

RESMİ İLK ve ORTAÖĞRETİM OKULLARI MÜDÜRLERİNİN OKULLARINDAKİ KRİZ DURUMLARINA İLİŞKİN YAKLAŞIMLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Evaluation of Approaches Which Belong To Principals Who Work For Official Primary and High Schools Which Are Related to Crises Which Occur at Their Schools

Yusuf İNANDI ¹

Özet

Bu araştırmanın ana amacı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki okul yöneticilerinin, ne tür durumları kriz olarak kabul ettiklerini ortaya koymaktır. Araştırmada okul müdürlerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi nedeniyle nitel çalışma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Mersin ili ilköğretim ve ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise amaçlı ve amaçsız şekilde seçilen 10 ilköğretim ile 10 ortaöğretim okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada veriler, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile toplanmış; toplanan veriler kendi içinde kategorilere ayrılarak anlamlı bütünler şeklinde verilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonucunda, genel olarak araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kriz durumuyla ilgili görüşlerini betimlemek olanaklıdır. Tüm okul yöneticilerinin, okulun dengesini bozan her durumu kriz olarak kabul ettikleri anlaşılmaktadır. Yöneticiler okullarında en sık karşılaştıkları kriz durumlarını, madde bağımlılığı; okul dışından çetelerin saldırıları; şiddet olayları; aletli saldırılar ve sel baskınları olarak ifade etmişlerdir. Belirtilen kriz durumlarına karşı yöneticilerin bir kısmı krize hazırlıklı olduklarını bir kısmı da böyle bir hazırlığın olmadığını ifade etmişlerdir. Yöneticilerin görüşlerine göre krize hazırlıklı olanların krizin çözümünde daha etkili oldukları anlaşılmaktadır. Krize hazırlıklı olduklarını söyleyen okul yöneticilerinin kriz ekibindeki kişilerin hiçbiri profesyonel bir eğitim almamışlardır. Ayrıca araştırma sonucunda okul yöneticilerinin çoğunun okullarının risk analizini yapmadıkları da anlaşılmaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kriz, kriz yönetimi, krize hazırlık, okul yöneticisi

Abstract

The main goal of this study is to deduce "what kinds of events are being accepted as crises by the principals who work for official primary and high schools?" As a result of analysing opinions of principals during crises deeply qualitative study method is used in this study. The study universe of this study is formed by the headmasters who work at primary and high schools in Mersin in 2006-2007 academic year. And the sampling group is formed by the 10 principals who work for primary schools and 10 principals who work for high schools which are chosen purposefully or not. In this study data are collected by semi-guided interview method and collected data are categorized and given

¹ Yrd.Doç.Dr. Mersin Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Yenişehir-Mersin, e-mail: inandi@mersin.edu.tr , inandyusuf@gmail.com

in a meaningful supplementary way. At the end of the study it is possible to identify the opinions of principals about crises who participated the research. Events which spoil the balance of their school is accepted as crises by all the principals. Principals expressed that the most seen crises are addiction, attacks from outside, violence, attacks with appliances and flood. Some of the headmasters told that they are ready against those kinds of crises whereas the others told that they are not ready against those crises. According to the opinions of headmasters the ones who are ready against those crises are more effectual at resolving the crises than the others. No one had got any professional education in the teams of principals who tell that they are ready for any crises besides these it is detected that most of the headmasters didn't have the risk analyze of his school.

Key words: Crises, crises management, to be ready against crises, principals

Giriş

Kriz kavramı, farklı konu alanlarınca farklı şekillerde tanımlanmakla birlikte genel olarak bir denge durumunun bozulması olarak ifade edilmektedir. Bu denge durumu, bireysel bazda ve örgütsel bazda olabileceği gibi grup bazında ve doğal durumlarda da olabilmektedir. Örneğin, Mitchell ve Resnick (1981) krizi bir duygusal karışıklık olarak ifade ederken; Uçar (2003) ve Erkan (1996) krizi bir bireyin, grubun, örgütün ya da topluluğun normal işlevlerini yerine getirmesini engelleyen, acil ilgi ve çözüm gerektiren tolere edilemeyen, sıra dışı beklenmeyen bir durum olarak ifade etmektedir. Berman, Davis ve Gillen (1998)'e göre kriz, ani ve kısa süreli olup, kabul edilemez veya tehlikeli davranışlara sebebiyet veren durumlardır. Sonuç olarak bir sistemde veya bir organizmada denge durumunun bozulmasına, kriz denilmektedir.

Okullarda örgütün denge durumunu bozan "krizleri" iki ana başlık altında toplamak olanaklıdır; a) *verilen hizmetin doğasından kaynaklanan krizler*. b) *dış etkenlerden kaynaklanan krizlerdir*. Bunlar daha çok siyasal ve ekonomik krizler olmakla birlikte, doğal afetler ve felaketler de bu tür krizlerin içerisinde yer almaktadır. Belirtilen kriz durumları bazen bireysel müdahaleyi bazen de toplumsal müdahaleyi gerektirebilmektedir.

a- Okullarda hizmetin doğasından kaynaklı krizlere bakıldığında öncelikle okul yöneticilerinin çeşitli durumları yönetme konusundaki yetersizlikleri veya yanlış uygulamaları, krizin kaynağı olabilmektedir. Alanın da uzman olmayan ve yeterli deneyime sahip olmayan yöneticiler, hem personelle ilişkisinde hem de öğrencilerle ve velilerle oluşan ilişkilerinde çatışma yaşayabilmekte ve bu çatışmayı da fonksiyonel bir şekilde yönetemediği zaman çok derin krizlerin yaşanmasına yol açabilmektedirler.

Hizmetin doğasından kaynaklanan krizlerin önemli bir kısmı da öğretmenlerden kaynaklanabilmektedir. Öğretmenler de okul yönetimi, öğrenciler ve diğer öğretmenlerle olan ilişkilerinde krizler yaşayabilmektedir. Öğretmenlerin öğrencilerine, hatta diğer öğretmenlere ve yöneticilere şiddet uygulaması, öğretmenlerden kaynaklanan önemli kriz durumlarından bir kaçıdır. Kuşkusuz bu kriz durumlarının çeşidini artırmak mümkündür.

Öğretmenlerin yanı sıra öğrenciler de okulda yaptıkları beklenmedik olumsuz davranışlarla krizin kaynağı olabilmektedir. Özellikle öğrencilerin kriz kaynağı olduğu durumlarda yerinde ve zamanında müdahale edilmezse krizin boyutunun derinleşmesi ve çözümün zorlaşması kaçınılmaz olmaktadır. Öğrenci kaynaklı olarak, okullarda son zamanlarda sıklıkla karşılaşılan kriz durumları ise yaralanmalı kazalar, ölümler, cinayetler, bulaşıcı hastalıklar, derslerden kaçma, kavga etme, çete oluşturma, çetelere katılma ve ahlaki değerlere aykırı davranışlarda bulunmadır. Yine öğrencilerin kendi arkadaşlarına, okul eşyalarına, öğretmenlere ve diğer eğitim personeline de zarar verdiği kriz durumları okullarda oldukça sıkça yaşanabilmektedir.

Okullardaki yardımcı işgörenler de bazen krizin kaynağı olabilmektedirler. Yardımcı işgörenlerin okullardaki tutum ve davranışları öğrencilere model oluşturacağı için önemlidir. Eğitim ortamına uygun olmayan tutum ve davranışlar sergileyen yardımcı işgörenler, öğrencileri olumsuz etkileyebilmektedirler.

Bazı durumlarda, veliler ve okul çevresindeki kurumlar da krizin kaynağı olabilmektedir. Eğitim örgütleri üzerinde etkisini artıran aileler, okul koruma dernekleri ve okul aile birliklerinde örgütlenerek okul yönetimi ile zaman zaman çatışma içerisine girebilmekte, bireysel ve grup olarak bazı şeylere karşı çıkarak, yönetim ve öğretmenlere çeşitli ortamlarda baskı yapabilmektedirler. Yönetim ve öğretmenlerin de karşılık vermesi sonucunda zaman zaman fonksiyonel olmayan çatışmalar yaşanmakta ve örgütün verimliliği olumsuz etkilenmektedir.

b- Okullarda dış etkenlerden kaynaklanan krizlerde oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Doğal afetler içerisinde depremler, sel baskınları, yangın olayları önemli bir yer tutmaktadır. Yine ülke yönetimi içerisindeki siyasi krizler, ekonomik krizler ve diğer birçok kriz de kuşkusuz buraya eklenebilir. İster hizmetin niteliğinden isterse dış etkenlerden kaynaklı krizler olsun okul yönetiminin bu tür krizlere karşı hazırlıklı olması gerekmektedir.

Okullarda Kriz Yönetimi

1. Krize hazırlık: Okulların birçok kriz ve şiddet olayına maruz kalması, okul yönetimlerini yeni arayışlara sokmuştur. Okul yöneticileri kendi çabaları ile değişik tehlikelerden okullarını korumaya çalışmakla birlikte, bazı kriz durumlarında çaresiz kalabilmektedir. Okul yönetiminin bazı kriz durumlarında çaresiz kalmalarının nedenlerinden biri okul yönetiminin krize hazırlıklı olmamasıdır (Perea ve Morrison, 1997). Okul yönetimi, geleceğimizi teslim edeceğimiz öğrencileri korumalı, krizi hazırlıklı olarak beklemeli ve krize müdahale etmede en üstün çabalarını ortaya koyabilmelidir (Blythe, 2001, s.16).

Bunun yanı sıra okul yönetimi, kriz öncesinde okul için öngörülebilir risklerin analizini yapmalıdır. Öngörülebilir risklerin analizinin yapılması risk yönetiminin en önemli unsurlarından birini oluşturmaktadır. Risk yönetimi, tüm okul yönetiminin ve okuldaki diğer işgörenlerin tam desteğini de

gerektirir. Bu destek olmaksızın risk yönetimi planları ve krize müdahale planlarının çok fazla önemi yoktur. Bu nedenle hedef, tüm okul işgörenlerini kapsayan ve onların bu plan içinde aktif olarak yer almasını sağlayan bir kültür yaratılması olmalıdır (Schirick, 2002, s.47). Risk analizinde ve risk yönetiminde planlama ilk adımdır. Bu nedenle okulu etkileyecek tüm risk durumlarının bir listesinin ve tanımlamalarının yapılabilmesi amacıyla tüm işgörenler ve danışmanlar bir araya getirilmeli ve krizin kimleri nasıl etkileyeceği değerlendirilmelidir (Siegel,1991).

- 2. Krize müdahale ekibinin oluşturulması:** Krize müdahale ekibi, hızlı karar verebilme yeteneğine ve yetkisine sahip olan bireyleri içermelidir. Ekibin önemli iki temel görevlisi ekip lideri ve ekip yazmanıdır. Ekibin okul yönetimi tarafından okul sistemi içerisinde veya dışından belirlenecek yardımcı üyelerinin ekibin, özelliklerine uygun alanlardan olmasına dikkat edilmelidir. Özellikle hukuk, güvenlik, psikoloji-psikiyatri, idari bilimler ve halkla ilişkiler konularında eğitim almış ve deneyim sahibi üyeleri içeren birçok disiplinin, sözü edilen krize müdahale ekibi içinde temsil edilmesi en uygun olanıdır. Bu nedenle iyi bir kriz yönetimi, kriz ortaya çıktıktan sonra, krize müdahale etmekle değil, krize her zaman hazırlıklı olmakla yapılır. Ayrıca, bazen kriz ortaya çıktığında krize müdahale ekibinin yanında yardımcı diğer birimlerden de destekler alınabilir. Bu durum krizin özelliğine göre değişebilir.
- 3. Krize müdahale ekibinin eğitilmesi:** Eğitim krize müdahale ekibi üyelerinin tamamı için olduğu kadar yöneticiler ve diğer işgörenler için de geçerlidir. Bu eğitimler sürekli olmalı ve belirli zaman aralıkları ile uygulamaları yapılmalıdır (Blythe, 2001, s. 17). Poland ve diğerleri (1999), bu eğitimlerin öncelikle okul psikologları tarafından alınması gerektiğini belirtmiş ancak bu tür eğitimli psikologların sayısının da oldukça az olduğunu ifade etmiştir.
- 4. Krize müdahale planlarının hazırlanması:** Etkili bir krize müdahale planı, okul yönetim planlarının hayati parçalarından birini oluşturmaktadır. Krize müdahale planlarındaki bütün ayrıntıların, krize müdahale ekibi tarafından bilinmesinin yanında diğer işgörenlerin de bu konularda bilgilendirilmesi gerekmektedir. Krize müdahale ekibi, krizde anahtar rol oynarken diğer işgörenler de krize müdahale ekibinin işini zorlaştırmamalıdır. Ayrıca, olası durumlar karşısında yapılan planların sonucunda denge durumunun tekrar nasıl sağlanacağı da belirlenmelidir. Bu nedenle planda bulunacak hareket tarzları, ekip

elemanlarını acil olarak, kısa vadeli ve devam eden sorunların çözümüne ilişkin yapmaları gerekenler konusunda, ebeveynleri, basını, öğrencileri, okul personelini bilgilendirerek onların rahatlamalarını sağlamalıdır. Planda bulunması gereken bir başka özellik ise okullarda kriz anında çeşitli acil telefon numaralarının, haber verilecek kişilerin listesinin, özel konuların, çalışma örneklerinin, tahliye planlarının ve okula ait diğer özel bilgileri içerecek uygun bir talimatnamenin hazırlanmasıdır. Bu talimatnamede ise krize ilişkin tüm soruların cevabı olmalıdır.

- 5. Krize müdahale:** Krizin niteliği veya boyutu ne olursa olsun, kriz ortaya çıktıktan sonra yapılması gereken bazı işler vardır. Bunlardan biri kriz müdahale ekibinin toplanmasıdır. Kriz ortaya çıktıktan sonra krizin niteliği, alınacak tedbirler ve ekip üyelerinin görevleri kısaca ve hızlı bir şekilde gözden geçirilmelidir. Ekip üyeleri uzmanlık alanlarına göre krize müdahale etmeye başlamalıdır (Siegel,1991).

Bu adımdan sonra ilgililerin, okula çağırılması gerekmektedir. Krizin niteliğine göre yine ilgili sağlık ekibi, itfaiye, semt karakolundan görevliler okula çağırılabilir. Burada da ilgililerin kendi sorumluluk alanlarına göre müdahale etmeleri istenir (Archer,1992).

Daha sonra krizle ilgi üst makamlar bilgilendirilir. Krizin niteliği bildirilirken üst makamlardan ihtiyaç duyulan malzemeler ve destekler krize müdahale ekibi ve yöneticiler tarafından istenir. Bu aşamadan sonra ise krizin mesai saati içerisinde olup olmamasına bakılarak gerekli çalışmalar yapılır. Eğer kriz mesai saati dışında ise çeşitli yollarla öğretmenlere ulaşılır ve mesai saatinden önce bir toplantı yapılarak tüm açıklamalar yazılı olarak verilir ve anlatılır. Çünkü sadece sözel olarak anlatılanlar ve farklı farklı kişiler tarafından anlatılan olaylar bazen gerçek durumlarla hiç ilgisi olmayan yönlere kayabilmektedir.

Öğretmenlerden sonra öğrenciler olay konusunda yazılı olarak bilgilendirilmeli ve bu açıklamalar mutlaka doğruları yansıtmalıdır. Öğrencilerin olay hakkında bilgilendirilmesi iki şekilde olabilir. Bunlardan birincisi, kriz ekibi her dersliğe girerek tüm sınıfları olay hakkında bilgilendirebilir ya da sınıf öğretmenlerine yazılı bir metin verilerek öğretmenlerin bu durumu öğrencilere nasıl anlatacakları açıklanabilir. Her iki bilgilendirme yöntemi de öğrencilere verilecek bilgiler konusunda uygundur. Ancak çok büyük gruplara hoparlörle bilgi vermek büyük karmaşaya ve kriz durumunun daha da güçleşmesine neden olabilir. Bu nedenle ister kriz müdahale ekibi isterse öğrencileri bilgilendirmekle görevli öğretmenler, öğrencilerle iletişim kurarken, öğrencilerin duygu ve düşüncelerini ifade etmelerine olanak sağlamalıdır. Öğrencilerin gelişimsel düzeylerine uygun açıklamalar yapılmalıdır. Boş ve gereksiz cümlelerle öğrencilerin kafalarının karıştırılması engellenmelidir. Bazı öğrenciler meydana gelen olayda kendilerini suçlayabilirler. Bu durumda öğrencilerin kendilerini suçlu

hissetmelerini önleyecek açıklamalar yapılmalıdır. Özellikle küçük yaşta çocuklara açıklama yapılırken oldukça dikkatli davranmak gerekir. Öğrencilerin inançlarına ilişkin krizler söz konusu olursa bir rehber öğretmen eşliğinde ailelerine yönlendirmek daha yararlı olabilir (Erkan, 1996).

Velilerin kriz hakkında bilgilendirilmeleri de oldukça önemlidir. Velilere ulaşılabilir için her türlü iletişim araçları kullanılabilir. Ayrıca krize ilişkin bilgiler doğru şekilde verilmeli ve gerekirse velilerden de destek alınabilmelidir.

Kriz konusunda kitle iletişim araçlarından nasıl yararlanılacağı da oldukça önemlidir. Çünkü herhangi bir kriz anında, özellikle medya, kısa sürede olay yerinde olabilmektedir. Bu durumda medyadan doğru biçimde yararlanmak önemlidir. Ayrıca medyaya krizle ilgili bilgi verecek kişi de krize müdahale ekibi tarafından belirlenmeli ve sadece doğru olan bilgiler verilmelidir. Kişisel yorumlardan kaçınılmalıdır. Yine medya ile iletişime geçen temsilcinin sarf ettiği her söz kayıt altına alınmalıdır. Bu nedenle bu temsilcinin ne söylediğine dikkat etmesi gerekir. Özellikle medyanın kendisini doğru anlayıp anlamadığını kontrol etmelidir (Poland, 2001, s.2).

Son olarak krizden etkilenen okul işgörenlerine psikolojik destek sağlanmalı ve bir durum değerlendirmesi yapılmalıdır. Bütün bu aşamaların sağlıklı bir şekilde yerine getirilmesi kriz durumlarının daha az hasarla atlatılmasını sağlayabilir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin kriz durumlarına ilişkin yaptıkları çalışmaların neler olduğu bu araştırmanın sorun kaynağını oluşturmaktadır. Bu nedenle Mersin ilindeki okul yöneticilerine kriz durumlarına ilişkin sorular yöneltilmiş ve onlardan görüşler alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Resmi ilköğretim ve ortaöğretim okullarındaki yöneticilerin okullarındaki kriz durumlarına ilişkin yaklaşımlarının değerlendirilmesi, bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1- Okul yöneticileri okullarındaki olası kriz kaynaklarını nasıl tanımlamaktadırlar?
- 2- Okul yöneticileri krize hazırlık konusunda okullarında ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
- 3- Okul yöneticileri okullarında krize müdahale ekibi kurma ve eğitimlerine ilişkin ne tür çalışmalar yapmaktadırlar?
- 4- Okul yöneticileri kriz sonrasında nasıl bir değerlendirme ve yönlendirme çalışması yapmaktadırlar?
- 5- Okul yöneticilerinin okullarındaki risk durumlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Yöntem

Günümüzde nitel ve nicel araştırmaların hangisinin daha geçerli veya daha önemli olduğu konusu sıkça tartışılmaktadır. Nicel araştırmayı savunanlar gerçekliği, bireylerden soyutlanabilecek ve neden sonuç ilişkileri

ile açıklanabilen bir olgu olarak yani gerçekliği sayısallaştırma işi olarak ele almaktadırlar (Kaptan, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2003). Nitel araştırmacılar ise sosyal bilimlerde genellenebilecek yasalar aramak yerine, gerçekliği her gün yeniden kurulan karmaşık ve bireylerin bu süreçte aktif olarak bulunması olarak ele almaktadır. Bu çalışmada küçük gruplarda araştırma konusunun derinlemesine incelenmesine ve araştırmacıya ayrıntılı bakış açıları sağlaması nedeniyle nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu anlamda geniş çaplı yapılan toplum araştırmalarında derinlemesine inilememesi ve özellikle küçük gruplardaki bireylerin veya kümeler arasındaki ilişkilerin gözden kaçan ayrıntıların olması nedeniyle nitel araştırmalar oldukça zengin bir bakış açısı sunmaktadır. Yine sayılardan çok sözlerin, deney ve ölçümlerden çok gözlem ve yorumun davranış ve tutumların kendisinden çok da anlamlarının önemli olduğu durumlarda bu yöntemin kullanılması uygundur (Kümbetoğlu, 2005). Bu araştırmanın okul müdürlerinin kriz durumlarına ilişkin görüşlerinin derinlemesine incelenmesi nedeniyle nitel çalışma yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini 2006-2007 öğretim yılında Mersin ilinde merkez ilköğretim ve ortaöğretim okullarında çalışan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise amaçlı ve amaçsız şekilde seçilen 10 ilköğretim okulu müdürü ile 10 ortaöğretim okulu müdürüdür. Müdürlerin görev yaptıkları okullar ise Tablo 1 de açıklanmıştır:

Tablo 1 Örnekleme Alınan Okulların İsimleri

| İlköğretim Okulları | Ortaöğretim Okulları |
|------------------------------------|------------------------------|
| Viranşehir Develi İlköğretim Okulu | Paris Kokulu Lisesi |
| Alsancak Lions İlköğretim Okulu | Şevket Pozcu Lisesi |
| Vali Şenol Engin İlköğretim Okulu | Davultepe Lisesi |
| Mezitli Belediye İlköğretim Okulu | Mezitli Çok Programlı Lisesi |
| Akkent İlköğretim Okulu | Süs Bitkiler Anadolu Lisesi |
| Necdet Ülger İlköğretim Okulu | Atatürk Lisesi |
| Güney İlköğretim Okulu | Sabancı Anadolu Lisesi |
| Güneş İlköğretim Okulu | Dumlupınar Lisesi |
| Selçuklar İlköğretim Okulu | Salim Yılmaz Lisesi |
| Çiftlikköy İlköğretim Okulu | Endüstri Meslek Lisesi |

Araştırmada 6 ilköğretim okulu ve 6 ortaöğretim okulu şans yoluyla seçilmiştir. Geriye kalan 4 ilköğretim ve 4 ortaöğretim okulu ise amaçlı olarak seçilmiştir. Bazı durumlarda araştırmacılar çalışmanın amacına hizmet edecek bilgilere doğrudan ulaşmak isteyebilirler ve bu durumda doğrudan örnekleme kendileri amaçlı olarak seçebilirler (Kaptan, 1995; Yıldırım ve Şimşek, 2003; Karasar, 1999). Bu çalışmada da daha önce sel baskınlarına uğramış Mersin ilindeki 4 ilköğretim ve 4 ortaöğretim okulu amaçlı olarak seçilmiştir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırma verileri, araştırmanın amacına uygun olarak, nitel araştırma tekniklerinden biri olan yarı yapılandırılmış görüşme tekniğiyle elde edilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2003)'e göre sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan görüşme tekniği, esnekliği, yanıt oranının yüksek olması, ortam üzerinde kontrol olanağı tanınması, soruların sırası konusunda esneklik sağlaması, anlık tepkilerinde birer veri olarak kullanılabilmesi ve özellikle de derinlemesine bilgi vermesi nedeniyle önemlidir. Görüşme formunun oluşturulmasında kriz ve kriz yönetimine ilişkin yerli ve yabancı literatür taranmış ve araştırmanın alt amaçlarına uygun görüşme maddeleri oluşturulmuştur. Görüşme maddelerinin amaca uygunluk, kapsam ve yanıtlanabilirlik bakımından uygun olup olmadığını değerlendirmek üzere, alan uzmanlarının ve okul yöneticilerinin (3 okul yöneticisi) görüşüne sunulmuştur. Daha sonra görüşme formuna son hali verilmiştir.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Okul yöneticilerinden, hazırlanmış olan görüşme formlarındaki sorularla ilgili olarak kriz, krize hazırlık ve kriz yönetimi hakkında derinlemesine bilgiler alınmıştır. Sorular araştırmanın alt amacına uygun verilerin elde edilebilmesine olanak sağlayacak biçimde ifade edilmiştir. Kuşkusuz bilgiler alınmadan önce okul müdürleri ile daha önceden görüşülmüş, hem çalışmanın kapsamı hakkında bilgi verilmiş hem de görüşme için uygun zaman belirlenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler ortalama 60 ile 90 dakika arasında değişmiş ve görüşmeler araştırmacı tarafından not tutularak kayıt altına alınmıştır. Görüşmelerde elde edilen veriler araştırmanın alt amaçlarına uygun olarak başlıklandırılarak verilmiştir.

Verilerin analizinde yöneticilerin görüşleri belirli gruplar ve kategorilere ayrılarak verilmiştir. Bu analiz, çalışmayla ilgili bir genel çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması aşamalarından oluşmaktadır. Bu çalışmada bu aşamalara özenle uyulmuş ve okul müdürlerinin görüşleri belli bir çerçevede incelenmiştir.

Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmacı tarafından toplanan verilerin ortaya konulması ve yorumu yer almaktadır.

Birinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin okullarındaki olası kriz kaynaklarını nasıl tanımladıklarına ilişkin bulgular.

Araştırmanın bu alt amacına uygun olarak, okul yöneticilerine ilk olarak “*okulunuzda ne tür durumları kriz olarak kabul ediyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul yöneticileri okullarında karşılaştıkları kriz durumları olarak “*aniden ortaya çıkan durumlar ve olumsuz öğrenci*

davranışlarını, doğal afetleri, yangınları, sel durumlarını, madde bağımlılığını ve uyuşturucu kullanımını, okula dışardan yapılan baskınları, okuldaki şiddet olaylarını ve dışarıdan gelerek öğrencilerin yaralanmalarına sebep olan olayları” kriz durumu olarak ifade etmişlerdir.

Yine aynı konuda ortaöğretim okul yöneticileri okullarındaki kriz durumları arasında “derslerin boş geçmesini, okuldaki her türlü disiplin sorunlarını, ailelerin öğrencilere ve okula karşı ilgisizliğini, ekonomik nedenleri, doğal afetleri, aşırı yağışlardaki sel baskınlarını, yangınları, şiddet olaylarını, okul içinde ve dışındaki çeteleşmeleri, öğrencilerin öğretmenlere karşı fiziksel saldırılarını, aletli kavgaları (silah ve bıçak gibi), madde bağımlılığını, sigara, uyuşturucu kullanımını ve intihar olaylarını” önemli kriz durumları olarak ifade etmişlerdir.

İkinci soru olarak yöneticilere, “*kriz olarak kabul ettiğiniz durumlara nasıl müdahale ediyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul yöneticileri okullarında karşılaştıkları kriz durumlarına müdahale olarak “rehberlik servisinden, ailelerden, kurmuş oldukları komisyondan, öğrencilerden, yangın ekibinden” yararlandıklarını ifade etmişlerdir.

Yine aynı konuda ortaöğretim okul yöneticileri krize müdahale konusunda “krizin çeşidine göre önlem aldıklarını”, “jandarmaya ya da karakola haber verdiklerini, kriz doğal afetse kamu kurumlarına başvurduklarını, kriz öğrenci kaynaklıysa ailelerden yardım aldıklarını” ifade etmişlerdir. Yöneticiler, öğretmenlerden kaynaklanan kriz durumlarında ise il veya ilçe disiplin kurulundan veya teftiş kurulundan yardım aldıklarını ifade etmişlerdir.

Bir okul yöneticisi kriz durumlarına nasıl müdahale ettiğini şöyle ifade etmiştir:

“Krizin her türünde soğukkanlı davranmaya çalışırım. Eğer bir kavga anıysa, tarafları ayırıp, sakinleştirmeye çalışırım. Her biriyle birey olarak görüşür, gerekirse rehberlik hizmetlerinden yararlanırım. Tabi çıkardıkları kavga kurallara aykırı olduğu için sonrasında kurulu toplar (disiplin kurulu) kavgaya karışan öğrencilere ilk önce gerekli uyarıyı yaparım. Sonra eğer tekrarı olursa yine kurul toplanır ve gerekli cezai işlem uygulanır (okuldan uzaklaştırma gibi).”

Diğer bir okul yöneticisi kriz durumlarına nasıl müdahale ettiklerini şöyle ifade etmiştir: “Bu tür durumlarda daha önceden belirlenmiş guruplar ve ekipler var. Örneğin kriz bir depremse deprem anında öğretmenlerin ve okul personelinin yapması gerekenler önceden belirlenmiştir. Hatta bununla ilgili tatbikatlar da yapmaktayız. Eğer kriz kavgaysa ilk işimiz kavgayı engellemek olur. Zaten rehber öğretmenimiz “önleyici rehberlik” çalışmalarını yürütüyor. Önleyici rehberlik, sorun ortaya çıkmadan olası bir sorunu engellemektir. Buna rağmen bir sorun olursa da tarafların anlaşması ve uyum içinde okula devam etmeleri için elimizden geleni yaparız. Tabi MEB’in disiplin kuralları hakkı saklı tutularak .”

Bir diğer okul yöneticisi kriz durumlarına nasıl müdahale ettiklerini şöyle ifade etmiştir: “Örneğin kriz intihar olayı ile ilgili ise

intihar olayı üzerine ölen öğrencinin arkasından okulda anma töreni yapma, sırasını haftalarca boş bırakma veya çiçeklerle donatma gibi şeyler yapmıyoruz. Böylece intihar eğiliminde olan öğrencilere karşı olayı destekliyormuş gibi görünmekten kaçınıyoruz. “Bununla birlikte intihar eğiliminde olan öğrencileri belirlemeye çalışıyoruz”. Bu öğrencilerle toplantılar yapıp ailesiyle irtibata geçiyoruz. Öğrenci, psikoloğa yönlendiriliyor. Tüm bunları kayıtlara geçiriyoruz.”

Başka bir okul yöneticisi kriz durumlarına nasıl müdahale ettiklerini şöyle ifade etmiştir: “Bizim en büyük sorunlarımızdan biri madde bağımlılığı olan çocuklar. Bu bağımlı çocukların okulda rehabilite edilmesi gerekir. Bu büyük bir yara. Bunlar büyük sorun. Buna karşı emniyet yetersiz kalıyor. Emniyete başvurduğumuzda müdahale etme yetkilerinin olmadığını söylüyorlar. Onları engelleyen yasalar var. Bally kullanan saldırgan çocuklar emniyete götürülüyor ve bir saat geçmeden bırakılıyor. Serbest kalan çocuk bir kahraman olarak okula dönüyor. Bu tür bağımlılığa meyilli olan çocukların yaptırım gücü olmadığı için özentileri artıyor, cesaret kazanıyorlar. Buda okullarda yeni krizlerin doğmasına neden oluyor ve bizleri çaresiz bırakıyor. Kısacası böyle bir krizi sadece seyredebiliyoruz ancak .”

Görüşme yapılan okul müdürlerinin bir kısmının krize nasıl müdahale edileceğini bilmedikleri ve krize herhangi bir şekilde hazırlıklı olmadıkları anlaşılmaktadır.

İkinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin krize hazırlanmada ne tür çalışmalar yaptıklarına ilişkin bulgular.

Araştırmanın bu alt amacına uygun olarak okul yöneticilerine “*kriz öncesine ilişkin planlarının olup olmadığı ve planları olanların bu planların krizin çözümüne ne derece katkısı olduğu?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul müdürlerinin bazılarının ifadelerinden kriz öncesi planlarının olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak bazıları da belirli planları olduğunu ifade etmektedir.

Kriz anında belirli bir planı olan okul müdürlerine yönetilen kriz öncesi alınan önlemler krizin çözümünde yararlı oluyor mu? sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplar “olumlu sonuçlarını görmekteyiz,” evet yararlı oluyor”, “son derece etkili oluyor” ve “oldukça yararlı oluyor” şeklindedir.

Yine aynı konuda ortaöğretim okul yöneticilerinin görüşlerine bakıldığında belirli bir planı olan okul müdürlerine yönetilen kriz öncesi alınan önlemler krizin çözümünde yararlı oluyor mu? Sorusuna okul müdürlerinin verdikleri cevaplar “yeterince olmasa da krizin büyümesine engel oluyor”, “kuşkusuz yararlı oluyor”, evet yararlı oluyor” “eğer çözüm sizin alanımız içine giriyorsa yüzde yüz başarılı oluyor, sorun alanımızın dışında ise çok fazla başarılı olamıyoruz; özellikle ailelerle ilgili sorunlarda yapabileceğimiz

çok fazla bir şey olamamakta” ve “bazen önlem almanız işe yaramıyor yasalar buna elvermiyor” şeklindedir.

Üçüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin krize müdahale ekibi kurma ve eğitimlerinde ne tür çalışmalar yaptıklarına ilişkin bulgular.

Araştırmanın bu alt amacına uygun olarak okul yöneticilerine ilk olarak “*okulunuzda krize müdahale ekibi bulunmakta mıdır?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul müdürlerinin 10 tanesinden 7’si krize müdahale ekiplerinin olduğunu ifade etmişlerdir.

İkinci olarak yöneticilere “*krize müdahale ekibi kimlerden oluşuyor*” diye bir soru yöneltilmiştir. Bu konuda ilköğretim okulu müdürleri “müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer yardımcı işgörenlerden, ayrıca son zamanlarda okul geliştirme ekibi adı altında çalışan arkadaşlardan oluşmaktadır” biçiminde görüş belirtmişlerdir.

Bir okul yönetici krize müdahale ekibinin kurulmasında yaşanan sıkıntıları şöyle ifade etmiştir: “Örneğin krize müdahale ekibinde olan bir arkadaş diğer ekiplerde de yer almaktadır. Bazı öğretmenler hiçbir ekipte yer almak istememektedirler. Bu ekiplerde yer almak birazda gönüllük işi olduğu için öğretmen arkadaşlar bu görevden kaçmaktadırlar. Diğer taraftan bazı öğretmenlerin üzerinde dört beş görev birlikte bulunmakta bu da karmaşaya neden olmaktadır. Her şeyden önce öğretmen arkadaşlar bu tür durumlara yeteri kadar duyarlı davranmamaktadırlar”.

Son olarak yöneticilere “*krize müdahale ekibiniz nasıl bir eğitim almaktadır?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu konuda ilköğretim okulu müdürlerinin cevapları şu şekilde olmuştur. Öncelikle 7 okul müdürü krize müdahale ekibinin olduğunu söylemişti. Ancak bu 7 okul müdürü krize müdahale ekibinin hiç birinin profesyonel bir eğitim almadığını, tecrübelere dayalı, deneme yanılma yoluyla bu işi hallettiklerini de ifade etmişlerdir.

Yine aynı konuda ortaöğretim okulu müdürlerine ilk olarak “*krize müdahale planının bulunup bulunmadığı*” sorulmuştur. Buna ortaöğretim okulu müdürlerinin 10 tanesinin 8’i okullarında bir krize müdahale planının olduğunu belirtmişlerdir. İki okul müdürü ise personel yetersizliği nedeniyle bu tür ekipleri oluşturamadığını söylemiştir.

Krize müdahale ekibi olmayan okul müdürünün birinin söyledikleri oldukça ilgi çekiciydi: “Kriz zamanlarında hiçbir şey

yapamıyoruz. Eleman ve müdahale ekibi yok. Rehberlik merkezi yetersiz; il genelinde rehberlik servisi ortak çalışmıyor. Krizleri önlemek bu durumda imkansız. Okul idarelerinin yaptırım gücü yeterli değil. Emniyet güçleri ile çalışma yapılırsa da belli yasalardan dolayı onların da yaptırım gücü yok. Her açıdan elimiz kolumuz bağlı”.

Krizle müdahale ekibi olmayan ancak krizi önlemeye yönelik programları olduğunu söyleyen okul müdürünün biri düşüncelerini şöyle ifade etmektedir: “Mesela her katta nöbetçi öğretmenlerimiz var bunlar buldukları yerlerden sorumlu. Öğrencilerin kavga etmelerini engelliyorlar. Kapıda güvenlik görevlimiz mevcut. Bizler duyduğumuz zaman hemen gerekenleri yapıyoruz. Disiplin kurulu etkin olarak çalışıyor. Daha önce hiç birimiz kapıdaki güvenlik görevlisi hariç bu konuda bir eğitim almadık. Olaylara müdahalelerimiz tamamen tecrübemiz doğrultusunda”.

İkinci olarak yöneticilere “*krize müdahale ekibi kimlerden oluşuyor*” diye bir soru yöneltilmiştir. Müdürlerin bu soruya verdikleri yanıtlar ise şu şekildedir; “Daha çok bir müdür yardımcısı, rehber öğretmen ve diğer öğretmenler ile öğrencilerden oluşmaktadır”.

Son olarak “*krize müdahale ekibiniz nasıl bir eğitim almaktadır?*” sorusuna ise okul müdürlerinin cevapları şu şekildedir; Krize müdahale ekibimiz var diyen 8 okul müdürünün ikisi krize müdahale ekibinin bazı eğitimler aldıklarını ve bu eğitimlerin Milli Eğitim Bakanlığı tarafından verildiğini ifade etmişlerdir. Bunun dışında kalan okul müdürleri bu ekibin hiç birinin bu alana ilişkin profesyonel bir eğitim almadığını belirtmekte ve aşağıdaki ifadeleri söylemektedirler; “krize müdahale konusunda alınmış bir eğitim söz konusu değil”; “kendi tecrübelerimizi paylaşıyoruz”; “olaylar karşısında daha önce yaşadığımız tecrübeler yol göstermekte” gibi ifadelerde bulunmuşlardır.

Dördüncü Alt Amaca Yönelik Bulgular

Okul Yöneticilerinin kriz sonrasında nasıl bir değerlendirme ve yönlendirme çalışması yaptıklarına ilişkin bulgular.

Araştırmanın bu alt amacına uygun olarak okul yöneticilerine, ilk olarak “*krizden sonra öğretmenleri, öğrencileri, yardımcı işgörenleri ve velileri nasıl bilgilendiriyorsunuz?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul yöneticilerinin 10 tanesinin 4’ü kriz sonrası sağlıklı bir değerlendirme ve bilgilendirme çalışması yapmadıklarını 6’sı ise değerlendirme ve bilgilendirme çalışması yaptıklarını belirtmişlerdir. Değerlendirme ve bilgilendirme yapan okul müdürleri ise “daha çok öğretmenlerle toplantı yapıyoruz”; “velileri okula çağırıp toplantı ve seminerler düzenliyoruz”; “aynı şekilde öğrenciler gruplar halinde yapılan seminerlerle bilgilendirilip uyarılıyor”; “Rehberlik toplantıları düzenleniyor ve rehber öğretmenler gerekli kişileri bu konuda bilgilendiriyor. Ayrıca bizim

görevlendirdiğimiz öğretmen arkadaşların bir kısmı da zaman zaman bu görevleri üstleniyor” biçiminde ifade etmişlerdir.

İkinci olarak okul müdürlerine “*krizle ilgili ortak bir rapor hazırlayıp, aynı kişi tarafından öğretmenlere, öğrencilere ve velilere sunulması sağlanıyor muz?*” sorusu yöneltilmiştir.

Bu konuda ilköğretim okul yöneticilerinin görüşlerine bakıldığında, yöneticilerin tamamının ciddi bir rapor hazırlanmadığını ancak bu konuda bir açıklama yapılacaksa da bunu rehber öğretmenlere yaptırdıklarını ifade etmişlerdir.

Yine aynı konuda ortaöğretim okulu müdürlerine ilk olarak “*krizden sonra öğretmenleri, öğrencileri, yardımcı işgörenleri ve velileri nasıl bilgilendiriyorsunuz*” sorusu sorulmuştur. Ortaöğretim okulu müdürlerinin 10 tanesinin 7’si kriz sonrası bir değerlendirme ve bilgilendirme çalışması yapıldığını 3’ü ise böyle bir çalışma yapmadıklarını belirtmektedir. Kriz sonrası bir bilgilendirme ve değerlendirme yapan okul müdürleri, bilgilendirme ve değerlendirmeleri “daha çok okul müdürü ve rehber öğretmenlerin yaptığını” ifade etmişlerdir.

İkinci olarak ortaöğretim okul müdürlerine “*krizle ilgili ortak bir rapor hazırlayıp, aynı kişi tarafından öğretmenlere, öğrencilere ve velilere sunulması sağlanıyor muz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu soruya tüm okul müdürleri “herhangi bir rapor hazırlamıyoruz” diye görüş belirtmişlerdir.

Ancak okul müdürlerinden birinin söylediği oldukça önemliydi:

“Polisi ilgilendiren durumlar dışında bizler kriz sonrası genel olarak krize taraf olan kişileri ikna yolları ile halletmeye çalışırız. Yani tarafları barıştırmaya aralarındaki sorunu ortadan kaldırmaya çalışırız. Bunu yapma amacımız olayların büyümesini önlemektir. Kuşkusuz birçok durumda da hiçbir şey yapamadığımız oluyor”.

Beşinci Alt Amaca Yönelik Bulgular

Okul yöneticilerinin okullarındaki risk durumlarına ilişkin ne tür çalışmalar yaptıklarına yönelik bulgular.

Araştırmanın bu alt amacına uygun olarak ilköğretim okul yöneticilerine ilk olarak “*okulunza ilişkin risk analizi yaptırdınız mı?*” sorusu yöneltilmiştir. İlköğretim okulu müdürlerinin 10 tanesinin 6’sı “okulunuzun risk analizini yaptırdınız mı” sorusuna “evet yaptırdık” diye görüş belirtmişlerdir. Ancak bu sorudan 6 müdürün 4’ü özellikle “binanın risk analizini yaptırdık” diye görüş belirtmişlerdir. Diğer iki müdürden biri ise “okul da oluşabilecek diğer risklerin de neler olabileceğini, aile, öğrenci profili, sosyo- ekonomik durumları da dahil, okul yönetimi, emniyet ve valilik aracılığıyla yaptırdık” diyerek görüş belirtmiştir.

İkinci olarak okul müdürlerine “*okulunuz güvenilir bir okul olarak görüyor musunuz?*” sorusu sorulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin 10 tanesinden 6’sı “güvenli olarak görüyorum” diyerek görüş belirtmişlerdir. Ayrıca “birkaç münferit olayların dışında olay olmadığını” ifade etmişlerdir.

Okul müdürünün biri “evet okulumuzu güvenli bir yer olarak görüyoruz ama kapıda güvenlik görevlimiz yok” diyerek görüş belirtmiştir.

Son olarak ilköğretim okulu müdürlerine “*son zamanlarda Türkiye genelinde okullarda yaşanan şiddet olayları sizi nasıl etkilemekte*” sorusu sorulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin tamamı “olumsuz etkilemektedir” diye görüş belirtmişlerdir.

Bu konuda ilköğretim okulu müdürlerinden birinin açıklaması oldukça ilgi çekiciydi: “Hocam son zamanlardaki bu şiddete dayalı krizler eskiden liselerde ve üniversitelerde olurdu şimdi bizim çocuklara kadar indi. Biz öğrencilerimize şiddetten uzak durmaları gerektiğini anlatıyoruz, ancak medyadaki filmler (özellikle kurtlar vadisi) ve çocuğun çevresi çocukların üzerinde o kadar etkili ki bazen elimizden bir şey gelmiyor”.

Yine aynı konuda ortaöğretim okulu müdürlerine ilk olarak “*okulunuzun risk analizini yaptırdınız mı*” sorusu yöneltilmiştir. Müdürlerin 10 tanesinin 5’i “evet yaptırdık” diye görüş belirtmişlerdir. Ortaöğretimde çalışan ve okulun risk analizini yaptırdık diyen 5 okul müdürü, risk analizlerini ilköğretim okulu müdürlerinden farklı olarak “emniyet ve valilikle birlikte yaptık ve olabilecek durumları ortaya koyduk” diyerek görüş belirtmişlerdir.

İkinci olarak ortaöğretim okulu müdürlerine “*okulumuzu güvenilir bir okul olarak görüyor musunuz?*” sorusu yöneltilmiştir. Müdürlerin 10 tanesinden 4’ü “güvenli olarak görüyorum” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Okulun risk analizini yaptırdık ve okulumuzu bazı durumlar dışında güvenli olarak görüyoruz diyen okul müdürünün birinin görüşleri oldukça ilgi çekicidir: “Biliyorsunuz bu bölge her selden etkilenmekte (Davultepe, Mezitli bölgesi). Okulumuz için çok ciddi bir sorun teşkil etmese de, çok yağmur yağdığı zaman çıkış kapısının önünde su birikmektedir. Bu suyun üstüne öğrenciler tehlikesiz geçsin diye sıralar koyuyoruz, bazen çocuklar düşme tehlikesi geçirebiliyor ve oldukça korkuyoruz”.

Bir başka müdürün söyledikleri de oldukça ilgi çekiciydi: “Okulumuzun 2007 yılındaki selde duvarı yıkıldı. Allahtan selden önce davranarak öğrencileri tahliye ettik. Can kaybımız olmadı ancak öğrencilerimizin evlerine ulaştırılmasında oldukça zorluklar yaşadık. Çünkü ana yollardan bazıları da sel nedeniyle kapalıydı ve aslında bir kriz ekibinin olmamasının ilk defa eksikliğini hissettiğimizi söyleyebilirim”.

Son olarak ortaöğretim okulu müdürlerine “*son zamanlarda Türkiye genelinde okullarda yaşanan şiddet olayları sizi nasıl etkilemekte*” sorusu sorulmuştur. Ortaöğretim okulu müdürlerinin tamamı “olumsuz etkilemektedir” diye görüş belirtmişlerdir.

Son zamanlarda Türkiye genelinde okullarda yaşanan krizlere ilişkin Okul müdürlerinden birinin görüşü oldukça ilgi çekiciydi: “Hocam biliyorsunuz bu dönemde çocuklar ergenlik döneminin en kritik aşamasındalar. Dolayısıyla bizler ve aileleri çocuklara doğru davranışları göstermeye çalışıyoruz. Ancak bu döneminin özelliği olarak öğrenciler bu fikirlerimizi pek dikkate almıyorlar. Bizim bu önerilerimizi dikkate almıyorlar ancak kitle iletişim araçlarından (İnternet ve TV dizilerinin bazılarında) ve çevreden özellikle de arkadaş çevresinden çok etkileniyorlar. Olumlu yönde etkilenseler tamam ama nasıl oluyorsa gidiyorlar hep olumsuz yönlerini örnek alıyorlar. Bu da bizim öğrencilerde gerçekleştirmek istediğimiz davranış değişikliklerini engelliyor” diyerek görüş belirtmiştir.

Bir diğer okul müdürü: “Hocam son zamanlarda en büyük sorunumuz tv’lerdeki diziler, çocuklar dizileri izliyorlar sonra çete kuruyorlar, dışarıdaki genç çocuklarda kendi aralarında çete kuruyor bazen kendi öğrencilerimizden bile haraç alıyorlar. Bütün bunları bizlerde görüyoruz ama müdahale edemediğimiz durumlar oluyor. Gerçi bazen yetişkin insanlarımız bile tv’den izlediklerinden etkilenmekte ve izlediği filmlerin etkisinde kalarak aynı davranışı sergilemektedirler. Bu nedenle ben bütün yayıncı kuruluşları da uyarmak istiyorum. Bir de çocukların kolayca ulaşabilecekleri ve bağımlılık yapan maddeleri kolayca alabilmeleri de benim için oldukça önemli bir kriz kaynağı, çocuk bu maddeleri kullanıyor sonrada öğretmenine, arkadaşlarına bize farklı şekillerde saldırılarda bulanabiliyor” diyerek görüş belirtmiştir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bulgular değerlendirildiğinde, ilköğretim okulu müdürleri aniden ortaya çıkan durumları, doğal afetleri, sel baskınlarını, madde bağımlılığını, uyuşturucu kullanımını, ekonomik nedenleri, göçle gelen sorunları, okula dışarıdan yapılan baskınları ve şiddet olaylarını kriz kaynakları olarak görmektedirler. Ortaöğretim okulundaki müdürler ise ilköğretimde yaşanan krizlere ek olarak derslerin boş geçmesini, öğrencilerin disiplin sorunlarını, ailelerin öğrencilere ve okula karşı ilgisizliğini, öğrencilerin öğretmenlere karşı fiziksel saldırılarını, aletli kavgaları (silah ve bıçak gibi) ve intihar olaylarını önemli kriz durumları olarak ifade etmişlerdir.

Kriz alanında yapılan çalışmalardan krizin üç ana başlık altında toplandığı söylenebilir. Bunlar; 1) intihar ve ölüm olayları, 2) doğal afetler ve 3) duygusal ve davranışsal krizler olarak ifade edilmektedir. Müdürler, okullarındaki krizleri tanımlarken her üç kriz durumunu da farklı şekillerde ifade etmişlerdir.

Okul müdürleri tarafından belirtilen krizlerden özellikle intihar, ölüm olayları, duygusal ve davranışsal krizler okul yönetimini oldukça zor durumlarda bırakmaktadır. Günümüzde ergen intiharlarındaki, trafik kazalarındaki ve şiddet içeren suçlardaki artış hem öğrencileri hem de okul müdürlerini bu durumlarla başa çıkmaya zorlamaktadır (Cash, 2001; Fein, 2002). Mayfield (1986) tarafından yapılan çalışmada ABD’de kayıtlara geçen 450,000 suç işlenmiştir. Bu suçların çoğu şiddet içeriklidir. Bu nedenle şiddet ve intihar olaylarının artması, hem eğitimcilere hem de okul yönetimine önemli görevler yüklemektedir (Tohmpson, 1990). Kuşkusuz okul yönetimleri

bu tür kriz durumlarının üstesinden gelebilmek için krize hazırlıklı olmalı ve gerekli planlamaları yapmalıdırlar.

Okul müdürlerinin krize hazırlık için ne tür çalışmalar yaptıklarına ilişkin sonuçlara bakıldığında, hem ilköğretim hem de ortaöğretimde çalışan müdürlerin yarısından fazlasının krize hazırlıklı olmadıkları anlaşılmaktadır. Ayrıca krize hazırlıklı okul yöneticilerinin, krize hazırlık çalışmalarının, kriz durumlarını yüzde yüz çözmesinde de kriz durumlarının büyümesini engellediğini ifade etmişlerdir. Bu düşünceyi Archer, 1992 yılında kaleme aldığı çalışmasında desteklemektedir. Archer, krize hazırlıklı olunursa krizlerin başarılı bir şekilde yönetileceğini ve bunu da Florida Üniversitesi'nde ilk hafta yaşanan seri cinayetler olayındaki çalışmalarında ortaya koymuştur. Yine Waddell ve Thomas (1998) kriz anında okul personelinin sadece kendi tepkileri değil öğrencilerin tepkileri ile de uğraşmak zorunda olduklarını belirterek bu karmaşada kuşkusuz daha önceden krize hazırlıklı olmak gerektiğini dile getirmiştir. Eğer daha önceden krize hazırlıklı olunmazsa çıkan karmaşada kimin ne yapacağı belli olmayacağı için krizi çözmek oldukça zorlaşacaktır. Rettig (1999) tarafından yapılan çalışmada da bu düşünce açıkça ortaya konmuş ve okul müdürlerinin olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmaları gerektiği dile getirilmiştir. Berman, Berman ve Gillen (1998) tarafından yapılan çalışmada da krizin çözümünde önemli görevin okul liderine düştüğü belirtilmiştir. Sonuçta okul müdürleri krizlerin daha derin yaralar açmasını istemiyorsa krize hazırlıklı olmalı ve olası krizlere karşı da planları olmalıdır (Dwyer ve Osher, 2000).

Krize müdahale ekibi kurma ve eğitimleri konusunda yedi ilköğretim okulu yöneticisi krize müdahale ekiplerinin bulunduğunu, üç'ü ise okullarında böyle bir ekibin bulunmadığını ifade etmişlerdir. Yine ortaöğretim okul yöneticilerinden sekiz'i okullarında krize müdahale ekiplerinin bulunduğunu, iki'si ise okullarında böyle bir hazırlığın bulunmadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte krize ekiplerinin ancak kâğıt üzerinde kaldığı söylenebilir.

Krize müdahale ekiplerinin kimlerden oluştuğuna ilişkin soruya ise ilköğretimdeki okul müdürleri "müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler ve diğer yardımcı işgörenlerden, ayrıca son zamanlarda okul geliştirme ekibi adı altında çalışan arkadaşlardan oluşmaktadır" diye görüş belirtmişlerdir. Ortaöğretim okulu müdürlerin de ise bu kriz ekibine öğrencilerinde katıldığı anlaşılmaktadır. Krize müdahale ekiplerinin eğitime ilişkin sorulara okul müdürleri "hemen hemen hiç biri bu alanda eğitim alınmadı" diye görüş bildirmişlerdir. Bu ekipte görev alanların bu işi tecrübe ve deneyimleriyle birlikte bazen de deneme yanılma yoluyla yaptıklarını ifade etmişlerdir. Poland ve Pitcher (1999), Schrick (2002), Erkan (1996), Blythe (2001) bu ekipteki kişilerin mutlaka belirtilen alanda eğitim alması, özellikle duygusal krizlerde ve ölüm olaylarından sonra nelerin yapılması gerektiğini bilen uzmanların olması gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü alanın da uzman olmayan kişiler kriz anında yardımcı olmak isterken daha büyük krizlerin ortaya çıkmasına ve derin izlerin kalmasına neden olabilmektedirler.

Okul müdürlerine, kriz sonrasında nasıl bir değerlendirme ve yönlendirme çalışması yaptıkları sorulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin 6'sı, ortaöğretim okulu müdürlerinin 7'si kriz sonrası bir değerlendirme ve bilgilendirme çalışması yapıldığını belirtmiştir. Okul paydaşlarını nasıl bilgilendiriyorsunuz sorusuna ise “daha çok öğretmenlerle toplantılar yapıyoruz; velileri okula çağırıp konuşuyoruz ve öğrencilerimize bilgiler aktarıyoruz” şeklinde olmuştur. Ortaöğretim okullarında aileleri ilgilendiren krizlerde rehber öğretmenlerden yararlanıldığı belirtilmektedir. “Kriz sonrası bir rapor hazırlanıyor mu” sorusuna her iki kademedeki okul müdürleri “hayır” diyerek cevap vermişlerdir. Oysa krizden sonra krize ilişkin bilgilerin özellikle aynı kişiler tarafından ve bunun yazılı halde verilmesi çeşitli yanlış anlamaların önüne geçeceği için önemlidir (Poland, 2001; Erkan, 1996; Blythe, 2001). Burada her iki kademedeki okul müdürleri de böyle bir uygulama yapmadıklarını belirterek önemli bir ilkeyi atlamaktadırlar.

Son olarak müdürlere okullarına ilişkin risk durumu sorulmuştur. İlköğretim okulu müdürlerinin 6'sı, ortaöğretim okulu müdürlerinin 5'i “okulumuzun risk analizini yaptırdık” diye görüş belirtmişlerdir. Okul müdürlerinin çoğu bu soruya “okul binalarının risk analizini yaptırdık” diye görüş belirtmişlerdir. Bir okul müdürü ise “emniyet ve valilikten gelen kişilerce bu işi çözdüklerini” ifade etmişlerdir. “Okulunuz güvenilir bir okul olarak görüyor musunuz” sorusuna ise ilköğretim okulu müdürlerinin 6'sı, ortaöğretim okulu müdürlerinin 4'ü “güvenli olarak görüyorum” diyerek görüş belirtmişlerdir.

Okul müdürlerine “Son zamanlarda Türkiye genelinde okullarda yaşanan şiddet olayları sizi nasıl etkilemekte” sorusu sorulmuştur. Son zamanlarda şiddet olaylarının artması nedeniyle okul müdürlerinin güvenliğe ilişkin kaygıları da artmaya başlamıştır. Özellikle son zamanlarda Türkiye'nin birçok yerinde şiddet olaylarında bir artış meydana gelmiştir. Bu illerin başında da İstanbul ve Mersin gelmektedir. Mart 2006 yılında Eskişehir, Zonguldak, İstanbul, Kocaeli, Yozgat ve Mersin'de hem öğrencilerin öğrencilere, hem dışarıdaki çetelerin okuldaki öğretmenlere ve öğrencilere, hem de öğrencilerin öğretmenlere karşı uygulamış olduğu bıçaklı ve silahlı yaralanmalar meydana gelmiştir ([http://www.haberkenti.com/news_detail.asp?](http://www.haberkenti.com/news_detail.asp?/30) / 30 Haziran 2007).

29 Mayıs 2006 yılının ilk 5 ayında okullarda çıkan olaylarda 14 öğrenci öldürülürken, 104 öğrenci ile 3 öğretmen yaralanmıştır. Yılın ilk üç ayında 9 öğrenci hayatını kaybederken; 66 öğrenci de yaralanmıştır. Bu olayların beşi ise Mersin ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okullarında meydana gelmiştir (<http://www.karacanakademi.com/showhaber.aspx?/> 30 Haziran 2007). Bu sayıları çoğaltmak mümkündür; çünkü aynı dönemde diğer birçok il veya ilçelerde de bu tür şiddet olayları olmaktadır. Ayrıca İstanbul ilinde 2001-2002 yıllarında, okullarda yaşanan acil durumlara ilişkin YÖRET vakfına ulaşan, 25 intihar veya intihar teşebbüsü, 18 şiddet olayı, 40 hastalık ve ölüm olmuştur. Görüldüğü gibi şiddet ve intihar olayları özellikle de son yıllarda oldukça fazla yaşanmaya başlanmıştır. Örneğin bugün ABD'de,

okullara her gün yaklaşık 200 bin silahın getirildiği tahmin edilmektedir. Her yarım saatte bir öğrencinin vurularak öldürülmesi ise bu tahmini destekleyen bir gerçektir (<http://www.egitim.aku.edu.tr/alan7/> 30 Haziran 2007). Mersin ilindeki ilköğretim okullarındaki şiddet olayları ise İstanbul'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır. Kuşkusuz bu şiddet olaylarının meydana gelmesinin birden çok nedeni bulunmaktadır. Mersin ili, Türkiye'nin Doğusu'ndan ve Güney Doğusu'ndan oldukça fazla göç almıştır. Göçle gelen ailelerin iş olanakları sınırlıdır. Dolayısıyla çocukların bir kısmı da dışarılarda kötü koşullarda çalışmaktadır. Bir kısmı da iş bulamamakta ve aile ve okulun kontrolü altında olmayan bu çocuklar şiddete eğilim göstermektedirler. Mersin ilindeki adli suç oranları belirtilen nedenlerden dolayı son on yılda %500 artmıştır (<http://www.akdenizgocder.org/grt.htm/> 30 Haziran 2007).

Mersin ilinin önemli krizlerinden biri de sel baskınlarıdır. Sel baskınlarının en önemlilerinden biri 2001 yılında yaşanmıştır. 2001 ve 2007 yılındaki sel baskınlarında okullar zor durumda kalmışlardır. Çünkü okulların bir kısmı hem bu tür baskınlara karşı dayanıklı değildir hem de uygun yerlere yapılmamışlardır. Ayrıca okul müdürünün birinin belirttiği gibi okulların birçoğunun yapı kullanım izin belgesi, tapusu yoktur ve okullar kaçak olarak eğitim öğretime devam etmektedir. Bu nedenle bu sel baskınlarında örnekleme alınan okulların bazılarının duvarları yıkılmış, bazı okulların bahçesine su dolmuş ve bazı okulların sınıflarına kadar su girdiği için öğrenciler okulların çatı katına çıkarılarak yardım ekiplerinin kendilerini kurtarmasını beklemişlerdir.

Kuşkusuz Mersin ili yetersiz alt yapı ve yok olan yeşil alanlar nedeniyle sel baskınları ile karşı karşıya gelmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin böyle bir kriz anında neler yapılacağını bilen bir kriz ekibi oluşturması da gerekir. Çünkü görüşülen okul müdürlerinin hiç birinin profesyonel olarak böyle bir kriz ekibi oluşturamadıkları ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak ilköğretim ve ortaöğretim okul müdürleri, okulun ve özellikle de öğrencilerin dengesini bozan her şeyi kriz olarak kabul etmektedirler. Yine okul müdürlerinin krize müdahale ekibi kurması gerekirken yeterli derecede kuramadıkları, "krize müdahale ekibim var" diyen okul müdürlerinin de bu alanda ekip elemanlarına gerekli olan eğitimi profesyonelce veremediği anlaşılmaktadır. Krize müdahale ekibim var diyen okul müdürlerinin ekip elemanlarına profesyonelce eğitim veremeseler de kriz anında oldukça önemli işler yapıldığını belirtmektedirler.

Kriz sonrası bir değerlendirme çalışmasının yapılması oldukça önemlidir. Hem ilköğretim hem de ortaöğretim okulu müdürlerinin yarım fazlası bir değerlendirme yapıldığını ifade etmişlerdir. Ancak bu değerlendirmelerin bilimsel anlamda ve olması gereken şekliyle yapılmadığı müdürlerin ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Her alandaki değişen koşullar nedeniyle eğitim örgütleri değişmekte ve okul yönetimi de bu değişimden etkilenmektedir. Bu nedenle bireysel, örgütsel, sosyal ve doğal koşullardaki değişimler okul örgütünü de

etkilemektedir. Bunun için özellikle bu değişimler sonucunda meydana gelebilecek kriz durumlarına okul müdürlerinin hazırlıklı olması gerekir. Bu nedenle okul yönetiminin öncelikli görevi, krize müdahale edecek bir ekip kurmaktır.

Yine okul yönetimi oluşabilecek krizlere ilişkin önceden hazırlıklı olmalı ve buna ilişkin planlar hazırlamalıdır. Bu planlar, krizin durumuna uygun bir esnekliğe de sahip olmalıdır.

Krize müdahale ekibi kurulduktan sonra bu ekibe gerekli olan eğitimler bu alanlardaki uzman kişiler tarafından verilmeli ve gerekli çalışmalar yapılmalıdır. Bu konuda okul yönetimi Milli Eğitim yöneticileri ile işbirliği yapabilir ve bu tür eğitimlerin yapılabilmesi için uygun zaman ve mekânları hazırlayabilir. Özetle okul müdürleri en kısa zamanda Milli Eğitim Bakanlığı'nın desteğini de alarak okullarda kriz ekibi kurmalı ve bu ekip işi sadece kâğıt üzerinde kalmamalıdır.

Kaynakça

- Archer, J. (1992). Campus in crisis: Coping with fear and related to serial murder, *Journal of Counseling & Development*, v.71, pp.96-100, USA
- Blythe, Bruce T. (2001). Creating your school's crisis management team-safe schools. School Business Affairs, USA, July
- Berman, Dene S., Berman Jennifer D., Gillen M. (1999). Behavioral and emotional crisis management in adventure education. *The Journal of Experiential Education*, v.21, n.2, pp.96-100, USA.
- Cash, Ralph E. (2001). Okullarda intiharı önleme çalışmaları" YÖRET Vakfının "Okullarda Acil Durum Yönetimi Semineri" Eğitim Materyali, İstanbul
- DODEA (2007). DODEA crisis management guide. *Produced in Coordination with Education Directorate and Office of Safety and Security*, DoDEA Department of Defence Education Activity, February. http://www.dodea.edu/instruction/crisis/resources/docs/DoDEA_Crisis_Manag_Guide_07.pdf
- Dwyer, K. and Osher, D. (2000). *Safeguarding Our Children: An Action Guide*. Washington, D.C.: U.S. Departments of Education and Justice, American Institutes for Research
- Edođan, İ. (2003). Pozitivist Metodoloji Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum. Ankara: Erk.
- Erkan, S. (1996). "Kriz müdahale Planı" YÖRET Vakfının Okullarda Acil Durum Psikolojik Destek Projesi" Eğitim Materyali, İstanbul
- Kaptan, S. (1995). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. (10. Basım). Ankara: Tekışık Yayınları
- Karasar, N. (1999). Bilimsel Araştırma Yöntemi (9. basım). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kümbetoğlu B (2005). *Sosyolojide ve Antropolojide Niteliksel Yöntem ve Araştırma*. İstanbul: Bağlam Yayınları
- Mayfield, M. (1986). Assaults top the list of classroom chaos. USA Today, P. 10a.
- Mitchell, J., & Resnick, H (1981). Emergency response to crisis: A guidebook for emergency service personel. New York: Prentice Hall.
- Perea Rosalie D., Morrison S. (1997). Preparing for a crisis. *Educational Leadership*, v.55, pp. 42-45, USA October
- Poland, S. (2001). "Acil durumlarda medya ile ilişkiler". YÖRET Vakfının "Okullarda Acil Durum Psikolojik Destek Projesi" Eğitim Materyali, İstanbul
- Poland S., Diğerleri. (1999). "Krize müdahale konusunda en iyi uygulamalar". YÖRET Vakfının "Okullarda Acil Durum Projesi" Eğitim Materyali, İstanbul. Makale YÖRET vakfının 15-18 Kasım 1999 tarihlerinde düzenlediği Krize Müdahale Semineri için çevrilmiştir.

- Rettig Michael A. (1999). Seven steps to schoolwide safety. *Principal*, v.79,pp.10-13, USA September
- Robert A.F.(2002.)Threat assessment in schools:A guide to managing threatening situations And to creating safe school climates.United states secret service And United states department of education National Violence Prevention and Study Center. Washington, D. C. May.Schirick Ed. (2002). Risk mamagement and crisis response- Are you prepared? *Cmapping Magazine*, v.75, n.2, pp.47-49, USA
- Siegel, D. (1991). Crisis management: The campus responds. *Education Record*, v.72,n. 3,pp14-16 USA.
- Thompson, Rosemary A. (1990). Strategies for crisis mamagement in the schools. *NASSP Bulletin*, v.74, n.523, pp.54-58, USA
- Uçar, A.(2003). Eğitim Örgütlerinde kriz yönetimi. (<http://freehost01.websamba.com/aliucar/eoky.htm>; 20 Nisan 2003).
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2003). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (3. baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi
- Waddell, Debby. Thomas A. (1999). Felaketler: Kriz müdahale planı hazırlama-okul personeli için bir kılavuz". YÖRET Vakfının "Okullarda Acil Durum Psikolojik Destek Projesi" Eğitim Materyali, İstanbul
http://www.haberkenti.com/news_detail.asp?id=13553 /30 Haziran 2007.
<http://www.karacanakademi.com/showhaber.aspx?HaberId=060529152150780217683415/30> Haziran 2007.
- <http://www.egitim.aku.edu.tr/yalan7.doc>, 30 Haziran 2007.
<http://www.akdenizgocder.org/grt.htm>, 30 Haziran 2007.
http://www.kenthaber.com/Arsiv/Haberler/2006/Kasim/01/Haber_178508.aspx; 30 Haziran 2007).