



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3255>

EXAMINING THE OPINIONS OF SCHOOL PRINCIPALS ON THE CRISIS MANAGEMENT PROCESS

KRİZ YÖNETİMİ SÜRECİNE İLİŞKİN OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

Cengiz Alper KARADAĞ¹
Vicdan ALTINOK²

Abstract

The aim of this research is to examine the crisis management behaviors of school principals who are administrators in secondary school. In the research, first of all, their general views on the crisis processes were taken and then their views on the causes of the crises were taken. The research was designed in a phenomenological pattern. The study group of the research consists of 15 school administrators working in secondary school in Adiyaman province in 2021-2022. Criterion sampling technique was used to determine the study group. The main criterion in determining the participants to be included in the sample is that the school administrator has experienced a crisis before and has been in the crisis management process. Research data were collected with a semi-structured interview form developed by the researchers. In the analysis of the data, content analysis and descriptive analysis techniques were used together. In line with the data obtained from the research, it was seen that school administrators defined crisis situations as a process that disrupts the education-teaching process and causes uneasiness in the school. It has been observed that while defining their own roles and responsibilities during the crisis, they mostly act within the framework of regulations. It was observed that while defining the stakeholders they cooperate with in crisis situations, they stated that they cooperated with different institutions and organizations in line with the nature of the crisis, but that one of the main stakeholders was the parents. They evaluated the factors that complicate and facilitate the crisis management process within the scope of in-school and out-of-school elements. In addition, while the administrators define the negative effects of crisis situations on their schools, they emphasize the negative effects of organizational structure and culture, and stress on students, teachers and parents; While talking about its positive effects, they emphasized that it allows the organizational innovation process.

Keywords: Crisis, crisis management, school administrator

¹ Dr., cengizalperkaradag@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8267-7132>

² Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, valtinok@gazi.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-9189-8068>

Özet

Bu araştırmanın amacı ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin kriz yönetimi davranışlarının incelenmesidir. Araştırmada öncelikle yöneticilerin kriz süreçlerine ilişkin genel görüşleri, daha sonra krizlerin nedenlerine ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırma olgu bilim deseniyle tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 yılında Adıyaman ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Örnekleme dahil edilecek katılımcıların belirlenmesinde temel ölçüt okul yöneticisinin daha önce kriz yaşamış ve kriz yönetimi sürecinde bulunmuş olmasıdır. Araştırma verileri araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Verilerin analizinde ise içerik analizi ve betimsel analiz teknikleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler doğrultusunda okul yöneticilerinin kriz durumlarını eğitim-öğretim sürecini aksatan ve okulda huzursuzluğa yol açan bir süreç olarak tanımladıkları görülmüştür. Kriz sürecinde kendi rol ve sorumluluklarını tanımlarken daha çok yönetmelikler çerçevesinde hareket ettikleri görülmüştür. Kriz durumlarında işbirliği yaptıkları paydaşları tanımlarken yaşanan krizin niteliği doğrultusunda farklı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaptıklarını ama temel paydaşlardan birinin veliler olduğunu ifade ettikleri görülmüştür. Kriz yönetimi sürecini zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurları okul içi unsurlar ve okul dışı unsurlar kapsamında değerlendirmişlerdir. Ayrıca yöneticiler kriz durumlarının okulları üzerindeki olumsuz etkilerini tanımlarken örgütsel yapı ve kültürün olumsuz yönde etkilenmesine, öğrenciler, öğretmenler ve veliler üzerinde stres oluşturmaya vurgu yaparken; olumlu etkilerinden bahsederken örgütsel yenilik sürecine imkan vermesine vurgu yapmışlardır.

Anahtar Kelimeler: Kriz, kriz yönetimi, okul yöneticisi

GİRİŞ

Bireyleri olduğu kadar örgütleri de etkileyen kriz durumları değişim ve dönüşümle birlikte belirsizliğin de hakim olduğu 21. yüzyılda yönetim sürecinde ön plana çıkan konulardan biri olmuştur. Kriz durumları özellikle açık sistem özelliği gösteren ve içinde bulunduğu çevrenin olumlu ve olumsuz durumlarından etkilenen örgütleri daha çok etkilemektedir (Demirtaş, 2000).

Açık sistem özelliği gösteren örgütlerin başında eğitim kurumları gelmektedir. Genelde eğitim kurumları özelde ise okullar, çevrede yaşanan özellikle olumsuz durumlardan üst düzeyde etkilenmektedir. Çevrede yaşanan krizler olduğu gibi kaynağı okula dayalı krizler de okullarda eğitim-öğretimin aksamasına ve zaman ve kaynak israfına neden olabilmektedir (Sarı ve Sarı, 2000). Okullarda yaşanan krizlerin kısa sürede ve en az zararlı sonlandırılmasından okul yöneticileri sorumludur. Okul yöneticilerinin kriz süreçlerine liderlik etmesi, kriz sinyallerini sağlıklı bir şekilde yorumlamasına, kriz öncesi dönemde gerekli tedbirleri almasına, kriz sürecinde paydaşlarla etkili iletişim kurmasına ve kriz sonrası dönemde etkili yönetim stratejileri benimseyerek krizin olumsuz etkilerini en aza indirmesine bağlıdır. Okul yöneticilerinin kriz dönemlerinde üstleneceği rol ve sorumlulukların yanı sıra kişisel ve mesleki becerileri de kriz dönemlerinin etkili bir şekilde yönetilmesinde etkili bir unsurdur. Bu doğrultuda okul yöneticilerinin kriz algılarının ve kriz süreçlerindeki davranışlarının incelenmesi önemli görülmektedir.

Amaç: Bu araştırmanın amacı okul müdürlerinin kriz yönetimi sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir. Bu doğrultuda araştırmada yanıt aranan alt problemleri şu şekilde sıralamak mümkündür:

Okul müdürleri;

- 1) Kriz sürecini nasıl tanımlamaktadır.
 - Krizlerin kaynaklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2) Kriz öncesi dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

- 3) Kriz anının yönetilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?
- 4) Kriz sonrası dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle kriz kavramı hakkında bilgi verilmiş daha sonra kriz süreci ve kriz yönetimi süreci açıklanmıştır.

Kriz Kavramı ve Özellikleri

Bireylerin, örgütlerin ve toplumların kargaşa ve kaos yaşamasına neden olan kriz durumları (Pearson ve Clair, 1998), “birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikenin ortaya çıkabilme durumu” olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 383). Kriz kavramının taşıdığı anlam incelendiğinde “iyi veya kötüye dönme noktası, ölüm kalım anı, birdenbire meydana gelen kötüye gidiş yönündeki gelişmeler ve tehlikeli durum” kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Karakaya, 2004: 226). Krize ilişkin genel tanımlardan biri “Kriz, önceden beklenilmeyen ve sezilmeyen, örgüt tarafından çabuk ve acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını yetersiz hale getirerek, mevcut değerlerini, amaçlarını ve varsayımlarını tehdit eden gerilim durumudur” şeklindedir (Tağraf ve Arslan, 2003:150). Örgütsel kriz ise amaçlarını ve varlığını tehdit eden, örgütün risk önleyici önlemlerini yetersiz kılacak nitelikte, örgütün ani tepkisini gerektiren beklenmedik ve hızlı değişikliklerin söz konusu olduğu, planlama ve karar mekanizmalarını olumsuz biçimde etkileyen, gerilimli bir durum olarak değerlendirilebilir (Bozkurt, Turgay ve Seriyi, 1998)

Krizlere neden olan faktörler örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler olmak üzere iki grupta ele alınmaktadır. Örgüt dışı faktörler doğal afetler (deprem, sel, yangın vb.) ve terör olayları (Ritchie, 2004), ekonomik belirsizlikler, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler ve uluslararası çevre etmenleri (Can,1999) şeklinde ifade edilmektedir. Krize neden olan örgüt içi faktörler ise örgütsel ve yönetsel yapı (Can, 1999; Akıncı, 2010) şeklinde ele alınmaktadır.

Kriz durumlarının örgütler üzerinde olumsuz etkileri olabileceği gibi olumlu etkilerinin de olacağı bilinmektedir. Kriz durumlarının olumsuz etkileri örgütün çevresiyle ilişkisinin bozulmasına neden olması, örgüte yönelik şikayetlerin artması, kredi kaynaklarının sınırlandırılması, sermayenin azalması, örgütsel itibarın zarar görmesi, yetenekli ve tecrübeli çalışanların işten ayrılması ya da çıkarılması şeklinde ele almak mümkündür (Tekin ve Zerenler, 2008. Özdevecioğlu (2002) ise krizlerin örgütler üzerindeki olumsuz etkilerini örgüt içi iletişimin bozulması, yetkinin merkezleşmesi, kararların kalitesinin bozulması, örgütsel değişim eğiliminin azalması, koordinasyon yetersizliği, görev, yetki ve sorumluluklarda karmaşa, örgüt üyeleri arasında korku ve paniğin artması, karar sürecinin bozulması, moralin bozulması, psikolojik ve fizyolojik çöküntü, öz savunmanın artması, örgütün diğer departmanları ve şubeleri arasındaki ilişkilerin bozulması şeklinde ele almıştır. Kriz durumlarının olumlu etkilerini vurgulayan Aydemir ve Demirci (2005), kriz durumlarının örgütlere değişim, öğrenme ve büyüme fırsatı sunacağını (Aydemir ve Demirci, 2005); Tutar (2000) ise krizlerin, örgütsel sorunların ortaya çıkarılmasına katkı sağlayacağını ifade etmektedir.

Eğitim Kurumlarında Kriz

Kriz süreci okullar açısından, okul paydaşlarını olumsuz ve derinden etkileyen ve aniden gelişen beklenmedik durumlar şeklinde nitelendirilmektedir (Atkinson, 2002). Aksoy ve Aksoy (2003) kriz tanımının her okulun kendi nitelikleri ve özellikleri içinde anlam taşıyacağını, Farklı okullar benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebileceğini ve benzer bir olayın, aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebileceğini ya da rutin önlemlerle baş edilebilir bir durum olarak görülebileceğini ifade etmektedir. 328Diğer örgütlerde olduğu gibi okullarda da krizlerin meydana gelme sebepleri örgüt dışı sebepler ve örgüt içi sebepler şeklinde sınıflandırılmaktadır. Aksoy ve Aksoy (2003) okullarda krize neden olan okul içi etmenleri okul yöneticilerinden kaynaklanan krizler, öğretmenlerden kaynaklanan krizler, öğrencilerden kaynaklanan krizler ve eğitim personelinde kaynaklanan krizler şeklinde ele alırken; okul dışı etmenler ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel

etmenler, hukuksal ve siyasal etmenler, uluslararası çevre etmenleri ve doğal etmenler şeklinde ele alınmaktadır (Can, 1999).

Kriz Yönetimi

Literatürde farklı kriz tanımları olduğu gibi, kriz yönetimine ilişkin farklı tanımların yapıldığı da görülmektedir. Kriz durumunu sonlandırmak amacıyla planlı sistemli ve akılcı şekilde gerçekleştirilen uygulamalar bütünü olarak tanımlanan kriz yönetimi (Koçel, 1993) kriz öncesi dönemde krize neden olabilecek durumları öngörme ve bunlarla başa çıkabilecek stratejiler geliştirmeyi ve kriz sürecinin zararlarını en aza indirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Gainey, 2009).

Okullarda kriz yönetimi ise “krize neden olabilecek iç ve dış etkenlerin risklerini belirlemek, bunlarla ilgili önlem almak adına stratejiler geliştirerek krizin fiziksel ve zihinsel etkilerini minimumda tutup işleyişe en kısa zamanda dönmesini sağlamak için yapılan çalışmaları içeren bir süreçtir” (Bıyıkoglu, 2020:25). Öcal, Oral ve Erdi (2006) ise kriz yönetimini, krizi tespit etmek, krize yanıt planlamak, krize yüzleşmek ve krizi çözmek amacıyla yürütülen dinamik ve sürekli bir süreç olarak tanımlamaktadır. Kriz yönetiminin özellikleri incelendiğinde stratejik yönetimle ilgili bir planlama olayı olduğu, risk yönetimini içerebildiği, örgütlerde kriz uzmanlarının istihdamını ve ilgili kurum veya enstitülerden bilgi almayı gerektirdiği ve son olarak etkin bir iletişim ve eş güdümlenme gerektirdiği görülmektedir (Barton, 1994).

Kriz evrelerinde yöneticilerin görevleri kriz öncesi dönem için öngörmek, önlemek, hazırlamak ve ertelemek; kriz anı için hazırlamak, ertelemek, tepki vermek, cevap vermek, kurtarmak ve reaksiyon göstermek; kriz sonrası dönem için ise iyileşmek, reaksiyon göstermek, düşünmek ve sürdürmek şeklindedir (Pedersen, Ritter ve Benedetto, 2020).

Kriz yönetimi süreci “erken uyarı sinyali toplama”, “hazırlık ve önleme”, “hasarın yayılmasını önleme”, “onarma ve toparlanma” ve “öğrenme” olmak üzere beş aşamada gerçekleşmektedir (Pauchant ve Mitroff, 1992).

Erken uyarı sinyali toplama kriz yönetimi sürecinin birinci aşamasıdır ve uyarı sinyallerinin algılanarak krizi oluşmadan önce önlemek için yapılan çalışmalardan oluşmaktadır (Sayın, 2008).

Hazırlık ve önleme aşamasında, erken uyarı sinyali toplama aşamasında alınan sinyaller doğrultusunda krizi önlemeye dönük stratejilerin geliştirildiği aşamadır (Çetin, 2001).

Hasarın yayılmasını önleme zararın kontrol altına alınması aşaması olarak da bilinen bu aşama krizin olumsuz etkilerinin azaltılmaya çalışıldığı aşamadır (Mitroff ve Pearson, 1993).

Onarma ve toparlanma krizin kontrol altına alındığı ve sona erdiği aşamadır. Bu aşamada örgütsel yapı, süreç ve prosedürlerin yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Çetin, 2001).

Öğrenme kriz yönetimi sürecinin son aşamasıdır. Örgütlerin kriz sürecinde yaşananları değerlendirdiği ve yeni tecrübeler edindiği aşamadır.

Okullarda yaşanan kriz durumlarının yönetim sürecinde de bu aşamalardan geçilmektedir. Okullarda kriz yönetimi sürecinde okul yöneticilerinin izlemesi gereken adımlar şu şekilde sıralanmıştır (Akt: Özsezer, 2014: 38):

- Kriz anında yetkili kişinin kim olması gerektiğini belirleme,
- Kriz müdahale ekibinin kurulması,
- Açık, net ve istikrarlı politika ve yöntemlerin belirlenmesi,
- Krize müdahale ekibine eğitim fırsatı yaratılması,
- Kriz ve ilkyardım gibi konularda eğitim almış olan okul çalışanlarının listesinin hazırlanması,

- Acil durumlar ve yardım için gereken araç ve gerecin belirlenmesi, bu malzemelerin temini,
- İhtiyaç halinde emniyet yetkilileriyle iletişim kuracak görevlinin seçilmesi,
- Basınla iletişime geçecek kişilerin seçilmesi ve bu kişiler için çalışacak bir yer belirlenmesi,
- Çevredeki sağlık kuruluşları ve diğer kaynak gruplarla ilişkilerin sürekliliği,
- Kriz müdahale ekibiyle bir araya gelerek eğitim ve planlama toplantılarının gerçekleştirilmesi ve öncesinde telefonla sağlanacak bir iletişim zinciri oluşturulması,
- Krizlerle ilgili bilgi içerikli duyuruların ve şablonlarının hazırlanması,
- Tehlikeli anlarda sınıfların korunması için plan oluşturulması,
- Kriz alarmı verip bir kriz durumu provası yapılması
- Okul Aile Birliği veya Okul Koruma Derneği üyelerinin, kriz anında kriz ekibine ne şekilde yardım edeceklerinin belirlenmesi ve
- Krize müdahaleyle ilgili genel katılımın sağlanacağı hizmet içi toplantılar düzenlenmesi.

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmada benimsenen desen, çalışma grubu, veri toplama araçları ve veri toplama süreci ile verilerin analizi süreci açıklanmıştır.

Araştırmanın Deseni

Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. İnsan/insanların deneyimlerini anlamaya amacıyla benimsenen olgubilim deseni (Van Manen, 2007) insanların belirli kavramla ilgili anlayışlarını, duygularını, bakış açıları ve algılarını ifade etmelerini sağlayan ve bu fenomeni nasıl deneyimlediklerini tanımlamak için kullanılan bir yöntemdir (Rose, Beeby ve Parker, 1995). Araştırmada okul müdürlerinin deneyimlemiş oldukları kriz süreçleri incelendiği için araştırma olgu bilim deseninde tasarlanmıştır. Araştırmanın temel olgusu “kriz”dir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Adıyaman İli Merkez İlçede görev yapmakta olan 15 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği benimsenmiştir. Çalışma grubunun belirlenmesinde benimsenen ölçütlerden biri “ortaöğretim kademesinde görev yapıyor olmak” diğeri ise “daha önce kriz yaşamış olmak”tır. Benimsenen bu kriterler çerçevesinde araştırma kapsamına dahil edilen okul yöneticilerinin 1’i kadın 14’ü erkektir. Mesleki kıdemleri 15-30 yıl arasında değişmektedir. Görev yaptıkları okul türleri Anadolu Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesidir. Öğrenci sayıları ise 650 ile 1000 arasında değişmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin 9’u daha önce kriz yönetimi ile ilgili herhangi bir hizmet içi eğitim almadığını, 6’sı ise 1-2 kez katıldığını belirtmiştir. Ayrıca müdürlerin tamamı okullarında daha önce bir kriz yaşamış ve kriz yönetimi sürecinde görev almıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri, kriz yönetimi konusundaki literatürden hareketle araştırmacılar tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımı ile toplanmıştır. Görüşme formunda kriz öncesi döneme ait yönetim sürecini kapsayan bir soru, kriz anını kapsayan iki soru ve kriz sonrası dönemi kapsayan iki soru yer almaktadır. Ayrıca okul yöneticilerinin kriz tanımlarını incelemeye yönelik bir ve okullarda krizlerin nedenlerine ilişkin bir soru yer almaktadır.

Verilerin toplanması sürecinde öncelikle okul müdürlerinden randevu alınmış ve tüm görüşmeler kararlaştırılan randevu tarihinde okul müdürlerinin ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler 35-45 dakika arasında sürmüştür. Görüşmeler, araştırmacı tarafından görüşme formuna yazılmak suretiyle kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra katılımcıların görüşme kayıtlarını incelemesi istenmiş ve varsa farklı not edilen veya eksik bulunan kısımların düzeltilmesi istenmiştir. Görüşme süreçleri bu şekilde tamamlandıktan sonra veri analizi aşamasına geçilmiştir. Veri analizine başlamadan önce her bir müdüre ait görüşme formuna M1, M2, şeklinde kod verilmiştir. Verilerin analizinde betimsel analiz ve içerik analizi teknikleri birlikte kullanılmıştır. Araştırmada betimsel analiz tekniğiyle kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası döneme ait yönetim görevleri temalar olarak belirlenmiş, alt tema ve kodlar ise içerik analizi tekniğiyle analiz edilerek oluşturulmuştur. Araştırma sonuçları, okul yöneticilerinin kriz öncesi dönem, kriz anı ve kriz sonrası dönem süreçlerine ilişkin değerlendirmeleri çerçevesinde sunulmuştur.

Geçerlik ve Güvenirlik

Geçerlik ve güvenirlilik çalışmaları kapsamında inandırıcılık, aktarılabilirlik, tutarlık ve teyit edilebilirliğin sağlanmasına çalışılmıştır. İç geçerliğin sağlanması çalışmaları inandırıcılık kapsamında ele alınmıştır. Bu doğrultuda inandırıcılığın sağlanması (iç geçerliğin) için veri toplama aracı olarak hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ve görüşmeler sonucu elde edilen ham veriler, analiz sonucu oluşturulan kodlar ve araştırma sonuçları uzman iki öğretim üyesinin incelemesine sunulmuş ve analiz sonuçları görüşme yapılan iki müdür ile paylaşılarak katılımcı teyidi alınmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Aktarılabilirliğin (dış geçerliğin) sağlanması sürecinde ise katılımcıların amaçlı örnekleme tekniklerinden ölçüt örnekleme yöntemi ile belirlenmesine dikkat edilmiş ve katılımcıların belirlenmesi, verilerin toplanması ve analizi süreci araştırma raporunda ayrıntılı bir biçimde betimlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). ayrıntılı bir biçimde betimlenmiştir. Tutarlılık (iç güvenirlilik) çalışmaları kapsamında ise görüşmelere dayalı ham veriler ve analizler sonucu oluşturulan alt temalar bir uzman görüşüne sunulularak tutarlılık incelemesi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Okul Müdürlerinin Kriz Tanımına İlişkin Bulgular ve Yorum

Okul yöneticilerinin kriz tanımları incelendiğinde krizleri, örgütsel hedefleri olumsuz yönde etkileyen ve okulların yapı ve işleyişini aksatan durumlar, öğrenci ve öğretmenlerin huzurunu bozan davranışlar ve çerçevesinde yorumladıkları görülmektedir. Bu doğrultuda M3 kriz sürecini,

“kriz deyince aklıma gelen ilk kavram gerilim oluyor, kriz durumları beklenmedik zamanlarda meydana geliyorlar, okulun üst düzey amaçlarını tehdit eden bir durum olarak görüyorum. Ayrıca okuldaki tedbirleri de etkisiz bırakan bir süreçtir diyebiliriz”

şeklinde tanımlamıştır. Kriz sürecini okuldaki huzur ortamını bozan bir süreç olarak tanımlayan M5’in kriz tanımı ise,

“kriz durumları okulda herşey yolunda giderken birden bire ortaya çıkan ve öğrencilerin, öğretmenlerin, yardımcı personelin, yöneticilerin huzurunu bozan, karmaşıklığa, belirsizliğe, strese neden olan olaylar” şeklindedir.

Okul Müdürlerinin Krizlerin Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin krizlerin kaynaklarına ilişkin görüşlerinden hareketle oluşturulan alt tema ve kodlar Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1

Okul Müdürlerinin Krizlerin Kaynaklarına İlişkin Görüşlerine Ait Alt Tema ve Kodlar

Alt Temalar	Kodlar
Personelden kaynaklanan krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Öfke patlaması • Tecrübesizlik

	<ul style="list-style-type: none"> • Mevzuata hakim olmama • Profesyonel davranmama
Öğrencilerden kaynaklanan krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Disiplin sorunları • Sosyal medya kullanımı • Kendine veya arkadaşlarına yönelik fiziksel şiddet/zarar verme • Okul araç gereçlerine zarar verme • Alkol veya madde kullanımı • Kesici-delici alet taşıma
Fiziki/Teknik Alt Yapıdan kaynaklanan krizler	<ul style="list-style-type: none"> • Su baskını
Ulusal/Uluslararası faktörler	<ul style="list-style-type: none"> • Doğal afetler • Salgın hastalıklar

Okul yöneticilerinin krizlerin kaynaklarına ilişkin görüşlerinden hareketle oluşturulan alt tema ve kodların yer aldığı Tablo 1. İncelendiğinde okullarda yaşanan krizlerin “personelden kaynaklanan krizler”, “öğrencilerden kaynaklanan krizler”, “fiziki/teknik alt yapıdan kaynaklanan krizler” ve “ulusal/uluslararası faktörler” olmak üzere dört alt tema altında ele alınabileceği görülmektedir. Bu krizler personelin iletişim becerileri, mevzuat bilgisi, profesyonellikten uzak olması; öğrencilerin disiplini bozacak davranışlar sergilemesi, sosyal medya aracılığıyla bilişim suçları işlenmesi veya bölgesel/ulusal/evrensel krizlerin okula yansımaları bağlamında ele alınmıştır.

Okul Müdürlerinin Kriz Öncesi Dönemin Yönetilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin kriz öncesi dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri krizlere karşı almış oldukları tedbirler kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo 2.’de okul müdürlerinin krizlere karşı almış oldukları tedbirlere ilişkin tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır.

Tablo 2

Okul Müdürlerinin Krizlere Karşı Almış Oldukları Tedbirlere İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Alt Tema ve Kodlar

Tema: Krizlere karşı alınmış olan tedbirler	
Alt Temalar	Kodlar
Fiziki yapıya dönük tedbirler	<ul style="list-style-type: none"> • Teknik aksaklıkların kısa sürede giderilmesi • Paydaşların güvenliğini olumsuz etkileyecek unsurların giderilmesi • Tatbikatlar yapılması • Eksikliklerin giderilmesi
İdari personel, öğretmen ve yardımcı personele dönük tedbirler	<ul style="list-style-type: none"> • Hizmet içi eğitim imkanı sunulması • Sık sık bir araya gelinmesi • Olumlu kültür ve iklim ortamının oluşturulması • Karar alma sürecine katılımın sağlanması • Görev tanımlarının netleştirilmesi • Açık iletişim kurulması • Personel sayısının yeterli olmasına dikkat edilmesi
Öğrencilere dönük tedbirler	<ul style="list-style-type: none"> • Rehberlik servisinin aktif ve etkin çalışmasının sağlanması • Açık iletişim kurulması

Okul müdürlerinin kriz öncesi dönemin yönetilmesine ait görüşlerinin incelenmesi amacıyla krizlere karşı almış oldukları tedbirlerin değerlendirildiği Tablo 2 incelendiğinde okul müdürlerinin fiziki alt yapıya dönük tedbirler, idari personel, öğretmen ve yardımcı personele dönük tedbirler ve öğrencilere dönük tedbirler aldıkları görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Kriz Döneminin Yönetilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin kriz dönemlerinin yönetilmesine ilişkin görüşleri kriz sürecindeki rol ve sorumlulukları ile kriz sürecinde işbirliği yaptıkları paydaşlar ve kriz süreçlerinin

yönetimini zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlara ait görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo 3'de okul müdürlerinin kriz süreçlerindeki rol ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar, Tablo 4.'de kriz süreçlerinde işbirliği yaptıkları paydaşlara, Tablo 5'de ise kriz yönetimi sürecini zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlara ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır.

Tablo 3

Okul Müdürlerinin Kriz Süreçlerindeki Rol ve Sorumluluklarına İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Alt Tema ve Kodlar

Tema: Okul Müdürlerinin Kriz Sürecinde Rol ve Sorumlulukları	
Alt Temalar	Kodlar
Kriz öncesi döneme ait rol ve sorumluluklar	Okulda disiplini sağlamak
	Olumlu ve destekleyici bir ortam/kültür oluşturmak
	Yönetmeliklerin uygulanmasını sağlamak
Kriz anına ait rol ve sorumluluklar	Krizden neden olabilecek durumları tahmin edip önlem almak
	Yapıcı uzlaşmaya dayalı bir ortam oluşmasını sağlamak
	Soğukkanlı davranmak
	Hızlı karar vermek
	Karar alma sürecine katılımı sağlamak
	Paydaşlar arasında koordinasyonu sağlamak
Kriz sonrası döneme ait rol ve sorumluluklar	Krizi kontrol altına almak
	Krizin zararlarını en aza indirmek
	İlgili kurum veya kişileri bilgilendirmek
Kriz sonrası döneme ait rol ve sorumluluklar	Normale dönüş sürecini hızlandırmak
	Hesapverebilir olmak

Okul müdürlerinin kriz süreçlerindeki rol ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar, Tablo 3 incelendiğinde, okul müdürlerinin kriz yönetimi sürecindeki rol ve sorumluluklarını kriz öncesi dönemden başlayarak kriz sonrası dönemi de kapsayacak şekilde tanımladıkları görülmektedir. Okul müdürleri kriz yönetim sürecindeki rol ve sorumluluklarını tanımlarken okulda olumlu ve destekleyici bir ortam oluşturmak, yeniliklerin uygulanmasını sağlamak, karar alma sürecine katılımı sağlamak, soğukkanlı davranmak, hesapverebilir olmak gibi rol ve sorumluluklara vurgu yapmışlardır.

Tablo 4

Okul Müdürlerinin Kriz Süreçlerinde İşbirliği Yaptıkları Paydaşlara İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Alt Tema ve Kodlar

Tema: Kriz Sürecinde İşbirliği Yapılan Paydaşlar	
Alt Tema	Kodlar
Dış paydaşlar	Milli Eğitim Müdürlüğü
	Sivil toplum kuruluşları
	Yargı organları
	Emniyet birimleri
	Diğer okullar
İç paydaşlar	Yöneticiler
	Öğretmenler
	Yardımcı personel
	Öğrenciler
	Aileler

Okul müdürlerinin kriz süreçlerinde işbirliği yaptıkları paydaşlara ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodların yer aldığı Tablo 4 incelendiğinde dış paydaşlar olarak Milli Eğitim Müdürlüğü, emniyet birimleri gibi paydaşlara; iç paydaşlar olarak ise öğretmenler, öğrenciler gibi paydaşlara vurgu yaptıkları görülmektedir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Sürecini Zorlaştıran Unsurlara İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Tema, Alt Tema ve Kodlar

Tema: Kriz Sürecinde Yönetimi Zorlaştıran Unsurlar	
Okul dışı unsurlar (Dış çevre)	Sosyal medya Yanlış bilgi akışı Bürokrasi
Okul içi unsurlar (iç çevre)	Tarafların iletişime kapalı olması Tecrübesiz personel Personelin aşırı kaygılı ve stresli olması Paydaşların görev ve sorumluluklarının bilincinde olmaması Paydaşların görev ve sorumluluklarını yerine getirmemesi Hızlı/ ani karar vermek

Tablo 4 incelendiğinde sosyal medya, yanlış bilgi akışı ve bürokrasi unsurlarının okul müdürlerinin kriz yönetimi sürecini zorlaştıran unsurlardan okul dışı unsurlar alt teması altında; tarafların iletişime kapalı olması, tecrübesiz personel, personelin aşırı kaygılı olması gibi unsurların ise okul içi unsurlar alt teması altında ele alındığı görülmektedir.

Tablo 5. Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Sürecini Kolaylaştıran Unsurlara İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Tema, Alt Tema ve Kodlar

Tema: Kriz Sürecinde İşleri Kolaylaştıran Unsurlar	
Okul dışı unsurlar (Dış çevre)	Destekleyici kurum ve kuruluşlar
Okul içi unsurlar (içsel unsurlar)	Personelin tecrübeli olması Açık iletişim sürecinin benimsenmesi Paydaşların görev ve sorumluluk tanımlarına dikkat etmesi Kriz yönetim ekibinin çalışma disiplinine sahip olması Koordinasyonun güçlü olması

Tablo 5 incelendiğinde destekleyici kurum ve kuruluşların okul müdürlerinin kriz yönetimi sürecini kolaylaştıran okul dışı unsur alt teması; personelin tecrübeli olması, açık iletişim sürecinin benimsenmesi, paydaşların görev ve sorumluluk tanımlarına dikkat etmesi, kriz yönetim ekibinin çalışma disiplinine sahip olması ve koordinasyonun güçlü olmasının ise kriz yönetimi sürecini kolaylaştıran okul içi unsurlar alt teması altında ele alındığı görülmektedir.

Okul Müdürlerinin Kriz Sonrası Döneminin Yönetilmesine İlişkin Görüşlerine Ait Bulgular ve Yorum

Okul müdürlerinin kriz sonrası dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri onların kriz süreçlerinin okullar üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri kapsamında değerlendirilmiştir. Tablo 6'da okul müdürlerinin, krizlerin okullar üzerindeki olumsuz etkilerine ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar; Tablo 7.'de ise okul müdürlerinin, krizlerin olumlu etkilerine ilişkin görüşleri doğrultusunda oluşturulan tema, alt tema ve kodlar yer almaktadır.

Tablo 6

Okul Müdürlerinin Krizlerin Okullar Üzerindeki Olumsuz Etkilerine İlişkin Görüşleri Doğrultusunda Oluşturulan Tema, Alt Tema Ve Kodlar

Tema: Krizlerin Okullar Üzerindeki Olumsuz Etkileri	
Alt Tema	Kodlar
Okul Yapı ve İşleyişi ile Kültürü Üzerindeki Olumsuz Etkiler	Eğitim-öğretim sürecindeki aksaklıklar Amaçlara ulaşma sürecinin olumsuz etkilenmesi Güven ortamının zarar görmesi Okul imajının olumsuz etkilenmesi

Bireyler Üzerindeki Olumsuz Etkiler	Gerginlik Stres Psikolojik sorunlar Tükenmişlik Örgütsel bağlılığın azalması Mutsuzluk Umutsuzluk Kaygı Motivasyon kaybı İtibar kaybı
-------------------------------------	--

Tablo 6 incelendiğinde eğitim-öğretim sürecindeki aksaklıklar, amaçlara ulaşma sürecinin olumsuz etkilenmesi, güven ortamının zarar görmesi ve okul imajının olumsuz etkilenmesi okul yapı ve işleyişi ile kültürü üzerindeki olumsuz etkiler; gerginlik, stres, psikolojik sorunlar, tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması, mutsuzluk, umutsuzluk, kaygı, motivasyon kaybı ve itibar kaybı ise bireyler üzerindeki olumsuz etkiler alt teması altında ele alındığı görülmektedir.

Tablo 7

Krizlerin Okullar Üzerindeki Olumlu Etkilerine İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Tema: Krizlerin Okullar Üzerindeki Olumlu Etkileri	
Alt Tema	Kodlar
Okul Yapı ve İşleyişi ile Kültürü Üzerindeki Olumlu Etkiler	Örgütsel yeniliği teşvik etmesi Destek kültürünün güçlenmesi İşbirliğine dayalı çalışma ortamının güçlenmesi Karar alma sürecine katılımın artması Örgütsel gelişimi desteklemesi
	Bilgi ve deneyim artması Tecrübe edinilmesi Tedbir alanlarının öğrenilmesi Titiz davranışın teşvik edilmesi Bireysel gelişimi desteklemesi
Bireyler Üzerindeki Olumlu Etkiler	

Tablo 7 incelendiğinde krizlerin okullar üzerindeki olumlu etkilerine ilişkin okul müdürü görüşlerinden hareketle okul yapı ve işleyişi ile kültürü üzerindeki olumlu etkiler ve bireyler üzerindeki olumlu etkiler alt temalarının oluşturulduğu görülmektedir. Bu temalar altında ele alınabilecek kodlar örgütsel yeniliği teşvik etmesi, destek kültürünün güçlenmesi, işbirliğine dayalı çalışma ortamının güçlenmesi, karar alma sürecine katılımın artması, örgütsel gelişimi desteklemesi (okul yapı ve işleyişi ile kültürü üzerindeki olumlu etkiler) ve bilgi ve deneyim artması, tecrübe edinilmesi, tedbir alanlarının öğrenilmesi, titiz davranışın teşvik edilmesi ve bireysel gelişimi desteklemesi (bireyler üzerindeki olumlu etkiler) şeklindedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmada ilk olarak okul yöneticilerinin kriz tanımları incelenmiştir. Okul yöneticilerinin kriz durumlarını okulların amaç ve hedeflerini tehdit eden ve huzursuzluğa yol açan durumlar olarak tanımladıkları görülmektedir. Literatürde yer alan kriz tanımları incelendiğinde benzer tanımların yer aldığı görülmektedir. Örneğin Richardson (1994:60), kriz durumlarını “örgütlerin stratejik amaçlarını tehdit eden durumlar” şeklinde tanımlamıştır. Ataman’a (2001:231) göre, kriz, örgütlerin amaç ve kaynaklarını tehdit ederek, varlığını sürdürme tehlikesi ile karşı karşıya gelmesine neden olan durumdur. Eğitim kurumlarında ise kriz “ani ve genellikle beklenmeyen bir zamanda, okul topluluğunun önemli bir bölümünü derinden ve olumsuz olarak etkileyen, çoğunlukla ciddi yaralanma ya da ölüm içeren bir durum” olarak tanımlanmaktadır (Akt: Aksoy ve Aksoy, 2003:39).

Araştırmanın ikinci alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin krizlerin kaynaklarına ilişkin görüşleri incelenmiştir. Müdürler, krizlerin kaynaklarını personelden

kaynaklanan krizler; öfke patlaması, tecrübesizlik, mevzuata hakim olmama vb., öğrencilerden kaynaklanan krizler; disiplin sorunları, sosyal medya kullanımı, kendine veya arkadaşlarına zarar verecek davranışlar sergileme ve fiziki/teknik alt yapıdan kaynaklanan krizler; su baskını vb. ve ulusal ve uluslararası krizler şeklinde ele alınmışlardır. Okullarda yaşanan krizlere dönük literatür incelendiğinde krizlerin kaynaklarına ilişkin araştırma sonuçları ile benzer çalışmaların yer aldığını görülmektedir. Herman (1994)'a göre okullarda meydana gelen krizler bireylerle, gruplarla, finansmanla, yöneticilerle ve büyük felaketlerle ilgili krizler şeklinde olabilmektedir. Ataman (2001), krizlere neden olan faktörleri dış çevre faktörleri ve iç çevre faktörleri olmak üzere iki grupta ele almıştır. Ekonomik etkenler, teknolojinin gelişmesi, toplumun ve kültürün etkileri, uluslararası ilişki faktörleri, doğal felaketler, hukuksal ve siyasi etkenler, rakiplerin politikaları dış (çevresel) faktörler; yönetimin niteliği, örgütsel yapı, örgüt kültürü ve örgüt iklimi ve örgütlerin yaşam evreleri ise iç faktörler arasında yer almaktadır (Can, 1999). Sayın (2008) krize neden olan okul içi etmenleri okul yönetimi, öğretmen, öğrenci ve diğer personel başlıkları altında; okul dışı etmenleri ise aile, çevredeki baskı grupları ve iş piyasası, donanım ve maddi kaynaklar, üst yönetim başlıkları altında ele almıştır. Araştırma sonuçlarında yer almamakla birlikte Genç (2004), örgütsel yapının okullarda krize neden olabileceğini belirtmiştir. Örgütlerin yeniliğe kapalı olması, geleneksel değerlerin örgütsel amaçların önüne geçmesi, esneklik ve organik örgütsel yapıdan uzak katı ve mekanik örgüt yapısının krizlerin nedenleri olabileceği belirtilmektedir. Benzer şekilde (Asuankutlu ve Safran, 2003) da katı hiyerarşik örgüt yapısına bağlı olarak örgütsel iletişimin etkin gerçekleştirilememesinin örgütlerde krize neden olabileceğini belirtmektedir. Pira ve Sohodol (2008) ise örgütlerde krize neden olan en önemli faktörlerden birinin yönetim kademesine bağlı faktörler olduğunu belirtmektedir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin kriz öncesi dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu doğrultuda okul müdürlerinin, okullarında kriz yaşanmadan önce bir başka ifade ile okullarında kriz yaşanmaması için fiziki /alt yapıya bağlı krizlere yönelik tedbirler kapsamında okulda tehlike yaratacak durumların düzenlenmesi; idareciler, öğretmenler ve yardımcı personelden kaynaklanan krizlere yönelik tedbirler kapsamında hizmet içi eğitim verilmesi, okul kültürünün güçlendirilmesi, toplantılar düzenlenmesi ve öğrencilerden kaynaklanan krizlere yönelik tedbirler kapsamında ise rehberlik servisinin aktif çalışmasının sağlanması, açık iletişim kurulması gibi faaliyetlerde buldukları görülmüştür. Literatürde krize yönelik tedbirlerin kriz yönetiminin "hazırlık ve önleme" aşamasında ele alındığı görülmektedir. Bu kapsamda okul yöneticilerinin kriz planı hazırlaması ve bu planda belirtilen - Okulların daha önce hiçbir yerde belirtilmemiş ayrı bir telefon numarası olması, Çevre okullarda yaşanacak olası bir krize karşı her okulun bu krizden en az düzeyde etkilenmesini sağlayacak ikinci bir krize hazırlık planı olması, Kriz anında velilerin okula hücum etmeleri önlenmesi, Medya kuruluşlarıyla ilgilenecek, onları bilgilendirecek bir sözcü belirlenmesi, Medya mensupları okuldan uzak tutulmalı, gerekirse okulun internet sitesinden krizle ilgili son gelişmeler ilk ağızdan duyurulması, Kriz anında kullanılmak üzere okul binasının stratejik yerlerine acil durum dolapları yerleştirilmesi, Kriz anında öğrencileri binadan çıkarıp güvende olmalarını sağlayacak bir yerleşim birimi belirlenmesi, Öğrencilere ve personele, üzerinde isimleri yazılı künyeler takılması, Acil durumlarda kullanılmak üzere sınıflara ikaz düğmeleri yerleştirilmesi, Sınıflara ya da koridorlara kapalı devre kamera sistemi yerleştirilmesi, Kriz sonrasında tüm okul işgörenleri ve öğrenciler için profesyonel danışmanlık hizmeti alınması ve psikolojik destek sağlanması gibi tedbirlerin ön plana çıktığı görülmektedir (Akt: Ocak, 2006). Brickman, Jones ve Groom (2004) ise alınacak tedbirleri muhtemel kriz durumlarının belirlenmesi ve hazırlanan kriz yönetim planı kapsamında işgörenler arasında gereken koordinasyonun yapılması; okul binasının tüm giriş çıkışları (pencereler, kapılar, havalandırma boşlukları vb.), elektrik panoları, sigortalar, su vanaları, telefon paneli ve gaz vanalarının okul yerleşim planlarında işaretlenmesi ve bu planların herkesin göreceği yerlere asılması; Kriz anında aileleri ve medya kuruluşlarını bilgilendirecek kriz sözcüsünün belirlenmesi; kriz yönetim merkezinin belirlenmesi ve okul müdürlerinin her kriz durumu için alternatif boşaltma prosedürleri hazırlaması şeklinde ele almıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin kriz sürecinin yönetilmesine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amacıyla kriz sürecindeki rol ve sorumluluklarına ilişkin görüşleri; kriz sürecinde iş birliği yaptıkları paydaşlara ilişkin görüşleri ve kriz sürecini yönetilmesini kolaylaştıran ve zorlaştıran durumlara ilişkin görüşleri incelenmiştir. Okul müdürleri kriz sürecindeki rol ve sorumluluklarını tanımlarken kriz öncesi döneme ait rol ve sorumluluklar; okulda disiplini sağlamak, olumlu ve destekleyici ortam oluşturmak, yönetmeliklerin uygulanmasını sağlamak vb., kriz anına ilişkin rol ve sorumluluklar; yapıcı ve uzlaşmaya dayalı bir ortamın oluşmasını sağlamak, soğukkanlı davranmak, hızlı karar vermek, ilgili kurum veya kişileri bilgilendirmek vb. ve kriz sonrası döneme ait rol ve sorumluluklar; normale dönüş sürecini hızlandırmak, hesapverebilir olmak vb. şeklinde sıralamışlardır. Karakuş ve İnandı (2018) tarafından Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin incelendiği araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmen algılarına göre, okul yöneticileri kriz öncesi ve kriz sonrası döneme ait kriz yönetim becerilerini “çoğunlukla”, kriz döneminde “bazen” yerine getirmektedir. Ulutaş’ın (2010) öğretmen algılarına göre yöneticilerin kriz yönetme becerilerini incelediği araştırmasının sonuçlarına göre de okul yöneticileri kriz yönetimi becerilerini “çoğunlukla” yerine getirmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın sonuçlarıyla benzer şekilde okul yöneticilerinin kriz süreçlerinde kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmek, Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamak, Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında iş birliği sağlamak, Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmek gibi rol ve sorumlulukları yerine getirdikleri söylenebilir.

Okul müdürlerinin kriz anının yönetilmesine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amacıyla üzerinde durulan bir diğer konu kriz sürecinde işbirliği yapılan paydaşlardır. Okul müdürleri kriz sürecinde İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Emniyet birimleri, yargı organları, sivil toplum kuruluşları, veliler gibi iç ve dış paydaşlarla işbirliği yaptıklarını ifade etmişlerdir. Sayın (2008) ortaöğretim kurumu yöneticilerinin krizleri yönetme sürecinde kimlerden yardım aldıklarını incelemiş ve okul yöneticilerinin okul içindeki bireyler, okul-aile-öğrenci iletişimi, çevre iş sahipleri, sağlık kuruluşları ve emniyet güçlerinden yardım aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Ocak (2006) araştırmasında kriz anlarında İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile işbirliği yapıldığı sonucuna ulaşmıştır.

Okul müdürlerinin kriz anının yönetilmesine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amacıyla üzerinde durulan bir diğer konu kriz yönetimini zorlaştıran ve kolaylaştıran unsurlara ilişkin görüşleridir. Okul müdürleri kriz yönetimi sürecini zorlaştıran unsurları sosyal medya, yanlış bilgi akışı ve bürokrasi gibi okul dışı unsurlar ve tarafların iletişime kapalı olması, tecrübesiz personel, personelin aşırı kaygılı ve stresli olması, paydaşların rol ve sorumluluklarının bilincinde olmaması ve rol ve sorumlulukları yerine getirmemesi gibi okul içi unsurlar şeklinde özetlemişlerdir. Kriz yönetimi sürecini kolaylaştıran unsurları da destekleyici kurum ve kuruluşlar (okul dışı unsurlar) ve personelin tecrübeli olması, açık iletişim sürecinin benimsenmesi, paydaşların görev ve sorumluluk tanımları doğrultusunda hareket etmesi, kriz yönetim ekibinin çalışma disiplinine sahip olması gibi okul içi unsurlar kapsamında değerlendirmişlerdir. Sezgin (2003) okul yöneticilerinin krizi inkar etmelerinin kriz yönetimi sürecini zorlaştıran bir unsur olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca örgütsel değişime ve yeniliğe kapalı olmak, krizi bir bireye veya birime bağlamak kriz yönetimi sürecini zorlaştıran unsurlar arasındadır (Sayın, 2008).

Araştırmanın son alt problemi doğrultusunda okul müdürlerinin kriz sonrası dönemin yönetilmesine ilişkin görüşleri incelenmiştir. Bu kapsamda okul müdürleri krizlerin okul üzerindeki olumlu ve olumsuz etkilerine vurgu yaptıkları görülmüştür. Okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda krizlerin okullar üzerindeki olumsuz etkileri okul yapı ve işleyişi ile kültürü üzerindeki olumsuz etkiler; eğitim öğretim sürecinde meydana gelen aksaklıklar, amaçlara ulaşma sürecinin olumsuz etkilenmesi, güven ortamının zarar görmesi ve okul imajının olumsuz etkilenmesi şeklinde iken bireyler üzerindeki olumsuz etkileri stres, gerginlik, psikolojik sorunlar, tükenmişlik, örgütsel bağlılığın azalması, mutsuzluk, umutsuzluk, kaygı, motivasyon kaybı ve itibar kaybı şeklinde ele alınmıştır. Krizlerin okullar üzerindeki olumlu etkileri de okul yapı ve işleyişi ile kültürü üzerindeki olumlu etkiler; örgütsel yeniliğin teşvik edilmesi, destek kültürünün

güçlenmesi, işbirliğine dayalı çalışma ortamının güçlenmesi vb. ve bireyler üzerindeki olumlu etkiler; bilgi ve deneyimin artması, tecrübe edinilmesi, tedbir alanlarının öğrenilmesi vb. şeklinde ele alınmıştır. Literatürde krizlerin olumlu ve olumsuz etkilerine ilişkin pek çok görüşün yer aldığı görülmektedir. Krizlerin olumsuz sonuçlarının ele alındığı çalışmalarda Doğanalp (2009: 133) krizlerin olumlu sonuçlarını şu şekilde sıralamışlardır: yeni rekabet avantajları için fırsatlar doğar, örgütteki üst düzey ve teknik alandaki insan kaynakları güçlendirilir, örgütün örgütsel ve toplumsal değerleri arasında bir bütünleşme görülür, paydaşların değeri anlaşılır, çalışanların örgüte ve işlerine verdikleri önem artar, yapısal olarak yeni düzenlemelere gidilir, yöneticilerle çalışanlar birbirlerine yaklaşır, kriz deneyimi örgütsel çevikliği artırır, ekip çalışması artar. Aydemir ve Demirci (2005) ise krizlerin örgütlere değişim, büyüme, öğrenme ve uluslararasılaşma fırsatı sunacağını belirtmiştir. Canöz ve Gedikçi Öndoğan (2015) kriz durumlarının olumsuz etkilerini toplumun beklentileri ve müşterilerin mal ve hizmetlere karşı tutumlarının değişikliği bağlamında ele almışlardır.

KAYNAKLAR

- Akıncı, Z. (2010). *Konaklama işletmelerinde kriz yönetimi: Alanya bölgesindeki konaklama işletmelerinde kriz sürecinde karşılaşılan sorunların tespit ve çözümüne yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksoy, H. H., ve Aksoy, N. (2003). Okullarda krize müdahale planlaması. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES)*, 36(1), 37-49.
- Asuankutlu, T. ve Safran, B. (2003). "Stratejik açıdan kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme". *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 21(6).
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi-temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Atkinson, A.J. (2002). *Resource guide for crisis management in Virginia Schools*, Virginia Department of Education, Richmond, Virginia
- Aydemir, M. ve Demirci, M. (2005). "Son dönemlerde yaşanan krizlerin işletmeler üzerindeki olumlu etkilerinin analizi", *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 29/1, 65-81.
- Barton, L. (1994). "Crisis management: Preparing for and managing disasters", *The Cornell and Restaurant Administration Quarterly*. 35 (2).
- Bıyıkoglu, C. (2020). *İlköğretim okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bozkurt, Ö., Turgay, E. ve Seriyi, S. (1998). *Kamu yönetimi sözlüğü*. Ankara: TODAİE Yayın No: 283.
- Brickman, H.K; Jones, S.E; Groom, S.E. (2004): "Evolving School-Crisis Management Since 9/11, *Education Digest*, 69 (9), 29-35
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi
- Canöz, K., ve Gedikçi Öndoğan, A. (2015). Kriz yönetiminde dönüşümcü liderin rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Çetin, A. (2001). *Örgüt-çevre etkileşimi açısından kriz yönetimi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Demirtaş, H., (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul

- Doğanalp, B. (2009). "Kriz döneminde transformasyonel lider davranışlarının işletme performansı bağlamında fırsat yönetimine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 133.
- Gainey, B. S. (2009). Crisis management's new role in educational settings. *Clearing House*, 3, 267-274.
- Genç, N. (2004). *Yönetim organizasyon-çağdaş sistemler ve yaklaşımlar*. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Herman, Jerry J. (1994). *Crisis management. a guide to school crisis and action taken*. Corwin Press, Inc. , California.
- Karakaya, A. (2004). "Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma", *Teknoloji*, 7 (2), s.225-233.
- Karakuş, A., & İnandı, Y. (2018). Ortaokul yöneticilerinin okullarında yaşanan kriz durumlarını yönetme becerilerinin incelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 500-518.
- Koçel, T., (1993). *İşletmelerde Kriz Durumlarında Yönetim Uygulamaları, Zaman Yönetimi ve Kriz Yönetimi Semineri*, TÜSSİDE, 26-28 Mayıs.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass.
- Ocak, Y. (2006). *Ortaöğretim okullarında kriz yönetimi (Edirne ili örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Trakya Üniversitesi.
- Öcal, E., Oral, E.L., Erdis, E. (2006), Crisis management in Turkish construction industry. *Building and Environment*, 41(11), 1498-1503.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19: 93-114.
- Özsezer, S. (2014). Liselerde kriz yönetimine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. Yüksek Lisans Tezi, Uşak Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pauchant, T., & Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pearson, C. M. & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of management review*, 23(1), 59-76.
- Pedersen, C. L., Ritter, T., & Di Benedetto, C. A. (2020). Managing through a crisis: Managerial implications for business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 314.
- Pira, A. ve Sohodol, Ç. (2008). *Kriz yönetimi* (2. Baskı). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Richardson, B. (1994). "Crisis Management and Management Strategy- Time to Loop the Loop?" *Disaster Prevention and Management*, 3(3), 59-80.
- Ritchie, B. W. (2004). "Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management", *Tourism Management*, 25, 669-683.
- Rose, P., Beeby, J., & Parker, D. (1995). Academic rigour in the lived experience of researchers using phenomenological methods in nursing in nursing. *Journal of Advanced Nursing*, 21(6), 1123-1129.
- Sarı,E. Ve Sarı, B. (2020). Kriz zamanlarında eğitim yönetimi: COVID-19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim kurumlarında kriz yönetimi stratejisinin incelenmesi (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi.
- Sezgin, F. (2003). Kriz yönetimi. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (8), 181-195.

- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz oluşum süreci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşım. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4 (1).
- Tekin, M. ve Zerenler, M. (2008). *İşletmelerde kriz yönetimi*, Konya: Günay Ofset
- Tutar. H.(2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz yönetimi ve dönüşümcü liderlik*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Van Manen, M. (2007). Phenomenology of practice. *Phenomenology & Practice*. 1(1), 11-30.