



JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 25.08.2021
Published /Yayınlanma 30.11.2021
Article Type/Makale Türü Research Article

Citation/Alıntı: Yavuz, Ö., Aktay, E., Tunç Acar, A., Yavuz, F. & Tan, M. (2021). Okul müdürlerinin kriz yönetimine yönelik görüşleri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(76), 2745-2753.
<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2761>

Ömer YAVUZ

<https://orcid.org/0000-0002-6971-0591>

MEB, Zonguldak / TÜRKİYE

Erhan AKTAY

<https://orcid.org/0000-0002-9546-1701>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Azize TUNÇ ACAR

<https://orcid.org/0000-0002-1521-8286>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

Fazilet YAVUZ

<https://orcid.org/0000-0002-9064-0524>

MEB, Zonguldak / TÜRKİYE

Murat TAN

<https://orcid.org/0000-0002-6254-9037>

MEB, Diyarbakır / TÜRKİYE

OKUL MÜDÜRLERİNİN KRİZ YÖNETİMİNE YÖNELİK GÖRÜŞLERİ

SCHOOL PRINCIPALS OPINIONS ON CRISIS MANAGEMENT

ÖZET

Araştırmanın amacı çeşitli kademelerde görev yapan okul yöneticilerin olası bir kriz durumuna karşı tutumları, hazırlıkları ve krizleri yönetmeye dair deneyimlerini tespit etmektir. Bu araştırma çalışmasında nitel araştırma desenlerinden olgu bilim (fenomenoloji) yaklaşımı kullanılmıştır. Araştırmanın verileri alanında uzman akademisyen tarafından geliştirilen “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Protokolü Formu”, ile elde edilmiştir. Bu araştırma konumuzun çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ili Alaplı ilçesinde farklı kurumlarda görev yapan okul yöneticileri (N=5) oluşturmaktadır. Bu nitel çalışmada elde edilen sonuçlar 4 araştırma alt problemine göre sıralanmış ve yorumlanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okul yöneticilerinin kıdemi arttıkça kriz yönetim becerilerinin de arttığı, krizlerin okul türlerine ve buldukları çevreye göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Alan yazın taramasında okullardaki kriz sebepleri genellikle önceden tedbir alınmaması ve yöneticilerin kriz durumlarını algılayıp doğru hamlelerde bulunmaması olarak tespit edilmiştir. Yapılan alan yazın taramasında okul ortamında krize müdahalenin ekip işi olduğu, okul yöneticilerinin öğretmen, öğrenci ve personelleri koordine etmede ve kriz yönetim sürecinde kilit rolde olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kriz Yönetim Ekibi, Kriz yönetimi, Kriz, Yönetim, Yönetici.

ABSTRACT

The aim of the research is to determine the attitudes of school administrators working at various levels, their preparations for a possible crisis situation, and their experiences in managing crises. In this research study, the phenomenology approach, one of the qualitative research designs, was used. The data of the research were obtained with the "Semi-Structured Interview Protocol Form", which was developed by an expert academician. The working group of this research subject consists of school administrators (N = 5) working in different institutions in Alaplı district of Zonguldak province in the academic year of 2020-2021. The results obtained in this qualitative study were ranked and interpreted according to 4 research sub-problems. According to the results of the research, it was observed that as the seniority of school administrators increased, their crisis management skills also increased, and the crises differed according to the school types and the environment they were in. In the literature review, it has been determined that the causes of the crisis in schools are generally not taking precautionary measures and the administrators do not perceive crisis situations and do not take the right moves. In the literature review, it is seen that crisis intervention in

the school environment is teamwork, and school administrators play a key role in coordinating teachers, students and staff, and in the crisis management process.

Keywords: Crisis Management Team, Crisis management, Crisis, Management, Manager.

1. GİRİŞ

Kriz kavramı bilimsel kaynaklara yaklaşık 50 yıl önce girmiş ilk olarak tıp alanında “bir hastalığın dönüm noktası” anlamında kullanılmış ve özellikle son yıllarda kriz kavramı üzerine birçok bilimsel

araştırma yapılmıştır (Ayyürek, 2014). Bu kavramla ilgili geçmişten bugüne birçok tanım yapılmış, bu tanımların genel olarak ortak noktaları, aniden beklenmedik ortaya çıkma durumunu vurgulamalarıdır. Kriz; eğitim örgütlerinde genel işleyişi bozan, düzeni sekteye uğratan, kurum personelini ve tüm paydaşlarını olumsuz etkileyen, kurum bileşenlerine zarar veren her türlü olay olarak tanımlanabilir (Bıyıkoğlu, 2020).

Kriz: Durumsal ve gelişimsel özelliklere bağlı meydana gelebilecek örgütün varlığını tehdit eden, işleyişini sekteye uğratan örgüt içinden ya da dışından kaynaklanabilen olaylardır (Altınbaş, 2020).

Kriz Yönetimi: Oluşan krizi önleme, kontrol altına alma veya oluşacak hasarı en aza indirmek için yapılan plan ve uygulamaları kapsayan süreçtir (Altınbaş, 2020).

Kriz Yönetim Ekibi: Kriz anında müdahale etmek için görevli olan, başta okul müdürünün görev aldığı ve okulda çalışan seçilmiş iş görenlerden oluşan ekiptir (Ocak, 2006).

Yönetici: Yönetme gücünü elinde tutan kişi, yöneten kişi, idareci, menajer (TDK, 2021).

Yönetim: Yönetme işi, çekip çevirme, idare (TDK, 2021).

Günlük hayatta sürekli duyduğumuz, hayatın rutin akışını sekteye uğratan, yaşamı olumsuz etkileyen ve insanlarda iz bırakan anlar kriz olarak tanımlanabilir. Türkiye’de yaşanan depremler, seller, mülteci göçleri, terör olayları, darbeler, çatışmalar, yetersiz güvenlik önlemleri vb. durumlar krizlerin ülkemizde kaçınılmaz olduğunu gözler önüne sermektedir. Her an karşılaşma riski olan bu durumlarla nasıl baş edilmesi gerektiği konusunda gerekli çalışmaların ve hazırlıkların yapılmış olması gerekmektedir (Kılınç-Çelebi, 2019). Hızlı gelişen teknolojik olaylar, okul yöneticileri, öğretmen, öğrenci ve okulun diğer paydaşları krize sebep olacak başlıca kişiler olarak sayılabilir. Bu nedenle okullar veya örgütler gerekli önlemi almalı, kriz durumlarını etkili yönetmeli, imkân doğrultusunda kriz durumunu faydaya dönüştürmeli veya zararları en aza indirmeyi başarmalıdır (Bıyıkoğlu, 2020). Okul ortamında oluşan bir kriz durumunda okul idaresi, tüm kişilere karşı ilk sorumlu olan kişidir. Hiyerarşik düzende işleyen okullarda en üst karar merci müdür olduğu için; müdürler işleyişi iyi bilmeli, bilgi sahibi olmalı, ekip çalışmasına önem vermeli ve kriz durumlarının yaşanmasına karşı öngörülü olmalıdır.

Okullar toplumun en önemli kurumlarının başında gelmektedir çünkü toplumun geleceği olan nesiller bu kurumlarda yetişmektedir. Bu kurumlara etki edecek bir kriz durumu okulların işleyişini engelleyecek ve eğitimi sekteye uğratacaktır. Halkın beklentilerine uygun bireylerin yetişmesini sağlayan bu okulların yönetimi, işleyişi, eğitim kalitesinin yükseltilmesi ve güvenliği hepimizin önceliği olmalıdır (Aksoy ve Aksoy, 2003). Okullarda oluşabilecek krizlerin yönetimi için 10 Kasım 2017 tarihinde Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı Rehberlik Hizmetleri Yönetmeliği, psikososyal koruma, önleme ve krize müdahale hizmetleri başlığı altında kriz süreci bir çerçeveye oturtulmuştur. Ayrıca Afet ve Acil Durum Müdahale Hizmetleri Yönetmeliği’nin yürürlüğe konulması; karşılaşılabilecek kriz durumlarına yönelik bilgilendirmelerin detaylı bir şekilde yapılması, okul örgütlerinde kriz yönetimine gerekli hassasiyetin verilmeye başlandığını göstermektedir. MEB mevzuatında, eğitim ortamlarında şiddetin önlenmesi, madde kullanımı ve bağımlılıkla mücadele, psikososyal müdahale hizmetleri konulu genelgeler mevcuttur (MEB, 2020).

Çevresel faktörler örgüt içerisinde krizlerin en önemeli sebebidir. Okullar, açık bir sitem oldukları için bu çevresel faktörlerden oldukça etkilenmektedir. Küreselleşen dünyada dinamik ve sürekli değişken bir yapıda olan çevresel faktörler okulların karşılaştığı belirsiz durumları arttırmakta yönetsel kararların alınmasını zorlaştırmakta ve okulları krize sürüklemektedir (Genç, 2007).

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın amacı çeşitli kademelerde görev yapan okul yöneticilerin olası bir kriz durumuna karşı tutumları, hazırlıkları ve krizleri yönetmeye dair deneyimlerini tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için şu sorulara cevap aranacaktır.

1. Okul müdürlerine göre kriz durumları ne anlama gelmektedir?
2. Okul müdürleri kriz durumlarında iş görenleri ne şekilde örgütlemektedirler?
3. Okul müdürleri krizleri çözme noktasında ne tür çözümler geliştirmektedirler?
4. Okul müdürlerinin kriz yönetiminde en çok karşılaştığı sorunlar nelerdir?

2. YÖNTEM

2.1. Evren ve Örneklem

Bu araştırma konumuzun çalışma grubunu 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Zonguldak ili Alaplı ilçesinde farklı kurumlarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Katılımcılar amaca uygun örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir durum örnekleme kullanılarak seçilmişlerdir. Toplamda 100 okul idarecisi ile çalışmalar yapılmıştır.

2.2. Veri Toplama ve Analiz

Araştırmanın verileri alanında uzman akademisyen tarafından geliştirilen “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Protokolü Formu”, ile elde edilmiştir. Görüşme formu, kriz yönetimine ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerini belirlemeye yönelik toplam dört sorudan oluşmaktadır. Konunun içeriği hakkında okul yöneticileri bilgilendirilmiş yapılan görüşmeler görüşme formuna not alınarak kayıt altına alınmıştır. Her bir görüşme yaklaşık otuz dakika sürmüştür. Veriler 2021 yılı mart ayında toplanmıştır. Aşağıda bu görüşme formuna ilişkin bilgiler sunulmuştur. Araştırmada kullanılan görüşme formu alanında uzman akademisyenler tarafından geliştirilen, üst kısmında araştırmanın konusu, yer, saat, tarih ve görüşmecinin isim bilgisinin bulunduğu, araştırmanın amacının açık bir şekilde belirtildiği, görüşmeciye ait demografik bilgilerin (cinsiyet, kıdem, branş ve okul türü) yer aldığı, açık uçlu dört sorudan oluşmaktadır. Veriler, betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Daha sonra kodlar oluşturulmuş, kodlara ait frekanslar belirlenmiştir. Bu amaçla Miles ve Huberman’ın (1994) güvenilirlik formülü kullanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırma için Zonguldak ilinde yer alan ilkökul, ortaokul ve lise olmak üzere 5 okulda 5 okul Müdürü ile görüşme yapılmıştır. Araştırma ile ilgili olarak görüşülen kişilerin istatistik bilgileri Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Çalışma Grubunun Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	0	0
	Erkek	5	100
Mesleki Deneyim	1-5	1	20
	6-15	2	40
	16-25	2	40
	25 ve üstü	0	0
Okul Türü	İlkokul	2	40
	Ortaokul	1	20
	Lise	2	40

Tabloda yer alan değerlere göre çalışma grubunda yer alan yöneticilerin tamamı erkek yöneticilerden oluşmuş olup bayan yönetici çalışma grubunda yer almamıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdemleri incelendiğinde 6-15 kıdem yılına ait 2 (%40), 16-25 kıdem yılına sahip 2 (%40) ve 1-5 kıdem yılına ait 1 (%20) yöneticinin çalışmaya dahil edildiği görülmektedir. Okul türü incelendiğinde; ilkökul 2 (%40), ortaokul 1(%20) ve lise 2 (%40) yöneticinin olduğu görülmektedir.

Okul müdürlerinin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelendiği bu nitel çalışmada elde edilen sonuçlar araştırma alt problemlerine göre sıralanmıştır. Bu bölümde araştırmanın amacı doğrultusunda cevaplanması gereken alt problemlere ait bulgular ve bu bulgulara ait yorumlar bulunmaktadır.

3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada “Okul müdürlerine göre kriz durumları ne anlama gelmektedir? Neden?” birinci alt probleme ait kodlar “krizin tanımı” ve “kriz sonrası durumlar” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre krizin tanımına kodlar Tablo 2 ve kriz sonrası durumlara ait kodlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 2: Krizin Tanımı

Kodlar	Frekans
Tehdit	2
Tehlike	1
Beklenmedik anda ortaya çıkan	1
Normal sürecin dışı	1
Ani gelişen olumsuzluk	1
Yönetim boşluğunun olması	1
Plan ve program eksikliği	1

Yöneticiler okullarda meydana gelen krizlerin farklı özelliklerinin olduğunu belirtmiş, bu özelliklere yönelik tanımlar yapmıştır. Bir okul yöneticisi krizi tehdit, tehlike olarak tanımlarken; bir diğer yönetici beklenmedik anda ortaya çıkan, ani gelişen olumsuzluk olarak tanımlamıştır:

İşleyişi tehdit eden, kurumun düzenini bozmaya başlayan, hedeflerin gerçekleşmesini tehlikeye sokan çabuk karar verip ortadan kaldırılması gereken durumlardır(M1).

Beklenmedik anda ortaya çıkan, hizmet edilen grubu ve kurum çalışanlarını hatta toplumun geneline yakınına tehdit eden her türlü olay krizdir. Çünkü normal sürecin dışında beklenmedik ani gelişen olumsuzluktur(M2).

Tablo 3: Kriz Sonrası Durumlar

Kodlar	Frekans
Düzenin bozulması	1
Çabuk karar verme	1
Kaos ortamları	1
Belirsizlik	1
Pandemi	1
İşleyişin engellenmesi	1
İmajını zedeleyen	1

Yöneticiler okullarda meydana gelen krizlerin farklı olası sonuçlar oluşturduğunu belirtmiş, kriz sonrası durumlar için farklı yorumlarda bulunmuşlardır. Örneğin bir okul müdürü kriz sonrası durumu için kaos ortamı, belirsizlik olarak tanımlı yaparken; başka bir okul müdürü imajın zedelenmesi olarak belirtmiştir:

Yönetim boşluğunun olması ve görev dağılımının yapılmamış veya işlememesi olarak tanımlanabilir. Çünkü krizler kaos ortamlarını doğurur. Kaos içerisinde insanların neler yapmaları/yapmamaları gerektiğini bilmemeleri söz konusudur. Liderin olmayışı ve görev sorumluluklarının belirsiz oluşu krizi ortaya çıkarır (M3).

Okulda uygulanmaya çalışılan öğretim programını sekteye uğratan, okuldaki hareketliliği artırıp dikkatleri okulun üzerine çeken ve okulun imajını zedeleyen durumlardır (M4).

3.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada “Okul müdürleri kriz durumlarında iş görenleri ne şekilde örgütlemektedirler?” ikinci alt problemine ait kodlar “kriz öncesi tedbirler” ve “kriz anı faaliyetler” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre kriz öncesi tedbirlere ait kodlar Tablo 4’te, kriz anı faaliyetlere ait kodlar ise Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 4: Kriz Öncesi Tedbirler

Kodlar	Frekans
Toplantı yapma	2
Konunun önemini kurum çalışanları ile paylaşır	1
Görev dağılımı yaparım	1
Eylem ve önleme planları oluştururum	1
Denetlerim	1
İletişim kanallarımızın	1
Motivasyonu artırıcı çalışmalar	1

Yöneticiler iş görenlerin kriz durumunda örgütlemesi konusunda, kriz öncesinde alınacak tedbirler teması altında farklı görüşler belirtmiştir. Örneğin bir yönetici; konunun önemini kurum çalışanları ile paylaşır, görev dağılımı yaparım derken, bir başka yönetici; eylem ve önleme planları oluştururum, denetlerim şeklinde alınacak tedbirleri açıklamıştır.

Öncelikle krizi önceden tahmin edebilme en güzelidir. Bunun olmaması halinde konunun önemini kurum çalışanları ile paylaşır, görev dağılımı yaparım. Bir olumsuzluk halinde benimle mutlaka paylaşılmasını isterim(M2).

Okulda yaşanabilecek krizler için eylem ve önleme planları oluştururum. Krizler ortaya çıktığı zaman ilgili personelin görev ve sorumluluklarına ilişkin ortaya koydukları eylemleri denetlerim(M3).

Tablo 5: Kriz Anı Faaliyetler

Kodlar	Frekans
Kriz Müdahale Ekibini topla	2
Haberdar edilir	2
Sürece dahil edilir	1
Bilgilendirme	2
Müdahale etme	1

Okul müdürleri iş görenlerin örgütlemesi konusunda, kriz anında yapılacak faaliyetler teması altında farklı görüşler olmasına rağmen benzer görüşlerde belirmiştir. Örneğin okul müdürleri; Kriz Müdahale Ekibinin toplanması, haberdar edilmesi ve bilgilendirme, konularında benzer görüş belirtirken; sürece dahil etme ve müdahale etme konularında farklı görüşler açıklamıştır.

Kriz Müdahale Ekibini” toplayarak hareket tarzı oluştururum. Tüm iş görenler bu durumdan ve alınan kararlarda haberdar edilir. İş görenler etkinliklerine göre kriz çözümüne katkıda sunmaları için sürece dahil edilir (M1).

Öncelikle ortaya çıkan krizin ne olduğunu tanımlayıp ona göre krizi çözmek için uzmanlık gerektiren bir durum varsa uzmanın başkanlığında kriz müdahale ekibi kurup krize müdahale etmelerini isterim ve kriz durumu ile ilgili sürekli bilgilendirme isteyerek kriz durumunun ortadan kaldırılmasını sağlarım (M5).

3.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu nitel çalışmada “Okul müdürleri krizleri çözüme noktasında ne tür çözümler geliştirmektedirler?” üçüncü alt problemine ait kodlar “Kriz çözüm stratejileri” ve “Kriz zamanı uygulamalar” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre kriz çözüm stratejilerine ait kodlar Tablo 6 ve kriz zamanı uygulamalara ait kodlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 6: Kriz Çözüm Stratejileri

Kodlar	Frekans
Kriz Müdahale Ekibi oluşturulmalı	1
Hareket tarzı belirlenmeli	1
Hazırlıklı olma	1
Güncel eylem planı olmalı	1
İletişim kanalları açık olmalı	1
Paydaşları ile iş birliği	1

Okul müdürlerinin krize çözümler bulma konusunda, kriz çözüm stratejileri teması altında farklı görüşler belirtmiştir. Örneğin bir okul müdürü; Kriz Müdahale Ekibi oluşturulmalı, hareket tarzı belirlenmeli olarak görüş belirtirken, bir başka okul müdürü; hazırlıklı olma ve güncel eylem planı olmalı şeklinde farklı görüş açıklamıştır.

Öncelikle "Kriz Müdahale Ekibi" oluşturulmalıdır. İş görenler ile kurul toplantılarında kriz durumlarında nasıl hareket edilmesi gerektiği konusunda istişare edilmeli ve hareket tarzı belirlenmelidir (M1).

Öncelikle okul müdürü okulun lokomotif olduğu için kriz anlarına her zaman hazırlıklı olmalıdır. Eylem planlarını her zaman yeni durumlara karşı güncellemelidir. Ayrıca bütün kriz ortamlarına sakın kalarak rasyonel çözümler sunmalıdır. Krizi iyi analiz ederek ekip çalışmasını güçlendiren planlar ortaya koymalıdır (M3).

Tablo 7: Kriz Zamanı Uygulamalar

Kodlar	Frekans
İyi bir yönetim ve idare ortaya koymalı	1
Paydaşların bilgilendirilmesi	2
Bilgi alışverişinde bulunurum	1
Tedbirleri uygular	1
Olayları tanımlama	1
Etki derecesini saptamak	1

Okul müdürlerinin krize çözümler bulma konusunda, kriz zamanında yapılacak uygulamalar teması altında paydaşların bilgilendirilmesi konusunda benzer görüş bildirmelerine rağmen genellikle farklı görüşler belirtmişlerdir. Örneğin bir okul müdürü; bilgi alışverişinde bulunurum, tedbirleri uygulamam şeklinde görüş belirtirken, bir başka okul müdürü; olayları tanımlama ve etki derecesini saptamak şeklinde farklı görüş belirtmiştir.

Öncelikle krizin ne tür etkisi olduğunu belirleyip, bu olumsuz etkilere karşılık neler yapabileceğimizi kurum çalışanları ile bilgi alışverişinde bulunurum. Uygun gördüğümüz tedbirleri uygular, sonuçlarını kontrol ederim (M3).

Öncelikle okulun bulunduğu çevre ve diğer şartlara göre kriz olarak tanımlayabileceğimiz olayları tanımlamamız gerekiyor. Krizin ortaya çıkmaması için okulun tüm paydaşları ile iş birliği içinde olmalıyız. Ve bunlara rağmen kriz meydana geliyorsa krizi öncelikle iyi tanımlayıp krizin okulda yaratabileceği olumsuz etki derecesini saptamak gerekir. Eğer kriz okulun işleyişine zarar veriyorsa anında müdahale etmemiz gerekiyor (M5).

3.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu çalışmada bulunan “Okul müdürlerinin kriz yönetiminde en çok karşılaştığı sorunlar nelerdir?” dördüncü alt probleme ait kodlar “Yönetimsel sorunlar” ve “Dışsal faktörler” olmak üzere iki tema (kategori) altında toplanmıştır. Okul müdürlerinin deneyimlerine göre yönetimsel kaynaklı sorunlara ait kodlar Tablo 9, dışsal faktörlere ait kodlar ise Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 9: Yönetimsel Sorunlar

Kodlar	Frekans
Kriz yönetim ekibinin bazı krizlerde yetersiz kalması	1
Önemsememe	1
Bireysel hareket etme	1
İletişim eksikliği	2
Hızlı karar almayı geciktirmek	1
Aşırı ve anlamsız tepkiler	1

Okul müdürlerinin kriz yönetiminde karşılaştığı sorunlar konusunda, yönetimsel sorunlar teması altında “iletişim eksikliği” konusunda benzer görüş olsa da genellikle müdürler farklı görüşler belirtmiştir. Örneğin bir okul müdürü; kriz yönetim ekibinin bazı krizlerde yetersiz kalması olarak görüş belirtirken, bir başka okul müdürü; iletişim eksikliği ve hızlı karar almayı geciktirmek şeklinde farklı görüş açıklamıştır.

Kriz yönetim ekibinin bazı krizlerde yetersiz kalması. Krizlerin okul kapasitesini aşması. Üst birimlerin krizlerin çözümünde etkin olmaması. Kriz çözümlerinde mali kapasitenin yeterli gelmemesi. Okulların fiziki durumlarının kriz çözümünde yetersiz kalması. Kriz çözümüne katkı sunması gerekenlerin duyarsızlığı(M1).

Bilgi paylaşımı konusunda iletişim kanalları açık tutulmalıdır. Yoksa yeterince bilgi sahibi olamayan kişiler yanlış bilgilendirme yapmaktadır. Bilgi kirliliğinden dolayı farklı sıkıntılar ortaya çıkabiliyor. Uygulanması gereken prosedür bazen aşılamıyor. Bu durum da hızlı karar almayı geciktirmektedir(M4).

Tablo 10: Dışsal Faktörler

Kodlar	Frekans
Okul kapasitesini aşması	1
Üst birimlerin etkisizliği	1
Paydaşların duyarsızlığı	3
Maddi yetersizlik	2
Okulların fiziki durumları	1
Bilgi kirliliği	1
Prosedür bazen aşılamıyor	1

Okul müdürlerinin kriz yönetiminde karşılaştığı sorunlar konusunda, dışsal faktörler teması altında paydaşların duyarsızlığı ve maddi yetersizlik konusunda benzer görüşler belirtilirken müdürler farklı görüşler de belirtilmiştir. Örneğin bir okul müdürü; okul kapasitesini aşması, okulların fiziki durumları olarak görüş belirtirken, bir başka okul müdürü; maddi yetersizlik şeklinde farklı görüş açıklamıştır.

Krizlerin okul kapasitesini aşması. Üst birimlerin krizlerin çözümünde etkin olmaması. Kriz çözümlerinde mali kapasitenin yeterli gelmemesi. Okulların fiziki durumlarının kriz çözümünde yetersiz kalması. Kriz çözümüne katkı sunması gerekenlerin duyarsızlığı (M1).

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada okul yönetiminden müdürlerin sorumlu olduğu, kriz durumunun yaşanması durumunda bu süreci yine en iyi şekilde yöneticilerin sonuçlandırabileceği belirtilmiştir. Bu nedenle yöneticilerin bilgi ve deneyim sahibi olması, hızlı kararlar vermesi gerektiği belirtilmiştir. Okullarda; çevre şartlarına

adapte olamayan, mevcut kaynakları etkili kullanamayan, kriz yönetim ekibini düzgün kurup yönetemeyen müdürlerin krizlere davetiye çıkardığı belirtilmiştir (Bıyıkoglu, 2020).

Bu çalışmada Zonguldak ili Alaplı ilçesinde özellikle farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticilerinden faydalanılmıştır. Bu yöneticilerin okullarda yaşanan kriz durumları hakkındaki görüşleri sorulmuş, yaşanan veya yaşanma ihtimali olan bir kriz durumuna nasıl müdahale etmek gerektiği, okullardaki kriz sebepleri vb. sorular sorularak görüşleri alınmıştır. Grubun demografik özelliklerine bakıldığında bayan yöneticinin olmadığı, 2 ilkokul, 1 ortaokul, 2 lise yöneticisinin olduğu, 1 yöneticinin 1-5 yıl arası, 2 yöneticinin 6-15 yıl arası ve 2 yöneticinin 16-25 yıl arası kıdeme sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu yöneticilere “Okul müdürlerinin kriz durumlarına yönelik görüşleri nelerdir?” sorusuna ait alt problemler yöneltilmiş ve aşağıdaki şekilde cevaplar alınmıştır.

Yöneticilere “Okul müdürlerine göre kriz durumları ne anlama gelmektedir? Neden?”, alt problem sorusu yöneltildiğinde; okullarda meydana gelen krizlerin farklı özelliklerinin olduğu, krizin tehdit, tehlike, beklenmedik anda ortaya çıkan, ani gelişen olumsuzluk olarak tanımlandığı; olası sonuçlar olarak kaos ortamı, belirsizlik ve imajın zedelenmesi şeklinde cevaplar alınmıştır.

Yöneticilere “Okul müdürleri kriz durumlarında iş görenleri ne şekilde örgütlemektedirler?” ikinci alt problem sorusu yöneltildiğinde; kriz öneminin çalışanlara anlatılması, görev dağılımının yapılması, eylem ve önleme planı oluşturma, denetleme şeklinde farklı cevapların yanında; Kriz Müdahale Ekibinin kurulması ve bilgilendirme çalışmaları gibi benzer cevaplar da alınmıştır.

Yöneticilere “Okul müdürleri krizleri çözme noktasında ne tür çözümler geliştirmektedirler?” üçüncü alt problem sorusu yöneltildiğinde; Kriz Müdahale Ekibini oluşturulması, tedbirli olma, güncel eylem planı yapma, olayları tanımlama şeklinde farklı görüşlerin yanında, paydaşların bilgilendirilmesi konusunda benzer görüş bildirmiştir.

Yöneticilere “Okul müdürlerinin kriz yönetiminde en çok karşılaştığı sorunlar nelerdir?” dördüncü alt problem sorusu yöneltildiğinde; kriz yönetim ekibinin yetersiz kalması, iletişim eksikliği, okul kapasitesini aşması, okulların fiziki durumları şeklinde farklı cevapların yanında; iletişim eksikliği, okul paydaşlarının duyarsızlığı ve maddi yetersizlikler konusunda benzer görüşler bildirilmiştir.

Yapılan bu analizler sonucunda yöneticilerin kriz algılarının ve kriz durumuna karşı tepkilerinin genellikle farklı olduğu, okulların türlerine ve yöneticilerin kıdem yıllarına göre kriz tanımlarının değiştiği, kriz durumunu yönetmede ise yöneticilere önemli sorumluluklarının düştüğü ortak görüşü tespit edilmiştir.

5. ÖNERİLER

12 yıllık mesleki yaşantının 9 yılını birçok okul kademesinde [birleştirilmiş sınıflı köy okulu, ilkokul, İlköğretim okulu (ilkokul-ortaokul-imam hatip ortaokulu), yatılı bölge okulu, halk eğitim merkezi] yöneticilik yapmış biri olarak okullarda kriz yönetimi konusunda birkaç tespiti paylaşmak isterim. Okullardaki kriz durumları okulların türüne, bulunduğu çevre şartlarına, okuldaki çalışanların potansiyeline göre değişmektedir. Örneğin Muş’un birleştirilmiş sınıflı köy okulunda öğrenci ve öğretmen lavabo sorunu kriz oluştururken, Alaplı’nın birleştirilmiş sınıflı köy okulunda aidatların herkes tarafından verilmemesi sonucu oluşan temizlik sorunu kriz sebebi olabilir. Aynı ilçe içinde bir ilkokulda öğretmen yaş ortalamasının ileri olması ve öğretmenlerin gelişime kapalı olması kriz sebebi olurken, liyakatsiz bir şekilde halk eğitime atanmış bir müdürün “Ben siyasi destekle geldim. Bu yüzden beni buraya atayanların dediğini yapmalıyım.” demesi krize sebebiyet verebilir. Hemen her gün eğitim kurumlarında bu ve benzeri birçok kriz durumu yaşanmaktadır. Peki eğitim kurumlarında kriz durumlarının azalması için neler yapılabilir veya kriz durumlarında yöneticiler nasıl davranmalıdır:

- Bir eğitim kurumunun olmazsa olmazı kurumu yönetecek kişinin liyakat sahibi olmasıdır. Bu özellikte olan bir yönetici kurum çalışanlarının saygısını ve güvenini kısa sürede kazanır ve ekip ruhu oluşturur.
- Liyakatsiz yönetici atamalarına sebebiyet veren siyasi kişi ve kuruluşların kirli ellerini eğitim örgütlerinin üzerinde çekmesi gerekmektedir. Bazı yöneticiler atama, görevlendirme veya okulun herhangi bir ihtiyacının giderilmesi endişesiyle siyasi kimliklerin gölgesinde kalmakta okulu, çalışma arkadaşları daha doğrusu kendisi için doğru kararları verememektedir. Bu durumda okullarda kriz durumları kaçınılmaz olmaktadır.

- Okulların tür ve kademelerine göre temizlik, kırtasiye, personel vb. ihtiyaçları için merkezi bütçeden kaynak aktarımı yapılmalı, okul yöneticilerinin dilencilik yapmasının önüne geçilmelidir. Toplumda imajı zedelenmiş bir yöneticinin kriz yönetiminde paydaşlar üzerindeki etkisi azalır.
- Yöneticiler okullarda aktör pozisyonundadır bu nedenle çalışanlara rol model olmalı, davranışları ile güven telkin etmelidir.
- Yönetici varsa müdür yardımcısı ile okul çalışanlarının kişilik profillerini, becerilerini belirlemelidir.
- Kişilik özellikleri belirlenen bu personellere uygun görevler verilerek Kriz Yönetim Ekibi oluşturulmalıdır.
- Bu ekiple toplantılar yapılarak okulun güçlü ve zayıf yönleri belirlenmeli ve Kriz Eylem Planları oluşturulmalıdır.
- Okullarda olası kriz durumlarına karşı (yangın, deprem, madde kullanımı, kaza vb.) tatbikatlar yapılmalıdır.
- Kriz anında yöneticiler sakinliğini korumalı, stres ve panik olmamalı, çalışanları doğru yönlendirmelidir.
- Oluşacak bilgi kirliliğinin önüne geçmeli, ekip ile birlikte eylem planını uygulamalıdır.
- Kriz sonrası doğru bilgilendirme yapılmalı, gereksiz açıklamalardan kaçınılmalıdır.
- Yaşanılan krizler fırsata çevrilmeli, çalışanlarla toplantı yapılmalı, kriz durumunda neler yaşandığı tespit edilmeli, benzer durumlarda için hareket şekli belirlenmelidir.

Görüşme anketi çalışması az sayıda yönetici ile yapılmıştır. Benzer bir çalışma yapacak olan araştırmacıların sağlıklı veriler elde edebilmesi için örneklemini daha kapsamlı oluşturması, kullanacağı ölçek sayısını arttırması daha güvenilir ve geçerli sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- AKSOY, H. & AKSOY, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 1(36), 37-49.
- AKSU, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2435-2450.
- AKSU, A. & SEVINC, D. (2009). İlköğretim okul müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *E-Journal of New World Sciences Academy*, 4(2), 448-464.
- ALTINBAS, O. (2020). *Okul gelişiminde yöneticilerin marka ve kriz yönetim becerilerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi, Yakın Doğu Üniversitesi. Lefkoşa.
- ASLAN, H. & SARI, T. (2019). *İlkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmen görüşlerine göre yöneticilerin kriz çözme becerileri*, 14. uluslararası eğitim yönetimi kongresi tam metin bildiri kitabı, İzmir, 32-38.
- AYYÜREK, O. (2014). *Eğitim örgütlerinde kriz yönetimi: Van depremi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- BIYIKOĞLI, C. (2020). *İlköğretim Okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- CAN, H. & ÖZNUR, A. ve EREN, A. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara, Siyasal Kitabevi.
- DEMİRTAŞ, H. (2000). *Kriz Yönetimi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.
- DEMİRLİ, Y. & AYLİN, S. & GÜLEN, Ö. & Özgür, B. (2016). *Kriz, kriz tepkileri ve kriz danışmanlığı*, (Ed.: Özgür Erdur Baker ve Türkan. Doğan), Pegem Akademi, Ankara.
- ERDİNÇ, F. (2018). *Kriz Yönetiminde etkin liderlik*, Yayınlanmamış yüksek lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- GENÇ, F. (2007). Türkiye’de doğal afetler ve doğal afetlerde risk yönetimi, *stratejik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 201-226.

- GÜMÜŞELİ, A. (2005). Eğitimde kalite, kaliteli yönetici yetiştirme ile sağlanır. *Artı Eğitim Dergisi*, 11(6), 7-30.
- HUBERMAN, A. & MİLES, M. (1994). *Veri Yönetimi ve Analiz Yöntemleri*. (Ed.: NK Denzin & YS Lincoln), *Handbook of nitel araştırma*, Adaçayı Yayınları.
- KORKMAZ, M. (2008). Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Öğrenen Örgüt Özellikleri Arasındaki İlişki Üzerine Nicel Bir Araştırma, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 53(53), 75-98.
- KILINÇ, E. (2019). *Okullarda Krize Müdahale Ekiplerinde Yer Alan Öğretmenlerin ve Okul Psikolojik Danışmanlarının Krize Müdahale Çalışmaları ile İlgili Görüşlerinin İncelenmesi, Nitel Bir Çalışma*, "Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- OCAK, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi:(Edirne ili örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- ÖZMEN, S. & OKTAY, E. (2015). Okullar için afet ve acil durum yönetimi planları, *elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 37-52.
- SAYIN, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul İli Örneği)*, Yayınlanmamış doktora tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TDK (2021). *Yönetici ve yönetim kavramlarının tanımı*, <https://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim Tarihi: 22.04.2021).
- TUĞÇU, Ş. (2004). Kriz önetiminde Liderlik kavramının önemi, *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 16-22.
- TUTAR, H. (2000). *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*. İstanbul, Hayat Yayınları.
- TÜZ, M. (2008). *Kriz Yönetimi Uygulamalar İçin Temel Adımlar*. Bursa, Alfa Yayınları.