önemlidir (Demir, 2017).

Girişimciler özellikle fırsatları görmeye çalışırken yöneticiler ise problemleri ön plana alarak ilerlemektedir. Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki girişimciler yeniliğe açık iken yöneticiler daha çok sorunları çözmeye çalıştıkları söylenebilir (Köstekçi, 2016).

**Değişimin Yararına İnanma.** Ortaya konulan yeni düşüncelerin olabildiğince çok geniş bir hedef kitleye ulaşması ve bu kişiler tarafından kabul görmesinin ,bu düşüncelerin meydana getirdiği değişimlerin çok faydalı olduğunu söyleyebiliriz (Murray, 2008; Wedell, 2009). Eğitim konusu için de bu fikir geçerli olmaktadır. Okullarda değişimin gerçekleşmesi için görevli öğretmenlerin değişimi kabul etmesi ve bu değişimin kendileri ve öğrencileri için faydalı olacağına inanmaları önem taşımaktadır (Çolakoğlu, 2005). Çünkü, kurumlarda görevli bireylerin değişim için sergiledikleri tutum ve davranışlar söz konusu değişim için bir tepki oluşturabilirken (Newstrom, Davis, 1997'den Aktaran Akkan, 2013), bu oluşan tepkiler kurumlarda değişim adına başarı göstergesi olabilmektedir (Akkan, 2013). Kurumlarda değişim olması yönünde olumlu tutum ve ,duygu ve davranış gösterilmiyorsa değişimin gerçekleşmesi zorlaşabilmektedir (Akkan, 2013).

Değişim günümüz dünyasında artık gereklilik olmaktan çok zorunluluk olarak görülen bir kavram olmaktadır. Bu gerçekle birlikte değişim yararları da bulunun bir süreç olarak da değerlendirilmektedir. Değişimin kurumları monotonluktan çıkarması, personelin çalışma alanındaki tek düze gelen alışkanlıklarından çıkarak dikkatini arttırması, yeni olanaklar sunması, personelin kendini yetiştirmesi ve becerilerini arttırması için bir teşvik olması, örgütün içinde yeni bir hava oluşması, yapılan işlerin doğruluğunun tekrar teyit edilmesi ve personelin iş tatmin duygusunun gelişmesi gibi sayılabilecek pek çok yararı vardır (Özdemir, 2000). Bu durumdan yola çıkarak okul yöneticilerinin değişimin yararına inanmaları bütün bunların gerçekleşmesi için büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların değişimin gerekliliğine inanması, kurumun ilerlemesinden çok kişisel bir gelişim olacağına inanmaları değişimin daha başarılı gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır. Yani bireyler kurum değiştiğinde ben de daha bir konumda olacağım düşüncesinin gelişmesi değişimin gerçekleşmesinde olumlu katkı sağlayacaktır (Wheatley, 2006, s. 148).

Değişimin yararına inanmak, değişim ile birlikte gelecek olan güvensiz ortamı ve yaşanabilecek karışıklık durumunu çözme kısmında etkili olabileceği söylenebilir (Akt.Toprak,2019).

**Değişime Direnç.** Kurum içinde yapılmak istenen değişimin önüne geçme ,güven duymama, septik bakış açısı ,geciktirme veya değişimin olmasını engelleme gibi davranışların gerçekleştirilmesine değişme direnç olarak tanımlanmaktadır. Direnme; bireyin kendini değişimin etkisinden korumaya dönük davranışının göstergesidir. Kısaca direnç, değişime karşı en tipik birey ya da grup tepkisidir (Özgen ve Ölçer, 1997). Kurumlarda , bütün canlıların değişime gösterdiği ortak tavrı göstererek bulunduğu konumu korumak için değişme karşı koyar. Değişim kavramı için ne kadar geçmişe gidiyorsak, değişime direnç içinde o kadar geçmişe gideriz (Saydam 2005).

Devamlı değişim yaşanan günümüzde kurumların değişimi kabul edip benimsemeleri önemli bir problem olarak durmaktadır. Lewin'e (1947) göre, kurumlarda değişime destek veren ya da değişimi istemeyen kişiler mutlaka her zaman olacaktır. İnsanın içinde var olduğu sistemler yarı durağan denge (quasi-stationary) halinde varlığını sürdürmektedir. Değişim yapılmak istendiğinde bu yarı durağan denge halini bozmuş olacağı için tekrar denge durumuna gelmek isteyecektir. Bu durumda değişime karşı bir tepki oluşturacaktır (Schein, 1996, s. 28).

Çalışan personel değişim için ortaya çıkacak durumu gerçekleştirebilmek için yeterliliklerini geliştirmek gerekecektir. Dolayısıyla daha fazla çalışma ve yeni bir takım şeyler öğrenme personel için rahatsızlık oluşturabilmektedir. Bu da direnç oluşumunu getirecektir (İnandı, Yeşil, Karatepe ve Uzun, 2015, s. 564).

Direnç konusunda yeni yaklaşımlar, direncin aslında kurum için faydalı bir durum olduğu ve olumsuz değerlendirilmemesi gerektiğini vurgulamaktadır (Dent ve Goldberg, 1999; Furst ve Cable, 2008). Çünkü gösterilen direncin nedenleri araştırıldığında değişim yönetimini aksatacak olgularda çözülmüş olacaktır. Değişime karşı olan kişilerin görüşleri dinlenip değerlendirildiğinde amaçlar tekrar

oluşturulacak ve geliştirilmesi sağlanacaktır (Köse, 1997; Lüscher ve Lewis; 2008; Ford ve Ford, 2009). Yani aslında değişime karşı direnç gösterenler değişimin gerçekleşmesi adına önemli bir potansiyel taşıyor olabilirler.

Okul yöneticileri çalışanlarını değişim sürecinde gerekli desteği gösterirse değişim için gerçekleştirilecek direncin önüne geçilmiş olacaktır ( Akt. Toprak ,2019).

**Statükoyu Koruma.** Latince bir kelime olan statüko (status quo); yeni bir durum oluştuğunda bu durum ile ilgili bir şey yapmama olarak tanımlanabilmektedir (Samuelson & Zeckhauser, 1988: 8). Türk Dil Kurumu statükoyu en yalın anlamı ile “sürer durum” olarak açıklamıştır (TDK, 2014). Bu bağlamda statüko değişim kavramının karşıtı olarak görülebilir.

Değişime karşı engellerin en başında statüko, yani “mevcut kurulu düzen” gelmektedir (Aktan, 1999a: 82). Değişimin gerçekleşmesi ve başarılı olabilmesi için statükoya karşı üstün gelmesi gerekmektedir. Nitekim Fullan’a (2001) göre, eğitim kurumları değişim için düğmeye basar ancak yeterli destek görmezse değişim devam edememektedir.

Statüko, değişimin önündeki en ciddi engeldir. Statükocular, değişimi kabul etmezler. Hatta statükoyu korumaya ve devam ettirmeye çalışırlar (Aktan ve Yay, 2016, s. 51). Tabii bunun en önemli nedenlerinden biri de mevcut konumda sahip oldukları menfaatlerdir. Ancak geçmişten günümüze değin değişen durumlara uyum göstermeyen her kurum ,kişi bulunduğu konumda kalmışlardır. Tarih göstermiştir ki statüko her zaman değişime yenik düşmüş ve değişmeyen kişiler de varlıklarını sürdürememişlerdir (Akt. Çakmak ,2019).

İçinde bulunduğumuz değişim çağında yok olmak istemeyen kurumların statükoya galip gelmesi şarttır. Denilebilir ki eğitim bünyesinde gerçekleştirilen değişimler toplumu etkilemesi kaçınılmazdır (Eskicumalı, 2003, s. 16). Bu konudaki başarı da değişime olan inanç ve eğilimin ne kadar güçlü olduğu ile ilgili olduğu söylenebilir. Bu başarının sağlanması için çok küçük yaşlardan itibaren değişimi oluşturacak düşünce yapısının oluşturulması bu yönde eğitim verilmesi önem kazanmaktadır (Akt. Çakmak, 2019).

### ***Değişim Türleri***

Değişim çok farklı türde gerçekleşebilmektedir. Gerçekleşen değişimler amacına, gerçekleşme şekline ,değişimin hedef alanına göre de ayrılabilir.

Ancak özellikle alan yazında karşımıza çıkan en sık değişim türleri kısaca ifade edilecektir.

**Planlı ve Plansız Değişim.** Planlı-Plansız değişim, yapılması istenen değişim ile ilgili değişim gerçekleşmeden önceki süreçtir. Değişim ile ilgili karşılaşılabilecek bütün olasılıklar düşünüldüğü ,daha çok kontrollü bir şekilde yürütülen bir tür olması nedeniyle istenmeyen sonuçlarla karşılaşma pek rastlanmamaktadır. Bu yöntemde değişim yaşanması sırasında bir bilir kişi tarafından kontrol altında tutularak bir sorun çıkması durumunda gerekli müdahale yapılabilmektedir. Planlı değişim, değişim ile ilgili her evrede ne yapılması önceden tasarlanmış bir model olarak açıklanmaktadır. Plansız değişim ise, değişimin hedefinin , nereye doğru gideceğinin ve değişim sırasında gerçekleşen evrelerin tasarlanmadığı bir türdür (Budak ve Budak, 2004: 547).

Okullarda planlı değişim olduğu takdirde aslında değişime karşı geliştirilecek direnci de engellemiş olacaktır. Dolayısıyla eğitim kurumlarında daha çok planlı değişim istenmektedir (Akt. Çakır ,2009) .

Günümüzde sınırlı doğal kaynakları bulunan ve eğitilmiş insan sayısı az olan ülkeleri gelişmiş ülke konumuna getirmek için yapılacak çalışmalar planlı yapılan değişimlerle gerçekleştirilecektir ( Kaya, 1991, s. 12 ).

**Makro-Mikro Değişim.** Makro ve mikro değişim, kurumda gerçekleştirilecek değişimin sayısal verilerini ifade etmektedir. Makro değişim, kurumlarda topyekün değişimi anlatmaktadır ( Koçel, 2005, s. 691). Kurumu daha ileriye götürme biçiminde de düşünebileceğimiz bu değişim kurumun daha verimli olması için çok fazla teknik ve taktik kullanılması olarak da görebiliriz. Mikro değişim ise, örgütün içinde alt ve üst düzeyde herhangi bir konu ile ilgili değişim yapmayı ifade eder. Değişimin kapsamının daralması ya da daha geniş tutulması makro ve mikro değişimin daha değişik bir şekilde anlatılmasıdır (Koçel, 2003: 691).

**Proaktif – Reaktif Değişim.** Bazı kurumlar yaklaşan eğilimleri, nelerin değişebileceğini ,hangi konularda harekete geçilmesi gerektiğini önceden sezerek onlarla ilgili hazırlık çalışmaları yapmaktadırlar. Her türlü alternatif düşünülüp hesap yapılmaktadır. Zamanı geldiğinde de uygulama aşamasına geçerek durumu iyi yönetebilmektedir. Yani öngörülü davranarak her türlü değişime hazır olmak bunun için çalışmalar yapmak proaktif değişim olarak ifade edilebilmektir. Bir durumla ilgili hazırlık yapmadan , zorunlu olarak değişim gerçekleşmesi durumunda eyleme

geçilmesine reaktif yaklaşım olarak tanımlayabilmekteyiz (Akat ve öte., 2002: 392).

**Aktif-Pasif Değişim.** Aktif ve pasif değişim kurumların çevresiyle olan ilişkisi üzerine kurulu bir değişim türüdür. Bir kurum dış çevreden gelen etkiyle bir değişim yapmak zorunda kalıyorsa buna pasif değişim denmektedir. Ancak bazı kurumlar kendi içinde değişim yaparak çevredeki kurumları yaptıkları değişim yönünde etkilemektedirler. Bu değişim türü ise aktif değişim olarak adlandırılmaktadır (Basım ve öte., 2009: 22).

**Ani-Zamana Yayılmış Değişim.** Ani ve zamana yayılmış değişim türü değişimin süresiyle ilgilidir. Bazı değişimlerin hazırlıkları çok iyi yapıldığı için ya da acil ihtiyaç durumu olduğundan çok kısa bir zaman diliminde değişim gerçekleşir. Bu değişim türüne ani değişim denmektedir. Bazı değişimler için alt yapının sağlam olması ya da uzun soluklu bir yol haritası çizilmesi gerekmektedir. Bunun içinde adım adım ilerleme gerçekleşir. Değişim geniş bir zaman diliminde meydana gelmektedir (Koçel, 2003: 691).

**Evrimsel-Devrimci Değişim.** Evrimsel değişim; gerçekleşme süresi daha uzun ,bir taslak çerçevesinde , hareket yönü dışarıdan gelen etkilere göre belirlenmiş, adım adım gidilen bir değişimi ifade etmektedir. Devrimci değişim; birden bire gerçekleşen , çok kısa süre içinde , kökten , az bir zaman sürecinde , gerçekleştiğinde olumlu ya da olumsuz her türlü netice ile karşılaşılabilen ve bulunduğu çevreye etkisi olan değişim olarak tanımlanabilmektedir (Özkara, 2004: 122).

Evrimsel değişim için istem dışı şeklinde gerçekleştiğini söylersek ,devrimsel değişim bilinçli ve isteyerek yapılan değişim olarak ifade edebiliriz. Daha dinamik bir niteliğe sahip olduğunu belirtebiliriz. Ve kurumun bütününe ilgilendirmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olması çevreye uyum sürecini kolaylaştırmaktadır (Dinçer, 2008: 10).

### ***Değişim ile İlgili Kavramların Tanımları ve Aralarındaki Farklar***

Değişim kavramı ile çoğu zaman aynı anlamda kullanılan bazı kavramlar vardır. Bunlar gelişme, büyüme, yenileşme, devrim, evrim, reform gibi kavramlardır. Bu kavramları kullanırken birbirine karıştırsak da değişim bu kavramların genellikle hepsini içine alan çok geniş bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Bu kavramların ortak yanı bir şeyin olduğundan farklı hale gelmesi diyebiliriz. Ayrılan yönü daha çok amaç ve olayın nasıl geliştiği aşaması olarak ifade edilebilmektedir.

**Gelişme.** Gelişme, silsile halinde birbiri arkasına gelen dönemler yoluyla değiştirme olarak ifade edilmektedir. Değişim süreci daha uzun bir zamanda



gerçekleştiği için düzeltici ve daha iyi hale getirme daha uzun bir dönemde değiştirmeyi öngördüğü için düzeltme ve iyileştirme rolüne sahiptir. Daha yavaş ilerleyen fakat devamlı bir değişimi sağlayan bir kavram olarak da tanımlanabilmektedir (Akt. Ozkara,2019).

Kurumsal gelişim, kurumun potansiyelinin artmasını sağlayan etkinliklerdir. Bu etkinlikler kurumun bulunan bütün personeli kapsayan planlı çalışmalardır. Gelişmeci bir yaklaşımla değişim, problemleri ortadan kaldırma , eksiklikleri tamamlama, uyum sorunlarını çözme , daha iyi iş çıkarma için çalışma diyebilmekteyiz (Cummings ve Worley, 2009; Dawson, 2003; Özdemir, 2000; Aktaran: Er, 2013: 13).

Gelişme genellikle ilerleme ve daha olgun hale gelme manası da içerdiği için (Özdemir, 2013a) bu kavram, olumlu olarak nitelendirilebilir. Fakat değişim için her zaman olumlu bir anlam taşıdığı söylenemez. Değişim olumsuz olarak da meydana gelebilir (Erdoğan, 2015). İki kavramı birbirinden ayıran en temel fark olarak görebilmekteyiz. Gelişme, var olan durumun olumlu yönde ilerlemesi olarak değerlendirilebilir (Çağlar, 2005).

**Büyüme.** Büyüme, bir gelişme ve değişim sürecidir. Gelişim daha geniş kapsamlı olarak düşünülebilir. Büyüme kavramı daha dar bir anlam içermektedir. Büyüme daha çok kurumların hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken , gelişme ise bu hedeflerin değişmesi yönünde bir yol takip etmesini sağlamaktadır (Elma ve Demir, 2014). Büyüme kavramı, kurumların kendi içinde kendi yapısında bulunan işleyiş ve kaynaklarını kullanarak nitelik ve nicelik olarak artması olarak ifade edilebilir (Başaran, 1998).

Büyüme kurumun tüm değerlerinin değişmesini sağlayabilmektedir. Kurumlar bir noktaya kadar büyümeleri sorun yaratmazken belli bir limiti aştıklarında artık sorunlarla yüz yüze gelebilirler. Bu sorunların halledilmesi artık çok daha zor bir duruma gelebilmektedir. Artık sorunların çözümünde kullanılan yöntemler işe yaramaz hale gelmektedir. Bu aşamada her anlamda kurum yeniden yapılanma ihtiyacı içinde kalmaktadır. Bu bağlamda kurumlar yapısal değişimler yapmak zorunda kalmaktadır (Çağlar, 2005).

**Yenileşme.** Yenileşme kavramı, kurumların çevre şartlarının değişmesiyle kendi bünyesini ,misyonusunu ve sürecini revize etmesi olarak ifade edilebilir (Başaran, 1998).Bir hedef doğrultusunda denemiş yollardan farklı bir yol çizmektir. Yenilik, genel olarak “bir bireyin , bir topluluğun , bir kurumun ya da bir toplumun

mevcut değerlerini yeniden şekillendirme olarak ifade edilmektedir (Higgins, 1995: s.35)

Yenileşme kavramında geriye dönme gerçekleşmez ancak değişimde geriye dönüşler de yaşanabilmektedir. Yenilik istenen ve planlanan bir olgu olmasına karşılık değişim için aynı durum söz konusu olmayabilir .Planlı ve istendik değişimler ile ortak nokta oluşturulabilmektedir. Değişim müdahale olmaksızın kendiliğinden oluşabilirken yenilik için müdahale şarttır (Helvacı, 2015; Özdemir, 2013a; Özden, 2005).

**Devrim.** Devrim; çok az bir süre içinde gerçekleştirilen ve mühim değişimlerin yaşanmasına neden olan bir olaydır. Devrimlerin gerçekleşmesiyle değişimler de gerçekleşebilir. Devrim dediğimizden üst katmandan alt tabakaya ya da aniden , çok az bir zamanda meydana gelmektedir (Erdoğan, 2002: 18 ).

Devrim de var olan düzenin tamamen değiştirilmesi yenisinin getirilmesi söz konusudur. Değişimler ise problemlili kısımlar ele alınarak değiştirilmeye çalışılır ve sorun yaratmayan durumlar ele alınmayabilir. Devrim belli bir hedefe dönük ve plan dahilinde yapılması yönüyle yeniliğe benzer özellikler taşırken daha hızlı olması ve bütünüyle ortadan kaldırması yönüyle ayrılmaktadır. Yenilik de bütün unsurları kapsamayabilir. Sadece bazı durumlar için yenilik gerçekleşebilir. Toplumlar için devrim ya tabandan ya da tepeden ani bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Değişim için ise daha yavaş ve toplumu düzenleyerek yürütülmektedir (Çelebioğlu, 1982; Akt. Erdoğan, 2015). Bu yönüyle de devrim ve değişim birbirinden ayrılmaktadır.

**Evrin.** Evrim kavramı, doğal yollardan, belli bir düzen içinde yavaş yavaş oluşan değişim süreci olarak tanımlanabilmektedir. Evrim bir canlıda, nesnede veya olguda, belli bir sürede ve eski haline dönmeyen mümkün olmadığı, müdahale gerektirmeyen bir değişim süreci olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1998). Doğal olarak gelişen bu süreçte çevre şartları etkisi göz ardı edilemez. Bu tür değişimler daha çok, toplumların kendi kültürlerini başka toplumlara taşıyarak yeni bir kültür oluşmasını sağlar. Bunun sonucunda evrim gerçekleşmektedir (Çağlar, 2005).

**Reform.** Bir şeyin eskisinden daha iyi duruma getirilmesi için yapılan değişim, iyileştirme, düzeltme ve ıslahat (Demirtaş ve Güneş, 2002) olarak ifade edilmiştir. Reform yenilik kavramında daha kapsamlıdır. Reform daha çok bir hedeflerinden ,kuruluş misyonundan uzaklaşmış kurumların yeniden yapılandırılması ve düzeltilmesi olarak da açıklanabilmektedir. Reform daha çok zamanın koşullarına uygun hale getirme çalışmaları olarak görülebilmektedir .Reform ise kötüye giden bir

işleyişin daha önceden koyulmuş hedeflerine ulaştıracak biçimde iyileştirme yapma hareketidir (Özden, 1998). Bu anlamda değişim geriye doğru da yaşanabilirken reform ileriye dönük bir eğilim göstermektedir.

### ***Değişime Zorlayan Nedenler***

İnsanlar gibi kurumlarda genellikle herhangi bir neden yokken değişimi istemezler. Bilgi çağının içinde olduğumuz bu dönemde teknolojik gelişmelerinin hızı baş döndürücü bir şekilde ilerlemektedir. Modern çağ ile gelen hızlı akış değişimi zorunlu kılmaktadır. Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için bu değişime ayak uydurmak zorundadır. Hızlı gelişen bu süreçte değişimin neden kaynaklandığını bilmek kurumların ayakta kalması için önem taşımaktadır (Ekinci, 2006: 57). Ancak değişim neden gerekli sorusuna cevap vermediğimiz durumda gerekli müdahaleyi yapamayacağımız için değişim başarısız olacaktır. Kurumlar değişim için amaçlar oluşturmak zorundadır. Amacı olmayan bir değişim başarısızlığa mahkumdur. Amaçsız bir değişimin başarılı olması mümkün değildir (Yeniçeri, 2002: 162).

Kurumlardaki değişim için oluşan nedenlerin hepsi aynı derecede önem taşımamaktadır. Bazı nedenler fırsat ,bazıları tehdit olarak görülebilmektedir. Başarı için kurumlar fırsat ve tehdit unsurlarını iyi analiz ederek değişim gerçekleştirmelidirler (Coroğlu, 2003: 91). Değişimin nedenleri dışsal ve içsel nedenler olmak üzere iki temel grupta toplanabilir.

**Değişimin Dışsal Nedenleri.** Kurumlar için dışardan gelen baskılar çok farklı şekilde görülebilir. Coğrafi etmenler, salgın hastalıklar, çevreden gelen istekler, müşteri memnuniyetleri vb.... Günümüzde hiçbir kurum tek başına varlığını sürdüremez. Dolayısıyla çevreden gelen etkilere uyum sağlamak zorundadır. Aksi takdirde varlığını koruyamaz. Kurumlar çevreden gelen etkilere kendilerini kapatarak değişimi gerçekleştiremezler. Kurumların dışarıdan gelen zorlayıcı etkiyi anlaması, benimsemesi ve gerçekleştirme isteği değişimin başarısını etkilemektedir (Aykaç, 1991: 117). Değişimi başlatan dış nedenler aşağıdaki başlıklar şeklinde açıklanabilir:

**Teknolojik Koşullar.** Teknoloji; üretim yaparken faaliyetlerinde bulunurken, insanların kullandığı yol ve yöntemler olarak tanımlanabileceği gibi insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak da tanımlanabilir (Tokat, 1996, s. 73).

Birçok görüşün hem fikir olduğu konu değişimin gerçekleşmesinde etkili olan öncü kuvvetin teknolojik gelişmeler olduğu ifade edilmektedir (İnce,

2005). Kurumlardaki değişimin en önemli nedenlerinden biri ve hatta değişimin olması için baskı unsuru olan güç teknoloji olarak vurgulanmaktadır. Günümüz koşullarında kurumlar varlıklarını devam ettirebilmek için teknoloji ile bütünleşik bir yapıya sahip olması gerekmektedir (Tokat, 2012: 42).

Teknolojide meydana gelen gelişmeler eğitimde de kendini göstermektedir. Ders kitapları artık bilgisayarlarda yer almaktadır. Öğrencilerinin ödevleri için geri dönüt sağlama aşamasında yine bize yardımcı olmaktadır. Teknolojik gelişmeler sayesinde herkesin bilgiye kolayca ulaşmasına bu da fırsat eşitliğinin gerçekleşmesine neden olmaktadır. Teknolojik gelişmeler ile artık bireysel ya da kitleler halinde eğitim gerçekleşmektedir. Teknolojinin getirdiği kolaylıkları kullanarak eğitimde yönetim alanında , öğretim aşamasında , değerlendirme yaparken bir takım değişimler yapılması eğitimdeki kalitenin artmasına yardımcı olacaktır (Alkan, 1997).

Teknolojik gelişmeler, ülkelerin iktisadi durumları ,toplumsal yapısı ,siyasal düzeni ve nüfus özellikleri ile de yakından ilişkilidir( Akt.Ak ,2016).

***Siyasal Koşullar.*** Ülkelerin yönetim şekilleri ve işleyişleri sürekli değişmektedir. Geçmişten günümüze toplumların şekillenmesinde ve ekonominin, hukuk kurallarının belirlenmesinde siyasi koşullar etkili olmuştur. Günümüzde insan hakları, demokrasi, düşünce özgürlüğü gibi kavramlar gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Bu konuda iletişim araçlarının gelişimi ve küreselleşmenin etkisi göz ardı edilmemelidir (Selçuk, 1999: 129).

Devletin iktisat ile ilgili politikası ,toplumla ilgili politikası ,eğitim, sağlık ,çevre gibi konularda yürüttüğü politikalar kurumları bağlayıcı niteliktedir. Örneğin devletin eğitim ile ilgili yürüttüğü bir proje ya da bir uygulama eğitimle ilgili bütün kurum ve kişileri etkileyerek bu konuda değişimleri de beraberinde getirecektir. Bütün eğitim kurumları bu politikaya uyum sağlamak adına bünyesinde bir takım değişimler yapacaktır (Müftüoğlu, 2005: 21).

Küresel ölçekte gerçekleşen gelişmeler ülkelerin yönetim şekillerini de etkilemektedir. İletişim teknolojilerin gelişmesi ve bilgi çağı demokrasinin daha fazla gelişmesine ve güçlenmesine zemin hazırlamıştır (Akt.Ak,2016).

***Ekonomik Koşullar.*** Kurumlar iktisadi yapıların unsurlarını oluşturan parçalarındandır. Bundan dolayı kurumların ekonomik olaylarla sıkı bir ilişkisi vardır. Ekonomideki değişimler kurumları olumlu ya da olumsuz şekilde etkilemektedir ( Akt.Aslaner,2010).

Ekonomik göstergelerdeki zaman zaman yaşanan değişimler kurumların bu değişime uyum sağlamalarını bazen güçleştirmektedir. Bulunduğu konumu mevsimsel veya diğer dönemsel nitelikteki uzun veya kısa süreli değişimler bunlarla yüzleşen örgütleri uyum sorunu ile baş başa bırakmaktadır. Ekonomik sistem içerisindeki yerlerini muhafaza etmek ve rekabet avantajı sağlamak isteyen örgütler, yapılarını ve işleyiş biçimlerini söz konusu değişikliklere en uygun biçimde adapte etmek durumundadırlar ( Akt.Aslaner,2010).

Ekonomideki yenilikler istihdam ile ilgili sorunları ortaya çıkarmakla beraber yeni iş sahaları meydana getirmektedir. Okullarda yeni iş sahalarına yönelik eğitim verilmesi beklenmektedir. Dolayısıyla çeşitlenen ve yeni yeni oluşan meslek gruplarına yönelik eğitim verilecek bölümlerin açılması ve geleceğin beklentisini karşılayacak eğitim kurumlarının açılması yönünde değişim gerçekleşmesi kaçınılmaz olacaktır (Çalık, 2003).

**Toplumsal Koşullar.** Toplumlar insanlar tarafından meydana geldiği için canlı ve dinamik bir yapıdadır. Dolayısıyla toplumların yapısına göre kimisi daha yavaş ,kimisi çok hızlı ama her şekilde sürekli değişen yapıya sahiptir (Yeniçeri, 2002: 27). Toplumdaki değişimler her zaman olumlu yönde bir ivme kazanmasa bile mutlaka bir hareket ve değişim başlatacaktır. Toplumlar herhangi bir nedenle ( savaş, ticaret ,keşifler.....vb.) karşılaştıklarında kültürel açıdan birbirilerini etkileyecek bu da aslında dünya genelinde bir değişim meydana gelecektir. Bu bağlamda değişim sosyal yapının farklı özellikler kazanmasıdır. Kültürel özelliklerin, toplumun davranış biçimlerinin ve ilişkilerinin farklılaşmasıyla değişim ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kurumların değişmesi de kültürel değişim gerçekleştiğinde ortaya çıkacaktır (Tolan, 1975: 279).

Toplumdaki değişimler siyasi ,ekonomik ,kültürel değişimlerle birlikte yürümüş ya da bu alandaki değişimleri tamamlamaya çalışmıştır. Tarihe baktığımızda bir çok siyasi olay toplumsal değişimi getirmiş ve modern toplumlar oluşmuştur. Günümüz toplumları çok hızlı değişen ve değiştikçe hem var olan sorunları çözen aynı zamanda yeni sorunlar ortaya çıkaran toplumlardır Toplumların değişmesi kurumlarında değişimine neden olacaktır. Toplumların en önemli yapılarından olan okullar toplumun getirdiği değişimlere kayıtsız kalamaz ve kendini bu şartlara göre tekrar yapılandırmak zorundadır. Toplumdan gelen beklentileri karşılayamazlarsa varlıklarını koruyamayacaktır. Eğitim kurumları dış

çevreden etkilenen ve bulunduğu çevreyi etkileyen bir kurum olduğu için okullar değişim sürecinde önemli bir yere sahiptir (Elma ve Demir, 2014).

**Doğal Koşullar.** Sanayi Devriminin getirdiği üretim faaliyetlerinin değişimi ile çevresel sorunlar ortaya çıkmıştır. Dünya geri dönülmez çevre sorunları ile uğraşmakta ve çözümler üretmektedir. Teknolojik gelişmeler ve sanayi devrimi doğal çevrenin kirlenmesi ve kaynakların aşırı tüketimi sorunlarını beraberinde getirmiştir (Özalp, 1998: 181). Kurumlar bu sorunlardan etkilenmektedirler. Kurumlar değişim gerçekleştirirken bu koşulları göz önünde tutmak zorundadırlar. Toplumların şekillenmesinde en önemli yere sahip olan kurumların başında gelen okullar misyon ve vizyonunu çevre duyarlılığı çerçevesinde oluşturmazlarsa rekabet koşullarında yenik düşecektir. Varlıklarını sürdürmekte zorlanacaktır (Akt. Ak,2016).

**Değişimin İçsel Nedenleri.** İç etmenler açısından örgütsel değişmeyi açıklamaya çalışan yaklaşımlar, örgütlerin amaç, yapı, süreç, teknoloji ve insan gibi iç öğelerden oluştuğunu savunmaktadır. Bu öğelerden birinde veya birkaçında gerçekleşecek herhangi bir değişimin örgütsel değişime neden olabileceği kabul edilmektedir (Helvacı, 2015).

İçsel nedenler kurumların kendi içinde gelişen olay ve olgulardan oluşmaktadır. Verimin düşük olması, personelin motivasyon eksikliği , çalışanların istekleri, kurum içindeki çatışmalar ..... vb. şeklinde örneklendirilebilir. Bu tür faktörler kurumların değişime gitmesine neden olabilmektedir (Koçel, 2011: 675).

**Büyüme.** Kurumlar dinamik bir yapıya sahip oldukları için büyüme özelliği göstermektedirler. Kurumlar belli bir seviyeye kadar büyürler ve işleyişlerini yürütebilmektedirler. Ancak bir noktadan sonra gelen büyüme mutlaka değişimi getirmektedir (Tüz, 2004: 23). Bir noktadan sonra kurum içinde görev ve yetkiler, kararların alınıp iletilmesi , çalışanları denetleme gibi konularda sorunlar oluşmaktadır. Bu sorunları ortadan kaldırmak için değişim kaçınılmaz olacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 216).

**Küçülme.** Küçülme ,kurum yöneticilerinin kararları doğrultusunda bir takım yol haritaları belirleyerek çalışan sayısını , giderleri ve işleyişi aza indirme olarak tanımlanmaktadır (KOÇEL, 2003: 429). Mevcut yapıdan başka bir yapıya geçiş yaşanmasıdır.

Çok hızlı bir değişim yaşandığı günümüzde kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için yeniden yapılanma davranışı göstermektedirler. Zor durumda

kalan kurumlar , tekrar devam etmek için değişim yapmak ve maliyeti azaltmak isterler. Bunun için en kolay yol küçülmeye gitmektir. Kurumlar küçülmeye giderken bürokrasiyi azaltmak, kararları daha süratli almak, çalışanlarla daha rahat iletişim kurmak , verimi arttırmak ve girişimciliği desteklemek gibi amaçları hayata geçirmek istemektedirler. İşlerde fark edilir biçimde azalma meydana gelmektedir (ERDOĞMUŞ, 1999: 23).

Kurumlar çevre koşullarına uyum sağlamak ya da çevreyi etkilemek için ( rekabet) küçülmeye gidebilmektedir. Küçülme kurum içinde korku ,kaygı ,stres yarabilmektedir. Bu tür sorunların önüne geçebilmek için dikkatli davranmak gereklidir (Koçel, 2003: 429-430). Küçülmeden beklenen verimi elde etmek için sorunlara karşı planlı bir değişim gerçekleştirilmelidir (Akt.Ak,2016).

**Kurum Birleşmeleri.** Kurumlar piyasada etkililiğini arttırmak, verimliliği yükseltmek için ve büyümenin getirdiği avantajları sağlayabilmek adına birleşme yöntemine başvurumaktadırlar. Durumu düzeltmek adına da yapılabilmektedir. çalışmalarını daha verimli hale getirmek, büyümenin olumlu sonuçlarından yararlanmak ve kötüye giden işletmelere hayatta kalma şansı vermek amacıyla bu yöneme başvurumaktadırlar. Kurumları birleştirirken temel nokta ekonominin birleşmesidir. Birleşen kurumlar yapılarına tekrar şekil vermek zorunda kalmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 216).

**Tepe Yönetimin Değişmesi.** Bir kurumun yönetici kadrosunda değişiklik beraberinde değişimi getirmesi kaçınılmazdır. Çünkü yeni kadronun iletişim şekli ,tutum ve davranışları ,personeli denetleme yaklaşımı ,sürecin işleyişinde yürüttüğü stratejiler , bakış açısı farklı olacaktır (Çetin, 2008: 126). Bu bağlamda kurum içinde uygulamalarda değişim yaşanması gerekecektir. Bu noktada gelen yeni anlayışa uyum sorunları da birtakım değişiklikler yapılmasına neden olacaktır (Tüz, 2004: 22-23).

**Kuruma Bağlı Eksiklikler.** Kurumların içinde birtakım eksiklikler artık değişimi gerekli kılacak kadar sorun olabilmektedir. Kurumlardaki bu yetersizlikler aşağıdaki gibi sıralanabilir: (Özkan, 2002):

- Hızlı karar vermeme,
- Yanlışlıkların giderek artması,
- İletişim konusunda yaşanan sıkıntılar
- Tepe yönetimin karar alırken ve denetim yaparken fikir alış verişinde bulunmaması

- Kurumlardaki sağlık sorunları ve çeşitli nedenlerden dolayı yapılan devamsızlık ,
- Kurumları rekabet etmesine yardımcı olacak girişimciliğin olmaması ,
- İş yerinde bulunan birimler arasındaki işbirliği yapılamaması
- Kurumların misyon ve vizyonlarının net olmaması,
- Kurumlarda denetim faaliyetlerinin yapılmaması ya da yetersiz yapılması

Bu maddelerde yaşanan sorunların büyüklüğü, kuruma verdiği zararın şiddeti değişimi zorlayacak ya da erteleyecektir.

**Personelin Değişim İsteği.** Çalışan personelin davranışları değişimin nedenlerini ortaya koymak adına önemlidir. Değişim isteyen personel mutlaka yönetimde yer alan kişilere bu durumu davranışlarıyla belli etmektedirler. Değişimden yana olan bu tavır kurumlarda gizli tutulmaz. Yönetimde bulunan kişiler tarafından fark edilmesini sağlayacak hal ve hareketler sergilemektedirler. Bu durumda yöneticiler personelin hal ve hareketlerini sürekli gözlemlemeli ve buna yönelik bir çalışma yapmaya zaman ayırmalıdır. Yine yöneticiler değişim ile ilgili ihtiyacın olup olmadığı ile ilgili bilgiyi sağlayabilmek için öğretmenleri çalışırken de yanlarına gidebilirler. Bu durumda değişim ile ilgili ihtiyaç konusunda bilgi sahibi olunabilmektedir (Mergal, <http://www.aaias.edu.>, 2000).

**Değişimin Önemi.** İçinde oluştukları toplumsal çevrenin bir ürünü olan örgütler, bu çevrenin sürekli değişmesi karşısında kendilerini çevreden gelen bu değişime ayak uydurmak zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadırlar. Kurumlar belli bir hedefi gerçekleştirmek için kurulduklarına göre toplumun ihtiyacını karşıladığı ölçüde varlığını sürdürebilecektir. Dolayısıyla çevreden gelen istekler ve ihtiyaçlar doğrultusunda kendini yenilemek için çaba göstermek zorunda kalacaktır (Sağlam, 2000: 6).

Kişileri toplumsal yaşama hazırlayan en önemli kurum olan okulların da kendilerini değiştirmesi dönüştürmesi ve daha iyi bir duruma getirmesi önem taşımaktadır (Hergüner, 1998). Gelecekte okullar varlıklarını devam ettirebilmek için gelişmek ve değişmek zorunda kalacaktır. Globelleşen dünyada ülkeler bilgi birikimlerini hızla yayarak bilgi zenginliğinin oluşmasına katkı sağlayacaktır (Balay, 2004).

Günümüzde değişimin en büyük çıkmazı değişimin çok hızlı gerçekleşmesidir. Yani günümüzde herhangi bir zaman diliminde gerçekleşen olayların niceliği değişimin hızını anlatmaktadır. Ayrıca 20.yy.'in ikinci döneminde değişim hızının yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Oluç, 1963: 4). Dolayısıyla bu



hızlı değişim artık öngörülerin yeterli gelmediği ,geçmişe bakarak olayları tahmin etmenin çok mümkün olmadığını göstermektedir(Düren,2000;s.21). Artık bir düzen içinde devam eden bir dünyadan kaos , tahmin edilemeyen krizler , geçici eğilimler yaşanan bir dünyaya geçmekteyiz.

Değişimin önemli hale gelmesinde teknolojinin hızlı değişimi çok büyük bir etken oluşturmaktadır . Teknolojideki bu değişimler okullarda çeşitli farklılıklar meydana getirmiştir. Öğrenmenin dört duvar arasında gerçekleşmediği bir dönemdeyiz. Artık öğrenme sanal bir dünyada gerçekleşmektedir.. Bunun sonucunda artık bilgiye ulaşmak her zaman ve her yerde mümkün olabilecektir (Çalık ve Sezgin, 2005).

Günümüz dünyasında bilim ve teknoloji alanındaki ilerlemeler bilginin giderek artarak ciddi bir boyuta gelmesini sağlamıştır. Yaşanan devamlı değişim bilgi ve teknolojinin sebebi ve aynı zamanda sonucunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda eğitim kurumları da bulunduğu çevreye bağımlı olmakla birlikte çevredeki olup bitene kulak vermek ve uyum sağlamak zorunda kalmaktadır (Çalık, 1997). Teknolojik uygulamaların öğrenme sürecine destek vermesi eğitim kurumlarının teknolojik gelişmelere kapalı olamayacağını göstermektedir. Bu bağlamda verim elde etmek için baskı sonucu bireylerde , kurumların hedeflerinde ve sürecin yürütülmesinde değişim yaşanması kaçınılmaz olmuştur ( Spitulnik ,2001). Dünyada var olan rekabet ortamında başarısızlığa uğrayan ülkeler diğer ülkelere bağımlı olması kaçınılmaz olacaktır (Drucker, 1993).

Gelecekte neler olabileceğini iyi tahmin eden ,bilgiyi doğru toplayabilen, gelebilecek tehlikelere karşı çağın yeniliklerinin getirebileceklerini daha erken görebilen, daha çok bilgi toplayan ,pek çok insanın fikirlerini önemseyen, yaşanabilecek yeniliklerle ilgili ön hazırlık içinde bulunan kurumlar daha uzun süre varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bunun nedeni sürekli ve ne yazık ki acımasız bir değişim olduğu gerçeği ile ilgilidir (Hargreaves, 2002). Bu bağlamda kurumlar değişim için olumlu tutum sergilemeli ve değişimi doğru yönetmeleri gerekmektedir. Bunun da ötesinde sürekli varlığını devam ettirmek için , Drucker'ın “değişimi yönetmenin tek yolunun değişimi yaratmak” fikri sürekli göz önünde tutulmalıdır (Akt. Erlendsson, 2000).

**İlgili Araştırmalar.** Keleş Mehmet, 2020 yılında ilişkisel tarama modeli ile yaptığı araştırma evrenini Konya il merkezinde resmi okullarda görev yapan müdür ve müdür yardımcılarında oluşturdu, örneklemin ise 374 müdür ve müdür yardımcısı

ile yaptığı ‘ İlkokul Yöneticilerinin Değişim Eğilimlerinin Yaşam Boyu Öğrenme Becerilerine Etkisi’ adlı çalışmasında elde ettiği sonuçlar göre eğitim düzeylerine göre değişim eğilimlerinin anlamlı bir şekilde fark yarattığı daha yüksek eğitime sahip yöneticilerinin değişim eğilimlerinin de yüksek olduğu ortaya çıkarılmıştır. Yine kıdem yılına göre incelendiğinde kıdem yılı daha fazla yöneticilerin değişim direnci daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır. Değişimin yararına alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir.

Cop Muhammed Resul 2020 yılında ilişkisel tarama modeline göre desenlenmiş betimsel nicel yöntemle yaptığı ,araştırmanın evrenini Kocaeli ili Derince, Gölcük ve İzmit ilçelerinde yer alan MEB’e bağlı ilköğretim, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan öğretmenler tarafından oluşturulan ,örneklemine ise Kocaeli ili Derince, Gölcük ve İzmit ilçelerinde bulunan 34 farklı okulda görev yapan toplam 485 öğretmenden alınan ‘ Öğretmenlerin Değişim Eğilimleri ile Öznel İyi Oluşlar ‘ adlı çalışmada öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri ile “değişimde girişimcilik” ve “değişimin yararına inanma” alt boyutlarından incelendiğinde aldıkları olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır. Ayrıca öğretmenlerin öznel iyi oluş düzeyleri ile “değişime direnç” ve “statükoyu koruma” alt boyutlarından aldıkları puanlar arasında ise olumsuz yönde bir veri elde edilmiştir. “Değişimde girişimcilik” ve “değişime direnç” alt boyutlarının öznel iyi oluş ile ilişkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Mesleki kıdem arttıkça öznel iyi oluş düzeyi ile değişim eğilimlerinin alt boyutları arasındaki ilişkinin olumlu yönde arttığı saptanmıştır.

Çakmak Nuri ,2019 yılında tarama modeliyle gerçekleştirdiği evrenini Samsun ilinde bulunan dört merkez ilçedeki ilköğretim ve ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin oluşturduğu örneklemine ise Samsun ili 4 merkez ilçesinde yer alan resmi öğretim kurumlarında görev yapan 323 yönetici olarak belirlediği” Okul Yöneticilerinin İş Doyum Düzeyi İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişki ‘ adlı çalışmasında Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri; mesleki kıdem, görev, eğitim düzeyi, ücret, branş değişkenleri açısından fark yaratırken ; cinsiyet, medeni durum, değişkenleri açısından olumlu yönde bir ilişki tespit edilmemiştir. Yöneticilerin girişimci yönlerinin bulunduğu , değişimin yararına inandıkları, statükoyu koruma konusunda pozitif bir yaklaşım ve orta düzeyde değişime karşı direnç oluşturdukları sonucuna varılmıştır.

TOPRAK, Aygöl Çağıl 2019 yılında ilişkisel tarama modeli ile örneklemini Keçiören İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı devlet liselerinde ve özel liselerde görevli 101 yöneticinin oluşturduğu 'Lise Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri İle Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Keçiören İlçesi Örneği' adlı çalışmasında okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile problem çözme becerileri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur.

İhtiyaroglu Neslin ve Karakurt Gökçe 2019 yılında betimsel desende oluşturulmuş araştırmanın evrenini Türkiye'deki 1362 özel eğitim okul müdürü, örneklemini ise tesadüfi örnekleme yöntemi ile seçilen 137 özel eğitim okul müdüründen elde edilen 'Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri' çalışmasında özel eğitim okul müdürlerinin değişim eğilimlerinin olumlu yönde olduğu ortaya konulmuştur.

Canlı Suzan, Demirtaş Hasan, Özer Niyazi 2015 yılında tarama modeline dayalı betimsel çalışma metodu ile yaptığı araştırmanın evrenini, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Adıyaman il merkezindeki ilköğretim okullarında görev yapan 116, ortaöğretimde ise 96 olmak üzere toplam 212 okul yöneticisinden oluştuğu 'Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri' adlı çalışmasında elde ettiği sonuçlara göre okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin yüksek olduğu, cinsiyet ve eğitim düzeyleri ile ilgili alt değişkinlerde önemli farklar gözlemlendiği vurgulanmaktadır.

Arslan Metin Mehmet, 2014 yılında Halk Eğitim Merkezlerinde bulunan 771 müdürden toplanılan verilere göre ilköğretim kurumlarından gelen müdürlerin yaygın eğitim kurumlarından gelen müdürlere göre girişimcilik boyutunda değişim konusunda olumlu yönde düşündükleri ortaya koyulmuştur. Kıdemli müdürlerin değişim eğilimlerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Durdağı Akan ve Şenol Sezer'in 2014 yılında nicel araştırma deseninde ilişkisel modelde, Trabzon il merkezindeki 14 lisede görevli, 1070 öğretmen arasından tabakalı örneklem alma yöntemiyle belirlenen 240 öğretmenden oluşan bir araştırma grubuna yaptığı çalışmada dönüşümsel liderlik özelliği ile öğrenen kurum olma arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yenilik ve gelişmelere ayak uydurmak ve ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırmak için öğrenen örgüt olmanın önemi vurgulanmaktadır.

Can S, 2009 yılında ilişkisel tarama modeliyle , araştırmanın evreni Üsküdar ve Kadıköy ilçelerindeki resmi ortaöğretim okullarının yöneticileri olarak seçmiş olduğu ‘‘ Ortaöğretimde görev yapan yöneticilerin değişimi yönetme yeterliliği: Üsküdar ve Kadıköy ilçeleri örneği’’ adlı çalışmasında yöneticilerin yaş ,kıdem yılı ,eğitim düzeyi ,öğretmenlik branşı, okulun mevcudu, okulun hizmet verdiği süre ile değişime ihtiyaç arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Çakır Başak Sümter 2009 yılında tarama modelinde araştırmanın evrenini Konya İli Merkez İlçeleri ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin oluşturduğu , 299 öğretmen, 45 yönetici örneklem alınarak ‘‘ İlköğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Değişme ve Örgütsel Değişime Direnme Olgularını Algılamaları Üzerine Bir Araştırma’’ adlı çalışmasında ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişim ile ilgili pozitif bir yaklaşım içinde oldukları değişme direnç gösterme düzeylerinin düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Eğitim durumları olan ile ilişkinin anlamlı bir sonuç çıkmamıştır. Cinsiyet değişkeninin de ise bayan öğretmenlerin direnç ve kayıtsızlık olumlu algı oluşturmaktadır. Yöneticilerin değişimi öğretmenlere göre daha fazla olumlu yaklaştıkları ve direnç gösterme oranının düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Bayram Şahin 2009 yılında yaptığı ‘Örgütsel Gelişimin Sağlanmasında Dönüşümsel Liderlerin Rolü’ adlı çalışmasında dönüşümcü liderlerin kendini sürekli yenileyen ve geliştiren özelliğiyle kurumlarda gerçekçi fikirler üretmenin ve sorunlara akılcı yaklaşım tarzının geliştirilebilmesinde çaba gösterdiği vurgulanmıştır. Bu durumun da kurum içinde yaşanabilecek çatışmaları azaltacağı vurgulanmıştır.

### **Kriz ile İlgili Kuramsal ve Kavramsal Temeller**

**Kriz Tanımı.** Kriz kavramı ülkemizde 1858 yılından itibaren kullanılan bir kavramdır. Çok eskiden beri kullanılmakta olup ilk olarak tıp alanında kullanılmış 1960 yıllarında sosyal bilimlerde alanında kullanılmaya başlamıştır. Ekonomi , sosyal ,siyasi ,coğrafi ,tarihi psikolojik pek çok bilim alanı kriz ile farklı tanımlar yapmaktadır Bozgeyik ise (2004;38) krizi ‘‘ beklenmedik öngörülemez , anında müdahale edilmesi gereken ,işletmelerin rutin işlerliğini bozan ,var olan değerlerini ,hedeflerini ve hipotezlerini tehdit eden gerilim durumu’’ olarak ifade etmektedir.

İngilizceden dilimize geçmiş olup aslı ‘‘crisis’’ sözcüğüdür ve kelime ‘‘ insanları etkileyen zorluğa ,zahmete ve insan yaşamının sona ermesine neden

olabilen ciddi ve oldukça tehlikeli durum” olarak tanımlanmaktadır. Bu kelimenin İngilizceye Latince’den geçtiği, fakat Yunanca olduğu söylenmektedir. Kriz sözcüğü, Yunancada ‘yargılamak, ayırmak, karar vermek’ anlamına gelen “krinein” sözcüğünden gelmektedir (Baltaş, 2002; 6).

Türk Dil Kurumunun yaptığı tanımlar şöyledir:

- Bir organda birdenbire ortaya çıkan fizyolojik bozukluk, akse
- Bir kimsenin yaşamında görülen ruhsal bunalım
- Bir şeyin çok kıt bulunması durumu
- Bir şeye duyulan ani ve aşırı istek
- Çöküntü
- Bir ülkede veya ülkeler arasında, toplumun veya bir kuruluşun yaşamında görülen güç dönem, bunalım, buhran şeklinde tanımlanmıştır.

Kriz, “Bir kişinin , topluluğun , kurumun rutin işlerini yapamaz duruma getiren çoğunlukla birdenbire ortaya çıkan , hemen çözüm bekleyen , durumu idare edilmeyen güç ve sıradan olmayan durumlar olarak tanımlanmaktadır (Erkan, 1996, s.547) .

K. A. Slaikou (1990) tarafından yapılan tanımlamaya göre de kriz durumu, “ Sürekli olmayan keder ve düzeni olmayan durum olarak tanım yapılmaktadır. Yine her zaman çözümlendiğimiz yönetmelerle çözümediğimiz genellikle olumsuzlukla sonuçlanan ancak olumlu neticelerin olabileceği bir durum olarak da tanımlanmaktadır (aktaran: Brock, Sandoval ve Sharon, 2001, s.15).

Sosyal bilimler sözlüğünde kriz “ bunalım, buhran, kriz, sürpriz bir toplumsal, iktisadi veya psikolojik bir olay sırasında olağan seyreden sürecin aniden değişmesi ve problemin çözülmesinde her zaman kullanılan yöntemlerin işe yaramaz hale gelmesi sonucu yaşanan gerilim” olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Acar, 2002; 80).

Kriz, bir kurumun yüksek hedeflerine karşı tehdit oluşturan , kurumun varlığını tehlikeye sokan ve anında müdahale edilmesi gereken ; kurumun kriz için oluşturulan planlarının yerine getirilemediği gerilim oluşturan bir durum olduğu ifade edilmektedir (Akdemir, 1997: 338).

S. Fink’e (1986) göre de krizler, kurumları değişime ve yeni oluşumlara zorlamaktadır. Bu bakış açısına göre krizler kurumların gelişmesi için birer fırsat olarak görülebilir (aktaran: Yılmaz, 2003, s.1). Yine kriz dönemlerinde oluşturulan

gruplar kişilerin birlikte çalışma ortamı yaratması açısından da bir kazanım olarak görülebilir.

Pearson ve Clair'e göre; kriz, "olasılığı az fakat kurumun yaşamını ciddi boyutta tehdit eden , ortaya çıkan herhangi bir sonucun sebepleri ve getirdiği etkileri bakımından belirsizlik taşıyan ve anında karar alınması gereken durum " olarak ifade edilmektedir.

Bir olaya kriz diyebilmek için kurumun rutin sürecinde beklenmeyen ciddi olaylar yaşanması ve kurum yöneticileri tarafından alınacak önlemler için yeterli sürenin olmaması ve var olan sürenin istendik şekilde kullanılamaması , personelin verdiği desteğin ortadan kalkması , moral ve güdülenmenin azalması gibi durumların hepsinin veya bir kaçının yaşanması gereklidir (Avgan, 2010, s. 12).

Kriz, kurumu ve yöneticisini zor duruma sokan iletişim sırasında aksamaların olduğu istenilen bilginin elde edilemediği sonuçta kurumun ve kurum yöneticisinin süreci yönetemediği ve yapması gerekenleri yerine getiremediği durum olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2007, s. 15).

Bozkurt, Ergun ve Sezen'e (1998, s. 155) göre kriz, meydana geldiğinde kişilerin , grupların veya kurumların sıkıntı yaşadığı ve doğru karar veremediği bir durum olarak tanımlanmaktadır.

Kriz, kelime anlamı itibariyle "Bir işin, bir olayın geçtiği karışık safha", "çözülmesi güç durum " , " Ansızın ortaya çıkan olumsuz bir sonuç çıkabilecek , ciddi tehlike barındıran durum " şeklinde de tanımlanabilmektedir. Kriz var olan yapının sürdürülemeyeceği ve değişimin yaşanmasının gerekli olduğu bir süreç olarak görülmektedir (Erol&Efeğil,2012,s.88).

Hermann krizi; " kurumun var olma amaçlarını tehdit eden , ortaya çıktığı zaman gerekli önlemlerin alınması için yeterli zamanın olmadığı ,yöneticilerin çaresiz kaldığı ve bundan dolayı gerilim oluşturan durum olarak ifade etmektedir.

Kriz kavramı için bir çok tanım yapılmış olup ortak görüş krizin beklenmeyen bir durum olması diyebiliriz. Bütün bu tanımlara baktığımızda bir duruma kriz diyebilmemiz için kurumu tehlike altına sokan bir olayın ya da durumun olması , bu durum ya da olayla ilgili herhangi bir müdahalenin yapılamaması ve kurumun varlığını tehdit etmesi gerekmektedir. Bu bağlamda kurumlarda sık sık karşılaşılan sorunlar için kriz ifadesi kullanılması doğru değildir.

### ***Kriz Kavramının Benzer Kavramlarla Karşılaştırılması***

Kriz bazen günlük hayatımızda kaos , çatışma, risk , şiddet gibi kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlarla kriz kavramı karşılaştırılarak benzer ve farklı yönleri belirtilerek kavramın daha iyi anlaşılır olması sağlanacaktır.

**Acil Durum ve Kriz.** Acil durum beklenmedik ve aniden gelişen bir olay olarak tanımlanabilmektedir. Acil durumlar, çözüm üretilmediğinde krizlerin ortaya çıkmasına neden olan problemlerdir. İngilizce “emergency” sözcüğünün karşılığı olarak, “Acil durum” ve “Acil durum yönetimi” kavramları, devamlılığı olmayan , belli bir süre içinde , olduğu zaman hemen müdahale edilmesi gereken , acil durumu oluşturan sebepler halledildiğinde biten bir durum biçimidir .Acil durum yönetimi kriz kavramına göre daha eski bir kavramdır. Ancak kriz kavramı acil durum kavramından daha geniş bir kavram ve yönetim biçimidir (Filiz, 2007, s.19).

**Problem ve Kriz.** Problem, genel olarak karmaşık bir durumu düşünerek düzeltmeye çalışarak olumlu bir şekilde sonuçlandırılması gereken bir durum olarak ifade edilebilmektedir. Problem, istenilen arzu edilen sonuçlarla ,meydana gelen sonuçlar arasındaki değişim olarak da tarif edilebilmektedir (Akt.Yılmaz Gülşah Akyüz,2010).

Problemler, kurumlardaki çıktılar kalitesiz hale getirebilir, verimi düşürebilir ancak krizler kurumun bütün sistemini tehlikeye sokmaktadırlar. Problemler kurumların yaşamını hemen tehdit etmezken ki çıkan problemler çözüme bazen çok rahat kavuşturulmaktadır. Krizler kurumun devamlılığını tehdit etmektedir. Tabi ki problemler çözüme kavuşmaz ya da içinden çıkılmaz hale gelirse kriz haline dönüşebilmektedirler ( Dinçer Ömer, Marmara İkt. Ve İd. Bil. Fak. Dergisi 1985).

**Çatışma ve Kriz.** Genel olarak çatışma; bireyler arasında birbiriyle uyumlu olmama, farklı düşünme, aynı yöne doğru bakmama, anlaşmazlık gibi sebepler sonucunda meydana gelen ve halledilmediği takdirde kişide ve kurumlarda problemlere neden olan süreç olarak tanımlayabilmekteyiz (Filiz, 2007, s.148).

Çatışma kavramı klasik, modern ve davranışsal yaklaşımlara göre değişik biçimlerde söz edilmektedir.. Kapalı sistem anlayışını esas alan klasik yaklaşıma göre çatışmalar, kurumlar için kurumları istenmeyen biçimde etkilediği düşünülmektedir. Davranışsal yaklaşım ise insanı odak noktasına koyması itibariyle çatışmanın sebepleri ile ilgilenmektedir. Açık sistem anlayışında ise kurumların varlığını sürdürebilmesinde çatışmaların olmasını öne sürmektedir (Koçak, z. k., & Aktaş, s. 130-137.).

Çatışmalar kurumların varlığını ortadan kaldıracak kadar etkili olmayabilirler. Fakat eğer devamlı ve sık sık meydana geldiğinde krize dönüşerek kurumların yaşamsal durumunu tehlikeye sokabilmektedirler. Eğer gerekli önlemler alınır ve zamanında müdahale edilirse çatışmalardan yaratıcı fikirler ortaya çıkabilir ve kurumların sürdürülebilirliği açısından olumlu etki yaratabilmektedir ( Eren Erol, 2009) .

**Felaket ve Kriz.** Felaket çok büyük üzüntüye ve sıkıntıya, onarılması güç, büyük zarara yol açan olay ya da durum olarak tanımlanmıştır.(TDK) Felaketlerin krizden daha büyük boyutta olduğunu söyleyebiliriz.

Kriz halinde iken geri dönüş mümkün olabilmektedir. Ancak felaketler durumunda kurumların varlığını sürdürmesi neredeyse olanaksızdır. Felaket için engellenemeyen kriz tanımı da yapılabilir. Krizler tüm sistemi etkilemektedir ( Ataman Göksel, 2001).

**Kaos ve Kriz.** Günlük yaşamımızda karşılaştığımız ve birbirinden bağımsız hareket ediyormuş gibi algıladığımız , bir düzen içinde olmayan, tesadüfi gelişmiş gibi hissettiğimiz olaylar gerçekte bir düzenin içindeki küçük parçalar klasik bilimden kaosa geçişi anlatmaktadır. Yani karmaşa ve belli bir düzene sahip değişmiş gibi görünen kaos ‘’ düzensizliğin içindeki düzen ‘’ olarak ifade edilebilmektedir (Öge, 2013, ss.286). TDK’ye göre evrenin düzene girmeden önce içinde bulunduğu, biçimden ve düzenden yoksun, uyumsuz ve karmakarışık olan durumdur.

Kaos bilinmeyen olduğu durumlarda çıkmaktadır. Bauman’a (2000, ss. 156) göre, krizler artık normal saymakta ve kurumların ayrılmaz parçası olarak görmektedir. Kriz sözcüğünün gereksiz olduğunu vurgulamaktadır.

Krizler yönetilebilmekle beraber kaos yönetilebilir bir şey değildir. Kaos çok kolay kontrol edilebilir bir durum değildir (Özoran Beris Artan ,2017) .

### ***Krizin Özellikleri***

Krizler bazı ayırt edici özelliklere sahiptir. Kurumların misyonunu, vizyonunu ,işlevini, varlığını ortadan kaldırmayan ,tehdit etmeyen her sorunu kriz olarak nitelendiremeyiz. Kriz diyebilmek için bazı özellikler taşıması gerekmektedir (Can, Azizoğlu ve Aydın, 2011, s.53);

- Krizler beklenmedik ,birdenbire gelişen ,olağan olmayan durum veya olaylardır. Ve bu olaylara ve duruma müdahale gerektirir.



- Kriz olabilmesi için kurumun varlığını ciddi derecede tehlikeye sokacak nitelikte olay ya da durumlar olması gerekmektedir.
- Yöneticilerin kurumu tehdit eden sorunla baş etme konusunda yetersiz kalması durumunda kriz yaşanmaktadır.
- Kurumun daha önceden çıkması muhtemel tehditler ve bu tehditler için aldığı önlemler dışında bir durumun yaşanması kriz olarak nitelendirilmektedir. Krizler çok kestirilebilir durumlar değildir.
- Krizler örgütün varlığını tehdit eder bir özellik gösterse de bazen değişim için bir fırsat olma niteliği de taşıyabilmektedir.
- Krizlerin meydana gelme ve etkilerinin hissedilmesi konusunda zaman açısından farklılık göstermektedir.

Kriz kurumların hedeflerini ve yaşamlarını tehlikeye sokmaktadır (Ocak, 2006, s. 19). Krizler kurum personeli üzerinde gerilimi arttırarak stresin oluşmasına neden olmaktadır. Kurumların bünyesinin yanında bütün sistemi çalışmaz hale getirebilmektedir. Yine kriz meydana geldiğinde kısıtlı bir zaman diliminde hareket etme zorunluluğu kurumlarda baskı unsuru oluşturmaktadır (Tutar, 2007, s. 14).

Kriz, kurumların amaçları hatta , devamlılığı konusunda tehlike oluşturduğu için kurumlarda değişim yaşanması kaçınılmazdır (Cener, 2007, s. 2). Kriz ile ilgili yapılan çalışmalardan yola çıkarak krizin en belirgin özellikleri kurumların hedeflerini , var olabilmelerini tehlikeye sokması ve zaman kavramının baskı unsuru olmasıyla birlikte stres oluşturması diyebiliriz (Ulutaş, 2010, s. 10).

### ***Kriz Neden Olan Faktörler***

Krizlerin meydana gelmesine sebep olan faktörler çeşitli şekilde gruplandırılmaktadır. Örgüt içi ve örgüt dışı faktörler şeklinde iki ana grup şeklinde ifade edebiliriz. Örgüt içi sebepler örgütsel yapı, yönetimin niteliği; örgüt dışı (örgütsel çevre etkenleri) olarak da ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler, hukuksal ve siyasal etmenler, uluslar arası çevre etmenleri ve doğal etmenler sayılmaktadır (Can 1999:315-317).

**Kriz Neden Olan Okul İçi Etkenler.** Eğitim kurumlarının iç unsurları okulların bünyesinde yer alan unsurlardır. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel, okulun iç öğelerini oluşturmaktadır (Bursalıoğlu, 1994:38).

Okullar, çok çeşitli nitelikte , farklı tarihsel gelişimi olan , her bir öğrencinin birbirinden farklı özellikleri ve gelişmişlik düzeyi bulunan ve ihtiyaçları ,davranışları ,kişilik özellikleri, yaklaşım tarzları ,sahip olduğu değerleri birbirinden farklı çok

sayıda öğrenci ve öğretmenin bulunduğu yerlerdir. Çok sayıda farklı karakterde bireylerin doğal olarak farklı istek ve ihtiyaçları olacaktır. Okullarda aynı zamanda ve aynı yerde bu kadar farklı ihtiyaç ve istekleri karşılamak güç olacağı için krizlerin yaşanması sürpriz olmayacaktır (Türkünlü, 2006:3).

**Okul Yönetimi.** Okulda müdür ve müdür yardımcıları okulun idare edilmesi ile görevli kişilerdir. Bu kişilerden kaynaklanan eksiklikler kriz ile karşı karşıya kalınmasına neden olabilmektedir. Tüz'e (2004:7) göre, yöneticilerden kaynaklanan krizler onların:

- Çevredeki değişen durumlara uyum göstermemesi
- Krizi çözmeye çalışacak gerekli kaynakların okullarda bulundurulmaması
- Elinde bulunan kaynakların ihtiyaca göre kullanmaması
- Okulun dışındaki olup bitenle ilgili gelişmeleri takip edememesi
- Çıkan problemi kriz olarak görmeyecek kişilikte olması
- Kriz belirtilerini doğru ve olması gereken dönemde değerlendirememesi
- Değişen dünya ile sorunların da değişmesi ancak bunları eski yöntemlerle

çözümlemeye çalışması gibi nedenlerle krizler çıkabilmektedir.

Bu saydığımız nedenlerin dışında bulunduğu statükoyu korumak istemesi , liderlik vasfının olmaması, okulun emniyetini sağlamaması , gerek okulun içinde gerek okulun dışında doğru iletişim kurmaması krizlerin nedenlerini oluşturabilmektedir (Sayın, 2008:45). Çıkabilecek krizler farklı çözüm yolları oluşturularak ve yapılacak planlar ile çözüme kavuşturulabilir. Yine okul yöneticileri olumlu iletişim kurarak yaratacağı sinerji ile ve okulda yaratacağı olumlu hava ile krizleri önleyebilir. Okulun dışındaki gelişmeleri yakından takip ederek ve okul içindeki olup bitenle ilgili bilgiye sahip olması durumunda da çıkabilecek krizle ilgili bir önsezi oluşturabilir ve süreci doğru yönetebilir.

**Öğretmenler.** Okulun hedeflerini elde etmesinde en önemli yardımcı öğretmenlerdir diyebiliriz. Öğretmenler sınıf içinde ya da günümüzde pandemi dolayısıyla zorunlu olarak gerçekleştirilen online eğitim kapsamında öğrencileri yönlendiren ve sınıfın tek otoritesi yöneticisidir. Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülebilmesi ve amaçların gerçekleştirilmesinin en önemli unsurudur. Öğretmenin bunların dışında okulda kurallara riayet etmek ,gerekli zamanlarda yönetimde kararın alınmasına katkıda bulunmak ve idarecileri desteklemek gibi görevleri de bulunmaktadır (Ilgar, 1996:142). Öğretmenin eğitim, yönetim, program, içerik, yöntem, iletişim ve öğretmenlik formasyonunda konulardaki öz becerileri,

krizlerin çıkmasını önleyebileceği gibi kriz durumlarına da neden olabilmektedir. Yine öğretmenlerin değişim karşısındaki tutumları ,değişimi kabul etmemesi ve değişim için gerekli desteği vermemesi krizlerin çıkmasına neden olabilmektedir (Altunya, 1997:20).

Öğretmenlerin okul içinde bulunan kişilerle gerçekleştirdiği iletişim sırasındaki tutum ve davranışlar krizlerin sebeplerini oluşturabilmekte ve bununla ilgili pek çok habere de şahit olmaktayız (Sayın, 2008:46). Bu bağlamda öğretmenlerin gerek idarecilerle ,gerek öğrencilerle ,gerekse velilerle kurduğu iletişim ne kadar olumlu yönde gerçekleşirse krizlerin çıkması da o düzeyde engellenebilir.

**Öğrenciler.** Okul içinde ve dışında öğrencilerin tutum ve davranışları krizlerin nedenleri oluşturabilmektedir. Öğrencilerin öğretmenlerine karşı davranışları , bulaşıcı hastalıklar, psikolojik bunalımları , arkadaşlarıyla çatışma halinde olması ,çeteleşme , madde bağımlılığı , intihar eğilimi gibi durumlar öğrenci kaynaklı krizlerin nedenlerini oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra öğrencilerin okul ile ilgili alınan kararlara dahil olmamasından kaynaklanan rahatsızlıklar öğrenciler ve okul idaresi arasında çatışmaya neden olmaktadır. Bu çatışma doğru bir yaklaşım tarzı benimsenerek çözümediği zaman kavgaların çıkması ve şiddete varan durumların ortaya çıkması muhtemeldir. Bu durumda krizlerin yaşanmasına neden olmaktadır (Johnson, 1971:84; Akt: Sayın, 2008:46).

Öğrenciler kriz durumu yaşandıktan sonra ya da öncesinde ebeveynleri ile iletişim dahilinde olmalıdır. Böyle durumlarda okul ile veli birlikte hareket etmeli ve krizi birlikte yönetmesi gerekmektedir. Bu durumda veli desteği krizleri önlemek için önemli bir faktör oluşturmaktadır. Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ,psikomotor her türlü davranış ve tutumu özellikle sınıf öğretmeni ve veliler tarafından yakından takip edilirse krizlerin yaşanmasının önüne geçilebilir (Döş ve Cömert, 2012).

**Diğer Personel.** Sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı, okulda görev yapan diğer personeli kapsamaktadır. Eğitim ile ilgili görevi olmayan bu bireylerin okul içinde gösterdiği tutum ve davranış şekilleri öğrenciler tarafından rol model alınabilme durumu gösterdiği için önem arz etmektedir. Okul içinde eğitim görevi dışındaki bu personel okula gelirken ya da okulda görev alırken belli ölçütler çerçevesinde seçilmezler. Dolayısıyla okul içinde olumsuz tutum ve davranışlar sergileme potansiyelleri mevcuttur. Bu olumsuz tutum ve davranışlar okul içinde bazen çatışma ve sorun meydana getirebilir (Aydın,

1994:30-31).

Okul yöneticilerinin bu personel ile ilgili gerekli görev tanımını iyi yapması , personel ile sürekli iletişim halinde olması , onlara adil yaklaşması ve bu personelin de okulun önemli bir unsuru olduğunu hissettirmesi çıkabilecek muhtemel krizleri önlemeye yardımcı olabilmektedir (Döş ve Cömert, 2012).

**Krize Neden Olan Okul Dışı Etkenler.** Krize neden olan okulun dışındaki faktörler aile , dış çevrede bulunan gruplar ve iş piyasası , donanım ve maddi kaynaklar , üst yönetim merkez örgütü olarak sıralayabiliriz (Bursalıoğlu, 1994:38). Yine doğal afetler veya bugünün en büyük sorunu haline gelene gelen küresel boyutta karşımıza çıkan salgın hastalıklar da okulun dışında gelişen ancak okullarda krize neden olabilecek faktörler arasında sayabilmekteyiz.

**Aile.** Günümüzde artık eğitimin önemi çok daha iyi kavrandığı için ve gelişmişlik düzeyi ile bağlantılı olarak veliler çocukların eğitimini daha yakından takip etmektedir. Artık geçmişteki gibi öğretmene teslimiyet tutumu gösterilmemektedir. Yine demokrasinin daha fazla gelişmesi ve güçlenmesiyle sivil toplum kuruluşları her alanda olduğu gibi eğitim alanında da daha fazla katılım göstermektedirler. Dolayısıyla veli ve sivil toplumların eğitim kurumları üzerindeki baskıları hissedilir hale gelmektedir (Balcı, 2000:497).

Bugün artık velilerin öğretmenlerden beklentileri dünyadaki gelişmelere paralel olarak arttığını gözlemlemekteyiz. Öğretmenlerin çocukları dünya koşullarına uygun şekilde yetiştirmesini beklenilmekle beraber öğretmenlerin de donanımlarını ve becerilerini artırmaları yönünde baskı oluşturulmaktadır. Bu bağlamda kendini geliştirmek istemeyen ya da değişime karşı direnç gösteren öğretmenler ile veliler arasında çatışma yaşanmakta ve bu durum krize dönüşebilmektedir. Velilerin değişim yönündeki istekleri hem okul yöneticileri hem de öğretmenler tarafından benimsenmediği durumlarda krizler ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarının veliler ile sıkı ve etkili bir diyalog içinde olması gerekmektedir. Velilerin beklentilerini göz ardı edilmeden bir yol haritası oluşturulmalıdır. Şeffaf bir yönetim tarzı benimseyerek okulda yapılan etkinliklerin veliler ile paylaşılması oluşabilecek krizlerin önleyebilmektedir. Yine okullarda karar alınan kararlarda velilerin de bir ölçüde katılımı sağlanarak oluşabilecek krizler engellenebilir (Döş ve Cömert, 2012).

**Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası.** Eğitim kurumlarındaki yöneticiler çevrenin baskısını sık sık hissetmektedirler. Özellikle belli başarıları kazanmış , bazı

özellikleriyle ön plana çıkmış okullarda kayıt zamanında elinde bulunan bir takım güç kaynaklarını kullanarak okul yöneticilerine baskı yapılmaktadır. Hatta bazen veliler çocuklarının memnuniyet durumuna göre dönem içinde sınıf değiştirme , öğretmeni beğenmeyerek başka bir öğretmene geçme talebi gibi idarecileri zor duruma sokacak durumlarla karşılaşılabilir. Bu istekleri için bazı güç kaynaklarını kullanarak baskı unsuru oluşturabilmektedir (Döş ve Cömert, 2012).

Bunların dışında okul yöneticileri medyanın da takibi altında olup zaman zaman baskı hissetmektedirler. Bugün okullar gerçekleştirmiş oldukları faaliyetleri duyurmak ve olumlu imaj oluşturmak için medya kanalını kullanmaktadırlar. Ancak medya her zaman olumlu haberler yapmamakla birlikte okulları zor duruma sokacak hatta krizlerin çıkmasına neden olabilmektedir. Ya da çıkan bir krizin süresinin uzamasına neden olabilmektedir (Sayın, 2008). Bu anlamda medya okullardaki krizlerin nedenini oluşturmaktadır.

**Donanım ve Maddi Kaynaklar.** Devlet okulları ancak devletin verdiği bütçe ile faaliyetlerini devam ettirmektedirler. Ancak bu maddi destek çoğu zaman yeterli gelmemektedir. Okulların bazı faaliyetleri yürütebilmesi için mesela bir takım projeleri gerçekleştirmek için daha fazla maddi desteğe ihtiyaç duyarlar. Ya da okulun bazı temel gereksinimlerini bile karşılayamadıkları durumlar yaşanmaktadır. . Okulların ders araç gereçleri ,temizlik giderleri , fiziki ortamı vs. pek çok konuda maddi destek beklemektedirler. Örneğin okulun mali durumu yetersiz geldiği için temizlik sorunu çözemeyen idareciler ile veliler arasında çatışma yaşanması muhtemeldir. Temizlik sorununu arttıkça hastalıklarda artacak ve önlemez bir krize dönüşebilecektir. Yine okullarda güvenliğin sağlanması noktasında gerekli desteği alamadıkları için okul içinde öğrenciler arasında ya da dışarıdan gelecek bir şiddet olayı okulu ve idarecileri zor duruma sokacaktır. Bu gerilim kriz yaşanmasına neden olacaktır (Sayın,2008:49).

**Üst Yönetim Ve Merkezi Yönetimin Yapısı.** Ülkemizde eğitim örgütleri dünyadaki gelişmelere veya dış çevredeki gelişmelere ayak uydurması eğitimin kalitesini belirlemektedir. Bu değişimlere ayak uydurabilmek için okulların kendilerini yenileyebilecekleri bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Ülkemizde bulunana merkezi yapı ve mevzuata uygunluğun büyük önem taşıdığı katı sistem değişimleri yavaşlatmakta hatta bazen önlemektedir. Çevresel koşulları gözetenek kendi içinde değişiklik yapılmasına izin veren bir sistem ile sorunun çözülmesi mümkün olacaktır. Bu bağlamda okullar gerekli durumlarda ve bazı koşullarda

merkezden gelecek kararları beklemeden süreci yönetebilmeleri gerekmektedir (Erdoğan, 2005:35-83).

Okul yöneticilerinin karşılaştıkları bir diğer sorun ise üst yönetimde bulunan yetkililerin yönetmelik dışındaki istekleri ve bu konuda yaptıkları baskılardır. Bazen yetkilerini kullanarak belirli okullara kayıt yaptırmak isteyen ya da öğretmen seçmek isteyen bireyler mevzuata aykırı olmasına rağmen isteklerinin yerine getirilmesi yönünde emirler vermektedirler. Dolayısıyla yönetmeliklere aykırı bu durum diğer velileri kendi arasında ya da veli ile idarecilerin arasında çatışmaya neden olmakta veya krize dönüşebilmektedir (Altunya, 1997:25).

R. T. Lee ve B. E. Ashforth (1991)'a göre özellikle hizmet sektöründe görev yapan idarecilerin belli konularda daha üst konumda bulunan yetkililer ile daha alt konumda bulunan çalışanlar arasında kalabilmektedir. Bu durumun en önemli nedeni karar verme yetkisinin olmayışıdır. Bazen çok kısa zamanda halledilebilecek bir sorun yetkili mercilere hemen ulamadığından sorun büyür ve krize dönüşmektedir (aktaran: Izgar, 2003, s.18).

**Doğal Afetler.** Doğal afetler, şüphesiz belirli kurumları değil toplumu hatta bütün dünyayı etkileyen beklenmedik olaylardır. Enginol'a (2000:2) göre, doğal afetler aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Hava olayları : fırtına , iklim değişikliği , kuraklık, aşırı sıcak ya da soğuk
- Topografik afetler: sel , çığ düşmesi, heyelan,
- Tellurik ve tektonik afetler: deprem ve volan patlamaları ,
- Kazalar ve insanlık felaketleri: teknolojik hatalar, patlama, yangın, trafik kazası, uçak kazası.

Bunların yanı sıra salgın hastalıklarda bir doğal afet olarak görülebilir. 2019 yılında Çin'den başlayarak bütün dünyayı etkisi altına alan virüs dünyadaki bütün kurumları ,sistemleri etkisi altına almıştır. Bu salgın hastalık her kurumu olduğu gibi eğitim kurumlarında da krizlere neden olmuştur. Hazırlıksız yakalandığımız bu krizle baş etmek için yeni yöntemler ve yeni kurallar oluşturulmaktadır. Öyle ki eğitim için köklü değişiklikler yapılması zorunlu hale gelmiştir (Sarı Esra, Sarı Büşra ,2020).

Doğal afetler ne zaman olacağı önceden kestirilemeyen, sezemediğimiz durumlar olduğu için diğer kriz durumlarından ayrılmaktadır. Bununla birlikte afetler için gerekli hazırlıklar yapıldığında yıkıcı etkisi azaltılabilmektedir (Uslanmaz, 2004:105). Okullarda bu afetler için gerekli tatbikatlar zaman zaman yapılmakta ve afetlerin yıkıcı etkisini azaltmak için gerekli araç gereci temin etmektedirler. Eğer bu

konularda sıkıntı yaşanıyorsa krizlerin çıkması muhtemeldir. Tabi krizlere dönüşmemesinde okul yöneticilerinin bilgisi ve bu konulardaki donanımı da etkili olmaktadır ( Sayın, 2008).

### ***Krizin Belirtileri***

Kriz aslında aniden hiçbir sinyal göstermeden meydana gelmez. Krizin çıkacağına dair küçük ya da büyük bir takım sinyaller vermektedir. Krizlerin çıkacağını tahmin etmek için çevreden toplanan bilgiler ve uyarı sistemleri kullanılmaktadır (Akdemir, 1997:339).

Krizlerin çıkabileceğine dair işaretleri kurumların yöneticileri veya o kurumda çalışan bireyler bazen okuyamayabilir. Böyle bir durumun nedeni olarak krizlerle hiç karşılaşmamış olmak , çevreden gelen bilgileri iyi analiz edememek, kurumun yeterince esnek yapısının olmaması , kendine aşırı güven duygusu , personelin gelen sinyalleri korktuğu için yöneticiye aktaramaması veya kriz ile ilgili sinyallerin yanlış algılanması olarak sıralayabilmekteyiz (Filiz,2007: 35). Bazen de gelebilecek krizlerle daha önceden karşılaşıldığı için ‘ nasıl olsa üstesinden gelebiliriz’ ‘ neler atlattık bir şey olmaz ‘ düşünceleri de yine gelen krizi göremeye engel teşkil edebilmektedir. Bu düşünceler sırasında aslında kriz gelmiş ve önlenemeyecek durumda da olabilmektedir (Bozgeyik, 2008: 34).

Teknik olarak baş gösteren aksaklıklar , toplumun yenilik konusunda gösterdiği direnç, kurumlara yönelik yapılan denetimlerden çıkan sonuç raporları , kurumla ilgili ortada dolaşan söylentiler , kuruma yönelik olumsuz eleştirilerin artması, yöneticilerin disiplinlerini kaybetmesi , kurumda bulunan personelin giderek artan şikayetleri aslında krizin meydana geleceğinin habercileri sayılabilmektedir (Luecke, 2008: 64-68). Tabi ki bu saydığımız durumların hepsi krizlere yol açacak nitelikte olmayabilir. Kriz olabilmesi için bazı özellikler taşıması gerekmektedir (Cener.2007: 2).

Kriz yavaş ya da basit değişikliklerin olduğu bir dönem değildir. Yaşanabilecek değişiklikler olduğunda sistemin artık işlememesi gerekir. Yukarıda saydığımız durumlar gerçekleştiğinde geri dönülmez bir takım yeni durumlara neden olmalıdır. Artık daha önceden yapılan hiçbir işleyiş aynı yürütmemektedir. Zaman daha hızlı ilerliyor algısı oluşmalıdır. Artık önümüzü göremiyoruz algısı oluşmalıdır (Cener.2007: 2).

Bütün bunları dikkate alarak gelebilecek her türlü sinyali değerlendirerek krizler oluşmadan müdahale edilmesi gerekmektedir. Uyarı sinyallerini iyi okumak

gerekmektedir (Akdemir, 1997:340). Kurumların başında bulunan liderlerin yaklaşım tarzları ve bakış açıları bu sinyallerin değerlendirilmesinde etkili olacaktır. Krizlere neden olabilecek belirtiler iyi okuyup anlaşılabilirse çok daha ucuz bir şekilde kriz ortadan kaldırılabilir. Bununla birlikte kuruma yönelik içerde ve dışarda oluşabilecek güven sorununu ortadan kaldırmış da olacaktır. Yine bütün bu belirtileri iyi okuyup anladığı durumda krizin çıkmasını engelleyemediği durumlarda krizlerin getirdiği olumsuz sonuçları en aza indirebilir ve oluşan krizi fırsat olarak değerlendirebilir (Akt. Ulutaş ,2010).

### ***Kriz Süreci Aşamaları***

Krizler bir anda yaşanıp biten durumlar değildir. Kriz dediğimizde daha yaşanmadan belirtilerini gösterdiği dönemden başlayarak , krizden çıkılarak bir düzene kavuşma durumunun gerçekleşmesine kadar olan süreci kapsamaktadır (Aksu ve Deveci, 2009). Belirli aşamalar halinde gerçekleşir. Bu aşamalar kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası olmak üzere üç evreden oluşmaktadır.

**Kriz Öncesi Dönem.** Kriz öncesi dönem kriz için uyarıların giderek arttığı ve kurumun içerde ve dışarda iletişim konusunda sıkıntıların yaşandığı dönem diyebiliriz. Kurumun çevre ile olan iletişiminde ciddi sıkıntılar ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte çevreden gelen uyarıların kurumun yöneticisine yeterince iletilmediği dönemdir. Artık kurum çevrenin ihtiyacını karşılayamaz haldedir (Caner, 2007: 3). Yeterli iletişim sağlanmadığı bu durumda krize neden olabilecek faktörler öngörülemez ve bir takım tahminlerde bulunulması güç hale gelmektedir. Bununla birlikte gerek kurumun içinde gerek kurumun dışında sıkıntılar baş göstermekte olduğu gözlenmektedir.

Yaklaşan krizleri hafife alarak görmezden gelen bir tavır sergileme eğilimleri ve bu bağlamda ‘her şeyin üstesinden gelebilirim yaklaşımı’ insanın yapısında bulunan tutumlar olduğunu ifade edebiliriz (Luekke, 2008: 71).

Krizlerin geleceğine dair işaretler doğru okunmazsa krize sürpriz bir şekilde yakalanılabilir. Bu durumda krizlerin olumsuz etkileri hazırlıklı yakalanılan döneme göre daha yıkıcı olacaktır. Kurumun doğal sürecinin işlemediğinin farkına varılmadığı durumda gizli bir kriz meydana gelmektedir. Dolayısıyla kurumlar her zaman krizleri algılayamaz ve kriz gizli bir şekilde kendini gösterir (Filiz 2007: 12).

Bu dönemde kurumları tehlikeye sokacak uyarıları iyi analiz etmek aslında kurumlar için fırsatlar oluşturabilmektedir. Kriz öncesi dönemdeki tehlikeyi sezme ve bunun için yapılması gerekenleri hemen devreye sokmak ve bu süreci sağlıklı



yürütmek kurumların alacağı hasarı en aza indirecektir. Bu aşamada kriz ile ilgili planın hazır olması ve bu planların güncellenmesi önem taşımaktadır. Yine bu dönemde kriz ekibin kurulmuş olması krize hemen müdahale edebilecek durumda olması krizlerin artmasının önüne geçecektir ( Ulutaş ,2010).

Bu dönemi bilimsel bir bakış açısıyla sağlıklı bir şekilde yönetmek krizi basit şekilde halledilmesini sağlayacaktır. Aynı zamanda daha az maliyetle önlenebilir olmasını yardımcı olacaktır (Aksu ve Deveci, 2009) .

**Kriz Dönemi.** Kriz ile ilgili uyarılar tama olarak anlaşılammışsa ve buna yönelik müdahale planı geliştirilememişse kriz kaçınılmaz olarak gerçekleşecektir. Bu aşamada tepe yönetimi ve kurum tam bir belirsizlik durumu yaşamaktadır. Kurumlarda çalışan bireyler ne ile karşılaştıklarını anlamadıkları ve hazırlıksız yakalandıkları için doğal olarak korku, kaygı durumu yaşanacak bu durumda krizin daha fazla artmasına sebep olacaktır. Bu aşamada krize yönelik planlı bir çalışma yapılmadığında kurumun varlığı ,sistemi ve işlevi tehlikeye girmesi sürpriz olmayacaktır (Aksu ve Deveci, 2009).

Kriz ile ilgili sinyalleri algılamayan kurum için artık bu sinyaller daha karmaşık hale gelmiş olup gerilim üst düzeye çıkmıştır. Bununla birlikte bu durum için gerekli adımlar atılmazsa kurum için içinden çıkılamayacak hale geleceği ifade edilebilir (Adıgüzel, 2007).

Dışardan gelen değişimlere en hızlı şekilde uyum sağlamak kurum yöneticilerinin değişim ile ilgili tutumu ile yakından ilişkilidir. Kurumun yapısını ve işleyişini birden değil aşama aşama gerçekleşmektedir. Bu bağlamda kurumların yöneticileri değişimin önüne set çekmek değil değişime kapı aralamak olmalıdır. Kurumda kriz gerçekleştiğinde gerekli çalışmalar yapılarak krizin çözülmesi gerekmektedir. Bu çözümler eğer sonuç vermiyorsa daha radikal değişim yapılması gerekmektedir (Tutar, 2007).

Kriz ile karşı karşıya kalındığı anda kriz müdahale ekibinde yer alan kişiler hangi görev ve hangi statü olursa olsun düşünmeden yapması gerekeni yerine getirmelidir. Çünkü kriz anlarında zaman çok önemlidir ve bir saniye bile hayati değer taşıyabilmektedir. Bu noktada kısıtlı zaman içinde karar verebilecek ve uygun yöntemi belirleyecek yetkili bir kişinin bulunması önem taşımaktadır (Öztürk, 2010). Eğer tepe yönetimde bulunan kişiler krize müdahalede yetersiz kalırlarsa yetkili kişi olaya müdahale ederek kriz durumuyla ilgili kararlar alabilmelidir. Sonuç olarak bütün kurumların mutlaka kriz yönetim ekibi hazır olmalıdır. Bu ekip gerekli

eğitimleri alması ve zaman zaman bu eğitimleri uygulaması gerekmektedir (Akt. Karakuş ,2018).

Kriz dönemlerinde kurum yöneticisi ve personel için motivasyonlarını güçlü tutması daha büyük önem taşımaktadır. Kişiler kendi motivasyonları bu dönemde sağlayamayabilir. Bu durumda yöneticiler hem kendi motivasyonlarını hem de çalışanların motivasyonlarını sağlamak zorundadırlar (Baltaş, 2002: 14-15).

**Kriz Sonrası Dönem.** Bu dönem artık son evredir. Krizin bu aşamasında kurumlar değişim yolunu tercih edip krizi çözümleyebilir ve fırsata dönüştürebilirler. Bu da kurumun varlığını sürdürmesini sağlamış olacaktır. Kriz sonrası dönemin ne kadar süreceği alınacak kararlara , hukuki mevzuatın içeriğine ve medyanın krizle ilgili yaklaşımına bağlı olarak değişebilir. Bu aşamada yapılması gerekenler bir plan dahilinde yapılmazsa kurumun varlığı ortadan kalkması söz konusudur (Tüz, 2004: 19).

Kriz bittikten sonra kurum yöneticileri çoğu zaman daha hızlı karar alabilmek için çevresindeki kişilerin fikirlerini sormadan harekete geçer. Bu tabi ki kararların doğruluğu açısından sorun yaratacaktır. Bu da kurum yöneticileri ile diğer personel arasında mesafe oluşturacak daha fazla bürokrasi uygulanacaktır. Kriz yönetimi ekibinde işini çok iyi yapan personel bu durumdan rahatsızlık duyacak ve üzerinde baskı hissedecektir. Aynı zamanda kararlara katılmama personelde stres oluşmasına neden olacaktır (Tutar, 2004: 55).

Kurumda bulunan personelde oluşan olumsuz duyguları yönetebilmek için profesyonel yardım alınması gerekmektedir. Kurumda stresi ortadan kaldırmak ya da yaşamamak için buna yönelik eğitimler verilmelidir (Tutar, 2004: 55). Kriz çıktığında kuruma en çok zarar veren unsurlar kriz bittikten sonra da karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla benzer krizleri yaşamamak için çok iyi analiz edip kuruma verdiği zararı net bir biçimde ortaya koymak iyi bir önlem olacaktır (Özer, 2008:371).

### ***Kriz Yönetimi Kavramı ve Tanımları***

Kriz yönetimi, yaşanabilecek kriz olaylarının sebeplerini iyice araştırıp , plan dahilinde , gerçekçi kararlar alarak kurumun krizle karşılaşmasının önüne geçmek veya kriz durumundan çıkabilmek için yapılacak faaliyetleri yürütme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Bozgeyik, 2004, s.43; Tutar, 2000, s.83).Belli bir çerçevede aşamalar halinde alınacak kararları , bu kararların uygulanmasını sağlayacak ekibi

kurmayı , kriz esnasında uygulanan faaliyetlerin getirdiği sonuçları değerlendirerek buna göre karar almayı içine alan süreçtir (Leucke'ye (2009, s. xiv).

Kriz yönetimi; kurumun rutin işleyişini sürdürmek için yetkili bireylerin kurumla ilgili hasarları en aza indirmek üzere hazırlanmış belli bir çerçevede yürütülen süreçtir (Soysal, Karasoy ve Alıcı, 2009, s. 435).

Kriz yönetimi, muhtemel kriz sinyallerini değerlendirerek krizin meydana gelmesine izin vermeme ya da beklenmedik bir kriz durumunda en az hasarla ve maddi kayıpla kurumu yönetme sürecidir (Işık, 2012). Sadece kriz durumlarını değil krizden önce de neler yapılabileceğinin senaryosunun hazırlanması gerektiği bir süreçtir.

Kriz yönetimi, kriz durumlarında hemen müdahale edilmesi gereken , kuruma gelebilecek iç ve dış etkenleri gözlemlemeyi , kriz durumlarında oluşturulan ekibin hazır olmasını , kuruma gelebilecek zararı en aza indirmeyi sağlayan yaşanabilecek durumları önceden deneyimlendirilen süreçtir (Sümer ve Pernsteiner, 2009, s. 43).

Küçük'e (2015) göre de kriz yönetiminin yapması gerekenlerden biri ; risk içeren durumları en aza indirerek kontrolün sağlanması iken bir başka yapması gereken risk barındıran metotları uygulamaya koymak olmalıdır.

Kurumlar kriz zamanlarında günlük karşılaştıkları sorunları çözdükleri yöntemlerle ve her zaman uyguladıkları metotlarla karar vermeleri zorlaşmaktadır. Bu bağlamda kriz durumlarıyla karşılaştıkları zamanda yürüttükleri politika kriz durumunu çözmeye yönelik olmalıdır. Yani İhtiyaca cevap verebilecek nitelikte bir yönetim sergilenmelidir (Can, 2005: 397).

Kriz esnasında iyi bir yönetim tarzı oluşturmak kuruma yönelik hasarın az ya da çokluğu ile yakından ilişkilidir. Kurumlara yönelik tehditler ve krizlerden doğan fırsatlar kriz yönetiminin nasıl olacağını belirleyebilmektedir. Kurumu tehdit eden ve hasara uğratan durumlarda hasarı en aza indirmeye yönelik çalışmalar yapılmalıdır. Krum için fırsatlar söz konusu ise yönetimin bu durumu en üst seviyeye çıkarması uygun olacaktır (Dinçer, 2013: 423). Kurumların kriz sonrasında varlığını devam ettirebilecek olması kurumun etrafında görülen olanakları ve kısıtlılıkları olması gereken zamanda görüp buna göre bir çıkarımda bulunmasına bağlıdır (Tutar, 2004: 88).

Krizleri yönetmek için tek bir metot belirlemek mümkün değildir. Çünkü krizler beklenmedik şekilde ve beklenmedik nedenler yüzünden beklenmedik zamanlarda ortaya çıkmaktadır (Kahraman, 2009). Ancak bu kadar belirsizlik

durumu gösteren krizler karşısında korku yaşamak da gereksizdir. Krizler aslında meydana gelirken çözümlerini de beraberinde getirirler .Bu çözümü görebilmek ve çözüme yönelik plan oluşturabilmek yönetimin esasını oluşturmaktadır (Atay 2000) .

### ***Kriz Yönetimi Özellikleri***

Kriz yönetimi için , nesnel bir bakış açısına sahip olmak , korkmadan soğukkanlı davranmak , değişime olumlu bakmak , sorunlara değişik çözümler getirebilmek ve her türlü sürpriz olayla karşılaşılabilceğini hep aklında tutmak gibi bir takım özellikler taşımak gerekmektedir (Demir, 2011).

Can'a (2011, s. 113) göre kriz yönetiminin özellikleri şunlardır:

- Bir takım kararların alınması gerektiği
- Kurum yöneticilerinin katılabileceği bir alan oluşturması ,
- Stratejik planlamayla ilişkili olması,
- Belli aşamalardan oluşan bir süreç olması ,
- Kurumların krizlere karşı plan oluşturması için bir zaman yaratması
- Kurumu tehdit eden unsurların da olması
- Krizleri daha az hasarla atlatabilmeye yardımcı olması ,
- Kurum için fazladan bir çalışma yapılmasına neden olması gibi özellikler taşımaktadır.

### ***Kriz Yönetiminin Amaçları***

Kriz yönetimi ile kuruma yönelik zarar azaltılmış olmaktadır. Tabi ki kurumun hiçbir zarar görmemesi için faaliyetler yürütülmektedir. Bu durumun oluşması için erken uyarı sinyalinin alıp doğru bir değerlendirme yaparak gerçekçi tahminlerde bulunmak gerekmektedir. Bu aşamadan sonra daha önce karşılaşılan durumları da göz önünde bulundurarak bir plan taslağı oluşturmalıdır (Karaçor ve Garda, 2015). Doğal olarak hiç beklemediğimiz durumlar da kriz oluşturabilmektedir. Bugün yaşadığımız Covid 19 salgın hastalık bu durumu en güzel şekilde örneklemektedir.

Kriz yönetiminin amaçları şu şekilde sıralanmaktadır (Işık, 2012);

- Kriz yönetimi, krizle ilgili genel bir bilgi elde etmeye yardımcı olur.
- Kriz yönetimi, kurum yöneticilerinin krizle ilgili bir çalışma yapmasını sağlamaktadır.
- Kriz yönetimi, gelebilecek krizler karşısında farklı çözüm yolları oluşturmaya yardımcı olur.

- Kriz yönetimi, yapılan çalışmalar doğrultusunda deneyim kazanma fırsatı sağlamaktadır.

### ***Kriz Yönetimi Becerisi***

Krizlerin karşılaştıkları kişiler tarafından çözümlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Gültekin, (2002: 53, 57) Krizleri ancak yaşayanlar ve kriz anında yapılması gerekenleri uygulayanlar başarılı olup olamayacağını belirlemektedir. Kriz yönetimindeki beceri kişinin kendi tutum ve davranışlarının getirileriyle ölçülebilmektedir ( Gültekin, (2002: 53, 57) .

National Westminster Bank' a göre kriz yönetimindeki temel beceriler beş tane olarak belirlenmiştir. İlk beceri çevredeki olup biteni iyi analiz etme becerisi şeklinde ifade edilmektedir. Diğer beceri ise krizle karşılaştığında bir çok yol ve yöntemi o anda düşünebilme yetisi olarak belirlenmiştir. Bu beceri ile çeşitli senaryolar geliştirilebilir ve doğru karara daha sağlıklı ulaşabilir. Üçüncü olarak olaylara başka bir gözden yaklaşabilme ve anlayabilme becerisidir. Olaylara diğer pencerelerden bakabilmek çözüme gitmek için daha sağlıklı karar verilmesine yardımcı olacaktır. Diğer bir beceri ise kriz zamanlarında etkileşim kurabilmektir. Krize yönelik ekipleri kısa sürede organize edebilmek ve kriz anında etrafındaki kişilerin görüşlerini değerlendirmek krizleri çözmede yardımcı olacaktır. Beşinci beceri de kurumda görevli personeli kriz durumlarına karşı geliştirme becerisi olarak ifade edilmektedir (Tutar, 2007: 88'deki alıntı).

### ***Kriz Yönetim Yaklaşımları***

Kriz yönetiminde iki farklı yaklaşım esas alınarak süreç yürütülmektedir. Kriz ile karşılaşıldığı esnada mı yoksa daha kriz yokken sinyalleri alarak buna göre bir pozisyon alınmasının arasında yapılan tercih kriz yönetim yaklaşımının ne olduğunu belirlemektedir (Genç, 2004, s. 349).

**Krizden Kaçma Yaklaşımı.** Krizden kaçma yaklaşımı bize şunu ifade etmektedir: Krizle ilgili sinyalleri doğru okuyarak yerinde kararlar verip kurumun krize girmesinin önüne geçmektir. Kriz sinyalleri eğer iyi tetkik edilirse kurumların krizler yaşanması engellenebilmekte ya da kontrol altına alınabilmektedir (Tutar, 2000, s. 84). Bu bağlamda bu yaklaşım tarzı kurumların sürekliliğini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Kurumun süregelen faaliyetlerine devam etmesi sağlanmaktadır (Narbay, 2006, s. 39).

Krizden kaçma yaklaşımında risk analizi önem taşımaktadır. Kurumlar çevreden gelen uyarılara karşı dikkatli olmalı ve bu uyarıları risk olarak görüp bir değerlendirme yapması önem taşımaktadır (Titiz ve Çarıkçı, 2001, s. 211).

Belirttiğimiz bu yaklaşım tarzı için daha çok savunma özelliği gösterdiği ifade edilebilir. Aslında karşılaşılabilecek bütün riskleri görerek farklı yöntemler geliştirmek şeklinde de açıklanabilir (Atagün, 2010, s. 60; Çetin, 2001, s. 47).

Krizden kaçma yaklaşımı deprem ,sel, çığ ,salgın hastalıklar gibi karşılaştığımız zaman telafisi zor ve ekonomik açıdan yıpratıcı olan doğal afetler karşısında kullanılması gereken bir yaklaşım tarzıdır. Böylelikle bu afetlerin yol açacağı hasar minimum düzeye indirilebilecektir. Doğal afetlere karşı acil eylem planları tasarlamak , olabilecek durumlar için ön bir çalışma yapmak , kurum binalarının nasıl boşaltılacağı konusunda taslak oluşturmak , doğal afetler karşısında nasıl davranılması gerektiği ile ilgili eğitim programı oluşturmak bu yaklaşım içinde değerlendirilebilir (Akıncı, 2010, s. 99).

**Krizi Çözme Yaklaşımı.** Krizler kurumların kendilerini yenilemelerine, değişen şartlar içinde uyum sağlama mekanizmalarının gelişmesine yardımcı olarak olumlu bir işlev göstermektedirler. Yine krizler kurumların zayıf yönlerini güçlendirmelerine, iyi oldukları yönlerinin ortaya çıkmasına neden olsa da kurum yöneticileri tarafından olumlu karşılanmamaktadır (Öztürk, 2010). Krizi yönetme becerisi yüksek olan yöneticiler krizle karşılaştığında kendi yetkinliğini ve kurumu daha iyiye taşıyarak krize son verebilmektedir (Tutar, 2000).

Krizi çözme yaklaşımı sadece krizi sezinlemekle kalmaz kriz esnasında doğru bir yönetim tarzı oluşturmayı da içermektedir (Meydan, 2005). Kriz ile karşılaşıldığında hemen müdahale ederek krizi çözmeye çalışmak gerekmektedir (Ayyürek, 2014). Bu durumda krize müdahale edildiğinde birinci önemli kriter ne kadar hızlı olduğumuzdur (Tutar, 2011). Krizi çözme yaklaşımında iki ayrı metot uygulanmaktadır. Aktif ya da pasif bir yaklaşım seçilmektedir (Meydan, 2005) .

Bunlar;

- Pasif kriz çözüm yaklaşımında; Krizlerin nedenlerini ortadan kaldırmak için daha çok kişisel metotlara başvurulmaktadır (Ayyürek, 2014).
- Aktif kriz çözümü yaklaşımında; ise kurum yöneticileri grup oluşturarak çözmeye çalışmaktadır (Ayyürek, 2014). Aktif kriz çözümü yaklaşımında fırsatlardan yararlanmak ve krizi başarıya ulaştıran bir yol olarak görmek esastır (Meydan, 2005).

Bu yaklaşım tarzı için sorunu ciddi , her yönüyle değerlendirek ve soğukkanlı bir şekilde yaklaşmak gerekmektedir. Kriz ile karşılaşmadan önce bir plan oluşturulmalı ve krizle karşılaştığımızda anında çözüme kavuşturacak eylemler içinde bulunması istenmektedir (Öztürk, 2010).

### ***Kriz Yönetimi Süreci***

Kriz yönetimi, altı aşamadan oluşan ve krizi daha iyi yönetebilmek için bize yardımcı olan uzun bir süreçtir. Bu aşamaların her birinde krizle başa çıkabilmek için yapılması gerekenler sıralanmaktadır (İçeri Ata Ulusoy, 2007). Bu aşamalar:

- 1) Kriz öncesi uyarı sinyallerin alınması,
- 2) Krize yönelik alınan bu uyarılar neticesinde faaliyetler yapılması
- 3) Krizin kontrol altına alınması
- 4) Problemlerin çözüme kavuşturulması
- 5) Krizle birlikte gelen hasarların düzeltilmesi
- 6) Krizlerden sonra elde edilen deneyimden elde edilen öğrenmeler olarak sıralayabilmekteyiz (Tepehan, 2010; Sayın, 2008;

**Kriz Sinyallerinin Alınması.** Krizler meydana gelmeden önce yaşanacak krizin nedenlerini belirleyecek izler, durumlar, vakalar, göstergeler sinyal olarak nitelendirilmektedir (Akgemci,2008,s. 431). Krizler aslında gelmeden önce küçük de olsa belirti vermektedirler. Bu uyarılar krizin yaklaşmakta olduğunun habercisidir. Kurumların krizler karşısında sağlam durabilmeleri ya da krizle karşılaşmamaları için erken uyarı sistemlerinin kurulması kurumlar için önem taşımaktadır (Can, 1999,s.318& Akat, vdgr, 2002,s. 413). Örneğin, okulda tören alanından ayrılırken yaşanan gerilim ortamı , öğle yemeği zili çaldığında sıraya koşarken yaşanan izdiham , şiddetli bir yağmurun yağmasının okul çıkışına denk gelmesiyle okuldan ayrılma sırasında oluşabilecek ezilme ya da çarpışma ile oluşabilecek kazalar sinyal olarak görülebilir.

**Krize Hazırlık ve Korunma.** Kriz öncesi dönemde ikinci olarak krize hazırlık ve korunma aşaması gelmektedir. Kurumlar uyarıları dikkatlice okuyup bu uyarılar ışığında çalışmalar yapmaktadırlar (Tüz, 2001, 3). Bu çalışmalar arasında plan oluşturmak , kriz anında sorumlu olacak ekibi belirlemek , kriz yaşanırsa nelerle karşılaşılabilir sorusunun cevabı için alternatif fikirler oluşturmak olarak sıralayabilmekteyiz. Yine kriz yönetimi sırasında hangi yolların izleneceğine dair metotlar belirlemek, bu konuyla ilgili toplantı düzenlemek ve gerekirse uygun zamanlarda tatbikat yapmak yapılacak çalışmalar arasındadır (Sayın, 2008).

Okullarda buna örnek olarak Sivil Savunma Haftası içinde yapılan faaliyetler verilebilir. Kriz yönetim planı ne kadar ayrıntılı ve kapsamlı hazırlanmışsa kurumlarında krize müdahale konusundaki etkililiği o derecede olacaktır (Quarantelli, 1986; Adams ve Kritsonis, 2006, Akt; Sayın 2008).

**Krizi Denetim Altına Alma.** Krize hazırlık çalışmaları ve krizi önlemek için planlanan faaliyetleri kurumlarda denemek krizi denetim altında tutmaya yardımcı olacaktır. Yapılan bu faaliyetler esnasında plan ile ilgili herhangi bir sorun olup olmadığı anlaşılacaktır. Oluşturulan kriz yönetim ekibi faaliyetleri tekrar gözden geçirerek krizlerin gelişmesine izin vermez. Ancak öyle durumlarla karşılaşır ki uyarı sinyali tam anlamıyla algılanıp iyi değerlendirilse de krizi önlemek mümkün olmamaktadır. Bundan dolayı krizle ilgili oluşturulan yönetim uyarı sinyallerini dikkate alarak krizin gerçekleştiği anı iyi takip etmesi ve bir takım önlemler alması önem taşımaktadır (Can,1999,s.320& Akat ,vdgr, 2002,s. 413).

Krizi denetim altına almak için kriz yönetim ekibinde bulunan kişiler sakin bir yaklaşım tarzına sahip olmalı ve konuyla ilgili yetkinliğinin olması gerekmektedir. Kriz yönetim ekibinde bulunan kişiler var olan işleyişin devamını sağlamak , krizle birlikte yaşanabilecek kayıpları kabullenmek ve kriz esansında fırsatları yakalayabilmek gibi tutum ve davranışlar içinde olması gerekmektedir. (Baltaş,2002,s. 11)

**Krizi Çözme.** Krizleri çözme aşamasında ilk yapılması ya da düşünülmesi gereken şey krizin ortaya çıkma sebeplerini teşhis etmek olmalıdır (Ayyürek, 2014). Daha sonra elde edilen bulgular ışığında krizin çıkış kaynağını ortadan kaldırarak kurumu eski haline getirmek için çaba sarf edilmelidir ( Akt. Ocak Yasemin, 2006 ). Bu aşamada krize yönelik doğru adımlar atılması için krizle ilgili düzenli bir akış halinde bilgi edinmek önemlidir. Yine sadece tepe yönetimi değil kurumda çalışan bütün personel krizi çözmek için görevlendirilmelidir. Bu aşamada bizi en çok olumsuz etkileyecek olan zaman baskısı olacaktır. Bu baskıyı üzerimizden attığımızda çözüm çok daha kolaylaşacaktır. Bunun içinde çeşitli eğitimler ve çalışmalar yapılmalıdır ( Aksu ve Deveci,2009).

Krizi çözerken iç ve dış çevre ile iletişim halinde olmak ve bu iletişim sürecini sağlıklı yönetmek bizi çözüme daha hızlı götürecektir. İletişim halinde iken istediğimiz bilgiyi elde etmek için kişisel sınırları zorlamadan ve kişilerin güvenliği noktasında bir sorunla karşı karşıya kalmayacak biçimde olmaya özen göstermek



gerekmektedir. Kriz senaryoları oluştururken ve planlarken iletişim ağı ile ilgili de dikkatli ve ayrıntılı bir çalışma yapılması bu aşamada önemlidir.

Kurumlar kriz çözme ile ilgili durumla karşılaştıklarında kurumun hedeflerini ve prensiplerini tekrar tekrar değerlendirmelidir. Çevre ile sağlıklı bir haberleşme sistemi sayesinde kuruma bilginin aktarılması krizi çözme konusundaki başarıyı arttıracaktır (Ayyürek, 2014).

**Krizi İyileştirme.** Krizi çözdükten sonra krizden etkilenen kurumun aldığı hasarları iyileştirme aşamasına geçilmektedir. Kurumun hangi alanlarda ne kadar hasar aldığı ile ilgili çalışmaların yürütülmesi bu aşamada gerçekleşmektedir. Yapılan çalışma neticesinde kurum işleyişinin normal halinde dönmesi için yapılması gerekenler tasarlanır ve buna yönelik girişimlerde bulunur (Akt. Ocak 2006).

Tack (1994, Akt: Ocak, 2006), krizlerin yaşanmasıyla birlikte kurumda oluşan hasarları düzeltmek ve kurumu krizden önceki durumdan daha iyi olması için bir takım kurallar belirlemiştir. Bunlar ;

- Kurumun daha verimli çalışması için önlemler almak,
- Kurumun misyon ve vizyonunu tekrar oluşturmak ,-
- Kurumun krizle karşılaştığı sırada bunu aşabilmek için elinden geleni yapan personeli öne çıkararak personeli ödüllendirmek şeklinde sıralanmaktadır.

Kurumlar kriz ile karşılaştıktan sonra kurum içinde huzursuzluk yaşanması beklenen bir durumdur. Bu huzursuzluğun giderilmesi için hızlı bir çalışma yapılması kurumun sağlığı açısından önem taşımaktadır. Krizi atlatabilmek için çalışan bireyler kurum içinde ve dışında ön plana çıkarılırsa kuruma bağlılıkları artacak ve bu bireylerin çalışma azmini arttırmış olacaktır ( Akt. Ocak Yasemin, 2006 ).

Genel olarak baktığımızda bu aşama kurumun işleyişinde oluşan zararları tespit edip bu duruma yönelik çalışmaların yapılması ile ilgili olduğunu söyleyebiliriz (Atagün, 2010, s. 58).

**Öğrenme.** Bu aşama kriz yönetiminin son aşaması olup artık olup bitenle ilgili önümüze koyduğumuz veriler ışığında geleceğe dair plan ve programların yapıldığı aşama olduğunu ifade edebiliriz. Kriz bittikten sonra deyim yerindeyse şapkayı önümüze koyduğumuz krizin bize anlatmak istediklerini anlamaya çalıştığımız dönemdir. Bu aşamada artık kaybettiklerimizin yanı sıra neler kazandığımızı da düşünmemiz gerekmektedir (Filiz, 2007: 51).

Kriz bittikten sonra kurumun yeniden amaç , hedef oluşturarak daha güçlü bir şekilde yoluna devam etmesi istenmektedir. Krizler bittikten sonra ders çıkarmanın yanı sıra kriz esnasında uygulanan yol ve yöntemlerin ne kadar işe yaradığı konusunda değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. Bu değerlendirmeler sonrasında eğer yol ve yöntemler işe yaramışsa bu kurum için bir similasyon oluşturmasına yardımcı olacaktır. Eğer kullanılan yol ve yöntem işe yaramamışsa bunun üzerine düşünerek , tartışarak, araştırarak ve sorgulayarak bir çalışma yapılması kurumun varlığının devam etmesi için gereklidir. Böyle bir durumda yeni yollar bulmak ve geliştirmek için bilgi akışı da sağlanması gerekmektedir.

Tekrar değerlendirme yoluyla sürekli öğrenmeye odaklı geri besleme uygulamaları amaçlanır (Altekin, 2002, s. 52). Kurumlarda karşılaştığımız her kriz mutlaka bir çıkarım yapmamıza yardımcı olur. Dolayısıyla eğer krizi yönetememişsek bile krizin nasıl yönetilmemesi gerektiği yönünde bir çıkarım elde ederiz. Krizler her türlü mutlaka bir ders niteliği taşımaktadır. Yaşanan kriz iyi yönetilmemiş olduğu durumda yöneticiler bu konuda deneyim elde edecekleri için yarar sağlan bir kriz olarak değerlendirilebilir (Şimşek, 2002, s. 333).

Kurumlar sadece kendi yaşadıkları krizlerden değil başka kurumlarda meydana gelen krizlerden de çıkarım elde edip krizle baş edebilme becerilerini arttırabilirler. Yaşanılan krizlerden sonra elde edilen deneyimler kurumlar için krize yönelik dirençlerini de arttıracaktır. Krizler yaşandıktan sonra herhangi bir çalışma yapmayan, üzerinde düşünmeyen, kendisine ders çıkarmayan kurumlar bir sonraki krizin yaşanmasına izin vermiş olacaktır (Silver, 1997, s. 132).

### ***Eğitim Örgütlerinde Kriz***

Kriz ile tanımları genel olarak değerlendirdiğimizde yaşanması halinde gerginlik yaratan, insanların duygu ve düşüncelerini olumsuz yönde etkileyen bir kavram olduğunu ifade edebiliriz. Thompson'a (2005) göre, bir eğitim kurumu, bulunduğu çevreyi ve toplumu kriz öncesine getirebilecek şekilde, içerisinde her yaştan, meslekten ve alandan bireyler bulduran bir kümedir. Okullarda genel işleyişi bozan eğitim ve öğretim yapılamaz hale getiren durumlar kriz olarak tanımlanabilir (Ocak, 2006, s. 78). Meydana gelen kriz sadece bulunduğu okulu değil çevreyi de olumsuz yönde etkileyecektir. Eğitim ve öğretim hizmeti alan veli ,öğrenci ,öğretmen, yardımcı personel, memurlar, servis şoförleri.....vs. krizden etkilenmeleri kaçınılmaz olacaktır (Ocak, 2006: 69).

Eğitim kurumları diğer kurumlardan farklı bir şekilde krizi her kurum kendi içinde anlamlandırmaktadır. Aynı özelliklere sahip eğitim kurumları karşılaştıkları olaylar aynı olmasına rağmen bazı kurumlar kriz yaşayabilirken bazı kurumlar için krize yol açmamaktadır. Örneğin okulun ilk açıldığı gün yoğunluğu bazı okullarda krize dönüşebilirken bazı okullar için kriz niteliği taşımayabilir. Yine yaşanan bir olay krize dönüştüğü halde aynı olayı farklı zamanda yaşadığında kriz niteliği taşımayabilir. Örnek olarak okulda ortak sınavların yapılması için kelebek sistemi yöntemine geçilmesi okulda kısa süreli bir kriz meydana getirebilir. Ancak aynı sistemle yapılan sınav gerekli önlemler alındığında başka bir tarihte krize dönüşmeden olağan bir durum olarak değerlendirilebilir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Eğitim kurumlarında yaşanan krizler ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü okullar ülkelerin geleceğini belirleyen kurumlardır. Dolayısıyla çocukları ilgilendiren bir kriz ülkenin geleceğini yakından ilgilendirmektedir (Savcı, 2008).

Okullarda yaşanabilecek bu kriz durumlarına yönelik planlar çerçevesinde okul yöneticileri hızlı kararlar alarak , kriz durumlarını iyice değerlendirip krizle baş etmeye çalışırlar. Bu anlamda okul yöneticileri büyük bir sorumluluk taşımaktadırlar. Okulların kriz ile karşılaşması toplumun ihtiyaç ve beklentilerini ne düzeyde karşıladığını da ortaya çıkaran bir durumdur. Bu bağlamda ister normal durumlarda ister kriz durumlarında okulların toplumun ihtiyaç ve beklentilerine göre cevap vermesi okulun varlığını devam ettirmek için aranan bir kriter olmaktadır. Bu özellik okulların yasalar karşısında zorunlu olarak yapması gereken bir durum olarak da nitelendirilebilir (Akpınar ve Köksalan, 2003).

### ***Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi***

Eğitim kurumları bünyesinde bulunan personeli ve bulunduğu çevreyi göz önünde tutarak yasal düzenlemeler çerçevesinde çıkan krizleri yönetmek için bir program dahilinde çalışması gerekmektedir (Sayın, 2008, s. 38).

Okullarda kriz çıkmaması veya krizi az hasarla atlatabilmek için kriz yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Okullarda kriz yönetimi kapsamında olası krizler için planlama yapılmaktadır. Bu planlamalar okulun krizlerden az zararla çıkmasını sağlama, krizlerin çıkmasının önüne geçme, krizle karşılaştığında okulun tekrar normal işleyişine dönmeye yardımcı olma, krizlerin bize verdiği dersleri içinde barındırır. Yine bu planlarla yeni bir kriz durumunu karşılaştıldığında yapılması gerekenler açıklanmalıdır (Akt.Kocabaş,2016)

Kriz yönetimini sağlıklı yapabilmek için aşağıda verilen unsurları taşıması gerekmektedir ( Sayın 2008). Bu unsurlar şöyledir;

**Politika ve Liderlik.** Okullarda yapılacak çalışmalar için genel bir politika belirlenir. Kriz durumunu atlatabilmek için okullarda kendine özgü planlar tasarlarlar. Herhangi bir kriz durumuyla karşılaşıldığında okulların kendine ait planları ve merkezi planlar ile müdahale edilmektedir. Okul yöneticileri ise bu planların hazırlanmasından ve uygulamaya geçirilmesinden sorumludur. Bu kısımda yöneticilerin liderlik özellikleri önemli rol oynamaktadır.

**Kriz Yönetimi Ekibi.** Kriz yönetim ekibi okullarda krize müdahale etmesi için seçilmiş kişilerden oluşan ekiptir. Oluşturulan ekip okulun binasında , Okulun çevresinde ve bulunduğu toplum içinde faaliyet göstermektedirler. Okullar herhangi bir kriz durumuyla karşılaştıklarında bu ekip her türlü kendi üzerine düşen çalışmayı yapmak zorundadır. Bu çalışmalarını yaparken etkili iletişim kurmaları esastır.

**Kriz Yönetimi Planı.** Kriz ile ilgili her eğitim kurumunun planı olması zorunluluktur. Her kurum kendi bünyesinde risk faktörlerine göre , esnek özellikte bir plan hazırlarlar. Hazırlanan plan kriz yönetim ekibinde bulunan herkes tarafından bilinmesi önemlidir. Okulda bulunan bütün öğretmenler ve hatta çalışan personel krizle karşılaşmadan önce olası kriz durumlarında ne yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. Yapılan plan olabilecek bütün riskleri göz önüne alarak geniş kapsamlı olarak hazırlanmalıdır. Ayrıca krize müdahale sırasında yardım edecek olan güvenlik güçleri de plan içine dahil edilmeli ve sürecin nasıl yürütüleceği önceden belirlenmelidir.

**İletişim.** Kriz ile karşılaştığımızda olabilecek en kısa süre içinde öğretmenler , veliler okulda bulunan personel ve okul çevresinde bulunan kişiler ile bilgi akışını sağlamak için her türlü kanal ile iletişime geçmek krizi başarılı bir şekilde yönetmemize yardımcı olacaktır. Etkili ve hızlı iletişim krizin kaosa gitmesine engel olacağı gibi türlü gerçek olmayan söylentileri de ortadan kaldırmamızı sağlayacaktır. İletişim krizi yönetme sırasındaki en önemli husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Yanlış bir bilgi alışverişi olayı daha fazla büyütecek ya da kısa sürede çözülmesini engellemiş olacaktır.

**Eğitim ve Hizmetler.** Krizlerden başarılı bir şekilde çıkabilmek için krizle mücadele etmenin yollarını bilen ve buna uygun davranan bireylerin olması gerekmektedir. Bireylerin bu donanıma sahip olmasının yolu eğitimidir. Personel kriz durumları ile sürekli bilgilendirilir, krizler analiz edilir ve her yeni duruma göre

tekrar gözden geçirilirse krize hazırlık yapılmış olacaktır. Eğitim kriz yönetimi için önemli bir unsur olarak yerini almaktadır.

Okul yöneticilerinin kriz ile ilgili öngörülerini olmalıdır. Olası bir kriz için birden çok simülasyon yapmalıdırlar. Sadece kendi bünyesinde oluşan krizleri değil kendine yakın ya da uzak civar okullarda meydana gelen krizleri değerlendirerek hangi yol ve yöntemle krizin çözüldüğü , sonuçlarının neler olduğu ile ilgili bir değerlendirme yapmak krizleri çözmeye yardımcı olacaktır. Sonuçta okul yöneticileri ne kadar çok simülasyona sahipse o kadar çok kriz çözme metoduna sahip olacaktır (Sayın, 2008).

Her sosyal kurum gibi okullarda ülke ve dünya genelinde olan olumsuz olaylardan etkilenmektedirler. Nihayetinde bugün yaşadığımız salgın hastalık pek çok kurum ile birlikte eğitim kurumlarını da derinden etkileyerek pek çok değişim yaşanmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla karşılaştığımız bu krizler güvenliğimiz için sorun teşkil etmektedir. Bireyler okullarda çocukların eğitim alması yanında güvenliğinin sağlanmasını beklemektedirler. Bir kriz anında okul yöneticileri öncelikli olarak çocukların güvenliğini düşünmek zorundadır. Bu aynı zamanda yasal bir zorunluluktur. Bu konuda okul yöneticileri liderlik özelliklerini en iyi şekilde yansıtılmaları beklenir. Okullar toplumun en çok güvendiği ve sürekli bir düzene sahip olduğunu düşündüğü ortamlardır (Thompson,2005).

### ***Kriz Yönetiminde Yöneticiler***

Her şeyin olağan akış içinde olduğu bir eğitim kurumunda yöneticilik yapmak çok büyük bir meziyet gerektirmemektedir. Belli yönetmelik ve mantık kuralı çerçevesinde sorunsuz bir şekilde süreç rahatlıkla işleyebilir. Aslında yöneticilerin becerili olup olmadıkları karşılaşılan krizler ile çok net gözlenmektedir. Bu kriz durumlarında her zaman işleyen yol ve yöntem işe yaramaz hale gelecektir (Tack, 1994: 9-10).

Krizle karşılaşılan durumlarda liderlerin olması istenmektedir. Kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri kurum yöneticilerinin kriz yönetme becerilerinin ne ölçüde olduğu ile yakından ilgilidir. Kurum yöneticileri bu becerileri kazanmaları için çeşitli eğitimlere tabi tutulmalıdır. Elde edeceği bilgi ve beceri ile çıkan krizleri kurduğu ekip ile birlikte yönetecektir. Liderin vereceği kararlar , izleyeceği metotlar kurumu ayakta tutmaya yarayacak ve bireylerin yaşadığı kaygı, korku, panik gibi ruhsal durumların en aza inmesine yardımcı olacaktır. Krizler liderlerin sergiledikleri becerilere göre olumlu veya olumsuz bir sonuç alınmasına neden olmaktadır (Demirtaş, 2000: 364).

Kriz ile değişim yönetimi yakından ilgilidir. Eğer kriz ile ilgili değişim karşısında doğru tutum sergilenmezse stres , direnç gösterme , çatışma gibi sorunlarla karşılaşılabilir (Tunçer,2013).Bu bağlamda değişimi yönetme becerisi de liderlerde aranan bir özellik olmaktadır.

Kriz ile karşı karşıya kalındığında öncelikle krizin boyutlarını ve özelliklerini tespit etmelidir. Krizin çıkmasına neden olan kişiyi sorgulamak krizi çözmemize yardım etmediği gibi zaman kaybına neden olmaktadır. Aynı zamanda bireylerde kriz bitse bile uzun süreli gerginlik yaşanmasına neden olur (Tack, 1994: 16-18). Eğer kriz meydana geldiği sırada suçlu ararsak kriz daha da şiddetli hale gelebilecektir. Dolayısıyla krizleri çözerken yöneticilerin iletişim ile ilgili doğru bilgilere sahip olması önem taşımaktadır (Wyatt, 2002).

Kriz anında aşağıda bulunan soruların sorulması krizi çözmeye yardımcı olacaktır. Bunlar;

- Yaşanan krizin boyutu nedir?
- Krizde başımıza gelebilecek en kötü durum nedir?
- Yaşanan krizin olmasına neden olan önemli faktör nedir?
- Elimde neler var ?
- Hangi yol ve yöntemleri birlikte kullanabilirim?
- Kurumda moral bozukluğu en çok kimlerde oluşur?
- Kimler daha çok suçlanacak?
- Kriz durumundan istifade etmek isteyen kişiler var mı?
- Krizi atlattıktan sonra kimler arasında güven sorunu yaşanabilir? gibi sorular sorulabilir ( Genç (1995: 193).

Kurum yöneticileri kriz anında kişilerin özelliklerine bakmadan reel bir bakış açısıyla sorunu çözmek zorundadır. Daha önceden sorun yaşamış olduğu kişiler olabilir ancak kriz esansında bunu düşünmeden etik davranarak sorunun değil çözümün bir parçası olmaya çalışmalıdır. Kriz yaşandıktan sonra herkesin görüşü soğukkanlı bir şekilde dinlenmeli ve bireylerin yaşadığı korku ya da öfke gibi duygusal durumları normal karşılanmalıdır (Melymuka, Solomon ve Nash'a 2001).

Kurumda doğru iletişim kurulmazsa ve iletişim kanalları kapatılırsa söylentiler ortaya çıkması kaçınılmaz olacaktır. İyi bir yönetici söylentilerin oluşmasına müsaade etmez. Söylentilerin değil krizin etkilerin neler olduğu ya da neler yapılabileceği değerlendirilmelidir. Alınan güvenlik önemlerinin yeterli olup

olmadığı analiz edilmeli ve güncel hale getirilmelidir. Her şeyden önce serinkanlı olmaya çalışılmalıdır ( Akt.Sezgin,2003).

Krizler yaşandığı sırada kurum yöneticilerinden harekete geçmeleri beklenmektedir. Harekete geçme davranışı doğal olarak riskleri de beraberinde getirmektedir. Ancak krizi önlemek için yapılacak uygulamalar yönetici tarafından yerine getirilmesi beklenir (Demirtaş, 2000: 365). Kriz anlarında çatışmaların çıkması muhtemeldir. Yöneticiler bu durumu önlemek için bir takım hususları gözetmeleri gerekmektedir. Bu hususlar; (Tack, 1994: 35-39):

- Yaşanılan olaylar durum ve şartlara göre değerlendirme içine alınmalıdır,
- Ekipte bulunan herkes ile iş görülebileceği düşünülmelidir,
- Kriz esnasında söylediğimiz her kelime hayati önem taşımaktadır,
- Krizi oluşturan neden bulunduğu çözüme kavuşturulup kavuşturulmayacağı değerlendirilmelidir,
- Kurumda çalışanlara problemlerinin çözümünde destek olunmalı ve kendi başlarına üstesinden gelmeleri için fırsat tanınmalıdır,
- Kriz ile karşılaştığımızda bireylere olumlu bir yaklaşım tarzı benimsemeliyiz,
- Realiteden uzaklaşmadan duygu durumumuzu kontrol altında tutmalıyız,
- Kriz yönetim ekibinde yer alan bireylerin tepkilerinin aynı olması beklenemez,
- Kurum yöneticilerinin kriz yönetim ekibinin amirlik pozisyonunda olduğu bilinmelidir, şeklinde sıralanabilir.

Krizler sona erdikten sonra kurumu tekrar eski haline getirmek için şu yollar denenebilir: Tack (1994: 62-63)

- Çalışmaları daha verimli hale getirmeye çalışmak,
- Kurumun misyon ve vizyonunu daha etkili bir biçimde yeniden oluşturmak,
- Krizin çözümüne katkı sunan her davranışı değerlendirerek onurlandırmak şeklinde süreç yönetilebilir.

Kriz önceden çok kestirilemeyen bir o durum olduğu için iyi bir plan ve kriz yönetim becerisinin yüksek olması gerekmektedir (Sezgin,2003).

### ***İlgili Araştırmalar***

Kocabaş Cihan 2016 yılında nicel boyutta ilişkiisel tarama modeli , nitel boyutta olgu bilim modelinde örnekleme yöntemi ile İstanbul İli Anadolu ve Avrupa yakalarında farklı ilçelerinde resmi ilkokullarda görev yapan 419 öğretmene ölçekler uygulamış olduğu ve 20 öğretmen ile görüşme yaptığı ‘‘Okul Müdürlerinin Güç Tipi

Tercihleri ile Kriz Yönetim Becerileri Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmasında okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini değerlendiren öğretmenlere göre, okul müdürlerinin kriz öncesi, kriz anı ve kriz sonrası kriz yönetimi becerileri yüksek düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır. . Bununla birlikte nitel bulgular arasında öğretmenlerin okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri hakkında olumsuz görüşlere de sahip olduğu ortaya çıkarılmıştır.

Özsüer Vahap 2019 yılında nicel araştırma deseninde tarama modeli kullanarak araştırmanın evrenini, 2017–2018 Eğitim Öğretim yılı Çanakkale il merkezinde bulunan ilköğretim (ilkokul ve ortaokul) ve ortaöğretim (lise) kurumlarında çalışan 304 öğretmenden oluşan ‘‘ Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki’’ adlı çalışmasında cinsiyet değişkeninde kriz yönetim becerilerinde anlamlı bir değişiklik olmadığı ortaya çıkarılmıştır. Öğrenim durumu değişkeninde ise anlamlı bir farklılık meydana geldiği vurgulanmıştır. Lise kademesinde çalışan öğretmen algılarına göre kriz yönetim becerileri hakkında olumsuz görüşe sahip olduğu ifade edilmiştir.

Maya İlknur 2014 yılında nicel yöntem ile evreni Çanakkale ilindeki merkez ilçedeki kamu ilkokullarında görev yapmakta olan öğretmenlerden oluşan örnekleme ise, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında çalışma evreni üzerinden random yöntemiyle seçilen 404 öğretmen ile ‘‘Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri’’ adlı çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimi becerileri genelde ve tüm alt boyutlarda ‘‘orta düzeyde’’ olduğu ortaya konulmuştur. İlkokul müdürlerinin kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmenlerin görüşleri arasında, cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmamış , kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır.

Ulutaş Saniye 2010 yılında tarama modelinde yaptığı araştırma evrenini İstanbul ilindeki 6 ilçeden 207 ilköğretim okulunun 7351 öğretmeni olduğu , araştırmaya tabakalı örnekleme yöntemiyle 6 ilçeden 23 ilköğretim okulundaki 567 öğretmenin seçildiği ‘‘ Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik ‘‘ adlı çalışmasında cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş ve branş değişkenlerine göre ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin, müdürlerinin kriz yönetimini gösterme düzeylerinin değerlendirilmesinde anlamlı bir farklılık göstermediği bulgusuna ulaşılmıştır.

Haban Melih Mustafa ,Bozkurt Bayram 2017 yılında nicel araştırma yöntemlerinde ilişkisel tarama modelinde evreni, Gaziantep merkez Şehitkâmil ilçesindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan öğretmenlerin



oluşturduğu , örnekleminin ise rastgele seçilen 418 öğretmenden oluşan ‘‘Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Kurumun Sosyal Sermaye Birikimine Etkisi’’ çalışmasında kriz yönetim becerileri ve alt boyutları arasındaki ilişkide pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve en düşük ilişkinin kriz yönetim becerileriyle kriz öncesi dönem arasında olduğu vurgulanmıştır. En yüksek ilişkinin kriz yönetim becerileriyle kriz sonrası dönem alt boyutu arasında olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda kriz sonrası dönemlerde uygulanan kriz yönetim becerilerinin daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Sayın Nükhet 2008 yılında ilişkisel tarama modelinde , evreni 2006-2007 öğretim yılında, İstanbul il sınırları içindeki resmî ortaöğretim kurumlarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin oluşturduğu , İstanbul iline bağlı 22 ilçede 164 ortaöğretim kurumu örnekleme alınmış, toplam 603 okul yöneticisine ulaşıldığı ‘‘Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi’’ adlı çalışmasında ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin kriz yönetimi konusundaki bilgi düzeylerinin oldukça düşük olduğu ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerine göre kriz yönetimi sürecinde en önemli unsurun, okul yöneticilerinin tutumları olduğunu ifade etmişlerdir. Okul yöneticilerinin yaşanan bir krizi kontrol altına almak için yapılması gerekenlere ânında karar vermekte ve krize neden olan olaya hemen müdahale etmekte olduğu sonucuna varılmıştır.

Ulusoy Zekai Kaan 2020 yılında tarama modelinde ilişkisel tarama modelini kullanarak araştırmanın evrenini 2019-2020 eğitim öğretim yılında İzmir ili merkez ilçeleri sınırları içerisinde görev yapmakta olan 26.279 öğretmen oluşturduğu örneklemin ise 1273 öğretmen olarak belirlendiği Örneklem, küme örneklem ve tabakalı örneklem yöntemi ile tespit edilmiştir. ‘‘ Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi’’ adlı çalışmasında öğretmenlerin çalıştıkları okuldaki müdürlerin kriz yönetimi becerilerinin yüksek olarak belirlenmiştir. Alt boyut olarak açısından bakıldığında bu tutumun kriz sonrası dönem daha yüksek puan olarak belirlenmiştir. Öğretmenlerin, çalıştıkları okuldaki müdürlerin kriz yönetimine ilişkin algılarının cinsiyet, sendika üyeliği durumu, okul türleri ve branşlarına göre herhangi anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Medeni durum olarak değerlendirildiğinde bekar olan öğretmenlerin puanları çok daha yüksek çıkmıştır. Hizmet yılı açısından bakıldığında ise 21 yıl ve üzeri hizmet yılına sahip öğretmenlerin kriz yönetim becerileri daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Akyürek Osman 2014 yılında genel tarama modelinde evrenini 2012- 2013 eğitim-öğretim yılında Van il merkezdeki kamu okullarında (anaokulu, ilköğretim okulu ve lise) görev yapan 4047 , örneklemini ise Van il merkezindeki okullarda (anaokulu, ilköğretim ve lise) görev yapan toplam 680 öğretmenden oluşan ‘Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği ‘ adlı çalışmasında, Kadın öğretmenler olumsuz olarak görüş bildirmişlerdir. Kıdem değişkenine göre, göreve yeni başlayan öğretmenlerin, ‘kriz öncesi hazırlık ve planlama’ boyutunda olumsuz görüş ortaya koymuşlardır. Okul kademesi değişkenine göre ise lise ve ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin görüşlerinin daha olumsuz olduğu ortaya çıkarılmıştır.

## BÖLÜM III

### Yöntem

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bilgiler verilmekte; araştırma modeli, evren, ve örnekleme, çalışma grubunun demografik özellikleri, veri toplama araçları ve verilerin analizi ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

#### Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada resmi okullarda görev yapan okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen bu çalışma nicel araştırma tekniklerinden ilişkisel tarama modeli kullanılarak oluşturulmuştur. Nicel araştırmalarda değişkenle genelde ölçme araçlarıyla sırayla ölçümlenir. Bu doğrultuda istenilen sayılara sahip olunarak elde edilen veriler istatistiksel çözümler oluşturularak analiz edilmektedir.

Eğitim alanında da “ilişkisel araştırmalar” biçiminde çalışmalar yapılmaktadır. İlişkisel araştırmaların sıklıkla “korelasyon” ve” nedensel karşılaştırma” yöntemlerinin kullanıldığı araştırmalar olduğu ifade edilmektedir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2008). Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama araştırması denir. İlişkisel tarama modeli ise iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkileri belirlemek ,aynı zamanda neden-sonuç ilişkisi ile ilgili ipuçları elde etmek amacıyla yapılan çalışmalardır (Karasar, 2005).

#### Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini K.K.T.C’ de 2020-2021 eğitim öğretim yılında devlet ortaöğretim alanında görev yapan 123 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Buna göre K.K.TC. sınırları içinde bulunan beş ilçe ( Lefkoşa, Gazimağusa, Lefke, Girne, Güzelyurt) de yer alan orta ve liselerde görev yapan okul yöneticileri araştırma kapsamına alınmıştır. Okul yöneticilerinin tamamına ulaşamayacağı için evreni simgeleyecek şekilde basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında 108 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Bu 108 yöneticiden 6 kişi anketleri eksik doldurduğu için, eksik doldurulan anketler veri girişine dahil edilmemiştir. Aşağıda bulunan tabloda çalışmaya katılan okul yöneticilerinin bireysel özelliklerine ait yüzdeler ve frekans değerleri belirtilmektedir.

Tablo 1

*Okul Yöneticilerinin Bireysel Özelliklerine Ait Yüzde ve Frekans Değerleri*

		<i>f</i>	%
Yaş aralığı	31-36	2	2.0
	37-42	14	13.7
	43-48	20	19.6
	49-54	48	47.1
	55+	18	17.6
Cinsiyet	Kadın	61	59.8
	Erkek	41	40.2
Kıdem	7 yıl ve daha az	5	4.9
	8-15 yıl	6	5.9
	16 ve daha çok	91	89.2
Çalıştıkları okuldaki görev süresi	4 yıl ve daha az	44	43.1
	5-9 yıl	12	11.8
	10 yıl ve daha çok	46	45.1
Öğrenim durumu	Lisans	64	62.7
	Yüksek lisans	34	33.3
	Doktora	4	3.9
	Toplam	102	100.0

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin bireysel özelliklerine ait özellikler incelendiğinde, yaş aralığı değişkenine göre okul yöneticilerinin %2'si 31-36 yaş arasında, %13.7'si 37-42 yaş arasında, %19.6'sı 43-48 yaş arasında, %47.1'i 49-54 yaş arasında ve %17.6'sı 55+ yaş grubunda yer almaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin cinsiyete göre dağılımları incelendiğinde %59.8'i Kadın, %40.2'si erkeklerden oluşmaktadır.

Araştırmaya katılan kıdem değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, %4.9'u 7 yıl ve daha az kıdeme, %5.9'u 8 ile 15 yıl arasında kıdeme, %89.2'si 16 ve daha çok yıl kıdeme sahip oldukları görülmektedir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin çalıştıkları okuldaki görev süreleri değişkenine göre dağılımları incelendiğinde, %43.1'i 4 yıl ve daha az, %11.8'i 5-9 yıl arasında, %45.1'i 10 yıl ve daha çok yıl çalıştıklarını belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin öğrenim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %62.7'si lisans, %33.3'ü yüksek lisans ve %3.9'unun doktora mezunu olduğu görülmektedir.

### **Veri Toplama Araçları**

Yapılan çalışmada okul yöneticilerinin değişim eğilimlerini belirlemek amacıyla Akbaba Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilen ‘‘Değişim Eğilimleri Ölçeği’’ kullanılmıştır.

Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili bilgi toplamak için Nükhet Sayın tarafından oluşturulan ‘‘ Kriz Yönetimi Becerisi’’ anketi kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla yaş ,cinsiyet ,kıdem yılı ,öğrenim durumu, okulda bulunduğu görev süresi değişkenleri ile ilgili verileri saptamak için araştırmacı tarafından "Demografik Bilgi Formu" kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçekler için e- posta yoluyla gerekli izinler alınarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

#### ***Demografik Bilgi Formu***

Demografik Bilgi Formu’nda, yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem yılı, okulda yaptığı görev süresini belirlemeyi amaçlayan sorulardan oluşmakta olup, araştırmacı tarafından hazırlanmıştır. Etik kurallar ve doğru cevaplara ulaşabilmek için araştırma sürecinde okul yöneticilerinden kişisel bilgilerini ortaya çıkaracak sorulara yer verilmemiştir.

#### ***Değişim Eğilimleri Ölçeği***

Değişim eğilimleri ölçeğinde okul yöneticilerinin davranışları, duyguları ve fikirleri ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

Değişim eğilimleri ölçeği Altun ve Büyüköztürk (2011) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek 41 maddeden oluşmakla birlikte değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, değişime direnç ve statükoyu koruma şeklinde alt boyutlardan oluşmaktadır. Değişimde girişimcilik alt boyutu 14 maddeden, değişimin yararına inanma boyutu 12 maddeden, değişime direnç alt boyutu 11 maddeden, statükoyu koruma alt boyutu 4 maddeden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin ifadelerine katılma düzeyi ‘‘ Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Tamamen Katılmıyorum’’ şeklinde ifade edilen beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir. Ölçekte 12 adet madde tersten puanlanması gerekmektedir.

Ölçekten elde edilen yüksek puan, okul yöneticilerinin değişimle ilgili olumlu yönde bir eğilim olduğunu göstermektedir. Ölçeğin alfa güvenirlik katsayıları; şöyle

belirlenmiştir: değişimin yararına inanma boyutu için “.91”, değişimde girişimcilik boyutu için “.86”, değişime direnç boyutu için “.82” ve statükoyu koruma boyutu için ise “.67” şeklinde ortaya konmuştur. (Akbaba Altun ve Büyüköztürk, 2011).

Bu araştırma verileri ile değişim eğilimleri ölçeğinin güvenilirlik katsayıları hesaplanarak aşağıdaki Tablo 2 ‘de verilen güvenilirlik Cronbahalfa katsayılarına ulaşılmıştır.

Tablo 2

*Değişim Eğilimleri Ölçeğine ait güvenilirlik değerleri*

Ölçek	Madde sayısı	Cronbach's Alpha
Değişim eğilimleri ölçeği	41	.901

Değişim eğilimleri ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin. 901 olması yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 3

*Değişim Eğilimleri Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Geneline Ait Homojenlik Testi*

*Sonuçları*

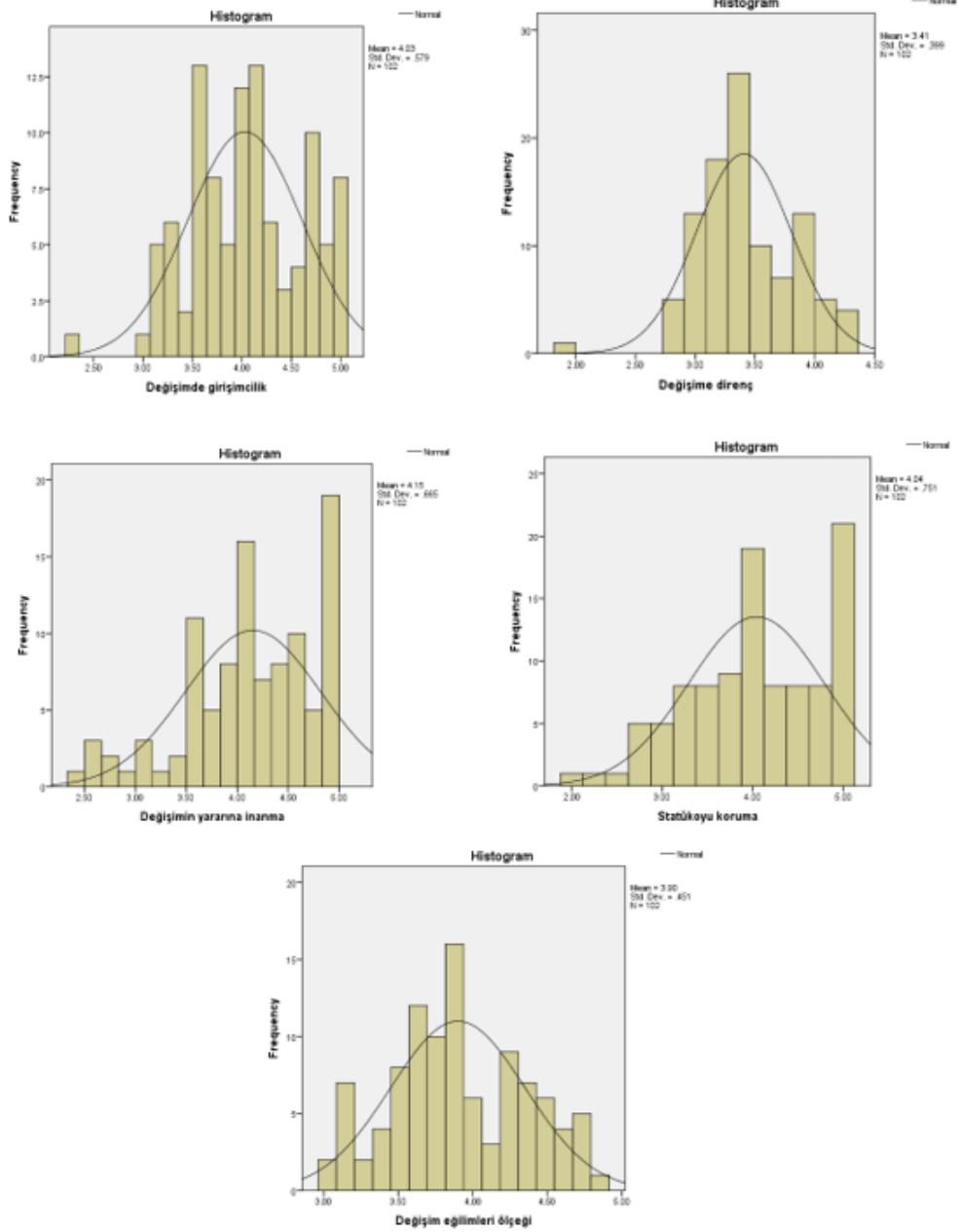
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Z çarpıklık $= \frac{\text{Çarpıklık}}{\sqrt{s.e. \cdot \text{Çarpıklık}}}$
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p	
Değişimde girişimcilik	.087	102	.053	.970	102.022		-0.21
Değişime direnç	.080	102	.103	.968	102.014		-0.33
Değişimin yararına inanma	.103	102	.009	.936	102.000		-1.26
Statükoyu koruma	.111	102	.003	.936	102.000		-0.85
<b>Değişim Eğilimleri ölçeği geneli</b>	.086	102	.059	.973	102.036		0.15

Kolmogorov-Smirnov testi sonucuna göre değişime direnç alt boyutu normal dağılım göstermiştir. Diğer alt boyutlar ve Değişim eğilimleri ölçeği Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri sonuçlarına göre normal dağılım göstermemişlerdir. Ho, R. (2013) göre Z değerinin hesaplanması sonucunda ( $Z = \frac{\text{Çarpıklık}}{\sqrt{s.e. \cdot \text{Çarpıklık}}}$ ) elde edilen değerlerin .05 anlamlılık seviyesinde -1.96 ile +1.96 arasında bir değere sahip olması normal dağılım olarak kabul edilebilmektedir.

Değişim eğilimleri ölçeğinin, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve Değişim eğilimleri ölçeği genelinin Z değerleri incelediğinde normal dağılım koşulu sağlanmaktadır. Ölçeğe ait histogram grafikleri şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1

*Değişim Eğilimleri Ölçeği Histogram Grafikleri*



### ***Kriz Yönetimi Ölçeği***

Kriz Yönetimi Ölçeği Nükhet Sayın tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçekle okul yöneticilerinin kriz yönetimine ilişkin tutumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiştir. Kriz yönetimi ölçeğinde 45 madde bulunmaktadır. Erken uyarı sinyali toplama, Hazırlık ve önleme, Kriz ânı, Hasarın yayılmasını önleme, Onarma ve toparlanma, Öğrenme olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır.

Erken uyarı sinyali toplama alt boyutu 9 maddeden, Hazırlık ve önleme alt boyutu 10 maddeden, Kriz Anı alt boyutu 3 maddeden, Hasarın Yayılmasını Önleme alt boyutu 9 maddeden, Onarma ve toparlanma alt boyutu 6 maddeden, Öğrenme alt boyutu 8 maddeden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin ifadelerine katılma düzeyi “Hiçbir zaman, Çok Nadir, Ara Sıra, Çoğu Zaman, Her Zaman” şeklinde ifade edilen beşli Likert tipinde derecelendirilmiştir.

Yapılan faktör çözümlemesine göre her bir faktörün kendi içinde güvenilirliği test edilmesinde bir iç tutarlılık yaklaşımı olan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) Katsayısı formülü kullanılmıştır. Altı alt faktör ve 45 maddeden oluşan ölçeğin açıkladığı varyans %35,47 ile sınırlı kalmakla birlikte, ölçek toplam ve alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları (Cronbach  $\alpha$ ) oldukça yüksektir.

Alt ölçeklerin güvenilirlik katsayıları ise .49 ile .79 arasında değişmektedir. En düşük güvenilirlik düzeyi .49 değeri ile “Kriz ânı” boyutundadır. Bu alt boyutta madde sayısının azlığı bu sonucu getirmiş olabilir. 45 maddeden oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği'nin Cronbach  $\alpha$  katsayısı .85 olarak hesaplanmıştır.

Bu araştırma verileri ile kriz yönetimi ölçeğinin güvenilirlik katsayıları hesaplanarak aşağıdaki Tablo 4 'de verilen güvenilirlik Cronbahalfa katsayılarına ulaşılmıştır.

Tablo 4

#### *Kriz Yönetimi Ölçeğine Ait Güvenirlik Değerleri*

<b>Ölçek</b>	<b>Madde sayısı</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>
Kriz yönetimi ölçeği	45	.742

Ölçeklerden elde edilen değerlerin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları incelendiğinde, Kriz yönetimi ölçeğinin Cronbach's Alpha değerinin 742 olması ve



bu değerin 0.60 ile 0.90 referans değerleri arasında. 742 nedeni ile oldukça güvenilir olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 5

*Kriz Yönetimi Ölçeği ve Alt Boyutlarına Ait Homojenlik Testi Sonuçları*

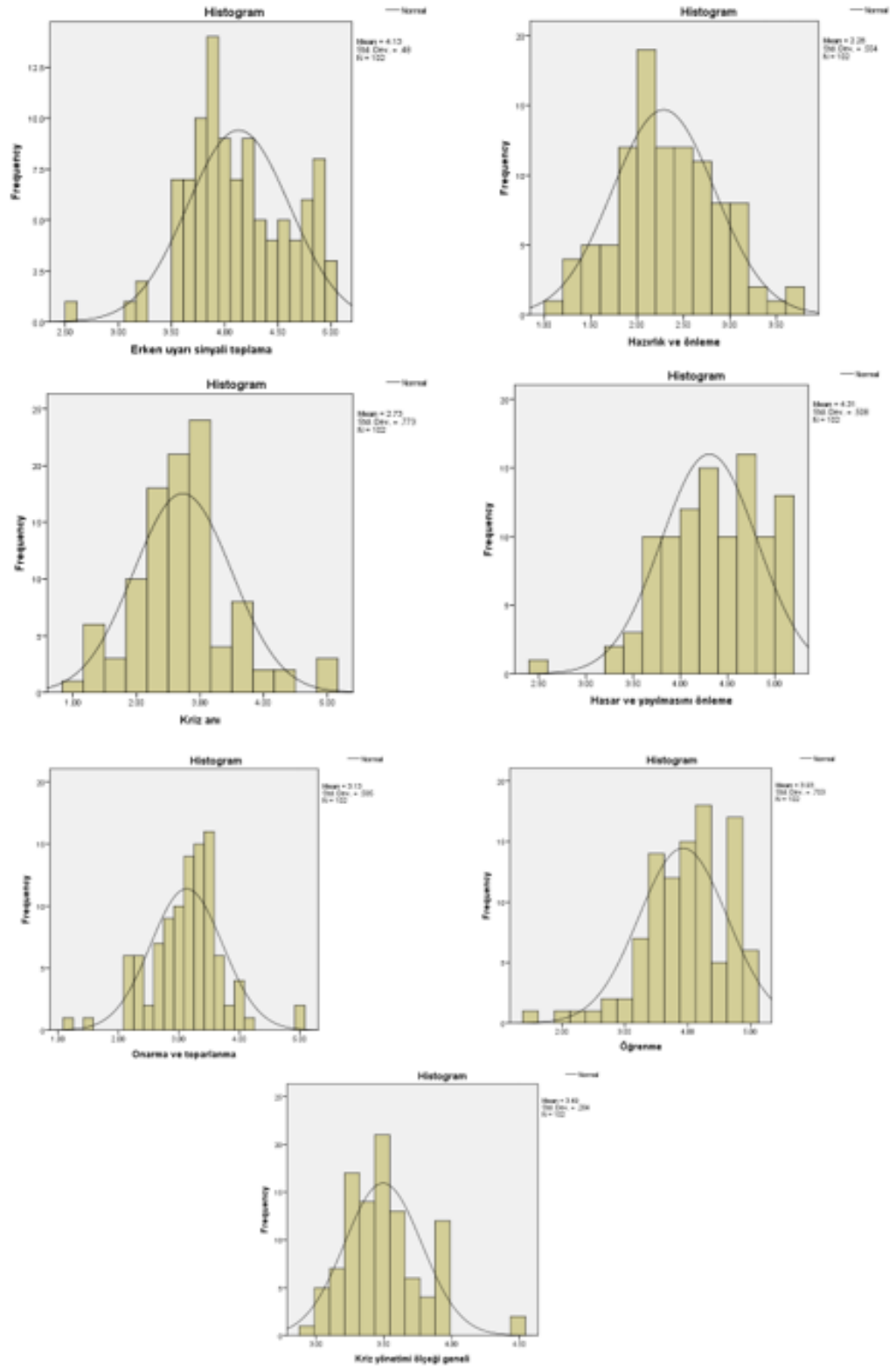
	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk			Z çarpıklık
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p	$= \frac{\text{Çarpıklık}}{\sqrt{s.e. \cdot \text{Çarpıklık}}}$
Tablo 5 (Devamı)							
Erken uyarı							
sinyali	.107	102	.006	.960	102	.004	-0.16
toplama							
Hazırlık ve önleme	.081	102	.093	.988	102	.470	0.34
Kriz anı	.177	102	.000	.946	102	.000	1.13
Hasar ve yayılmasını önleme	.100	102	.013	.951	102	.001	-1.23
Onarma ve toparlanma	.119	102	.001	.955	102	.002	-0.20
Öğrenme	.101	102	.012	.947	102	.000	-1.60
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	.110	102	.004	.956	102	.002	1.60

Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testi sonuçlarına göre Hazırlık ve önleme alt boyutu normal dağılım göstermiştir. Bu testlere göre diğer boyutlar ve ölçeğin geneli normallik koşulunu sağlamamıştır. Ho, R. (2013) göre Z değerinin hesaplanması sonucunda

$(Z = \frac{\text{Çarpıklık}}{\sqrt{s.e. \cdot \text{Çarpıklık}}})$  elde edilen değerlerin .05 anlamlılık seviyesinde -1.96 ile +1.96

arasında bir değere sahip olması normal dağılım olarak kabul edilebilmektedir. Z değeri incelendiğinde tüm alt boyutlar ve Kriz yönetimi ölçeği geneli normal dağılım koşulunu sağlamaktadır. Kriz yönetimi ölçeğine ait histogram grafikleri şekil 2 de gösterilmiştir.

Şekil 2  
Kriz Yönetimi Ölçeği Genelinin ve Alt Boyutlarının Histogram Grafikleri



### ***Verilerin Toplanması***

Veriler 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bilimsel Araştırmalar ve Etik Kuruldan , K.K.T.C Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak toplanmıştır. Anketin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından gidilerek okul yöneticilerine bakanlıktan alınan izin onay belgesi sunulmuş anketin amacı ve yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ile ilgili bilgiler verilmiştir. Ardından anketi uygulamaya geçilmiştir. Okul yöneticileri anketi yanıtlamaya başlamadan önce araştırmacı tarafından araştırmanın amaçları ve anketlerin yanıtlanması konusunda bilgilendirilmişlerdir.

Okul yöneticilerinin veri toplama araçlarını içten ve doğru bir şekilde yanıtlanmalarını sağlamak amacıyla veri toplama araçlarının üzerine isimlerini yazmak zorunda olmadıkları araştırmanın gizliliği toplanan bilgilerin sadece araştırmacı tarafından okunacağı belirtilmiştir.

### ***Veri Analizi***

Araştırma kapsamında 108 okul yöneticisine ulaşılmıştır. Bu 108 yöneticiden 6 tanesi anketleri eksik doldurduğu için, eksik doldurulan anketler veri girişine dahil edilmemiştir. Böylece SPSS 24 programına 102 okul yöneticisinin verileri girilmiştir. Tüm veriler girildikten sonra, değişim eğilimleri ölçeğindeki ters maddelerin yeniden kodlaması yapılmıştır. Bu işlemin ardından ilk olarak kriz yönetimi ölçeğinin sonrasında ise değişim eğilimleri ölçeğinin alt boyutları ve geneline ait puanları hesaplanmıştır. İlk olarak bağımsız değişkenlerin yüzde ve frekans analizleri yapılmıştır. Ardından her iki ölçeğinde betimsel istatistik analizleri sırası ile yapılmıştır. Araştırmanın problem ve alt problemlerindeki soruların çözümlenmesinde uygun analiz yöntemlerinin saptanması için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk analizleri yapılmış ve buna ek olarak, histogram grafiklerinin incelenmiş ve çarpıklık değerinin Z değeri hesaplanmıştır. Z değerinin hesaplanması;  $Z = \frac{\text{Çarpıklık}}{\sqrt{s.e. \cdot \text{Çarpıklık}}}$  ile çıkan sonuç -1.96 ile +1.96 değerleri arasında yer alması %95 güven aralığında normallik koşulunu sağlamaktadır (Ho, R. 2013). Hesaplanan Z değerlerinin bahsi geçen referans değerleri arasında yer alması göz önünde bulundurulduğunda alt problemlerin çözümünde parametrik analiz yöntemleri ile veriler çözümlenmiştir. Ayrıca parametrik testler yapılırken ek olarak Levene's test değerleri incelenmiş ve bu değerlerinde normallik koşulunu sağladığı görülmüştür. Cinsiyet bağımsız değişkenine göre alt problemlerin çözümünde bağımsız gruplar t-

testi kullanılmıştır. Yaş, kıdem, okuldaki görev süresi ve öğrenim durumları bağımsız değişkenlerine göre alt problemlerin çözümünde tek yönlü varyans analizi (One-way ANOVA) analizi kullanılmıştır. Anova analizi sonucunda gruplar arası fark çıkması durumunda Çoklu karşılaştırma (Post Hoc) testleri ile analizler yapılmıştır. Gruplar arası birey sayısının farklılık göstermesi ve varyans değerleri göz önünde bulundurularak, çoklu karşılaştırmalar için en uygun iki test olan LSD testi ve Bonferroni testleri kullanılarak gruplar arası karşılaştırmalar yapılmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkinin belirlenmesinde ise Pearson's korelasyon analizi kullanılarak değişkenler arası ilişki incelenmiştir.

## BÖLÜM IV

### Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın genel amacına ve genel amaca yönelik belirlenen alt amaçlar doğrultusunda, verilerin analizinden yola çıkılarak bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

#### Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle İlgili Bulgular

‘Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ne düzeydedir?’ şeklinde ifade edilen **birinci alt amaca ait bulgular:**

Tablo 6’ da araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin alt boyutları ile birlikte ne düzeyde olduğu gösterilmiştir.

Tablo 6.

*Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Betimsel İstatistik Değerleri*

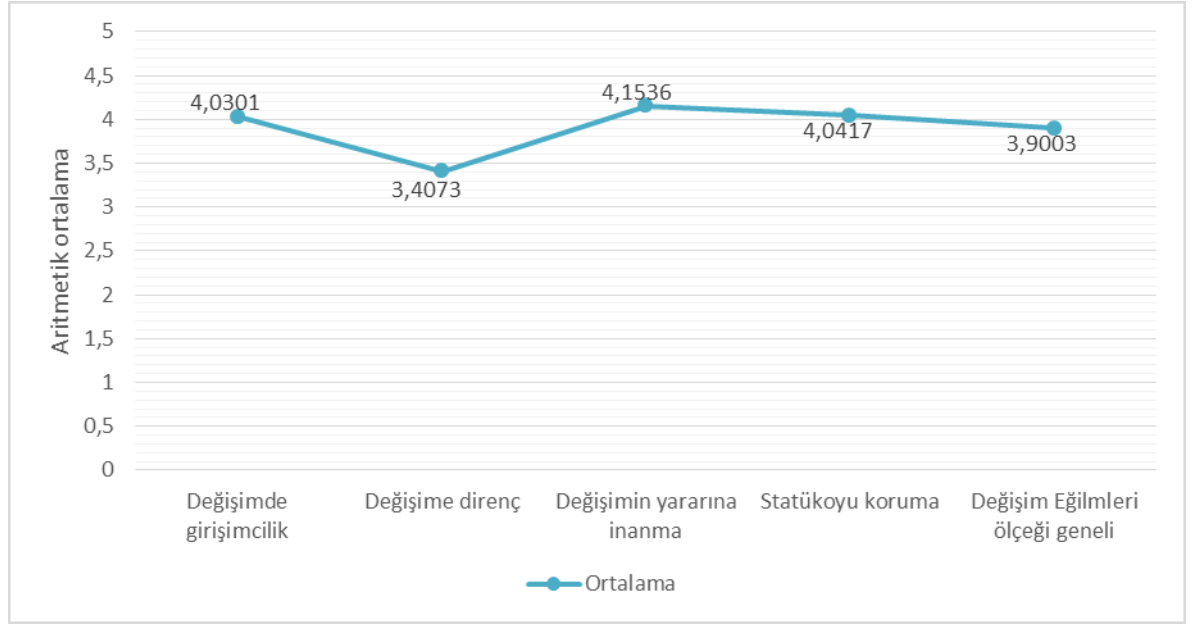
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart sapma
Değişimde girişimcilik	102	2.29	5.00	4.0301	.57867
Değişime direnç	102	1.91	4.27	3.4073	.39899
Değişimin yararına inanma	102	2.42	5.00	4.1536	.66509
Statükoyu koruma	102	2.00	5.00	4.0417	.75131
<b>Değişim Eğilimleri ölçeği geneli</b>	102	3.02	4.80	3.9003	.45121

Değişim eğilimleri ölçeğinin betimsel istatistik değerleri incelendiğinde, Değişimde girişimcilik alt boyutunun aritmetik ortalaması 4.0301 olarak, Değişime direnç alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.4073 olarak, Değişimin yararına inanma alt boyutunun aritmetik ortalaması 4.1536 olarak, Statükoyu koruma alt boyutunun aritmetik ortalaması 4.0417 olarak hesaplanırken Değişim eğilimleri ölçeğinin aritmetik ortalaması 3.9003 olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlara göre okul araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim eğilimi ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişimin yararına inanma alt boyutu diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda okul yöneticileri değişimden yana bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Değişime direnç alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu durumda ilk alt amacımız olan okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin ne düzeyde olduğu sorusunun cevabı olarak yüksek bir düzeyde olduğu sonucuna varabilmekteyiz.

Şekil 3

*Değişim Eğilimleri Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Grafikselsel Gösterimi*



En düşük ortalama değişime direnç alt boyutuna ait iken en yüksek ortalama puan değişimin yararına inanma alt boyutuna ait olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin yükseğe yakın olduğu görülmektedir.

Araştırmamızdaki ikinci alt amaç olan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile yaş arasındaki ilişki ile ilgili sonuçlar tablo 7’de gösterilmektedir.

Tablo 7.

*Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Yaş Arasındaki İlişki*

<i>f , <math>\bar{x}</math> ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Değişimde girişimcilik</b>	31-36	2	3.9286	50508	<b>G.Arası</b>	1.879	4	.470	1.426	.231
	37-42	14	4.0561	54555	<b>G.İçi</b>	31.942	97	.329		
	43-48	20	3.9393	53667	<b>Toplam</b>	33.821	101			
	49-54	48	4.1518	57136						
	55+	18	3.7976	64181						
	Total	1024	0.0301	57867						
<b>Değişimde direnç</b>	31-36	2	3.2273	32141	<b>G.Arası</b>	1.635	4	.409	2.745	<b>.033</b>
	37-42	14	3.4545	40812	<b>G.İçi</b>	14.443	97	.149		
	43-48	20	3.1864	43396	<b>Toplam</b>	16.078	101			
	49-54	48	3.5114	36054						
	55+	18	3.3586	38250						
	Total	1023	4.073	39899						

Tablo 7 (Devamı)

<b>Değişimin yararına inanma</b>	31-36	2	4.4167.11785	<b>G.Arası</b>	2.010	4	.503	1.143	.341
	37-42	14	4.0655.59930	<b>G.İçi</b>	42.667	97	.440		
	43-48	20	4.1875.59474	<b>Toplam</b>	44.677	101			
	49-54	48	4.2535.65413						
	55+	18	3.8889.80997						
	Total	1024	1536.66509						
<b>Statükoyu koruma</b>	31-36	2	4.5000.00000	<b>G.Arası</b>	2.027	4	.507	.894	.471
	37-42	14	4.0000.78446	<b>G.İçi</b>	54.983	97	.567		
	43-48	20	3.9250.86260	<b>Toplam</b>	57.010	101			
	49-54	48	4.1563.68925						
	55+	18	3.8472.78655						
	Total	1024	0417.75131						
<b>Değişim eğilimleri ölçeği geneli</b>	31-36	2	3.9390.12073	<b>G.Arası</b>	1.394	4	.349	1.764	.142
	37-42	14	3.8920.47292	<b>G.İçi</b>	19.169	97	.198		
	43-48	20	3.8085.37017	<b>Toplam</b>	20.563	101			
	49-54	48	4.0102.45956						
	55+	18	3.7114.46761						
	Total	1023	9003.45121						

Tablo7 incelendiğinde, Değişim eğilimleri ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma alt boyutlarında yaşa göre anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda ise yaşa göre anlamlı fark görülmüştür ( $P < 0.05$ ). Bu farkın hangi gruplar arasında görüldüğünü belirlemek için Bonferroni analizi yapılmıştır. Bonferroni testinin sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8

*Değişimde Direnç Alt Boyutunda Yaşa Göre Gruplar Arası Farkın Karşılaştırılması*

*Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı değişken: Değişimde direnç

**Bonferroni**

					% 95 Güven Aralığı	
(I) yas	(J) yas	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	<i>p</i>	Alt Sınır	Üst Sınır
31-36	37-42	-.22727	.29169	1.000	-1.0652	.6107
	43-48	.04091	.28617	1.000	-.7812	.8630
	49-54	-.28409	.27848	1.000	-1.0841	.5159
	55+	-.13131	.28762	1.000	-.9575	.6949

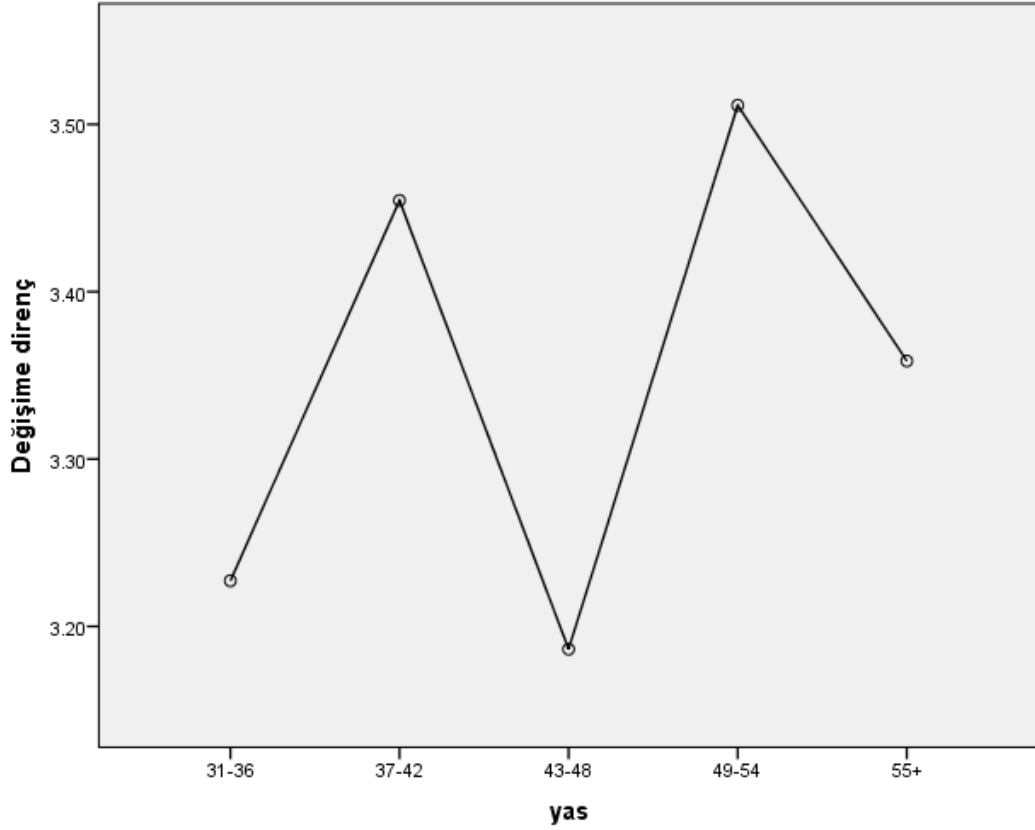
Tablo 8 (Devamı)

37-42	31-36	.22727	.29169	1.000	-.6107	1.0652
	43-48	.26818	.13446	.489	-.1181	.6545
	49-54	-.05682	.11721	1.000	-.3935	.2799
	55+	.09596	.13751	1.000	-.2990	.4910
<b>43-48</b>	31-36	-.04091	.28617	1.000	-.8630	.7812
	37-42	-.26818	.13446	.489	-.6545	.1181
	<b>49-54</b>	<b>-.32500*</b>	<b>.10270</b>	<b>.021</b>	-.6200	-.0300
	55+	-.17222	.12537	1.000	-.5324	.1879
<b>49-54</b>	31-36	.28409	.27848	1.000	-.5159	1.0841
	37-42	.05682	.11721	1.000	-.2799	.3935
	<b>43-48</b>	<b>.32500*</b>	<b>.10270</b>	<b>.021</b>	<b>.0300</b>	.6200
	55+	.15278	.10665	1.000	-.1536	.4591
55+	31-36	.13131	.28762	1.000	-.6949	.9575
	37-42	-.09596	.13751	1.000	-.4910	.2990
	43-48	.17222	.12537	1.000	-.1879	.5324
	49-54	-.15278	.10665	1.000	-.4591	.1536

Bonferroni analizi sonuçlarına göre, 43-48 yaş grubu ile 49-54 yaş grubu arasında anlamlı fark görülmüştür ( $P < 0.05$ ). Bu farka ilişkin grafik Şekil 5'te verilmiştir.



Şekil 4  
Değişime Direnç Alt Boyutunun Yaşa Göre Karşılaştırılması



Şekil 4 incelendiğinde 49-54 yaş grubunun değişime olan direnci, 43-48 yaş grubuna göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre yaş ortalaması yüksek olan okul yöneticilerinin değişime direncinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın üçüncü alt amacı olan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile cinsiyet arasındaki ilişkinin incelenmesi sonucu tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9.

*Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimlerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması İçin Uygulanan Bağımsız Gruplar T-testi Analizi Sonuçları*

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Değişimde girişimcilik	Kadın	61	3.9637	.57330	.07340	-	100	.158
	Erkek	41	4.1289	.57946	.09050	1.421		
Değişimde direnç	Kadın	61	3.3875	.35941	.04602	-.610	100	.543
	Erkek	41	3.4368	.45465	.07100			
Değişimin yararına inanma	Kadın	61	4.0874	.66917	.08568	-	100	.222
	Erkek	41	4.2520	.65471	.10225	1.229		

Tablo 9 (Devamı)

Statükoyu koruma	Kadın	61	3.9221	.79784	.10215	- 1.988	100	<b>.049</b>
	Erkek	41	4.2195	.64516	.10076			
Değişim eğilimleri ölçeği geneli	Kadın	61	3.8413	.44496	.05697	- 1.624	100	.107
	Erkek	41	3.9881	.45152	.07052			

Tablo 9 incelendiğinde bağımsız gruplar t-testi sonuçlarına göre, değişimde girişimcilik, değişimde direnç, değişimin yararına inanma ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde cinsiyete göre anlamlı fark görülmemiştir ( $P > .05$ ). Statükoyu koruma alt boyutunda erkeklerin ortalama puanları kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ( $P < 0.05$ ).

Bu sonuçlara bakıldığında erkek yöneticilerin bulunduğu konumu koruma tutumunun daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızın dördüncü alt amacı olan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile eğitim durumları arasındaki ilişki tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10

*Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Eğitim Durumu Arasındaki İlişki*

		<i>f, <math>\bar{x}</math> ve ss Değerleri</i>				<i>ANOVA Sonuçları</i>				
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Değişimde girişimcilik</b>	Lisans	64	4.0089	.61911	<b>G.Arası</b>	.555	2	.278		
	Yüksek lisans	34	4.0273	.47835	<b>G.İçi</b>	33.265	99	.336	.826	.441
	Doktora	4	4.3929	.72257	<b>Toplam</b>	33.821	101			
	Total	102	4.0301	.57867						
<b>Değişimde direnç</b>	Lisans	64	3.4531	.36883	<b>G.Arası</b>	.914	2	.457	2.982	<b>.055</b>
	Yüksek lisans	34	3.2888	.43997	<b>G.İçi</b>	15.165	99	.153		
	Doktora	4	3.6818	.26243	<b>Toplam</b>	16.078	101			
	Total	102	3.4073	.39899						
<b>Değişimin yararına inanma</b>	Lisans	64	4.1732	.69441	<b>G.Arası</b>	.641	2	.320	.720	.489
	Yüksek lisans	34	4.0784	.62796	<b>G.İçi</b>	44.036	99	.445		
	Doktora	4	4.4792	.46336	<b>Toplam</b>	44.677	101			
	Total	102	4.1536	.66509						
<b>Statükoyu koruma</b>	Lisans	64	4.0938	.77216	<b>G.Arası</b>	1.259	2	.629	1.117	.331
	Yüksek lisans	34	3.9044	.72826	<b>G.İçi</b>	55.752	99	.563		
	Doktora	4	4.3750	.47871	<b>Toplam</b>	57.010	101			
	Total	102	4.0000	.70000						

Tablo 10 (Devamı)

	Total	102	4.0417	.75131						
<b>Değişim eğilimleri ölçeği geneli</b>	Lisans	64	3.9162	.47702	<b>G.Arası</b>	.597	2	.299	1.481	.232
	Yüksek lisans	34	3.8321	.39005	<b>G.İçi</b>	19.966	99	.202		
	Doktora	4	4.2256	.45078	<b>Toplam</b>	20.563	101			
	Total	102	3.9003	.45121						

Tablo 10 incelendiğinde, Değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmamıştır. ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Öğrenim durumuna göre hangi gruplar arası fark olduğunu belirlemek için Bonferroni analizi uygulanmıştır. Bonferroni sonuçları tablo 11’de gösterilmektedir.

Tablo 11

*Değişimde Direnç Alt Boyutunda Öğrenim Durumuna Göre Gruplar Arası Farkın Karşılaştırılması*  
*Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı değişken: Değişimde direnç						
Bonferroni						
(I) öğrenim durumu	(J) öğrenim durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
Lisans	Yüksek lisans	.16435	.08306	.152	-.0379	.3666
	Doktora	-.22869	.20171	.779	-.7199	.2625
Yüksek lisans	Lisans	-.16435	.08306	.152	-.3666	.0379
	Doktora	-.39305	.20688	.181	-.8969	.1108
Doktora	Lisans	.22869	.20171	.779	-.2625	.7199
	Yüksek lisans	.39305	.20688	.181	-.1108	.8969

Bonferroni analizi sonuçlarına göre öğrenim durumuna göre gruplar arasında anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Bonferroni testinden ayrı olarak bu gruplar arası farkın olup olmadığının tam olarak anlaşılması için ek olarak LSD testi ile karşılaştırma yapılmıştır. LSD testi sonuçları tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12

*Değişimde direnç alt boyutunda öğrenim durumuna göre gruplar arası farkın karşılaştırılması*  
*Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı değişken: Değişimde direnç						
LSD						
(I) öğrenim durumu	(J) öğrenim durumu	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
<b>Lisans</b>	<b>Yüksek lisans</b>	<b>.16435</b>	<b>.08306</b>	<b>.051</b>	-.0005	.3292
	Doktora	-.22869	.20171	.260	-.6289	.1715
<b>Yüksek lisans</b>	<b>Lisans</b>	<b>-.16435</b>	<b>.08306</b>	<b>.051</b>	<b>-.3292</b>	.0005
	<b>Doktora</b>	<b>-.39305</b>	<b>.20688</b>	<b>.060</b>	<b>-.8035</b>	.0174
<b>Doktora</b>	Lisans	.22869	.20171	.260	-.1715	.6289
	<b>Yüksek lisans</b>	<b>.39305</b>	<b>.20688</b>	<b>.060</b>	-.0174	.8035

LSD analizi sonuçlarına göre öğrenim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin değişime direnç ortalaması diğer iki gruba göre anlamlı derecede daha düşük çıkmıştır ( $P < 0.05$ ).

Elde edilen bu sonuca göre yüksek lisans yapan okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Doktora yapan okul yöneticilerinin sayısının az olması anlamlı bir fark çıkmamasının nedeni olarak gösterilebilir. Bu durumda eğitim seviyesi arttıkça değişimden yana tutum sergileme oranı arttığını söyleyebiliriz.

Araştırmamızın beşinci alt amacını oluşturan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kıdem yılı arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunu gösteren veriler tablo 13'de gösterilmektedir.

Tablo 13

*Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Kıdem Yılı Arasındaki İlişki*

<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
<b>Değişimde girişimcilik</b>	7 yıl ve daha az	5	3.8429	.54958	<b>G.Arası</b>	.191	2	.095		
	8-15 yıl	6	4.0714	.72703	<b>G.İçi</b>	33.630	99	.340	.281	.756
	16 ve daha fazla	91	4.0377	.57522	<b>Toplam</b>	33.821	101			

Tablo 13 (Devamı)

	Total	102	4.0301.57867						
<b>Değişimde direnç</b>	7 yıl ve daha az	5	2.9636.61187	<b>G.Arası</b>	1.036	2	.518	3.407.037	
	8-15 yıl	6	3.4394.30105	<b>G.İçi</b>	15.043	99	.152		
	16 ve daha fazla	91	3.4296.38140	<b>Toplam</b>	16.078	101			
	Total	102	3.4073.39899						
<b>Değişimin yararına inanma</b>	7 yıl ve daha az	5	3.9667.65245	<b>G.Arası</b>	.225	2	.112	.250	.779
	8-15 yıl	6	4.0833.65405	<b>G.İçi</b>	44.452	99	.449		
	16 ve daha fazla	91	4.1685.67174	<b>Toplam</b>	44.677	101			
	Total	102	4.1536.66509						
<b>Statükoyu koruma</b>	7 yıl ve daha az	5	3.4000.48734	<b>G.Arası</b>	2.165	2	1.0831.954		.147
	8-15 yıl	6	4.0833.71880	<b>G.İçi</b>	54.845	99	.554		
	16 ve daha fazla	91	4.0742.75507	<b>Toplam</b>	57.010	101			
	Total	102	4.0417.75131						
<b>Değişim eğilimleri ölçeği geneli</b>	7 yıl ve daha az	5	3.6000.28475	<b>G.Arası</b>	.475	2	.237	1.170	.315
	8-15 yıl	6	3.9065.54087	<b>G.İçi</b>	20.088	99	.203		
	16 ve daha fazla	91	3.9164.45094	<b>Toplam</b>	20.563	101			
	Total	102	3.9003.45121						

Tablo 13 incelendiğinde Değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde kıdeme göre anlamlı fark saptanmamıştır. ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda ise kıdem süresine göre anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Kıdeme göre hangi gruplar arası fark olduğunu belirlemek için Bonferroni analizi uygulanmıştır. Bonferroni sonuçları tablo 14'de gösterilmektedir.

Tablo 14

*Değişimde direnç alt boyutunda kıdeme göre gruplar arası farkın karşılaştırılması  
Çoklu Karşılaştırmalar*

Bağımlı değişken : Değişimde direnç Bonferroni						
(I) kıdem	(J) kıdem	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı	
					Alt sınır	Üst Sınır
7 yıl ve daha az	8-15 yıl	-.47576	.23604	.140	-1.0506	.0991
	16 ve daha fazla	<b>-.46593*</b>	<b>.17905</b>	<b>.032</b>	<b>-.9020</b>	-.0299
8-15 yıl	7 yıl ve daha az	.47576	.23604	.140	-.0991	1.0506
	16 ve daha fazla	.00982	.16430	1.000	-.3903	.4099
16 ve daha fazla	7 yıl ve daha az	<b>.46593*</b>	<b>.17905</b>	<b>.032</b>	.0299	.9020
	8-15 yıl	-.00982	.16430	1.000	-.4099	.3903

7 yıl ve daha az kıdeme sahip olan okul yöneticileri ile 16 ve daha fazla yıl kıdeme sahip okul yöneticilerinin değişime direnci arasında anlamlı fark bulunmuştur ( $P < 0.05$ ). Değişime direnç alt boyutunda kıdem gruplarının ortalamaları incelendiğinde 7 yıl ve daha az kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin değişime direncinin diğer gruplara göre daha az olduğu görülmektedir.

Araştırmamızın altıncı alt amacını oluşturan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile okuldaki görev süreleri arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 15’de gösterilmektedir.

Tablo 15

*Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Okuldaki Görev Süreleri Arasındaki İlişki*

f, $\bar{x}$ ve ss Değerleri					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	$\bar{x}$	ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Değişimde girişimcilik	4 yıl ve daha az	44	4.0601	.54788	<b>G.Arası</b>	.335	2	.167	.495	.611
	5-9 yıl	12	3.8750	.73232	<b>G.İçi</b>	33.486	99	.338		
	10 yıl ve daha çok	46	4.0419	.57115	<b>Toplam</b>	33.821	101			
	Total	102	4.0301	.57867						

Tablo 15 (Devamı)

<b>Değişimde direnç</b>	4 yıl ve daha az	44	3.3884.44938	<b>G.Arası</b>	.363	2	.182	1.144	.323
	5-9 yıl	12	3.2727.25713	<b>G.İçi</b>	15.715	99	.159		
	10 yıl ve daha çok	46	3.4605.37429	<b>Toplam</b>	16.078	101			
	Total	102	3.4073.39899						
<b>Değişimin yararına inanma</b>	4 yıl ve daha az	44	4.1439.66262	<b>G.Arası</b>	.064	2	.032	.071	.931
	5-9 yıl	12	4.2222.65166	<b>G.İçi</b>	44.613	99	.451		
	10 yıl ve daha çok	46	4.1449.68413	<b>Toplam</b>	44.677	101			
	Total	102	4.1536.66509						
<b>Statükoyu koruma</b>	4 yıl ve daha az	44	3.9602.76429	<b>G.Arası</b>	.513	2	.257	.450	.639
	5-9 yıl	12	4.1042.80098	<b>G.İçi</b>	56.497	99	.571		
	10 yıl ve daha çok	46	4.1033.73518	<b>Toplam</b>	57.010	101			
	Total	102	4.0417.75131						
<b>Değişim eğilimleri ölçeği geneli</b>	4 yıl ve daha az	44	3.8947.44400	<b>G.Arası</b>	.071	2	.035	.171	.843
	5-9 yıl	12	3.8374.46070	<b>G.İçi</b>	20.492	99	.207		
	10 yıl ve daha çok	46	3.9221.46382	<b>Toplam</b>	20.563	101			
	Total	102	3.9003.45121						

Okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre hiçbir alt boyutta ve değişim eğilimleri ölçeğinin genelinde anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ).

Bu durumda okulda bulunduğu görev süresi okul yöneticilerinin değişim eğilimi ile ilgili tutumuna etki etmemektedir.

### **Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri İle İlgili Bulgular**

“Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ne düzeydedir?” şeklinde ifade edilen ikinci alt amaca ait bulgular:

Tablo 16’ da araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kriz yönetim becerilerinin alt boyutları ile birlikte ne düzeyde olduğu gösterilmiştir.

Tablo 16

#### *Kriz Yönetimi ölçeğinin Betimsel İstatistik Değerleri*

<b>Boyutlar</b>	<i>N</i>	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standard sapma
Erken uyarı sinyali toplama	102	2.56	5.00	4.1307	.48050

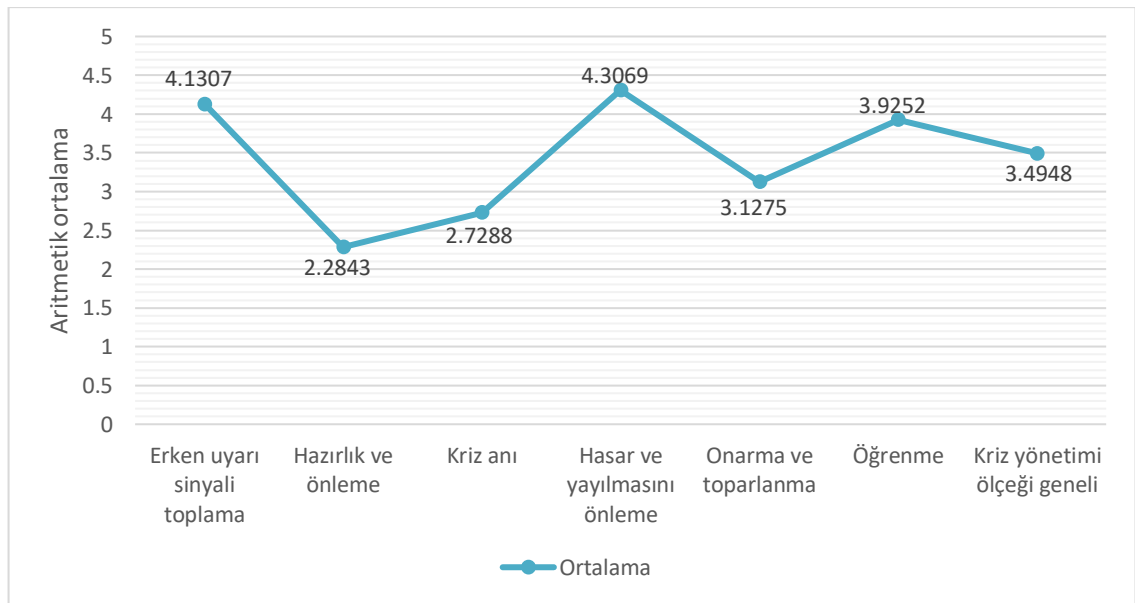
Tablo 16 (Devamı)

Hazırlık ve önleme	102	1.10	3.70	2.2843	.55379
Kriz anı	102	1.00	5.00	2.7288	.77322
Hasar ve yayılmasını önleme	102	2.50	5.00	4.3069	.50840
Onarma ve toparlanma	102	1.17	5.00	3.1275	.59526
Öğrenme	102	1.50	5.00	3.9252	.70343
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	102	2.93	4.44	3.4948	.28360

Kriz yönetimi ölçeğinin betimsel istatistikî değerleri incelendiğinde, Erken uyarı sinyali toplama alt boyutunun aritmetik ortalaması 4.1307 olarak hesaplanmıştır. Hazırlık ve önleme alt boyutunun aritmetik ortalaması 2.2843 olarak, Kriz anı boyutunun aritmetik ortalaması 2.7288 olarak, Hasar ve yayılmasını önleme alt boyutunun aritmetik ortalaması 4.3069 olarak, Onarma ve toparlanma alt boyutunun aritmetik ortalaması 3.1275 olarak, Öğrenme alt boyutunun 3.9252 olarak, Kriz yönetimi ölçeği genelinin ise 3.4948 olarak hesaplanmıştır.

Şekil 5

*Kriz Yönetimi Ölçeğinin Ortalama Puanlarının Grafiksî Gösterimi*



Okul yöneticilerinin hazırlık ve önleme boyutu ve Kriz anı boyutundaki ortalamaları diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. En yüksek ortalama ise Hasar ve yayılmasını önleme alt boyutunda hesaplanmıştır. Bu değerlere göre okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ortanın üzerinde olup, erken uyarı sinyali



toplamada ve hasarın yayılması ve önlemede yüksek olduğu, ancak hazırlık ve önleme ile kriz anında kriz yönetim becerilerinin düşük olduğu görülmektedir.

Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili ilk alt amacımız olan kriz yönetme becerileri ile yaş arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 17’de gösterilmektedir.

Tablo 17

*Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri İle Yaş Arasındaki İlişki*

<i>f , <math>\bar{x}</math> ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
<b>Erken uyarı sinyali toplama</b>	31-36	2	3.8889	.15713	<b>G.Arası</b>	.712	4	.178	.764	.551
	37-42	14	4.1429	.47826	<b>G.İçi</b>	22.606	97	.233		
	43-48	20	4.0000	.55847	<b>Toplam</b>	23.319	101			
	49-54	48	4.2014	.47066						
	55+	18	4.1049	.43864						
	Total	102	4.1307	.48050						
<b>Hazırlık ve önleme</b>	31-36	2	2.5000	.84853	<b>G.Arası</b>	3.229	4	.807	2.822	<b>.029</b>
	37-42	14	2.0714	.29464	<b>G.İçi</b>	27.746	97	.286		
	43-48	20	2.5100	.53793	<b>Toplam</b>	30.975	101			
	49-54	48	2.1646	.55217						
	55+	18	2.4944	.59752						
	Total	102	2.2843	.55379						
<b>Kriz anı</b>	31-36	2	2.1667	.23570	<b>G.Arası</b>	1.094	4	.273	.447	.774
	37-42	14	2.6667	.45291	<b>G.İçi</b>	59.291	97	.611		
	43-48	20	2.8167	.95804	<b>Toplam</b>	60.385	101			
	49-54	48	2.6944	.79548						
	55+	18	2.8333	.74316						
	Total	102	2.7288	.77322						
<b>Hasar ve yayılmasını önleme</b>	31-36	2	4.3000	.56569	<b>G.Arası</b>	1.430	4	.358	1.406	.238
	37-42	14	4.0500	.52146	<b>G.İçi</b>	24.675	97	.254		
	43-48	20	4.3150	.41962	<b>Toplam</b>	26.105	101			
	49-54	48	4.4021	.55062						
	55+	18	4.2444	.43551						
	Total	102	4.3069	.50840						
<b>Onarma ve toplarlama</b>	31-36	2	3.0000	.23570	<b>G.Arası</b>	.582	4	.146	.401	.807
	37-42	14	3.0357	.45844	<b>G.İçi</b>	35.205	97	.363		
	43-48	20	3.1917	.71589	<b>Toplam</b>	35.788	101			
	49-54	48	3.0868	.56387						
	55+	18	3.2500	.67459						
	Total	102	3.1111	.50840						
<b>Öğrenme</b>	31-36	2	3.9375	.08839	<b>G.Arası</b>	1.963	4	.491	.991	.416
	37-42	14	4.0714	.47716	<b>G.İçi</b>	48.014	97	.495		

Tablo 17 (Devamı)

	43-48	20	3.8375	.63102	<b>Toplam</b>	49.977	101		
	49-54	48	4.0130	.76067					
	55+	18	3.6736	.77784					
	Total	102	3.9252	.70343					
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	31-36	2	3.4333	.04714	<b>G.Arası</b>	.126	4	.031	.382 .821
	37-42	14	3.4111	.23787	<b>G.İçi</b>	7.998	97	.082	
	43-48	20	3.5144	.31063	<b>Toplam</b>	8.123	101		
	49-54	48	3.5097	.26743					
	55+	18	3.5049	.34853					
	Total	102	3.4948	.28360					

Yaş bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin değişim kriz yönetimi becerileri incelendiğinde hazırlık ve önleme alt boyutu dışında tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Hazırlık ve önleme alt boyutunda yaşa göre anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan LSD analizinin sonuçları tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 18

*Yaşa Göre Okul Yöneticilerinin Hazırlık ve Önleme Becerilerinin Karşılaştırılması Çoklu Karşılaştırmalar*  
*Bağımlı değişken Hazırlık ve Önleme*  
*LSD*

(I) yas	(J) yas	Ortalama Fark			% 95 Güven Aralığı	
		(I-J)	Std. Hata	<i>p</i>	Alt Sınır	Üst Sınır
31-36	37-42	.42857	.40429	.292	-.3738	1.2310
	43-48	-.01000	.39664	.980	-.7972	.7772
	49-54	.33542	.38598	.387	-.4306	1.1015
	55+	.00556	.39864	.989	-.7856	.7967
<b>37-42</b>	31-36	-.42857	.40429	.292	-1.2310	.3738
	<b>43-48</b>	<b>-.43857*</b>	<b>.18637</b>	<b>.021</b>	-.8085	-.0687
	49-54	-.09315	.16245	.568	-.4156	.2293
	<b>55+</b>	<b>-.42302*</b>	<b>.19058</b>	<b>.029</b>	-.8013	-.0448
<b>43-48</b>	31-36	.01000	.39664	.980	-.7772	.7972
	<b>37-42</b>	<b>.43857*</b>	<b>.18637</b>	<b>.021</b>	.0687	.8085
	<b>49-54</b>	<b>.34542*</b>	<b>.14234</b>	<b>.017</b>	.0629	.6279
	55+	.01556	.17376	.929	-.3293	.3604
<b>49-54</b>	31-36	-.33542	.38598	.387	-1.1015	.4306
	37-42	.09315	.16245	.568	-.2293	.4156

Tablo 18 (Devamı)

	<b>43-48</b>	<b>-.34542*</b>	<b>.14234</b>	<b>.017</b>	-.6279	-.0629
	<b>55+</b>	<b>-.32986*</b>	<b>.14782</b>	<b>.028</b>	-.6232	-.0365
<b>55+</b>	31-36	-.00556	.39864	.989	-.7967	.7856
	<b>37-42</b>	<b>.42302*</b>	<b>.19058</b>	<b>.029</b>	.0448	.8013
	43-48	-.01556	.17376	.929	-.3604	.3293
	<b>49-54</b>	<b>.32986*</b>	<b>.14782</b>	<b>.028</b>	.0365	.6232

Yaşa göre gruplar arasında farklar incelendiğinde 37-42 yaş grubu ile 43-48 yaş grubu ve 55+ yaş grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). 37-42 yaş grubundaki bireylerin hazırlık ve önleme becerilerine ait ortalama puanları 43-48 ve 55+ yaş grubundakilerden daha düşük çıkmıştır. 49-54 yaş grubundaki bireylerin ortalama puanları 43-48 yaş grubundaki ve 55+ yaş grubundaki bireylere göre anlamlı derecede daha düşük çıkmıştır ( $P < 0.05$ ). Başka bir ifade ile 43-48 yaş grubu ve 55+ yaş grubundaki okul yöneticilerin hazırlık ve önleme becerilerinin ortalama puanı daha yüksektir.

Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili ikinci alt amacımız olan kriz yönetme becerileri ile cinsiyet arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 19'da gösterilmektedir.

Tablo 19

*Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri İle Cinsiyet Arasındaki İlişki*

Puan	Gruplar	N	$\bar{x}$	ss	Sh $\bar{x}$	t Testi		
						t	Sd	p
Erken uyarı sinyali toplama	Kadın	61	4.0801	.48140	.06164	-1.301	100	.196
	Erkek	41	4.2060	.47503	.07419			
Hazırlık ve önleme	Kadın	61	2.2607	.50901	.06517	-.524	100	.601
	Erkek	41	2.3195	.61936	.09673			
Kriz anı	Kadın	61	2.6284	.66694	.08539	-1.611	100	.110
	Erkek	41	2.8780	.89677	.14005			
Hasar ve yayılmasını önleme	Kadın	61	4.2754	.50848	.06510	-.761	100	.449
	Erkek	41	4.3537	.51093	.07979			
Onarma ve toparlama	Kadın	61	2.9973	.54134	.06931	-2.783	100	<b>.006</b>

Tablo 19 (Devamı)

	Erkek	41	3.3211	.62516	.09763			
Öğrenme	Kadın	61	3.9037	.66786	.08551	-.376	100	.708
	Erkek	41	3.9573	.76066	.11879			
Kriz yönetimi ölçeği geneli	Kadın	61	3.4455	.22751	.02913	-2.178	100	<b>.032</b>
	Erkek	41	3.5680	.34095	.05325			

Erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, kriz anı, hasar ve yayılmasını önleme ve öğrenme alt boyutlarında okul yöneticilerinin becerilerinde cinsiyete göre anlamlı fark görülmemiştir ( $P > .05$ ). Onarma ve toparlama alt boyutunda erkek yöneticilerin ortalamaları kadınlara göre anlamlı derecede yüksektir ( $P < .05$ ). Kriz yönetimi ölçeği geneli incelendiğinde erkek yöneticilerin kriz yönetimi becerileri kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ( $P < .05$ ).

Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili üçüncü alt amacımız olan kriz yönetme becerileri ile eğitim durumu arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 20'de gösterilmektedir.

Tablo 20

*Öğrenim Durumu Bağımsız Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri*

		<i>f, <math>\bar{x}</math> ve ss Değerleri</i>			<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Erken uyarı sinyali toplama</b>	Lisans	64	4.1736	.46254	<b>G.Arası</b>	.725	2	.363		
	Yüksek lisans	34	4.0229	.50495	<b>G.İçi</b>	22.593	99	.228	1.589	.209
	Doktora	4	4.3611	.48326	<b>Toplam</b>	23.319	101			
	Total	102	4.1307	.48050						
<b>Hazırlık ve önleme</b>	Lisans	64	2.2484	.54859	<b>G.Arası</b>	1.315	2	.658	2.195	.117
	Yüksek lisans	34	2.4029	.55295	<b>G.İçi</b>	29.660	99	.300		
	Doktora	4	1.8500	.45092	<b>Toplam</b>	30.975	101			
	Total	102	2.2843	.55379						
<b>Kriz anı</b>	Lisans	64	2.7292	.78987	<b>G.Arası</b>	.159	2	.080	.131	.878
	Yüksek lisans	34	2.7059	.77748	<b>G.İçi</b>	60.225	99	.608		
	Doktora	4	2.9167	.56928	<b>Toplam</b>	60.385	101			
	Total	102	2.7288	.77322						

Tablo 20 (Devamı)

<b>Hasar ve yayılmasını önleme</b>	Lisans	64	4.3578	.51295	<b>G.Arası</b>	.632	2	.316	1.228.297
	Yüksek lisans	34	4.1971	.49695	<b>G.İçi</b>	25.473	99	.257	
	Doktora	4	4.4250	.49917	<b>Toplam</b>	26.105	101		
	Total	102	4.3069	.50840					
<b>Onarma ve toparlama</b>	Lisans	64	3.1380	.64005	<b>G.Arası</b>	.361	2	.180	.504 .606
	Yüksek lisans	34	3.1422	.53518	<b>G.İçi</b>	35.427	99	.358	
	Doktora	4	2.8333	.23570	<b>Toplam</b>	35.788	101		
	Total	102	3.1275	.59526					
<b>Öğrenme</b>	Lisans	64	3.9492	.70911	<b>G.Arası</b>	1.173	2	.586	1.189.309
	Yüksek lisans	34	3.8272	.70845	<b>G.İçi</b>	48.804	99	.493	
	Doktora	4	4.3750	.43301	<b>Toplam</b>	49.977	101		
	Total	102	3.9252	.70343					
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	Lisans	64	3.5104	.29430	<b>G.Arası</b>	.050	2	.025	.308 .736
	Yüksek lisans	34	3.4634	.27561	<b>G.İçi</b>	8.073	99	.082	
	Doktora	4	3.5111	.19116	<b>Toplam</b>	8.123	101		
	Total	102	3.4948	.28360					

Öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve hiçbir alt boyutunda anlamlı fark görülmemiştir ( $P > .05$ ).

Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili dördüncü alt amacımız olan kriz yönetme becerileri ile kıdem yılı arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 21'de gösterilmektedir.

Tablo 21

*Kıdem bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri*

<i>f, <math>\bar{x}</math> ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
<b>Puan</b>	<b>Grup</b>	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	<b>Var. K.</b>	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Erken uyarı sinyali toplama</b>	7 yıl ve daha az	5	3.7778	.49065	<b>G.Arası</b>	.657	2	.329		
	8-15 yıl	6	4.1296	.38756	<b>G.İçi</b>	22.661	99	.229		
	16 ve daha fazla	91	4.1502	.48244	<b>Toplam</b>	23.319	101			1.436.243
	Total	102	4.1307	.48050						

Tablo 21 (Devamı)

<b>Hazırlık ve önleme</b>	7 yıl ve daha az	5	2.5600.47223	<b>G.Arası</b>	1.356	2	.678	2.267.109
	8-15 yıl	6	1.8833.31252	<b>G.İçi</b>	29.619	99	.299	
	16 ve daha fazla	91	2.2956.56014	<b>Toplam</b>	30.975	101		
	Total	102	2.2843.55379					
<b>Kriz anı</b>	7 yıl ve daha az	5	3.2000.73030	<b>G.Arası</b>	1.170	2	.585	.978 .380
	8-15 yıl	6	2.7222.32773	<b>G.İçi</b>	59.215	99	.598	
	16 ve daha fazla	91	2.7033.79264	<b>Toplam</b>	60.385	101		
	Total	102	2.7288.77322					
<b>Hasar ve yayılmasını önleme</b>	7 yıl ve daha az	5	4.1200.62209	<b>G.Arası</b>	.228	2	.114	.436 .648
	8-15 yıl	6	4.2333.45019	<b>G.İçi</b>	25.877	99	.261	
	16 ve daha fazla	91	4.3220.50899	<b>Toplam</b>	26.105	101		
	Total	102	4.3069.50840					
<b>Onarma ve toparlama</b>	7 yıl ve daha az	5	3.6667.77280	<b>G.Arası</b>	1.743	2	.871	2.534. <b>084</b>
	8-15 yıl	6	2.9167.37639	<b>G.İçi</b>	34.045	99	.344	
	16 ve daha fazla	91	3.1117.58640	<b>Toplam</b>	35.788	101		
	Total	102	3.1275.59526					
<b>Öğrenme</b>	7 yıl ve daha az	5	3.9250.68807	<b>G.Arası</b>	.440	2	.220	.440 .646
	8-15 yıl	6	4.1875.29315	<b>G.İçi</b>	49.537	99	.500	
	16 ve daha fazla	91	3.9080.72429	<b>Toplam</b>	49.977	101		
	Total	102	3.9252.70343					
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	7 yıl ve daha az	5	3.5556.51997	<b>G.Arası</b>	.057	2	.029	.351 .705
	8-15 yıl	6	3.4148.17704	<b>G.İçi</b>	8.066	99	.081	
	16 ve daha fazla	91	3.4967.27544	<b>Toplam</b>	8.123	101		
	Total	102	3.4948.28360					

Kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin sadece onarma ve toparlama alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark görülmüştür ( $P < 0.05$ ). Kıdeme göre diğer

alt boyutlarda ve kriz yönetimi ölçeği genelinde okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ).

Tablo 22

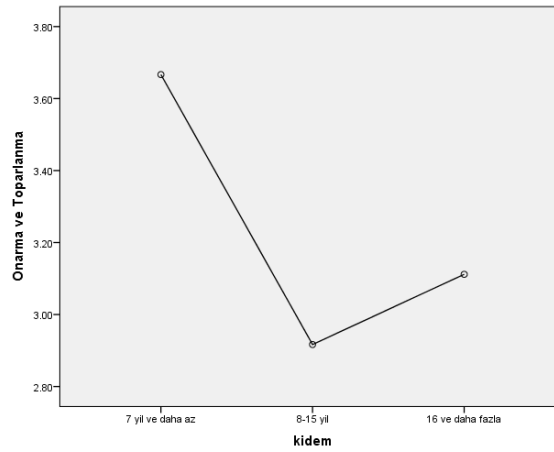
*Kıdem Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Sadece Onarma Ve Toparlama Alt Boyutunda Gruplar Arası Farkların Karşılaştırılması*

Çoklu Karşılaştırmalar							
Bağımlı değişken: Onarma ve toparlama							
(I) kıdem	(J) kıdem	Ortalama FarkI-J)	Std. Hata	p	% 95 Güven Aralığı		
					Alt sınır	Üst Sınır	
LSD	<b>7 yıl ve daha az</b>	<b>8-15 yıl</b>	<b>.75000*</b>	<b>.35509</b>	<b>.037</b>	.0454	1.4546
		<b>16 ve daha fazla</b>	<b>.55495*</b>	<b>.26936</b>	<b>.042</b>	.0205	1.0894
	<b>8-15 yıl</b>	<b>7 yıl ve daha az</b>	<b>-.75000*</b>	<b>.35509</b>	<b>.037</b>	-1.4546	-.0454
		16 ve daha fazla	-.19505	.24717	.432	-.6855	.2954
	<b>16 ve daha fazla</b>	<b>7 yıl ve daha az</b>	<b>-.55495*</b>	<b>.26936</b>	<b>.042</b>	<b>-1.0894</b>	-.0205
		8-15 yıl	.19505	.24717	.432	-.2954	.6855

7 yıl ve daha az az kıdeme sahip okul yöneticilerinin onarma ve toparlama becerileri ortalamaları diğer gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ( $P < 0.05$ ). Bu netice şekil 6'da açıkça görülmektedir.

Şekil 6

*Kıdeme Göre Okul Yöneticilerinin Onarma Ve Toparlama Becerileri*



Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili altıncı alt amacımız olan kriz yönetme becerileri ile okuldaki görev süresi arasındaki ilişki ile ilgili veriler tablo 23’de gösterilmektedir.

Tablo 23

*Okuldaki Görev Süresi Bağımsız Değişkenine Göre Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri*

		<i>f</i> , $\bar{x}$ ve <i>ss</i> Değerleri				ANOVA Sonuçları				
Puan	Grup	<i>N</i>	$\bar{x}$	<i>ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>P</i>
<b>Erken uyarı sinyali toplama</b>	4 yıl ve daha az	44	4.1035.51695	G.Arası	.085	2	.043			
	5-9 yıl	12	4.1944.39675	G.İçi	23.234	99	.235			
	10 yıl ve daha çok	46	4.1401.47166	Toplam	23.319	101		.182	.834	
	Total	102	4.1307.48050							
<b>Hazırlık ve önleme</b>	4 yıl ve daha az	44	2.2773.52023	G.Arası	.161	2	.081	.259	.772	
	5-9 yıl	12	2.3917.68684	G.İçi	30.814	99	.311			
	10 yıl ve daha çok	46	2.2630.55752	Toplam	30.975	101				
	Total	102	2.2843.55379							
<b>Kriz anı</b>	4 yıl ve daha az	44	2.8030.86062	G.Arası	.595	2	.297	.492	.613	
	5-9 yıl	12	2.7778.93564	G.İçi	59.790	99	.604			
	10 yıl ve daha çok	46	2.6449.63791	Toplam	60.385	101				
	Total	102	2.7288.77322							
<b>Hasar ve yayılmasını önleme</b>	4 yıl ve daha az	44	4.2568.45617	G.Arası	.361	2	.181	.694	.502	
	5-9 yıl	12	4.4500.41670	G.İçi	25.744	99	.260			
	10 yıl ve daha çok	46	4.3174.57515	Toplam	26.105	101				
	Total	102	4.3069.50840							
<b>Onarma ve toplama</b>	4 yıl ve daha az	44	3.1061.70810	G.Arası	.036	2	.018	.049	.952	
	5-9 yıl	12	3.1389.73798	G.İçi	35.752	99	.361			
	10 yıl ve daha çok	46	3.1449.42689	Toplam	35.788	101				
	Total	102	3.1275.59526							
<b>Öğrenme</b>	4 yıl ve daha az	44	4.0426.53234	G.Arası	1.275	2	.637	1.296	.278	



Tablo 23 (Devamı)

	5-9 yıl	12	3.7188.98443	<b>G.İçi</b>	48.702	99	.492		
	10 yıl								
	ve daha	46	3.8668.75801	<b>Toplam</b>	49.977	101			
	çok								
<b>Kriz yönetimi ölçeği geneli</b>	4 yıl ve daha az	44	3.5000.26695	<b>G.Arası</b>	.027	2	.014	.166	.847
	5-9 yıl	12	3.5315.37227	<b>G.İçi</b>	8.096	99	.082		
	10 yıl								
	ve daha	46	3.4802.27919	<b>Toplam</b>	8.123	101			
	çok								
Total	102	3.4948.28360							

Okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık görülmemiştir ( $P > .05$ ).

Araştırmamızın son alt amacı olan okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğu ile ilgili veriler tablo 24 ve tablo 25’de gösterilmektedir.

Tablo 24

*Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle Kriz Yönetimi Becerileri Arasındaki İlişkilerin Alt Boyutları İle İncelenmesi*

		Erken uyarı sinyali toplama	Hazırlık ve önleme	Kriz anı	Hasar ve yayılmasını önleme	Onarma ve toplama	Öğrenme	<b>Kriz yönetimi ölçeği</b>
<b>Değişim eğilimleri</b>	<i>r</i>	.569**	-.249*	-	.483**	.047	.426**	.433**
	<i>P</i>	.000	.011	.658	.000	.640	.000	.000
	<i>N</i>	102	102	102	102	102	102	102

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişim eğilimleri arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama becerileri ile değişim eğilimleri arasında orta düzey bir ilişki saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile hazırlık ve önleme becerileri arasında zayıf düzeyde ters yönlü bir ilişki vardır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin kriz anı becerileri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Okul yöneticilerinin hasarın yayılmasını önleme becerileri

ile değişim eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki bulunmaktadır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin öğrenme becerileri ile değişim eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır ( $P < 0.05$ ).

Tablo 25

*Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerileri İle Değişim Eğilimleri Arasındaki İlişkilerin Alt Boyutları İle İncelenmesi*

	Değişimde girişimcilik	Değişime direnç	Değişimin yararına inanma	Statükoyu koruma	Değişim eğilimleri
<b>Kriz yönetimi becerileri</b>	r .425**	.033	.449**	.279**	.433**
	P <b>.000</b>	.745	<b>.000</b>	<b>.004</b>	<b>.000</b>
	N 102	102	102	102	102

Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişimde girişimcilik arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki vardır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişime direnç eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur ( $P > .05$ ). Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile değişimin yararına inanma eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki vardır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile statükoyu koruma eğilimleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arttıkça değişim eğilimleri de artış göstermektedir.

## BÖLÜM V

### Tartışma

Bu bölümde okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerileri arasındaki ilişki durumu ile ilgili bulgular tartışılmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerileri arasındaki ilişkiye bakılan çalışmada okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ortalamasının üzerinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişimin yararına inanma alt boyutu diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda okul yöneticileri değişimden yana bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Değişime direnç alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. Araştırma bulgularını destekleyen benzer bir görüş Canlı, Demirtaş ve Özer (2013)'in "Okul Yöneticilerinin Değişime Yönelik Eğilimleri" araştırmasında, ortalama sonuç okul yöneticilerinin değişime eğilimli olduğu yönünde çıkmıştır. Çakmak (2019), yaptığı araştırma sonucunda okul yöneticilerinin değişim eğiliminin en yüksek ortalama statükoyu koruma alt boyutunda iken en düşük puan değişimde girişimcilik alt boyutunda olduğu ifade etmiştir. İhtiyaroğlu, N., & Karakurt, G. (2019)'un "Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri" adlı çalışmasında değişimde girişimcilik ve değişimin yararına inanma alt boyutları ortalamasının üzerinde bir puan almışken değişimde direnç boyutunun da yüksek olduğu görülmüştür. Değişime direnç gösterme eğilimi olduğu ortaya konmuştur.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu çalışmada değişim eğilimlerinin yaş ile ilişkisine bakıldığında Değişim Eğilimleri Ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma alt boyutlarında yaşa göre anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda ise yaşa göre anlamlı fark görülmüştür ( $P < .05$ ). Yapılan analiz sonuçlarına göre, 43-48 yaş grubu ile 49-54 yaş grubu arasında anlamlı fark görülmüştür ( $P < .05$ ). Araştırmayı destekleyen diğer bir çalışma ise Keleş (2020) tarafından gerçekleştirilmiştir. Keleş (2020) yaptığı çalışmada yöneticilerin değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma seviyelerinin farklı olmadığı ancak 30 yaş altında olan yöneticilerin değişime direnç düzeylerinin 31 yaş ve üzeri olan yöneticilere göre daha düşük olduğu ifade edilmiştir.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu çalışmada değişim eğilimlerinin cinsiyet ile ilişkisi

incelendiğinde Değişim Eğilimleri Ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimde direnç, değişimin yararına inanma ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde cinsiyete göre anlamlı fark görülmemiştir ( $P > .05$ ). Statükoyu koruma alt boyutunda erkeklerin ortalama puanları kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur ( $P < 0.05$ ). Toprak (2019)'ın yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin cinsiyetleri ve değişim eğilimleri arasındaki ilişki için değişimin yararına inanma , değişimde direnç, statükoyu koruma alt boyutlarında anlamlı bir fark elde edilmemiştir. Ancak değişimde girişimcilik alt boyutunda kadın yöneticilerin ortalamaları erkek yöneticilerin ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Çetin ve Balyer (2005)'in yaptığı "Eğitim Örgütlerinde Değişme ve Yenileşmeye Dair Akademik Algılamalar" çalışmasında kadınların kurumlarında değişim ve yenilenme ile ilgili ihtiyacı daha fazla olduğu sonucu çıkmıştır. Bu çalışmanın tam zıddı sonuçlar içeren Çakmak, (2019)'ın yaptığı araştırmada ise değişim eğilimleri ölçeği toplam ve alt boyutlarından yalnızca değişimde girişimcilik alt boyutunda anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Erkek yöneticilerin değişimde girişimcilik puanı kadın yöneticilerden daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada değişim eğilimlerinin eğitim ile ilişkisi incelendiğinde Değişim Eğilimleri Ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmamıştır. ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Öğrenim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin değişime direnç ortalaması diğer iki gruba göre anlamlı derecede daha düşük çıkmıştır ( $P < 0.05$ ). Keleş (2020) yaptığı araştırma sonucunda eğitim düzeyleri lisans ve ön lisans olan yöneticilerin değişime direnç düzeyinin lisansüstü düzeyde eğitime sahip yöneticilere göre daha düşük düzeyde olduğu sonucuna varmıştır. Keleş ,(2020) tarafından yapılan araştırma ile zıt sonuçlar ortaya çıktığı görülmektedir. Toprak (2019)'ın çalışmasında değişim eğilimlerinin alt boyutlarıyla birlikte öğrenim durumu ile ilişkisi ele alındığında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Canlı, Demirtaş ve Özer (2013)'in yaptığı çalışma sonucu yüksek lisans düzeyinde öğrenime sahip olan okul yöneticilerinin değişimin yararlı olduğuna dair tutumun daha yüksek çıktığı vurgulanmıştır. İhtiyaroğlu, N., & Karakurt, G. (2019)'un "Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri"

adlı çalışmasında ön lisans mezunlarının değişime daha meyilli oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu çalışmada değişim eğilimlerinin kıdem yılı ile ilişkisi incelendiğinde Değişim Eğilimleri Ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde kıdeme göre anlamlı fark saptanmamıştır. ( $P > .05$ ). Değişimde direnç alt boyutunda ise kıdem süresine göre anlamlı fark saptanmıştır ( $P < 0.05$ ). Değişime direnç alt boyutunda kıdem gruplarının ortalamaları incelendiğinde 7 yıl ve daha az kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin değişime direncinin diğer gruplara göre daha az olduğu görülmektedir. Bu çalışmayı destekleyen Keleş (2020) 'in yaptığı çalışmada ise 1 yıldan daha az kıdeme sahip olan yöneticilerin değişime direnç puanının 11 yıl ve üzeri sürede kıdeme sahip olan yöneticilere göre daha düşük seviyede olduğu sonucuna varılmıştır. Çakmak (2019)'in ortaya koyduğu çalışmasında ise değişime direnç, statükoyu koruma ve toplam değişim eğilimleri sonuçlarında belirgin bir fark görmemiş olduğunu ifade etmiştir. Yalnızca girişimcilik ve değişimin yararına inanma alt boyutunda anlam ifade eden değişiklik saptanmıştır. Canlı, Demirtaş ve Özer (2013)'in ortaya koyduğu çalışmada da okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimlerinin kıdeme göre anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu çalışmada değişim eğilimlerinin okuldaki görev süresi ile ilişkisi incelendiğinde Değişim Eğilimleri Ölçeği genelinde, okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre hiçbir alt boyutta ve değişim eğilimleri ölçeğinin genelinde anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri tutumu ile okuldaki görev süreleri arasındaki ilişki daha önce incelenmemiş olduğundan bu alt amaç için karşılaştırma yapılamamıştır. Bundan sonraki çalışmalar için bir veri oluşturulmuş olması nedeniyle önemli bir çalışma olduğu söylenebilir.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu çalışmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi genel bir değerlendirme ile ortalamanın üstünde bir sonuç çıkmıştır. Bu durumda çalışmamıza katılan okul yöneticileri genel anlamda kriz yönetme becerisinin iyi olduğunu söyleyebiliriz. Alt amaçları ile birlikte değerlendirildiğinde okul

yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile ilgili hazırlık ve önleme boyutu ve kriz anı boyutundaki ortalamaları diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. En yüksek ortalama ise hasar ve yayılmasını önleme alt boyutunda hesaplanmıştır. Bu değerlere göre erken uyarı sinyali toplamada ve hasarın yayılması ve önlemede yüksek olduğu, ancak hazırlık ve önleme ile kriz anında kriz yönetim becerilerinin düşük olduğu görülmektedir. Sayın,(2008) 'ın ortaya koyduğu çalışmada kriz ânı ile ilgili nitel verilerden yola çıkarak belirlenen sonuçlara göre yaşanan bir kriz sırasında okulda bulunan çoğu kişinin bireylerin stres, panik, korku ve heyecan gibi duygular içinde oldukları ortaya çıkmıştır. Bıyıkoglu,(2020) ilkokul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerini incelediği çalışmasında yöneticiler; genel olarak kriz yönetme becerilerinin yeterli olduğu ile ilgili görüşler ortaya koymuşlardır. Karakuş ,(2018) tarafından yapılan araştırmada da çalışmasının kriz öncesi ve sonrası yeterli bir düzey olarak belirlenirken kriz anı ortalaması daha düşük çıkması ile yapılan araştırmayı destekler nitelikte bir veri ortaya koymuştur. Ulusoy, (2020) tarafından "Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi " ile ilgili araştırmasında öğretmenlerin algılarına göre yapılan değerlendirmede de kriz anı ile ilgili veri kriz öncesi ve sonrasına göre daha düşük düzeyde olduğu sonucu ortaya konulmuştur.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi ile yaş arasındaki ilişki incelendiğinde genel bir değerlendirme ile yaş bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin değişim kriz yönetimi becerileri incelendiğinde hazırlık ve önleme alt boyutu dışında tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde anlamlı fark saptanmamıştır ( $P > .05$ ). 37-42 yaş grubundaki bireylerin hazırlık ve önleme becerilerine ait ortalama puanları 43-48 ve 55+ yaş grubundakilerden daha düşük çıkmıştır. Bu sonuç için kriz yönetiminde deneyim ve tecrübenin önemli olduğu söylenebilir. Araştırmayı destekleyen Sayın,(2008) ' tarafından yapılan araştırmada hasarın yayılmasını önleme alt boyutunda ve erken uyarı sinyali alt boyutunda yaş olarak daha büyük yöneticilerin daha iyi sonuçlar aldığı ifade edilmiştir. Yine Sayın (2008)'in yaptığı çalışmada 40-49 yaş aralığındaki okul yöneticilerinin kriz yönetim ölçeğinden aldığı puanların 40 yaşın altındakilerden ve 50 ve üstü yöneticilerden yüksek olduğunu ifade edilmiştir. ( $p < .05$ ). Karakuş ve İnandı, (2018) yılında yaptığı "Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi" konulu araştırmada e kriz yönetim

becerileri, kriz öncesi, kriz dönemi ve kriz sonrası için yaş olarak daha büyük olan yöneticilerin kriz yönetim becerileri, yaş itibariyle daha küçük olan yöneticilerden daha yüksek bir ortalama çıkmasıyla yaptığımız araştırmayı desteklemektedir.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde yalnızca onarma ve toparlama alt boyutunda erkek yöneticilerin ortalamaları kadınlara göre anlamlı derecede yüksek çıkmıştır. ( $P < 0.05$ ). Bu sonuca göre erkeklerin olayları kabullenme ve eyleme geçme sürelerinin daha kısa olduğu söylenebilir. Kriz yönetimi ölçeği geneli incelendiğinde erkek yöneticilerin kriz yönetimi becerileri kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır ( $P < 0.05$ ). Sayın,(2008)'in yaptığı araştırmada ise hasarın yayılmasını önleme alt boyutunda kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre daha yüksek bir puan aldıkları ifade edilmiştir. Karakuş , (2018) tarafından yapılan çalışmada kriz öncesi dönemde erkek yöneticiler kendilerini daha yeterli bulduğu ifade edilmektedir. Bıykoğlu ,(2020) 'nın ortaya koymuş olduğu çalışmada kriz yönetme becerileri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi ile eğitim arasındaki ilişki incelendiğinde eğitim durumu bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve hiçbir alt boyutunda anlamlı fark görülmemiştir ( $P > .05$ ). Araştırma bulgularını destekleyen benzer bir görüş Bıykoğlu, (2020)'nin ilkökul yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada karşımıza çıkmaktadır. Okul yöneticilerinin öğrenim durumu ile kriz yönetme becerisi arasında ilişki için anlamlı bir sonuca varılmamıştır. Ulutaş(2010) tarafından yapılan ‘‘Kriz Yönetimi ve Dönüşümcü Liderlik ‘’ adlı araştırmasında da öğretmen algılarına göre okul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerini değerlendirdiklerinde öğretmenlerin eğitim düzeylerinin de okul yöneticilerinin kriz yönetme becerilerini değerlendirmesinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi ile kıdem yılı arasındaki ilişki incelendiğinde okul yöneticilerinin sadece onarma ve toparlama alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark görülmüştür ( $P < 0.05$ ). Kıdeme göre diğer alt boyutlarda ve kriz yönetimi ölçeği genelinde okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı fark saptanmamıştır ( $P$

>.05). 7 yıl ve daha az az kıdeme sahip okul yöneticilerinin onarma ve toparlama becerileri ortalamaları diğer gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır (P <.05). Yönetici olmak için aranan kriterlerin değişmesi ve daha güncel bilgilere sahip olma ve niteliği bu sonucun çıkmasının nedeni olabilir. Sayın,(2008)'in yaptığı araştırmada okul yöneticilerinden daha kıdemli olanların hasarın yayılmasını önleme alt boyutunda ve erken uyarı sinyali alt boyutunda ve genel bir değerlendirmede de daha yüksek puanlar aldığı ortaya konulmuştur. Bıykoğlu, (2020)'nin ilköğretim yöneticilerine yönelik yaptığı çalışmada kriz öncesi için herhangi bir etki bulunmamakla birlikte kriz anı ve kriz sonrası dönem için kıdemi daha fazla olan yöneticilerin daha iyi olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Karakuş ve İnandı, (2018) yılında yaptığı'' Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi'' konulu araştırmada kıdem yılının artmasıyla kriz yönetme becerisinin de arttığı vurgulanmıştır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetme becerisi ile okulda bulunduğu görev süresi arasındaki ilişki incelendiğinde okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık görülmemiştir (P >.05).Diğer çalışmalarda bu değişken incelenmemiş olması nedeniyle yapılacak çalışmalar için bir veri oluşturması bakımından çıkan sonuç önem taşımaktadır.

Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetme becerisi arasındaki ilişkinin incelediği bu araştırmada okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri arttıkça değişim eğilimleri de arttığı sonucu ortaya çıkmıştır. Ulutaş ( 2010) 'ın araştırmasının sonucu olarak ilköğretim okulu müdürlerinin liderlerin dönüşümcü özelliğine bağlı olarak kriz yönetim becerilerinin de arttığı ifade edilmiştir. Bu sonuç araştırmayı destekleyen bir veri oluşturmaktadır. 21. yüzyılda , kriz yönetiminde başarılı olmanın yolu liderlerin yetilerin ve becerilerinin daha iyi duruma getirilmesinden geçmektedir (Lee, 2004:193).



## BÖLÜM VI

### Sonuç ve Öneriler

#### Sonuç

Bu bölümde, çalışmadan çıkan verilere bağlı olarak ortaya çıkan sonuçlara ve bu sonuçlara özgü önerilere ele alınmıştır. Bu araştırmanın problemi Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle Kriz Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesidir.

- Elde edilen sonuçlara göre okul araştırmaya katılan okul yöneticilerinin değişim eğilimi ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin değişimin yararına inanma alt boyutu diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durumda okul yöneticileri değişimden yana bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Değişime direnç alt boyutu diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. Bu durumda ilk alt amacımız olan okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin ne düzeyde olduğu sorusunun cevabı olarak yüksek bir düzeyde olduğu sonucuna varabilmekteyiz.
- Değişim eğilimleri ölçeği genelinde, değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma ve statükoyu koruma alt boyutlarında yaşa göre anlamlı fark saptanmamıştır Değişimde direnç alt boyutunda ise yaşa göre anlamlı fark görülmüştür. 49-54 yaş grubunun değişime olan direnci, 43-48 yaş grubuna göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre yaş ortalaması yüksek olan okul yöneticilerinin değişime direncinin daha yüksek olduğu görülmektedir.
- Değişim Eğilimleri ölçeği genelinde cinsiyet değişkeni için değişimde girişimcilik, değişimde direnç, değişimin yararına inanma alt boyutları arasında anlamlı fark görülmemiştir . Statükoyu koruma alt boyutunda erkeklerin ortalama puanları kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek bulunmuştur. Bu sonuçlara bakıldığında erkek yöneticilerin bulunduğu konumu koruma tutumunun daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmamıştır. Değişimde direnç alt boyutunda öğrenim durumuna göre anlamlı fark saptanmıştır. LSD analizi sonuçlarına göre öğrenim durumu yüksek lisans olan okul yöneticilerinin değişime direnç ortalaması diğer iki gruba göre anlamlı derecede daha düşük çıkmıştır.

- Değişimde girişimcilik, değişimin yararına inanma, statükoyu koruma alt boyutlarında ve değişim eğilimleri ölçeği genelinde kıdeme göre anlamlı fark saptanmamıştır. Değişimde direnç alt boyutunda ise kıdem süresine göre anlamlı fark saptanmıştır . 7 yıl ve daha az kıdeme sahip olan okul yöneticileri ile 16 ve daha fazla yıl kıdeme sahip okul yöneticilerinin değişime direnci arasında anlamlı fark bulunmuştur. Değişime direnç alt boyutunda kıdem gruplarının ortalamaları incelendiğinde 7 yıl ve daha az kıdeme sahip olan okul yöneticilerinin değişime direncinin diğer gruplara göre daha az olduğu görülmektedir.
- Okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre hiçbir alt boyutta ve değişim eğilimleri ölçeğinin genelinde anlamlı fark saptanmamıştır. Bu durumda okulda bulunduğu görev süresi okul yöneticilerinin değişim eğilimi ile ilgili tutumuna etki etmemektedir.
- Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri düzeyi incelendiğinde okul yöneticilerinin hazırlık ve önleme boyutu ve Kriz anı boyutundaki ortalamaları diğer alt boyutlara göre daha düşük çıkmıştır. En yüksek ortalama ise Hasar ve yayılmasını önleme alt boyutunda hesaplanmıştır. Bu değerlere göre okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ortanın üzerinde olup, erken uyarı sinyali toplamada ve hasarın yayılması ve önlemede yüksek olduğu, ancak hazırlık ve önleme ile kriz anında kriz yönetim becerilerinin düşük olduğu görülmektedir.
- Yaş bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin değişim kriz yönetimi becerileri incelendiğinde hazırlık ve önleme alt boyutu dışında tüm alt boyutlarda ve ölçek genelinde anlamlı fark saptanmamıştır . Hazırlık ve önleme alt boyutunda yaşa göre anlamlı fark saptanmıştır. Yaşa göre gruplar arasında farklar incelendiğinde 37-42 yaş grubu ile 43-48 yaş grubu ve 55+ yaş grubu arasında anlamlı fark saptanmıştır 37-42 yaş grubundaki bireylerin hazırlık ve önleme becerilerine ait ortalama puanları 43-48 ve 55+ yaş grubundakilerden daha düşük çıkmıştır. 49-54 yaş grubundaki bireylerin ortalama puanları 43-48 yaş grubundaki ve 55+ yaş grubundaki bireylere göre anlamlı derecede daha düşük çıkmıştır. Başka bir ifade ile 43-48 yaş grubu ve 55+ yaş grubundaki okul yöneticilerin hazırlık ve önleme becerilerinin ortalama puanı daha yüksek olarak bulunmuştur.
- Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile cinsiyet arasındaki ilişki incelendiğinde erken uyarı sinyali toplama, hazırlık ve önleme, kriz anı, hasar ve yayılmasını önleme ve öğrenme alt boyutlarında okul yöneticilerinin becerilerinde cinsiyete göre anlamlı fark görülmemiştir . Onarma ve toparlama alt boyutunda erkek

yöneticilerin ortalamaları kadınlara göre anlamlı derecede yüksektir .Kriz yönetimi ölçeği geneli incelendiğinde erkek yöneticilerin kriz yönetimi becerileri kadınlara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır.

- Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile öğrenim durumu arasındaki ilişki incelendiğinde öğrenim durumu bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve hiçbir alt boyutunda anlamlı fark görülmemiştir.
- Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile kıdem arasındaki ilişki incelendiğinde kıdem değişkenine göre okul yöneticilerinin sadece onarma ve toparlama alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark görülmüştür. Kıdeme göre diğer alt boyutlarda ve kriz yönetimi ölçeği genelinde okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri arasında anlamlı fark saptanmamıştır. 7 yıl ve daha az az kıdeme sahip okul yöneticilerinin onarma ve toparlama becerileri ortalamaları diğer gruplara göre anlamlı derecede daha yüksek çıkmıştır.
- Okul yöneticilerinin kriz yönetme becerileri ile yöneticilerin okulda görev yaptıkları süre arasındaki ilişki incelendiğinde okuldaki görev süresi bağımsız değişkenine göre okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ölçeği genelinde ve alt boyutlarının hiçbirinde anlamlı farklılık görülmemiştir.
- Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişki düzeyi incelendiğinde orta düzeyde pozitif bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin erken uyarı sinyali toplama becerileri ile değişim eğilimleri arasında orta düzey bir ilişki saptanmıştır . Okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ile hazırlık ve önleme becerileri arasında zayıf düzeyde ters yönlü bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kriz anı becerileri ile değişim eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Okul yöneticilerinin hasarın yayılmasını önleme becerileri ile değişim eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin öğrenme becerileri ile değişim eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır.
- Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişim eğilimleri arasındaki ilişki incelendiğinde değişimde girişimcilik arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile değişime direnç eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Okul yöneticilerinin kriz yönetim becerileri ile değişimin yararına inanma eğilimleri arasında pozitif yönde orta düzey bir ilişki olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin kriz yönetimi

becerileri ile statükoyu koruma eğilimleri arasında pozitif yönde zayıf bir ilişki saptanmıştır .Ve sonuç olarak okul yöneticilerinin değişim eğilimleri arttıkça kriz yönetimi becerileri de artış göstermektedir.

## **Öneriler**

### ***Araştırmanın Sonuçlarına Yönelik Öneriler***

Yapılan araştırma sonuçlarına göre yaş ortalaması yüksek olan okul yöneticilerinin değişime karşı direnç düzeyinin yüksek çıkmasından yola çıkarak bu yaş grubu okul yöneticilerine yönelik değişimin gerekliliği ile ilgili seminer, kurs gibi eğitimler verilebilir. Okul yöneticilerinin değişime olan direncini azaltacak yöntemler geliştirilmelidir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından biri olan değişim eğilimleri alt boyutlarından erkek yöneticilerde statükoyu koruma kadınlara göre daha yüksek çıkmasından yola çıkarak bu durumun nedenleri ile ilgili araştırmalar yapılarak bu konuda iyileştirmeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

Yüksek lisans mezunu okul yöneticilerinin değişime direnç ortalamasının düşük çıkmasından hareketle okul yöneticilerinin yüksek lisans programlarına katılma konusunda Milli Eğitim Bakanlığı teşvik edici çalışmalar düzenleyebilir bu konuda yöneticiler yönlendirilebilir.

Değişime direnç konusunda daha az kıdeme sahip yöneticilerin ortalamaları düşük çıkması dikkate alınırsa yönetici kadrolarında kıdem olarak daha genç yöneticilere fırsat tanınmalıdır.

Hazırlık ve Önleme , Kriz anı alt boyutlarının düşük çıkmasından hareketle bu konuda yöneticilere yönelik eğitimler düzenlenebilir. Kriz Yönetimi eğitimlerinde özellikle bu alanlarla ilgili faaliyetler düzenlenebilir.

Kıdemi yüksek olan yöneticilerin krizler karşısında hazırlık ve önleme becerilerinin yüksek çıkmasından yola çıkarak kıdemi düşük olan yöneticilere bu konuda deneyimlerini paylaşabilecekleri bir platform geliştirilebilir. Bu konudaki mesleki deneyimleri online toplantılar veya seminerler yoluyla paylaşabilirler.

Kadın yöneticilerin kriz yönetimi konusunda erkek yöneticilere göre genel olarak puanlarının daha düşük çıkmasından hareketle kadın yöneticilere krizi onarma ve toparlama aşaması ile ilgili teknik bilgilerini arttırmaya yönelik eğitimler verilebilir.

Değişim eğilimleri yüksek olan yöneticilerin kriz yönetme becerileri de yüksek olmasından yola çıkarak değişim konusunda direnç gösteren yönetici

gruplarına yönelik değişimin önemli olduğunu anlayabilecekleri çeşitli faaliyetler düzenlenmeli ve bu konudaki eksiklikler düzeltilmeye çalışılmalıdır. Krizleri daha iyi yönetebilmek için değişim konusunda olumlu bir tutum sergilemenin önemli olduğu dikkate alınarak çalışmalar yapılabilir.

#### ***Araştırmacıya Yönelik Öneriler***

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak değişim eğilimleri alt boyutlarından erkek yöneticilerde statükoyu koruma kadınlara göre daha yüksek çıkmasının nedenleri nitel araştırma tekniği kullanılarak daha detaylı bir çalışma yapılabilir.

Bu araştırma KKTC’de bulunan özel okullara da uygulanıp devlet okulları ile özel okullar arasındaki fark ortaya çıkarılabilir.

Farklı kademelerdeki okul yöneticilerinin değişim eğilimleri ve kriz yönetme becerileri incelenebilir. Elde edilen bulgular karşılaştırılabilir.

Çalışma öğretmen veya öğrenci algılarına göre gerçekleştirilerek karşılaştırma yapılabilir.

### Kaynakça

- Ahmet, A. Y. I. K., Okan, D. İ. Ş., & ÇELİK, Z. (2016). Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Rollerini ile Okulların Değişime Açıklığı Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 547-564.
- AK, S. (2016). Değişim Yönetimi, Tezsiz Yüksek Lisans Tezi ,Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Akdağ, M. (2005). Halkla ilişkiler ve kriz yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (14), 1-20.
- Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi Boyutuyla Kriz Yönetimi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 53(1), 1.
- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1), 37-49.
- Aktan, C. C., & Yay, S. (2016). Türkiye’de Statüko ve Değişime Direnç. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 49-71.
- Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Ali, A. K. S. U., & Deveci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *Education Sciences*, 4(2), 448-464.
- Anlı, Ö. F. Bilgi –Varlık İlişkisi ve Değişim Problemi.
- Argon, T., & Özçelik, N. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin değişimi yönetme yeterlikleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(16), 70-89.
- Argüden, Y., Ilgaz, P., & Erşahin, B. (2007). ARGE kurumsal yönetim modeli. *ARGE Danışmanlık Yayınları*, (9).
- Arslan, S., Karahalilöz, O., Karagözoğlu, B., Yıldırım, E., Yıldız, T., Hanife, K. U. Ş., & Acar, S. Geleceğin Okulları: Değişim Kaçınılmaz mı?.
- Aslaner, E. Y., & Fıkrıkoca, A. T. D. (2010). *Örgütsel değişim ve yenilikçilik: Bir özel okul örneği* (Doctoral dissertation).
- Aydilek, S. (2019). *Ortaokul İngilizce öğretmenlerinin değişime yönelik eğilimleri* (Master's thesis, Kırıkkale Üniversitesi).

- Bakioğlu, B., & Çevik, M. (2020). COVID-19 Pandemisi Sürecinde Fen Bilimleri Öğretmenlerinin Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşleri. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).
- Balkan, M. O. (2004). *Kriz yönetimi ve liderlik üzerine bir uygulama* (Master's thesis).
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93.
- Bertrand Russell, Batı Felsefesi Tarihi(İlkçağ), çev. Muammer Sencer, 6. Basım, İstanbul: Say Yayınları, 1997, s. 159.
- Beycioğlu, K., & Aslan, M. (2010). Okul Gelişiminde Temel Dinamik Olarak Değişim ve Yenileşme: Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Rollerini (ss. 153-173). *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(1), 153-173.
- Bıyıköğlu, C.(2020).İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelemesi(Master's thesis, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü).
- Bolotin, David. (1998). *An Approach to Aristotle's Physics*. Albany: State University of New York Press.
- Canlı, S., Demirtaş, H., & Niyazi, Ö. Z. E. R. (2015). Okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri. *Elementary Education Online*, 14(2).
- Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri/The View Of School Managers' About Crisis Management At Primary Schools. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Çakır, B. S. (2009). İlköğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin örgütsel değişime ve örgütsel değişime direnme olgularını algılamaları üzerine bir araştırma (Doctoral dissertation, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çalık, T. (2003). Eğitimde değişimin yönetimi: Kavramsal bir çözümleme. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 36(36), 536-557.
- Çalışkan, A. (2019). Değişime Direnç: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 24(2).K

- Çobanoğlu, F. (2008). Değişim mantığını anlamak: akış ve dönüşüm olarak örgüt. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(23), 110-119.
- Çolakoğlu, M. (2005). Eğitim örgütlerinde değişim ve liderlik. *HAYEF Journal of Education*, 2(1), 63-77.
- Demirgil, Z. (2015). *Kamu örgütlerinde vatandaş odaklı örgütsel değişimin hizmet kalitesi algısına etkisi: Isparta il nüfus ve vatandaşlık müdürlüğünde bir araştırma* (Doctoral dissertation, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Demirtaş, A. G. H., & Ünivrsitesi, E. F. İ. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Edel, Abraham. (1982). *Aristotle and His Philosophy*. Chapel Hill: The University of North Carolina Press.
- Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre okulun değişime açıklığı ile değişim kapasitesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara*.
- Erçetin, Şefika Şule, *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd., 2001), s. 36; Fullan, Michael, *Leading in a Culture of Change*, (San Francisco: Jossey - Bass Pub., 2001), s.108; Tutkun, Ömer Faruk ve Aksoyalp, Yasemin, 'New Roles and Duties of Principals as Leaders in the 21st Century', içinde (Editör Şefika Şule Erçetin), *Discussions About Leadership In Different Fields*, (Bloomington: iUniverse, Inc.,USA, 2012), s. 344.
- Esra, S. A. R. I., & Buşra, S. A. R. I. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi: Covid-19 örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi, (13), 240-254.LBZ
- Gümüştekin, G. E. (2004). Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 245-257.



- Güneş, M., & Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Güven, Ö. G. Y., & İleri, H. (2004). Değişim yönetimi ve değişime direnç. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 6(1), 87-106.
- Haban, M. M., & Bozkurt, B. Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Kurumun Sosyal Sermaye Birikimine Etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 139-153.
- Ho, R. (2013). Handbook of univariate and multivariate data analysis with IBM SPSS. CRC press.
- İhtiyaroğlu, N., & Karakurt, G. (2019). Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Değişim Eğilimleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (49), 211-
- Karaköse, T. (2007). Örgütler ve kriz yönetimi. *Akademik Bakış*,(13), 1-15.
- Karakuş, A., & İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 500-518.
- Keleş, H. N., Derin, A. T. A. Y., & Karanfil, F. Covid 19 Pandemi Sürecinde Okul Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174.
- Keleş, M. (2020). *İlkokul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin yaşam boyu öğrenme becerilerine etkisi* (Master's thesis, Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü).
- Kesen, İ. s. m. e. t., Sundaram, D. T., & Abaslı, K. (2019). Öğretim lideri vs. okul müdürü. *İstanbul: SETA*.
- Kılıç, R., Yılmaz, Ö., & Örucü, E. (2007). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinde Ailesel Faktörlerin Etkisi Üzerine Bir Uygulama.
- Kılınç, A. (2018). Ortaöğretim öğretmenlerinin değişmeye ilişkin tutumları.
- Kocabaş, C. (2016). Okul müdürlerinin güç tipi tercihleri ile kriz yönetimi becerileri arasındaki ilişki

- Koçak, Z. K., & Aktaş, M. A. Çatışma ve Çatışma Yönetimi Kavramlarına Güncel Bir Bakış. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 130-137.
- Kriz, O. G. Y. M. V. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Bilim Dalı.
- Kudayberdiyev, K. (2001). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Plastik Sektöründe Bir Firma Uygulaması (Master's thesis, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Küçükaltan, D. (2009). Genel bir yaklaşımla girişimcilik.
- Maya, İ. (2014). Kamu ilkokullarında yöneticilerin sergiledikleri kriz yönetimi beceri düzeylerine ilişkin öğretmen görüşleri.
- Metin İşçi, Genel Olarak ve Türkiye’de Siyasal Değişme, İstanbul: Der Yayınları, 1998, s. 18; Şahin Yenişehirlioğlu, “Felsefe Diyalektik Bilgi Kuramı: Epistemoloji”, (Yayınlanmış Doçentlik Tezi, Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi ), Ankara: Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih Coğrafya Fakültesi Yayınları No: 321, 1982, ss. 56-57.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi: (Edirne ili örneği)* (Master's thesis).
- Özarlan, C., & Diker, E. (2020). Kamu Kurumlarının Kriz Yönetimi Becerileri: Samsun Büyükşehir Belediyesi Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes İletişim Dergisi*, 7(1), 653-678.
- Özkara, B. (1999). *Evrimsel ve devrimci örgütsel değişim*. Afyon Kocatepe Üniversitesi.
- Özoran, B. A. (2017). Kaos: Örgütler için bir risk mi yoksa bir fırsat mı. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 6(4), 253-269.
- Özsüer, V. (2019). Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerileri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). *Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale*, 105.
- Reinhold, Meyer. (1964). A Simplified Approach to Plato & Aristotle. New York: Barron’s Educational Series, Inc.
- Sally S. Roy, (1999), Strategic Communication In Crisis Management (London: Quorum Books), s.12.

- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim okullarında çalışan öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin algıları* (Master's thesis).
- Sayın, N. (2008). Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği).
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 181-195.
- Şahin, S. (2005). *Kriz ve kriz yönetimi kapsamında küçülme: konaklama işletmelerinde örnek bir uygulama* (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şen, F. (2011). *Küçük ve orta ölçekli işletmelerde kriz yönetimi ve bir örnek olay analizi* (Master's thesis, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Şenel, M. (2011). Liderlik tarzının stratejik değişime etkisi üzerine bir araştırma.
- Şirin, T., Şirin, Y. E., & Metin, M. Kriz Zamanlarında Spor Örgüt Yönetimi: Covid-19 Örneği. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 3(2), 331-345.
- Taş, A. (2009). Ortaöğretim okulu müdürlerinin değişimi yönetme davranışlarına ilişkin öğretmen algılarının değerlendirilmesi.
- Tekin, Ö. F. (2016). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 119-135.
- Topaloğlu, F. (2019). Kriz Yönetiminde Liderlik: İşletmelerde Kriz Yönetiminin Otantik Liderlik Özellikleri Açısından İncelenmesi Muğla İli Araştırması (Master's thesis, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Topcu, M. (2017). Kriz Liderliği ve Krizleri Fırsata Çevirmede Dönüştürücü-Vizyoner Liderlik. *Akademik Hassasiyetler*, 4(8), 71-100.
- Toprak, A. Ç. (2019). *Lise okul yöneticilerinin değişime yönelik eğilimleri ile problem çözme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Keçiören ilçesi örneği* (Master's thesis, Başkent Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Toprakkaz, B. A. (2017). *Değişim mühendisliği ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir uygulama* (Master's thesis, Uludağ Üniversitesi).

- Töremen, F. (2002). Eğitim örgütlerinde değişimin engel ve nedenleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(1), 185-202.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme. *Ondokuz Mayıs University LJournal of Education*, 32(1).
- Uçan, M. Y. (2003). *Değişim yönetimi ve bir kamusal model denemesi* (Doctoral dissertation, Sosyal Bilimler).
- Ulusoy, Z.K. (2020) Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından Değerlendirilmesi (İzmir İli Örneği) (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü)
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik* (Doctoral dissertation, DEÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Varoğlu, K., Basım, N., Sözen, H. C., Yeloğlu, O., Sağsan, M., & Şeşen, H. (2014). Örgütsel değişim ve öğrenme. *İstanbul: Beta Yayıncılık*.
- Yalçın tepe, F. D., & Adıgüzel, T. (2017). Eğitim kurumlarında teknoloji ile değişim süreci: Bir yükseköğretim kurumu örneği. *Electronic Journal of Social Sciences*, 16(63).
- Yavuz, M.(2018).Örgütlerde Kriz Yönetimi ve Liderliğin Önemi (Master's thesis, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Yeşil, A. Örgütlerde Değişimin Önemi Ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yıldız, K. (2012). Yöneticilerin değişimi yönetme yeterlikleri. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 177-198.
- Yılmaz, G.A (2010) Kriz ve Kriz Yönetiminde Liderlerin Rolü( Master's thesis,Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)
- Yılmaz, L. (2010). *Halk eğitimi merkezi yöneticilerinin dönüşümcü liderlik özellikleri* (Master's thesis, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).

## Ekler

### Ek 1: Katılımcı Onam Formu ve Bilgilendirilmiş Onay Formu

Değerli katılımcı,

Bu araştırma Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri İle Kriz Yönetme Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesini hedeflemektedir. Bu araştırmaya katılmak sizin isteğinize bağlı olarak, katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır.

Yüksek Lisans tezim kapsamında yürütmüş olduğum bu araştırmanın okul yöneticilerinin değişim eğilimlerinin kriz yönetme becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, size verilen formlardaki soruları yanıtlarken bütün soruları eksiksiz, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Araştırma sırasında sizden alınacak bilgiler **gizli tutulacak** ve sadece araştırma amaçlı kullanılacaktır.

Bu nedenle, araştırmanın hiç bir yerinde kişisel bilgilerinize veya kişisel olarak ankette verdiğiniz yanıtlara yönelik, hiç bir bilgiye yer verilmeyecektir. Bu araştırmaya katılmayı kabul etmeniz halinde sizlere verilen bilgi formu ile ölçekleri doldurmanızı ve teslim etmenizi rica ediyorum.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ediyorum. Evet ( ) Hayır ( )

Saygılarımla.

Elif ÇAKI

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Fakültesi

Eğitim Yönetimi,Denetimi,Planlaması

Ve Ekonomisi Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

E-mail: elifcaki34@gmail.com

Tel: 05338243649

Tez Danışmanı: Doç.Dr.Esen

Sucuoğlu

Yakın Doğu Üniversitesi

Atatürk Eğitim Fakültesi,

Orta Öğretim Alan Bölüm

Başkanlığı

E-mail: esen.sucuoğlu@neu.edu.tr

**Ek 2: Demografik Bilgi Formu**

Sayın Meslektaşım,

Her ifadenin karşısında beşli bir seçenek verilmiştir. Lütfen, her bir davranışı dikkatle okuyarak sizin için en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği “X” işareti koyarak belirtiniz. Veriler bilimsel amaçlarla kullanılacak ve topluca değerlendirilecektir. Bu nedenle, adınızı ve soyadınızı yazmanıza gerek yoktur. Gösterdiğiniz ilgi ve sağladığınız katkı için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

**BÖLÜM – I KİŞİSEL BİLGİLER**

Yaşınız ?

Cinsiyetiniz? ( ) Bayan ( ) Erkek

Kıdeminiz? ( ) 7 yıl ve daha az ( ) 8–15 yıl ( ) 16 yıl ve daha çok

Bu okuldaki görev süreniz? ( ) 4 yıl ve daha az ( ) 5–9 yıl ( ) 10 yıl ve daha çok

Öğrenim durumunuz? ( ) Eğitim Enstitüsü ( ) Önlisans ( ) Lisans  
( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

## Ek 3: Değişim Eğilimleri Ölçeği

No	Maddeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
1.	Değişimler okulda daha verimli olmama yardımcı olur.					
2.	Okulumda böylesi değişimlerin olmasını, dört gözle beklerim.					
3.	Değişimlerden hoşlanmam.					
4.	Değişimler, okuluma fayda sağlar.					
5.	Değişimler okulumdaki hoşnut olunmayan durumları gidermemde yardımcı olur.					
6.	Değişimlerin, benim okulumda olması beni ürkütür.					
7.	Okulda çalışanların çoğu değişimlerden yarar elde edecektir.					
8.	Değişimlerin gerçekleşmesi için mümkün olan her şeyi yaparım.					
9.	Değişimleri, okulum için öneririm.					
10.	Değişimleri desteklemek için elimden ne gelirse yaparım.					
11.	Böylesi değişimler üzerine düşünmek bana haz verir.					
12.	Değişimlerin çoğu tedirgin edicidir.					
13.	Değişimleri desteklerim.					
14.	Değişimlerden faydalanırım.					
15.	Değişimler için düğmeye basmaktan çekinirim.					
16.	Değişimler beni harekete geçirir.					
17.	Bir değişim sürecinde ilk adımı ben atarım.					
18.	Okuldaki öğretmenler benim her şeyden şikâyet eden bir yapımın olduğunu bilirler.					
19.	Bir değişim sürecinde öğretmenlerime başarılı olacakları konusunda güvence veririm.					
20.	Okulda bir uygulama olduğunda öncülük ederim.					
21.	Bir değişim olduğunda benden ne beklendiğini bilirim.					
22.	Düzgün işleyen bir okulda bir değişikliğe ihtiyaç yoktur.					
23.	Okuldaki değişimde ortaya çıkabilecek belirsizliklerle baş edebilirim.					

24	Okuldaki değişimler beni çok heyecanlandırmaz.					
25	Bu sistemde hiçbir şeyin değişeceğine inanmam.					
26	Okulumdaki değişimlerde öğretmen arkadaşlarıma rehber olurum.					
27	Okulumdaki öğretmen arkadaşlarıma değişimlerde geleceğin resmini ben çizerim.					
28	Değişimde belirsizlikle baş etme benim en önemli özelliğimdir.					
29	Her şeyden şikâyet eden bir yapım var.					
30	Okulumdaki öğretmenler benim problem yaratan biri olduğumu bilirler.					
31	Okuldaki değişim sürecinde öğretmenlerimin duygularını anlayabilirim.					
32	Değişimin sancılarının neler olacağını önceden tahmin ederim.					
33	Bir değişim sürecinde duygularımı olumlu olarak yönlendiririm.					
34	Bir değişim olacağı zaman çok gerilirim.					
35	Bir değişim olduğunda sorunları öğretmen arkadaşlarımla çözerim.					
36	Bir değişim olduğunda öğretmenler benim gazabıma uğramamak için benden uzak dururlar.					
37	Bir değişim olduğunda içim kıpır kıpırdır, yerimde duramam.					
38	Okuldaki öğretmenler bir değişimi engellemek isterlerse onları desteklerim.					
39	Değişimin sancılılarıyla baş etmek beni yorar.					
40	Okulumda değişime öncülük edecek öğretmen arkadaşlarımla güdülerim.					
41	Okulumda değişime ihtiyaç olduğunu düşünmüyorum.					



## Ek:4 Kriz Yönetimi Ölçeği

KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ					
Aşağıda, kriz yönetimi sürecine ilişkin olarak ‘‘Kriz yaşanmadan Önce’’, ‘‘Kriz yaşadığı sırada’’ ve ‘‘Kriz sonrasında’’ yapılanlar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu süreçteki tutumunuzu yansıtan uygun seçeneği işaretleyiniz.					
OKULUMDA BİR KRİZ YAŞANMADAN ÖNCE;	Hiçbir Zaman	Çok Nadir	Ara Sıra	Çoğu Zaman	Her Zaman
1. Olası kriz durumlarını personelikle tartışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Muhtemel kriz kaynaklarını belirlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Karşılaşabileceğimiz krizleri önceden kestirebilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Personelimin kriz durumuyla başa çıkma konusunda hizmet içi eğitim almalarını isterim.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Krizi büyütmek için, görmezden gelirim.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Okuldaki bireylerin görüşlerini dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Okuldaki bireylerin şikâyetlerini dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Okulumun fizikî eksikliklerini gideririm.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Çevrenin şikâyetlerini dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Krizi önlemek için yapılacak bir şey olmadığını düşünürüm	( )	( )	( )	( )	( )
11. Krize karşı tedbir almanın, krizi çözmeye yetersiz kalacağını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Kriz senaryolarının gereksiz paranoyalara neden olacağını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Kriz konusunun abartıldığını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Tatbikatların, eğitim-öğretimi aksattığını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Krizi önlemek için gereken kaynakları temin edemem.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Çevrenin beklentileriyle hareket etmem.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Amirlerim istediği için, kriz plânını hazırlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Basındaki gelişmeleri izlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Diğer okullardaki kriz durumlarını izlerim.	( )	( )	( )	( )	( )

20. Okuldaki bireyleri muhtemel krizler konusunda bilgilendiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
OKULUMDA BİR KRİZ YAŞANDIĞI SIRADA;					
21. Beynimden vurulmuşu dönerim.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Aklıma gelen ilk çözüm yolunu izlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Krizin kaynağını araştırırım.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Krizi çözme konusunda doğru kararlar alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Karar verirken kullandığım sistematik bir yöntem vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Bir kriz anında iyi organize olan bir takımımız vardır.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Çözüm yollarını düşünürken fazla seçenek üretmem.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Yaptığımız hazırlıkların kriz anında boşa gittiğini görürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Krizden etkilenen bireylerin bununla başa çıkabileceğini düşünürüm	( )	( )	( )	( )	( )
30. Krizi çözenin, bireylerin duygularından daha önemli olduğunu düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Stres yaşarım	( )	( )	( )	( )	( )
32. Duygularıma hâkim olurum.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Personelimle işbirliği yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
34. Sorunu çözecek kişi ve kuruluşlara ulaşmada güçlük çekerim.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Okuldaki bireylerden yardım alırım	( )	( )	( )	( )	( )
36. Kriz durumundan etkilenecek bireyleri haberdar ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
37. Birinin bizi krizden kurtarmasını beklerim.	( )	( )	( )	( )	( )
38. Amirlerimi haberdar ederim.	( )	( )	( )	( )	( )
39. Krizden etkilenen bireyleri sağlık kuruluşuna yönlendiririm.	( )	( )	( )	( )	( )
40. Gerekiyorsa polis, itfaiye ya da ambulans çağırırım	( )	( )	( )	( )	( )
41. Okul içi haberleşme için hoparlörü kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
42. Alarm sistemini kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )

43. Sınıfları bilgilendirmenin paniğe neden olacağını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
44. Bireylerin duygularını dikkate alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
45. Bir karar vermeye çalışırken her seçeneğin sonuçlarını değerlendirir, sonra karar veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
46. Benzer krizleri çözmek için aynı yöntemleri kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
47. Krizi çözmede personelimin ne gibi katkıları olacağını bilirim.	( )	( )	( )	( )	( )
48. Çözüm plânını uygulamaya koymadan önce nasıl bir sonuç vereceğini tahmin etmeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
49. İletişim becerilerimi kullanırım.	( )	( )	( )	( )	( )
50. Çevredeki kişi ve kuruluşlarla işbirliği yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
51. Bireylerin şok durumundan çıkmasını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
53. Yaşanan krizin duyulmaması için elimden geleni yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
OKULUMDA YAŞANAN BİR KRİZ SONRASINDA;					
54. Personelimle durum değerlendirme toplantısı yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
55. Krizden etkilenen öğrenciler ile görüşmeler yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
56. Sivil savunma servisinde görev alan personelin görev dağılımı çizelgesini güncellerim.	( )	( )	( )	( )	( )
57. Krizden etkilenen veliler ile görüşmeler yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
58. Olası krizler için senaryolar üretirim.	( )	( )	( )	( )	( )
59. Olası krizler için tatbikatlar düzenlerim.	( )	( )	( )	( )	( )
60. Bireylerin yaşanan krizlerden ders aldığını düşünürüm.	( )	( )	( )	( )	( )
61. Olası kazalardan korunmak için gerekli fizikî tedbirleri alırım.	( )	( )	( )	( )	( )
62. Konunun bir an önce kapatılmasını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
63. Krizin faturasını kesecek birini bulurum.	( )	( )	( )	( )	( )
64. Bundan sonra karşılaşılabileceğimiz kriz durumlarını	( )	( )	( )	( )	( )

belirlemeye çalışırım.					
66. Kriz durumuyla ilgili yeni bilgilerinin duyulmamasını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
67. Yönetimsel değişiklikler yaparım.	( )	( )	( )	( )	( )
68. Amirlerimin, oluşan hasarı belirlemesini isterim.	( )	( )	( )	( )	( )
69. Personelime yeni sorumluluklar veririm.	( )	( )	( )	( )	( )
70. Personelimin moralini yüksek tutmak için kriz sonuçlarını olduğundan iyi göstermeye çalışırım.	( )	( )	( )	( )	( )
71. Okulun ihtiyacı olan insan kaynaklarını sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )
72. Okulun ihtiyacı olan maddi kaynakları sağlarım.	( )	( )	( )	( )	( )

## Ek 5: Ölçek İzin Belgeleri

Gelen Kutusu - Gmail

Ara

Yeni posta

Hesaplar

Gmail 15  
elifcaki34@gmail.com

Klasörler

Gelen Kutusu 15

Taslaklar 22

Gönderilmiş Postalar

Diğer

Gmail e-postalarınızı telefonunuza alın

Gelen Kutusu

Sizin için yeni panolar bulduk Etkinlik

13 Eylül 2020 Pazar

[Taslak] Sener Buyukozturk  
Ölçek Talebi 13.09.2020

Elif Çaki  
Çok teşekkür ederim hocan Gönderilmiş Postalar

Sener Buyukozturk  
Elif hanım merhaba Ölçeğimizi şüph 13.09.2020

Elif Çaki  
Forwarded messa Gönderilmiş Postalar

6 eski ileti

12 Eylül 2020 Cumartesi

Pinterest  
Baby Doğum Partileri, Okul Öncesi 12.09.2020  
İlham mı anyorsunuz? Sizin gibi insa

Pinterest  
Sizin için seçtiğimiz 15 yeni Pin 12.09.2020  
Sizin için yeni Pinler bulduk Fotos st

Gmail e-postalarınızı telefonunuza alın

Microsoft Store

Re: Ölçek Talebi

Sener Buyukozturk <senerbuyukozturk@gmail.com>

13.09.2020 13:02

Kime: Elif Çaki

Elif hanım merhaba  
Ölçeğimizi şüphesiz kullanabilirsiniz. Ancak izindeyim ölçeği gönderemiyorum. Sadegül hocaya yazar mısın? İyi çalışmalar.

Elif Çaki <elifcaki34@gmail.com>, 10 Eyl 2020 Per, 22:14 tarihinde şunu yazdı:

----- Forwarded message -----  
Gönderen: Elif Çaki <elifcaki34@gmail.com>  
Date: 9 Eyl 2020 Çar 16:41  
Subject: Fwd: Ölçek Talebi  
To: <senerbuyukozturk@gmail.com>

Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi ana bilim dalı 20192577 numaralı öğrencisi olarak 2019-2020 akademik yılında başlamış olduğum yüksek lisans eğitimimde derslerimi bir yıl içinde yüksek ortalama ile bitirmiş bulunmaktayım.2020 -2021 akademik yılında Eylül ayı itibarıyla güz döneminde araştırma verilerimi toplayacağım.Bu bilgiler doğrultusunda yüksek lisans tezimi için araştırmamda Yöneticilerin Değerlendirme Ölçeği ve Kriz Yönetim Ebecileri anketi kullanacağım için Toad'dan ulaşmış olduğum iletişim bilgilerinize ve sizin gelişmiş olduğunuz mevcut bilgisine ulaşmış bulunmaktayım.Bu ölçekleri siz deuygun görürseniz gerekli izinlerin alınmasını saygılarımla talep ediyorum.Gereğini bilgilerinize arz ederim.

AD SOYAD:ELIF ÇAKI

İLETİŞİM:elifcaki34@gmail.com

0533 824 36 49

Gelen Kutusu - Gmail

Ara

Yeni posta

Hesaplar

Gmail 15  
elifcaki34@gmail.com

Klasörler

Gelen Kutusu 15

Taslaklar 22

Gönderilmiş Postalar

Diğer

Gmail e-postalarınızı telefonunuza alın

Gelen Kutusu

21 Ağustos 2020 Cuma

mayaiknur@gmail.com  
> Kriz Yönetimi ANKET 21.08.2020  
Merhaba Elif, Makaleye göre anketi :

mayaiknur@gmail.com  
Kriz Yönetimi Makale 21.08.2020  
Assoc. Prof. Dr. İknur MAYA Çanak

Marmara  
Ölçek Talebi 21.08.2020

Marmara  
İzin veriyorum kullanabilirsin iPhone 21.08.2020

elif çaki  
Hocam Kriz Yönetim Ölçeği Gönderilmiş Postalar

Marmara  
İzin veriyorum kullanabilirsin iPhone 20.08.2020

elif çaki  
Yakındoğu Üniversitesi Eğitim Gönderilmiş Postalar

FURKAN ÇELEBİ  
> Ölçek Talebi 21.08.2020

Re: Ölçek Talebi

Marmara <mctetin@marmara.edu.tr>

21.08.2020 20:01

Kime: elif çaki

İzin veriyorum kullanabilirsin

iPhone'umdan gönderildi

elif çaki <elifcaki34@gmail.com> şunları yazdı (20 Ağu 2020 22:42):

Hocam Kriz Yönetim Ölçeğini kullanmama izin verdiğiniz için çok teşekkür ederim.

Windows 10 için Posta ile gönderildi

Kimden: Marmara  
Gönderilme: 20 Ağustos 2020 Perşembe 22:28  
Kime: elif çaki  
Konu: Re: Ölçek Talebi

İzin veriyorum kullanabilirsin

iPhone'umdan gönderildi

elif çaki <elifcaki34@gmail.com> şunları yazdı (20 Ağu 2020 15:43):

**Ek 6: Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu****BİLİMSELARAŐTIRMALAR ETİK KURULU**

12.11.2020

Sayın Elif akı

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2020/521 proje numaralı ve **“Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Kriz Yönetme Becerisi Arasındaki İlişinin İncelenmesi”** başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doğent 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 7 : Milli Eğitim Bakanlığı İzin Belgesi



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

Sayı : GOÖ.0.00-174/06-20/E.7692

23 Kasım 2020

Konu : Elif Dakı' nın Anket Başvuru Formu

Sayın Elif DAKI

İlgi : 23 Kasım 2020 tarihli ve TTD.0.00-174/06-20/E.1818 sayılı yazımız.

Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'nün TTD.0.00-174/06-20/E.1818 sayı ve 23.11.2020 tarihli yazısı uyarınca "**Okul Yöneticilerinin Değişim Eğilimleri ile Kriz Yönetme Becerisi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**" konulu anketin gizlilik ve gönüllülük ilkelerine riayet edilerek uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmüştür.

Ancak uygulanmadan önce çalışmaya katılacakların yer aldığı okulların bağlı bulunduğu Genel Ortaöğretim Dairesi Müdürlüğü'ne başvurularak gerekli istişarede bulunulup, çalışmanın ne zaman uygulanabileceği birlikte saptanmalıdır.

Çalışma, uygulandıktan sonra sonuçlarının Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü'ne ulaştırılması yasa gereğidir.

Bilgilerinize saygı ile rica ederim.



e-İmzalıdır

ALİ YAMAN

Daire Müdürü

Not: 93/2007 sayılı Elektronik İmza Yasası'nın 6.maddesi gereği bu belge elektronik imza ile imzalanmıştır.

ŞHT. MEHMET HASAN TUNA SOK. NO.5 YENİŞEHİR 99010 Lefkoşa  
2288745

Bilgi için: Zekiye BİLGEHAN  
Arşiv Memuru

## Ek 8: İntihal Raporu

# OKUL YÖNETİCİLERİNİN DEĞİŞİM EĞİLİMLERİ VE KRİZ YÖNETME BECERİLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

### ORIGINALITY REPORT

**15%**

SIMILARITY INDEX

**14%**

INTERNET SOURCES

**4%**

PUBLICATIONS

**6%**

STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>acikerisim.baskent.edu.tr</b> Internet Source	<b>2%</b>
<b>2</b>	<b>docs.neu.edu.tr</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>3</b>	<b>toad.halileksi.net</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>4</b>	<b>dergipark.org.tr</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>5</b>	<b>eprints.sdu.edu.tr</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>6</b>	<b>www.researchgate.net</b> Internet Source	<b>1%</b>
<b>7</b>	<b>acikerisim.aku.edu.tr:8080</b> Internet Source	<b>&lt;1%</b>
<b>8</b>	<b>Submitted to Trakya University</b> Student Paper	<b>&lt;1%</b>



**Özgeçmiş**

Adı Soyadı : Elif Çakı

Telefon : 0 5338243649

E-mail : elifcaki34@gmail.com

Doğum Yeri Ve Yılı : İstanbul-1981

Yabancı Dil : İngilizce

Ortaöğretim : İbrahim Bodur Lisesi

Lisans : Çanakkale 18 Mart Üniversitesi- Eğitim Fakültesi- Sosyal Bilgiler  
Öğretmenliği 2002

Yüksek Lisans (Tezli) : Yakındoğu Üniversitesi- Eğitim Bilimleri Fakültesi (2019-  
2021 )

Çalıştığı Kurumlar: Denizli ,Acıpayam Yazır İlköğretim Okulu

Kayseri, Vali Saffet Arıkan Bedük Ortaokulu

İstanbul, Orhangazi Ortaokulu

İstanbul, Osmangazi İmam Hatip Ortaokulu