

İLKÖĞRETİM OKULLARINDA KRİZ YÖNETİMİ HAKKINDA OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ

Yrd. Doç. Dr. İzzet DÖŞ

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Fakültesi, izzetdos@ksu.edu.tr

Muhammed CÖMERT

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Özet

Bu çalışmanın amacı, ilköğretim okullarında olası kriz nedenlerini, kriz yönetiminin nasıl olması gerektiğini araştırmak ve elde edilen veriler ışığında okullardaki kriz yönetimi hakkında öneriler getirebilmektir. Araştırma nitel bir çalışmadır. Araştırma, 2011-2012 Eğitim-Öğretim yılı ikinci döneminde Kahramanmaraş Merkez İlköğretim okullarında çalışan 8 okul müdürüyle görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın verileri, görüşme yoluyla açık uçlu sorulardan oluşan bir form ile elde edilmiştir. Formda beş temel soru yer almıştır. Veri toplama aracı oluştururken; krize neden olan okul içi ve çevresel etmenler, kriz durumundan çıkılmasında okul müdürünün rolleri, krize müdahale etme yöntemleri, kriz planı ve krizin olumlu yönlerini ortaya koymak hedeflenmiştir. Verilerin analizinde, nitel veri analiz yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. Çalışma sonunda, ilköğretim okullarındaki krize neden olan içsel ve çevresel faktörlerin neler olduğu ortaya konulmuş, kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri belirlenmiş, kriz durumunda uygulanacak yöntemler ve kriz planlarının içeriği ile krizlerin olumlu yönlerinin neler olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: *Kriz yönetimi, ilköğretim okulu ve kriz, okul müdürü ve kriz yönetimi.*

THE VIEW OF SCHOOL MANAGERS' ABOUT CRISIS MANAGEMENT AT PRIMARY SCHOOLS

Abstract

The aim of this study is that investigate the potential causes of crisis at primary schools, how to manage the crisis and to find some solutions about crisis management with in the light obtained data. This study is quantitative. This study is carried out with eight school managers working in the schools located in Kahramanmaras city center at 2011-2012 educational year and second term. The data were gathered with an open-ended questionnaire consist of five questions. While comprising data collection issues; were aimed causes of crisis internal and environmental functions of schools, the roles of school principals in recovering from crisis, the methods of intervening to the crisis, crisis plan and the benefits of crisis. The data was analyzed with content analysis from qualitative data analysis methods. At the end of the study, being introduced what the internal and external factors causing the crisis in schools, were considered the roles of principals from removal crisis, were determined crisis removal methods and finally were identified what the benefits of crisis.

Key Words: *Crisis management, primary school and crisis, principal and crisis management.*

Giriş

Kriz, her örgütte oluşabilecek bir durumdur ve çözülebilmesi için yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Bir örgüt olarak okullarda da oluşan kriz durumlarını okul yöneticileri yönetebilmeli ve çözümünü için gerekli çabayı sarf etmelidir. Okul yöneticilerinin krize, stratejik yaklaşımları ve krize bakış açıları, krizin çözümünde kolaylıklar sağlayacaktır.

Kriz istenilmeyen bir durum, planlanmayan olay veya olaylar dizisidir. Kriz örgütün amaçlarını ve varlığını tehdit eden beklenmedik hızlı değişikliklerin olduğu, karar alma mekanizmalarını olumsuz etkileyen bir durumdur (Baydaş, Bakan ve Özyılmaz, 2011:226). Örgütün planlanmış gidişatında oluşan herhangi bir aksaklık, örgütün amaçlarına erişim ve verimlilik boyutunda önemli sorunları beraberinde getirebilir. Bir örgüt olarak okullar, binlerce çocuğun eğitim gördükleri çoğu yerlerde on-on iki saat açık bulunan, yoğun etkileşimlerin yaşandığı ortamlardır. Böyle bir ortamın olduğu yerlerde olası krizler oluşabilmekte ve bu durum değişik problemleri de doğurabilmektedir.

Eğitim Kurumları İçin Olası Kriz Nedenleri

Krizlerin ortaya çıkışına yol açan nedenler bazı gruplamalar ile ele alınmaktadır. Bunlar arasında örgüt içi nedenler olarak 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). Herman (Akt: Aksoy ve Aksoy, 2003:39-40)'a göre yine bir eğitim örgütünde krizlere yol açan riskleri çevresel olarak ele alan bir gruplamada ekonomik dalgalanmalar, politik baskılar, verimdeki düşüş, doğal afetler, salgın hastalıklar, girdi-çıkı (öğrenci) oranları sayılabilmektedir.

1. Krize Neden Olan Okul İçi Etkenler

Eğitim örgütünün iç öğeleri, okulu meydana getiren ve onun yapısında yer alan öğelerdir. Okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve diğer personel, okulun iç öğelerini oluşturmaktadır (Bursalioğlu, 1994:38).

Okullar, farklı nitelikte kültürel öz geçmişleri olan, farklı biyolojik, zihinsel ve duygusal gelişmişlik düzeylerinde bulunan, farklı düzeylerde algılama, kavrama ve anlama becerileri olan ve farklı değer, gereksinim, inanç, tutum, seçim ve kişilik özelliklerine sahip yüzlerce hatta binlerce öğrenci ve öğretmenin aynı mekânı ve zamanı birlikte paylaştıkları yerdir. Bu kadar farklı özellikteki bireyin, farklı istek ve gereksinimlerini aynı anda ve aynı ortamda her zaman aynı ölçüde tatmin etmesi oldukça güç olduğu için okulda krizlerin yaşanması kaçınılmazdır (Türkünlü, 2006:3).

1.1 Okul Yönetimi

Okulda müdür ve müdür yardımcıları, okulun yönetim ve idarî süreçlerinden sorumludur. Okul yöneticilerinin yetersizlikleri krizle karşılaşılmasında etken olabilmektedir. Tüz'e (2004:7) göre, yöneticilerden kaynaklanan krizler onların:

- Hızlı çevre değişimlerine ayak uyduramaması,
- Krizi önlemeye ilişkin gerekli kaynakları temin edememesi,
- Mevcut kaynakları etkili kullanmaması,
- Çevredeki gelişmeler hakkında bilgi toplamada yetersiz olması,
- Sorunu kriz olarak algılayacak kişilikte olmaması,
- Kriz belirtilerini doğru ve zamanında algılamaması,
- Yeni problemlerin farklılığını kavrayamaması ve onlara eski çözümleri uygulama eğiliminde olması nedeniyle yaşanabilir.

Bütün bu etkenlerden başka, statükoyu koruma arzusu, liderlik özelliklerine sahip olmama, okulda güvenli bir ortam oluşturamama, okul içi ve çevreyle ilişki ve iletişimlerinde samimiysizlik gibi nedenler de okul yöneticilerinden kaynaklanan krizlerin yaşanmasına neden olabilir (Sayın, 2008:45).

Yöneticiler, krizlerin yaşanmasında bir etken olmak yerine, okullarının, ne zaman, nerede, nasıl ve ne şekilde bir krizle karşılaşabileceğini ve okullarını bu krizden nasıl kurtarabileceklerini düşünmek durumundadırlar (Bozgeyik, 2004:43). Olası krizleri önlemenin yolu işlerin planlanması ve alternatif çözümlerin oluşturulmasıyla gerçekleşebilir. Yöneticiler okulda oluşturacakları sinerji ve olumlu bir okul iklimiyle olası krizlerin önüne geçebilir. Çevre ile ve okul içi iletişim sayesinde de krizin ön bilgilerini alıp, gidişatını yönlendirebilirler.

1.2. Öğretmen

Okulun amaçlarının gerçekleştirilmesinde en etkili öğelerden biri öğretmendir. Öğretmen sınıfın tek hâkimi ve yöneticisidir, sınıfın iyi yönetilmesi, eğitim-öğretim faaliyetlerinde amaca ulaşmak için ilk ve en önemli adım olarak kabul edilmektedir. Ancak öğretmenin görevi, sadece öğretim yapmak değildir. Onun çalışmaları arasında kurallara uymak, yönetime katılmak, yönetimi desteklemek de bulunmaktadır (İlgar, 1996:142).

Öğretmenin eğitim, yönetim, program, içerik, yöntem, iletişim ve öğretmenlik formasyonu konulardaki yeterlilikleri, krizin oluşmasında engelleyici rol oynayabileceği gibi, yetersizlik durumunda, kriz yaşanmasına neden olabilecektir. Ayrıca öğretmenin bulunduğu statükoyu değiştirmek istememesi, değişime ve gelişmeye direnç göstermesi de okulda kriz yaşanmasına neden olabilir (Altunya, 1997:20).

Öğretmenlerin okul yönetimine, öğrencilere, veliye ya da diğer personele karşı olumsuz tutum ve davranışları sonucu kriz yaşanabildiği bilinmekte, bu tür olayların örnekleri yazılı ve görsel basında da sıklıkla yer almaktadır (Sayın, 2008:46). Dolayısıyla öğretmenler kendilerinden beklenen örnek insan davranışlarını ne düzeyde gösterir, ne düzeyde veli, öğretmen arkadaşı, mevzuata ve idarecilere olumlu bir yaklaşım gösterirlerse, okulda işler daha rahat yapılabilir ve krizler de oluşmadan önlenir.

1.3. Öğrenci

Okul içinde ve çevresinde öğrenci ve öğrenci gruplarından kaynaklanan problemler krize neden olabilmektedir. Öğretmenlere ve idarecilere karşı olumsuz tutumlar, bulaşıcı hastalıklar, intihar gibi olayların yanında çete oluşturma, kavga etme, bağımlılık yapıcı madde kullanımı gibi durumlar okulda kriz yaşanmasına neden olabilmektedir.

Ayrıca öğrenciler ile okul personeli arasında, özellikle öğrencilerin karar verme yetkisinin olmayışından kaynaklanan anlaşmazlıklar, öğrenciler ve okul personelinin çatışma yönetimi becerilerinin eksikliğinden dolayı, genellikle şiddet içeren yıkıcı yollarla çözülmeye çalışılmakta, bunun sonucunda okulda kriz yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Johnson, 1971:84; Akt: Sayın, 2008:46). Öğrencilerin veliler tarafından da desteklenmesi gerekmektedir. Okul veli işbirliğinin boyutu öğrencilerden kaynaklanan krizlerin aşılmasında çok önemli bir faktördür. Okuldaki etkinlikler, öğrencileri eğitime ve sosyal aktivitelere yönlendirmelidir. Öğrencilerin sosyal ve bilişsel gelişimleri okul tarafından devamlı takip edilebilirse, öğrenci kaynaklı krizler de daha kolay aşılabılır.

1.4. Diğer Personel

Sekreterler, memurlar, mutfak görevlileri, temizlik, bakım ve güvenlik elemanı, okulda görev yapan diğer personeli kapsamaktadır. Eğitici olmayan bu personelin, okullardaki tutum, tavır ve davranışları, öğrencilere model olabileceği için önem taşımaktadır. Ancak diğer personel, okula yalnızca kurum için iyi olan, yetenekler, tutumlar ve eğilimlerle gelmezler. Kurum açısından olumsuz sayılabilecek donanımları da barındırırlar. Okullarda olumsuz tutum, tavır ve davranışları nedeniyle zaman zaman bu personelden kaynaklanan çatışma ve problemlerin yaşandığı bilinmektedir (Aydın, 1994:30-31). İdarenin, diğer çalışanların gerekli görev tanımlarını yapması, onlara adil davranması, devamlı iletişim içerisinde olması ve onları da okulun bir parçası olarak görmesi bu kişilerden kaynaklı krizleri ortadan kaldırabilir.

2. Krize Neden Olan Okul Dışı Etkenler

Okulun yapısının dışında olan ve okulun kontrol altına alamadığı etkenler, aile, çevredeki baskı grupları ve iş piyasası, donanım ve maddî kaynaklar, üst yönetim merkez örgütüdür (Bursalioglu, 1994:38). Doğal afetler sonucu yaşanan krizler de okulun denetimi dışında gelişen durumlar olduklarından bu grupta ele alınmıştır.

2.1. Aile

Velilerin geçmişe oranla daha bilinçli olmaları ve sivil toplum kuruluşlarının eğitimin finansmanına daha fazla katılmak zorunda olmaları eğitim örgütleri üzerindeki baskıların her geçen gün artmasına neden olmaktadır (Balcı, 2000:497). Çağımızdaki gelişimler ve anlayış değişikliği, velilerin okula bakış açısını da değiştirmiştir. Artık günümüz velileri, çocuklarının okuldan sadece okuma yazma ve dört işlem becerisi kazanmalarını yeterli görmemekte ve okulun ve öğretmenlerin

daha üst performans göstermelerini beklemektedirler. Bu durum zaman zaman çatışmaya ve krize neden olmaktadır.

Okul idaresinin ve öğretmenlerin tutum ve davranışları da veliler tarafından benimsenmediği zamanlarda olası krizler oluşabilmektedir. Dolayısıyla bir hizmet kurumu olan okulların ailelerle iyi bir bağ kurup, etkili bir iletişim içerisinde olması gerekmektedir. Ailelere, okul ve sınıf uygulamalarının paylaşılması, onların okula daha olumlu bakmasını sağlayabilir.

2.2. Çevre Baskı Grupları ve İş Piyasası

Okul yöneticilerinin en çok sıkıntı yaşadıkları konuların başında çevre baskı grupları gelmektedir. Özellikle okul kayıt dönemleri sırasında siyasî otorite gücünü elinde bulunduran çevre baskı grup ve liderleri okulda problemlerin yaşanmasına neden olabilecek boyutta baskı oluşturabilmektedirler. Öğrencisinin sınıfını değiştirmek, öğretmen değiştirmek isteyen, okula bağış yapmak istemeyen veliler, baskı gurubu olarak üst yönetim örgütlerini, politikacıları yardıma çağırabilmektedir.

Okul personelinin karşılaşılabileceği baskı gruplarından biri de medyadır. Okullarla medya arasındaki ilişki çok önemlidir. Okullar, olumlu mesajlarının topluma iletilmesinde medyanın yardımına ihtiyaç duyarlar. Ancak medyada yer alan bazı haberler, bazen krizin kendisi olabilmekte, bazen de yaşanan krizin etkilerinin çok uzun sürmesine neden olabilmektedir.

2.3. Donanım ve Maddî Kaynaklar

Kamu bütçesinden finansman alan devlet okulları, yeterli ekonomik desteğin sağlanmaması nedeniyle kriz yaşayabilmektedirler. Okulun işleyişinde etkisi bulunan donanım, araç-gereç ve benzerî kaynakların, yerinde ve zamanında sağlanamadığı, kaynak dağıtımının âdil ve ilkeli yapılmaması sonucu yaşanan problemler bir süre sonra kriz boyutuna ulaşır. Okulun parası yetmediği için ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü, eğitim döneminin ortasında eğitime devam etmeye zorlanabilecek ya da velilerin, öğrencilerin tepkisiyle karşılaşılabilecek, devamında ciddî boyutta hastalıkların yaşanmasına neden olacaktır (Aksoy ve Aksoy, 2003:41).

Okulların güvenliğini sağlamak, öğrencilerin şiddet ve disiplin sorunlarını önlemek amacıyla okulda sosyal bir ortam sağlamak için gereken imkânların çoğu maddî yetersizlikler nedeniyle yerine getirilemediğinde de bazı krizlerin yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Sayın,2008:49).

2.4. Üst Yönetim ve Merkezî Yönetimin Yapısı

Eğitim kurumları, kendi kendini yenileyebilecek bir örgütsel yapısından mahrum olmaları nedeniyle, toplumda oluşan değişmelere ayak uyduramamaktadırlar. Oysa günümüz koşullarında bir kurumun kendi kendini değiştirmesine imkân sağlayacak örgütsel bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Merkezîyetçi yapı, hiyerarşi ve aşırı mevzuat bağımlılığı değişmeyi önleyen ve yavaşlatan bir özellik taşır. Merkezîyetçi yapının azaltılması, eğitimde yapılacak

yeniliklerin yukarıdan aşağıya izin ve direktiflerin verilmesine dayalı olarak değil de, çevresel koşulları göz önünde bulunduran stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesiyle olacaktır. Yani inisiyatifin toplandığı yer, merkezî birimler değil, okullar olmalıdır. Bu ise, yerinden yönetime dayalı bir yönetim modeliyle mümkün olabilir (Erdoğan, 2005:35-83).

OECD Türkiye Temel Eğitim Politikası İncelemesi Ön Raporu'nda da eğitim sistemimizin merkeziyetçi yapısının taşıdığı olumsuzluklar ve yeniden yapılanmaya duyulan ihtiyaç şu şekilde vurgulanmıştır (MEB, 2005:92):

“Millî Eğitim Bakanlığının merkez teşkilâtı oldukça büyük bir yapıdan oluşmaktadır. Bakanlık teşkilâtı 38 ayrı birim ve kurullardan oluşmaktadır. Söz konusu birimlerin bir kısmının, benzer görevleri yaptığı görülebilmektedir. Bakanlık teşkilâtının bu hâliyle fonksiyonel olmaktan çok, organik bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Birimlerin fazlalığı Bakanlığın hantallaşmasına neden olmuştur.” “Yeni bin yılda demokratik ve çağdaş eğitim sisteminin oluşması, eğitimde niteliğin yükseltilmesi ve sorunların çözümlenmesi için eğitim sisteminde öngörülen yeniden yapılanma hayata geçirilerek merkez teşkilâtının makro düzeyde stratejik plânlama, bütçeleme, araştırma, program geliştirme, denetleme ve koordinasyon işleriyle uğraşacak bir üst düzey karar organı hâline getirilmesi hedeflenmektedir” denilmektedir.

Merkeziyetçi yapının özellikleri dışında, okul yöneticilerinin en çok yakındıkları konulardan birisi de üst yönetimdeki amirlerin yönetmeliklere aykırı emir ve uygulamalar konusundaki baskısıdır. Öyle ki amirlerin, öğrencilerin okula kayıt ya da sınıf değiştirmesi gibi isteklerde bulunması meslekî etik kurallarına aykırı boyutta etkiler yaratmakta, okul yönetimi ile diğer velileri karşı karşıya bırakmaktadır (Altunya, 1997:25)

Okulların bazı kritik kararları vermede inisiyatif kullanamamaları, bazı krizlerin yaşanmasını kaçınılmaz kılmaktadır. Örneğin ülkemizde sıkça yaşanan, okulun tatil edilmesini gerektiren şiddetli bir kar yağışının ardından basında söyle bir haberi okumak mümkün olur: “Geç karar rezilliği: Sabaha karşı başlayan yoğun kar yağışı nedeniyle okulları zamanında tatil etmeyen İstanbul ve Ankara Valilikleri öğrenci ve velileri perişan etti.” Bu ve benzeri durumlarda kriz nedeni kar yağışı gibi görünse de, krizin asıl sorumlusu, yeterince hızlı, plânlı, eş güdümlü çalışmayan il yönetimi ve onun yönetim anlayışıdır. Daha üst düzeyde sorgulanabilecek bir durum ise, okulların böyle bir konuda bile karar almadaki yetkisizlikleridir (Aksoy ve Aksoy, 2003:40).

2.5.Doğal Afetler

Doğal afetler, yalnız okulları değil, toplumun genelini etkileyen olağan dışı durumlardır. Enginol'a (2000:2) göre, doğal afetler beş başlık altında toplanarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir:

- Meteorolojik afetler: fırtınalar, sıcak-soğuk hava dalgaları, kuraklıklar.
- Topografik afetler: sel baskını, çığ düşmesi, toprak kayması.
- Tellurik ve tektonik afetler: yer sarsıntıları, volkanlar.
- Kazalar ve insanlık felaketleri: teknolojik hatalar, patlama, yangın, trafik kazası, uçak kazası.

Doğal afetlerden kaynaklanan krizleri diğer kriz türlerinden ayıran önemli özellik, ne zaman yaşanacağına dair belirtilerinin olmamasıdır. Ancak hiçbir afet için, etkileri azaltılamaz diye düşünülmemelidir. Önceden hazırlıklı olmanın insan ve maddî kayıpları azaltıcı etkileri vardır (Uslanmaz, 2004:105).

Okul yöneticilerinin doğal afetlere karşı okul binalarını güvenli duruma getirme, eğitim ve tatbikatlar yapma konularındaki çalışmaları, doğal afetlerin yıkıcı etkilerinin azalmasını sağlaması bakımından etkili olacaktır (Sayın,2008:51).

Okullarda yaşanabilecek krizlerin içsel ve çevresel faktörlerden kaynaklanabileceği yukarıda belirtilmiştir. Okul yönetiminin kalbi olan okul müdürlerinin, krizi önleme ve aşmadaki maharetleri ve bilgileri, okulların daha olumlu bir havada işlerini yapmalarını sağlayan en önemli faktör olarak kabul edilebilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okullarında kriz yönetiminin nasıl olması gerektiği konusunda okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın problem cümlesi ise *“İlköğretim okullarında kriz nedenleri nelerdir ve okullarda kriz yönetimi nasıl olmalıdır?”* şeklinde oluşturulmuştur.

Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

1. Krize neden olan okul içi faktörler nelerdir?
2. Krize neden olan çevresel faktörler nelerdir?
3. Okuldaki kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri nelerdir?
4. Ortaya çıkan krize idarenin müdahale etme yöntemleri nelerdir?
5. Okulunuzun beklenmedik durumlara ilişkin bir planı var mı? Bu planda neler olmalıdır?
6. Krizin olumlu tarafları olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konuda neler söylersiniz?

Yöntem

Araştırma nitel veri toplama yaklaşımının benimsendiği bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bu tümüyle bize yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:72). Okulda oluşan krizler bir gerçektir ve her gün olabilmektedir. Bu durumlarla her

zaman çeşitli biçimlerde karşılaşılabilmekteyiz. Dolayısıyla olgubilim deseni, her gün karşılaşılabildiğimiz okullardaki krizlerin oluşum nedenleri ve okul yöneticilerinin krize ilişkin çözüm yollarını, derinlemesine değerlendirme olanağı saylayan bir yöntem olarak kabul edilmiş ve araştırmada bu desene gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Buradaki amaç, görelilik olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011:108). Maksimum çeşitlilik örnekleme yönteminin bu çalışmada seçilmesindeki amaç ise, her okulun işleyişinin ve yönetiminin farklı olması düşüncesinden, olası tüm kriz nedenlerini ve çözüm yollarını ortaya koyma düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Böylece problemin farklı boyutları da ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Çalışma grubu Kahramanmaraş Merkez İlçede çalışan 2 Yıbo, 2 merkez ilköğretim okulu ve 4 müstakil köy ilköğretim okulu okul müdüründen oluşmuştur. Araştırmaya katılan bütün okul müdürleri erkek olup kıdemleri 10-20 yıl arası 4; 30 ve üstü 4 tanedir.

Veri Toplama Aracı

Veriler görüşme yoluyla açık uçlu sorulardan oluşan bir form ile elde edilmiştir. Formda beş temel soru yer almıştır. Veri toplama aracı oluştururken; krize neden olan okul içi ve çevresel etmenler, kriz durumundan çıkılmasında okul müdürünün rolleri, krize müdahale etme yöntemleri, kriz planı ve krizin olumlu yönlerine ilişkin bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Formda şu sorular yer almıştır: “1. Krize neden olan okul içi ve çevresel faktörler nelerdir? 2. Okuldaki kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri neler olabilir? 3. Ortaya çıkan krize idarenin müdahale etme yöntemleri nelerdir? 4. Okulunuzun beklenmedik durumlara ilişkin bir planı var mı? Bu planda neler olmalıdır? 5. Krizin olumlu tarafları olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konuda neler söylersiniz?” Bu sorular alan uzmanı öğretim üyeleri görüşleri ve alan yazın taramasına göre belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmada açık uçlu sorular sorularak esnek davranılması, bulguları teyit eden farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması, yüz yüze yapılan görüşmeler ve araştırmaya katılanlarla devamlı aynı ortamlarda olup yeri geldikçe araştırma konusuna ilişkin görüşmelerin yapılması araştırmanın geçerliği adına önemli ölçütlerdir. Araştırmadan elde edilen verilerin bazen direk alıntılarla ifade edilmesi, bulgulardan yola çıkılarak sonuçlara nasıl ulaşıldığının açıklanması ise diğer geçerlik ölçütleri olarak çalışmada yer almıştır.

Araştırmaya katılan bireylerin ve araştırma çerçevesinin tanımlanması; araştırma konusuna ilişkin kavramların açıklanması; verilerin analizine ilişkin (toplama, analiz, yorum vb.) bilgilerin verilmesi; araştırma aşamalarının açıklanması araştırmanın dış güvenirliliğine ilişkin ölçütlerdir. Betimsel bir yaklaşımla elde edilen verilerin doğrudan verilmesi, araştırma sonuçlarının alan uzmanı kişilerce teyit

edilmesi, veri analizlerinin kavramsal çerçeveye bağlı olarak yapılması ise iç güvenilirliğe ilişkin ölçütler olarak araştırmada ele alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Veri Analizi

Veriler içerik analizi yoluyla ele alınarak çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Veriler görüşme sırasında kayıt edilerek ve not tutularak yapılmıştır. Öncelikle kayıtlar ele alınmış ve yazıya dökülmüştür. Yazıya dökülen veriler, bireysel görüşmeler bittikten sonra katılımcılarla birlikte gözden geçirilerek veriler teyit edilmiştir.

İçerik analizindeki temel amaç toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Burada veriler daha derin bir işleme tabi tutulur (Yıldırım ve Şimşek, 2008:227). Veriler öncelikle sorular boyutunda ele alınmış, her soruya ilişkin elde edilen veriler kodlanmıştır. Kodlama işlemi elle yapılmış, kâğıtların kenarlarına öne çıkan kavramlar not alınmıştır. Kodlar oluşturulurken önceden hazırlanmış bir kod listesi yerine, araştırmadan elde edilen kavramlardan yararlanılarak kodlar oluşturulmuştur. Bu şekilde ortaya çıkan temaların altında yer alan verilerin anlamlı bir bütün oluşturması (iç tutarlık), ikinci olarak da ortaya çıkan temaların tümünün araştırmada elde edilen verileri anlamlı bir biçimde açıklayabilmesi, yani kendi aralarında anlamlı bir bütün oluşturabilmesi (dış tutarlık) için alan uzmanı iki akademisyenden görüş alınmıştır. Bu uzmanların önerileri doğrultusunda değişiklikler yapılmıştır.

Derinlemesine bilgilere ulaşmak ve daha açıklayıcı bir sonuca ulaşmak için temalarda katılımcıların görüşleri doğrudan alıntılarla da verilmiştir. Çalışmada bu alıntılar okul müdürlerine numaralar verilerek ifade edilmiştir. Her okul müdürüne birden başlayarak sekize kadar M1-M2..., şeklinde numaralar verilmiştir.

Bulgular

Bu bölümde elde edilen veriler içerik analizine tabi tutularak yorumlanmaya çalışılmıştır. Soruna ilişkin bazı kavramlar doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

1. Tema: Krize neden olan okul içi ve çevresel etmenler

“Krize neden olan okul içi ve çevresel faktörler nelerdir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler frekanslarıyla birlikte aşağıda Tablo 1’de ele alınmıştır.

Tablo 1: Krize Neden Olan Okul İçi ve Çevresel Etmenlerle İlgili Bulgular

Okul İçi Etmenler	Kodlar	f
Okul Yönetiminden Kaynaklı	Olumsuz tutum	1
	İdarecinin yanlılığı	1
	Yönetim alanında yetersizlik	1
Öğretmenlerden Kaynaklı	Olumsuz davranışlar	2
	Alanında yetersizlik	2
	Olası kazalar	1
Öğrenciden Kaynaklı	Olumsuz davranış	2
	Sağlık sorunları	2
	Olası kazalar	1
	Okuldan kaçma	1
Diğer Personelden Kaynaklı	Olumsuz tutumlar	1
	Görevine karşı ilgisizlik	1
Çevresel Etmenler		
Aileden Kaynaklı	Olumsuz tutum	3
	Düşük eğitim seviyesi	1
	Yetersiz iletişim	1
Çevre Baskı Gruplarından Kaynaklı	Olumsuz davranışlı gençler	2
	Zararlı ortamların çevredeki varlığı	2
	Uyuşturucu satıcılarının varlığı	2
	Siyasi baskılar	1
	Çevrenin yasal olmayan beklentileri	1
	Sabotajlar	1
Doğal Afetlerden Kaynaklı	Olası doğal afetler	2

Tablo 1 incelendiğinde okul içi kriz nedenlerinin “okul yönetimi”, “öğretmen”, “öğrenci” ve “diğer personel” olarak bölümlere ayrıldığı görülebilir. Okul yönetimi kaynaklı kriz nedenlerinin eşit frekansa sahip olduğu; öğretmenden kaynaklanan krizlerde en fazla tekrarlanan kriz nedeninin bu kodların yaklaşık yarısı ile (2/5) “olumsuz davranışlar” ve “alanında ve görevinde yetersizlik” olduğu görülebilir. Öğrenciden kaynaklanan krizlerde ise frekansı en çok tekrar eden kodun bu kodların üçte biri ile (2/6) “olumsuz davranış” ve “sağlık sorunları” olduğu görülebilir; diğer personelden kaynaklanan kriz nedeninin “olumsuz tutumlar” ve “yetersiz görev anlayışı” olduğu görülebilir.

Okul müdürlerinin okul içi kriz nedenlerinden *okul yönetimi, öğretmen ve diğer personel alanında yetersizlikle ilgili M8'in görüşü* şu şekildedir: *“Okulda görev yapan öğretmen, yönetici diğer personelin görevlerini gereği gibi yapmaması okul içi kriz nedenleridir.”* demiştir. *Öğretmen ve öğrenci olumsuz tutumlarıyla ilgili olarak M3 görüşünü: “Olumsuz öğrenci davranışları, öğretmen davranışları ve idareci tutumları krize neden olan okul içi etmenlerdir.”* şeklinde ifade etmiştir. *Öğrenciden kaynaklı olumsuz davranışlarla ilgili olarak M2'nin görüşü* şu şekildedir: *“Öğrencilerin kendilerine zarar vermeleri krize neden olabilir. Okul içinde öğrencilerin olumsuz tutumları, öğrenciler arası kavgalar krize neden olabilir.”* demiştir.

Çevresel etmenlerden kaynaklanan kriz nedenlerini *“aile”, “çevre grupları”* ve *“doğal afetler”* başlıkları şeklinde ifade edilebilir. Aile kaynaklı krizlerden en fazla tekrarlanan kriz nedeninin bu konudaki tüm kodların yarısından fazlasının (3/5) *“olumsuz tutum”* olduğu görülebilir. Çevre baskı grupları başlığı altında en fazla frekansa sahip olan kodların bu konudaki tüm kodların yaklaşık üçte biri ile (2/9) *“olumsuz davranışlı gençler”, “zararlı ortamların varlığı”* ve *“uyuşturucu satıcılarının varlığı”* olduğu görülebilir. Doğal afetler konusunda ise *“olası doğal afetler”* olduğu ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin çevresel etmenlerden kaynaklanan kriz nedenlerinden *aileden kaynaklı olumsuz tutumlarla* ilgili M4 görüşünü: *“Velilerin okula karşı olumsuz tutumları ve ön yargıları krize neden olabilmektedir.”* demiştir. *Çevre baskı gruplarından uyuşturucu satıcılarının varlığı ve zararlı ortamların varlığı* ile ilgili olarak M6 görüşünü: *“Okul çevresinde uyuşturucu satıcılarının bulunması, okul çevresinde serserilerin öğrencilere satışmaları krize neden olabilir. Çevredeki kahvehanelerin ve birahanelerin bulunması krize neden olabilir.”* şeklinde ifade etmiştir. *Olası doğal afetler ve sabotajlar* ile ilgili olarak M2 görüşünü: *“Deprem, yangın gibi etkenlerde çevresel etkenlerdir. Okula yönelik saldırılar ve sabotajlar krize neden olabilir.”* şeklinde ifade etmiş.

Tablo 1'e bakıldığında krize neden olan okul içi faktörlerin çevresel etmenlere göre daha fazla başlık altında toplandığı görülebilir. Bu durum krize neden olan faktörlerde okul içi etmenlerin varlığının daha etkili olduğu sonucuna ulaşmamız yönünde bizi yönlendirse de okul içi ve çevresel etmenlerin frekansları toplamlarının eşit olması, kriz oluşumunda okul içi ve dışı faktörlerin, eşit dereceye sahip oldukları yargısına bizi ulaştırabilir. Ama krize neden olan okul içi etmenlerin daha çeşitli oldukları da görülmektedir.

2.Tema: Okul müdürünün rolleri

“Okuldaki kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri neler olabilir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler frekanslarıyla birlikte Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Okuldaki Kriz Durumundan Çıkılmasında Müdürün Rollerine İlgili Bulgular

Kodlar	f
Krizi önceden öngörme	4
Krizi çözme arayışları	3
Yatıştırıcı tutum	2
Yaptırım uygulama	2
Krize erken müdahale etme	2
Personel ve veli desteğini sağlama	1
Krizi yönetme	1
Yapıcı davranma	1
İmkânları ve kaynakları doğru kullanma	1
Etkili iletişim sağlama	1
Görev paylaşımı yapma	1
Soğukkanlı tutum ve davranış	1
Doğru karar verme	1
Etkin ikna kabiliyeti	1
Objektif yaklaşım sergileme	1
Otoriter tavır	1
Arabulucu tutum	1

Tablo 2 incelendiğinde okuldaki kriz durumundan çıkılmasında müdürün rollerinden en fazla frekansa sahip olan kodun tüm kodların yaklaşık beşte biri ile (4/26) “krizi öngörme” olduğu, ikinci olarak en fazla tekrar eden kodun tüm kodların 13’te biri ile (2/26) “yatıştırıcı tutum”, “krizi çözme”, “yaptırım uygulama” kodlarının olduğu, diğer kodların eşit frekansa sahip olduğu görülebilir.

Okul müdürlerinin, okuldaki kriz durumundan çıkılmasında müdürün rolleri hakkındaki görüşlerinden *krizi öngörme ve görev paylaşımı* koduyla ilgili olarak M1’in görüşü şu şekildedir: “*Birincisi doğabilecek krizleri öngörebilmek olmalıdır. İkincisi personel arasında sorumluluk vermeli ve görev dağılımı yapılmalıdır.*” demiştir. *Yatıştırıcı tutum ve yaptırım uygulama* koduyla ilgili olarak M4’ün görüşünü: “*Krize sebep olan olaylarda okul müdürü yatıştırıcı ve arabulucu roller üstlenmelidir. Sorun çözülmediğinde yaptırım uygulayarak krize sebep olan sorunun ortadan kaldırılması sağlanabilir.*” şeklinde ifade etmiş. *Objektif yaklaşım* koduyla ilgili M8 görüşünü: “*Müdür tarafsız olmalı, sorun yaşayan iki tarafı da dinlemeli ve adil çözümler üretmelidir. Kriz durumunda okul müdürü ikna edici bir durum sergilemelidir.*” şeklinde ifade etmiştir. *İmkânları ve kaynakları doğru kullanma, krizi yönetme ve krize çözüm bulma* koduyla ilgili olarak M2’nin görüşünü: “*Okul müdürü kriz yönetiminin başında olan, krizi yöneten ve çözüm bulan kişidir. Müdür, eldeki imkanları kullanarak krizi çözer.*” şeklinde ifade etmiştir.

Tablo 2'ye bakıldığında kriz durumundan çıkılmasında müdürün rollerinden en önemlisinin krizi öngörme yani krizi önceden kestirebilme davranışı olduğu sonucuna ulaşılabilir. Kriz durumları oluşmadan bu durumları kestirebilme kriz durumundan en az zararla çıkmayı sağlayacağı hatta krizleri başlamadan önleyeceği için bu kod sıkça tekrarlanmış olabilir.

3.Tema: Krize müdahale yöntemleri

“Ortaya çıkan krize idarenin müdahale etme yöntemleri nelerdir?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler frekanslarıyla aşağıda Tablo 3'te ele alınmıştır.

Tablo 3: Ortaya Çıkan Krize Müdahale Etme Yöntemleri ile İlgili Bulgular

Kodlar	f
Toplantı yapma	6
Soruşturma açma	6
Görmezden gelme	3
Üst makamlara bilgi verme	2
İkili görüşmeler yapma	2
Durum değerlendirmesi yapma	1
İdari tedbir alma	1
Yönetmelikleri uygulama	1
Bilgilendirme yapma	1

Tablo 3 incelendiğinde ortaya çıkan krize müdahale yöntemlerinden araştırmaya katılan okul müdürleri en fazla ifade ettikleri kodun tüm kodların yaklaşık dörtte biri ile (6/23) “toplantı yapma” ve “soruşturma açma” ifade edilebilir.

Okul müdürlerinin ortaya çıkan krize müdahale yöntemlerinde *toplantı yapma* ve *üst makamlara bilgi verme* koduyla ilgili M7 görüşünü şu şekilde: “Müdür önce kişilerden kaynaklı krizin taraflarıyla toplantı yaparak krizi çözmelidir. Eğer bu yol çözüm getirmezse resmi yollar denenmelidir. Kriz ile ilgili bir durum değerlendirmesi yapılabilir, durum müdür yardımcılarıyla veya öğretmenlerle paylaşılabilir” ifadesini kullanmıştır. *Soruşturma açma* koduyla ilgili olarak M6 görüşünü: “Okul müdürü öğrenci ve öğretmenleriyle zaman zaman toplantı yaparak gerekli uyarılarda bulunmalı ve tedbirler almalıdır. Gerektiğinde krize neden olanlar hakkında soruşturma açmalı ve gerekli cezaları vermelidir” şeklinde ifade etmiştir. *Görmezden gelme*, *ikili görüşmeler yapma* ve *yönetmelikleri uygulama* koduyla ilgili olarak M3 görüşünü: “Kriz başlangıçta görmezden gelinebilir. Olay büyürse sözlü olarak olayı çıkartan kişiyle sohbet ortamında kişiyle konuşulup sorununun çözümünde birinci dereceden ilişkiler göz önüne alınarak muhatabı üzmeden ortak çözüm yolları bulunmaya çalışılır. Bir sonraki aşamada İKY'ye (İlköğretim Kurumları Yönetmeliği) göre gereken yapılır. Kişiler dışında oluşan krizlerin aşılmasında ise toplantı yapmak daha uygundur. Çünkü toplantılarda olası çözüm yolları önerilebilmektedir” şeklinde ifade etmiştir.

Katılımcıların çoğunluğu ortaya çıkan krizi çözme yöntemlerinden ilk olarak *toplantı yapma* yönteminin kullanılmasını ifade etmişlerdir. Bu da araştırmaya katılan okul müdürlerinin krize neden olan etmenleri tüm detayları öğrenmeyi ve farklı bakış açılarından yararlanarak krizi çözmeyi düşündükleri şeklinde ifade edilebilir.

4.Tema: Kriz planı

“Okulunuzun beklenmedik durumlara ilişkin bir planı var mı? Bu planda neler olmalıdır?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler frekanslarıyla aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 4: Okullarda Beklenmedik Durumlarla İlgili Plana İlişkin Bulgular

Kodlar (Kriz planında olması gerekenler)	f
Krizi önleyici tedbirler	3
Krizlerin çözüm yolları	2
Ani müdahale	2
Krizin çözüm aşamaları	2
Krizleri öngörme	1
Eylem planı	1
Görev dağılımı	1
Kriz sonuç raporları	1

Okullarda oluşabilecek kriz durumlarına karşı araştırmaya katılan tüm okul müdürleri ifadelerinde krize karşı belirli bir planlarının olmadıklarını ifade etmişler. Bu durumun nedeni olarak da krizin bilinemeyen ve öngörülemeyen çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği düşüncesini ileri sürmüşlerdir.

Tablo 4 incelendiğinde “Okulunuzda beklenmedik durumlara ilişkin bir plan yapılırsa bu planda neler olmalıdır?” sorusuna cevap veren katılımcıların en fazla frekansa sahip olan cevabı tüm kodların yaklaşık dörtte biri ile (3/13) “krizi önleyici tedbirler” olduğu görülebilir. İkinci olarak en fazla kodlanan konunun tüm kodların yaklaşık altıda biri ile (2/13) “krizlerin çözüm yolları”, “ani müdahale yöntemleri” ve “krizin çözüm aşamaları” olduğu şeklinde ifade edilmiştir.

Bu soruya ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden *krizi önleyici tedbirler ve krizin çözüm aşamaları* koduyla ilgili olarak M7'nin görüşü şu şekildedir: “Beklenmedik durumlara karşı bir planımız yok. Ama bu planda beklenmedik durumlara karşı önlemler, atılacak adımlar ve işlemlerin sırası belirlenmelidir” demiştir. Ani müdahale koduyla ilgili olarak M4 görüşünü: “Beklenmedik durumlar çeşitli olabileceği için belirli bir planımız yok. Ama ani bir kriz durumunda soruna karşı derhal müdahale edilerek sorun çözülüyor. Ama böyle bir plan olması halinde alternatif çözüm yollarının ele alınması gerekmektedir” şeklinde ifade etmiştir. Krizin çözüm aşamaları koduyla ilgili olarak M5 görüşünü: “Müdür başkanlığında toplantılar yapılarak krizi çözme yollarının araştırılması...” şeklinde ifade etmiştir.

5.Tema: Krizin olumlu yönleri

“Krizin olumlu tarafları olduğunu düşünüyor musunuz? Bu konuda neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna ilişkin elde edilen veriler frekanslarıyla aşağıdaki tabloda ele alınmıştır.

Tablo 5: Krizin Olumlu Taraflarıyla İlgili Bulgular

Kodlar	f
Tecrübe kazanma	5
Olası yeni krizlere hazır olma	3
Olası yeni krizleri çözme becerilerinin oluşması	3
Yeni fırsat imkânı	1
Ders çıkarma	1
Okulun krize zayıf yönleri tespit etme	1
Disiplinli davranma	1

Tablo 5 incelendiğinde okul müdürleri krizin olumları taraflarıyla ilgili olarak “tecrübe kazanma, olası yeni krizlere hazır olma, olası yeni krizleri çözme becerilerinin oluşması, ders çıkarma” kavramları benzer anlamdadırlar ve genel olarak, “tecrübe kazanma” şeklinde de ifade edilebilir. Yani okul müdürleri geçirilen krizlerden “deneyim kazanmaları” bir kazanç olarak gösterilebilir. Dolayısıyla geçirilen krizler okul müdürlerine tecrübe ve deneyim kazandırmaktadır. Bunun yanında bir sonraki krizlere ilişkin öngörü geliştirme becerisi kazandırmakta ve okulun zayıf yönleri tespit edilmektedir.

Bu soruya ilişkin okul müdürlerinin görüşlerinden *tecrübe kazanma* koduyla ilgili olarak M5 görüşünü: “*Olabiliyor, personel acil durumlarda tecrübe kazanarak daha tedbirli davranıyor. İşlerin yapılmasında ciddilik artıyor*” şeklinde ifade etmiştir. *Olası yeni krizlere hazır olma* koduyla ilgili olarak M4 görüşünü: “*Olumlu taraflarının olduğunu düşünüyorum. Krize sebep olan sorunlara karşı alınan önlemler sayesinde benzer krizlerin yaşanmaması ya da yaşandığında daha az hasarla atlatılması sağlanabilir*” şeklinde ifade etmiştir. *Yeni fırsat imkanı* koduyla ilgili olarak M8 görüşünü: “*Her kriz aynı zamanda yeni bir fırsat olabilir. Yeni şeyler öğrenilir ve okul için yeni projeler düşünülebilir*” şeklinde ifade etmiştir.

Tablo 5’e bakıldığında okul müdürlerinin krizlerin olumlu yanlarının olduğu düşüncesini destekledikleri ifade edilebilir. Krizlerin olumlu yönlerinin olduğunu görebilmek yaşanan kriz ortamlarının olumsuz psikolojik baskısından kurtulmamızı sağlayabilir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Kriz durumları örgütlerin üst düzey hedeflerini tehdit eden durumlardır. Örgütsel yapıya sahip olan okullarımız kriz durumlarından olumsuz bir şekilde etkilemekte bu durum okul içi ve çevresine olumsuz olarak yansımaktadır. Krizlerden ders çıkarmanın önemi de göz ardı edilmemelidir. Her bir kriz durumu psikolojik baskılara neden olsa da örgütlerin, yani okulların tecrübe kazanmalarını sağlamaktadır.

Okullarda krize neden olan faktörler, okul içi ve çevresel etmenler olarak iki kategoride ele alınabilir. Okul içi etmenlerinin yönetici, öğretmen, öğrenci ve diğer personellerden kaynaklanabileceği, çevresel etmenlerde ise aile, çevre baskı grupları, iş piyasası ve doğal afetler olarak ifade edilebilir. Genel olarak okulda olumsuz tutumların, yetersiz iletişimin, siyasi baskıların, yasal olmayan beklentilerin okulda krize neden olduğu ortaya çıkmaktadır. Okuldaki olumsuz tutumları öğretmenin, öğrencinin, müdürün yapabileceği gibi, çevresel etmenlerde ise velilerin ortaya koyacağı düşünülebilir. Benzer şekilde Aksoy ve Aksoy (2003) da yapmış olduğu çalışmada krize neden olan etmenleri belirlemişler ve benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Okullarda kriz yönetiminde en büyük sorumluluk okul müdürlerine düşmektedir. Bu durum göz önüne alındığında okul müdürlerinin kriz durumundan çıkılmasında uygulayacakları yöntemleri önceden belirleyerek krizin olası zararlarını asgari seviyeye indirmelerini sağlamaları gerekir. Bulgulara göre okul müdürüne düşen en önemli görev krizi öngörmesi ve krizi çözmesidir. Okul müdürü tutumuyla yapıcı davranışlarıyla, gerekli müdahalelerle okuldaki krizin aşılmasında üzerine düşeni yapmalıdır. Benzer şekilde Demirtaş (2000) yaptığı çalışmada kriz yönetiminde yöneticilerin yeterliklerinin önemine değinmiştir. Yönetici, krizi çözüme olaylara bütüncül yaklaşması, örgütün kültürüne, yönetim yapısına, kaynak kullanımına göre değerlendirme yaparak krizi yönetmelidir. Bunun yanında etkili bir kriz yönetimi ve planı için, iç ve dış paydaşlarla ortak çalışmalar da yapılmalıdır (Ritchie, 2004:680)

Okulda ortaya çıkan kriz durumlarına müdahale yöntemleri irdelendiğinde araştırmaya katılan katılımcıların çoğunluğu ortaya çıkan krizi çözme yöntemlerinden ilk olarak *toplantı yapma* ve soruşturma açma gibi yönteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Toplantı yapma, okul müdürlerinin krize neden olan etmenleri tüm detayları öğrenmeyi ve farklı bakış açılarından yararlanarak krizi çözmeyi düşündükleri şeklinde ifade edilir. Soruşturma açma ise, bir çeşit sorumluluktan kurtulma ve topu üst yönetime atma şeklinde değerlendirilebilir. Sayın (2008) yaptığı çalışmada kriz müdahale yönetiminde okul müdürlerinin tutumlarının önemli olduğu belirtmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin, okullarında herhangi bir kriz planlarının olmadıklarını ifade etmişler. Bu durumun nedeni olarak da krizin bilinmeyen ve öngörülemeyen çeşitli nedenlerden kaynaklanabileceği düşüncesini ileri sürmüşlerdir. Benzer şekilde Ocak (2006) yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin "kriz yönetim planı" olmadıklarını ifade etmiştir. Okullardaki kriz planının önemi hakkında Sezgin (2003), yaptığı çalışmada kriz planı ile ilgili olarak, kriz yönetim planı sayesinde muhtemel bir krizin zararlarının en aza indirgenebileceğini, hedeflere ulaşmada önemli roller oynayabileceğini belirtmiştir. Okul kriz planlarının yapılmasında geniş katılımlı bir çalışmanın yapılması, öğretmen, öğrenci, veli, yöneticiler ve diğer okul üyelerinin de katılarak planlamalara dâhil edilmesi, planın tutarlı, öngörüsünün yüksek olması, ve anlaşılabilirliği açısından çok önemli roller oynayacaktır (Lunenburg, 2010). Dolayısıyla

krize ilişkin planın olması örgütler ve okul örgütleri için önem arz eden bir konudur ve bu plan geniş katılımlı toplantılarla alınabilir.

Krizlerin olumlu taraflarının da olabileceği, krizlerden ders alınarak olası yeni krizlerden en az zararla çıkabileceği sonucuna ulaşıldığı belirtilebilir. Krizlerin okullar için bir tecrübe yeni bir deneyim kazanma becerisi kazandırdığı söylenebilir. Benzer şekilde Okumuş da (2003) krizlerin olumlu taraflarının olduğu belirtmiştir. Aynı zamanda kriz örgütlerin yapılarını, politikalarını, sosyal durumlarını ve işleyişlerini gözden geçirmelerini sağlamaları bakımından uygun fırsatlar sunmaktadır (Boin, 2004).

Öneriler

Çalışma neticesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

1. Okullarda krize neden olabilecek etmenlere ilişkin çalışanlara ve müdürlere seminerler verilebilir.
2. Okullarda oluşabilecek olası krizlere ilişkin “kriz yönetim planı” oluşturulabilir. Bu planın yazımı ve kriz yönetimine ilişkin idarecilere seminerler ve kurslar düzenlenebilir.
3. Okullarda olası krizlerin belirlenmesi ve çözümüne ilişkin ön çalışmalar yapılabilir.

Kaynakça

- Aksoy, H.H. ve Aksoy, N. (2003). “Okullarda krize müdahale planlaması”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 36(1-2).
- Altunya, N. (1997). *Eğitim Sorunumuza Kuşbakışı: Görüş ve Öneriler* (3. baskı). Ankara: Ürün Yayınları.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi* (4. baskı). Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Balcı, A. (2000). “ İki binli yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”. *Eğitim Yönetimi, Yıl:6, Sayı:24, Bahar, s. 495-508*.
- Baydaş, A., Bakan, İ. ve Özyılmaz, A. (2011). “Kriz ve Kriz Yönetimi”. (Ed.: İ. Bakan). *Çağdaş Yönetim Yaklaşımları İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Boin, A. (2004). “Lesson from crisis research”. *International Studies Review*, 6(1), 165-194.
- Bozgeyik, A. (2004). *Krizleri Fırsata Dönüştürmek*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Demirtaş, H. (2000). “ Kriz Yönetimi”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Yıl:6 Sayı:23, s. 353-373*.
- Enginol, İ. (2000). *Doğal Afetler ve Sağlık Kurumlarında Kriz Yönetimi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2005). *Yeni bin yıla doğru Türk eğitim sistemi: Sorunlar ve çözümler* (4. baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

İlgar, L. (1996). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*. İstanbul: Bata Basım Yayım

Millî Eğitim Bakanlığı. (2005). *İktisadî işbirliği ve gelişme teşkilâtı (OECD) Türkiye temel eğitim politikası incelemesi ön rapor*. Ankara.

Lunenburg, F. C. (2010). "The crisis management plan:promoting school safety". *National forum of educational administration and supervision journal*, 27(4).

Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim Okullarında Kriz Yönetimi (Edirne İli Örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Okumuş, F. (2003). "İşletmelerde kriz yönetimi ve krizlerin işletmeler üzerine olası etkileri". *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 203-212. <http://edergi.atauni.edu.tr/index.php/IIBD/article/viewFile/3579/3408> (Erişim Tarihi: 22.08.2012)

Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, crises and disaster: a strategic approach to crisis management in the tourism industr". *Tourism Management*, 25(6), 669-683.

Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Sezgin, F. (2003). "Kriz Yönetimi". *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. (Erişim Tarihi:10.05.2012)

Türkünlü, A. (2006). *Sınıf Ve Okul Disiplinine Çağdaş Bir Yaklaşım: Onarıcı Disiplin*. Ankara: Ekinos Basım Yayım.

Tüz, M. V. (2004). *Kriz Yönetimi: İşletmelerde Uygulama İçin Temel Adımlar* (3.baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım.

Uslanmaz, A. (2004). *Kriz Yönetimi Ve Doğal Afetlere Hazırlık: Düzce Deneyimi Ve Yeni Bir Model Önerisi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (6. Baskı). Ankara: Seçkin yayıncılık.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (8. Tıpkı Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.