

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE  
ÖĞRETMENLERİN KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN DENEYİMLERİNİN  
İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selçuk VAR**

**1900005036**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**  
**Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ**

**MAYIS 2022**

**T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN VE**  
**ÖĞRETMENLERİN KRİZ YÖNETİMİNE İLİŞKİN DENEYİMLERİNİN**  
**İNCELENMESİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Selçuk VAR**

**1900005036**

**Anabilim Dalı: Eğitim Bilimleri**

**Programı: Eğitim Yönetimi ve Planlaması**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ**

**Tez Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA**

**Doç. Dr. Duygu GÜR ERDOĞAN**

**MAYIS 2022**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım “*Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi*” adlı tez çalışmamdaki bilgi ve belgeleri akademik kurallara uyarak kullandığımı, gerek yazılı gerekse görsel ve işitsel materyalleri bilimin etik kurallarını dikkate alarak sunduğumu, benzer eserlerden faydalanırken ilgili eserlere bilim ahlakına uygun olarak atıfta bulunduğumu ve bu eserleri kaynak bölümünde belirttiğimi, rakamsal verilerde herhangi bir değişim yapmadığımı ve bu tez çalışmasının tamamını veya herhangi bir bölümünü başka bir üniversitede yeni bir tez çalışması olarak sunmadığımı beyan ederim.

Selçuk VAR

## ÖNSÖZ

COVID-19 salgını krizi tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de sağlıktan eğitime birçok alanı olumsuz etkilemiştir. Krizle mücadele edilirken sosyal hayat durma noktasına gelmiş, okullar kapanmıştır. Küresel ölçüde salgın gibi okulların kapalı olması da alışa gelmiş bir durum değildi. Tarihe tanıklık ettiğimiz bu dönemde eğitim çalışanlarının daha önce örneğine pek rastlamadığı bu krizle nasıl mücadele ettiği ve krizi nasıl yönettiği araştırmamın odak noktası olmuştur. Bu çalışma ile birlikte krizi fırsata dönüştürerek salgın dönemlerinde kriz yönetimi konusunda eğitim bilimlerine katkıda bulunmayı umuyorum. Salgın döneminde araştırma yapmak normal dönemlere göre oldukça zorlayıcı olmuştur. Bu zorlukları aşmamda bana destek olanlara teşekkür etmek isterim.

Tezimi hazırlamamda bana yol gösterici olan tez danışmanı hocam Dr. Demet Zafer Güneş'e; Yüksek lisans programına kabulümden eğitim sürecine kadar desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Sultan Bilge Keskinkılıç Kara'ya; daha önce tanışmadığım halde araştırma sorularımı hazırlamamda bana yardımcı olan ve desteğini esirgemeyen Doç. Dr. Esra Töre ve Prof. Dr. İlknur Maya 'ya; yabancı kaynaklardan yaptığım çevirilerimde bana destek olan Serkan Yeşilbağ'a; akademik kariyerimin başlamasına vesile olan ve en kilit anlarda beni yönlendiren, moral ve motivasyon sağlayan kıymetli dostum Emre Bozdemir'e; yüksek lisans programı derslerime giren kıymetli hocalarıma; araştırmaya görüşleriyle katkı sunan katılımcılara; bu zorlu süreçte bana moral veren ve çalışmalarım sırasında sabır gösteren sevgili eşim Kübra Var'a;

Teşekkürlerimi sunarım.

Selçuk VAR

13.05.2022

## İÇİNDEKİLER

|                                           |      |
|-------------------------------------------|------|
| ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI .....       | i    |
| ÖNSÖZ .....                               | ii   |
| İÇİNDEKİLER.....                          | iii  |
| KISALTMALAR.....                          | viii |
| TABLO LİSTESİ .....                       | ix   |
| ŞEKİL LİSTESİ .....                       | x    |
| ÖZET.....                                 | xi   |
| ABSTRACT .....                            | xii  |
| I. BÖLÜM .....                            | 1    |
| GİRİŞ.....                                | 1    |
| 1.1. Problem Durumu .....                 | 1    |
| 1.2. Problem Cümlesi .....                | 5    |
| 1.3. Alt Problemler .....                 | 5    |
| 1.4. Araştırmanın Amacı .....             | 6    |
| 1.5. Araştırmanın Önemi .....             | 6    |
| 1.6. Sayıtlılar .....                     | 8    |
| 1.7. Kapsam ve Sınırlılıklar.....         | 9    |
| 1.8. Tanımlar .....                       | 9    |
| II. BÖLÜM.....                            | 10   |
| KURAMSAL ÇERÇEVE .....                    | 10   |
| 2.1. Kriz ile İlgili Genel Bilgiler ..... | 10   |
| 2.1.1. Kriz Tanımı ve Özellikleri.....    | 10   |

|           |                                                       |    |
|-----------|-------------------------------------------------------|----|
| 2.1.2.    | Krizin Belirtileri .....                              | 15 |
| 2.1.3.    | Krize Neden Olan Faktörler .....                      | 15 |
| 2.1.3.1.  | Dış Çevre Faktörleri .....                            | 16 |
| 2.1.4.    | Kriz Türleri .....                                    | 23 |
| 2.1.4.1.  | Hammadde, Ürün ve Servis Krizleri .....               | 24 |
| 2.1.4.2.  | Enerji Krizleri .....                                 | 25 |
| 2.1.4.3.  | Çalışanlardan Kaynaklanan Krizler .....               | 25 |
| 2.1.4.4.  | Doğal Afet ve Kaza Krizleri .....                     | 25 |
| 2.1.4.5.  | Çevre ile ilgili Krizler .....                        | 26 |
| 2.1.4.6.  | Rekabet Krizleri .....                                | 26 |
| 2.1.4.7.  | Ekonomik Krizler .....                                | 26 |
| 2.1.4.8.  | Siyasi Krizler .....                                  | 27 |
| 2.1.4.9.  | Salgın Hastalıklar .....                              | 27 |
| 2.1.4.10. | Sosyal Krizler .....                                  | 28 |
| 2.1.5.    | Krizin Aşamaları .....                                | 29 |
| 2.1.5.1.  | Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması) ..... | 29 |
| 2.1.5.2.  | Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum .....     | 30 |
| 2.1.5.3.  | Yanlış Karar ve Faaliyetler .....                     | 31 |
| 2.1.5.4.  | Krizin Gerçekleşmesi .....                            | 32 |
| 2.1.5.5.  | Çözüm veya Çöküş .....                                | 34 |
| 2.2.      | Kriz Yönetimi .....                                   | 34 |
| 2.2.1.    | Kriz Yönetimi Amacı .....                             | 38 |
| 2.2.2.    | Kriz Yönetim Becerileri .....                         | 39 |
| 2.2.3.    | Kriz Yönetiminin Özellikleri .....                    | 39 |
| 2.2.4.    | Kriz Yönetim Türleri .....                            | 40 |
| 2.2.4.1.  | Aktif Kriz Yönetimi .....                             | 40 |
| 2.2.4.2.  | Tepkici Kriz Yönetimi .....                           | 41 |

|          |                                                       |    |
|----------|-------------------------------------------------------|----|
| 2.2.4.3. | Tahmin Edici Yönetim (Değişen Çevre ve Yüksek Uyum)   | 41 |
| 2.2.4.4. | Tepkisel Yönetim (Değişen Çevre ve Düşük Uyum)        | 41 |
| 2.2.4.5. | Tatmin Edici Yönetim (Durgun Çevre ve Yüksek Uyum)    | 41 |
| 2.2.4.6. | Tutucu Yönetim (Durgun Çevre ve Düşük Uyum)           | 42 |
| 2.2.5.   | Kriz Yönetim Süreci                                   | 42 |
| 2.2.5.1. | Kriz sinyallerinin alınması                           | 43 |
| 2.2.5.2. | Krize Hazırlık ve Önleme                              | 44 |
| 2.2.5.3. | Krizin Denetim Altına Alınması                        | 46 |
| 2.2.5.4. | Kriz Sonrası Rehabilitasyon (İyileştirme)             | 47 |
| 2.2.5.5. | Öğrenme ve Değerlendirme                              | 48 |
| 2.2.6.   | Kriz Yönetim Stratejileri                             | 50 |
| 2.2.7.   | Kriz Yönetimi Modelleri                               | 51 |
| 2.2.8.   | Mitraff ve Shfivastava'nın Soğan Modeli               | 51 |
| 2.2.9.   | Sülük Döngüsü Modeli                                  | 52 |
| 2.2.10.  | Mitroff ve Pearson'un Beş Aşamalı Modeli              | 52 |
| 2.2.11.  | McCkonky Modeli                                       | 52 |
| 2.2.12.  | Fink Kapsamlı Sorgulama Modeli                        | 52 |
| 2.2.13.  | Küçük John'un Altı Aşamalı Modeli                     | 52 |
| 2.2.14.  | İki Parçalı Kriz Yönetimi Modeli                      | 53 |
| 2.2.15.  | Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi                 | 53 |
| 2.3.     | Okullarda Kriz Yönetimi                               | 53 |
| 2.3.1.   | Eğitim Kurumları için Olası Kriz Nedenleri            | 54 |
| 2.3.2.   | Bireylerden Kaynaklanan Krizler                       | 55 |
| 2.3.3.   | Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler                  | 56 |
| 2.3.4.   | Ekonomik Nedenden Kaynaklanan Krizler                 | 56 |
| 2.3.5.   | Krize Müdahale Planlaması Süreci                      | 57 |
| 2.3.6.   | Okul Düzeyinde Krize Müdahale Takımının Oluşturulması | 58 |

|                                                    |           |
|----------------------------------------------------|-----------|
| 2.4. Covid-19 Salgını.....                         | 59        |
| 2.4.1. COVID-19 Bulaşma Şekli .....                | 60        |
| 2.4.2. COVID-19 Krizinin Sosyal Hayata Etkisi..... | 60        |
| 2.4.3. COVID-19 Krizinin Psikososyal Etkisi.....   | 62        |
| 2.4.4. COVID-19 Krizinin Eğitime Etkisi .....      | 65        |
| <b>III. BÖLÜM.....</b>                             | <b>68</b> |
| <b>YÖNTEM.....</b>                                 | <b>68</b> |
| 3.1. Araştırma Deseni .....                        | 68        |
| 3.2. Çalışma Grubu.....                            | 69        |
| 3.2.1. Demografik Bilgileri.....                   | 71        |
| 3.3. Verilerin Toplanma Süreci .....               | 72        |
| 3.4. Verilerin Analizi.....                        | 73        |
| <b>IV. BÖLÜM.....</b>                              | <b>77</b> |
| <b>BULGULAR .....</b>                              | <b>77</b> |
| 4.1. Kriz Yönetiminde Çözümler .....               | 79        |
| 4.1.1. Krize Hazırlık .....                        | 79        |
| 4.1.2. Krizi Önleme .....                          | 81        |
| 4.1.2.1. Karar alma .....                          | 82        |
| 4.1.2.2. Güvenliği sağlama .....                   | 83        |
| 4.1.2.3. Bilinçlenme.....                          | 84        |
| 4.1.2.4. Motivasyonu arttırma .....                | 84        |
| 4.1.3. Krizi Denetim Altına Alma .....             | 85        |
| 4.1.4. Öğretmenlerin Çözümleri .....               | 87        |
| 4.1.5. Uzaktan Eğitim .....                        | 88        |
| 4.2. Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar ..... | 89        |
| 4.2.1. Akademik Zorluklar .....                    | 90        |
| 4.2.2. Psikolojik Zorluklar .....                  | 94        |

|                                                              |            |
|--------------------------------------------------------------|------------|
| 4.2.3. Yönetimsel Zorluklar.....                             | 97         |
| 4.2.3.1. Bilinmezlik .....                                   | 97         |
| 4.2.3.2. Ani Karar Değişiklikleri ve Sahadan Uzak Olma ..... | 98         |
| 4.2.3.3. Yazışmalar .....                                    | 100        |
| 4.2.3.4. Personel Yetersizliği.....                          | 101        |
| 4.2.4. Alt Yapı .....                                        | 101        |
| 4.2.5. Öğretmenlerin Yaşadığı Zorluklar.....                 | 103        |
| 4.2.6. Veli Kaynaklı Zorluklar.....                          | 106        |
| 4.2.7. Teknoloji Kullanımı .....                             | 108        |
| 4.2.8. İletişim .....                                        | 109        |
| 4.2.9. Ekonomi.....                                          | 110        |
| 4.2.10. İş Yükü .....                                        | 111        |
| 4.3. Hiyerarşi .....                                         | 112        |
| 4.4. Paydaşlardan Destek Alma Durumu .....                   | 115        |
| 4.5. Kriz Yönetiminde Fırsatlar.....                         | 118        |
| <b>V. BÖLÜM.....</b>                                         | <b>121</b> |
| <b>TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>                     | <b>121</b> |
| 5.1. Sonuçlar ve Tartışma.....                               | 121        |
| 5.2. Öneriler.....                                           | 128        |
| 5.2.1. Uygulayıcı ve Politika Geliştiricilere Öneriler ..... | 128        |
| 5.2.2. Araştırmacılara Öneriler .....                        | 129        |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                        | <b>130</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                            | <b>145</b> |
| 6.1. Ek-1: Kriz Yönetimi Görüşme Soruları .....              | 145        |
| 6.2. Ek-2: Etik Kurulu Değerlendirme Raporu .....            | 146        |
| 6.3. Ek-3: Araştırma İzin Yazısı.....                        | 147        |

## KISALTMALAR

|        |                                                                    |
|--------|--------------------------------------------------------------------|
| BM     | : Birleşmiş Milletler                                              |
| COVID  | : CO' stands for corona, 'VI' for virus, and 'D' for disease       |
| EBA    | : Eğitim Bilişim Ağı                                               |
| İŞKUR  | : Türkiye İş Kurumu                                                |
| MEB    | : Milli Eğitim Bakanlığı                                           |
| MERS   | : Middle East Respiratory Syndrome                                 |
| SARS   | : Severe Acute Respiratory Syndrome                                |
| TEDMEM | : Türk Eğitim Derneği Düşünce Kuruluşu                             |
| TRT    | : Türkiye Radyo Televizyon Kurumu                                  |
| TÜBA   | : Türkiye Bilimler Akademisi                                       |
| UN     | : United Nations                                                   |
| UNESCO | : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |
| UNICEF | : United Nations Children's Fund                                   |
| WHO    | : World Health Organization                                        |
| YÖK    | : Yükseköğretim Kurulu                                             |

## TABLO LİSTESİ

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1</b> Krizin tanımlanması .....                                                         | 13 |
| <b>Tablo 2.2</b> Uluslararası Alanda Karşılaşılan Terörist Faaliyetlerin Türleri ve Hedefleri..... | 20 |
| <b>Tablo 2.4</b> Krize hazırlıklı ve hazırlıksız örgütler.....                                     | 44 |
| <b>Tablo 3.1</b> Bursa ilçelerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamaları .....                   | 70 |
| <b>Tablo 3.2</b> Demografik bilgiler .....                                                         | 71 |
| <b>Tablo 3.3</b> Okullarda Kriz Yönetimi Durumu .....                                              | 72 |
| <b>Tablo 4.1</b> Kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin temalara kodların dağılımı ..                 | 77 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|                                                                                |     |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 2.1 Krizin Çince Sembolü .....                                           | 14  |
| Şekil 2.2 Sosyo-kültürel faktörler .....                                       | 18  |
| Şekil 2.3 Kriz Türleri .....                                                   | 24  |
| Şekil 2.4 Beklenmeyen Kriz Yapısı .....                                        | 33  |
| Şekil 2.5 Kriz Yönetim Süreci Aşamaları .....                                  | 43  |
| Şekil 3.1 Tematik Analiz İşlem Basamakları .....                               | 74  |
| Şekil 4.1 Okullarda kriz yönetimi deneyimler .....                             | 78  |
| Şekil 4.2 Kriz yönetiminde çözümlere ilişkin alt tema dağılımı .....           | 79  |
| Şekil 4.3 Krize hazırlık aşamasına ait çözüm yolları .....                     | 79  |
| Şekil 4.4 Krizi önleme aşaması görüş bildirilen konular .....                  | 82  |
| Şekil 4.5 Krizi denetim altına alma aşaması ile ilgili görüşler .....          | 86  |
| Şekil 4.6 Kriz yönetiminde karşılaşılan zorluklar .....                        | 90  |
| Şekil 4.7 Yönetimsel zorluklar konu dağılımı .....                             | 97  |
| Şekil 4.8 Hiyerarşinin dışında karar alma durumu frekans dağılımı .....        | 113 |
| Şekil 4.9 Hiyerarşi dışı karar almanın hissettirdikleri frekans dağılımı ..... | 114 |
| Şekil 4.10 Kriz döneminde paydaşlardan destek alma durumu .....                | 116 |
| Şekil 4.11 Kriz yönetiminde fırsatlarla ilgili frekans dağılımı .....          | 119 |

## ÖZET

Bu araştırma Bursa ili özelinde devlet okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin COVID-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimi deneyimlerinin incelenmesini amaçlamaktadır. Nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılan bu araştırmada olayları, durumları ve deneyimleri araştırmak ve açıklamak için sosyal bilimlerde başvurulan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Bursa ilinde bulunan dört merkez ilçedeki 12 okulda görev yapan 12 yönetici ve 12 öğretmen oluşturmaktadır. Verileri toplamak için görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü benimsenmiştir. Verilerin analizinde tematik analiz yaklaşımı aşamaları takip edilerek esnek kodlama yönteminden yararlanılmıştır. Verilerin analizi bilgisayar ortamında MAXQDA 2020 Pro programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları kriz yönetiminde karşılaşılan zorluklar, çözüm önerileri, paydaşların durumu, hiyerarşi ve fırsatlar başlıkları altında değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcılar COVID-19 krizi sürecinde akademik, psikolojik, yönetsel, alt yapı, iş yükü, ekonomik, iletişim ve teknoloji kullanımı gibi konularda zorluklar yaşanmıştır. Krizin çözümünde ise kriz ortaya çıktıktan sonra tedbir almaya yönelik çalışmaların yoğunlukta olduğu görülmüştür. Uzaktan eğitim krizin çözümünde önemli bir yere sahiptir. Ancak alt yapı sorunları ve teknolojik aletlerin eksikliği gibi nedenlerle öğrenci katılımı istenilen seviyede olmamıştır. Akademik başarı da bu nedenle düşmüştür. Yöneticiler ve öğretmenler kriz sürecinde genel itibarı ile hiyerarşinin dışına çıkarak kararlar alabilmiştir. Paydaşlar okulların kapalı olduğu dönemlerde okullara destek olmuştur. Krizle birlikte öğretmenlerin teknolojik gelişimi, uzaktan eğitim ve kurumsal gelişim açısından fırsatlar tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kriz Yönetimi, Covid-19, Küresel Salgın, Kriz, Öğretmen Görüşü, Okul Yöneticilerinin Görüşü

## **ABSTRACT**

This research aims to examine the crisis management experiences of administrators and teachers working in public schools in the province of Bursa during the COVID-19 outbreak. In this research, which was carried out using the qualitative research method, the case study pattern used in social sciences was used to investigate and explain events, situations and experiences. The study group of the research consists of 12 school principals and 12 teachers working in 12 schools in four central districts in Bursa. Semi-structured interview type, one of the interview techniques, was adopted to collect the data. In the analysis of the data, the thematic analysis approach was followed and the flexible coding method was used. The analysis of the data was carried out in a computer environment using the MAXQDA 2020 Pro program. The results of the research were evaluated under the headings of difficulties encountered in crisis management, solution suggestions, stakeholder status, hierarchy and opportunities. According to the results of the research, the participants experienced difficulties in academic, psychological, administrative, infrastructure, workload, economic, communication and technology use during the COVID-19 crisis. In the solution of the crisis, it has been seen that the efforts to take precautions after the crisis has emerged are intense. Distance education has an important place in the solution of the crisis. However, student participation was not at the desired level due to infrastructure problems and lack of technological tools. For this reason, academic success has also decreased. Managers and teachers were able to make decisions by going beyond the hierarchy in general during the crisis. Stakeholders supported the schools during the school closures. Along with the crisis, opportunities have been identified in terms of teachers' technological development, distance education and institutional development.

**Keywords:** Crisis management, Covid-19, Global Epidemic, Crisis, Teachers Opinion, School Principals Opinion

## 1. BÖLÜM

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırma ile ilgili olarak problem durumu, problem cümlesi, alt problemler, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, kapsam, sınırlılıklar ve tanımlar başlıklar halinde incelenmiştir.

#### 1.1. Problem Durumu

2019 yılı Aralık ayının başlarında Çin'in Hubey eyaletine bağlı Wuhan kentinde ortaya çıkan yeni corona virüsü, kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Covid-19 salgını 11 Mart 2020 tarihi itibari ile Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından küresel salgın olarak ilan edilmiştir. Covid-19 salgını dünyada olduğu gibi Türkiye'de de hayatın birçok alanını olumsuz etkilemiştir. Salgının Çin'de yayıldığı haberleri ulaşmaya başlamasıyla birlikte Türkiye'de Şubat ayının ikinci haftasında sosyal etkinliklere katılımın azalmaya başladığı görülmüştür. Mart ayında ilk vakanın görülmesi ile birlikte okullar tatil edilmiş ve sosyal etkinliklere katılımı azalış hızlanarak devam etmiştir. Nisan ayında ise sokağa çıkma yasakları, vaka ve can kayıplarındaki artış ile birlikte sosyal hayat durma noktasına gelmiştir (Deloitte Türkiye, 2020).

Covid-19 salgını bölgesel olmaktan çıkıp küresel bir kriz haline gelmiştir. Öyle ki Birleşmiş Milletler (BM) Genel Sekreteri Antonio Guterres; Covid-19 salgını krizini küresel anlamda İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra dünyanın karşılaştığı en büyük kriz olarak nitelendirmiştir (United Nations, 2020a). Dünyada COVID-19 salgınından önce birçok salgın yaşanmıştır. Ancak, dünya nüfusunun hızla artması ve ulaşımın ve iletişimin gelişmesi bu salgının diğerlerine göre farklı sonuçlar doğurmasına neden olduğu söylenebilir. Bu nedenle COVID-19 salgınının daha öncekilerle karıştırılmaması ve kendi özellikleriyle günümüze göre değerlendirip krize bu doğrultuda müdahalenin yapılması gerekmektedir (Sarı ve Sarı, 2020, s. 50). Geçmiş uygulamalardan ve mevcut krizlerden dersler çıkararak krize duyarlı planlamalar yapmak, özellikle COVID-19 sürecinde eğitimdeki krizin çözümünde

kullanılan yöntemlerin; esnek, yanıt verebilen olması gelecekteki krizlere daha hazırlıklı olunmasını sağlayacağı aşîkârdır (United Nations, 2020b).

Her ÷lkede salgının etkisinin aynı olmaması ile birlikte sağıık başta olmak üzere ekonomi, turizm, sosyal yaşam gibi birçok alanın yanında eğitim de nasibini almıştır. Dünyanın birçok yerinde ÷lkeler Covid-19 salgınının yayılmasını engellemek için eğitim kurumlarını geçici olarak kapatmıştır (UNESCO, 2020). Covid-19 salgını ile birlikte eğitim sistemleri dünya tarihinde en büyük kesintisini yaşamıştır. 190'dan fazla ÷lkede 1,6 milyar öğrenci eğitimden mahrum kalmış, öğrencilerin %94'ü eğitimden uzaklaşırken az gelişmiş ve orta düzeydeki ÷lkelerde bu oran %99'u bulmuştur (United Nations, 2020b, s. 2). UNICEF tarafından yapılan araştırmaya göre çocuk bakım evlerinin ve kreşlerin kapalı olması nedeniyle de 40 milyona yakın çocuk, erken çocukluk eğitimini alamamıştır (Gromada, Richardson, ve Rees, 2020). Türkiye'de ise ilköğretim ve ortaöğretim düzeyinde 18 milyon 241 bin civarı öğrenci ve 950 bin civarında öğretmen ara tatil öne çekilerek 1 hafta eğitim öğretime ara vermiştir. 23 Mart'tan itibaren ise eğitime uzaktan eğitimle evden Eğitim Bilişim Ağı (EBA) ve TRT aracılığıyla devam edeceği bildirilmiştir (Arık, 2020). Daha sonra yapılan açıklamalarla okullar açılmadan 2019-2020 eğitim öğretim dönemi sona ermiştir. Türkiye'de okullar 2020 Eylül ayında kademeli olarak kısmen açılrsa da bu durum uzun sürmemiş dünya genelinde vakaların tırmanışa geçmesiyle okullar ara tatilin hemen ardından 31 Aralık'a kadar tatil edilmiştir (MEB, 2020). Türkiye'de ve dünyada birçok ÷lke yükseköğretimde de eğitime ara vermiş, eğitimler uzaktan eğitim yoluyla gerçekleştirilmiştir. Ancak, bu süreçte eğitimin nasıl gerçekleşeceği, ders sınavlarının nasıl yapılacağı, telafi eğitiminin nasıl gerçekleşeceği, öğretmenlerin maaşları ve ek dersleri, yöneticilerin çalışma şekli, uzaktan eğitim için alt yapı eksikliği gibi birçok sorunla karşılaşmıştır (Sarı ve Sarı, 2020).

Öğrencilerin okul dışında kaldıkları sürenin günden güne uzamasıyla öğrenme kayıpları bir sorun yumağı haline geldiğı söylenebilir. ÷lkeler buna önlem olarak teknolojik altyapılarının imkânları çerçevesinde öğrenme kayıplarının azaltılmasına yönelik uzaktan eğitim faaliyetlerine başladığı gör÷lebilir. Covid-19 salgını ile birlikte eğitim sistemleri acil olarak tedbirler almanın yanında geleceğı yönelik alternatif önlemler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte alınan tedbirler ve uygulamalar incelendiğinde uzaktan eğitimin daha işlevsel olması ve öğrenme kayıplarının

telafisine yönelik çalışmalar yapılması gerekmektedir (TEDMEM, 2020, s. 3). Buna göre uzaktan öğrenme çözümleri her okulun mevcut durumuna göre düzenlenmeli; okul yöneticileri başta olmak üzere öğretmenler ve tüm paydaşlar arasında koordinasyonun sağlanması gerekmektedir. Bu bağlamda okulların mevcut kapasitelerinde ki yetersizlikler hızla geliştirilmek zorundadır. (United Nations, 2020b).

Narin'e (2020) göre de Dünyanın Covid-19 salgını sürecinde kendisini yeniden değerlendirerek çağımızın ihtiyaçlarına göre yeniden yapılandırılarak yeni kural ve normların geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda kriz durumundan çıkabilmek için yaşanan sorunların yönetilebilir, tahmin edilebilir ve kontrol edilebilir olması gerektiği söylenebilir. Ancak, kriz durumlarında mükemmel bir yönetim süreci uygulamak her zaman başarılı olmayabilir. Doğal felaketleri, küresel salgınları önceden tahmin etmek ve önlemek günümüz şartlarında oldukça zordur (Demirtaş, 2000). Bunu gerçekleştirebilmek için sistemin ekonomik ve sosyal yönden sunduğu fırsatları değerlendirmek gerekmektedir. 21. yüzyılın bir gereği olarak teknoloji yönetimi ve kriz yönetiminin birlikte ele alınması kaçınılmaz bir durum olduğu söylenebilir. Böylelikle kriz durumları ile ilgili geliştirilecek simülasyonların, krizi önceden tahmin ederek krizin zararlarını en aza indirilmesi ve karar mercilerinin karşılaşılabilecek olası sorunlarla ilgili önceden haberdar olması sağlanarak krizlerle etkili bir mücadelenin sergilenmesi mümkün olacaktır (Narin, 2020). Ancak, Covid-19 salgınının neden olduğu krizler, kurumların hatta ülkelerin tek başına mücadele edemeyeceği çok karmaşık acil durumlar olduğu söylenebilir. Bu tür durumlar çok kapsamlı ve donanımlı kriz yönetimi ekiplerini gerektirmektedir. Bununla birlikte, mevcut kriz yönetimi ekipleri yerel ve geçici kriz durumları için eğitilmiştir. Ancak COVID-19 gibi etkisi büyük olan küresel krizlere karşı eğitilmemişlerdir ve tecrübeli de değildir (Thielsch, Röseler, Kirsch, Lamers, ve Hertel, 2020).

Kriz yönetimi yaklaşımının yönetsel faydaları olduğu gibi uygulamalarda sorunlar oluşabilmektedir. Teoride çözüm önerileri ve kavramsal bir takım modeller geliştirilse de uygulamada birçok değişkenin etkili olması nedeniyle farklı sonuçlarla karşılaşılabilir. Bunun nedenleri arasında kriz durumunun tahmininin zor olması, krizlerin yeni karşılaşılan etkileri yani kendisini güncellemesi bir de kamu yönetiminin doğasında olan sınırlılıklardır (F.Genç , 2009).

Başarılı bir kriz yönetiminin en önemli unsuru planlama ve hazırlık yapmaktır. Politik gündem iyi takip edilerek önlemlerin önceden alınması ve uygun zamanda müdahale edilmesiyle kriz yönetiminde başarılı olmak mümkün olduğu söylenebilir. Ancak, kriz yönetiminde başarılı olmak için sadece bunlar yeterli değildir. Kriz yönetiminde farklı kurumlarla ve paydaşlarla iş birliği ve uyumun geliştirilmesinin yanında tatbikatlarla sürekli krizlere hazırlıklı olmak gerekmektedir. Aynı zamanda kurumsal kapasiteye bağlı olarak politika geliştiricilerin ya da yöneticilerin etkili bir kriz yönetimi için kuralları önceden belirleyerek buna uygun bir örgüt ikliminin geliştirilmesi gerekmektedir (F.Genç , 2009).

Tunç ve Atıcı (2020), İnsan hayatının birçok alanına sirayet eden Covid-19 salgınının yönetim anlayışını güncelleyerek duruma uygun yönetim anlayışlarının geliştirilmesinin krizin zararlarının en aza indirilmesi açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, Covid-19 ile bütüncül bir anlayışla mücadele edebilmek için kriz yönetiminin salgına göre yeniden gözden geçirilmesi ve buna uygun politikalar yürütülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sarı ve Sarı (2020) eğitim alanında resmi kurumların yaptığı açıklamaları ve atılan adımları incelemiştir. Okulların tamamen kapatılması yerine uzaktan eğitime geçilmesi, öğrenci ve velilere psikolojik destek sağlamak adına bilgilendirme notları paylaşılması, öğrencilere internet imkânı sağlanması ve uzaktan eğitimin televizyon üzerinden planlanması kriz durumundan az zararla çıkabilmesine yardımcı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca krizlerin kaçınılmaz olduğu ve etkili bir kriz yönetimi ile süreci en az kayıpla atlatarak fırsata dönüştürülebileceğine değinmişlerdir.

Akyavuz ve Çakın'ın (2020) Covid-19 salgınının eğitime etkisiyle ilgili okul müdürlerinin görüşlerine başvurmuşlardır. Okul Müdürlerinin öğretmen, veli, öğrenci arasında iletişim sorunu yaşadıkları araştırma sonuçları arasında yer almaktadır. İletişim kriz yönetiminin bir başka önemli boyutudur. İletişimi iyi kullanan örgütler kriz durumundan hızlı ve planlı bir şekilde en az hasarla çıkmaya bir adım daha yakın olduğu söylenebilir. Kriz durumunda öğretmenlerin sürece dâhil edilmesi onların eğitim örgütünün bir parçası olduğunu hissettirdiği düşünülebilir. Böylelikle krizle mücadelede daha etkin rol almaları sağlanabilir. Ayrıca dünyanın ilk gazetesi olarak belirtilen fısıltı gazetesinin eğitim örgütündeki tüm paydaşların dedikodulardan etkilenecek yıpranmasının önüne geçilmiş olunacaktır (Akdağ ve Taşdemir, 2006).

Töre (2020), okul müdürlerinin kriz yönetimi becerilerini incelemiş ve müdürlerinin kriz yönetimi yeterliliklerinin okuldaki kriz durumlarının artmasıyla düştüğü sonucuna ulaşmıştır. Devlet okullarında en sık rastlanan kriz durumları ise veli öğretmen anlaşmazlıkları, öğrenci yaralanmaları, problemli öğrenciler ve ailelerinin tutum ve davranışları ve akran zorbalığı olmuştur (İnandı, 2008). Ancak salgın hastalıkların çok sık rastlanan kriz durumu olmadığı söylenebilir. Bu araştırma ile birlikte COVID-19 salgınının okullarda yol açtığı krizin yönetiminde yönetici ve öğretmenlerin deneyimlerinin incelenmesi alanyazında ki bu boşluğa katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Problem Cümlesi**

Covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimleri nelerdir?

## **1.3. Alt Problemler**

1. Yönetici ve öğretmenler Covid-19 salgını krizinin çözümünde hangi yolları izlemiştir?
2. Yönetici ve öğretmenlerin Covid-19 salgını kriz yönetiminde zorlandığı konular nelerdir?
3. Yönetici ve öğretmenlerin Covid-19 salgını kriz yönetimi sürecinde hiyerarşinin dışına çıkarak kendi kararlarıyla hareket ettiği deneyimleri nelerdir?
4. Yönetici ve öğretmenler Covid-19 salgını kriz yönetimi sürecinde hangi kişi ya da kurumlardan nasıl destek almıştır?
5. Yönetici ve öğretmenlere göre Covid-19 salgını krizinin yarattığı fırsatlar nelerdir?

#### **1.4. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı; 2020-2021 eğitim-öğretim yılında Bursa ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerin Covid-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimine ilişkin deneyimlerini incelemektir

#### **1.5. Araştırmanın Önemi**

Covid-19 salgını nedeniyle okulların uzaktan eğitime geçmesi ile birlikte birçok önemli konuda belirsizlikler ve buna bağlı olarak sorunlar ortaya çıktığı söylenebilir. Bunlara neden olan önemli hususlardan biri de kriz durumunun etkili yönetilip yönetilmediği ile ilgilidir. Okulların ani bir kararla uzaktan eğitime geçmesi kurumların hızlı karar alma becerisini ortadan kaldırması ile birlikte bazı sorunlar ortaya çıktığı söylenebilir. Uzaktan eğitim sürecinde tüm paydaşların sorumluluklarında belirsizlikler yaşanmış paydaşlar arasında koordinasyon sağlanamadığı düşünülebilir. Öğretmenler uzaktan eğitim konusunda karmaşa yaşamış, sınav tarihlerinin belirsizliği ve çelişkili açıklamalar, telafi eğitimlerinin ne zaman başlanacağını ve nasıl gerçekleşeceğini ön görülememesi sorunlar zincirinin diğer halkaları olduğu söylenebilir. Karar alma mercilerinin okulların kapalı olduğu dönemde en temel konularda karar almada çelişkiler yaşamış olması ve bu kararların alınmasında sosyal medyanın etkisinin olması, sorunları daha da derinleştirdiği söylenebilir. Tüm bu yaşananlar eğitimin içerisinde ki paydaşlar arasında krize neden olduğu söylenebilir. Kurumlara kısa aralıklarla gelen genelgelerin birbiri ile çelişmesi yaşanan bu krizin yönetilmesinde güçlükler yaşandığının bir göstergesi olduğu söylenebilir. Krizin kontrol altına alınabilmesi için etkili bir kriz yönetimi ve buna bağlı olarak etkili bir karar alma modelinin uygulanmasını gerektirdiği söylenebilir.

Eğitimde tüm paydaşları olumsuz etkileyen bu krizin kontrol altına alınabilmesi için paydaşların katılımıyla kriz yönetimi mekanizmasının çalıştırılması belirsizliklerin ortadan kaldırılması adına önemli bir husus olduğu söylenebilir. Bu süreçte, öğretmenlerin maaşlarında yaşanan ek ders sorunları, LGS tarihinin iki defa değişikliğe uğraması, okulların kapalı kalma süresindeki belirsizlikler, özel okullarla devlet okulları arasında uygulama farklılıkları, sınıf geçme konusunda belirsizlikler, uzaktan eğitim için gerekli altyapı eksikliği, öğrencilerin uzun süre ekran başında

kalması gibi daha birçok sorun yumağı etkili kriz yönetiminin ne kadar önemli olduğunu gösterdiği söylenebilir. Dolayısıyla gelişmiş bir dünyada etkilerinin henüz kestirilmesi güç olan bir salgın karşısında kriz yönetim ekiplerinin daha donanımlı olması ve kriz yönetimi sürecinde paydaşların deneyimlerinden yararlanarak dersler çıkarılması eğitimde kriz yönetimi konusunda oluşturulacak politikalar bakımından önemli olduğu düşünülebilir.

Bununla birlikte araştırmalar genellikle nicel araştırma türünde olup Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı belirlendiği söylenebilir. Konu olarak genellikle okul yöneticilerinin; krizlerle mücadele etme becerileri (Adıgüzel, 2007; Karakuş ve İnandı, 2018; Özsever, 2015; Töre, 2020), kriz yönetimindeki görüşleri (Akyavuz ve Çakın, 2020; Döş ve Cömert, 2012; Maya, 2014) ve krizlerde nasıl bir liderlik gösterdiği ile ilgili çalışmalara (Aksu, 2009; Canöz ve Öndoğan, 2015; Maya, 2014; Ulutaş, 2010) yer verildiği görülmüştür. Ayrıca okullarda karşılaşılan kriz türleri daha çok örgüt içinde yaşanan insan ilişkilerine dayalı veya öğrenci odaklı yaşanan kriz durumlarını içerdiği söylenebilir. Covid-19 salgınının ekonomiye ve sosyal hayata etkileri düşünüldüğünde dünyada küresel anlamda karşılaşılan en büyük krizler arasında nitelendirildiği söylenebilir. Böylesine büyük bir krizde okullarda yaşanan kriz durumu ve bu krizlerin nasıl yönetildiği merak konusudur. Ayrıca kriz yönetimi konulu araştırmalarda (Sayın, 2008; İnandı, 2008; Döş ve Cömert, 2012; Maya, 2014; Özsever, 2015; Yılmaz ve Yıldırım, 2020; Akyavuz ve Çakın, 2020) genellikle öğretmenlerden çok yöneticilerin görüşlerine başvurulmuştur. Covid-19 krizi nedeniyle eğitimde kriz yönetimi sürecinde öğretmenler önemli bir yere sahiptir. Okullar açılmasıyla birlikte kriz durumunun hemen sona ermesi beklenmemekle birlikte yeni krizlerin önlenmesi adına iyileşme sürecinde öğretmenler önemli bir role sahip olacağı düşünülebilir. Bu yönüyle araştırmada diğer kriz yönetimi araştırmalarından farklı olarak öğretmenlerin deneyimleri de derinlemesine incelenmektedir.

Okullar kriz yönetimi bakımından değerlendirildiğinde birçok okulun kriz yönetimine hazır olmadığı görüldüğü düşünülebilir. Bununla ilgili olarak araştırma sonuçları incelendiğinde okulların kriz yönetiminde finansman sorunu yaşadığı ve fiziki ihtiyaçlarının olduğu (Koç, 2018); okul yöneticilerinin kriz yönetimi becerilerinin yeterli olmadığı (Maya, 2014; Karakuş ve İnandı, 2018); okulların kriz yönetimi

planlarının (Döş ve Cömert, 2012) ve donanımlı kriz müdahale ekiplerinin olmadığı (İnandı, 2008) gibi sorunların varlığı anlaşılmaktadır.

Gerçek değişimler genellikle derin krizlerin sonucunda gerçekleşir ve normale döndüğünde hiçbir şey eskisi gibi olmayabilir. Bu krizin eğitim için de acı sonuçları mutlaka olacaktır. Ancak Covid-19 sürecinden nasıl etkilendiğimizi, ne gibi sorunlar yaşadığımızı ve bunlara nasıl çözümler geliştirdiğimizi belirlersek toplum olarak ve eğitim kurumları olarak bu tür modern krizlere karşı daha dirençli olunabilir (OECD, 2020).

Alanyazında kriz yönetimi ile ilgili yapılan çalışmalar (Türkiye Bilimler Akademisi, 2020) incelendiğinde daha çok ekonomi, işletme (Ulutaş, 2010, s. 34) ve sağlık alanlarında yoğunlaştığı söylenebilir. Bunun yanında eğitim yönetimi alanında ise araştırmalar (Özdemir, 2002; Adıgüzel, 2007; Aksu, 2009; Maya, 2014; Şahin, 2014; Akyürek, 2014; Özsever, 2015; Karakuş ve İnandı, 2018; Yılmaz ve Yıldırım, 2020; Ulusoy, 2020) ölçeklerle sınırlı olup daha çok Likert tipi elde edilmiş sonuçları içerdiği sonucuna ulaşılabilir. Türkiye’de eğitim örgütlerinde kriz yönetimi alanında hazırlanan bilimsel çalışmalara son zamanlarda önem vermeye başlandığı ancak buna rağmen yapılan çalışmaların az sayıda kaldığı görülmektedir (Maya, 2014). Etkisi küresel boyutlara ulaşmış ve hayatın her alanına sirayet eden Covid-19 salgını, yeni bir kriz yönetimi anlayışının geliştirilmesi ve buna uygun politikalar geliştirilmesi gerektirmektedir (Tunç ve Atıcı, 2020). Bütün bu nedenlerden dolayı araştırmanın, Covid-19 salgını sürecinde eğitimde yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimlerinin durum çalışması yöntemiyle ve yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla derinlemesine incelenmesi sağlanarak alanyazına, eğitimle ilgili kriz yönetimi konusunda politika geliştiricilere ve eğitim yönetimindeki paydaşlara rehberlik etmesi bakımından önemli olduğu düşünülmektedir.

## **1.6. Sayıtlılar**

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin görüşme formundaki sorulara içtenlikle ve gerçek deneyimlerini yansıtacak şekilde cevaplamışlardır.

### **1.7. Kapsam ve Sınırlılıklar**

Bu araştırmanın verileri 2020-2021 eğitim öğretim yılında Bursa ilinde bulunan Gürsu, Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşme sorularına verdikleri yanıtlarla sınırlıdır.

### **1.8. Tanımlar**

Kriz: kriz beklenilmeyen önceden tahmin edilemeyen, acele cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını etkisiz hale getirerek, amaçlarını hedeflerini, planlarını ve stratejilerini tehdit eden gerilim durumunu ifade etmektedir (Tutar, 2021).

Kriz yönetimi: kriz durumlarına karşı kriz belirtilerini algılama konusunda gerekli duyarlılığı göstererek, örgütün krize düşmesini engelleme veya aniden ortaya çıkan kriz durumlarında örgütü en az kayıpla kriz durumundan kurtarma sürecidir.

Kriz yönetimi ekibi: Kriz yönetimi sırasında işleyişi ve koordinasyonu sağlayan insan gücünün oluşturduğu topluluğu ifade etmektedir.

Doğal afet: Oluşumunda insanların dâhilinin olmadığı kendiliğinden başlayan türüne göre süresi değişen, büyük yıkımlara ve felaketlere neden olan, normal hayatın akışını değiştiren, can ve mal kaybına neden olduğu gibi toplumlarda sosyolojik ve psikolojik sorunlar doğuran felaketler olarak ifade edilmektedir (Sözcü, 2019).

Salgın: Bir hastalığın kısa zamanda ve kolayca diğer canlılara bulaşması olarak ifade edilmektedir.

Covid-19: 2019 yılında ortaya çıkan ve insanları etkileyen, şiddetli akut solunum yolu sendromu koronavirüsü 2'nin (SARS-CoV-2) neden olduğu bulaşıcı bir solunum yolu hastalığı olarak ifade edilmektedir.

## 2. BÖLÜM

### KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde kriz yönetimi ve Covid-19 salgınına ilişkin kuramsal bir çerçeve ile yurt içinde ve yurt dışında bu konularda yapılan araştırmalara değinilmiştir.

#### 2.1. Kriz ile İlgili Genel Bilgiler

Bu bölümde krizin tanımı ve özellikleri, belirtileri, krize neden olan faktörler, kriz türleri ve krizin aşamaları ele alınmıştır.

##### 2.1.1. Kriz Tanımı ve Özellikleri

Kriz, “olağandışı ve olumsuz gelişme”, “arzu edilmeyen ve içinden çıkılması zor durum”, “bir işin bir olayın geçtiği karışık aşama”, “birdenbire ortaya çıkan kötüye gidiş ve tehlikeli an” gibi anlamlara gelmektedir. Kriz, aniden ortaya çıkan ve önceden sezilemeyen, hızlı cevap verilmesi gereken, örgütün mekanizmalarını çalışamaz duruma getirerek, amaçlarını, hedeflerini, planlarını ve stratejilerini tehdit eden stres durumudur (Tutar, 2016, s. 13). Kriz kelimesinin bilinen ilk kullanımı 15. yüzyılda olmuştur (Merriam Webster, 2021).

Kriz, çeşitli bilim dallarında ve günlük hayatta oldukça sık kullanılan bir kelime olmakla birlikte kökeni Yunanca karar anlamına gelen “*krisis*” kelimesine dayanmaktadır. Kriz köken olarak “dönüm noktası/karar verme” anlamına gelmektedir (Demirli, Gülen, ve Baker, 2020). Kriz kelimesi yaygın olarak tıp biliminde kullanılmakla birlikte genellikle “aniden ortaya çıkan bir hastalık belirtisi” ya da “bir hastalığın çok ileri bir safhaya ulaşması” anlamında kullanılmaktadır (Aktan ve Şen, Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri, 2001). Sosyal Bilimlerde, diğer kavramlarda olduğu gibi kriz kavramının da belli bir tanımı bulunmamaktadır (Tutar,2016). Karşılaşılan durumun kriz olarak adlandırılması kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Kriz sosyal bilimler alanında genellikle “*birden bire meydana*

*gelen kötüye gidiş yönündeki gelişme”, “büyük sıkıntı”, “buhran” ve “bunalım” gibi kelimelerle eş anlamda kullanılmaktadır (Aktan ve Şen, 2001).*

Merriam -Webster sözlüğünde ise kriz: “Belirleyici bir değişikliğin yaklaşmakta olduğu istikrarsız veya önemli bir zaman veya durum” olarak ifade edilmiştir (Merriam Webster, 2021). Kriz kavramı iktisat alanyazınında, çöküntü, bunalım, durgunluk, güç dönem ya da buhran gibi terimlere karşılık gelen genel bir ifade ile ülke ekonomisini etkisi altına alan ani ve beklenmedik bir anda ortaya çıkan genel olayların sonucu neticesinde ortaya çıkan kriz durumudur (Koraçor, Konya, ve Öztürk, 2016). Aktan’a (2004) göre kriz önceden bilinmeyen ya da öngörülemeyen bazı gelişmelerin makro düzeyde devlet; mikro düzeyde ise firmaları ciddi olarak etkileyecek sonuçlar ortaya çıkarmasıdır.

Thierry C. Pauchant ve Ian I. Mitroff aynı düşüncede olup krizi, *"bir sistemin tümünü etkileyen, sistemin özünde, kişisel hislerinde, temel görüşlerinde korku ve karışıklık yaratan"* durumlar olarak tanımlamıştır (Haşit, 1999). Tekin (2015)’e göre Kriz, örgütlerin çevresinde meydana gelen değişikliklere hızlı bir şekilde cevap veremeyerek meydana gelen stratejik açıklığın ve buna bağlı olarak örgütteki mevcut yapının işleyemez hale geldiği, yönetimin hızlı karar alma da zorlandığı olağan dışı bunalım durumudur.

Kriz, örgütte çalışan insanlara veya mülke zarar verme olasılığı bulunan veya zarar veren, örgüt faaliyetlerini ciddi şekilde kesintiye uğratabilecek, örgütün itibarını önemli ölçüde zedeleyebilecek veya kar hanesini olumsuz etkileyebilecek her türlü durumdur (Bernstein, 2016). Genel tabiri ile kriz, iyi işlemeyen ve yenide düzenlemeyi gerektiren istikrarsız bir durumdur. Kriz, örgütün işler durumda olan sistemini tehdit eden ve aniden ortaya çıkan bir durum olarak ifade edilebilir. Bu yönüyle önemli bir gelişme sonucu örgütün normal işleyişinin bozulması durumudur (N. Genç, 2017). Krizi, kaynaklarından hareketle şu şekilde tanımlanabilir. “Kriz kaynaklık eden faktörler karşısında örgütlerin, örgütsel ve yönetsel süreçlerinde işleyiş bozukluklarına ve örgütsel düzenin büyük oranda bozulmasına neden olan, plansız biçimde ortaya çıkan, sorunların giderilmesi için mevcut çözüm yollarının yetersiz kalması sonucu, sorunlarla iç içe gelişen gerilim durumudur.” olarak ifade edilebilir (N. Genç, 2019).

Kriz bir örgütün planladıkları ile yaşadıkları arasında farklılıkların oluşmasıdır. Bu farklılıklar ne kadar derinleşirse krizin boyutu da o ölçüde büyür (Tutar, 2016). Kriz, beklenmedik bir anda ortaya çıkan ve sezilemeyen, örgüt tarafından hızlı bir şekilde aksiyon gösterilerek cevap verilmesi gereken, örgütün önleme ve uyum mekanizmalarını işlevsiz hale getirerek organlarını devre dışı bırakan aynı zamanda örgütün amaçları ve hedeflerinden uzaklaşmasını sağlayan stresli bir durumdur (Tağraf ve Arslan, 2003). Tekin'e göre ise kriz, örgütlerin çevresinde meydana gelen ani değişimlere tepki göstermede geç kalabilmektedir. Ortaya çıkan bu ani değişimler sonucunda oluşan stratejik boşluk nedeniyle örgütün günlük faaliyetlerini sürdüremez hale geldiği, örgüt için hızlı karar almanın ön planda olduğu ancak bunu gerçekleştirmede güçlük yaşadığı bir süreç ve bunalım durumudur (Tekin, 2015).

Krizle ilgili tanımlarda ortak nokta ise insanın yaşamında unutulmaz izler bırakan, getirdiği yeni durumdan geriye dönüşün zor olduğu yaşamsal olaylardır. Diğer yandan krizin olumsuz sonuçlar doğuran, küçük grupları etkileyen durumları işaret eder (Demirli, Gülen, ve Baker, 2020). Farklı disiplinlerin krize getirdiği tanımların ortak noktasına göre krizi tanımlayacak olursak kriz, yaşamın günlük akışının dışına çıkarak yaşamı tehdit edecek olayların meydana gelmesi ve yaşamın doğal akışına dönmeye yönelik ortaya çıkan sorunların bilindik yöntemlerle çözülemez hale gelmesidir (Uyan, 2016). Krizler ise beklenmedik olayların etki ve boyutunun artması ya da süresinin uzaması sonucunda kontrolün zor ve karmaşık bir hal alması ile kendini göstermekte ve ancak olağanüstü tepkilerle çözülebilmektedir. Beklenmedik olayların gerektiği gibi yönetilememesi krize neden olabildiği gibi, birden fazla beklenmedik olayın farklı tür ve seviyede yeni riskler doğurarak bir krize yol açması da mümkündür (Karaağaç, 2013).

Ataman'ın (2001) getirdiği daha kapsamlı bir tanımda ise kriz, örgütü var eden değer, amaç ve kaynakları ortadan kaldıracak, örgütü yok olmanın eşiğine getirecek, yaşanan belirsizlik ve zaman baskısı nedeniyle örgüt çalışanları arasında huzursuzluk yaratacak, gerekli önlemlerin alınmasıyla ise durdurulabilecek ya da etkisinin azaltılabileceği belli bir zaman aralığını kapsayan değişim sürecidir (Özdevecioğlu, 2002). Tablo 2.1'de Kriz beş ana başlık altında özetlenerek genel bir tanımlama yapılmıştır.

**Tablo 2.1** *Krizin tanımlanması*

- Önceden sezilemeyen ve anlaşılmasında güçlük çekilen,
- İşletmenin öncelikli hedeflerini ve hayatta kalmasını ciddi bir şekilde tehdit eden,
- Çözülmesi için acil tedbirler gerektiren,
- İşletmenin saptama ve önleme sistemlerini yetersiz hale getiren,
- Örgüt personeli üzerinde baskı ve stres yaratan bir durumdur.

Kriz, geniş ölçekte incelendiğinde ortaya çıkan olumsuz durumları gruplandırarak büyüklüklerinin ortaya çıkarılması gerekir. Önceden bilinmeyen, aniden ortaya çıkan ve gelişmelerin ve sonuçların tahmin edilemediği durumların yaşanması söz konusudur. Bu durum sonucunda karar vericileri strese sokan, süresine göre niteliği değişen, ortaya çıktığı alanda kalmayarak birbiri ile bağlantılı diğer alanları da etkisi altına alma gibi belirgin özelliklere sahiptir. Aniden ortaya çıkması, belirsizlik, kaygı ve strese neden olması, acil müdahale edilmesi gereken, olumsuz gelişmelerin dışında bazen fırsatları da bünyesinde barındırması genel kriz özellikleri arasında yer almaktadır. Krizin ortaya çıkış nedeni ve kaynağı hakkında bilgi sahibi olunması krizin ortadan kaldırılması için hazırlanacak planlamaların başarılı olabilmesi için hayati öneme sahiptir (Yağcı, 2020, s. 5).

Krizin temel özellikleri ilgili öne çıkan başlıklar şu şekildedir. Örgütün üst düzey hedeflerini ve amaçlarını tehdit etmesi söz konusudur. Örgüt, kriz anında tehditlerle mücadele edecek mekanizmalarını kullanamaz hale gelebilmektedir. Zamanında ve acil bir şekilde müdahale gerektirmesi, beklenmeyen bir anda ortaya çıkması ve örgütün karar vericilerinin paniğe kapılması ve krizi kontrol altına almada güçlük yaşanması örgüt için yeni bir dönemin başlangıcını getirmektedir. (Can, 1997 akt. Demirtaş, 2000; Şimşek, 2002 akt. Tekin, 2015).

Kriz döneminin en belirgin özelliği belirsizliktir. Belirsizlik ve bilinmeyenler çoğaldıkça krizin çözümü de o derece zorlaşmaktadır. Kriz dönemlerinde çözümü zorlaştıran en önemli etmen zaman ve kaynakların yetersiz kalmasıdır. Örgütler krizin neden olduğu durum karşısında geleceklerini ön göremezler ve karar verme aşamasında oldukça güçlük yaşarlar. Bu kararsızlık durumu örgütü paniğe sevrer ve

işlerin içinden çıkılmaz bir hal almasına neden olur (Tutar, 2016). Kriz durumu bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin, amaçlarının gerçekleşmesini tehlikeye atarak örgütün varlığını ve geleceğini tehdit eden buna bağlı olarak acilen tepki gösterilmesini gerektiren; örgütün tehlikeleri önceden sezip engellemesine yönelik karar verme becerilerinin yetersiz kaldığı, gerilim ortamıdır (Tekin, 2015). Kriz olağandışı gelişen bir durumdur. Örgüt içinde bu durum yenilikleri de beraberinde getirmektedir. Örgüt yönetiminin yenilenmesini ve örgütün yönetiminin yeni bir perspektif kazanmasını sağlayacak oldukça güçlü bir durumdur. Bu durum karşısında örgütün yönetimi krizin çözümüne ilişkin yeniliklere isteksiz olma sonucunu ortaya çıkarabilir.

Krizler farklı zamanlarda birbiri ile bağlantılı gelişmelerin sonuçlarının bir araya gelmesi ile ortaya çıkmaktadır. Her gelişme birbirine basamak oluşturarak krizin etkisini arttırmaktadır. Krizlerle karşı karşıya kalan örgütlerin başarılı olma yolları ile krizlerle mücadele etme yolları aynı özelliklere sahiptir ve örgütün davranışları başarıyı da krizi de beraberinde getirebilmektedir. Çin dilinde krize karşılık gelen kelimelerin yazılışında fırsat ve tehlike anlamına gelen sembollerin bir araya gelmesinden oluşmaktadır. Bu nedenle krizler tehlike arz ettiği gibi fırsatları da beraberinde getirmektedir. Örgütler kriz anında fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ederek krizleri fırsata dönüştürebilmektedir. Krizlerin ortaya çıkma süreleri farklılık gösterilmektedir. Bazı krizlerin ortaya çıkışı uzun zamanlar aldığı gibi bazı krizlerden bir anda ortaya çıkabilmektedir. İki tür krizde sonuçları birbirine benzese de aniden ortaya çıkan krizlerle örgütlerin mücadele etmesi büyük zorluklar içermektedir (Haşit, 2013). Kriz süreci genellikle “kaotik” anlar olarak tanımlanır. Kriz anlarında işler birbirine girer ve düzen bozulur. Böyle durumlarda en çok yönetim becerisi ön plana çıkar (Tutar, 2016).

# 危机

Kaynak: (Ulmer, akt. Uyan, 2016)

**Şekil 2.1** Krizin Çince Sembolü

### **2.1.2. Krizin Belirtileri**

Doğal afetleri hariç bırakırsak krizler belirtileri olmadan gerçekleşmez. Kriz gelmeden önce erken uyarı sinyalleri vermektedir. Örgütler genellikle bu erken uyarıları önceden sezmek için uzman kişilerden oluşan bir kurul oluşturmaktadır. Bu kurullar gerekli analizleri yaparak örgütün krizlerden önceden haberdar olmasını sağlamaktadır (Tutar, 2016). Krizi örgütlerin yöneticileri tarafından her zaman algılanabildiğini söylemek doğru olmaz. Bunun nedeni yöneticilerin daha önce kriz durumu ile karşılaşmamış olmaları, çevre analizinin yeterli yapılamaması, bürokrasinin hantal olması, geçmiş dönemdeki başarılar nedeniyle örgüt yöneticilerinin rehavete kapılması ve gelecekteki krizlere karşı körleşmelerinden kaynaklanacağı gibi yöneticinin kötüye gidişi kabullenmeyip krizin işaretlerini yanlış yorumlaması gibi sorunlar yaşanabilmektedir (Filiz,2007 akt. Ulutaş, 2010). Örgüt içi yetersizlikler ve yaşanan problemler krizlerin başlangıcında en içsel nedenlerdendir. Krizler başta dış çevreden kaynaklanıyor gibi gözükabilir. Ancak bunun için dış çevre tamamen kontrol edilemeyecek ve tahmin edilemeyecek düzeyde olması gerekir. Eğer dış çevreden kaynaklanmıyorsa örgütte kriz yaşanmasında iç faktörlerin etkili olduğu söylenebilir (Patan, 2009). Bu süreçte yaşanan durumu kriz olarak adlandırılması için bazı belirtilerin gerçekleşmesi gerekmektedir (Cener, 2010).

- Kriz hızlı ve köklü değişikliklerin olduğu bir dönem olmalıdır.
- Bu değişikliklerin olmasının arkasında, istikrar döneminde işleyen, sistemin yaşaması için mutlaka gerekli kurumların (ekonomik veya politik, hatta ideolojik) ve mekanizmaların işlevliğini kaybetmesi
- Krizi yaşayanlar krizden sonra artık hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağı gibi bir düşüncenin içerisinde olmaları gerekmektedir.
- Zamanın hızlandığı herkes tarafından dile getirilmesi
- Geleceği tahmin etmenin artık çok zor olduğu düşüncesinin yerleşmesi.

### **2.1.3. Krize Neden Olan Faktörler**

Krizler örgütlerin yapısal sorunlarından kaynaklandığı gibi örgüt dışı faktörlerden de kaynaklanmaktadır. Krizi oluşturan faktörler incelendiğinde hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, bilgilerin güncel olmaması, gereksiz bilgi, yetersiz haberleşme ve koordinasyonsuzluk, plansızlık,

farklı değer sistemlerinin varlığı ve buna bağlı olarak artan örgütsel çatışma gibi faktörler, örgütlerde krize kaynaklık eder.

Krizi yönetmenin en iyi yolu sorunun ne olduğunu tespit edip onu anlamak ve yönetmektir. Krizlerin tanımlanan gerçek nedenlerini kötü hizmet uygulamaları, insan hataları, kötü planlama, önemli başarısızlıklar, ahlaka aykırı veya dürüst olmayan davranışlar, uygun olmayan kültür, liderin başarısızlıkları, zayıf kararlar alma, ya da yetersiz eğitimidir (Jaques, 2007:151 akt. şahin, 2014). Krize yol ağan faktörler üç gruba ayrılarak değerlendirilebilir (Öztürk A. , 2010).

#### **2.1.3.1. Dış Çevre Faktörleri**

Örgütün dışında kalan ve kontrol edilemeyen faktörlerdir. Krizin çevresel veya örgüt dışı faktörlerden kaynaklanması durumunda örgütün çevreye bağlılık derecesi son derece etkilidir. Örgüt dış çevreye ne kadar bağlıysa krizin büyüklüğü ve etkisi de o derece artar. Örgütler büyüdükçe iç çevresel faktörleri daha fazla dikkate alırlar ve dış çevre faktörlerini gözden kaçıırırlar (Tutar, 2021, s. 53). Bunlara örnek olarak doğal felaketler, genel ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler ve yenilikler, sosyal-kültürel faktörler, hukuki ve politik düzenlemeler, yoğun rekabet, uluslararası çevre ve gelişmeler verilebilir (Öztürk A. , 2010). Örgütlerin açık sistem olmalarının bir sonucu olarak örgütün çevresi sürekli yenilik ve değişim içerisindedir. Bu yenilikleri ve dinamizmi takip edemeyen örgütlerin işleyişi bozulur ve krize açık hale gelir (Tutar, 2021, s. 53).

#### ***Doğal Afetler***

Doğal afet gibi çevresel olaylarla örgütlerin baş edebilmesi kolay değildir. Bununla birlikte örgütler, yaşanılan felaketler karşısında hızlı reaksiyon göstermesi ve krize erken müdahale etmesi durumunda krizi daha erken atlatabilirler. Örgütler tarafından kontrol edilemeyen yangın, sel, deprem, salgın hastalıklar, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler örgütleri etkileyen beklenmedik gelişmelerdir. Doğal afetler arasında en çok zarar veren depremler ve salgın hastalıklardır. Depremlerin etkisi daha dar alanlarda kalacağı gibi salgın hastalıkların etkisi küresel boyuttadır (Tutar, 2021, s. 54). Kriz beklenilmeyen ve sezilemeyen bir durumdur ancak doğal felaketler dışında geręekleřen dış çevre faktörlerinden kaynaklanan krizlerin tümü önceden yapılacak analizler yardımıyla sinyal alınarak tahmin edilebilmektedir (Patan, 2009).

### ***Genel Ekonomik Belirsizlikler***

Genel ekonomik belirsizlikler örgütleri etkileyen dış çevresel unsurlardandır. Örgütün yaşamını olumlu ya da olumsuz olarak en fazla etkileyen ekonomik belirsizliklerden kaynaklanan krizlerdir (Patan, 2009). Ekonomik olarak belirsizliklerin yaşandığı zamanlarda arz-talep değişikliği, fiyatlarda aşırı dalgalanmalar, ham madde ihtiyacının karşılanamaması veya üretimin durması, ülkelerin ödeme dengelerindeki bozukluklar, ekonomik ve psikolojik nedenlerden dolayı halkın alım gücünün azalması ve yüksek enflasyon örgütleri ciddi anlamda etkileyebilmektedir. Örgütler genel ekonomik sistemin bir alt sistemi olması nedeniyle sistemdeki en ufak bir olumsuzluk örgütlerde krize neden olabilmektedir (Tutar, 2021, s. 55). Ancak örgütlerin hepsi ekonomik belirsizliklerden kaynaklanan krizlerden eşit bir şekilde etkilenmemektedir. Bu durum bazı örgütlerin zararına olacağı gibi bazıları için de fırsata dönüşebilmektedir (Patan, 2009).

### ***Teknolojik Gelişmeler ve Yenilikler***

Teknolojik gelişmeler kendisini örgütlere zorla kabul ettiren, kabul ettiremezse ya da bunda geç kalınırsa örgütü krize sürükleyen bir faktördür. Üretimde, pazarlamada ve yönetsel alanda kullanımı artan teknolojinin örgütlere bir takım faydaları söz konusudur. Bunlardan bazıları şunlardır (Turan, 2005).

- Kaliteli ürün
- Ürün çeşitliliğinin artarak müşterilere alternatiflerin sunulması
- Maliyetin düşürülerek daha hızlı ürün geliştirme olanaklarına kavuşma

Teknolojik gelişmeler örgütün kendi içerisinde esneklik ihtiyacının artmasına neden olur. Örgütler üretimden pazarlamaya teknolojiye yararlanır ve teknolojik gelişmelerin sürekli takip edilmesi gerekmektedir. Teknolojik yenilikler takip edilmediği durumlarda örgüt çalışanlarının eğitim düzeyi yetersiz kalmakta ve örgütler bundan olumsuz etkilenmektedir. Teknolojik gelişmeler karşısında örgüt çalışanlarına gerekli eğitimler verilmeli, istenilen beceriler kazandırılmalıdır. Örgütün teknolojik gelişmeler nedeniyle krizden etkilenme derecesi örgütün teknolojiye ne kadar bağımlı olması ile alakalıdır (Tutar, 2021, s. 57). Bu nedenle örgütlerin teknolojik gelişimi ne kadar hızlı olursa kriz sürecine girmesi o kadar çabuk olur (Patan, 2009).

### **Sosyal Kültürel Faaliyetler**

Toplumların tutumları, istekleri ve değer yargıları değişime uğradıkça temel unsurlarda meydana gelen değişim örgütte kriz yaşanmasına neden olur. Dış çevre faktörlerinde en yavaş ilerleyen krizdir (Patan, 2009). Kültür toplumda yer alan örgütlerin kurallarına ve kurumlarla ilişkilerini etkileyecek düzeydedir. Toplumun değerlerinde yaşanılacak değişiklikler örgütlerde krizlerin yaşanmasına neden olur. Kültürel öğeler ise genellikle doğal afetler, savaş ve salgın hastalıklardan olumsuz etkilenir. Teknolojinin hızla gelişmesiyle geleneksel değer sistemlerinin, sosyal hayat ve kültürlerin hızla değiştiği söylenebilir. Örgütler bu değişim karşısında kararsızlık yaşayabilir. Örgütlerin bu kararsızlık durumu kriz haline dönüşmektedir (Tutar, 2021, s. 57). Örgütler açısından önemli olan sosyo-kültürel faktörler aşağıdaki gibidir (Patan, 2009).



**Şekil 2.2** Sosyo-kültürel faktörler

### **Hukuksal ve Politik Düzenlemeler**

Devletlerin politikaları ve hukuksal düzenleri örgütleri dışardan etkileyen önemli bir faktördür. Hukuksal ve politik düzenlemeler örgütlerin yönetsel ve örgütsel faaliyetlerini olumsuz etkileyebilir. Vergi kanununda değişikliklerle vergi yükünün artırılması, örgütsel faaliyetlerin hukuksal gerekçelerle sona erdirilmesi, örgütlerin çalışanlara tanınan aşırı koruyucu haklardan dolayı zorluk yaşaması, işletme faaliyetlerinin zora girmesi krizin önemli nedenleri arasındadır.

Ülkelerdeki politik gelişmeler ve istikrarsızlıklar örgütlerin faaliyetlerini yine olumsuz etkileyen diğer unsurlardır. Hükümetlerin aldığı kararlar neticesinde örgüt faaliyetlerinde yaşanan kısıtlamalar bunlardan kaynaklanan finansal krizler örgütlerde krizin yaşanmasına neden olabilmektedir (Tutar, 2021, s. 58).

### ***Uluslararası İlişkiler***

Dünya ölçeğinde küreselleşme eğilimleri örgütlerin yeni yaklaşımlar geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ekonominin ve teknolojik gelişmelerin ülkelerin yeni denge arayışı içeresine girmesine neden olmaktadır. Ülkeler arasında sosyo-ekonomik, kültürel ve siyasi sınırlar kaldırılarak aynı amaç doğrultusunda birbirinin ekonomik ve jeopolitik çıkarlarını gözetken grupların oluştuğu söylenebilir. Ortak yarar kaygısı sınır ötesi kurumları ve farklı milletlere mensup çıkar gruplarını ortak fayda ilkesi etrafında buluşturmaktadır. Birçok ülke ile faaliyet gösteren çok uluslu örgütler büyük belirsizlikler ve riskler taşımaktadır. Bu riskler genellikle örgütlerin müdahale edemeyeceği türdendir. Ülkenin politik ve ekonomik durumu, iktidar değişikliği, savaşlar ve kamulaştırma gibi faktörler, örgütlerin alacakları kararlarda etkili olabilmektedir (Haşit, 1999). Dünyadaki bu gelişmeler neticesinde küreselleşmeler ve kutuplaşmalar sonucu ekonomide yeniden yapılanma girişimleri örgütlerde krizlerin yaşanmasına neden olacak belirsizlikler içermektedir. Çinin düşük maliyette insan gücü ile daha düşük fiyatlarda ürünler üretmesi dünyadaki diğer ülkeleri oldukça zorlayacak ve rekabet edemez noktaya getirmiştir. Bu durum karşısında küresel krizin yaşanılması kaçınılmaz olmuştur (Tutar, 2021, s. 58). Çok uluslu örgütlerin yanı sıra ulusal örgütlerde uluslararası çevre faktörlerinden etkilenebilmektedir. Dünya'nın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan bir durum ulusal işletmeleri de tehlikeye atabilmektedir (Haşit, 1999). Örneğin 23 Mart 2021 tarihinde Süveyş Kanalı'nda karaya oturması nedeniyle kanalı tıkayan Evergreen şirketine ait Ever Given gemisi küresel bir krize neden olduğu söylenebilir. Geminin kaza yapması nedeniyle kanalın iki yakasındaki yaklaşık 400'den fazla geminin sıkışmasına ve deniz trafiğinin felç olmasına neden olmuştur. Kanalın felç olduğu her günün dünya ticaretinde 6 ila 10 milyar dolar zarara yol açtığı düşünülmektedir. Kanalın işletmesinden sorumlu Süveyş Kanalı Otoritesi'ne (SCA) göre Mısır kanalın kapalı olduğu her gün 12 ila 14 milyon dolar kaybetmiştir (<https://www.dw.com/tr>, 2021).

Bu nedenle birçok ulusal şirket ham madde ihtiyacında gecikme sebebiyle sorunlar yaşamıştır. Ayrıca bekleyen gemilerin çoğu petrol yüklü olması nedeniyle petrol fiyatlarında artış yaşandığı söylenebilir.

**Tablo 2.2** *Uluslararası Alanda Karşılaşılan Terörist Faaliyetlerin Türleri ve Hedefleri*

| TÜRLERİ                                  | HEDEFLERİ                     |
|------------------------------------------|-------------------------------|
| Çeşitli Bombalama Olayları               | İşletmelerin Yönetim Binaları |
| Sabotajlar Diplomatik Binalar            | Diğer Devletlere Ait Binalar  |
| Fidye Karşılığı Kaçırma                  | Diplomatik Binalar            |
| Çeşitli Türden Suikastlar Askeri Binalar | Özel Kişiler                  |
| Uçak Kaçırma Olayları                    | Askeri Binalar                |
| Silahlı Saldırıları                      |                               |
| Rehin Alma Olayları                      |                               |
| Hırsızlık                                |                               |
| Diğer                                    |                               |

**Kaynak:** Stephen J. Andriole akt. Haşit, 1999)

### ***Örgüt İçi Faktörler ve Başarısız Yönetim***

Krizlerin ortaya çıkışı dış çevre faktörlerinden kaynaklandığı gözükse de örgütün krizi yaşamasında en önemli etkenlerden biri örgüt içi faktörlerdir. Bu nedenle örgütlerin kültürü kriz yönetimi için iyi bir analiz gerekli görülmektedir (Patan, 2009). Örgüt içi faktörler ise üst yönetimin yetersizliği, bilgiyi elde etme ve değerlendirmede ki yetersizlikler, yönetimin değerleri, inanç ve tutumları, örgütün tarihi geçmişi ve tecrübeleri, kaynak yetersizliği, örgütsel esneklik, kriz belirtilerini önemsememe gibi faktörlerdir (Özdevecioğlu, 2002).

Örgüt içi faktörleri güçlü olan örgütler, dış çevredeki değişime hızlı bir şekilde ayak uydurarak kriz durumundan kurtulabilirler. Bunun tersini düşünecek olursak örgüt içi faktörleri zayıf olan örgütler krize tek başına kaynaklık edebilir ve başka unsurlar nedeniyle oluşan krizlerin tesir alanın genişlemesine neden olabilirler (Turan, 2005).

Örgütlerin krizle karşılaşmalarında önemli etkenlerden biri olarak “örgütsel damar sertliği” karşımıza çıkmaktadır. Örgütler belli bir büyüklüğe erişip başarılı bir sürece girdiğinde eskisinden daha fazla bürokratik ve tutucu bir yapıya bürünerek çevresel olayları görebilme ve yorumlayabilme yeteneğini zamanla kaybedebilmektedir. Örgüt büyüdükçe, kişisel öncelikleri azaltan, kontrolü yeniden sağlamak için biçimsel yöntemlere önem veren, bir yapıyı ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin kontrolü yeniden sağlamak için biçimsel politikalar ve yazılı, kalıplaşmış yöntemler oluşturması gereklidir. Bu durum örgütün dinamizmini ortadan kaldırmakla birlikte örgütsel damar sertliğinin oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Haşit, 1999).

Kriz sürecinde örgütsel stres en üst düzeye ulaşmaktadır. Örgütler krizi çözmek için çözüm yolları ararken baskı altındadır. Bu süreçte örgütler zaman baskısını üzerlerinde hissederler ve bu durum örgütlerde gerilime neden olur. Zamanla örgütün yönetsel yapısı bozulmaya başlar. Örgüt yöneticileri örgütün varlığını tehdit edecek noktaya gelen krizden kurtulmak ve krizin örgüte vereceği zararı en aza indirmek için tedbirler alırlar. Bunu gerçekleştirmek için ilk olarak yönetsel yapıda bir takım değişikliklere gidilmektedir. Örgütün kriz durumundan çıkabilmesi için hızlı karar alınması gerekmektedir. Önceden uygulanan standart karar alma yöntemleri terkedilerek yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu noktada yeni yöntemlere örgütlerin uyum sağlama yeteneği önem kazanmaktadır. Eğer örgütler bu yeni duruma alışamazsa krizin yıkıcı etkisi daha derin noktalara ulaşır (Özdevecioğlu, 2002).

Örgütler, çevreleri ile sağlıklı bir etkileşim içinde olmamaları durumunda kriz sinyallerinin farkında olamayabilirler. Bunun nedeni yöneticilerin ihmali ya da bilgi toplama konusunda tecrübesizlikleridir. Yönetimin önceden tespit edemediği ancak önceden tahmin edilebilen durumlarda örgütün oluşturduğu modellerde eksiklikler olabilir ya da bu modellere yönelik plan hazırlamada başarısız olabilirler (Turan, 2005). Kriz dönemlerinde bilginin sağlıklı bir şekilde toplanmaması, haberleşmede engellerle karşılaşılması, çalışanların psiko-sosyal durumları, örgüt ikliminde

bozulmalara yol açmaktadır. Örgüt içinde etkili bir iletişimin sağlanamaması verimsizlik, gerilim, stres ve sağlıksız işleyişe neden olur ve kriz tetiklenmiş olur (Patan, 2009). Bu bozulma ile birlikte haberleşme, motivasyon, örgütsel adalet, moral, örgütsel vatandaşlık ve güven gibi örgütsel davranışları önemli ölçüde değişimler gözlenebilir (Özdevecioğlu, 2002). Örgütlerde üst yöneticileri kendilerini sadece stratejist olarak görme ve o alana yatkınlığı olabilir. Ancak örgüt yöneticilerinin moral, motivasyon, amaç oluşturma, inanç ve değerlerin kazandırılması gibi bir çok özel sorumlulukları da vardır (Turan, 2005).

Yöneticilerin kendi kültürlerine ve paydaşlarına uygun olarak iç ve dış faktörleri de dikkate alarak hazırlamaları gereken kriz planlarının olmaması krizin, örgütün yönetsel ve örgütsel yapısının bozulmasında önemli bir faktördür. Kriz yönetimi planının olmaması örgütlerin hareket kabiliyetini kısıtlamakla birlikte kriz yönetimi ekibinin oluşturulmaması krizin olumsuz etkilerini arttırmaktadır (Özdevecioğlu, 2002).

Örgütlerin çevrelerinde yer alan paydaşların tepkilerini ve rakiplerinden gelecek taleplerini göz ardı etmesi krizin etkisini arttırıcı diğer bir etkidir. Örgüt yöneticilerinin çevrelerinde meydana gelen değişimleri izleyecek kabiliyette olmaması, küresel değişimleri takip edememesi, ülkede olup bitenlerden uzak olması yine krizin olumsuz etkilerini arttıracaktır. Örgütlerin gerekli iç ve dış çevre analizini yaparak paydaşlarını da gözetererek hazırladığı bir stratejik planının bulunması kriz yönetiminde önemli bir yere sahiptir. Strateji ve politika geliştirilmemesi durumunda krizlerin yıkıcı gücü artacaktır (Özdevecioğlu, 2002). Çevre faktörlerindeki değişikliklerle, örgüt içi faktörler arasında uyum sağlanmadan hazırlanmış hatalı bir stratejik planlama ne kadar düzgün uygulanmış olursa olsun başarılı olması söz konusu değildir. Böylelikle iyi şekilde hazırlanmış stratejiler hatalı uygulamalar sebebiyle amacına ulaşamayacak ve örgüt ciddi bir kriz durumuyla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olacaktır (Haşit, 1999).

### ***İç ve Dış Faktörlerin Etkileşimi***

Krizlerin ortaya çıkmasında iç ve dış çevre faktörlerinin birbiri ile etkileşimi önemli rol oynamaktadır. Bu etkileşimin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar; Örgütün dış çevreyi kontrol etme derecesi, Kriz durumlarının pozitif ya da negatif olarak algılanması ve örgütün değişikliklere karşı hassasiyetidir. Örgütlerin amaç ve

ihtiyaçları ile dış çevrenin sunmuş olduğu şartlar arasında uyum ne kadar iyi olursa örgütlerin krize yakalanma ihtimali o derece düşük olur (Haşit, 1999).

Krize hazırlıklı olabilmek için örgütün i faktörlerini ve dış çevresini sürekli izleyerek alınan sinyalleri dikkatli bir şekilde analiz ederek krize karşı hazırlıklı olmak için önlemler alması, tahminlerde bulunması gerekmektedir. Örneğin, rn eskimesi ile karşı karşıya kalan bir şirket krizin kapıda olduğunu görmesi gerekmektedir. Bu durum ancak pazarın ve satışların sürekli takip edilmesiyle fark edilebilir. İşletme i ve dış vre faktörlerini birbiriyle uyumlu bir şekilde izlerse olumsuzluklara karşı hazırlıklı olunabilir (Tağraf ve Arslan, 2003)

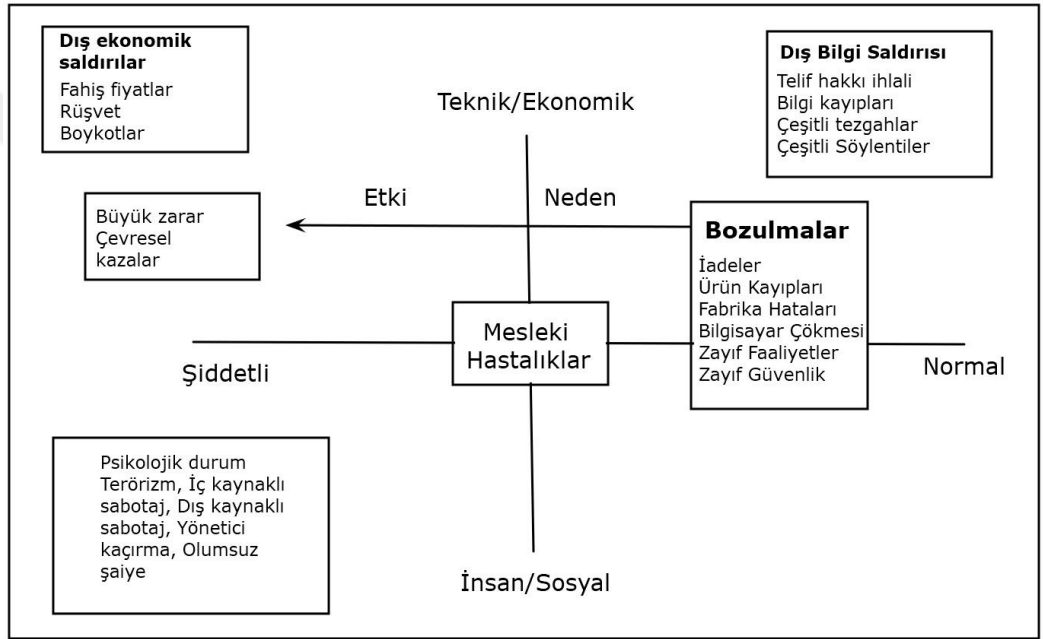
#### **2.1.4. Kriz Türleri**

Örgütlerin faaliyet alanları aynı zamanda yaşanan krizin türünü de belirler. Finansal faaliyetler yürüten bir örgüt finansal kriz, sağlık faaliyetleriyle ilgilenen bir örgüt sağlık krizi, eğitim alanında faaliyet gösteren bir örgüt eğitim krizi, pazarlama faaliyeti gerçekleştiren bir örgüt pazarlama krizi yaşar. Bunların sayısını arttırmak mümkündür. Ancak, ABD’deki Kriz Yönetimi Enstitüsü (ICM) krizleri dört kategoriye ayırmıştır (Tutar, 2021).

- Doğal Afetlerin yol açtığı krizler,
- Mekanik problemlerin oluşturduğu krizler,
- İnsan hatalarından kaynaklanan krizler,
- Yönetimsel kararların/kararsızlıkların yol açtığı krizler.

Bunların dışında bilgisayar sistemlerinin ve bilgi depolama alanlarının kullanılamaz hale gelmesi ya da korsan saldırılar, rakip örgütlerin stratejilerinin neden olduğu krizler, çevresel felaketler ve doğal afetler krizlere neden olabilmektedir. Krizler genel olarak; ürün krizleri, yönetimin kontrolü dışında gelişen krizler, kazalardan doğan krizler, işçi-işveren uyuşmazlıklarından kaynaklı krizler, finansal zorlukların ve ekonomik koşulların yarattığı krizler, salgın hastalıklardan kaynaklanan krizler olarak gruplandırılabilir. Krizin türünü ve örgüt üzerindeki olası etkisini doğru bir şekilde belirlemek krizin açılması için hayati öneme sahip olduğu söylenebilir. Öyle ki finansal krize verilecek tepki ile ham madde ihtiyaından kaynaklanan krize aynı tepki verilemeyebilir.

Örgütlerde üst yöneticiler bazen kriz hakkında haber verilmiş olsa dahi verilen bilgiyi önemsemezler ve gerekli önlemleri almazlar. Böylelikle kriz kaçınılmaz olur. Krize neden olan faktörler krizin türü ile ilişkilidir. Buna yönelik olarak kriz türlerinin yer aldığı Şekil 2.2 incelenebilir. Örgütte meydana gelen kriz türleri incelendiğinde birinci bölümde örgütsel sistemlerde ortaya çıkan teknik ve ekonomik başarısızlıkları göstermektedir. İkinci bölümde ise örgütlerin dış çevresinde ortaya çıkan örgütleri derinden etkileyen krizler yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise örgütlerin sosyal çevrelerinde ortaya çıkan başarısızlıklar bulunmaktadır (Mitroff, 1988 akt. Tutar, 2021).



Not: Kaynak: Mitroff, 1988 akt. Tutar, 2021

### Şekil 2.3 Kriz Türleri

#### 2.1.4.1. Hammadde, Ürün ve Servis Krizleri

Örgütlerin üretim faaliyetlerini devam ettirebilmesi için ham maddeye ihtiyacı vardır. Ham madde temin edilmesinde bir sorun yaşandığında örgütün yok olmasını sağlayacak bir krizle karşı karşıya olduğu söylenebilir. Üretim maliyetlerindeki artış, ham maddeyi ulaştırmada yaşanan aksaklıklar ve gecikmeler, ham madde üreten şirketlerin kendi içinde yaşadığı krizler ham maddeden kaynaklanan krizlere kaynaklık ettiği söylenebilir. Bununla ilgili olarak Süveyş Kanalı'nda karaya oturan Evergreen şirketine ait Ever Given gemisini örnek verilebilir. Gemi kanalı tıkararak birçok

ülkeye ham madde ulaşımının gecikmesi nedeniyle ekonomik sorunlar yaşadığı söylenebilir.

#### **2.1.4.2. Enerji Krizleri**

Üretim yapan şirketler üretim yapabilmek için enerjiye ihtiyaç duyabilirler. Enerji dağıtım hatlarında yaşanan sorunlar, aşırı yüklenme, yakıt temininde yaşanan zorluklar enerji krizine neden olduğu söylenebilir. Böyle bir durumda şirketin üretimi durma noktasına gelerek şirketin bağlantılı olduğu diğer örgütlerle birlikte kriz yaşanarak iş sektörünün durma noktasına geleceği söylenebilir.

#### **2.1.4.3. Çalışanlardan Kaynaklanan Krizler**

Örgütlerin kendi amaçları olduğu gibi çalışanların da bireysel amaçları bulunmaktadır. Örgütsel amaçların bireysel amaçlarla uyuşmaması durumunda insan kaynaklı krizlerin yaşanmasına neden olur. Bunun yanında çalışanların kendisini geliştirmemesi, yüksek ücret talepleri, örgüte uyum problemleri, sağlıklı iletişim kuramama, liyakatsiz atamalar ve görevlendirmeler çalışanlardan kaynaklanan krizlerin yaşanmasına neden olur (Tutar, 2021).

#### **2.1.4.4. Doğal Afet ve Kaza Krizleri**

Doğal afetler insanlardan kaynaklanacağı gibi kendiliğinden de ortaya çıktığı söylenebilir. Doğal afetler; sel, deprem, toprak kayması, yıldırım düşmesi, tsunami, orman yangınları, kasırgalar gibi birçok olayın gerçekleşmesi sonucu meydana gelebilir. Doğal afet durumunda örgütler faaliyetlerini sürdüremez noktaya gelir ya da örgütün ürettiği ürünler, örgüt binaları büyük zararlar görebilir. Bu durum örgüt için ciddi bir kriz durumudur. Örgütler bu gibi felaketleri yaşamadan önce sel, deprem, yangın gibi olaylar için sigortalarını yaptırarak, gerekli önlemlerini alarak doğal afetlerden sonra tekrar örgütün üretim faaliyetlerini sürdürecektir. Doğal afetler dışında örgütlerin iş sahasında bir takım kazalar meydana gelebilir. Bu kazaların genellikle insan kaynaklı olduğu söylenebilir. Böyle bir durumda işlerin önemli bir ayağında bulunan alet ya da makineler arızalanarak üretim durma noktasına gelebilir.

#### **2.1.4.5. Çevre ile ilgili Krizler**

Dünya'nın genelinde ya da herhangi bir yerinde meydana gelen çevreyle ilgili felaketlerden kaynaklanan kriz türüdür. Özellikle 20. yüz yılda sanayinin gelişmesi ile birlikte insanlığın doğaya ve çevreye verdiği zararın tehlikeli boyutlara ulaştığı söylenebilir.

Okyanuslarda meydana gelen kirlilik ve deniz canlı türlerindeki azalma, asit yağmurları, iklim değişikliği nedeniyle çölleşme ve kuraklaşma, ormanların tahrip edilmesi, çarpık kentleşme, genetiği değiştirilmiş gıda ürünleri gibi birçok olay çevreyle ilgili krizlere neden olduğu söylenebilir.

#### **2.1.4.6. Rekabet Krizleri**

Örgütlerin kendisiyle aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütlerle rekabet halindedir. Örgütlerin bu nedenle araştırma geliştirme, ürün geliştirme, eğitim, imaj yönetimine önem vermesi gerektiği söylenebilir. Örgütler bu alanların birini ya da bir kaçını ihmal etmesi durumunda rakiplerinin gerisinde kalma durumuyla karşılaşabilir. Ayrıca sanayi ürün projelerinin rakiplerin eline geçmesi, sözleşmelerin ihlal edilmesi, pazarın daralması gibi nedenlerle örgütün varlığını tehdit edecek krizler yaşanabilir. Bununla ilgili olarak Nokia şirketi örnek verebilir. Nokia şirketi cep telefonunun yaygınlaştığı ilk dönemlerde üretiminde öncü şirketlerden biri olduğu söylenebilir. Nokia şirketi tuşlu telefonlardan dokunmatik ekran telefonlarına geçildiği sırada araştırma geliştirme çalışmalarını gerçekleştirmediği ve elindeki pazarı rakiplerine kaptırdığı için şirketin büyük kayıplar yaşadığı söylenebilir.

#### **2.1.4.7. Ekonomik Krizler**

Ekonomik kriz kavramı, oluşum bakımından iki ayrı noktada incelenebilir. Bunlar reel sektör krizi ve finansal krizlerdir. Reel krizler mal ve hizmet piyasalarında enflasyon ve durgunluk krizi olarak iş gücü piyasalarında ise işsizlik krizi olarak karşımıza çıkar. Finansal kriz ise para piyasalarındaki değişiklikler nedeniyle ortaya çıkan devalüasyon gibi etkenlerden meydana gelen krizlerdir (Koraçor, Konya, ve Öztürk, 2016) .

Ekonomik krizler genellikle örgütü dışardan tehdit eden dış kaynaklı krizdir. İflaslar, enflasyon, boykotlar, işletmenin hisselerinin çoğunluğunu başka bir grubun ele geçirmesi bu tür krizlere örnek olarak verilebilir. Telif haklarının ihlal edilmesi,

örgütsel sabotaj ve yalan haberler bu tür krizlerin ortaya çıkmasına neden olur. Ekonomik krizler bazen dünya genelinde ortaya çıkabilir. Dünya krizleri birçok ülkeyi ve örgütü olumsuz etkiler.

2008 yılında Amerika Mortgage krizi Amerika ile bağlı kalmayarak Avrupa’da birçok bankanın sorun yaşamasına neden olmuş, Türkiye’de de reel sektörde etkisini göstererek tüketici üzerinde etkileri olmuştur (Tutar, 2021, s. 43). Örgütler finansal krizin kaynağını tespit edip krizi tanımlamaları ve buna yönelik kriz tahmininde bulunması, gerekli yöntemler geliştirerek krizin etkisini en aza indirmesi gerekmektedir (Koraçor, Konya, ve Öztürk, 2016).

#### **2.1.4.8. Siyasi Krizler**

Hükümetlerin değişmesi ve her yeni hükümet göreve başladıktan mali ve ekonomik tabloyu gözden geçirmektedir. Bunlardan bazıları eski politikalara devam ederken bazıları ise politika değişikliğine gidebilmektedir. Bunlar bütçe kesintisi, kemer sıkma politikaları ek vergiler gibi değişikliklerdir. Örgütler bu değişikliklerden etkilenecek kriz sürecine girebilmektedir. Örgütler bazen krizin geleceğini hissederek krize yönelik planlamalar yapar. Böylelikle kriz bu örgütleri çok fazla etkilemez. Ancak belirsizlikler karşısında krize karşı önlemler almak bazen çok mümkün olmayabilir. Siyasi krizler bir ülkede “siyasi istikrarsızlık” olarak tanımlanan ve merkezi otoritenin zayıflaması neden olan krizlerdir. Siyasi krizlerde güven ortamı kaybolarak özellikle seçim süreçlerinde tedirginlikler artar, otorite boşluğu oluşur, iç politik sorunlar gün yüzüne çıkar, uluslararası askeri müdahaleler ve savaşlar siyasi krizlere neden olur (Tutar, 2021; Patan, 2009).

#### **2.1.4.9. Salgın Hastalıklar**

20. yüzyıl ile birlikte teknolojinin gelişimi büyük bir ivme kazanarak sanattan tarihe, eğitimden sağlığa ve birçok alanda gelişim sağlanmıştır. Teknolojinin gelişimi ile birlikte dünyanın bir ucundan diğer ucuna ulaşım artık saatlerle sürmektedir. Ancak günümüzde geçmişte yaşanan birçok vebaya ve salgına rağmen günümüzde teknoloji bu hastalıkların yayılmasını engelleyemediği söylenebilir. Dünyada bilinen en büyük veba 1347-1357 yılları arasında gerçekleşen ve yaklaşık 200 milyon insanın hayatını kaybettiği Kara Veba Salgınıdır (Kaplica, 2020).

19. yüzyılın tıp alanındaki gelişmelerle birlikte veba, çiçek, kolera gibi salgınlarını önleme yöntemleri geliştirildi. Ancak grip virüsü varyantları ve koronavirüslerin neden olduğu salgınlar hala dünyayı tehdit etmektedir. Rus gribi olarak 1889-1890 salgınında ilk vaka St Petersburg kentinde tespit edilmiştir. 1890 yılında ise ABD’de bu hastalıktan ölenler zirveye ulaşmıştır. Savaşların etkisiyle asker hareketliliğinden, 50 milyon insan da İspanyol Gribinden hayatını kaybetmiştir. Eski salgınlardan hayatını kaybeden insan sayısına ulaşamasa da 2019 yılı itibari ile hayatımıza giren Covid-19’un insan hareketliliğinin çok fazla ve hızlı olması nedeniyle son yıllarda karşılaşılan salgınların etkisini geride bırakacağı söylenebilir (Kaplıca, 2020).

Veba salgınlarının ekonomik, kültürel ve sosyal hayatı etkileyen sonuçları olmuştur. Bu nedenle bir vebadan daha çok tarihsel olgu haline gelmiştir. Avrupa’nın bugünkü refah düzeyinin artmasında, feodalizmin yıkılmasında, kent mimarisinin şekillenmesinde, halk sağlığının gelişmesinde, ormanların ve yeşil alanların çoğalmasında etkili olduğu söylenebilir. Dolayısıyla vebalar bir çağı kapatıp bir çağ açacak güce sahip olduğu söylenebilir. Vebalar dini hayatı da etkilemiş tecrübeli din adamlarının yerine tecrübesiz din adamları gelmiş, dinin etkisi toplumsal hayatta azalmıştır (Tutar, 2021, s. 45).

Ülkelerin salgınlarda aldıkları önlemler krizin etkisini azaltmıştır. Günümüzde yaşanan Covid-19 salgını krizinde birçok ülke kapanmalara gitmiş sosyal hayat durma noktasına gelmiştir. Ancak Almanya uygulanan testlerin fazla olması ve alınan önlemler nedeniyle vaka sayısında diğer ülkelere göre düşük kalmıştır. Krizin faktörü bütün ülkeler için aynı olmasına rağmen krizin olumsuz sonuçları, krizi yönetme kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir (Tutar, 2021, s. 48-49).

#### **2.1.4.10. Sosyal Krizler**

Ekonomik ve siyasi krizlerin uzaması sonucu sosyal hayatta sorunlar kendisini göstermeye başlamaktadır. Bunun sonucunda sokak ayaklanmaları ve yönetime karşı protestolar yaşanmaktadır. Özellikle ekonomik krizler halkta ciddi ayaklanmalara neden olarak sosyal krizler yaşanmaktadır (Tutar, 2021, s. 50).

### 2.1.5. Krizin Aşamaları

Krizler durup dururken bir anda ortaya çıkan bir durum değildir. Krizlerin ortaya çıkışına kadar mutlaka bazı sinyalleri vermektedir ve krizler belirli, tanımlanabilir aşamalarla gerçekleşmektedir. Krizler çok hızlı bir büyüme gerçekleştirmişse eğer bu aşamalar arasındaki süre az olduğunu göstermektedir.

Bazı kriz durumlarında ise çevresel değişikliklerin etkisiyle aşamalar arasındaki süre uzayabilmektedir (Haşit, 2013, s. 28). Kriz süreci ile ilgili alanyazın incelendiğinde belli bir kriz aşaması tanımlaması bulunmamaktadır. Ancak yapılan tanımlamalardan yola çıkarak 5 aşamadan bahsedilebilir. Bu aşamalar:

- Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)
- Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum
- Yanlış Karar ve Faaliyetler
- Krizin Gerçekleşmesi
- Çözüm veya Çöküş tür (Şen, 2011).

#### 2.1.5.1. Gizli Kriz (Stratejik Açıklığın Ortaya Çıkması)

Kriz sürecinin ilk aşaması gizli kriz aşaması diğer bir adıyla örgütsel körelme aşamasıdır. Bu dönemde örgüt çevresinde meydana gelen değişimleri fark etme yeteneğini kaybetmeye başlamıştır (Haşit, 2013, s. 28). Krizin bu aşamasının gizli olarak isimlendirilmesinin nedeni stratejik açıklığın örgüt tarafından fark edilememiş olmasındandır (Şen, 2011). Örgütlerin dış çevresinde sürekli olarak önemli gelişmeler meydana gelmektedir. Dış çevrenin sürekli değişmesi ve karmaşıklaşması, örgütün üst yöneticilerinin bu değişimi takip etmesi ve yorumlamakta başarısız olması durumunda stratejik açıklık ortaya çıkar (Akgemici, 2019, s. 350).

Çevrede meydana gelen değişimleri algılayamayan ve bu değişimlere uyum sağlayamayan örgütlerin çevre ile etkileşimi giderek zayıflamakta, özellikle de paydaşları ile olan ilişkileri zayıflamaktadır. Bu nedenle çevrede meydana gelen gelişmeleri lehine kullanamayan ya da olumsuz etkilerini önleyecek çalışmalar yapamayan örgütler kriz durumu ile karşı karşıya kalmaktadır (Akgemici, 2019, s. 356).

Lorange ve Nelson kriz sürecinin bu ilk aşamasında krize neden olabilecek sorunları tespit etmek üzere dokuz iç sinyal belirtmişlerdir. Lorange ve Nelson belirtmiş olduğu sinyaller şu şekildedir (Lorange ve Nelson, 1987:42 akt. Haşit, 2013):

1. Aşırı personel
2. Yetersiz personele hoşgörüyle bakılması
3. Yeniliklere kapalı bir yönetim anlayışı
4. Personel kuvvet ve yetkilerindeki dengesizlikler
5. Şekil ile esasın yer değiştirmesi
6. Açıkça tanımlanmış amaçların sayısında ortaya çıkan azalışlar
7. Çatışma ve sıkıntı yaratabilecek durumların ortaya çıkabileceğine ilişkin korku ve endişeler
8. Etkin iletişimin kaybolması
9. Örgüt yapısının geçerliliğini kaybetmesi

Kriz sürecinin bu aşamasında üst yöneticilerin örgüt içi gözetimi sağlamak için uyguladığı sistem yetersiz kalabilmektedir. Örgütün içinde olup bitenlerin rutin olarak takip edilmemesi, çalışan personelin durumunun gözlenmemesi ve performansının değerlendirilmemesi krize karşı körlüğü arttırmaktadır. Bu süreçte ayrıca örgüt içindeki yatay ve dikey iletişim sistemi bozulmaktadır. Yöneticilerin örgüt içindeki iletişim ağının bozulması ile birlikte örgüt içindeki gelişmelerden haberdar olma ve krize neden olacak faktörleri erkenden tespit ederek önlem alma noktasında geç kalmalarına neden olmaktadır. Krizin çözüme kavuşması için krize neden olacak örgüt içi ve örgüt dışı gelişmeleri yakından takip etmek hayati önem taşımaktadır (Haşit, 2013).

#### **2.1.5.2. Harekete Geçmeme ve Reaktif (Tepkici) Tutum**

Kriz sürecinin ikinci aşaması ise örgütün çevresindeki gelişmeleri sezmesine rağmen harekete geçmemesi ve herhangi bir tepkide bulunmaması olarak belirtilebilir. Bu aşamanın alanyazında diğer bir adı da “atalet” (Tağraf ve Arslan, 2003; Akgemici, 2019; Tutar,2021) olarak belirtilmiştir. Bu süreç aslında örgütün en büyük yanılgıyı yaşadığı süreçtir (Patan, 2009). Örgüt gerçekleştirdiği faaliyetlerin türünde veya niteliğinde ya da yapılaş şeklinde değişiklikler yapması gerekirken tepkisiz kalarak krizin gün yüzüne çıkması kaçınılmaz olacaktır (Şen, 2011).

Reaktif tutum takınan örgütler gelişmeler karşısında sessiz kalırlar. Bunun nedeni ortaya çıkacak fırsatların ve tehlikelerin geçici olacağı inancı yani “bekle gör” anlayışının örgütte hâkim olmasıdır. Diğer bir sebep ise örgütün bu yaşanan gelişmelerin kısa süreceğini varsaymasından dolayı yapılacak değişikliklerin örgüt için yeni maliyetler çıkaracağı ve düzenin bozulacağı endişesidir (Tutar, 2021, s. 70).

Örgüt yöneticileri kriz belirtilerinin genel olarak görülmeye başlamasına karşın reddetme eğiliminde olduğu söylenebilir. Bunun nedenleri ise krizlerin etkilerinin yeni yatırımlardan kaynaklandığını ileri sürerek bir süre sonra kaybolacağı beklentisidir. Bir diğeri ise kriz belirtilerinin örgüt dışı faktörlerden ortaya çıkması ve örgütün bu durumdan etkilenmeyeceği beklentisidir (Akgemici, 2019, s. 356-357).

Örgüt yöneticileri bu aşamada krizi yalanlama tutumu sergilemektedir. Yöneticiler, krizi önlemek için daha önce almış oldukları tedbirlerin ve geliştirdikleri stratejilerin yanlış olduğunun anlaşılmasını istememektedirler. Bunun nedeni ise yapılan çalışmaların yanlış olduğunun ortaya çıkması sonucu başarısızlığın kendilerine mal edileceğini ve işten kovulacaklarını düşünmeleridir (Haşit, 2013).

Örgütler çevresel faktörleri takip ederken iki tür tutum takınırlar. Bunlar reaktif ve proaktif tutumdur. Reaktif tutum harekete geçmeme olarak ifade edildiği gibi proaktif tutum ise sorunların kaynağını bulmak için harekete geçmek olarak ifade edilebilir. Örgütler krizler karşısında üç maymunu oynamak yerine çevresindeki gelişmeleri proaktif bir tutumla takip ederek krizin altında yatan sorunları tespit edip çözüm geliştirme, önlemler alma çabası içinde olması gerektiği söylenebilir (Şen, 2011).

#### **2.1.5.3. Yanlış Karar ve Faaliyetler**

Kriz üçüncü aşaması ve örgütün krizin varlığını kabul ettiği aşamadır. Bu aşamada örgüt krizin varlığını tanınması, çevredeki değişimin devam etmesi ve örgütün bu değişime karşı oluşan problemleri çözmemesi nedeniyle üst yönetimin alacağı kararlarda görüş birliğine varılması oldukça güçtür (Akgemici, 2019). Çünkü böyle durumlarda kriz yönetiminde fikir birliği zorlaşır. Kararlar merkezileşerek niteliği bozulur. Ayrıca bu süreçte başarısızlığın ölçülebilir olması gizliliği arttırmakla birlikte motivasyonu düşürmektedir (Tutar, 2021, s. 69).

Kriz kabullenilmiş olsa da ani verilen kararlar krizin daha derin bir hal almasına neden olacaktır (Patan,2009). Çünkü örgütün üst yönetimi kendisini baskı altında hissederek davranış değiştirerek alınan kararların kalitesinde bozulmalar görülecektir. Örgütün karar alma grupları ise krizin etkilerinin gizlenme ihtiyacından dolayı küçülme eğilimi göstermektedir.

Örgütte alınan tedbirler ve örgüt içi belirsizlikler örgüt çalışanlarının huzurunun kaçmasına neden olmaktadır. Ayrıca örgütte geleceğinin olmadığını düşünen personelde ise ayrılma eğilimi ortaya çıkmaktadır (Haşit, 2013).

Bu aşamada yöneticilerin karar vermesini güçleştirecek, yönetim kabiliyetlerini kullanmalarını önleyecek ve onları kararsızlığa itecek bazı unsurlar bulunmaktadır. Bunlar;

- Gerekli bilgiye sahip olmamak
- Amaçların net olarak ortaya konamaması ve alternatifler arasında seçim yapmakta güçlük yaşamaları
- Yöneticilerin riskli karar vermedeki çekinceleri
- Kararsız bir kişiliğe sahip olmak
- Örgüt içi çekişmeler
- Yöneticinin hedefleri ile işin gereklerinin uyumsuzluğu.

Bu ve buna benzer durumlar yöneticinin karar vermesini güçleştirmektedir (Tutar, 2021 s. 69).

#### **2.1.5.4. Krizin Gerçekleşmesi**

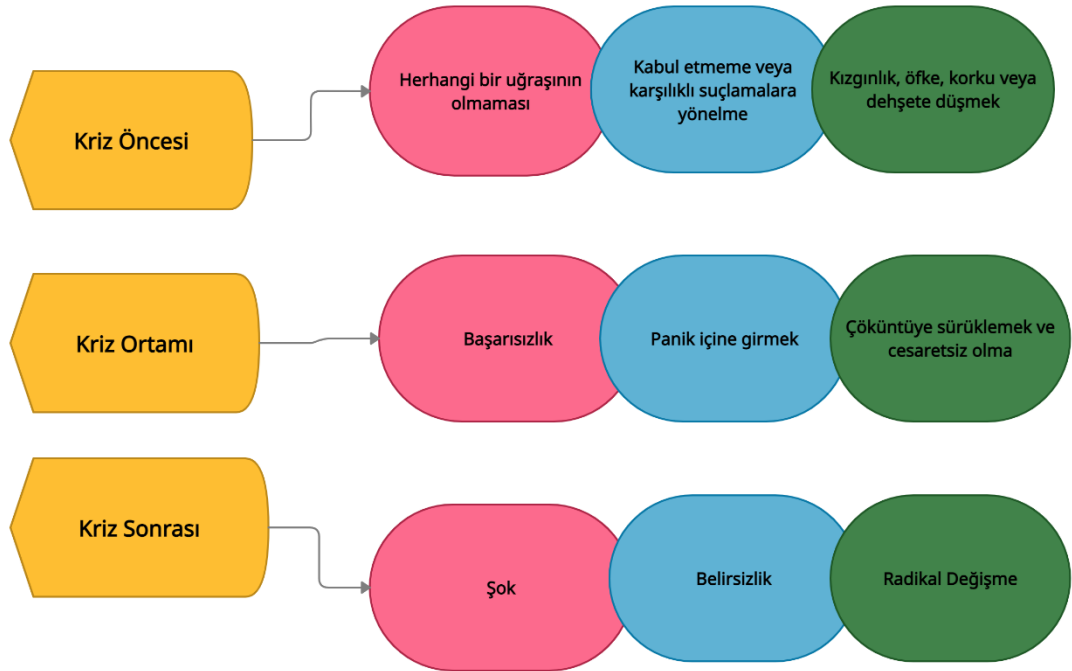
Bu aşama krizin ortaya çıkış aşamasıdır. İlk üç aşamada krizi önlemede başarısız olunmuşsa bir kriz durumuyla karşı karşıya olmakla birlikte örgüt içinde kızılgınlık ve telaş durumu gözlenebilmektedir (Haşit, 1999). Bu aşamada kriz örgüte zarar verici bir noktaya geldiği söylenebilir. Örgütlerin büyüklüğüne göre fiziksel, mali ve manevi sarsılma değişiklik gösterebilmektedir. Örgüt yönetimi en ciddi sınavını bu aşamada vermektedir ve yapacakları en ufak bir yanlış uygulama örgütün sonunu getirebilecektir (Akgemici, 2019).

Kriz etkisini arttırdıkça örgüt içinde bozulmalar kedisini göstermektedir. Örgüt yöneticileri krize odaklandıkları için örgütün amaçlarını ikinci plana iterek daha çok

kendilerine yönelik uygulamalara yönelebilmektedir. Örgütte krizin uzaması ile birlikte başarıya karşı olan inanç her geçen gün yitirilmekte ve örgütün moral motivasyonu düşmektedir (Haşit, 1999). Örgütte yöneticiler krize karşı bir çözüm geliştirebilirse kriz onlar için bir avantaja dönüşebilir. Eğer bunun tam tersi olursa örgüt çöküş sürecinin içerisine girer (Tağraf ve Arslan, 2003).

Kriz her zaman aşamalar sıralı halde meydana gelmez. Bazen büyük doğal afetlerde olduğu gibi bir anda ortaya çıkabilir. Ancak krizin habercisi olan aşamaları takip ederek meydana gelen krizlerde gerekli önlemler alınmamışsa kriz derinleşir. Kriz durumunda örgüt olarak krize verilebilecek en iyi cevap organizasyonun yenilenmesidir (Tutar, 2021, s. 46).

Çevresel faktörlere karşı duyarsız kalan onları iyi analiz ederek hazırlıklarını yapmayan örgütler derin bir kriz durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Buna göre beklenmeyen bir durumda karşılaşılan kriz yapısının aşamaları Şekil 2.3’de ki gibi özetlenebilir.



Kaynak: Çelik 1995, s 111. akt. Akgemici, 2019

**Şekil 2.4** Beklenmeyen Kriz Yapısı

#### **2.1.5.5. Çözüm veya Çöküş**

Çözüm veya Çöküş aşaması isminden de anlaşılacağı gibi olmak ya da olmamak mücadelesi olduğu söylenebilir. Çünkü bu aşama örgütün içine düştüğü durumdan çıkması için son şanstır. Bu aşamada örgüt stratejilerini gözden geçirerek krize uygun bir stratejiyi uygulamaya başlaması beklenmektedir. Örgütte değişim sürecinin acilen başlaması gereklidir. Bu son aşamada artık krize uygun adımlar atılmazsa örgüt için krizin getirdiği problemlerin çözülme şansı kalmadığı gibi çöküş kaçınılmaz bir hale gelebilir (Tutar, 2021, s. 46).

Önceki aşamalar incelendiğinde her aşamada problemi çözme, değişiklik yapma olanağı bulunmaktadır. Başlangıç aşamasından son aşamaya kadar kriz çözüme kavuşturulamazsa git gide büyür ve içinden çıkılmaz bir hal alır (Turan, 2005). Örgütte kriz ilerledikçe sermaye yetersiz hale gelebilir, pazar payında düşüşler gözlenebilir ve kalifiyeli çalışanlarının örgütten ayrılması beklenebilir. Krizin çözümü için bu son aşamada iç ve dış desteklere başvurularak örgüt varını yoğunu ortaya koyar (Tutar, 2021). Örgütün kriz durumundan çıkabilmesi için çalışanlarıyla tekrar bir uyum yakalaması ve hep birlikte krize karşı belirlenen stratejileri uygulayarak çözüme kavuşmanın gerektiği söylenebilir.

### **2.2. Kriz Yönetimi**

Daha önceleri krizlerin kurumları dışardan tehdit eden bazı etkenler olduğu ve bu etkenler için örgütlerin önlem almasına ve bunun için harcama yaparak mali durumu etkilemesine gerek duyulmamaktaydı. Ancak son yıllarda krizlerin zannedildiği gibi basit bir oluşum olmadığı anlaşılmaktadır (Koç T. , 2012). Büyük ya da küçük, bireysel veya kurumsal, önceden uyarı versin ya da vermesin bütün krizler önlenmeyi dolayısıyla yönetilmeyi gerektirir. Kriz tanımında olduğu gibi kriz yönetimi kavramının da belli bir tanımı bulunmamaktadır (Erten, 2011).

Bunun en önemli nedenlerinden birisi, kriz kavramının belirsizlikler içinde olmasıdır. Kriz, yönetim hatalarından ortaya çıkabileceği gibi, yönetimin hiçbir dâhili olmadan ve aniden ortaya çıkabilmektedir. Ortaya çıkış şekilleri farklı olsa da kriz, bazen örgütün varlığını tehdit ederken bazen de örgüte fırsatlar sunabilmektedir (Akıncı, 2011).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde kriz yönetimi; “Bir ülkenin karşılaştığı ulusal, uluslararası herhangi bir sorun veya doğal afet durumlarında sorunun en az zararla atlatılabilmesi için konunun uzmanlarından oluşturulan kurul” olarak ifade edilmektedir. Ekonomi alanında ise “işletmelerde hatalı üretim, ham madde sıkıntısı, kalite düşüklüğü, pazarlama vb. sebeplerle ortaya çıkan sorunlu dönemde işbaşına getirilen yöneticilerin yönetme biçimi” olarak ifade edilmektedir.

Kriz yönetimi, gerçekleşmesi muhtemel kriz durumunun sinyallerinin önceden alınmasıyla başlayarak gerekli önlemlerin alınmasından sonlandırılmasına kadar geçen süreçte örgütün en az zarar görmesini sağlayacak planlamanın yapılması, alınan kararların uygulanmasına yönelik iradenin gösterilmesi olarak tanımlanabilir (Yağcı, 2020). Aydın’a (2018) göre kriz yönetimi, kriz durumunu ortaya çıkaran olayların önlenmesi, tüm adımlara rağmen önlenemeyen krizlerin başlangıcından itibaren örgütün veya ülkenin menfaatlerini koruyacak şekilde yönetilmesi ve sonlandırılması, krizin bir daha yaşanmaması için gerekli önlemlerin alınması için yürütülen etkili bir yönetim yaklaşımıdır. Kriz yönetimi, örgütte bulunan çalışanlara ya da örgütün mallarına zarar veren, operasyonlarını engelleyen, örgütün itibarını zedeleyen veya kazanımlarını yok etmeye dönük olayları önlemeye yönelik süreçte yapılan tüm çalışmalardır (www.bernsteincrisismanagement.com, 2020).

Kriz yönetimi, örgüt yöneticisinin ya da bireylerin, yaşanmış veya yaşanması muhtemel sorunlara karşı tahminde bulunarak bu sorunları ortadan kaldırmaya yönelik etkin çözümler üretme metodudur (Kudayberdiyev, 2001). Tüz (2001) ise kriz yönetimini; “işletmenin her zaman işletmecilik faaliyetleri ve işlerini ters yönde etkileyen, şirketin mal varlığının ya da kamu imajını azaltan, insan sağlığını ve güvenliğini tehdit eden eylemleri azaltma hedefinden yola çıkış bulan ve aniden ortaya çıkan baskın olay etken olasılıklara karşı plan yapabilme organizasyonu” olarak tanımlamıştır.

Baker (2020)’e göre kriz yönetimi, örgütün faaliyetlerini, paydaşlarını, çalışanlarını, müşterilerini ve ekonomisini etkileyen yıkıcı veya aniden gelişen kriz durumlarına hazırlıklı olma ve bu süreci yönetmedir. Kriz yönetimi, daha çok alışılmışın dışında gerçekleştirilen yönetim faaliyetlerinin ifade edilmesi için kullanılmaktadır. Genellikle krizin en yoğun yaşandığı dönemde karar verme ile ilişkilendirilse de bunun yanında krizden korunma ve krize hazırlanma süreçleri ile ilk

müdahalenin peşinden gelen daha hassas süreçleri de içermektedir (Boin, 2004:168 akt. Erten, 2011).

Başbakanlık Kriz Yönetimi Merkezi Yönetmeliği'nin 6. maddesinde kriz yönetiminin tanımına yer verilmiştir. Kriz yönetimi“ Bir kriz durumunun teşhisinden başlayarak, gerekli yönlendirici kararların alınmasına, uygulanmasına, takip ve kontrolüne kadar uzanan bir seri faaliyetlerin manzumesidir.” şeklinde ifade edilmiştir. Cener (2007) ise kriz yönetimi “özel uzmanlık gerektiren geleceğe yönelik önemli ilişkileri bozabilecek olayları tahmin etmeye çalışan bir süreç”, “bir yöneticinin muhtemel tehlike durumlarında kendi amaçlarını kabul edilebilir bir maliyetle karşılamaya çalışma süreci”, “örgüt yöneticilerinin en az maliyetle denge durumuna ulaşma çabası” gibi tanımlamalarda bulunmuştur (Ulutaş, 2010).

Kriz yönetimi, krize dönüşecek durumların önceden tespit edilmesi ve bunların nasıl önleneceği ile ilgili bir karar verme gerektirir. Örgütlerin krizlerle mücadele edebilmesi için mutlaka bir kaynak ayırması, alt yapı sistemlerini buna göre düzenlemesi ve güçlendirmesi gerekmektedir. Krizle mücadele edebilmek için örgüt yönetiminin krize hazırlıklı olması ve kriz durumunu yönetecek bilgi, beceri ve kabiliyete sahip olması gerekmektedir. Kriz yönetiminde en önemli unsur kriz ortaya çıkmadan önlemek, kriz ortaya çıktıktan sonra da örgütü fazla etkilemeden ortadan kaldırılmasıdır. Bunun için de örgütün en iyi şekilde kriz durumuna hazırlanması gerekmektedir. Kriz yönetiminin en önemli görevi örgütleri tehdit edecek etkenleri önceden belirleyerek bunları ortadan kaldıracak bir yapı oluşturmaktır (Polat, 2012; Yağcı, 2020; Tutar, 2021). Yönetilmesi mümkün olan bir krizi yönetebilmek için “krizden kaçma” ve “kriz çözme” yaklaşımları gösterilir. Krizden kaçma yöntemiyle erken uyarı sistemleri kullanılarak örgütün krizden etkilenmesi engellenirken kriz çözme yaklaşımı ile birlikte örgütün en az zararla krizi atlatması hedeflenmektedir (Tutar, 2021 s. 57).

Kriz yönetimi, içinde birçok dinamik barındıran çok yönlü bir yönetim şeklidir. Başlarda yaşanan durgunluk durumu zamanla gerilmeye dönüşmekte, bunun sonucunda da çöküş yaşanmaktadır. Krize ilk tepkiler arasında; kabul etmeme, sahiplenmeme, önemsememe, şaşkınlık ve kontrolsüz davranışlar yer almaktadır. Kriz yönetiminin olmadığı düşünüldüğünde krizlerin önceden sinyallerini alarak tahmin edilmesi, krizin çözümüne yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve problemlerin çözüme

kavuşması mümkün görülmemektedir. Krizlerin çözülebilmesi için öncelikle sorunun kaynağının tespit edilmesi ve yapısal sorunların çözüme kavuşması gerekmektedir. Bunları gerçekleştirmeden sadece kriz anında çözüme yoğunlaşmak, dışardan destek almak krizin çözüme kavuşması için yeterli olmayacaktır (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019).

Krizlerin ortaya çıkmasını önlemek, bütün önlemlere rağmen ortaya kriz durumunun çıkması durumunda, krizin etkilerini en aza indirmek, bunun yanında krizin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendirmek, krizin önlenmesine yönelik faaliyetleri kolaylaştırmak için kriz yönetimi olarak bir yönetim modeli ortaya çıkmıştır (Şimşek, 1999, akt. Aykaç, 2001). Krizlerle mücadele edebilmek için öne çıkan bir takım başlıklar bulunmaktadır. Bunlar (Sezgin, 2003);

- Krizlerden kaçmak nerdeyse imkânsızdır. Ancak yöneticiler krizlerin kaçınılmaz olduğunu düşünerek gerekli önlemleri alması ve krize karşı hazırlıklı olması beklenirken kadercilik düşüncesi ile gerekli tedbirleri almaz.
- Krizi önlemek veya anlamak için kriz hakkında temel bilgi eksikliği bulunmaktadır. Olumsuz gelişmelerle ilgili gerekli bilimsel veri bulunmaması nedeniyle alınacak önlemler konusunda yetersiz kalınmaktadır.
- Teknolojinin etkin bir şekilde kullanılması krizlerin önlenmesine yönelik teknolojilerin gelişimini sağlamıştır. Bu teknolojiler yönetimde güvenlik protokollerinin kullanımı krizleri önleyeceği düşüncesi oluşmuştur. Kriz yönetiminde teknolojinin aktif kullanımı krizle mücadelede hata oranını azaltılabilir, ancak meydana gelen hatalar sonucu krizin etkisinin daha büyük olması söz konusu olacaktır. Yüksek karmaşıklık, düşük risk, yüksek etki sistemleri zamanla yaygınlaşarak örgütlere garanti sunulması sonucu krizle mücadelede rehabetin yaşanmasına neden olacaktır.
- Kriz yönetimi, bazı örgütlerde örgütsel gelişim için zararlı olduğu düşüncesi hâkimdir. Bu düşünce örgütlerin kendi etkinliklerini doğrulamak için kullanılmaktadır. Bu anlayışa göre iş görenlere yönelik aşırı güvenlik ve önlemleri onlara yeterli deneyim ve gelişim fırsatı sunmamaktadır. Krizlere karşı yaşanan endişe ve korku risk alma

düşünceciğini engelleyerek yeni ürün geliştirmeyi engellediği düşünülmektedir. Ancak etkili bir kriz yönetimi politikası ile örgütsel gelişimin de sağlanabileceği bir gerçektir.

- Kriz yönetiminde duygulara yer olmadığı düşüncesi söz konusudur. Ancak sezgisel bir güç ve duygusal bir anlayış krizle mücadelede önemli bir yere sahiptir.

### **2.2.1. Kriz Yönetimi Amacı**

Kriz yönetiminin temel amacı; kriz sinyallerini önceden alarak krizin türünü tahmin edebilen, krize karşı gerekli önlemleri alarak krizlere karşı tecrübe edinen ve kriz durumundan en kısa sürede çıkıp kendisini toparlayabilen kuruluşlar oluşturmaktır. (Öztürk, 2003:36, akt. Akıncı, 2011). Kamu kurumlarında ise kriz yönetimi, kamu kurumlarının hizmetlerinin aksamasını önleyerek kurumsal imajın sarsılmasına izin vermemek için kurum içi ya da kurum dışından kaynaklanabilecek sorunlara karşı daha doğmadan ya da kontrolden çıkmadan, krizin kontrol altına alınarak yönetilmesidir. Temel amaç ise krize karşı kamu kurumlarını duyarlı hale getirerek krizlerin ortaya çıkmadan önlenmesi, krizin yaşanması durumunda ise kamu kurumunun ve tüzel kişiliğinin zarar görmesinin önlenmesi ve görebileceği zararı en aza indirilmesidir (Akdağ ve Arklan, 2013). Mıtroff'a göre kriz yönetiminin amacı krizi öngörebilen, krizin türünü tespit edebilen ve buna yönelik çözümler geliştirebilen, yaşanan durumlardan yeni öğrenmelerle birlikte kendini geliştirerek krizden örgütleri kurtarmaktır (Haşit, 1999).

- Kriz yönetiminin amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:
- Krizin hangi aşamada olduğu ve mevcut durum hakkında bilgi edinmek
- Yöneticilerin kriz hakkında bilgi edinmelerine ve değerlendirme yapmalarını sağlama,
- Krizden kaçınma planlarının hazırlanmasında yöneticilere farklı perspektifler kazandırmak,
- Yöneticilere kriz yönetme kabiliyeti kazandırmak
- Örgütlerin ve kurumların olası kriz durumlarına karşı hazırlıklı olmalarını sağlamak. (Işıl, 2012).

### 2.2.2. Kriz Yönetim Becerileri

Kriz yönetimi, olumlu bakış açısı ve sorunla karşılaşıldığında alternatif çözümler üretmeyi gerektirmektedir. Bu nedenle yaratıcılık, olumlu bakış açısı, problem çözme tekniklerini bilmek elzemdir (Sönmez, 2017). Kriz yönetiminde başarılı olmak için bazı becerilerin ön plana çıktığı söylenebilir. Bunlardan ilki kriz anındaki değişimlerin ve gelişmelerin nereye gideceğini tahmin edebilmektir. Kriz koşullarında şartlar değişiklik gösterebilmektedir. Bu değişimlerin iyi okunup kriz yönetimi stratejilerinin güncellenmesi ile birlikte kriz yönetimi sırasında ani gelişmelerin örgütler üzerindeki olumsuz etkisi azaltabilir. Aynı zamanda kriz yönetiminde çevresel şartların ve örgüt içi dinamiklerin krizden etkilenmesi durumunda krizle mücadele konusunda edinilen tecrübelerden ders alarak daha sonraki kriz durumları için örgütün kendisini geliştirmesi önemlidir. Böylece kriz yönetimi konusunda edinilen tecrübe ile birlikte karşılaşılabilecek yeni krizlere karşı örgütlerin hazırlıklı olabileceği söylenebilir. Kriz yönetiminde önemli olan diğer bir hususta örgütün kriz yönetiminde uyguladığı stratejilerle farklılık oluşturmastır. Örgütün diğer örgütlere göre krizle mücadelede farklı yolların denenmesi yeniliklere açık olunması kriz yönetiminde başarılı olmaya etki edecek beceriler arasında olduğu söylenebilir.

### 2.2.3. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin kendisine özgü bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir.

- Kriz yönetiminde yöneticilerin krizi algılama yaklaşımları önemlidir. Krizler yöneticiler tarafından ciddiye alındığında ve buna yönelik erken önlemler alındığında kriz yönetiminde başarılı olma ihtimali yükselmektedir (Haşit, 1999).
- Kriz yönetiminin belli bir zaman sınırlaması bulunmamaktadır (Haşit, 1999). Başı ve sonu yoktur. Bu nedenle kriz olmasa bile kriz canlandırmaları ile örgütün her zaman krize hazır olması sağlanabilmektedir.
- Kriz yönetimi krizin türüne göre gerçekleşmektedir. Kriz yönetiminde krizlerle mücadelede sabit bir strateji olduğu söylenemez. Krizin türüne göre farklı stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kriz

yönetiminde krizin türüne göre uygun stratejinin uygulanması krizle mücadelede başarıyı arttırmaktadır (Haşit, 1999).

- Krizler yeni kahramanların ortaya çıkmasına fırsat sunar (Haşit, 1999). Krizlerden başarılı bir şekilde çıkan örgüt yöneticilerinin başarılarından dolayı moralleri yükseleceği gibi kendilerine olan güveni de artabilir. Kariyerlerine önemli bir kilometre taşı eklenerek kendilerine gelecekte yeni fırsatların doğabileceği söylenebilir.
- Kriz yönetiminde krizleri önlemek için fedakârlık gerektirmektedir. Bu sürecin uzun ve yorucu olması ile birlikte bir o kadar da karmaşık ve streslidir (Haşit, 1999). Bu zorluklara rağmen kriz yönetimi mücadelecisi, zorluklara göğüs geren, örgütü her koşulda harekete geçirebilen ve motive edebilen yönetim anlayışına ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.
- Kriz yönetimi yaşanan kriz durumundan örgütlerin en az zararla çıkılmasını sağlar. Kriz durumlarında örgütlerin etkili bir kriz yönetimi ile kriz büyümeden önlenmesi kayıpların da azalmasını sağlamaktadır. Ayrıca krizlerdeki fırsatların değerlendirilmesiyle örgütün yarar sağlaması da söz konusudur (Öztürk B. , 2010).
- Kriz yönetimi, örgütler için krizlerle mücadele de önemli bir yere sahiptir. Örgütlerin krize her an hazırlıklı olması gerekmektedir. Bu nedenle kriz tatbikatları ve analizlerle stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bunlar da örgüte ek maliyetler getirmektedir (Öztürk B. , 2010).

#### **2.2.4. Kriz Yönetim Türleri**

Kriz yönetimi genel olarak Aktif Kriz Yönetimi ve Tepkici Kriz Yönetimi olarak ikiye ayrılmıştır (Cener, 2010).

##### **2.2.4.1. Aktif Kriz Yönetimi**

Örgütlerin kriz yaşanmadan gerekli sinyalleri takip ederek gerekli önlemleri almasına yönelik çalışmaları içermektedir. Aktif kriz yönetimi saldırgan bir yapıya sahip olup kriz gerçekleşmeden önceki yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır (Kudayberdiyev, 2001). Öngörücü ve koruyucu kriz yönetimi olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Öngörücü kriz yaklaşımı mevcut durumda olası krizleri kapsamaktadır. Koruyucu kriz yaklaşımı ise gizli krizlere karşı alınan önlemleri ve yapılan çalışmaları kapsamaktadır (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019).

#### **2.2.4.2. Tepkici Kriz Yönetimi**

Ortaya çıkan kriz durumlarının önlenmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetleri kapsamaktadır. Tepkici kriz yönetiminin görevi, krizlerin görülür oldu dönemlerde krizin etkisinin en aza indirilmesini ve en az zararla atlatılmasını sağlamaktır (Kudayberdiyev, 2001).

Saldırgan ve tasfiyeci kriz yönetimi olarak ikiye ayrılmaktadır. Saldırgan kriz yönetimi yaklaşımı krizin çözülebilir olduğu durumlarda benimsenirken, krizin kontrol edilmesi güç durumlarda ise tasfiyeci kriz yönetimi anlayışı benimsenir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019).

Tutar (2021) ise kriz yönetimi türlerini beş aşamada ele almaktadır. Bunlar şu şekildedir:

- Tahmin edici yönetim (Değişen çevre ve yüksek uyum)
- Tepkisel yönetim (Değişen çevre ve düşük uyum)
- Tatmin edici yönetim (Durgun çevre ve yüksek uyum)
- Tutucu yönetim (Durgun çevre ve düşük uyum)
- Tutucu yönetim (Durgun çevre ve düşük uyum)

#### **2.2.4.3. Tahmin Edici Yönetim (Değişen Çevre ve Yüksek Uyum)**

Kriz gelmeden krize hazır hale gelmek gerekmektedir. Bu yaklaşım değişimin kriz yönetiminin önemli bir parçası olduğu ve kriz başlamadan değişimin başlaması gerektiğini belirtir. Böylelikle örgütün çevresini dikkate alarak temel amaçları ile birlikte uygun kriz yönetimi stratejileri belirlenmesi gerektiği söylenebilir.

#### **2.2.4.4. Tepkisel Yönetim (Değişen Çevre ve Düşük Uyum)**

Kriz nedeniyle ortaya çıkan problemlerle mücadele etme amaçlanır. Çevresel şartların değişime uğramasıyla hızlı tepki vermek amaçlanır. Genellikle önemli problem çıkana kadar beklenir ve ortaya çıktıktan sonra hızlı bir şekilde müdahale edilir.

#### **2.2.4.5. Tatmin Edici Yönetim (Durgun Çevre ve Yüksek Uyum)**

Kriz yönetiminin örgütlerin üst yönetimine bırakıldığı yönetim türüdür. Kriz yönetimi örgütün merkezileşmiş ve belirgin karar yapısına sahip yönetim tarzı hâkimdir.

#### **2.2.4.6. Tutucu Yönetim (Durgun Çevre ve Düşük Uyum)**

Örgütlerin az risk alarak yönetimi tamamen merkezileştirdiği yönetim türüdür. Esnek karar almanın çok fazla gözlenmediği tutucu bir yönetim anlayışıyla merkezileşmiş bir yapısı bulunmaktadır.

Resmi prosedürlere bağlı kalarak risk almama yaklaşımından söz edilebilir. Kısa vadede etkili olduğu gözlemlense de uzun vadede sorunlar yaşanabilecek bir yönetim anlayışıdır.

#### **2.2.5. Kriz Yönetim Süreci**

Örgütler, kriz sürecini en az zararlar ve en fazla yararlar atlatmak isterler. Bu nedenle krizle ilgili sinyaller alınarak gerekli incelemelerin ve değerlendirilmelerin yapılması ile birlikte gerekli önlemlerin alınması ve uygulanması sürecidir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019). Kriz yönetimi belli bir süreci kapsamaktadır. Bunlar; kriz öncesi dönem, kriz dönemi, kriz sonrası dönem olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Kriz yönetimi süreci kriz öncesi ile başlayarak kriz sonrası iyileştirme ve yenilenme süreçlerinin bitimine kadar geçen süreyi kapsamaktadır (Tutar, 2021, s. 91). Kriz yönetimi genel bir ifade olsa da kriz türleri kaynaklarına göre farklılık göstermektedir. Krizlerin kaynakları ve etkileri farklı olsa da krizle mücadelede uygulanan yöntemler birbirine benzemektedir. Bu nedenle, kriz türü fark etmeksizin kriz yönetim süreci kriz türüne göre değişse de krizle mücadelede atılması gereken adımlar benzerdir (N. Genç, 2017, s. 379).

Literatürde genel olarak kriz yönetimi süreci olarak beş aşama ele alınmıştır. Tutar'ın kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olarak ifade ettiği süreçlerin bu beş süreci de kapsadığı söylenebilir. Mitroff ve Pearson (1993), kriz yönetimi aşamalarını beş aşamada ele almıştır. Bunlar şu şekildedir (Mitroff and Pearson, 1993, s. 21 akt. Polat, 2012);

- Kriz sinyallerinin alınması,
- Krize hazırlık ve önleme,
- Krizin denetim altına alınması (zararın sınırlandırılması),
- Kriz sonrası rehabilitasyon (iyileştirme/denge durumu),
- Öğrenme ve değerlendirme.



Not: Kaynak: Mitroff and Pearson, 1993, s. 21 akt. Polat, 2012

### Şekil 2.5 Kriz Yönetim Süreci Aşamaları

#### 2.2.5.1. Kriz sinyallerinin alınması

Kriz sinyallerinin alınması krizle yönetiminde atılması gereken ilk adımdır. Kriz ortaya çıkmadan önce önlemlerin alınmasını, gerekli hazırlıkların yapılmasını sağlayan proaktif bir yaklaşım gerekmektedir. Proaktif yaklaşım, kriz başlamadan önce sinyallerin alınmasıyla birlikte önlemlerin alınmasını sağlayan ve örgütün krizden etkilenmeden çıkmasını sağlayan bir yaklaşımdır. Kriz öncesi yönetim krizle ilgili sinyallerin alınmasıyla birlikte başlar. Sinyallerin alınabilmesi için örgütler çevre analizini ve erken uyarı sistemlerini kullanırlar. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin çevre analizi ve erken uyarı sistemleri hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çevre analizi iç ve dış çevreyi kapsayacak şekilde ele alınmalıdır. Bu mekanizmalar ve analizler krizin sinyallerini alarak krizin önceden önlenmesine yönelik çalışmaların yapılmasını sağlamaktadır. Kriz önlenemese bile örgüt krizden en az zararla etkilenmelidir (Tutar, 2021, s. 91-92). Fakat genellikle örgütler kriz yönetiminde belki de en önemli aşamayı atlayabilmekte gerekli özeni göstermemektedir. Sinyallerin ciddiye alınmaması, alınsa da gerekli değerlendirmelerin yapılmaması krizi ortaya çıkarabilmektedir. Yönetici ve örgüt çalışanları bir şeylerin ters gittiğinin farkına varırlar ancak bunun geçici bir durum olduğunu düşünürler (Kıral, 2020). Kriz dönemlerinde krizin belirtilerini alamamak “kriz körlüğü sorununa neden olur. Bu da krizin vereceği zararın ve maliyetlerin artmasına neden olur. Bu aşamada krizin fark edilememesinden dolayı gerekli adımların atılamaması stratejik körlük olarak da adlandırılabilir (Tutar, 2021, s. 93).

### 2.2.5.2. Krize Hazırlık ve Önleme

Bu aşamada örgütün karşı karşıya olduğu krize hazırlık yapmasını ve krizin çıkaracağı zararı en aza indirmeye yönelik faaliyetleri içermektedir. Yöneticilerin kriz yönetme becerisi krizin algılanan sinyalleri tahmin edebilme ve bu tahminlerle birlikte krizden korumak için aldığı önlemlerle yakından ilişkilidir. Böyle durumda yönetici sinyalleri algılayıp gerekli önlemleri alabiliyorsa krizi atlattık ya da en az zararla kurtulmak mümkündür (Koç T. , 2012). Krizden önce sinyalleri toplamak ve analiz etmek bunun sonucunda kriz türüne uygun stratejiler, planlar ve politikalar geliştirmek krize hazırlık döneminde yapılması gereken en önemli faaliyetlerdir. Hazırlık ve önleme aşamasında yöneticilerin krize karşı planlama yapma, kriz yönetim ekibi oluşturma, kriz senaryoları hazırlama, stratejiler geliştirme, örgütün geneline hazırlanan stratejilerin tanıtılması, toplantılar yapılması ve kriz tatbikatları yapma gibi hayati çalışmaları yapması krizin önlenmesinde ve krize hazır olma konusunda önemli bir yere sahiptir (Gerçik, 2002, s.33, akt. Sayın, 2008). Bu tür faaliyetlerin yapılması krizlerin etkili bir şekilde yönetilmesini sağladığı gibi krizlerin fırsata dönüşmesine de neden olur (Erten, 2011, s. 38; Akgemici, 2019).

**Tablo 2.3** *Krize hazırlıklı ve hazırlıksız örgütler*

|          | Krize Hazırlıksız Örgütler                                                                                                                                                                                                                  | Krize Hazırlıklı Örgütler                                                                                                                                                                                                                       |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Strateji | <ul style="list-style-type: none"><li>- Geleneksel yönetim yaklaşımları,</li><li>- Hayatta kalmaya odaklı,</li><li>- Sınırlı hedefler,</li><li>- Kriz yönetiminde reaktif strateji,</li><li>- Kriz yönetimi stratejisini olmaması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tahminlerin tutarlılığı</li><li>• Gelişme ve öğrenme merkezli</li><li>• Ortak hedefler</li><li>• Proaktif ve interaktif stratejiler</li><li>• Krizin aşamalarına göre stratejilerin bulunması</li></ul> |

|        | Krize Hazırlıksız Örgütler                                                                                                                                                             | Krize Hazırlıklı Örgütler                                                                                                                                                                   |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Yapı   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriz yönetimi için özel bir yapı bulunmuyor</li> <li>- Kriz yönetimi için sistemler yok</li> <li>- Planlamanın klasik tanımlanması</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Etkili kriz yönetim ekipleri bulunmakta</li> <li>• Özel ödül, göre ve eğitimler bulunmakta</li> <li>• Gelişmiş zaman ve alan kavramları</li> </ul> |
| Kültür | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hatalı yaklaşımları uygulayan ve yaratıcı olmayan bir örgüt kültürü</li> </ul>                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çalışanlar arasında kültürel bağla güçlü, örgütte benimsenen ve temsil yeteneği yüksek bir örgüt kültürü bulunmakta</li> </ul>                     |

Not: Kaynak: Tutar,2021 s. 96

Kriz sürecinde örgütün bir takım ruhuyla hareket etmesi, bireysel mücadeleye göre daha başarılı olabilir (Akgemici, 2019, s. 333). Takım ruhu ile hareket eden örgütler kriz planlarını daha iyi özümseyerek krize karşı hep birlikte mücadele etme arzusunda olduğu düşünülebilir. Süreç içerisinde sürekli eğitimler ve tatbikatlarla örgüt çalışanları krizle mücadelede önemli rol üstleneceği söylenebilir.

Kriz planlarının hazırlanarak yazıya dökülmesi ile birlikte kriz durumunda kimin hangi rolü üstleneceği ve ne şekilde yapacağı ile ilgili bilgilerin krizden önce belirlenmiş olması kriz anında yanlış kararların alınmasını ve karışıklıkların yaşanmasını önleyebilir. Aynı zamanda örgütlerin kriz anında ayakta durabilmesi için yöneticilerin ve örgüt çalışanlarının fedakârlık yapma oranlarının öngörülerek belirlenmesi krizle mücadele planlamasında önemli bir yere sahiptir. Yine kriz önleme takımlarının oluşturulması olası kriz durumunda kriz hızlı ve etkili cevap verilmesi bakımından önemlidir (Şahin Z. , 2014, s. 58).

Tutar’a (2021) göre krize hazırlık aşamasında yapılacak olanlar şu şekildedir.

- Kriz yönetim planının hazırlanması
- Kriz yönetim ekibinin oluşturulması
- Erken uyarı sistemlerin kurulması ve izlenmesi
- İç ve dış çevre analizinin yapılması
- Kriz senaryolarının hazırlanması
- İletişim ve halkla ilişkiler biriminin kurulması
- Halkla ilişkiler ve birim sözcüsünün atanması, yetki ve görev alanlarının belirlenmesi
- Kriz senaryolarının hazırlanması
- Kriz acil eylem planının hazırlanması
- Personelin kriz yönetimi konusunda bilinçlendirilmesi ve eğitilmesi
- Krizin için maddi ve insan kaynaklarının planlanması

#### **2.2.5.3. Krizin Denetim Altına Alınması**

Krizin yaşandığı bir örgütte öncelikle kriz eylem planının devreye sokulması gerekmektedir. Krizin daha fazla derinleşmemesi için erken uyarı sistemleri geliştirilmelidir. Ayrıca önleme ve savunma sistemlerini sürekli olarak yerinde test etmek gereklidir (Tutar, 2021, s. 128). Bu aşama kriz sinyallerinin alınması, krize hazırlık ve önleme aşamalarını da bünyesinde barındırmaktadır. Kriz ortaya çıkmadan alınan önlemler kadar krizin denetim altına alması da bir o kadar önemlidir. Erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesi ile birlikte korunma sistemleri işleme alınarak kriz denetim altına alınabilir. Bu nedenle örgütün krize hazırlıklı olması ve kriz anında nasıl davranılması gerektiğinin bilinmesi gerekir.

Örgütlerde kriz önleme ve takip sistemlerinin etkin bir şekilde çalışması gerekmektedir. Eğer bu sistemlerde herhangi bir sorun varsa öncesinde tespit edilip sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Krizi önleme sistemleri bu süreçte birbiri ile uyumlu çalışmazsa krizi denetim altına almak zorlaşır. Bu durumda kriz müdahale ekibi aksaklık yaşanan noktaları tespit ederek erkenden müdahale etmesi gerekmektedir. Bu aşama da problemler göz ardı edilirse zamanla büyüyerek içinden çıkılmaz bir hal alır ve kriz kontrolden çıkabilir (Kıral, 2020, s. 502).

#### **2.2.5.4. Kriz Sonrası Rehabilitasyon (İyileştirme)**

Kriz sonrası dönemin ilk aşaması yenilenme ve iyileştirme aşamasıdır. Bu aşamadan sonra artık örgütün yaralarının sarılma sürecine girilir. Örgütün krizden ne kadar zarar gördüğü ile ilgili zarar tespit çalışmaları yapılır. Örgütün eski gücüne kavuşabilmesi ve benzer krizlerde tekrar yara almaması için yenilenme sürecine girilir (Akyürek, 2014). Örgütler yaşanan krizden sonra krizin etkilerini, örgütsel ve yönetsel sonuçlarını analiz ederek yeni tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu aşamada alınan tedbirler; yeniden yapılanma, iyileştirme, esneklik ve yenilikçilik, süreç yenileme ve küçülmedir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019, s. 375).

*Yeniden yapılanma:* örgütler krizi önlemek için ve etkisini azaltmak için stratejik planlar geliştirirler. Bu planlar hazırlanırken yakın ve uzak çevredeki değişimler, dinamikler doğru algılanarak uygun stratejilerin belirlenmesi ve gerekli önlemlerin yerinde, zamanında alınması gerekmektedir. Bu nedenle çevre ile ilgili bilgilerin düzenli bir biçimde yönetime iletilmesi için stratejik bilgi sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Çevre ile ilgili bilgilerin doğru şekilde algılanması krizin erken sinyallerinin alınmasını ve önlenmesini kolaylaştırır. Yeniden yapılandırma sürecinde geçmişten ders alarak örgütün yeni stratejiler belirlemesi yeni kriz durumları için örgütün hazır olmasını sağlayabilir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019, s. 375).

*Rehabilitasyon (iyileştirme):* Örgüt yapısının düzenlenmesinde değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetim gibi yeni yönetim tekniklerinin uygulanması iyileşmeyi hızlandırabilir. Değişim mühendisliği ile örgüt yapısında yenilikçi ve köklü yapı değişiklikleri gerçekleştirerek örgütün performansını arttırmayı amaçlayan bir tekniktir. Toplam kalite yönetimi ve stratejik yönetimle birlikte örgüt yenilenme iyileşme sürecine girerek ortaya çıkan tehdit ve tehlikelere karşı daha dirençli hale gelebilir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019, s. 376).

*Esneklik ve yenilikçilik:* Kriz dönemlerini en az zararla atlatan örgütler yönetimde esnekliği sağlayarak bu süreci atlattığı söylenebilir. Esneklik yönetimin kriz anında yeni yöntemler denemeye cesaretli olmasını, anlık karar değişikliklerine açık olması gerektirmektedir. Esnek ve yenilikçi bir örgüt yapısı geliştirmek için çalışanların ve yöneticilerin yetki kullanımı konusunda cesaretlendirilmesi aynı zamanda risk alabilmelerine olanak sağlamak gerekmektedir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019, s. 376).

*Süreç yenileme ve küçülme:* Örgütlerin daha etkili ve verimli hizmet sunmaları için faaliyetlerini gözden geçirerek köklü değişikliklere gitmesi gerekebilir. Örgütler en son çare olarak küçülme yoluna gidebilir (Özer, Akçakaya, Yaylı, ve Batmaz, 2019, s. 377).

Kriz sonrası örgütün tekrar ayağa kalkabilmesi ve krizin olumsuz etkilerinin ortadan kaldırılarak yeni bir gelişme sürecinin başlaması için bazı faaliyetlerin gerçekleştirilmesi gerekir (Tutar, 2021, s. 146).

- Örgüt çalışanlarının eğitim ihtiyaçları belirlenerek çalışanlara yeni eğitim programları düzenlenir.
- Çalışma ortamı yeniden düzenlenerek eksiklikler giderilir ve kriz sürecinde başarılı olanlar ödüllendirilir.
- Kriz süreci tekrar gözden geçirilerek değerlendirmeler yapılır, kriz yönetimi ekipleri, örgüt geliştirme gruplarına dönüştürülür ve buna yönelik eğitimler sürdürülür.
- Çalışanlara yeni beceriler geliştirmeleri için fırsat verilir.
- Uzun dönem verimlilik ve etkinlik programı için vizyon ve misyon bildirileri hazırlanır.

Kriz dönemlerinden sonra örgütlerde ortaya çıkan önemli sorunlardan biri de beşeri sorunlardır. Örgüt çalışanları kriz sürecinde ağır bir gerilim ve strese maruz kalmaları nedeniyle örgüt çalışanlarının psikolojik güçlendirme çalışmaları ile iyileştirme süreçlerine başlanabilir (Tutar, 2021, s. 148).

#### **2.2.5.5. Öğrenme ve Değerlendirme**

Kriz yönetiminin son aşaması öğrenme ve değerlendirmedir. Örgütlerin dış çevreden kaynaklı krizleri önlemesi pek mümkün görünmemektedir. Kriz öncesinde alınan önlemlerle krizin etkisi azaltılarak örgüte olan maliyeti düşürülebilir. Ancak, bu krizlerin örgüte vereceği zararı en aza indirmek etkili bir kriz yönetimi ile mümkün olabilir. Örgütler, yaşadıkları kriz süreci boyunca yaşanan gelişmelerden, bu gelişmelere verilen tepkilerden ve sonuçlarından dersler alması beklenir (N. Genç, 2019, s. 248).

Örgütler kriz sürecinin bitiminde örgüt içinde krizin etkilerini ortaya çıkaracak incelemeler yapılabilir. Bu incelemeler neticesinde örgütler krizin yönetiminde yapılan hataların örgütü nasıl etkilediği, örgüte maliyeti iyi bir fizibilite çalışması ile ortaya çıkarılarak rapor haline getirilebilir. Böylelikle örgütün kriz senaryoları, stratejik planları, kriz yönetim planları gözden geçirilerek aksaklıklar giderilebilir. Örgüt çalışanları ile kriz değerlendirme toplantıları yapılarak alınan kararlar neticesinde çalışanların yeni kriz durumlarına hazırlanması, gerekli görülmesi durumunda ihtiyaç duyulan konularda örgüt çalışanlarına eğitim faaliyetleri düzenlenmesi, krizin öğrenilmesini ve yeni krizlere hazırlıklı olunmasını sağlayabilir. Blanco ve arkadaşları (1996) kriz sonrasında gerekli analizlerin yapılması için bazı işlem basamakları önermişlerdir (Akdeniz, 2013, s. 75).

***Yaşanan krizin genel bir tablosunu oluşturma:*** Örgütün krize düşmesinin altında yatan nedenler araştırılarak kriz öncesindeki hatalardan mı yoksa kriz sürecindeki hatalardan mı kaynaklandığı tespit edilir. Hataların kişilerden mi yoksa yönetimdeki eksikliklerden mi kaynaklandığı belirlenir. Krizle ilgili tüm bilgiler olayın tüm nesnelliğiyle toplanır.

***Toplanan verileri analiz etme:*** Krizle ilgili toplanan veriler sebep sonuç ilişkisini ortaya çıkaracak şekilde analiz edilir. Bu analiz yapılırken hataların kaynaklandığı hem fiziki koşullar hem de sosyal ve psikolojik koşullar ayrıştırılarak değerlendirilir.

***Toplanan verileri sentezleme:*** Krizle ilgili veriler analiz edildikten sonra önem sırasına göre sıralanır. Krizle ilgisi olmayan veriler değerlendirmeden çıkarılarak krizin yaşanmasında ki temel sebepler tespit edilir.

***Krizin sebeplerinin açıklanması:*** Krizin yaşanmasında ki temel sebepler tespit edildikten sonra her sebep için açıklama getirilmeye çalışılır. Krize sebep olan olaylar, kişilerden mi yoksa örgüt içi dinamiklerden mi kaynaklandığı tespit edilir.

***Krizin sebep sonuç ilişkilerinin belirlenmesi:*** bu aşamada krizle ilgili olarak kapsamlı sebep sonuç tablosu hazırlanır. Her bir hata ve olayın tekrar yaşanmaması için çözümler geliştirilir. Kriz yönetimi planları yeniden ele alınarak bu veriler ışığında düzenlenir.

Örgütler kriz sonrasında bir değişim süreci içerisinde kendisini bulabilir. Ancak değişimi sağlamak için bireylerin bunu benimsemesi gerekmektedir. Bunun dışında yapılacak uygulamalar örgüt çalışanları tarafından dirençle karşılanabilir. Bunu önlemek için bireyleri sürece dâhil ederek değişimle ilişki kararların birlikte alınması ve bireylerin ikna edilmesi gerekmektedir. İnsanların değişimin bir parçası olabilmesi için yeniliklerin sebeplerini gerekçeleri ile birlikte çok iyi bir şekilde anlatılması ve değişimin tüm çalışanlar tarafından ihtiyaç olarak hissedilmesi örgüt üst yönetiminin işini kolaylaştıracaktır. Bu tür çalışmalar değişim yönetimi kavramının kapsamına girmektedir (Akdeniz, 2013).

#### 2.2.6. Kriz Yönetim Stratejileri

Konu ile ilgili alanyazın incelendiğinde kriz yönetimi stratejileri ve kriz yönetim aşamaları olarak farklı adlandırılmalar yapılmış olsa da Norman R Augustine (2000) tarafından kriz yönetimi 6 aşamada ele alınmıştır. Tutar (2021) ise bu aşamaları kriz yönetimi stratejileri başlığı altında ele almıştır. (Akdeniz, 2013, s. 43; Tutar, 2021).

1. *Krizden kaçınma ve krizleri önleme çalışmaları:* Örgütlerin krizden kaçınması krizden kurtulmak için maliyeti düşük en kolay yoldur. Örgütü tamamen kendi kontrolleri altında gören üst yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilen bu aşama krizlerle mücadelede en ekonomik ve etkili yoldur. Yöneticiler sorun yaratacak her şeyin listesini çıkararak bunların sonuçlarını ve maliyetlerini tahmin etmeye çalışır.
2. *Hazırlık aşaması:* Bu aşamada krizi önlemek öncelikli olmakla birlikte kriz önlenemiyorsa eğer en az zararla krizi atlamak için kriz yönetimi planı, acil eylem planı, iletişim planı gibi hazırlanması gereken planları hazırlamayı ve krizlere yönelik tatbikatların gerçekleştirilmesi sağlanır.
3. *Krizin farkına varma ve tespit etme:* Kriz yönetiminin en zor aşamasıdır. Krizler gerçekleşmeden önce sinyalleri ortaya çıkar ve bu sinyaller krizin habercisi olmasına rağmen yöneticiler bunları önemsemeyerek görmezden gelebilir. Kriz gerçekleşmiş olsa da yöneticiler krizi hafife alarak kabullenmek istemeyebilir. Böyle bir durumda krizin ilk aşamaları dikkate alınmadığından sonraki aşamalarda sorun giderek büyür. Bu aşamada kriz ne kadar erken hissedilir ve önemsenirse krizle mücadelede etkili sonuçlar alınabilir.

4. *Krizi kontrol altına alma*: Kriz anında hızlı ve etkili kararlar alarak kriz durumunun kontrol altına alınması sağlanabilir. Kriz anında tepkisiz kalmak en kötü durumdur. Mutlaka en hızlı biçimde harekete geçilmesi gerekmektedir.
5. *Krizi çözüme kavuşturma*: Kriz çözüm aşamasında bir önceki aşamada olduğu gibi hızlı hareket etmek önemlidir. Kriz dönemleri hantallığı ve geç tepki verilmesini kaldıramaz. Kriz çözme aşamasında daha önce hazırlanan tüm plan ve programlar devreye sokularak örgüt bütün gücünü ortaya koyarak krizin çözümüne odaklanır.
6. *Krizden fayda sağlama*: Kriz kelimesi insanlar için olumsuz bir çağrışım yapar. Kriz durumu sonucunda örgütlerin zarar göreceği ve kayıplar yaşayacağı düşünülebilir. Ancak krizlerin zararları olduğu kadar örgütlere fırsatlar da sunar. Bunun için hataları en aza indirerek kriz durumundan en az zararla çıkmak ve örgütün rekabet gücünü arttırmak hedeflenmektedir.

#### **2.2.7. Kriz Yönetimi Modelleri**

Karmaşık durumların daha anlaşılır hale getirilmesi, belli bir yol izlenerek aşamalar haline getirilmesi modelleri ortaya çıkarabilir. Herkes kendisine uygun bir model geliştirebilir. Kriz yönetimi ile ilgili geliştirilen modeller de bulunmaktadır. Bu modeller aşağıda sıralanmıştır.

#### **2.2.8. Mitraff ve Shfivastava'nın Soğan Modeli**

Kriz hazırlıklı olan örgütlerin sahip olduğu bir çerçeve planı oluşturmak için hazırlanmış modeldir. Model soğanın katmanlarına benzer katmanlardan oluştuğu için bu adı almıştır. Birinci kademede krize hazırlık için gerekli teknolojik donanım ve kriz önleme planları yer alır. Krize yönelik eğitimlerde bu katmanda yer alır. İkinci katmanda örgüt yapısına ve örgüte uygun uygulamalar ve politikalar yer alır. Ayrıca kriz müdahale ekipleri bu kademede yer alır. Üçüncü kademede kriz anında yaşanan maddi kayıplar ve örgüt içinde yaşanan psikolojik çöküntülerle mücadeleyi içermektedir. Krizin öngörülemez olması ve krizle mücadele edecek örgüt kültürünün oluşturulması incelenmesi gereken diğer bir konulardır. Son katman olan dördüncü katman ise yöneticiler ve diğer kriz ajanları ile birlikte bireylerin inancalarını ve savunma sistemlerini içerir (Tutar, 2021 s. 121).

### **2.2.9. Sülük Döngüsü Modeli**

Leechat, kriz yönetimi döngüsünü beş aşamada ele almıştır. Bunlar; beklenti, uyarı, kurtarma, özümseme/kavrama ve iyileştirmeden oluşur. Bu modele göre kriz yönetimi, krizin neden olacağı hasarları önceden tahmin ederek başlar ve krizin örgüte verdiği zararı onarma ve iyileştirme ile süreç sonlandırılır(Tutar, 2021 s. 121).

### **2.2.10. Mitroff ve Pearson'un Beş Aşamalı Modeli**

Kriz yönetiminde ilk olarak krizin tespitini temel alan beş basamaklı bir model önermişlerdir. Bu modelde kriz öncesi krizin belirlenmesi ve önlenmesine, krizden sonraki dönem için krizin öğrenilmesine dikkat çekmişlerdir. Bu beş aşama; algılama, hazırlık, bastırma, kurtarma ve öğrenme aşamalarından oluşur (Tutar, 2021 s. 121).

### **2.2.11. McCkonky Modeli**

Bu model diğer kriz yönetimi modelleriyle benzer bir yapıdadır. McCkonky kriz yönetiminde kriz yönetimi sürecini; tahmin, kodlama, ekip oluşturma ve uygulama aşamalarından oluşmaktadır (Tutar, 2021 s. 121).

### **2.2.12. Fink Kapsamlı Sorgulama Modeli**

Fink'in modelinde kapsamlı bir araştırmaya dikkat çekilmiştir. Krizin yönetimi modelinin her aşamasında bir sorgulama söz konusudur. Kriz yönetimi ekibi üyeleri, krizin nedenlerini araştırarak uygun stratejiler belirleyerek çözüme ilişkin senaryolar geliştirirler. Bu modelin dört aşaması bulunmaktadır: Durumun tespiti, eylem planının hazırlanması, stratejik seçeneklerin belirlenmesi ve uygulanmasıdır (Tutar, 2021 s. 121).

### **2.2.13. Küçük John'un Altı Aşamalı Modeli**

Bu modelde kriz yönetimi sürecini adım adım tasarlanarak hazırlamak temel amaçtır. Altı aşamadan oluşan bu model çerçeve model olma niteliğindedir. Öncelikle kriz yönetimi örgüt yapısı oluşturulur ve kriz ekibi oluşturulur. Ekibin ihtiyaç duyduğu gerekli eğitimler verilir, simülasyonlar uygulanır. Sonraki aşama ise krize yönelik kritik süreçler için senaryolar hazırlanır. Bütün değerlendirmelerden sonra kriz planı hazırlanır ve uygulanır (Tutar, 2021 s. 122 ).

#### **2.2.14. İki Parçalı Kriz Yönetimi Modeli**

Bu modele göre kriz yönetimi destekleyici ve yönetsel faaliyetler olarak ikiye ayrılır. Destekleyici faaliyetler beş aşamadan oluşur. Bunlar; tahmin, önleme, yüzleşme, eylem, onarımdır. Yönetsel faaliyetler ise bilgi toplama, bilgiyi değerlendirme, bilgiyi uygulama, krizin yönetimi kararlılığı, siyasi kültüre ve ekonomik değerlendirmedir. Kriz yönetimi sürecinde bu aşamalar birbirleri ile ilişkili bir şekilde birlikte ilerlemektedir (Tutar, 2021 s. 122).

#### **2.2.15. Burnett'in Kriz Sınıflandırma Matrisi**

Bu modele göre krizin neden olduğu sorunlar tehdit seviyesine göre düşükten yükseğe sınıflandırılır. Beş aşamadan oluşan bu sınıflandırmanın 0 ve 1 kriz olarak değerlendirilmezken 2. ve 3. seviye kriz olarak, 4. aşama ise şiddetli kriz olarak değerlendirilmektedir (Tutar, 2021 s. 123).

### **2.3. Okullarda Kriz Yönetimi**

Kriz tanımı genellikle ekonomik alanda faaliyet yürüten örgütler dikkate alınarak yapılmıştır. Ancak bu tanımlar tüm örgütler için her zaman geçerli olmayabilir. Kriz kavramı genellikle ekonomik sıkıntılarda veya sağlık alanında rahatsızlıklarda kullanılmaktadır. Ancak amaçları ve faaliyetleri bakımından farklılaşan eğitim örgütleri için kriz kavramı ayrı bir parantez açarak değerlendirilmesi gerekir. Krizin tanımını okullar için sınırlandıracak olursak Jones ve Paterson'un (1992) tanımına göre "Ani, genellikle beklenmedik, okul topluluğunun önemli bir bölümünü derinden ve olumsuz olarak etkileyen, çoğunlukla ciddi yaralanma veya ölüm içeren bir olay veya durumdur" (Aksoy ve Aksoy, 2003). Krizin tanımı her okul için farklılık gösterebilir. Bir okul için kriz olarak ifade edilen bir durum başka bir okul için kriz niteliği taşımaz. Okulların bulunduğu çevre, yöre ve kültür krizlerin farklılık göstermesine neden olabilir. Örneğin soğuk bir bölgede bulunan okulun yaşadığı problemlerle çok sıcak bir bölgede bulunan okulun karşılaştığı problemler farklılık gösterebilir. Diğer bir husus okulda yaşanan bir olayın kültürel olarak kriz görülmemesi farklı bir kültürde kriz olarak görülmeyeceği anlamına gelmeyebilir. Önemli olan hangi durumda olursa olsun ortaya çıkacak krizin sonuçlarını tahmin ederek buna hazırlıklı olacak örgütlenmeyi sağlamaktır (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Okullardaki krizi diğer krizlerden ayıran en önemli unsur ise toplumun korumakla yükümlü olduğu çocukların bulunmasıdır. Toplum, çocukların korunmasını sağlayamadığında kendisini savunmasız hisseder ve güvensiz hisseder. Ayrıca çoğu insanın çocukluk dönemi ve gençlik dönemi okullarda geçmektedir. Bu dönemlerde okulda yaşanan krizler çocukların gelecek yaşantısına da sirayet edebilir. Bu nedenle toplumu derinden etkileyen okullarda meydana krizlerin önlenmesi önemli bir hal alır (Damiani, 2006 akt. Savçı, 2008).

Okulların içyapısını, işleyişini ve uyumunu olumsuz etkileyen her şey kriz olarak düşünülmektedir. Okullarda yaşanan kriz durumlarında yöneticilerin krizle mücadelede yeterliliğinin yanında okulda kriz müdahale ekibinin oluşturulması ve kriz planının olması krizlerin çözümünde önemli bir yere sahiptir (Yılmaz İ. , 2019). Okullarda kriz yönetimine ilişkin yönetmeliklerin ve uygulanan işlemlerin öğrencilerin, anne babaların ve okulun faydasına yönelik faaliyetleri kapsamaktadır. Bu işlemler (Atkinson, 2002: 2, akt. Savçı, 2008);

- Öğrencilere yararlı olmak için, örgütlü ve sistemli bir yapı oluşturur.
- Örgüt çalışanlarının, bir öğrenciye nasıl ve hangi şartlarda fayda sağlayacağı ile ilgili planlamada belirleyici olur.
- Kriz müdahale ekiplerine, krizin ortaya çıkardığı zorluklarla mücadele etmede yardımcı olarak doğru kararlar verilmesine yardımcı olur.
- Anne ve babalara örgütün diğer paydaşlarına kriz durumuna karşı hazırlıklı olduğunu göstererek güven verir.
- Okul gibi eğitim örgütlerinin yasal temellere dayanan yöntemlerle korunmasını sağlar. Böylelikle krizi önlemede daha önceden denenmiş sınanmış yöntemlerin uygulanmasıyla krizle mücadelede başarılı olunması da sorumluluğun örgütün diğer öğeleri ile paylaşılması sağlanır.
- Kurumlar arası yapılan anlaşmalarla, okul ve destek grupları arasındaki ilişki sağlanmış olur.

### **2.3.1. Eğitim Kurumları için Olası Kriz Nedenleri**

Örgütleri etkileyen kriz kaynaklarında olduğu gibi okullarda da okul içi ve okul dışı çevresel etmenlerden kaynaklı krizler meydana gelmektedir. Okullar, çevrelerinde meydana gelen ekonomik dalgalanmalardan, politik baskılardan, doğal afetlerden,

salgın hastalıklardan, terör olaylarından ve çevresel risklerden olumsuz etkilenir ve bunlar krizin nedenleri olabilir (Herman,1994 akt. Aksoy ve Aksoy, 2003).

Örgütlerin genelini etkileyen çevresel etkenlerin dışında direkt okulları ilgilendiren çevresel olaylarda meydana gelebilir. Bu olaylar okulun dış çevresinde olduğu gibi içinde de gerçekleşebilir. Bunlar; okullarda korku ve endişeye neden olan kavgalar, okul içinde ya da dışında öğrencilere şiddet uygulanması, öğrencilerin veya yakınının ölümü, öğretmenlerin içinde yaşanan anlaşmazlıklar, servis kazaları nedeniyle ölümler, okulun yakınında gerçekleşen tecavüz olayları, veli saldırıları, toplu zehirlenme ve benzeri olaylardır (Aksoy ve Aksoy, 2003; Savcı, 2008). Okullarda en çok rastlanan kriz durumları ise şu şekilde sıralanabilir (Savcı, 2008).

- Bıçak veya ateşli silahlarla yaralanma
- Bomba tehdidi
- Bulaşıcı hastalıklar
- Okul demirbaşına zarar verme
- Okulda şiddet
- Okul içinde şüpheli kişilerin bulunması
- Okul servisi kazaları ve diğer kazalar
- Öğrenci intiharları
- Öğrenci kaçırılması veya kaybolması
- Öğrenci, öğretmen veya okul personelinin ölümü
- Patlamalar
- Tehlikeli kimyasal maddelere maruz kalmak
- Yangın, sel, kötü hava koşulları gibi doğal afetler

Bu bahsedilen kriz nedenleri okuldaki eğitim-öğretimi işlemez hale getirebilir. Bu nedenle okul yöneticilerinin yaşanması muhtemel kriz durumlarına karşı önlemler alması gerekmektedir (Gainey, 1996 akt. Karakuş ve İnandı, 2018).

### **2.3.2. Bireylerden Kaynaklanan Krizler**

Okullar yöneticilerin, öğretmenlerin, öğrencilerin, memurların ve hizmetlilerin iletişim halinde olduğu bir örgüt olarak düşünülebilir. Okul dışından veli de bu iletişim ağına eklenebilir. Bu kadar kalabalık bir ortamda insanların iletişim kazaları ve farklı

nedenlerden dolayı aralarında sorunlar yaşaması muhtemeldir. Kişilerin birbirlerine karşı tutumları önemlidir. Anlaşmazlıkların ve çatışmaların çözülemediği bir ortamda krizlerin daha da büyüyerek içinden çıkılmaz bir hal alması söz konusu olabilir. Okulun yönetimine veya öğrencinin notunun düşük olmasından dolayı öğretmene tepkili olan velinin aşırı tepki göstermesi, saldırgan bir tutum sergilemesi bireylerden kaynaklı krizlere örnek verilebilir.

### **2.3.3. Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler**

Örgütün dış çevresinden kaynaklı kriz türlerinin başını çektiği ve tahmin edilmesi en zor olan doğal afetler yani depremler, seller, çığlar, hortumlar, kasırgalar, toprak kaymaları, volkanik faaliyetler, tsunamiler ve kuraklıklar okulları da olumsuz etkilemektedir (Turan ve Kartal akt. Akyürek, 2014). Doğa olaylarının insanın yaşamı, mülkü ve çevre üzerindeki etkileri büyüktür. Bu felaketlerde birçok insan hayatını kaybetmektedir. Kontrolü zor olan bu olaylardan dünya üzerinde muaf tutulan bir bölge, örgüt ya da kurum yoktur. Okullarda diğer örgütler gibi bu felaketlerin yıkıcı etkisi ile karşılaşmaktadır. Okul yönetimi yaşanabilecek doğal veya insan unsuru nedeniyle yaşanabilecek felaketlerde öncelikle öğrencilerin güvenliğini sağlamak zorundadır. Veliler, öğrencilerinin sağlam bir okulda ve güvenli bir ortamda eğitim görmelerini beklemektedir (Çelik, 2004). Okul yöneticilerinin doğal afetlere karşı okul binalarının dayanıklılığını arttırma, okul personeline eğitim ve tatbikatlarla doğal afetler konusunda bilinçlenme ve müdahale edebilme kabiliyeti kazandırma gibi önemli hususlar bulunmaktadır. Okul yöneticileri bunları yerine getirerek doğal afetlerin yıkıcı etkisini en aza indirilmesini sağlamada etkili olacaktır (Sayın, 2008).

### **2.3.4. Ekonomik Nedenden Kaynaklanan Krizler**

Ülkelerin ekonomik gelişmişlik düzeyi tüm alanları etkilediği gibi eğitimi de yakından etkileyebilmektedir. Bir ülkenin yaşamakta olduğu ekonomik bir kriz kamu harcamalarının daraltılmasına ve tasarruf planlarının uygulanmasına neden olabilir. Böyle bir durumda eğitime ayrılan bütçenin daralmasıyla okulların işleyişinde sorunlar ortaya çıkabilir. Aynı şekilde ülkedeki ekonomik daralma özel okulların girdi maliyetlerinin artması ve kaynak sıkıntısı yaşamaları nedeniyle kapanma tehlikesi ile karşılaşabilirler.

Okullara gerekli ödenek gelmediğinde ısınma ve enerji giderlerinin karşılanamaması durumunda okul yönetimi velilerin tepkisini çekerek onların tepkisiyle karşı karşıya kalabilir. Örneğin bir okulun hizmetli giderleri okul bütçesinden karşılandığı bir durumda ekonomik bir krizde ödeme yapılamayacağından dolayı hizmetli ücretleri ödenemeyebilir ve görevden ayrılabilir. Böyle bir durumda okulun hijyen sorunu ortaya çıkar ve bu sonrasında ciddi sağlık sorunlarını da beraberinde getirir. Günümüzde bazı okul yönetimleri kaynak yetersizliğinden dolayı okul aile birliği aracılığı ile okul kayıt ücreti toplayabilmektedir. Velilerin bu duruma tepki göstermesi sonucu okul açılış dönemlerinde veli okul arasında krizler yaşanabilmektedir (Aksoy ve Aksoy, 2003).

Ülkemizde maddi olumsuzluklardan dolayı bazı aileler tarım işçiliğinden dolayı mevsimsel olarak göç edebilmektedir. Aileler çalışmak için gittikleri bölgelere öğrencileri de götürmektedir. Böyle bir durumda hem öğrencilerin mevcut okulu hem de öğrencilerin geçici olarak kayıt oldukları okullar kriz durumuyla karşılaşabilmektedir.

### **2.3.5. Krize Müdahale Planlaması Süreci**

İnsanların günlük hayatta toplu olarak bir arada bulunduğu yerler herhangi bir kriz anında ciddi tehlike altındadır. Krizin büyüklüğüne göre krizden etkilenen kişi sayısı daha fazladır. Bu nedenle okul gibi toplu yaşanan yerler için krize müdahale ve acil durum eylem planlarının hazırlanması önem arz etmektedir (Çelik, 2004).

Güvenli bir okul ortamının tesis edilmesi için yöneticilerin öncelikle eksikliklerini giderecek bazı önlemler alması gerekmektedir. (Pollack ve Sundermann 2001, akt. Çelik, 2004).

- Okul bünyesinde önleme ve müdahale stratejileri geliştirmek,
- Acil durum müdahale planlamasını geliştirmek,
- Okul politikaları geliştirmek ve yasal zorunlulukları bilmek,
- Olumlu bir okul atmosferi ve kültürü oluşturmak,
- Personel gelişimine ve eğitime önem vermek,
- Okulun sahip olduğu tesis olanaklarını arttırmak ve buna teknolojiyi dâhil etmek,
- Okul/kanun koruma işbirliği sağlamak,

- Akıl sağlığı/sosyal hizmetlerle kurumsal ilişkiler kurmak,
- Aile ve toplumun desteğini almak,
- Kaynak geliştirme faaliyetleri yürütmek,

Okulda alınacak önlemlerin bir krizle mücadelede yeterli olacağı söylenemez. Bu hazırlıklar ışığında okulların ayrıntılı bir kriz müdahale planı hazırlamada izlemesi gereken bazı süreçler bulunmaktadır. İlk olarak plan hazırlanırken çevrenin desteği alınmalıdır. Çevrenin desteği alındıktan sonra ihtiyaç durum değerlendirilmesi yapılarak eksiklikler giderilmelidir. Mevcut durum analizi yani SWOT (güçlü yönler- zayıf yönler- fırsatlar- tehditler) analizi bu süreçte yöneticilere önemli bir yol gösterici olarak düşünülebilir. Üçüncü olarak okul planı geliştirilmelidir. Okul planının uygulanabilmesi için stratejik planlar geliştirilerek planın kalıcılığı sağlanmalıdır. Sürekli veriler toplanarak planının güncelliği ve geçerliliği sağlanmalıdır. Son olarak elde edilen veriler gerekli yerlerle paylaşarak süreç değerlendirilmelidir. Gelen dönütlerle plan gözden geçirilmelidir (Çelik, 2004).

#### **2.3.6. Okul Düzeyinde Krize Müdahale Takımının Oluşturulması**

Krizlerin önlenmesi için tüm örgütlerde olduğu gibi okullarda da krize müdahale ekibinin oluşturulması gerekmektedir. Amaç, kriz öncesinde, kriz sırasında ya da kriz sonrasında yapılacak iş ve işlemlerin kimler tarafından nerede ve nasıl yapılacağını belirlemek, sorumluluğu paylaşmak krizin olumsuz etkilerinin en aza indirilmesinde önemli bir yere sahiptir (Aksoy, 2003, akt. Koç Z. Z., 2018). Okullarda yaşanabilecek krizleri önlemek, gerçekleşen krizlere müdahale etmek amacıyla oluşturulan ekibe kriz yönetim ekibi denir. Kriz yönetim ekibi, okullarda gerçekleşmesi muhtemel kriz durumlarına karşı önleyici hazırlıklar yapar. Okulun imkânlarını ve kaynaklarını dikkate alarak uygun bir kriz müdahale planı hazırlar ve geliştirir. Kriz durumunda krizin oluş sebebine göre işbirliği yapacağı kurum ve kuruluşları belirler, tüm okul personelinin ve öğrencilerin kriz anında yapacakları ile ilgili gerekli planlamaları yapar tatbikatları düzenler (Ögel, Tarı ve Yılmazçetin, 2005, akt. Sayın, 2008).

Kriz durumunda okulların güvenli olabilmesi için gerekli ekibin oluşturularak ilgili planların hazırlanması ve bu planları uygulama becerisini kazanmak için ekibin ve tüm kişilerin eğitilmesi gerekmektedir. Bu eğitimleri veren kurum ve kuruluşlarla iletişim halinde olarak okuldan tüm bireylerin krizlere hazırlıklı olması için eğitimler

planlanmalıdır. Tatbikatlar krize hazırlıklı olmak için en iyi eğitim araçlarından biridir. Böylelikle teoride kalan bilgileri uygulayarak gerekli kontrollerin yapılmasını ve eksikliklerin giderilmesi sağlanır. Okulun konumu itibari ile acil müdahale gereken durumlar için verilecek eğitimler önemli bir yere sahiptir. Bu eğitimlere bazı zamanlarda velilerinde dâhil edilmesi ani gelişen bir felaket anında okula nasıl destek olabilecekleri konusunda bilinçlenmeleri sağlanabilir (Çelik, 2004).

#### **2.4. Covid-19 Salgını**

Dünya’da değişik bölgelerde Ebola virüsü, zika virüsü, Nipah virüsü ve koronavirüsler gibi yeni hastalık türlerinin ortaya çıktığı gözlenmiştir. Çin’in Wuhan kentinde ise yeni viral enfeksiyon ortaya çıkmıştır ve bu rahatsızlığa neden olan virüsün genetik yapısının diğer koronavirüslerle eşleşmediği görülmüştür (Dhama'da, ve diğerleri, 2020). Sars-Cov-2’nin ortaya çıkışı ilk olarak Çin’in Wuhan kentinde 27 kişide ateş, baş ağrısı, nefes almada zorluk ve zatürre belirtilerinin görülmesi ile başlamıştır. Wuhan’da hastaneye kaldırılan ilk hasta grubunda yer alan 41 hastanın 13’ü (%32) yoğun bakım ünitesine yatırılmış ve 6’sı (%15) hayatını kaybetmiştir (Huang, ve diğerleri, 2020). (Bu vakaların görüldüğü kişilerle yapılan görüşmeler sonucu 27 (%66) Wuhan Huanan Deniz Ürünleri Toptan Satış Pazarı ile sık sık temas halinde olduğu tespit edilmiştir. (WHO, 2021). 3 Ocak 2020 tarihi itibari ile Dünya Sağlık Örgütü acil durum ilan ederek bu durumu küresel salgın olarak ilan etmiştir. Taramalı elektron mikroskobunda yapılan incelemeler sonucu karakteristik taç yapısı ve şekline sahip bir virüs türü olan koronavirüs olduğu ortaya çıkarılmıştır (Chung ve diğerleri, 2020).

Yeni keşfedilen bu virüse 2019 yılında ortaya çıkması nedeniyle Çinli bilim insanları tarafından geçici olarak “2019-nCoV.”olarak ilan edilmiştir. Diğer kaynaklarda ise SARS-CoV-2 ve buna bağlı hastalık COVID-19 olarak adlandırılmıştır (İşsever, İşsever, ve Öztan, 2020). Dünya Sağlık Örgütü’ne göre COVID-19 virüsünün kökeni Coronaviridae ailesine ve soğuk algınlığından şiddetli akut solunum sendromuna (SARS) ve Orta Doğu solunum sendromuna (MERS) kadar çeşitli hastalıklara neden olan virüsleri içeren bir aile olan Nidovirales takımına aittir (WHO, 2019, akt. Chung ve diğerleri, 2020). Yeni tanımlanan bu virüs daha önce insanlarda görülmemiş olan yeni bir alt türdür. Virüsün hayvanlardan insanlara bulaşması söz konusudur. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), Dünya Hayvan Sağlığı

Örgütü (OIE) ve Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü arasında yapılan değerlendirme sonucu DSÖ hastalığı “Koronavirüs Hastalığı 2019”un kısaltması olan COVID- 19 olarak isimlendirmiştir. Hastalığa etken olan virüs ise SARS-CoV-2 olarak isimlendirilmiştir (Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Güvenliği Genel Müdürlüğü, 2021; İşsever, İşsever, ve Öztan, 2020).

#### **2.4.1. COVID-19 Bulaşma Şekli**

COVID-19 virüsü insandan insana geçen bir virüs türüdür. COVID-19 hastası olan bir kişi öksürdüğünde veya nefes alıp vermesiyle burun veya ağızdan gelen küçük damlacıklar yoluyla kişilere bulaşabilmektedir. Etrafa yayılan damlacıklar nesnelerin üzerine düşer ve diğer insanların bu nesnelerle teması sonucu virüs diğer insanlara bulaşmış olur (Who, 2020). Dolayısıyla COVID-19 hastası olan bir kişinin toplumsal alandan izole edilmesi ve hastanın tamamıyla iyileşmeden diğer insanlarla temasının engellenmesi gerektiği söylenebilir.

#### **2.4.2. COVID-19 Krizinin Sosyal Hayata Etkisi**

Tarihte yaşanan büyük değişimler ve dönüşümler incelendiğinde altında yatan nedenlerin başında insanlığın yaşadığı büyük bunalım ve krizler olduğu bilinmektedir. COVID-19’da Dünya’nın her geçen gün küreselleştiği bir ortamda tarihe damga vuracak, büyük değişim ve dönüşümlere neden olacak bir olay özelliğini taşımaktadır. Çünkü salgın hastalıklar savaşlardan daha fazla insanın hayatını kaybetmesine ve toplumsal hayatın değişime uğramasına neden olmaktadır. (Karakaş, 2020, s. 545). Geleneksel yaşam süren toplumlarda salgınların düzeyleri yerelde kalabilmekteyken son zamlarda teknolojinin gelişmesi, iletişim ve ulaşımın kolaylaşması ile birlikte küreselleşen dünyada salgın hastalıkların kontrol altına alınabilmesi zorlaşmıştır. (Turner, 2011 akt. Karakaş, 2020, s. 545). Böylelikle dünyanın sağlık açısından günden güne güvenilir bir yer olma özelliğini kaybettiği söylenebilir. Salgınlar tıbbi bir olay olarak bilinse de bireyi ve toplumu birçok noktada etkileyen ve toplumsal bozulmalara neden olan sosyal bir olgudur. Toplum bulaşıcı hastalık tarafından tehdit altında olduğu sürece panik ve stres altındaki insanlar hayatın normal akışı dışına çıkarak farklı bir davranış yönelimine girmektedir. Salgın dönemlerinde toplumda ortaya çıkan kaos ve krizin duygusal ve psikososyal etkilerinin nasıl azaltıldığı ve bu etkilerle nasıl mücadele edildiği toplum açısından önemli bir yere sahiptir. Salgın hastalıkların sonucunun tahmin edilememesi, ne zaman

sona ereceğinin ve etkilerinin hangi boyutta olacağının kestirilememesi sonucu insanların korku ve panik duygusuyla korunma ve kaçınma davranışları sergilemesi normal olarak kabul edilmektedir (Karataş, 2020, s. 6).

COVID-19 salgını toplumsal hayatta meydana getirdiği kırılmalarla yeni normallerin ortaya çıkmasına ve insanların bu yeni normallere göre yaşama alışkanlıklarını geliştirdiği söylenebilir. İnsanlar son iki yüzyıldır yeni normallerle karşılaşmakta ve bunlara alışmaya çalışmaktadır. Son iki yüzyıl içinde yaşanan savaşlar, makineleşme, teknolojik gelişmeler/yapay zekâ, ekonomik bunalımlar insanların yeni alışkanlıklar geliştirmesine neden olmuştur (Karakaş, 2020, s. 546).

Toplum insan fizyolojisine benzemektedir. Beklenmeyen, aniden gelişen olaylara karşı savunma mekanizmasını harekete geçirerek tepki göstermesi beklenmektedir. Toplum da aynı şekilde ani gelişmelere karşı refleks göstererek bir değişim dönüşüm içerisine girmektedir. Bu durum bazen ciddi toplumsal sorunları da beraberinde getirebilmektedir (Karakaş, 2020, s. 551).

Salgınlar silsilesinin sonuncusu olan COVID-19 virüsü, küreselleşen dünyanın etkisiyle gündelik yaşamı tehdit etmektedir. Yakın geçmişte sosyal hayatı bu denli etkisi altına alan bir salgınla karşılaşmayan insanoğlu yaşanan durumun gerçekleri ile yüzleşmeye çalışırken bir yandan da bir simülasyonun içerisindeymiş gibi olağanüstü duruma açıklık getirmeye çalışmaktadır. İnsanların eve kapanma durumu, fiziksel mesafeyi koruma ve maske takma zorunluluğu, dezenfeksiyon ve hijyen takıntıları, sokağa çıkma kısıtlamaları, marketlerin ve alışveriş merkezlerinin kapatılması gibi karantina uygulamaları toplumsal yaşamın yavaşlamasına ve toplumun derinden etkilenmesine neden olabilir. İnsanların uzun süre dar ve kapalı alanda aile üyeleri ile ortak yaşaması aile üyelerinin üstesinden gelemeyeceği sorunların ortaya çıkmasına neden olabilir (Karakaş, 2020, s. 552). Bunların yanında eve kapanma günlerinde insanların normal hayatta ertelediği telefon görüşmeleri, eski fotoğraf albümlerinin incelenmesi, çocuklarla vakit geçirme, eve vakit ayrılması ve gereken tadilatların yapılması gibi birçok şeyi gerçekleştirdiği söylenebilir.

Dünya, COVID-19 ile mücadelede büyük ölçüde çareyi fiziksel mesafede görmüştür. Resmi ve gayri resmi kaynaklarda ise bu durum sosyal mesafe olarak adlandırılmıştır. İki kavram arasında büyük farklılık bulunmaktadır. Sosyal bağlılığı

fiziksel mesafe engellemezken sosyal mesafe engellemektedir. İnsanlar arasında kopukluğun yaşanması kaçınılmazdır. Fiziksel mesafenin ise insanlar arasındaki sosyal bağı koparmaması için bir dizi gereksinimler mevcuttur. Bunlar öncelikle barınma, internet, temel ihtiyaçların karşılanması ve alt yapının erişilir olmasıdır. Ancak dünyada ve bazı gelişmiş toplumlarda dahi bu gereksinimlerin karşılanamadığı anlaşılmaktadır. Dünyada birçok ülkede sosyal eşitsizlikler, ekonomik yetersizlikler nedeniyle sosyal olarak bağlı olma ve yaşam ihtiyaçlarının karşılanabilmesi bir yana en temel ihtiyaçların karşılanabilmesi mümkün olmamıştır. Sosyal ve ekonomik eşitsizlikler nedeniyle COVID-19'un önlenmesinde zorluklar yaşanmıştır (UNICEF, 2020).

Sosyal izolasyon ilgili 1950'li yıllarda Donald O. Hebb ve arkadaşları bir dizi çalışmalar yapmıştır. Bu çalışmalarından birinde üniversite öğrencilerinden oluşan bir gruba günlük 20 dolar karşılığında hiçbir şey yapmadan gözleri ve kulakları kapalı bir şekilde yatağa uzanmaları istenmiştir. Katılımcıların yemek ve tuvalet ihtiyaçları asgari sosyal sosyal ihtiyaçlara göre planlanmıştır. Öğrencilerin birçoğu altı haftalık deneyin sadece birkaç gününe dayanabilmiştir. Katılımcıların bazılarının halüsinasyon gördükleri, duygu ve düşüncelerinde bozukluklar tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların nöro- psikolojik test sonuçlarına göre deney öncesine göre beyin fonksiyonlarında geçici bozulmalar tespit edilmiştir (Polis Akademisi Başkanlığı, 2020, s. 10). Bu nedenle salgınların önlenmesine yönelik insanların evlerine kapanmaları sosyolojik ve psikolojik açıdan ciddi problemlerle karşılaşılabilceği söylenebilir.

#### **2.4.3. COVID-19 Krizinin Psikososyal Etkisi**

COVID-19 salgınının teknolojinin gelişmesi ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması nedeniyle tüm dünyada aynı anda duyulmasına neden olmuştur. İnsanların COVID-19 salgınının gelişimi ve can kayıpları ile ilgili haberlere rahatlıkla ulaşması ile birlikte insanlarda bir takım psikolojik sorunlarda baş göstermiştir. Haberlerin yayılma hızı ile birlikte yaşanan küresel panik dalgası insanlarda normal dışı davranışların belirmesine neden olmuştur. Haber kaynakları nötr ve kötü duygular hissettiren haberlere daha çok yer vermektedir.

Aynı zamanda insanların sosyal medyada yaptığı paylaşımlarda olumlu haberlerden çok korku ve endişe uyandıran haberlere yer vermektedir. Bunun sonucunda salgın dönemlerinde kötü haberlerin peş peşe gelmesi toplumsal kaygı ve panik duygusunu daha da körüklemektedir (Polis Akademisi Başkanlığı, 2020, s. 13).

Karakaş (2020) 'a göre Salgın sürecinde travmatik durumlar, aşırı fobik tepkiler, depresyon, panik, paranoyak ruh hâlleri, bencillik, saldırganlık, ötekileştirme ve damgalama gibi anormal davranışların yaşanıyor olması, salgının aynı zamanda psikososyal bir süreci inşa ettiğini de göstermektedir. Dünya tarihindeki kırılmalar incelendiğinde psikososyal açıdan yıkıcı davranışların tesadüfî olmadığı görülmektedir. Ölüm tehdidi içeren salgınlar genellikle insanlarda “içe kapanma ve kendini sosyal açıdan dışlanma davranışını arttırmaktadır (Thornhill ve Corey, 2014, akt. Karakaş, 2020, s. 556).

Evde yalnız kalma insanlarda bunaltıcı bir hal almıştır. İnsanlarda stres, depresyon, asabiyet, uykusuzluk, korku, kafa karışıklığı, öfke, hayal kırıklığı, can sıkıntısı ve salgına maruz kalan kişilerin toplumda dışlanması ve buna bağlı birçok duygusal sonuçları olmuştur (Pfefferbaum ve North, 2020). Sosyal hayatta görüştüğü eş, dost ve akrabaları hatta anne ve babasıyla görüşemeyen insanların sayısı oldukça fazla olduğu söylenebilir. Böyle bir ortamda insanlarda yalnız ölme korkusu ortaya çıkarak pandemik psikoloji ortaya çıkmaktadır. Pandemik psikoloji ölüm korkusu ile beslenerek vaka, hasta ve ölüm oranlarının artması ile insanların ölümün onlara yaklaştığı hissine kapılarak kaygı düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. Risk grubunda olmamasına rağmen salgının olumsuz etkisine kapılarak kişilerin olumsuz duygulara kapılarak psikolojilerinin bozulduğu söylenebilir. Böyle bir ortamda insanların yardımlaşma, hoşgörü ve empati gibi pozitif davranışları askıya alarak bencilleşebileceği hatta davranışsal olarak daha geleneksel daha tutucu ve kendi kültüründen olan bireylere daha bağlı bir hal aldığı söylenebilir (Karakaş, 2020, s. 556; Polis Akademisi Başkanlığı, 2020, s. 15). Buna bir örnek olarak batıda yaşayan göçmen topluluklara özellikle Asya kökenli insanlara karşı ırkçılık ortaya çıkmıştır. Birçok ülkede buna benzer kanıtların olduğu bilinmektedir. Bunun sebebi olarak kriz dönemlerinde göçmen toplulukların ekonomik, çevresel, güvenlik veya sağlık gibi konularda günah keçisi olarak görülerek ırkçı, dışlayıcı ve saldırgan söylemlerle ve uygulamalarla karşı karşıya oldukları bilinmektedir (UNICEF, 2020).

Salgın ilerleyen safhalarında kontrol altına alınması ile birlikte insanların salgına karşı ilgisinin azalmaya başladığı söylenebilir. Vakaların çıktığı ilk günlerde insanlar iletişim araçlarından anlık olarak gelişmeleri takip ederken vaka sayılarının azaldığı durumlarda ilginin azaldığı hatta salgından korunma tedbirlerinin yeterince önemsenmediği gözlenmektedir (Polis Akademisi Başkanlığı, 2020). İnsanların salgınlara karşı verdiği tepkiler incelendiğinde benzerlik görülmektedir. Daha önce yaşanan İspanyol gribi ve H1N1 salgınına insanların duygusal tepkileri incelendiğinde benzer bir duygusal çan eğrisinin ortaya çıktığı gözlenmiştir. İnsanların salgının ilk zamanlarında bilinmeyen bir durumla karşılaşmalarından ötürü kaygı ve panik duygularında artış gözlenmiştir. İnsanlar etkili bir aşı beklentisi içerisine girmişlerdir. Yaz aylarının gelmesi ile salgının etkisinin azalması ile birlikte insanların aşırıya karşı tutumu da değişmiştir. Sonbahar aylarında vakaların artış göstereceği tahmin edilmiş olsa da birçok insanın talep etmesine rağmen aşı olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak insanlarda olağanüstü durumlara karşı belli bir süreden sonra tehlike devam ediyor olsa da “duygusal toleransın” gelişmeye başladığı söylenebilir (Polis Akademisi Başkanlığı, 2020, s. 29).

Salgın nedeniyle ortaya çıkan bir diğer psikososyal sorun ise dışlayıcılıktır. Virüs bulaşan kişilere karşı toplumun dışlayıcı bir tutum geliştirmesi virüsün etkisinden kurtulsa dahi toplumun ondan kaçınma davranışı göstermesi ayrımcı ve dışlayıcı tutumların hızlı bir şekilde gelişmesini sağlamaktadır. Bundan dolayı virüs bulaşan kişilerin dikkatsiz bir şekilde toplumda teşhir edilmesi yeni toplumsal sorunları ortaya çıkarmaktadır (Karakaş, 2020, s. 557). Bu nedenle karantina günlerinde toplumun ve bireylerin psikososyal iyi olma durumunun korunabilmesi için ortaya çıkan tüm olumsuzluklara karşı psikososyal bozukluklarla başa çıkabilmek için stratejilerin geliştirilmesi önem arz etmektedir (Pfefferbaum ve North, 2020).

Bunlardan biri olarak güvenlik, sağlık, ekonomik, sosyal, psikoloji ve siyasal etkilerinin uzun bir süre alması beklenen salgın gibi krizlerde toplumun birlikte hareket edebilme ve dayanışma içinde olması tahmin edilen ya da edilemeye problemlerin çözümünde etkili bir yol olarak gösterilmektedir. Ulusal anlamda salgınla mücadele etme hususunda toplumun birlik ve beraberlik halinde olması, ortak çaba göstermesi salgının olumsuz etkilerinden en az zararlı kurtulmanın önemli şartıdır (TÜBA, 2020).

#### 2.4.4. COVID-19 Krizinin Eğitime Etkisi

COVID-19 salgınının ortaya çıkışı ile birlikte tüm dünya yaşanan can kayıpları ile birlikte panik ve tedirginlik yaşamıştır. Salgından korunmak için ilk refleks olarak evde kalma çağrıları yapılmıştır. Bu çağrılara cevap olarak dünya genelinde eğitim sürecine ara verilmiştir. Evde kalma sürecinin uzaması üzerine öğrencilerin uzaktan eğitim almalarına yönelik çalışmalar başlamıştır. UNESCO 4 Mart 2020 tarihi itibarıyla ilk olarak 22 ülkede okulların kapatıldığını duyurulmuş Çin’de ise bu tarihten 2 hafta öncesinde okulların tatil olduğu belirtilmiştir. UNESCO, büyük çaplı uzaktan eğitim faaliyetlerini bu süreçte desteklemiş ve öğretmenlere öğrencilerine uzaktan erişmek üzere ucuz uzaktan eğitim platformlarını ve uygulamalarını paylaşmıştır. Türkiye’de bununla ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı EBA (Eğitim Bilişim Ağı) sistemini devreye sokarak evde uzaktan eğitim imkânını sunmuştur. EBA TV üzerinden de interneti olmayan bölgelerde yaşayan çocuklara eğitim alma olanağı sağlanmıştır. Aynı zamanda salgın öncesinde YÖK tarafından hayata geçirilen “yükseköğretimde dijital dönüşüm projesi” ile birlikte birçok üniversite derslerini dijital ortamlarda sürdürmüştür (Üstün ve Özçiftçi, 2020).

Dünya genelinde 1.5 milyardan fazla öğrenci, 63 milyon öğretmen, karantina, sosyal izolasyondan ve okulların kapanmasından etkilenen birçok eğitim çalışanı ve eğitime hizmet eden paydaşlar COVID-19 krizinden olumsuz etkilenmiştir (Balcı, 2020). Okulların kapanması birçok sorunu da beraberinde getirmiştir. Bu durum geçici olsa dahi etkileri beklenenden uzun süreceği tahmin edilmektedir. Bunlardan en önemlisi öğretim süresinin azalması ile birlikte öğrenme başarısının olumsuz etkilenmesidir. Çünkü okulların kapanması eğitim performansının düşmesi demektir. Bunun yanında sosyal hayat ve aile hayatı da okulların kapanmasından olumsuz etkilenecekler arasındadır. Çalışan aileler çocukların evde olması nedeniyle ciddi sıkıntılar yaşamaktadır. Salgın nedeniyle bakıcı bulmakta zorlanan aileler iş yükümlülükleri ile çocuk bakımı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Bunun sonucunda da ekonomik kayıplara ve sosyal sorunlara neden olabilmektedir (UNESCO, 2020). Okulların kapanması aynı zamanda ekonomik eşitsizliklerin daha belirgin hale gelmesine neden olmaktadır.

COVID-19'dan (World Bank, 2020); Dünya ölçeğinde 1.5 milyardan fazla öğrenci, 63 milyon öğretmen, karantina, sokağa çıkma kısıtlamasında ve okulların kapatılmasından etkilenen çok sayıda yönetici ve öğretmen ile eğitim camiası olumsuz olarak etkilenmiştir. Çoğu ülkede, bilgisayar, internet ve diğer çevrimiçi platformların eksikliği, bazı ülkelerde erişim ve fırsatı sınırlayan olağanüstü veri maliyeti nedeniyle dijital sınıflar hala mümkün olamamıştır. Dijital kullanılabilirliği, yetkinlikleri ve kültürü olan öğrenciler, öğretmenler, diğer eğitim personeli ve öğrencilerle değerli etkileşimi ve sosyal ilişkilerden mahrum kalmıştır. Kriz sırasındaki alternatif eğitim biçimleri, öğrencilerin fiziksel varlığının yerini alamayan geçici tedbirler olarak kalmıştır (Balcı, 2020).

Okullar, öğrencilerin becerilerini geliştirebilmek için toplumların en iyi politika aracıdır. Okullarda öğrencilerin keyifli zaman geçirmesinin yanı sıra sosyalleşmesi ve sosyal becerilerinin gelişmesi beklenmektedir. Ekonomik acıdan ise çocukların yeteneklerinin artması temel noktadır. Okulların kısa süreli de olsa kapalı kalması öğrencilerin beceri gelişiminde ve sosyal kazanımlarında kayıplar yaşanmasına neden olacaktır. COVID-19'un eğitime etkilerini kısa sürede kestirmek zor ancak daha önce yapılan çalışmalar ışığında bununla ilgili olarak tahminde bulunabiliriz. Carlson ve arkadaşları sadece on günlük fazladan eğitimin bile, bilgiye dayalı sınavlarda puanları standart sapmanın %1'i kadar önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Mevcut okul kapanışları kabaca hesaplandığında 60 günlük yani 12 haftalık bir okul kapanması %6'lık bir standart sapmanın gerçekleşmesini mümkün kılacaktır (Burgess ve Sievertsen, 2020). Bir diğer kanıt ise Lavy'nin yaptığı araştırmaya göre matematik, fen gibi ana derslerin haftalık saat farklılıkları öğrencilerin başarılarını etkilemektedir. Okul yılı süresince ana derslerde haftada bir saat daha fazla ders işlenmesi test puanlarını standart sapmanın yaklaşık %6'sı kadar etkilediğini tespit edilmiştir (Burgess ve Sievertsen, 2020).

Eğitimde birçok kurum geleneksel sınav yöntemlerini değiştirerek çevrimiçi değerlendirme araçlarını kullanmaya başlamıştır. Bu durum öğretmenler ve öğrenciler için alışagelmışin dışındadır. Bu nedenle değerlendirmelerde beklenenden çok daha büyük ölçüm hataları ile karşılaşılabilir.

Araştırmalara göre işverenler öğrencilerin başvurularını değerlendirirken not ortalamaları, derece sınıflandırma gibi eğitim bilgilerini kullanmaktadır (Piopiunik ve diğerleri, 2020, akt. Burgess ve Sievertsen, 2020).

Bu durum başvuru yapan mezunların değerlendirmesinde sorunlar ortaya çıkararak iş gücü piyasasında daha yavaş büyüme ve daha yüksek işten ayrılma oranlarını beraberinde getirecektir. Bu hem bireye hem de topluma maliyetleri olacak bir husustur (Fredriksson ve ark. 2018, akt. Burgess ve Sievertsen, 2020).

COVID-19 salgınından önce de dünya bir öğrenme krizinin içerisindeydi. Salgının etkisiyle birçok ülke kalkınma hedeflerinin dışına çıkmış durumdadır. Bu hedeflerden biri de 2030 yılına kadar herkes için eşitlikçi ve yaşam boyu öğrenmeyi teşvik etmektir. Yoksul ülkelere bakıldığında basit bir metni okuma ve anlama oranı çok düşüktür. Bunun nedeni en dezavantajlı ülke olmaları yanında eğitime erişim oranının düşük olması, okul terkinin yüksek olması ve eğitim kalitesinin düşük olmasıdır (World Bank, 2020). Sutton Trust'ta yer alan ve Montacute ve Cullinane'nin gerçekleştirdiği araştırma bu durumu destekler niteliktedir. Araştırma raporuna göre çocukların uzaktan öğrenme deneyimlerinin farklı sosyo-ekonomik geçmişlere göre önemli ölçüde değiştiği tespit edilmiştir. Başarıyı arttırmak için yıllardır süren çalışmaların salgının etkisiyle sadece birkaç ayda sona ermesi beklenen riskler arasındadır (Montacute ve Cullinane, 2021). Böylelikle sert politika eylemleri hayata geçirilmezse eğitim ve ekonomiye yönelik sorunlar öğrenme krizini derinleştirecektir. Okuldan çıkarılan çocuklar ve gençlerin geri dönmesi mümkün görünmemektedir. Geri dönenler ise kendilerini değersiz hissedeceklerdir. Salgının verdiği ekonomik zararlar eğitim bütçesinin azalmasına neden olacaktır. Dünya genelinde beslenme sorunlarının ortaya çıkması çocukların beslenmesinde de zorluklarla karşılaşılmasına neden olacaktır. Zengin ve fakir arasındaki uçurum daha da büyüyecektir. Bunların ötesinde eğitim ve öğretim konusunda sorunlar yaşayan ülkeler eninde sonunda eğitimde ve insan sermayesinde önemli, uzun vadeli kayıplara maruz kalacaklardır (World Bank, 2020).

### 3. BÖLÜM

#### YÖNTEM

Bu araştırma, Bursa ilinde yer alan devlet okullarında görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin Covid-19 salgını sürecinde okullarda kriz yönetimi deneyimlerini kapsamlı bir biçimde incelemek için yapılmış olan betimsel özellikte bir çalışmadır. Bu bölümde araştırmanın hangi desenle yapılacağına, çalışmanın hangi grupla yapılacağına, verilerin hangi toplama araçlarıyla nasıl toplanacağına ve verilerin analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

##### 3.1. Araştırma Deseni

Bu araştırmada Covid-19 salgını sürecinde yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimi deneyimlerinin incelenmesi bakımından nitel araştırma türlerinden biri olan durum çalışması deseni kullanılmıştır. Nitel araştırma kavramı birçok disiplin tarafından kullanılması ve bu disiplinlerle ilişkilendirilmesi nedeniyle belli bir kalıpta tanımlanması oldukça güçtür. Nitel veri toplama yöntemlerini kullanarak araştırılan olgunun doğal ortamında gerçekçi ve bütüncül bir şekilde çalışılmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 37). Nitel araştırma, insanların doğasında var olan bireysel özelliklerin farklılıklarına ve derinliklerine odaklanır. Genellemelerden sakınarak, bilginin derinliklerine inerek özgün yapısıyla incelenmesine önem vermektedir. Bu nedenle büyük örneklemelerden daha çok küçük çalışma gruplarından elde edilecek veriler dikkate alınmaktadır. Böylelikle nicel araştırmaların genellemeler yaparak insanı ve insani değerleri yok sayan yapısına bir eleştiri niteliği taşımaktadır (Baltacı, 2019).

Nitel araştırmaların yedi temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; doğal ortama duyarlılık, araştırmacının katılımcı rolü, bütüncül yaklaşım, algıların ortaya konması, araştırma deseninde esneklik, tümevarım analiz ve nitel veridir. Nitel araştırmalardan en sık kullanılan yöntem ise görüşmedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 41).

Özellikle son yıllarda sosyal bilimlerde nitel araştırmalarla sosyal gerçeklik ve insan davranışlarının altında yatan nedenler öğrenilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Nitel araştırmalarda kullanılan desenlerden biri olan durum çalışması farklı şekillerde gerçekleştirilebilmektedir. Bir birey, bir kurum, bir grup, bir ortam çalışılacak duruma zemin oluşturabilmektedir. Nitel durum çalışmasının en önemli özelliği bir ya da birden fazla durumun derinlemesine araştırılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla bir duruma ait ortam, bireyler, olaylar ve süreçler gibi etkenlerin bütüncül bir bakış açısıyla araştırılarak ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve bu durumdan nasıl etkilendiklerine yoğunlaşmaktadır. Durumlar birbirinden farklı olduğu için sonuçlar arasında genelleme yapmak mümkün görünmemektedir. Ancak bir durumla ilgili sonuçların benzer durumların anlaşılmasında deneyim kazanılması beklenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2016 s.70).

Durum çalışmasının temel özellikleri incelendiğinde belli bir amaç için ilerleyerek kuramsal temellere dayanarak verilerin toplandığı, analizlerin yapıldığı ve son olarak durumun raporlaştırıldığı söylenebilir. Chmiliar'a (2010) göre durum çalışması, sınırlı bir sistemin nasıl çalıştığı ile ilgili bilgi edinmeye yönelik çoklu veri toplanarak sistemin derinlemesine incelenmesini sağlayan bir yaklaşımdır. Creswell (2007) ise durum çalışmasını belli bir zamanla sınırlandırılmış bir veya birkaç durumu farklı veri toplama araçları ile derinlemesine incelediği durum ya da durumlarla ilgili temaların tanımlandığı nitel bir araştırma yöntemidir (Subaşı ve Okumuş, 2017). Bu açıklamalardan yola çıkılarak covid-19 salgını sürecinde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kriz yönetimine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi ve yorumlanmasının amaçlandığı bu çalışma için en uygun araştırma yönteminin nitel araştırma yöntemi olduğuna karar verilerek, araştırma nitel araştırma desenlerinden durum çalışması olarak gerçekleştirilmiştir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırmanın çalışma grubu Bursa ilinde bulunan Gürsu, Yıldırım, Osmangazi ve Nilüfer ilçelerindeki devlet okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

Araştırma verilerini toplamak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme belirleme yöntemi kullanılmıştır. Patton, nitel araştırmalarda kullanılan örnekleme yöntemlerinin amaçlı olması gerektiğini belirtmiştir (Baş ve Akturan, 2017, s. 229).

**Tablo 3.1** Bursa ilçelerinin sosyo-ekonomik gelişmişlik sıralamaları

| İlçe Adı                | Genel Sıralama | İl İçindeki Sıralama | Skor  | Kademe |
|-------------------------|----------------|----------------------|-------|--------|
| <b>Nilüfer</b>          | 9              | 1                    | 3,349 | 1      |
| <b>Osmangazi</b>        | 23             | 2                    | 2,301 | 1      |
| <b>Yıldırım</b>         | 119            | 3                    | 1,109 | 2      |
| <b>Gemlik</b>           | 124            | 4                    | 1,034 | 2      |
| <b>Kestel</b>           | 126            | 5                    | 1,029 | 2      |
| <b>İnegöl</b>           | 131            | 6                    | 1,003 | 2      |
| <b>Mudanya</b>          | 136            | 7                    | 0,981 | 2      |
| <b>Orhangazi</b>        | 227            | 8                    | 0,536 | 2      |
| <b>Mustafakemalpaşa</b> | 235            | 9                    | 0,479 | 3      |
| <b>Karacabey</b>        | 242            | 10                   | 0,466 | 3      |
| <b>Yenişehir</b>        | 255            | 11                   | 0,390 | 3      |
| <b>Gürsu</b>            | 267            | 12                   | 0,351 | 3      |
| <b>İznik</b>            | 279            | 13                   | 0,312 | 3      |
| <b>Orhaneli</b>         | 424            | 14                   | -     | 3      |
| <b>Harmancık</b>        | 473            | 15                   | -     | 4      |
| <b>Keles</b>            | 564            | 16                   | -     | 4      |
| <b>Büyükorhan</b>       | 747            | 17                   | -     | 5      |

Not: Kaynak, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü 2017

Maksimum çeşitlilik örnekleme küçük bir örneklem oluşturarak problemin farklı boyutlarını ortaya koymak adına bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtılması anlamına gelmektedir. Amaç, genelleme yapmaktan daha çok çeşitlilik gösteren durumların ortak noktalarını ya da farklılıklarını tespit ederek bu çeşitliliğe göre problemin farklı yönlerini bulmaya çalışmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 119). Bu nedenle maksimum çeşitliliği sağlamak için Tablo 3.1’de belirtilen Bursa ilinde bulunan merkez ilçeler arasından sosyal, ekonomik ve kültürel gelişmişlik düzeyine göre dört ilçe belirlenmiştir. İlçelerin belirlenmesinde Bursa Şehir Sağlık Profili 2019 raporundan ve Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü’nün İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması 2017 raporundan yararlanılmıştır (Bursa Büyükşehir Belediyesi, 2019). Buna göre on yedi ilçe arasında Gürsu on ikinci, Yıldırım üçüncü, Osmangazi ikinci ve Nilüfer birinci sırada yer almaktadır. İlçeler belirlenirken araştırma maliyeti ve zaman açısından merkez ilçeler tercih edilmiştir.

Yönetici ve öğretmenler belirlenirken çalıştıkları kurum hakkında derinlemesine bilgi verebilmeleri için en az bir yıl çalışma şartı aranmıştır. Katılımcılar belirlenirken bu ölçüt dikkate alınmıştır. Her ilçeden en az bir ilkokul, ortaokul ve lisede görev yapan yönetici ve öğretmen olmak üzere 12 yönetici ve 12 öğretmenle görüşülmesi hedeflenmiştir.

### 3.2.1. Demografik Bilgileri

**Tablo 3.2** Demografik bilgiler

| Demografik Bilgiler |                 | N  | %    |
|---------------------|-----------------|----|------|
| Cinsiyet            | Erkek           | 18 | 75   |
|                     | Kadın           | 6  | 25   |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |
| Eğitim Seviyesi     | Ön Lisans       | 1  | 4,2  |
|                     | Lisans          | 17 | 70,8 |
|                     | Yüksek Lisans   | 6  | 25   |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |
| Görev               | Öğretmen        | 12 | 50   |
|                     | Okul Müdürü     | 12 | 50   |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |
| Yaş                 | 20-25 yaş       |    |      |
|                     | 26-30 yaş       |    |      |
|                     | 31-35 yaş       | 4  | 16,7 |
|                     | 36-40 yaş       | 6  | 25   |
|                     | 41 yaş ve üzeri | 14 | 58,3 |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |
| Hizmet Yılı         | 1-5 yıl         |    |      |
|                     | 6-10 yıl        | 4  | 16,7 |
|                     | 11-15 yıl       | 4  | 16,7 |
|                     | 16-20 yıl       | 5  | 20,8 |
|                     | 21 yıl ve üzeri | 11 | 45,8 |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |
| Okul Türü           | İlkokul         | 8  | 33,3 |
|                     | Ortaokul        | 8  | 33,3 |
|                     | Lise            | 8  | 33,3 |
|                     | Toplam          | 24 | 100  |

Tablo 3.2’de yer alan bilgilere göre çalışma grubunun 18’i (%75) erkek, 6’sı (%25) ise kadındır. Grubun eğitim düzeyleri incelendiğinde 1’i (%4,2) ön lisans, 17’si (%70,8) lisans, 6’sı (%25) ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların 12’si (%50) öğretmen, 12’si (%50) ise okul müdürü olarak görev yapmaktadır. Yaşlarının dağılımına bakıldığında 31-35 yaş Aralığında 4 (%16,7) kişi,

36-40 yaş Aralığında 6 (%25) kişi 41 yaş ve üzeri ise 14 (%58,3) kişi olduğu görülmektedir.

Mesleğinde çalışma süresinin tespiti için hizmet yılı verileri incelendiğinde 6-10 yıl arası çalışan 4 (%16,7) kişi, 11-15 yıl arası çalışan 4 (%16,7) kişi, 16-20 yıl arası çalışan 5 (%20,8) kişi, 21 yıl ve üzeri çalışan 11 (%45,8) kişi olduğu görülmektedir. Okul türleri ise 8'i (%33,3) ilkokul, 8'i (%33,3) ortaokul, 8'i (%33,3) lise olarak dağılım göstermiştir.

**Tablo 3.3 Okullarda Kriz Yönetimi Durumu**

| Okullarda Kriz Yönetimi Durumu                       | N      | %       |
|------------------------------------------------------|--------|---------|
| KY Eğitimi Aldınız mı?                               | Evet   | 16 66,7 |
|                                                      | Hayır  | 8 33,3  |
|                                                      | Toplam | 24 100  |
| COVID-19 öncesi kriz yönetimi tatbikatı yaptınız mı? | Evet   | 8 33,3  |
|                                                      | Hayır  | 16 66,7 |
|                                                      | Toplam | 24 100  |
| Okulunuzda Kriz Yönetimi Ekibi var mı?               | Evet   | 20 83,3 |
|                                                      | Hayır  | 4 16,7  |
|                                                      | Toplam | 24 100  |

Tablo 3.3'e göre kriz yönetimi eğitimi alanların sayısı 16 (%66,7) iken kriz yönetimi eğitimi almayanların sayısı 8 (%33,3)'dir. Katılımcıların afet eğitimini de kriz yönetimi eğitimi olarak düşündüğü anlaşılmıştır. Kriz yönetimi eğitiminin tam olarak ne olduğu konusunda bilgileri olmadığı anlaşılmıştır. Ancak katılımcıların cevaplarına herhangi bir müdahale olmamıştır. COVID-19 öncesi kriz yönetimi tatbikatı yapanların sayısı 8 (%33,3) iken tatbikat yapmayanların sayısı 16 (%66,7)'dir. Okullarda kriz yönetimi ekibinin olma durumu incelendiğinde 20'si (%83,3) kriz yönetimi ekibinin olduğunu 4'ü (16,7) ise olmadığını belirtmiştir.

### 3.3. Verilerin Toplanma Süreci

Araştırma verilerini toplamak için kişisel bilgi formu ve araştırmacı tarafından yöneticilere yönelik 18, öğretmenlere yönelik 15 sorudan oluşan görüşme formu hazırlanmıştır. Daha sonra araştırmacı tarafından sorular tekrar değerlendirilerek

yönetici ve öğretmenlere yönelik 8 soruya indirgenmiştir. Kriz yönetimi konusunda deneyimli 3 uzmanın görüşme formunu incelemesi sonucu 6 soruya indirgenmiştir. Görüşme formu alanyazında kriz yönetimi ve süreçleri ilgili yayınlar ve araştırmalar incelenerek hazırlanmıştır. Görüşme soruları hazırlandıktan sonra alanda uzman akademisyenler tarafından incelenmiştir. Görüşme formunun uzmanlar tarafından incelenmesi, soruların güvenilirliğini ve geçerliğini de desteklemektedir. Görüşme (interview) yöntemi sosyal bilimlerde çok sık kullanılıyor olması nedeniyle sosyal bilimlerle eş anlamlı kullanılacak düzeye gelmiştir (Chadwick ve diğerleri, 19984, akt. Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 129). Görüşme sözlü iletişim yoluyla insanları çevreleriyle olan etkileşimini ve yaşadığı olaylarla ilgili deneyimlerini anlamaya çalışan veri toplama tekniğidir. Görüşmenin uygulama sırasında kontrol düzeyine göre sınıflandırıldığı anlaşılmaktadır. Buna göre görüşme, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış görüşme olarak türlere ayrılmıştır. *Yapılandırılmamış görüşme*; görüşme sırasında katılımcı ve verilen cevaplarda kontrol düzeyi azdır. *Yapılandırılmış görüşme*; katılımcılara araştırma konusu ile ilgili hazırlanan sorular hiçbir değişikliğe uğramadan aynı şekilde ve aynı sıralama ile sorulmaktadır. Bu nedenle görüşmecinin verileri düzenlemesi ve işlemesi diğer görüşme türlerine göre daha kolaydır. *Yarı-yapılandırılmış görüşme*; yapılandırılmış görüşmeye göre görüşmecinin katılımcıya rehberlik etmesi mümkündür. Görüşmeci katılımcıya sorularla ilgili derinlemesine sorular sorarak araştırılan konu ile ilgili daha detaylı bilgiye ulaşılabilir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 184). Bu araştırmada görüşme tekniklerinden yarı yapılandırılmış görüşme türü benimsenmiştir.

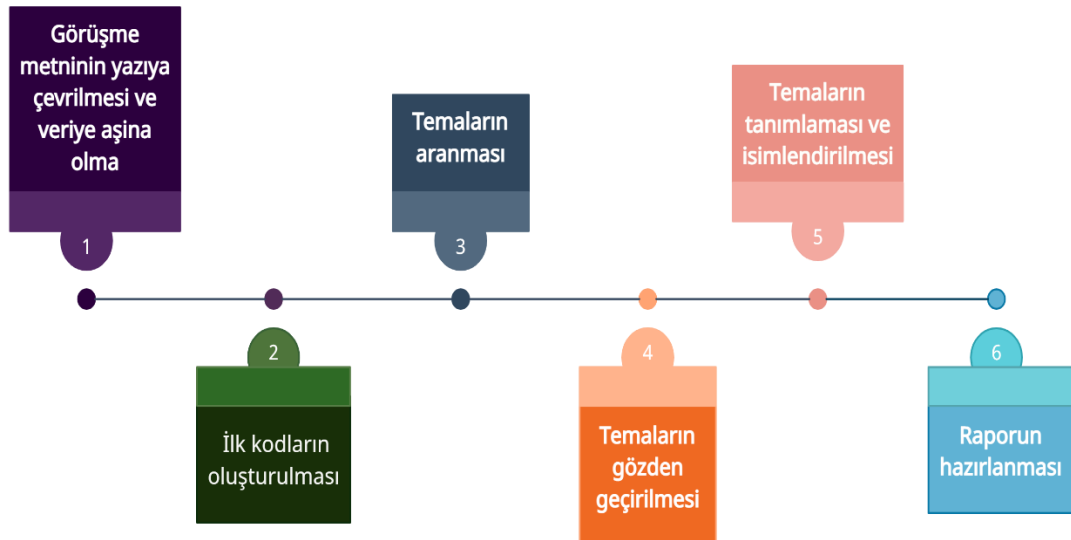
### 3.4. Verilerin Analizi

Nitel araştırmaların veri analizi geniş bir yelpazede yer alması ve çeşitlilik göstermesi nedeniyle nitel araştırma verilerinin *yaratıcı, esnek ve çeşitli tekniklerle* analizini zorunlu hale getirmektedir. Bu nedenle toplanan verilerin özelliğine göre uygun veri analizi deseni belirlenmelidir (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 237).

Nitel araştırmalarda veri analizi, belirli aşamaları takip ederek bu aşamaların birbiri ile bağlantılı bir şekilde ilerlemesiyle oluşan bir süreçtir. Ancak bu aşamalarla ilgili kesin bir sıralama bulunmamaktadır. Araştırmanın seyrine göre bu aşamalar düzenlenebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 434). Dolayısıyla nitel veri analizinde izlenecek süreçle ilgili araştırmacıya esneklik tanındığı söylenebilir.

Nitel araştırmalarda genellikle betimsel analiz, içerik analizi ve söylem analizi yöntemi kullanılmaktadır (Balcı, 2020, s. 40). Nitel veri analizi yöntemleri incelendiğinde ortak aşamalar olarak; veri toplama süreci ve veri kayıt işlemi, verinin çeşitli kavramlarla tasnifi veya kategorilerine ayrılması, kategoriler arasında bağlantılar kurulması, açıklamalar ve yorumlar yapılması son olarak araştırmanın raporlanması sayılabilir (Gürbüz ve şahin, 2018, s. 434).

Bu araştırmada tematik analiz deseni kullanılmıştır. Tematik analiz, araştırmanın elde ettiği veri grubundaki örüntüleri tanımlamak, analiz etmek ve raporlamak için kullanılan bir yöntemdir. Nitel çalışmada kullanılmasına rağmen tematik analizin ne olduğu ve nasıl kullanıldığı ile ilgili ortak bir görüş bulunmamaktadır (Braun, Clarke, 2019). Tematik analiz diğer analiz yöntemleri gibi marka haline gelmemiş olsa da bu analizlerin çoğu tematik analiz kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Tematik analiz katılımcıların deneyimlerini, anlamlandırmalarını ve bu deneyimlerin özünü bozmadan olduğu gibi aktaran gerçekçi bir yöntem olarak kullanılabilir. Aynı zamanda bu deneyimlerin toplumdaki çok çeşitli söylemleri nasıl etkilediğini inceleyen bir yöntem de olabilir (Braun, Clarke, 2019). Araştırmada şekil 3.1 de yer alan Braun ve Clarke'ın (2019) tematik analiz işlem basamakları kullanılmıştır.



**şekil 3.1** Tematik Analiz İşlem Basamakları

**Görüşme metninin yazıya çevrilmesi ve veriye aşına olma:** Katılımcılarla görüşüldükten sonra görüşme sırasında alınan notlar, ses kayıtları deşifre edilerek metne dönüştürülmüştür. Araştırmacının verilere hâkim olması için defalarca okuması gerekmektedir. Buna yoğunlaştırma da denilmektedir Verilere hakim olmak için araştırmacının veriye yoğunlaşması hayati önem taşır (Braun ve Clarke, 2019). Bu nedenle en ince ayrıntının kaçırılmaması için veriler defalarca okunarak verilere aşına olunmuştur.

**İlk kodların belirlenmesi:** Katılımcıların görüşme metinleri defalarca okunduktan sonra kodların belirlenmesi aşamasına geçilmiştir. Bu aşama ile ilgili Given (2008) bazı araştırmacıların araştırma süreci içerisinde akla gelen kişisel, kavramsal ve teorik hatırlatıcı notlar alınmıştır. Bu süreçte alınan ilk notların ve görüşme metninin incelemesi ile birlikte araştırmanın kalitesini arttıracak kodlara ulaşılmıştır. Araştırmada veri analizinin bu safhasında esnek kodlama yönteminden faydalanılmıştır. Esnek kodlama veriler kodlama süreci boyunca sürekli analiz edilerek yeniden kavramlaştırılır, birleştirilir, bölümlenir, yeniden düzenlenir ve yeniden oluşturulur. Kodlama yaparken metnin herhangi bir ilgili bölümünü işaretleyerek birden çok kavram veya kodla etiketlenmesine müsaade tanınır (Allen, 2017, s. 148).

**Temaların aranması:** Görüşme metinlerinden elde edilen kodlar liste haline getirilmiştir. Araştırma alt problemlerinden ve kriz yönetimi kavramlarından yola çıkarak ana temalar belirlenmiştir. Temalarla ilişkili kodlar ilgili temanın altında listelenmiştir. Bu bölümde veri analizi deseninin esneklik özelliği kullanılarak tüme varımla belirlenen çok sayıda kod alt temaları oluşturmuştur. Ana temalar ise tündengelim yöntemi ile belirlenmiştir.

**Temaların gözden geçirilmesi:** Katılımcılardan alınan bir vaka, metin veya görüşme metninin içinde temalar tanımlandıktan sonra diğer katılımcının görüşme metnini analiz ederek benzer ya da ek temalar bulunur. Genellikle görüşme metinleri incelendikçe bazı temalar kendisini sürekli tekrarlar. Analiz ilerledikçe araştırmacı veriler içinde ortaya çıkan temaların araştırma sorularına katkıda bulunduğunu kontrol etmek için analiz süresince verileri yeniden gözden geçirir (Allen, 2017, s. 1758). Bu araştırmada da tema ve alt temalar gözden geçirilmiştir. Temalar, alt temalar ve temaları oluşturan kodlar yeniden değerlendirilerek birbirini tekrar etme ya da

kapsama durumu gözden geçirilmiş ve gerekli sadeleştirme işlemi yapılmıştır. Tema içeriğinin birbiri ile tutarlı olmasına özen gösterilmiştir. Tutarlı olmayan içerik analizden çıkarılmıştır.

***Temaların tanımlanması ve adlandırılması:*** Temalara verilen isimler tekrar değerlendirilerek kısa, öz ve dikkat çekici tema isimleri verilmiştir. Uzun olan isimler kısaltılmış. Tema isimleri belirlenirken içeriğin genelini kapsayacak ve içerikle ilgili net bir fikir verecek isimlerden oluşması sağlanarak raporlamaya hazır hale getirilmiştir.

***Yazım/raporlama aşaması:*** Araştırmada verilerin analizinde son basamakta toplanan temalar tablo haline getirilerek benzer temalar açıklanır ve yorumlanarak anlatıya dönüştürülür. Açıklama yapılırken katılımcıların araştırılan olayın deneyimi hakkında duygularının, düşüncelerinin özünü ifade eden sözlü alıntılar kullanılarak temalar desteklenir (Seggie ve Bayyurt, 2015). Araştırma verileri analizinin son aşamasında tema haritası oluşturulmuştur. Tema ve alt temalar başlıklar halinde işlenerek katılımcılardan birebir alıntılarla desteklenerek yorumlanmış ve açıklanmıştır.

Veri analizi bilgisayar ortamında MAQDA Pro 2020 programı yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Görüşme yapılan yöneticilere “M1,M2,M3...” şeklinde kodlar verilirken görüşme yapılan öğretmenlere “Ö1,Ö2,Ö3...” şeklinde kodlar verilmiştir. Program üzerinden alıntı yapılan bölümlerin konumları otomatik olarak belirtilmiştir.

## 4. BÖLÜM

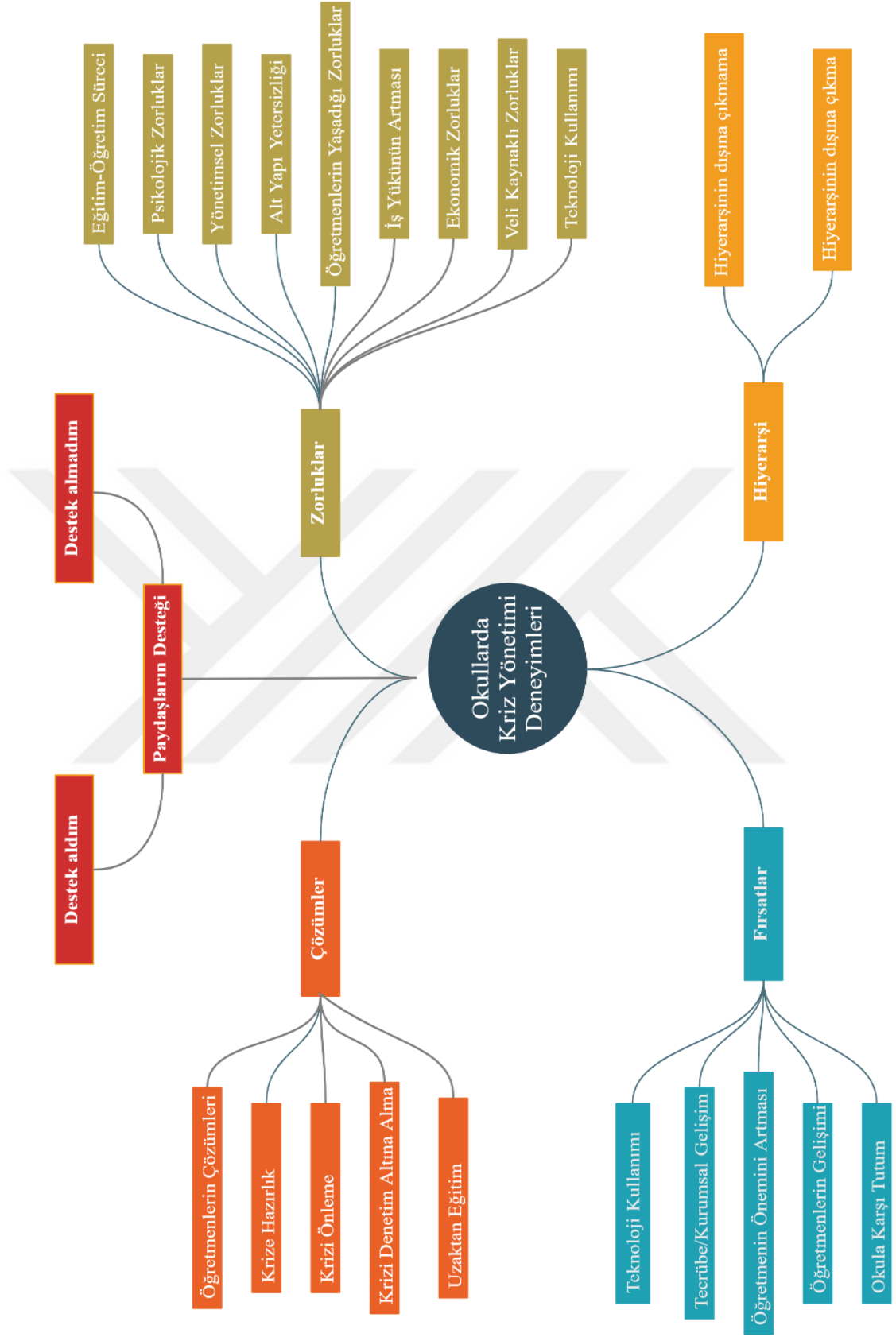
### BULGULAR

Bu bölümde araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin demografik özelliklerine ve kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin bulgular kriz yönetiminde karşılaşılan zorluklar, kriz yönetiminde çözümler, Krizden yönetiminde fırsatlar, paydaşlar ve hiyerarşi olmak üzere beş ana tema altında sunulmuştur.

**Tablo 4.1** *Kriz yönetimi deneyimlerine ilişkin temalara kodların dağılımı*

| <b>Tema</b>                             | <b>N</b>   |
|-----------------------------------------|------------|
| Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar | 538        |
| Kriz Yönetiminde Çözümler               | 293        |
| Paydaşlar                               | 29         |
| Hiyerarşi                               | 58         |
| Fırsatlar                               | 53         |
| <b>Toplam</b>                           | <b>961</b> |

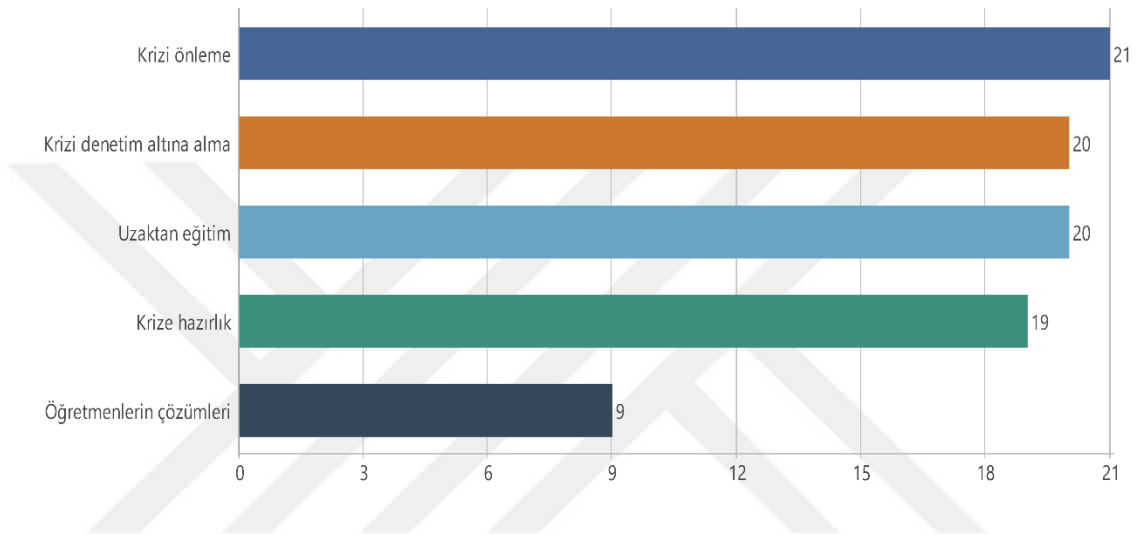
Tablo 4.1’de ki verilere göre kriz yönetiminde zorluklar diğer temalara göre ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar en fazla zorluklara değinmiştir. Ön plana çıkan bir diğer tema ise çözümlerdir. Katılımcılardan en az fırsatlar teması ile ilgili veriler elde edilmiştir



**Şekil 4.1** Okullarda kriz yönetimi deneyimler

#### 4.1. Kriz Yönetiminde Çözümler

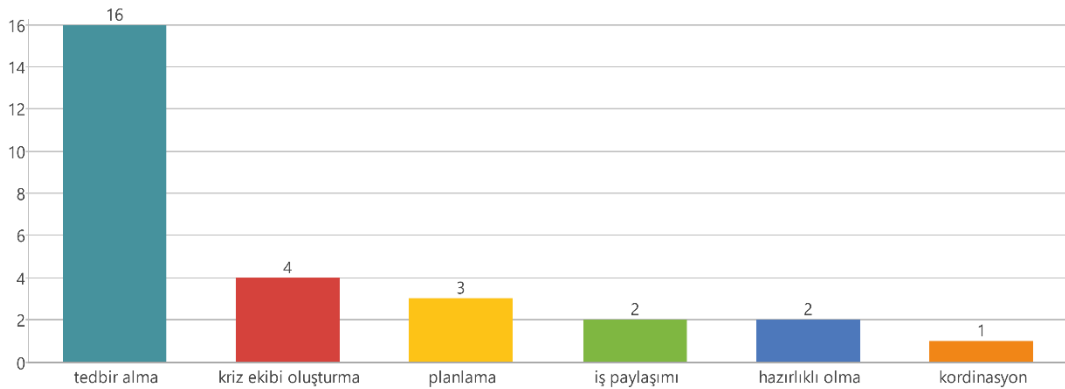
Bu bölümde 1. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Okullarda COVID-19 krizinin çözümü noktasında katılımcıların deneyimleri Kriz yönetimi sürecinde yer alan aşamalara göre ele alınmıştır. Buna göre katılımcılar Şekil 4.2’de yer alan verilere göre en çok krizi önlemeye yönelik görüş bildirmiştir. Krizi denetim altına alma ile ilgili 20, uzaktan eğitim 20, krize hazırlık aşaması 19, öğretmenlerin çözümleri ile ilgili ise 9 katılımcı görüş bildirmiştir.



Şekil 4.2 Kriz yönetiminde çözümlere ilişkin alt tema dağılımı

##### 4.1.1. Krize Hazırlık

Krize hazırlık aşaması ile ilgili olarak katılımcılar Şekil 4.3’te görüldüğü üzere tedbir alma (16), kriz ekibi oluşturma (4), planlama (3), iş paylaşımı (2), hazırlıklı olma (2) ve koordinasyon sağlama (1) olarak 6 konuda görüş bildirmiştir.



Şekil 4.3 Krize hazırlık aşamasına ait çözüm yolları

Uzaktan eğitimden yüz yüze geçilebilmesi için okullarda yeni normlar belirlenmiştir. Bu kuralları uygulayabilmek için katılımcılar azami gayret göstermiştir. Gerekli uyarı levhalarının asılması, sosyal mesafelerin ayarlanması, temizlik malzemelerinin temini noktasında gayret gösterildiği belirtilmiştir. Görüşme için yapılan okul ziyaretlerinde bu hazırlıklar gözlemlenmiştir.

*“Yani normal eğitim öğretimin devam etmesi ve açısından tedbirlerimizi aldık ama hem öğrenciler üzerinde hem veliler üzerinde hem de öğretmenler üzerinde bir tesir olduğu kesin.” (M1, Konum 3). “Okullar açılmadan önce de dediğim gibi bütün o sosyal mesafedir, maskedir, bilgilendirme levhalarıdır [...] bütün önlemlerimizi biz erken aldık.” (M7, Konum 8). “Yani okulların düzenlemesi, temizlik malzemelerinin temini, maskenin temini, sınıfların işleyişini, COVID 19’a uygun olarak devam etmesi noktasında İyi çalışmalar yaptılar, biz de bunları uyguladık. Odalara, sınıflara, koridorlara dezenfektan bıraktık girilmemesi mesafe sağlayacak şekilde sınıfların bölümlere ayrılmasını düzenlenmesini sağladık Uyarı afişleri astık. Hem sınıfın içerisine, kapılara onlarla bilgilendirmeler yaptık veya görev yapan çalışanların bulaşma riskini azaltma noktasında elimizden gelen bütün gayreti gösterdik.” (M11, Konum 7).*

*“Okul öğrenciler için alınabilecek önlemlerin hepsini maksimum seviyede aldı idare olarak. Her yerde dezenfektanlar, girişler çıkışlar düzenlendi.” (Ö2, Konum 14).*

Krizin ortaya çıkması ile birlikte bazı katılımcılar önceden yapmış oldukları planlamaları uygulamaya başlamıştır. Plan çerçevesinde iş bölümüne giden katılımcılar olmuştur. Bazı katılımcılar erkenden hızlı karar alarak toplantılar düzenlemiş krizin etkilerini azaltmaya yönelik önlemler almıştır. Katılımcıların beyanında anlaşıldığı üzere bir iki katılımcı dışında okullarda kriz yönetim ekibinin önceden oluşturulmadığı söylenebilir.

*“Yaşanabilecek herhangi bir olumsuzlukta ne olacağını ne olması gerektiğini şeffaf bir şekilde detaylı bir şekilde kriz anında ortaya çıktığı anda hızlıca önceden belirlenen planlarımız çerçevesinde uyguladığımız için herhangi bir şekilde sorun yaşamadık.” (M4, Konum 8).*

*“Okul daha güvenli nasıl bir ortam olur diye araştırmaya girdik öğrencilerimizin nasıl daha temizlik veya bu Covid’den nasıl koruruz diye bir iş paylaşımına girdik.” (M1, Konum 4). “Bizde de haliyle söz konusu oldu ama biz o seminer dönemlerinde okulumuzda bu işten anlayan öğretmenlerimizle ayrı bir grup yaptık.” (M7, Konum 2).*

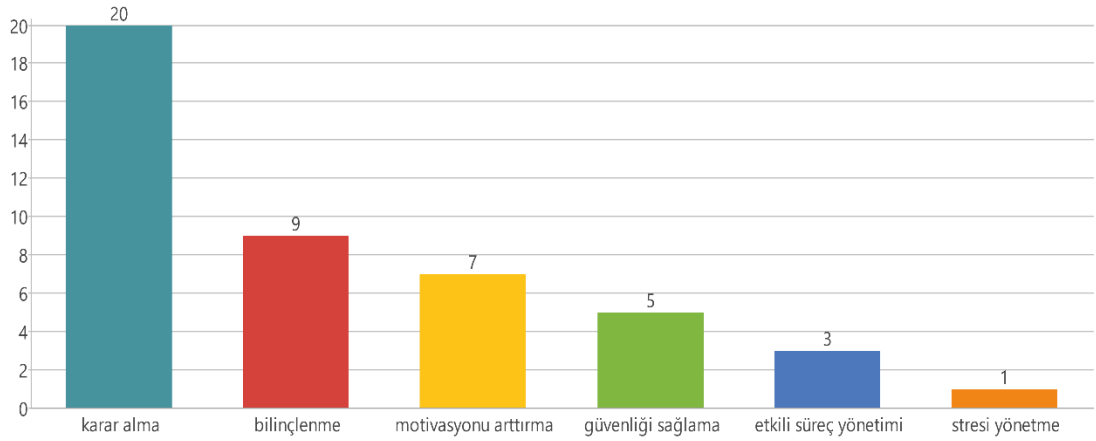
*“ [...] İşte EBA'nın vesairenin devreye girmesiyle biraz daha hazırlıklı devam ettik. (Ö11, Konum 2). Hazırlık yapalım toplantıları falan var, bir şey yapmıştık o zamanlar bu hazırlıkları yapalım, elimiz hazır olsun.” (Ö6, Konum 2).*

*“Okul daha güvenli nasıl bir ortam olur diye araştırmaya girdik öğrencilerimizin nasıl daha temizlik veya bu Covid’den nasıl koruruz diye bir iş paylaşımına girdik.” (M1, Konum 4). “Bizde de haliyle söz konusu oldu ama biz o seminer dönemlerinde okulumuzda bu işten anlayan öğretmenlerimizle ayrı bir grup yaptık.” (M7, Konum 2). Tabii bir kriz ekibi oluşturduk okulumuzda covid-19 kriz ekibi.” (M3, Konum 14). “Zaten bunlarla ilgili kriz yönetimi ekiplerimiz geçen sene zaten pandemiden önce kurulmuştu. Bunlarla ilgili çalışmalara başlamıştık.” (M4, Konum 14). “Kriz yönetimi grubu oluşturduk.” (Ö7, Konum 11).*

*“Kriz yönetimi açısından hemen şeyin çokta takdir ediyorum. Yani ön önceden hani daha böyle yazılar gelmeden şey yapmadan okulda bir şeyini oluşturdu. Yani böyle ekip diyelim.” (Ö6, Konum 2).*

#### **4.1.2. Krizi Önleme**

Katılımcılar Şekil 4.4’te görüldüğü üzere krizi önleme aşaması ile ilgili karar alma (20), bilinçlenme (9), motivasyonu artırma (7), güvenliği sağlama (5), etkili süreç yönetimi (3) ve stres yönetimi (1) konularında görüş bildirmişlerdir.



**Şekil 4.4** Krizi önleme aşaması görüş bildirilen konular

#### 4.1.2.1. Karar alma

Katılımcılar birlikte karar alma yolunu tercih etmişlerdir. Bazı katılımcıların ise bireysel kararlar aldığı beyanlarından anlaşılmaktadır. Katılımcılar birlikte karar almanın olumlu etkilerinden bahsetmişlerdir. Bazı katılımcılar ise henüz uzaktan eğitime geçmeden toplantılar düzenleyerek hazırlıklarını yapmış ve diğer okullardan önce uzaktan eğitime geçmiştir. Hızlı karar almanın etkili olduğu belirtilmiştir. Merkezi yönetimin kararlarını aynen uygulayan katılımcılar olduğu gibi inisiyatif olarak kriz sürecinde kararlar alan katılımcılar olmuştur.

*“Tabii tek başına karar olmaz Yani son kararı ben veriyorum okul müdürü olarak ama diğer üç iş arkadaşıma da danışırım hatta 3 arkadaşımın ortak anlaşmanın mümkün olmadığı yerde öğretmen arkadaşları çağırırım.” (M2, Konum 29).*

*“Her türlü durumla ilgili a, b, c planları müdür yardımcısı arkadaşlarla beraber oturup beyin fırtınası yaparak bu olursa ne olur, öteki olursa ne yaparız dediğinizde tüm senaryolarımız bir savaş meydanındaki oluşabilecek durumlar tarzında önümüzdeydi. Bu yaşandığında Bu zarfı kullandık öteki yaşandığını bu zarfı kullandık. İkisi de bittiğinde tekrar zarflarımızı geri çektik. En basitinden ders programlarımızı 8 sınıflar okula gelirse, 8 sınıflar sadece evde olursa, 5 sınıflarla beraber 5 6 7 8 in hepsi gelirse gibi her defasında bir 4 tane 5 tane alternatif program hazırladık. Sonra ana kadar bekledik. Program yayınlandı. Tüm dijital mecraları kullanarak hızlı bir şekilde yayınladık.” (M4, Konum 12).*

*13 Mart'ta okullar kapandı. Biz 29 Mart'ta uzaktan eğitime başlamıştık bizim uzaktan eğitimdeki velilerimizden olumlu dönütler aldık. Çünkü diyorum ya bir hafta ara tatil Tamam orada ders işlenmeyecekti şey olarak çalışma takvimine uygun olarak ders işlenmişti öteki bir hafta ne yapabiliriz araştırıldı 5. günde çözüm üretildi 8. günde faaliyete geçtik.” (M2, Konum 13). Mart ayı itibari ile kapanmanın okulumuzda çok büyük etkisi oldu. Biz okul olarak hızlı davrandık. İlk yaptığımız iş toplantı yapmaktı.” (M7, Konum 3). Hemen çocukları derse çağırdık veli toplantılarını hemen yaptık.” (Ö9, Konum 7).*

*“Şöyle söyleyeyim özellikle Merkezi yönetimin aldığı kararları uygulamak bizim birinci önceliğimiz. Önemli ölçüde de tabii ki uyguluyoruz. Tabii ki katkı sunmak zorunda olduğumuz yani kişisel kararlarla devreye girmemiz gereken yöntemler oldu tabi ki.” (M6, Konum 7).*

*“Hızlı karar verme verilen kararın öncesinde bir futbol maçı gibi beyinde oynama ve var olan paydaşlardan fikir alma. Şöyle ki hem yöneticilerde hem öğretmenlerde herkesin fikirlerini alarak ortak bir Konsensüs sağlayıp hızlı karar alma süreçlerini gerçekleştirdik. Buy muydu, şu muydu diyene kadar alınması gereken kararları hızlı, somut ve net kararlar alıp bunların planlamalarını doğru yaptık.” (M4, Konum 9).*

#### **4.1.2.2. Güvenliği sağlama**

Katılımcılar insan sağlığını ön plana almıştır. Krizi en az kayıpla atlatabilmek adına alınan tedbirlerin uygulanmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca yüz yüze eğitimde en ufak şüpheli durumda uzaktan eğitime geçen katılımcılar olmuştur.

*“Yani seçenek arasında kaldılar hep sağlıklı bir şekilde öğrencileri nasıl ders verebiliriz ondan sonra kendi güvenliğimizi nasıl tesis edebiliriz.” (M3, Konum 9). Birinci kriterimiz bizim önce sağlık oldu.” (M4, Konum 8).*

*“Her teneffüste öğrencilerimizle mesafeyi koruyarak sıkıntılarının olup olmadığını ateşinin olup olmadığını bunların tamamen takip ettik 120 öğrencimizin içerisinde Yani tabii temasta olan ailesinden kaynaklı temassız olan öğrencilerimiz olduk bunları da özellikle dikkat ettirdim ben bu kurallarına dikkat ettirdik.” (M5, Konum 2).*

*“Birçok okulda öğretmenlerin yakalanma ortalamaları artmaya başladı. Bu sefer dedik yani eğitimin telafisi var ama sağlığın telafisi yok. Çocuk hayatta kalsın. Akademik eksiklik tamamlanabilir.” (M9, Konum 3).*

#### **4.1.2.3. Bilinçlenme**

Katılımcılar ilk defa böyle bir krizle karşılaştıklarını kendilerini bilmedikleri bir uygulamanın içinde bulduklarını belirtmiştir. Bazı katılımcılar COVID-19 salgınının etkilerini dünya genelindeki gelişmeleri ve uygulamaları takip ederek planlamalarını şekillendirmiş önlemlerini almıştır. Katılımcılar krizle ilgili yayınları takip etmiş, uzaktan eğitimin ne olduğu ve nasıl uygulandığı ile ilgili veriler toplamıştır. Toplanan veriler diğer öğretmenlerle paylaşılmış ve uzaktan eğitimle ilgili gelişimleri sağlanmaya çalışılmıştır.

*“Makaleler okudum şahsım olarak yargı diğer arkadaşlar da şey yaptılar. [...] sonra yavaş yavaş uzaktan eğitimin ne olduğuna dair eğitimler almaya başladık ne yapılabilir yani slayt gösterip okumaktansa öğrenci nasıl aktif edilir öğrenci nasıl derse çekilir onlarla ilgili bu işte uzmanlaşmış arkadaşları eğitim olarak devam ettik.” (M2, Konum 7).*

*“Web 2 araçlarında en basit düzeyde canlı uzaktan ders yapabileceği MEBBİS nasıl kullanabileceği EBA'ya nasıl kullanabileceği bunların ara yüzü nasıl olduğu ile ilgili biz bir öğretmen grubumuzla beraber çalıştık.” (M7, Konum 2).*

*“Bunun geleceğini kendim şahsen farklı ülkelerde buna benzer üzerinde Tayvan'da Japonya'da buna benzer yapılan daha önceki akademik çalışmalarla ilgili birkaç Ben bakmıştım.” (M7, Konum 8).*

*“Burada şu var uzman arkadaşların görüşüne başvurmak uzman arkadaşlarımız dediğim de yani covid-19 da ilgili deneyimli bilgili Tıp Fakültesi hocalarımızdan da bilgi aldık.” (M5, Konum 2).*

#### **4.1.2.4. Motivasyonu arttırma**

Motivasyon kriz sürecinde okulların işleyişini sağlayan en önemli güç olduğu söylenebilir. Katılımcıların bir kısmı motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirmiştir. Rehberlik servislerinin öncülüğünde toplantılar düzenlenmiş, evde kapalı kalmanın psikolojik etkilerini azaltmaya yönelik çalışmalar yürütülmüştür.

*“Aynı zamanda da eğitim neferleri olan öğretmenlerimizi toparlamaya duygusal anlamda psikolojik anlamda güçlü tutmaya çalıştık.” (M3, Konum 3).*

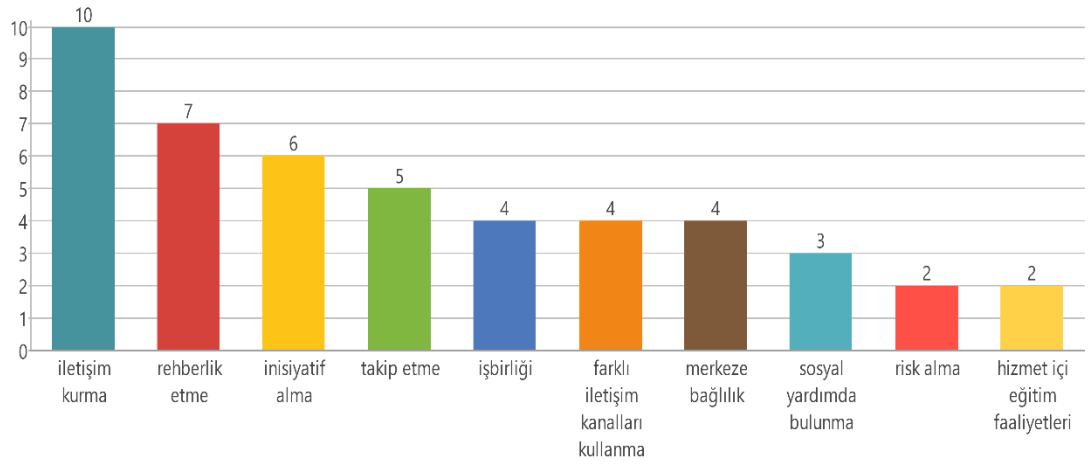
*“Öğretmenler arkadaşlar kurul gündemi deyip de bazı bahanelerle onlara motivasyonu yüksek tutmak için uğraşan öğretmen arkadaşlarla ben toplantı yaptık toplantı gündemi biraz uzakta kaldı ama daha çok hasbihal etmek onları motivasyon arttırmak karşılaştıkları sorunları dinlemek onları çözmek olmak şeklinde oldu.” (M2, Konum 9).*

*“Başta rehberlik birimimiz olmak üzere onlarca Zoom üzerinden toplantı gerçekleştirdik. Bireyler olarak bizzat benim de katıldığım velileri ve öğrencileri bu noktada rahatlatacak. En azından kendine olan inançlarını diri tutacak vazgeç memelerini bunların hepsini geçeceğini öğretecek bir takım çalışmalara imza attık.” (M6, Konum 7).*

*“Öğretmenlerle uzaktan toplantı yapıp biraz daha böyle onun motivasyonunu yükseltmek adına konuşmalar yaptık. Sıkıntılar nerede ne yapabiliriz? Rehberlik ve psikolojik danışman hocamız her fırsatta ayrı ayrı toplantı yaptık.” (M8, Konum 7).*

#### **4.1.3. Krizi Denetim Altına Alma**

Krizi denetim altına alma aşaması ile ilgili katılımcılar Şekil 4.5’te görüldüğü üzere iletişim kurma (10), rehberlik etme (7), inisiyatif alma (6), takip etme (4), farklı iletişim kanallarını kullanma (4), merkeze bağlı olarak hareket etme (4), sosyal yardımda bulunma (3), risk alma (2), hizmet içi eğitim faaliyetleri gerçekleştirme (2) gibi konulara değinmişlerdir.



**Şekil 4.5** Krizi denetim altına alma aşaması ile ilgili görüşler

Katılımcılar kriz sürecinde iletişimin kopmamasına özen göstermiş, çeşitli iletişim araçlarıyla iletişim kanallarını açık tutarak krizin etkilerini ortadan kaldırarak kontrol altına almaya çalışmışlardır.

*“Ben, öğretmen arkadaşlarım yönetici arkadaşlarım iletişim yoluyla çözmeye çalıştık. Ama korkularla başlayan süreç ilerleyen aşamalarda artık biraz daha bilinirliğe biraz daha yönetilebilir noktaya geçmiş oldu.” (M4, Konum 2).*

*“Arkadaşların kafasına takılan bir problem oldu. Hemen çok çok şekilde biz okul olarak iletişime geçtik ve bunu çok çabuk atlattığımızı düşünüyorum ben.” (Ö6, Konum 2).*

*“Bizim hemen hemen tüm öğrencilerimize ulaştık bu süreçte. Devam etmeyen öğrencilerimiz vardı. Onlarla iletişime geçtik.” (Ö10, Konum 6).*

*“Hocam ben şu kanaldan iletişim kuruyorum nasıl sizce doğru mudur gibilerinden ve ben devamında bunu hep teşvik ettim. Yani birçok iletişim kanalını kullandık Microsoft’un birçok programını kullandık.” (M6, Konum 19).*

*“Ders programına yazdığı için yanınızda değilim, destek olmaya çalışıyorum dediğim de whatsapp üzerinden işte farklı kaynaklardan iletişim kurduk.” (Ö12, Konum 9).*

*“O gün derse mi giremedi bize haber versin, EBA’ya derse mi giremedi bize haber versin. Notunuzu alın. (M4, Konum 8). [...] hemen aradı, niye gelmedi derse diye. Bu şekilde sıkı bir takip ile yaptık.” (Ö1, Konum 12).*

Katılımcılar bir kısmı inisiyatif olarak krizlere anında müdahale etme yoluna gitmişken bazı katılımcılar da üstlerin kararlarını beklemiş bu kararlara göre hareket etmiştir. Görüşmeler sırasında bazı katılımcıların inisiyatif almadıklarını belirtse de görüşme sonrası konuşmalarda gerekli inisiyatifleri aldıklarını kayıtlara bu şekilde geçmesini istemediklerini belirtmişlerdir.

*“Çünkü her yer merkez bağlı olduğumuz sürece bizim kendi maddi bütçemiz olmadığından dolayı elimiz kolumuz bağlı bir şekilde yukarıdan bir emir yazılı bir şey geldiğinde onları uyguluyoruz.” (M8, Konum 18).*

*“Yöneticiyse insan yöneticinin bir yerde inisiyatif alması gerektiğini düşünenlerdenim. Hiyerarşi mutlaka olması gerekli. Bizi bağlayan tabii ki kanunlarla ilgili örnekler ve yönergeler son dönemde genalgeler sık sık geliyor.” (M7, Konum 13).*

*“İnisiyatif kullanarak yani bana bunu idare şunu yap demedi Ben istedim bunları kullanarak çocuklara gerekirse onlar için soru ekipleri veya konu anlatımı ve testleri yaptım.” (Ö8, Konum 14).*

*“Sağlık ocakları ile işbirliği içerisine girdik. Sağlık ocakları ile ilişkili içerse girmemizde ki en önemli nedenlerden birisi afiş ve broşürlerdi.” (M9, Konum 11).*

#### **4.1.4. Öğretmenlerin Çözümleri**

Öğretmenler devamsızlığı önlemek adına derslere devam etmeyen öğrencileri telefonla arayarak ulaşmış, velilerinden bilgi almışlardır. Kriz sürecinde öğretmenler teknoloji kullanımında yeterli olmadıklarını fark etmişler ve bu açıklarını gidermek için araştırmalar yapmış, eğitimler almıştır. Ayrıca uzaktan eğitimde kullanılan programları kullanmanın yollarını aramışlardır. Ders işlerken sınıf ortamını sağlayabilmek için öğrencilerin dikkatini çekecek çalışmalar yapmışlardır. Öğrencinin dikkatini çekebilmek için bazı katılımcılar farklı yollar denemişlerdir.

*“Bazı öğrencilerimiz hiç derse katılmayanlar var. Biz bunları tek tek tespit ettik. Çoğunlukla katılmayan ama hiç katılmayanların velilerini okuldan numaralarını buldum bizzat kendim aradım.” (Ö9, Konum 5). “Hatta bütün velilerimizi birebir aradım. (Ö10, Konum 2).*

*Eğitimde bu sorunun çözümü eğitim anlamında tek yaptığım şey bireysel olarak tek tek öğrencileri aramak oldu.” (Ö3, Konum 20).*

*“Hepimiz bu konuyu alıştık hem de ekranda öğrenmeyi de öğrendik.” (Ö2, Konum 22). “Aldım bilgisayarı evde oturdum başına hemen indirdik Zoom’u ne yaptık işte okulumuz dedi ki hemen başlayın. Zoom nasıl kullanılıyor hemen onu öğrendik. Videolardan baktık Nasıl kuracağız nasıl öğreneceğiz çabucak öğrendik.” (Ö9, Konum 7). “Zaten teknoloji ve bilgisayar konusunda sıkıntım olmadığı için herhangi bir sıkıntı yaşamadım. Anlamadığım yerlerde de oldukça bilgilendirici videolar vardı. Onlarla birlikte işi çözdük. Yani ikinci dönem teknik açıdan herhangi bir sorun yaşamadım.” (Ö3, Konum 5).*

*“Yani bizde acaba çocukların dikkatini nasıl çekebiliriz? Yani o youtuberlar diyoruz da onları saatlerce izliyorlar derslerimizi işlerken. Hani onların havasında nasıl işleyebilir çocuklar? Çünkü ekrana çeken bir şey var yani. [...] Çocuklara dikkat çekecek edip onların dilinden konuşmak gerekir diye düşünüyorum.” (Ö6, Konum 3).*

*“Ama şöyle bir metot geliştirdim. Ben cevaplıyorum soruyorum. Ali Cevaplasın Ali cevaplıyor Veli cevaplasın bu şekilde ancak onları derse katabildim yoksa başka türlü hiçbir derse katılmıyor.” (Ö9, Konum 7). “Birçok etkinlikte planladık. Hatta şiir etkinliklerimiz şiir günlerimiz hizmetlerimiz vardır. Resim etkinliklerimiz vardı. Mesela okulun Şairi bizim sınıftadır. Okulun ressamı bizim sınıftadır gibi etkinliklerimiz vardı. Onlarla ilgili etkinlikler planladığımız gibi çok değişik ödüllendirmeler de yaptık. Olumlu etkileri çok güzeldi.” (Ö10, Konum 4).*

#### **4.1.5. Uzaktan Eğitim**

Uzaktan eğitim krizden önce kullanılıyor olsa da yüz yüze eğitimden bir anda uzaktan eğitime geçiş kolay olmamıştır. Alt yapı ve telefon, tablet, bilgisayar eksikliği eğitimde fırsat eşitliğini ortadan kaldırmıştır. Eğitimde fırsat eşitliğini sağlayabilmek için okullarda EBA destek noktaları hizmet vermeye başlamıştır. Öğretmenler yoğunluğun olduğu dönemlerde öğrencilerine ulaşabilmek için farklı platformları kullandıkları olmuştur. Sanal ortamda geziler ve turlar düzenlenmiştir.

*“Biz EBA destek noktalarını açtık.” (M4, Konum 10). “EBA-destek noktalarından faydalandırarak öğrencilerin bu eksikliklerini gidermeye çalıştık.” (M7, Konum 2). EBA eğitim noktasını ulaşıma açtık.” (M9, Konum 7). “EBA destek noktası olduk. Buraya gelip bizim öğrencimiz değil de başka okullardan gelip destek noktasından istifade eden öğrenciler de oldu. O şekilde de çözmeye çalıştık.” (M10, Konum 10).*

*“Tek çare günlük hayatta kullandığımız görüntülü konuşma iletişim araçlarını nasıl daha yaygın halde kullanırız? Bununla ilgili öğretmen arkadaşlarımızdan bir tanesi Zoom u biliyormuş. Daha önceden biraz araştırdık ve kullandık.” (M2, Konum 5). “Zoom üzerinden rehberlik yapmaya gayret ettik.” (M8, Konum 9). “Milli Eğitim EBA'da Zoom ile çalıştığı için bizde Zoom'u tercih ettik.” (Ö9, Konum 7). “Okulumuz diğer okullara göre bu konuda önde başladı. Örneğin EBA tam oturmadan Zoom üzerinden yapmaya başlamıştık derslerimizi.” (Ö9, Konum 7).*

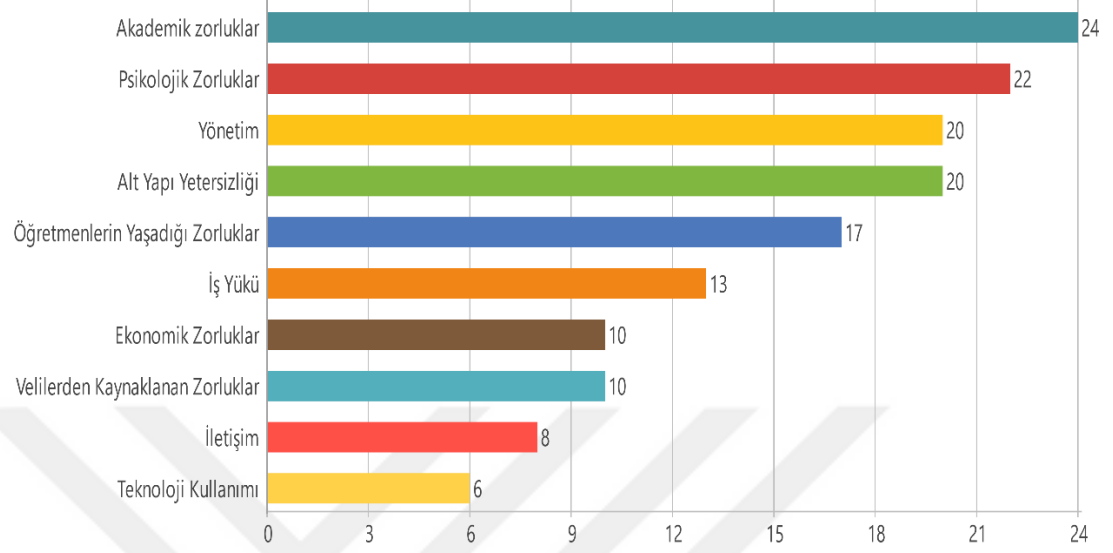
*“Benim bütün öğretmenlerimin WhatsApp grubu vardır. Biz videoları çekip videoları öğretmenleri gönderdik.” (M2, Konum 19). “WhatsApp'tan değişik gruplar kurdum okumaya yazmaya yönelik, ödevlere yönelik, velilere yönelik belki bizi öğrencilerin yanında veliler daha çok etkiledi.” (Ö10, Konum 3).*

*“Çünkü kapalı ortamda da kaldıkları için genelde işte bunları sanal gezilerle sanal turlarla yapılan çalışmalar oldu ancak çocuğun çok fazla dikkatini çekmedi.” (M7, Konum 6).*

#### **4.2. Kriz Yönetiminde Karşılaşılan Zorluklar**

Bu bölümde 2. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde katılımcılar COVID 19 krizi sürecinde yaşadıkları zorluklara ilişkin veriler ön plana çıkmaktadır. Bu verilere Şekil 4.6'da görüldüğü üzere akademik zorluklar, psikolojik zorluklar, yönetim, alt yapı, öğretmenlerin yaşadığı zorluklar, İş yükü, ekonomik zorluklar, iletişim ve teknoloji kullanımı olarak alt temalara ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin tümü akademik olarak zorluklar yaşamıştır. 22 kişi ise psikolojik olarak zorluklar yaşandığını belirtmiştir. Yönetim kaynaklı ve alt yapı yetersizliğinden kaynaklı zorluklar konusunda 20 katılımcı görüş

bildirmiştir. Öğretmenlerin yaşadığı zorluklar 17, iş yükünden 13, ekonomik zorluklardan 10, veli kaynaklı 10, iletişim kaynaklı 8, teknoloji kullanımından kaynaklı ise 6 katılımcı görüş bildirilmiştir.



Not: N=24

**Şekil 4.6** Kriz yönetiminde karşılaşılan zorluklar

#### 4.2.1. Akademik Zorluklar

COVID 19 sürecinde okullarda en çok zorlanan konuların başında öğrencilerin derse katılımı gelmektedir. Öğrencilerin sosyoekonomik durumu ve kardeş sayısı, devam zorunluluğunun kalkması ve öğrencilere moral vermek amacıyla yüksek notlar verilmesi okula devamı olumsuz etkilemiştir. Devamsızlığın çok fazla olması katılımcıları zorlamıştır. Sosyo ekonomik olarak kardeş sayısının fazla olması nedeniyle öğrencilerin evlerinde kendilerine ait çalışma odalarının olmaması sorunları daha da derinleştirmiştir.

*“[...] çocuğa sen burada ders dinle derken ben orada magazin programlarını izliyorsam bizim ders saatlerinde ya da işte sabah kuşağı programlarını izliyorsan çocuklar da bakacaktır. Bizim dersimiz zaten dinlemeyecektir.” (Ö6, Konum 3).*

*“[...]Ama bu da takdir edersiniz ki evde 2-3 tane çocuğun olduğu bir evde aynı saatlerde denk gelen zaman eğitimleri biliyorsunuz benzer kademelerde aynı saatlerde devam ediyor. Dolayısıyla bir öğrencinin 3 öğrencinin sadece bir*

*telefona baktığını sırayla derslere girdiğini ya da 1 gün onun 1 gün onun girdiğini çok çok yaşadık. En çok zorlandığımız nokta bu oldu.” (M6, Konum 11).*

*“Birden fazla kardeşin olduğunu düşünürsek evde tek teknolojik aletin olduğunu düşünürsek ailelerin genelde önceliği her zaman ilkokula vermektedir. Özellikle 1. sınıfsa bu noktada teknolojik aletin kullanım hakkı sanki 1. sınıf öğrencisinin hakkıymış gibi görünmektedir.” (M9, Konum 1).*

Kardeş sayısının fazla olduğu evlerde derslerin verimli işleneceği ortamın ortadan kalkması velileri ve katılımcıları çaresiz bırakmıştır.

*“En büyük problem çok çocuklu ailelerin iki üç çocuğu olan ailelerin neticesinde uzaktan eğitime katılamamalarıdır.” (M11, Konum 8).*

Aynı zamanda kardeşlerin aynı saat diliminde derslerinin olması yeterli telefon ve tabletin olmaması nedeniyle bazı öğrencilerin derse katılımını engellediği görülmektedir. Derslere katılım zorunluluğunun kalkması katılımcıların öğrencileri derse katılımını sağlamakta zorlamıştır. Okullar açıldığında ise okulların boş kalmasına neden olmuştur.

*“[...]okul açalım dedik ama açmamıza rağmen katılım olaraktan öğrencilerin zorunlu olmaması yüz yüze eğitime gelmediler.” (M8, Konum 12).*

*“Öğrenciler bizim öğretmen baskısıyla yani öğretmen zoruyla okula zar zor getirilebilirken Bir de isteğe bırakıldığında artık biz de onlara bireysel olarak ulaşamadığımız için okulu çok büyük etkiledi.” (Ö7, Konum 1).*

*“Derse katılma zorunluluğu da olmadığı için uzaktan öğretimlerin çok verimli olduğunu düşünmüyorum.” (Ö9, Konum 3).*

Katılımcılar öğrencilerin katılımını etkileyen bir diğer hususun sınavların iptal olmasına bağlamıştır. Sınavların iptal olması ile birlikte öğrencilere yüksek sözlü notları verilmesi öğrencileri tamamen okuldan koparmıştır.

*“Ama öğrencilerin geçen sene sınavlar olmayacak dendikten sonra katılım azaldı. Bu öğretmenler üzerinde motivasyon yaşattı. Bu sene de aynı şekilde*

*birinci dönem sınavlarını yaptık. Onlar son yaşadığımız süreçte 2 hafta önceki yapılan gelişmelerde çocuklar yine sınava girmeyeceklerini anlayınca devamsızlar arttı.” (M2, Konum 15).*

*“Sözlü notlarıyla puanlama yapıldığından dolayı şimdi genel anlamda yüksek notlar verildi öğrencinin lehine olsun diye. O bir kırılma noktası yaşattı canlı derse girenlerde. Yani zaten yüksek not alıyoruz diye. 2. dönem özellikle sözlü notlarının geçerli olacağı söylenince derse katılma oranı daha da fazla düştü. Hatta bazı sınıflarda işte 1 kişi 2 kişi falan derse giriyordu.” (M8, Konum 3).*

*“[...]ama not çocuğu güdeleyen bir unsur bence. O da kalktığı zaman canlı derslere katılımında okula gitme oranları da düşmüş oldu.” (Ö5, Konum 1).*

Uzaktan eğitim sürecinde katılımcılar özellikle öğretmenler ders sürelerinin çok fazla olması nedeniyle sorunlar yaşadığını belirtmişlerdir. Özellikle çocukların ve öğretmenlerin uzun süre ekran başında olması derslere karşı ilgiyi azaltmıştır.

*“Hem bir öğretmen olarak hem de bir veli olarak söylüyorum eğitim saati çok fazla. Yani uzaktan eğitimde ders saati çok fazla Çünkü bir çocuğun 6 saat bilgisayar başında oturması mümkün değil.” (Ö1, Konum 6).*

Okulların açılması ile birlikte okullarda çeşitli disiplin sorunları ortaya çıkmıştır. Öğrencilerin uzun süre evde kapalı kalmaları ve ekran başında derslerini takip etmeleri yüz yüze eğitimin başlaması ile birlikte adaptasyon sorunlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Okul eşyalarına zarar verme, COVID 19 salgınından dolayı okullarda yeni düzenlenen kurallara uymama gibi davranışlar gözlenmiştir. Özellikle küçük yaş gruplarının alınan tedbirlere uymakta güçlük yaşadığı görülmüştür. Katılımcılar özellikle küçük yaş gruplarının kontrolünde zorluklar yaşamıştır.

*“Okul açıldığı zaman okula geldiklerinde de çocuklarda hijyen sağlama zorluğu yaşadık yaş grupları küçük çocuklarda özellikle hijyen sağlamak çok mümkün olmuyor.” (Ö1, Konum 6).*

*“Bir şeyler yemek için maskelerini indiriyorlar. Ama yemek yasak küçük 6 yaşında çocuğa bu durumu anlatmaya çalışıyorsun. Bir şey yiyemezsin. Bununla savaşıyorlar. Dezenfektanları oyuncak gibi düşündüler Sürekli onları maruz kaldılar birbirlerini alıp verme oldu. O dezenfektanları ellerini*

*sabunlarken yani o mesafeyi bir türlü koruyamadılar. Sürekli baskıya girdiler çocuklar.” (Ö4, Konum 4).*

Öğrencilerin derslere yeterli ilgiyi göstermemesi ve derslere katılmaması akademik başarıyı da olumsuz etkilemiştir. Katılımcılar tüm çabalarına rağmen öğrencilerin başarılarının düşmesinde olumsuz hissetmiş kendi yeterliliklerini sorgulamalarına neden olduğu gözlenmiştir. Motivasyonlarının düştüğü ve bıkkınlıklarının yüzlerine yansıdığı görülmüştür.

*“Bunu yapamadınız ve katılım şartlarından dolayı düştü. Anlama becerisi düştüğü içinde direkt sonuca yansıdı.” (M9, Konum 2).*

*“[...]okulu çok büyük etkiledi yani başarıyı %80 %90 düşürdü (Ö7, Konum 1).”  
“Ben çocuklarla yüz yüze sonrasında derse başladığımızda daha öncesinde basit olarak gördüğü ve mesela sınıfın %70’inin rahat öğrenebildiği düzeydeki konuların bile %50’nin altında olduğunu gördüm.” (Ö2, Konum 16).*

Öğretmenler özellikle uzaktan eğitim sürecinde ekran başında öğrencilerin derse ilgisini sağlamakta zorlandıklarını belirtmişlerdir. Bazı zamanlarda derslerin büyük bir kısmını öğrenciyle iletişim kurmaya ayırdıklarını belirtmişlerdir. Öğrencilerin ilgisiz olması ve derslere katılmaması akademik başarıyı etkileyen diğer unsurlardır.

*“Kime söz verdim, Sesleniyorum sesleniyorum mesela o zamanlar çok bir zaman kaybı oldu bizim için. Bir sesleniyoruz. İki sesleniyoruz çocuk, öğretmen, tuvalete gitmiştim öğretmenim. Yemek yiyordum bu tarz şeyler vardı.” (Ö6, Konum 6).”*

*“Çocuk evde ders çalışmak istemiyor evde yatarak ders çalışmadan şikâyetçiler derse girmediğinden şikâyetçiler bazen açıp uyuduğundan şikâyetçiler derse katılmak istemediğinden sıkıcı olduğundan anlamadıkları bundan şikâyet ettiler.” (M9, Konum 5).*

*“[...]öğrencilerin derse ilgisi çok azaldı.” (Ö1, Konum 4). “Sabah kalkıyor öğrenci bakıyor işte ilk iki ders biyoloji kim girecek buna diyor 1 girmiyor 2 girmiyor zamanla bu alışkanlık haline gerek eğitimden tamamen kopan öğrencilerinde oldu.” (Ö8, Konum 10).*

#### 4.2.2. Psikolojik Zorluklar

Katılımcıların COVID-19 krizi sürecinde psikolojik olarak zorlandıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu çaresizlik, tedirginlik, yıpranma, endişe, motivasyon düşüklüğü ve kaygı hissetmiştir. Bazı katılımcılar ise bocalama, okula gelme korkusu, stres, demorilazasyon, rahatsız olma, sinirlenme, telaşlanma, üzüntü, boşluğa düşme gibi duyguları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

16 katılımcı çaresizlik hissettiğini belirtirken 4 katılımcı çaresizlik hissetmediğini belirtmiştir. Katılımcılar okulun sessiz olmasından, öğrencilerine ulaşamama, öğrencilerin derse katılmaması, öğrencilerin maddi imkânsızlıkları konularından dolayı kendilerini çaresiz hissetmişlerdir.

*“Koridorun bu kadar sessiz olması değil salı günü saat 2 buranın cıvı cıvı olması lazım. Öğretmen odasının kapılarının çarpıyor olması lazım. Eskiden başımı ağrıtan bu ses şimdi kuş sesi gelecek neredeyse ve bu konuda çaresizim.” (M2, Konum 31).*

*“Ulaşamadığım öğrencilerde gerçekten de bir şey yapmamak insanı bir olumsuzluğa sevk ediyor. [...] Hiçbir şekilde e-okulda telefon numarası bile bildirmemişti. Ben okuldan geldim. Hocam bunlara ulaşalım. Adresi var mı? Adres bilgileri bile yok. Büyük bir çaresizlikti.” (Ö10, Konum 12).*

*“[...]özellikle çocuğun iyi olduğunu biliyorsunuz. Gelecek vaat ettiğini biliyorsunuz. Ama bir tane değil. Belki bir tane olsa karşılayabilirsiniz. Ama sayı arttıkça sizde bir şey yapamıyorsunuz. Okulun bütçesi belli. Hayırseverler genelde temel ihtiyaçlar üzerinden gidiyorlar. Koli vermeye çalışıyorlar ya da market kartı vermeye çalışıyorlar. Onlar da öyle baktığınızda Siz çocuğa dokunamadığımız hissettiğinizde O zaman evet diyorsunuz ki kahretsin.” (M9, Konum 12).*

*“Eğitim olarak da dediğim gibi maddi konuda öğrencilere ulaşamamak çok çaresiz bıraktı .” (Ö7, Konum 19).*

Katılımcılar maddi imkânsızlıklardan dolayı derslere katılamayan öğrenciler hakkında görüşlerini bildirirken duygusal anlar yaşadılar. Ellerinden bir şey gelmemesi onları psikolojik olarak yormuş ve çaresiz bırakmıştır.

*“Uzaktan eğitimde alt yapı konusunda sıkıntılar yaşadık adam uzakta hiçbir şekilde ulaşamıyorsunuz Yani ders yapamıyorsun Adam diyor ki bilgisayarımız yok hocam internetimiz yok diyor o durumda çaresiz kalıyorsunuz.” (Ö1, Konum 27).*

Katılımcılar bir yandan öğrencilerini düşünürken bir yandan da kendi sağlıklarını koruma ve ailesine hastalık bulaştırma endişesi ile yüz yüze eğitimi gerçekleştirmişlerdir.

*“[...] öğretmenler üzerindeki tedirginliği şu oldu: Hem sağlık hem eğitim... Çünkü öğretmenlerin kafasını şu vardı: benim öğrencilerime ben nasıl verimli olabilirim. Bir yerde de şu vardı: işte temas etmeyeceğiz hastalıktan kendimizi de koruyacağız. Ayrıca ilkokul olduğumuz için söylüyorum bunu yaşı küçük çocuklar anasınıfları özel eğitim ne bileyim işte 1. Sınıflar, bu hijyeni nasıl sağlayacağız endişesi yaşadık.” (Ö1, Konum 2).*

Katılımcılar yoğun çalışmanın ve iş yüklerinin artması nedeniyle süreç içinde çok yorulduklarını belirtmişlerdir. Özellikle ders saatleri uzaktan eğitimde öğretmenlere çok ağır gelmiştir. Kadın öğretmenlerin ders işlerken kendi çocuklarının dersleri işlemelerine engel olması ayrı bir yıpratıcı unsur olmuştur. Yüz yüze eğitimin başlamasından memnuniyet duydukları anlaşılmaktadır.

*“Diğeri öğretmenlerle alakalı yani çok fazladır yoruludular.” (M8, Konum 9).*

*“Onun haricinde psikolojik olarak çok yıprandık yani öğretmen de yönetici de öğretmenlerde.” (M8, Konum 2).*

*“Önce bununla karşılaştık sonra alacağımız o virüsü eve götürecek miyiz, çocuğumuza eşimize yaşlılarımıza bulaştıracak mıyız? Onunla ilgili sakıncalar oluştu.” (Ö4, Konum 2).*

*“[...] motivasyonla alakalı sıkıntılarımız oldu. İşte biri oturup 6 ders saati boyunca canlı ders yapmaları öğretmenleri zorladı. Evde olmaları özellikle bizim okulda bayanların da olması evde çocuğun durmaması veya çeşitli sebeplerden dolayı öğretmenler baya psikolojik olarak yıprandılar.” (M8, Konum 1).*

Katılımcılar süreç içerisinde sürekli yapılan değişikliklerden dolayı stres yaşadıklarını ve bu durumun onları çok yorduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılarla yapılan görüşme esnasında bu konuya değinirken yaşadıkları stresi anlatmaya başladıklarında vurgu ve ses tonlarından stresin onları çok yıprattığı anlaşılmıştır.

*“Bu süreçte sürekli değişimler sürekli plan program değişimleri bizi yordu yıprattı.” (Ö5, Konum 1).*

*“Beni sorunlar değil beni stres yordu.” (M7, Konum 4).*

*“Stres, sağlık problemlerin ortaya çıkması ile beraber etki düzeyi o kadar fazla artmaya başladı ki herkes bir dönem sağlığını önceliklemeye başladı.” (M6, Konum 1).*

*“Tabii yöneticilerde de motivasyonun yine düşüklüğüne sebep oldu. İş yetiştiremedik veya işte velilerle bu konuda sıkıntılar yaşadık. Hani bizim elimizde olmayan olaylar gerçekleşiyor. Ama veli bunu bizden biliyor. Veya öğretmen de bizden biliyor.” (M8, Konum 2).*

Katılımcılar sınavların iptal olması ile birlikte öğrenci üzerinde kontrol sağlamakta güçlük çekmesi nedeniyle motivasyon düşüklüğü yaşamıştır. Aynı zamanda bazı katılımcılar okulda virüs bulaşacağını düşündüklerinden okula gelmek istemediklerini belirtmişlerdir.

*“Ama öğrencilerin geçen sene sınavlar olmayacak dandikten sonra katılım azaldı bu öğretmenler üzerinde motivasyon yaşattı.” (M2, Konum 15).*

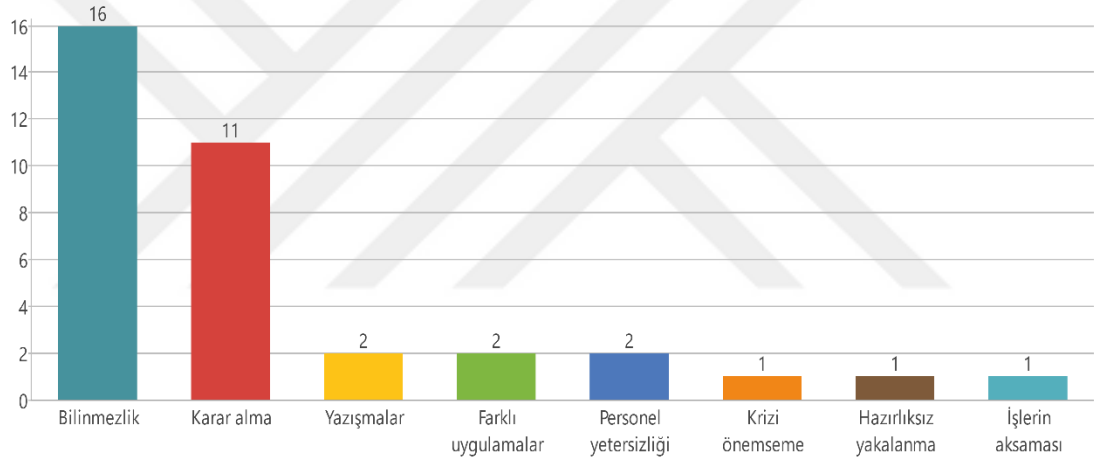
*“Okula gelme korkusu oldu. Okula gelirken yakın temas olur mu, kalabalık bir ortama girebilir miyiz ?” (M1, Konum 6).*

Öğretmenler öğrencilerin derse katılımının düşük olmasından dolayı rahatsızlık hissetmişlerdir. Katılımı arttırmak için kendiliklerini çok yorduklarını çok uğraştıklarını ancak karşılığını alamadıklarından yakınmışlardır. Bu durum onların sinirlenmelerine neden olmuştur.

*“Hatta bazı sınıflarda işte 1 kişi 2 kişi falan derse giriyordu. Bunu artırmak için öğretmenler acayip Efor sarf ediyorlardı onun karşılığını alamıyorlardı. Bu da Öğretmenlerde bir sinir krizine neden oluyordu.” (M8, Konum 3).*

#### 4.2.3. Yönetimsel Zorluklar

Katılımcılar bilinmezlik, karar alma, yazışma, farklı uygulamalar, personel yetersizliği, krizi önemseme, hazırlıksız yakalanma, işlerin aksamaması konularında görüş bildirmişlerdir. Şekil 4.7’de görüldüğü üzere katılımcılar en çok bilinmezliklerle ilgili zorluk yaşamıştır. Katılımcılar karar alma sürecinde özellikle ani karar değişikliklerinin kendilerini zor durumda bıraktığına değinmişlerdir. Yazışma kurallarına uyulmaması sosyal medya üzerinden geç saatlerde gelen emirler katılımcıları zor durumda bırakmıştır.



**Şekil 4.7** Yönetimsel zorluklar konu dağılımı

##### 4.2.3.1. Bilinmezlik

COVID-19 krizin ilk ortaya çıkışıyla birlikte okullar tatil edilmiş, bir süre sonra uzaktan eğitime geçilmiştir. Ancak katılımcılar, öğrenciler ve veliler. Daha önce böyle bir durumla karşılaşmadıkları için ne yapacaklarını bilememiştir. Bu nedenle alınan kararlarda ve gerçekleştirilen uygulamalarda belirsizlikler yaşanmıştır. Okullar arasında uygulama farklılıkları ortaya çıkmış, ortaya çıkan yönetim boşluğunda katılımcılar kendisine uygun kararlar almaya çalışmıştır. Bu durum yanlış kararların ortaya çıkmasına ve krizin derinleşmesine neden olduğu söylenebilir.

*“Yüz yüze eğitime alışmış bir ortamın var olan eğitimcileriydi. Dolayısıyla uzaktan eğitimin ne olduğunu kimse bilmiyordu.” (M3, Konum 9). “Çünkü*

*uzaktan eğitimi hiçbirimiz bilmiyoruz. Uzaktan eğitim sınıfta dersi anlatma gibi değil. Orada başka şeyler yapman lazım. Yani sınıfta öğretmen girerse anlatır, öğrenci dinler, dönüş alırsın. Ama uzaktan eğitim apayrı. Yani yüz yüze eğitim değil de tamamen farklı bir yöntem olduğu için işin açıkçası geçen sene Mart'ta kapandıktan sonra Haziran'a kadar geçen süreçte bilmeden işlem yaptık.” (M2, Konum 7).*

*“COVID 19'un ilk başladığı günlerde hepimiz de böyle bir şey vardı. Yani ne oluyoruz ne yapacağız? Bundan sonra ve herkesin aklında şu vardı: Nasıl olsa kısa süre içinde geçecek. Dolayısıyla süreç uzadıkça bu biraz önce bahsetmiş olduğum stres ve zaman yönetimi çok daha fazla önemini hissettirmeye başladı.” (M6, Konum 1).*

*“2020 Mart ayından itibaren o haberi aldıktan sonra yani eğitim sürecini nasıl devam edecek konusunda gerçekten soru işaretleri vardı yani bir belirsizlik vardı net bir şekilde.” (Ö8, Konum 2).*

*“Şimdi okullarda bir belirsizlik vardır başlangıçta en başta da dersler işlenecek nasıl bir yöntem izleyeceğiz. Bunlarla ilgili çok büyük sıkıntılar oluşuyordu.” (Ö10, Konum 7).*

#### **4.2.3.2. Ani Karar Değişiklikleri ve Sahadan Uzak Olma**

Katılımcılar daha önce böyle bir krizle karşılaşmamaları nedeniyle alınacak kararlarda riske girmemek adına üstlerden gelecek talimatlara göre hareket etmiştir. Yapılacak hatalarda sorumluluğu almama düşüncesi bunu vazgeçilmez kılmıştır. Ancak üst yönetimlerinde bu büyük krizi yönetebilmek için ani kararlar vermesi gerekmiştir. Katılımcılar bu alınan ani kararların kendilerini olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir.

*“Yönetici olarak genelde son dakika değişiklikler olmasından dolayı yani böyle iki elimizi bağlamışlar gibi bir hale dönüştük. Sürekli program değişti veya pazartesi açıklandığında dolayı kararlar yani. Hatta ertesi gün okula açmak gerçekten zor oldu. Çok aksaklıklar ile devam ettik Hani bir şekilde süreç içerisinde düzenlendi. Ama ani değişiklikler daha önceden haber verilmesi daha iyi olabilirdi sürece daha iyi yürütme adına.” (M8, Konum 2).*

*“Bakanlık bir açıklama yapıyor. Açıklama yapıldıktan sonra 11.00-11.30-12 sıralarda yarın daha Salı günü okula gelecek öğrenciler dediği zaman bizim bu öğrencilere ulaşmamız daha çok zorluklar yaşanıyor. Yazışma konusunda da aynı şekilde bir saat öncesinden gelen bir saat öncesinden gelen yazıya Bir saat sonra cevap vermek zorunda kalıyoruz.” (M10, Konum 3).*

Gelen talimatlar doğrultusunda katılımcılar zaman ayırarak, emek vererek hazırlıklar yapmış, düzenlemeler gerçekleştirmiştir. Üstlerden gelen ani bir kararla bu yapılan hazırlıklar iptal olmuştur. Bu durumun çok sık yaşanması katılımcılarda kafa karışıklığına neden olmuştur.

*“Hocam diyorum ya yani alınan kararlar bu noktada çok bizi bağlayıcı oluyor. Örneğin tüm motivasyonu sağlıyorsun. Basit bir örnek vereceğim. Öğretmenlerinizi motive ediyorsunuz Hani eğitim-öğretim başlayacak. Velilerinizle diyalog haldesiniz. Öğrencilerinizle diyalog halindesiniz. Yüz Yüze eğitim öğretime başlayacağız. Bütün tedbirleri almışsınız. Pat uzaktan eğitime geçiyorsunuz. [...] Tam sürece alıştırıyorsunuz herkesi. Hop birler gelsin İkiler gelsin ya da 2 gelsin Yani şunu söyleyebilirim. En çok zorlandığım nokta açıkçası net bir şekilde merkezi yönetimin aldığı çok değişken kararlar. Bizi süreci alıştırmak da çok zorladı.” (M6, Konum 9).*

*“Bir gün de pazartesi akşamı kurulu toplandı saat gece 12'de bir de biz öğrencilere ve bize sabah okul var dendi Yani bu çok büyük bir kriz diye. Yani ben mesela saat gece 12'ye kadar 1'e kadar telefonum açık tutup telefonun başında bekledim. Acaba sabah dersin var mı yok mu? İki tane çocuğum var. Onların çantalarına hazırladım gidecekler mi gitmeyecekler mi belli değil. O yüzden idare ile de öğretmen arasında böyle bir sıkıntı yaşandı.” (Ö2, Konum 6).*

*“Aslında bütün öğretmenler olarak herhalde hepimizin yaşadığı süreçte sürekli değişimin olması sürekli programların değişmesi bir de şöyle program değişiyor. Adapte oluyoruz. Ama canlı derse alıştık her şey çok güzel gidiyor. Pat yüz yüze eğitim olur devam ederiz diyoruz. Geliyoruz yüz yüze eğitim ona tam bir düzen oturtuyoruz. Çocuklarda bizi anlamaya anlamlandırmaya çalışıyor. Süreci yönetmeye başlıyoruz. Yine bir değişim Hem bu süreçte sürekli*

*değişimler sürekli plan program değişimleri bizi yordu yıprattı.” (Ö5, Konum 1).*

Alınan kararlarda sahadaki öğretmen ve yöneticilerin fikirlerinin alınmadığı bu nedenle uygulamaların hatalı sonuçlar doğurduğunu katılımcılar belirtmiştir. Bu durumda katılımcıların işlerini güçleştirdiği anlaşılmaktadır.

*“Geçen hafta bir yazı geldi ikinci dönem notlarının öğrencilerin girmeyecek olan öğrenciler dilekçe verilsin. Aslında şu var. Girmeyecek olanı girecek olan öğrenciler dilekçe vermiş olsa. Örneğin 100 tane çıkar. Ama ben de 972 öğrenci var. 972 öğrencinin hepsinden dilekçe almak zorunda kalıyoruz. Dolayısıyla Burada şu var. Ya elden teslim ediyor veya okulun mailine geliyor. Dolayısıyla çoğu öğrenci evden çıkıp da bize yüz yüze getirdikleri için. Bir öğrencinin virüsle getirme bulaştırma ihtimali var.” (M5, Konum 4).*

*“[...]işte bir kameralar kapansın dediler. Bir kameralar açılın dediler. Kameralar kapanıyor. Bu defa öğrencinin dersi dinleyip dinlemediğini bilmiyoruz. (Ö6, Konum 3). Öğretmen sorulmadan telafi eğitimi yapılması planlanıyor yani burada derse giren öğretmen derste uygulayan öğretmen ve öğrencilerle birebir iletişimde olan öğretmen ama her okulda telafi eğitimi yapılması programı yapılması bence kriz yönetimi konusunda bu konuda Milli Eğitim üzerine düşeni yapamadı.” (Ö8, Konum 23).*

#### **4.2.3.3. Yazışmalar**

Üstlerden gelen yazıların katılımcılar tarafından anlaşılmasında güçlük yaşanmıştır. Yazışma kurallarının bir kenara bırakılarak yazıdan önce sosyal medya üzerinden gelen açıklamaları takip ettiklerini görüşme esansında belirtmişlerdir.

*“Yazışmalar bakanlıktan gelen yazışmalarda yani farklı farklı günlerde gelmesi ve birbirinin yazılardan Şubat net ve açık olmaması Biz en büyük sıkıntıya sokan nedenlerden birisi oldu en son zorlandığımız konularda.” (M5, Konum 21).*

*“Bu süreçte gelen yazıların gerçekten yorumlanması çok sıkıntılıydı ve buna bağlı olarak okul idaresi müdür İlçe Milli Eğitim Müdürü herkes farklı bir şekli yorumladı. Uygulamaları yaptı.” (Ö8, Konum 26).*

#### 4.2.3.4. Personel Yetersizliği

Katılımcılar okulların kapanması nedeniyle okul bünyesinde çalışan yardımcı hizmet görevlilerinin farklı alanlarda görevlendirilmesi sonucu okullar personelsiz kalmıştır. Üstlerden gelen emirlere göre okulların yüz yüze eğitime hazırlanması sürecinde çok sıkıntı yaşadıklarını belirtmişlerdir. Okulların geniş alanlara sahip olması ve kısa zamanda hijyen kurallarına uygun olarak hazırlanması katılımcıları zorlamıştır.

*“Personel yetersizliğinden sıkıntı çektik. Tabi bu hususta salgın süreci içerisinde en büyük eksikliğimiz tabi bizim değil. Bütün okullarda hemen hemen personel sıkıntısı temizlik ve hijyene de personelle yapmak zorundasın. Dolayısıyla İŞKUR tarafından verilen personel sağlık Bakanlığı'na çekildi. Sağlık Bakanlığı'na çekilince elimizde personel kalmadı.” (M5, Konum 27). “Onun haricinde hizmetlerimizden yani işte hastaneye görevlendirilen İŞKUR personeli olarak görevlendirildiler. Onlar da ufak çaplı işe gitmek istemediler. Benim rahatsızlığım var şu bu gibi etkileri oldu.” (M8, Konum 6).*

#### 4.2.4. Alt Yapı

Uzaktan eğitime geçilmesi ile birlikte tüm eğitim ve öğretim faaliyetleri teknoloji yardımıyla uzaktan gerçekleştirilmeye başlanmıştır. Bu kadar fazla kişinin internete yüklenmesi alt yapı ile ilgili sorunlar yaşanmasına neden olduğu katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Bazı mahallelerde internetin olmadığı, öğrencilerin ve öğretmenlerin tablet, telefon, bilgisayar gibi derslere bağlanacağı cihazlara ihtiyacı olduğu belirtilmiştir. Özellikle kardeş sayısının fazla olduğu evlerde bu aletler dönüşümlü kullanılmış. Bazı öğrenciler ise derslere hiç bağlanamamıştır. Aşırı yüklenme nedeniyle internet bağlantısının koptuğu bu nedenle derslerden verim alınamadığı katılımcılar tarafından vurgulanmıştır.

*“Çözemediğim sorun sadece alt yapı problemleri. Yani çocuklarımızın telefon, tablet ve internet alt yapısı konusunda çaresiz kaldık.” (M7, Konum 11). Tableti versek de internet yok. İnterneti alacak yine maddi gücü yok. Bunları tabii ki aşmak bizim işi zor oldu.” (M7, Konum 2). “Uzaktan bizim alt yapımızın çok eksik olduğunu gördüm Dolayısıyla ister istemez de bu öğrenciye idareciye öğretmeni etkilemeye başladı.” (M5, Konum 4).*

*“Teknolojik altyapı eksikliği var, internet sıkıntısı var. Tablet sıkıntısı varken de biraz yani o tür sıkıntılar yaşandı.” (Ö11, Konum 8). “İnternetle ilgili problemleri de vardı.” (Ö6, Konum 22). “Uzaktan eğitimde alt yapı konusunda sıkıntılar yaşadık adam uzakta hiçbir şekilde ulaşamıyorsunuz yani ders yapamıyorsun adam diyor ki bilgisayarımız yok hocam internetimiz yok diyor.” (Ö1, Konum 27).*

*“Altyapı yetersizliği ile karşılaştık. Öğretmenin kendisine ait interneti bilgisayarı gibi problemler ortaya çıktı.” (M7, Konum 2).*

*“Öğrenciler de aynı şekilde altyapı hazır olmadıkları için sisteme bazı öğrencilerimizin birçoğunda tablet, bilgisayar veyahut telefonla derse katılamama durumu söz konusu oldu. Yani bu alanda teknoloji konusunda sıkıntı yaşadılar. Bu aynı şekilde öğretmenler için de geçerli. Öğretmen de aynı şekilde. Belki telefonu var ama interneti yetmediği noktalar oldu. Yani öğrencilerimiz de bu şekilde etkilenmiş oldu.” (M10, Konum 4).*

*“Katılımın olmadığını da ulaşamamak çocuğun biliyorum buraya geliyor dâhil oluyor. Soru çözüyor ama yok yani hocam. İnternetim bitti dediği oluyor. 3 kardeşiz. İki ortaokula gidiyor. Onlar öğretmensiz yapamaz. Onlar bağlanıyor. İnternet kalmadı. Bir telefon var. 3 kardeşiz. İlk derse girip hocam ben çıkmak zorundayım. Şimdi kardeşim bağlanacak.” (Ö12, Konum 11).*

*“Çözmediğimiz sorunlarımız ise internet alt yapı sorunlarıdır. Bize dâhil olmayan bizim sürecin içerisinde olamayacağımız sorunlardır. Biz EBA destek noktalarını açtık. Ama çocukların bulunduğu yaş grubu, mesafe gibi etkenlerde söz konusu oldu. Bakanlık bir kaç öğrenciye kriterler çerçevesinde tablet dağıttı. Ama tüm öğrencilerimizi kapsayan internet ortamını ve ders ortamını sağlayabilseydik iyi olurdu.” (M4, Konum 10).*

*“İyi olmadığından düşünsenize bir anda 15-16 milyon öğrenci kaldırmıyordu. Sistemden kaynaklanıyor. Yani giremediğimiz zamanlar oluyordu.” (Ö9, Konum 7).*

#### 4.2.5. Öğretmenlerin Yaşadığı Zorluklar

Katılımcıların 9'u öğretmenleri uzaktan eğitimde yetersiz görmektedir. Öğretmen katılımcıların 8'i kriz sürecinde özel yaşamı ile ilgili, 4 katılımcı maske kullanımı ile ilgili sorunlar yaşamıştır. 5 katılımcı öğrencilerle fiziksel temas kuramamakla ilgili zorluk yaşadığını belirtmiştir. Öğretmenlerin yaşadığı diğer problemler ise sağlık sorunları yaşaması, destek alamama, ekonomik durumlarının yeterli olmaması, okulda alınan tedbirlere uyulmaması, vakitsiz aranma, kendi çocukları ile ilgilenememe, öğretmenler yatıyor algısı, yoğun çalışma, öğretmenlerin önemsenmemesi şeklindedir.

Öğretmenler kendi çocuklarıyla ilgilenmekte ve uzaktan eğitim vermekte zorluk yaşamıştır. Ayrıca evlerindeki günlük rutinin bozulması nedeniyle yemek, temizlik gibi günlük işlerde sorunlar yaşamıştır. Kendi çocuklarının da derste olması nedeniyle onlarla ilgilenememişlerdir.

*“Özel yaşam özellikle çok sıkıntı oldu çünkü ders 8'de başlıyor. Ama şimdi öğretmen atıyorum sabah kalkacak kahvaltısını erkenden yapacak. Ders hazırlığında kitaplarını hazırlayacak tabi bunun yanında mesailerim de atıyorum küçük çocukların var Onların da bir yandan teneffüs 10 dakika molalarda çocuğa kahvaltı yaptırmaya çalışıyorsun böyle oldu özel yaşamda çok sorun yaşadık.” (Ö1, Konum 4).*

*“[...] öğretmenimizin de kendi çocukları ile beraber hem çocuklarının dersleri oluyor öğretmenimiz ders işliyor dolayısıyla bir evin içerisinde farklı farklı eğer 3 çocuğu varsa üç oda bir öğretmeni 4 O da diyor ki benim 3 odam var sesler karışıyor diyor.” (M5, Konum 19).*

*“[...] özellikle kadın öğretmenlerin, evde de işimiz var, yemek vesaire eşlerimiz tabii ki yardımcı ayrı mesele. Ama çocuk önce anneye geliyor ya her zaman anne şöyle böyle. Bizim çocuklarımız bize gelemedi, kendi başlarının çaresine baktılar açıkçası.” (Ö3, Konum 4).*

Öğretmenlerin bu süreçte iletişim bilgileri öğrenciler tarafından bilinmektedir. Öğretmenin geç saatlerde aranması aile huzurunu etkilemiştir. Öğretmenler kendi hayatlarının bu süreçte dikkate alınmadan kararlar alınmasından yakınmıştır.

*[...] Gecenin köründe saçma sapan saatlerde hiç olmayacak sebeplerle aranıyorsun. Bu haber doğru mu? (Ö12, Konum 7). Onun haricinde anlamadıkları yeri. Öğrenciler Whatsapp gruplarıyla sürekli mesaj yani gece 12 buçuk bir çocuk bunu düşünmüyor. Size mesaj atıyor ve cevap verene kadar mesaj atmaya devam ediyor. Yani öyle bir hale getirildik ki öğretmen robot orada duracak. Sen her şeyi soracaksın cevaplayacak. Onun ailesi var mı? Çoluğu çocuğu var mı? Bu olay bitti.” (Ö3, Konum 4).*

Öğretmenler yüz yüze eğitimden bir anda uzaktan eğitime geçilmesi nedeniyle uyum sorunu yaşamıştır. Birçoğu teknolojiden uzak olması bu alanda kendisini geliştirmemesi nedeniyle sürece ayak uyduramamıştır. Yine sınıf ortamına alışık olan öğretmenler öğrenci ile temas kuramamaktan derslerde verimli olamamaktan şikâyet etmiştir.

*“Diğer yönden de öğretmenlerimizden de teknolojiyi çok fazla kullanamamalarından dolayı ilk başta adapte olamadılar uzaktan eğitime. O bayağı bir sürdü. Sonra toparlandı teknolojiyi kullanma oranları.” (M8, Konum 1). “Yani bir kere öğrencilere yetmediğini düşünüyorum kesinlikle. Yani okulda olsaydık daha farklı olacağını daha farklı işleyeceğimizi ya da farklı örneklerle bir konuyu ele alacağımızı [...] Ama ekran başından öyle olmadı. Bir noktadan sonra gerçekten tıkanıyorum. Göstermek istiyorum ama gösteremiyorum. Ne kadar teknolojiyi kullanırsak kullanalım bu teknolojiyle alakalı değil tekrar ediyormuşuz gibi ben en çok bunu yaşıyordum. Bir kısır döngünün içindeymişim gibi yani anlatıyorum ama ben bile anlattığıma ikna olamıyordum Yani bir yer de bir eksiklik var mutlaka yetemiyoruz.” (Ö5, Konum 10). Öğrenciye faydalı olamamak bizi çok üzdü.” (Ö7, Konum 3).*

Kameranın açık olmayışı öğrencinin dersi dinleyip dinlemediğini bilmemek, öğretmenlerde boşluğa ders anlatma hissi uyandırmıştır. Öğrencinin kontrol edilemeyişi öğretmenlerin derse konsantrasyonunu olumsuz etkilemiştir.

*“Kamera açılıp açılmama mevzusu vardı ya bu konuda kamera işte öğrenciye serbest öğrenci istiyorsa şu istemiyorsa açma kamera kapandığı zaman ben çocuğun dinleyip dinlemediğini göremiyoruz.” (Ö6, Konum 15). “Okulun günün yarısını okulda geçirdiğim zamanda bir anda içeri kapanmak öğrencilere*

*dokunamamak hani dokunamamağı bırakın göz göze temas etmeden bir öğrenciye bir şeyler anlatamamak bizi çok kötü yönde etkiledi.” (Ö7, Konum 3). “Çocukla bir arada olmadan göz göze gelmeden onun yaptığının ne anladığını ya da ne anlamadığını anlamamız imkânsız. Yani her işin bir ortamı olduğu gibi eğitimin işi de ortamı da okul.” (Ö3, Konum 3). “Bir de görmüyoruz ya Çocuk uyuyor mu uyumuyor mu derse girdi mi bir yere mii gitti bilemiyoruz.” (Ö9, Konum 7).*

Öğretmenler uzaktan eğitimden yüz yüze eğitime geçince okullarda alınan tedbirlerden dolayı eski düzenine geri dönememiştir. Maske kullanımı özellikle ders anlatırken öğretmenleri zorlamıştır.

*“Sürekli maskeli saatlerce ders anlatıyoruz daralıyoruz bunalıyoruz. Nefes almak istiyoruz böyle bir imkânımız yok.” (Ö2, Konum 20). “Şöyle açıklayayım ben şahsen nasıl çok etkilendim ben en çok maskeden etkilendim ki herkes öyle tabi. Çünkü malum karbondioksit soluyoruz Tekrar geri alıyoruz Ben de alerjide olduğu için bayağı etkiledi beni ama ister istemez takıyoruz.” (Ö9, Konum 3). Çift maske ile ders yapmak kadar ben nefes alamadım.” (Ö10, Konum 14). “Çok zor geldi. Dersi anlatırken başlık hani şöyle yüzü kapatan maskenin dışında ama çok zor geldi.” (Ö3, Konum 17).*

Öğretmenler ve öğrenciler uzun süre ekrana bakma ve hareketsiz kalma nedeniyle sağlık sorunlarıyla karşılaşmışlardır. Öğretmenlerin baş ağrısı şikâyetlerinin artması, göz hastalıklarının ortaya çıkması ya da mevcut hastalıkların ilerlemesi ortaya çıkan diğer zorluklardır.

*“Uzatana da gelince daha da kopmalar yaşandı öğrencilerde. Yine öğrencilerle biyolojik işte göz batmaları işte çok fazla velilerden gelen gözlük kullanma olayları arttı.” (M8, Konum 4). “Öğretmenler ilk zamanlarda çok fazla baş ağrısı çektiklerinden falan bahsediyorlardı.” (M8, Konum 3). “Benim gözler çıktı 4 numaraya sırf bilgisayar başında oturmaktan Yani en son mavi filtre yazdı Doktor yani sırtımız bozuluyor bilgisayar başında oturmaktan göz bozuluyor.” (Ö9, Konum 3).*

Öğretmenlerin evdeki teknolojik imkânları düşünülmeden uzaktan eğitime geçilmesi öğretmenleri oldukça zorlamıştır. Mevcut teknolojik aletler yeterli gelmemiş ve öğretmenler yeni teknolojik aletler almak durumunda bırakılmıştır. Öğretmenlere herhangi bir maddi destekte bulunulmaması maddi anlamda zorluklar yaşamalarına neden olmuştur.

*“Öğretmenlere ne bileyim bilgisayar desteği olmasa bile bilgisayar alırken Ne bileyim? Vergi indirimi veya tabletler dağıtıldı. Tabletler var ama EBA’ya dahi girilmiyor. Tabletlerle elimizdeki bence milli eğitim öğretmenleri donanım konusunda desteklemeli.” (Ö8, Konum 18). “Bilgisayarım var evde elimizdekilerde bilgisayar artık ben telefonda da EBA’da ders anlatıyorum. Ekran paylaşımı yapamıyorum. Telefonda akıllı telefonum da olmak zorunda değil. Ama bunu hiç kimse sorgulamadı. Öğretmen dersini verecek. Ne yapacak? İşte çevrimiçi verecek. Nereden verecek soran yok. Gittik paramızla bilgisayarlarımızı aldık.” (Ö9, Konum 7). “[...] sınıf öğretmenlerinin maddi desteğe her zamankinden daha fazla ihtiyacı olduğunu görmesi beklerdim.” (Ö10, Konum 14). Öğretmenle ilgili ek ders yaşandı kesintileri yaşandı.” (Ö1, Konum 4).*

#### **4.2.6. Veli Kaynaklı Zorluklar**

COVID 19 krizi nedeniyle eğitimin ağırlıklı olarak evde devam etmesi velilerin sorumluluklarını arttırmıştır. Daha önce öğrenciyi okula gönderdikten sonra sorumluluğu okula bırakan veli krizle birlikte uzaktan eğitime geçilmesiyle evde sorunlar yaşamaya başlamıştır. Okulda yapılan uzaktan toplantılara katılmama, okula kayıt yaptırdıktan sonra okullar iletişim kurmama gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Velilerin eğitim düzeyi de bu süreçte önem kazanmıştır. Bazı velilerin uzaktan eğitimi yararlı görmeyip öğrencinin ekran başında olmasına karşı çıkmıştır.

*“[...] velide istiyor çocuğu bilgisayarın başında o dersi orada görsün. Ama bazıları da onun bir faydası yok diyor. Çocuk şimdi böyle etkilenenler oldu.” (Ö9, Konum 5). “Bir de velilerle falan hani toplantılarımız oldu. Çok katılım olmadı.” (Ö2, Konum 18).*

Aynı zamanda odanın birinde sürekli ders yapılması, ders saatlerinin uzunluğu nedeniyle evde ebeveyn çocuk arasında iletişimin kopmasından şikâyet etmişlerdir.

*“Çocuklarının sürekli evde olması ya da evin bir odasını yarın mutlaka ya da telefonun ya da bilgisayarın hep bir şekilde meşgul olmasından rahatsız oldular ya da çocukların ekran başında olmasından rahatsız oldular.” (Ö5, Konum 3).*

Bazı velilerin okula göndererek öğrenciyi başından savma düşüncesi krizle birlikte sekteye uğramıştır. Öğrencilerin tüm gün evde olması velilerde rahatsızlıklara neden olmuştur. Bu sıralanan durumların sonucunda öğrencilerin birçoğu eğitimden kopmuş ve velilerle iletişim kurulamamıştır.

*“Yaklaşamıyorsak veli de dokunmalı ve iyi kontrol etmeli ve dâhil olmalı. İstemediler. Bize kalsın istediler.” (Ö12, Konum 6). “Çocukların belki daha yakından tanıma fırsatı oldu ama bazıları sık çocuklarından iyice uzaklaştırır. Ben çocuğumu yurda vereceğim hocam diyenler de oldu.” (Ö6, Konum 8).*

*“[...] Yani uzaktan eğitim döneminde de ilgili çocuğuyla ilgilenen, birebir görüşen öğretmenlerle okuluyla bağlantıyı kesmeyen beri uzaktan eğitimde de aynı ilgisini bağlantısını devam ettirdi. Diğeri hani toplantı yaptığımızda buraya hiç uğramayan çocuğu yokmuş gibi davranan veli aynı şekilde yine devam ettirdi.” (Ö3, Konum 10).*

Bir diğer hususta velilerin ev ortamında uzaktan eğitim sırasında dersleri takip etmesidir. Veliler öğrencilerin söz hakkı alması için ısrarcı olmaları, arka planda görünmeleri öğretmenlerin konsantrasyonlarını etkilemiştir. Öğretmenlerin rahat bir şekilde dersi anlatması bazı durumlarda mümkün olmamıştır.

*“Yani öğrenciden çok veliler heyecan içerisindeydi. Bize ne zaman sıra gelecek. Parmağı bekleyelim. Yani belki derslerimizin çoğunu ilk 2 haftada velileri uyararak geçirdik.” (Ö10, Konum 4). “İlk başlarda zorlandık tabi iki ders anlatımı çünkü ekrana bakıyoruz arka planda sesler geliyor, aileler meraklı, onlar bakıyorlar .” (Ö6, Konum 2).*

Çalışan veliler öğrencilerin evde tek kalması sorunuyla karşılaştılar. Evde tek kalan öğrencilerin veli tarafından takibi de zor oldu. Öğretmenler bu nedenle veliden destek göremedi.

*“Eğer ilgili bir veli ise çocuğunun başında durdu, derse girmesini sağladı. Ama veli şöyle dedi bize yani ben işe gidiyorum hocam onu bilemem evde yani eğer*

*çocuk evde yalnızsa bunda başarılı olamadık.” (Ö3, Konum 22). “Yani veli diyor ki benim çocuğum derse girmemiş girmede, arıyoruz sizi bilgilendiriyoruz ben onu derste biliyorum diyor. Yani bazen evdeyken de derste biliyor isteyken de derste biliyor.” (Ö3, Konum 3).*

#### **4.2.7. Teknoloji Kullanımı**

Katılımcılar öğrencilerin uzun süre ekran başında kalmalarının ekran bağımlılığına ve dikkat dağınıklığını arttırdığına değinmişlerdir. Bazı öğrencilerin ders sırasında oyun oynadıklarını tespit etmişlerdir. Aileler öğrencilerin dersi dinlediklerini düşünürken öğrenciler ders çalışma bahanesiyle oyunlar oynamış, yasaklı sitelere girmişlerdir.

Uzaktan eğitimde ortaya çıkan bir diğer husus internet güvenliği olmuştur. Kötü amaçlı kişilerin derslere girdikleri dersleri sabote ettikleri belirtilmiştir. Ayrıca dolandırıcılık haberlerinin duyulması öğretmenleri korkutmuştur.

*“Bir yıl önce tüm Türkiye genelinde bağımlı olma diye bir projeye imza atıldı. Çocukları teknolojik aletlerden uzak tutalım. Ama bir yıl sonrasında ne oldu. Çocukların eline tabletleri teknolojik aletlere esir ettik.” (M9, Konum 2).*

*“İki, öğrenciler teknoloji aletin başında çok fazla zaman geçirdikleri için dikkatleri dağılmaktadır.” (M9, Konum 1).*

*“Çocuk bilgisayarın başında ama derse girmiyor ya da açıyor öbür taraftan oyun oynuyor.” (Ö2, Konum 16). “Tabletin başında oturuyoruz ders dinlesin diye ama derse açıp yandan da oyun oynadıklarını yakalıyoruz.” (M8, Konum 5).*

*“[...] çoğu aile teknolojik aleti elinde olduğu için çocukların ders çalıştığını sandı. Ama çocuklar akıl almaz oyunları öğrendiler. Akıl almaz teknoloji ile ilgili dalavereleri çevirmeyi öğrendiler. Akıl almaz ailelerini kandırmayı öğrendiler. Yasaklı sitelere girmeyi öğrendiler.” (M9, Konum 2).*

*“[...] o dönemde Nisan ayı içerisinde bir yalan haber çıktı televizyonlarda Zoom üzerinden paranız çalınıyor falan gibi 4-5 tane öğretmenimiz biz ders*

*işlemiyoruz dedi. Böyle deyince canım sıkıldı. İşin açıkçası yani üzüldüm. Benim öğretmenlerimin hepsi hakikaten iyidir.” (M2, Konum 26).*

*“Uzaktan eğitimle birlikte bu ders platformlarına böyle korsan bir şekilde girenler oldu yani öğrenci dışında artık yani bilişim teknolojilerini ve çok iyi kullanan ama iyi niyeti olmayan bireylerin öğretmenlerimizin derslerini böyle bir şeyler oldu saldırıları oldu.” (M3, Konum 11).*

#### **4.2.8. İletişim**

Uzaktan eğitimde katılımcıların süreci yönetebilmesi için iletişim önemli bir hale gelmiştir. Ancak katılımcılar öğrencilere ve velilere ulaşmakta güçlük yaşamıştır.

Telefonlara geri dönülmemesi ya da mesajlara cevap verilmemesi bazı öğrencilerin eğitimden kopmasına kadar varmıştır. Bu durum katılımcıların ellerini kollarını bağlamıştır.

*“Tabii ki uzaktan olunca ulaşma imkânı aslında daha basit olması gerekiyor. Bir telefon kadar yakın oluyor. Ya telefonu açmıyorlar ya da Whatsapp'ta yazdıklarımızı okudukları halde bir dönüş yapmıyorlar. Böyle sıkıntılarla uğraştık.” (M8, Konum 7). “Suriyeli öğrenciler çok fazla. Öğrenciler okulumuzda sayıca çok fazla. Aynı dilden anlaşılamadığımız için irtibat ve iletişim problemi çok sıkıntı çektik.” [...] WhatsApp üzerinden konuşuyorduk birçoğu da anlamadığı için yabancı numara diye engelliyordu ya da şey yapmıyordu.” (M9, Konum 5). “Çocuklara hiç ulaşamadık.” (Ö2, Konum 20). “Velilerle iletişim problemimiz var.” (Ö1, Konum 18).*

Mesafenin insanlar arasında artması yüz yüze iletişimin kurulmasının zorlaşması iletişimde kazaların ve yanlış anlaşılımların yaşanmasına sebep olmuştur. Bu durum katılımcıların daha fazla çaba göstermesine neden olmuştur.

*“İnsanların farklı farklı anlayışlarından ben çok böyle etkilendim ağzınızdan çıkan kelimeyi bazısı doğru anlıyor. Bazısı farklı alıyor. O farklı anlayan kişiye tekrar tekrar anlatman gerekiyor. Sabırla anlatman gerekiyor ve o dönüt olarak sana bir daha tekrar olumsuz olarak geliyor.” (M1, Konum 18).*

Öğrenciler evlerinde kapalı kalması sosyalleşmenin de önüne geçmiştir. Öğretmenler yüz yüze eğitimdeki ortamı uzaktan eğitimde sağlayamamıştır.

*“Zamanla sosyal etkileşimde çok büyük eksiklikler meydana geldi. Evladım arkamı dönme işte daha dikkatli olalım. Sohbeti yani birebir sınıfta sohbet ortamımız bile etkilendi. Eğlenerek, gülerek, fıkra anlatarak yani böyle bir ders 21 yılımı böyle geçirilmişken bir anda kendimizi bir boşlukta bulduk. Şimdi sosyalleştığımız en etkili alan sınıfımızın içidir. Bu sosyalleşmeden bile geri kalmış olduk.” (Ö10, Konum 3).*

#### **4.2.9. Ekonomi**

Okulların kriz sürecinde COVID-19 salgınına karşı hazırlanması ve gerekli önlemlerin alınması gerekmiştir. Okullara uyulması gereken kurallarla ilgili kılavuz gönderilmiştir. Bu kılavuza göre okullara gerekli uyarı levhalarının asılması, maske mesafe uyarılarının gerekli alanlara konulması ve temizlik, dezenfektan gibi malzemelerinin temin edilmesi gerekmiştir. Katılımcılar üstlerin okullara yardımda bulunduğunu ancak bu yardımların okula yetmediğini, yüz yüze eğitim sürecinde de okulların borçlarının olduğu ve bu borçları kantin gelirleriyle, okul aile birliği yardımlarıyla ödediklerini belirtmişlerdir. Okulların kapalı olması maddi gelirlerin kesilmesine neden olmuş ve ekonomik anlamda sıkıntıların ortaya çıktığını katılımcılar belirtmiştir.

*“Okul aile birliğimiz burada bu yani ekonomik desteği sağlaması gereken kurumsal kimlik. Dolayısıyla okul aile birliği öğrencilerimiz olmayınca bu okulumuza güçlendirme ile ilgili ekonomik faaliyetler ne çok fazla gerçekleştiremedi.” (M3, Konum 12). “Tabi ki merkezi yönetim desteği vardır. Ama herhalde bizim ihtiyaçlarımız önemli ölçüde velilerimizin desteği ile ayakta dururuz. Ya da kurumsal bir takım gelirlerimizle. Dolayısıyla buradaki ekonomik olarak çok ama çok zorlandık.” (M6, Konum 17).*

*“Bunlar haricinde okullara ödenek olmamasından kaynaklanan temizlik malzemelerinin karşılanmaya çalışılmasıdır. Açık olduğu dönemlerde dokümanların ya da istenen evrakların gönderilmesi ile ilgili bunların hepsinin bir masrafı vardır. Temizlik yapılması, temizlik malzemelerinin temini, maalesef*

*okul idarelerinin ödeneği olmaması okul yöneticilerini çok zor durumda bıraktı.” (M9, Konum 3).*

*“Yani bunların kantincinin bize ödediği kiralardan dolayı sıkıntı yaşadık.” (M2, Konum 15). “Kantin çalışmayınca bizde bir takım ihtiyaçlarımızı kantinden gelen gelirlerimiz de karşılıyorduk. Bu yüzden bu sene kantinler açık olmayınca zaten o konuda sıkıntı yaşadık.” (M10, Konum 6). “Onun dışında kantin bizim için önemli bir gelir kapısıdır. Bu kantin geliri tamamen ortadan kalktı. Aynı zamanda personel çalıştırmaya devam ediyorsunuz.” (M6, Konum 17).*

*“Maddi anlamda biraz zorla kantinlerinde kapalı olması bizi bayağı etkiledi.” (M8, Konum 8).*

#### **4.2.10. İş Yüğü**

Katılımcılar COVID-19 krizi sürecinde yüz yüze eğitim dönemine göre iş yüklerinin arttığını belirtmişlerdir. Uzaktan eğitime geçilmesiyle dijital ortamda öğrencinin takip edilmesi, ödev kontrolü, üstlere raporlar hazırlama gibi konularda katılımcılar zorlanmışlardır. Normal çalışmalarına ek olarak yapılan bu çalışmalar katılımcıların daha fazla çalışmasına neden olmuştur. Görüşmeler sırasında rapor hazırlama, geri bildirimde bulunma, anlık veri hazırlama gibi hususlardan olumsuz olarak etkilenmeleri ses tonlarına ve vücut dillerine yansıdığı görülmüştür. Ayrıca veli, öğretmen ve öğrencinin yaşadığı sağlık sorunları, ekonomik kayıpları yöneticileri zorlamıştır.

*“Direkt bizimle muhatap oldu. Hastalığa yakalananlar direkt bizimle muhatap oldu. Maddi ve manevi kayıpları olanlar direk bizim ile muhatap oldu. Bunun üzerine bir de işsizlik salgın süresindeki işsizlik derse katılımı, katılamama, ya da öğretmenim şikâyetleri muhatabı direkt biz olduk.” (M9, Konum 3).*

*“Çünkü niye takip etmediğin için çocuk konu tekrarı yapmıyor çalışmıyor ödevlerini e-posta yoluyla aldık. Telefon Whatsapp yardım ile aldık. Onları oku et canımız çıktı.” (Ö9, Konum 3).*

*“Öğretmenin yükü burada ne kadar arttı aslında. Bu dönem içerisinde öğretmenlerin yükü aslında azalmadı. Üzerine herkesin yaşadığı stresi, sıkıntısı boş problemleri dışarı çıkamamayı yakutta hasta ve hastalık kapacağı endişesi*

*korkusu aslında yine üstüne giderek arttı. Herkesin ailesini ve sağlığını düşündüğü bir dönemde öğretmen hem kendisini hem kendi ailesini hem öğrencilerini hem de velilerin düşünmek zorunda kaldı. Bu da onlara ekstra yük bindirdi. Burada öğretmenlere büyük haksızlık var.” (M7, Konum 22).*

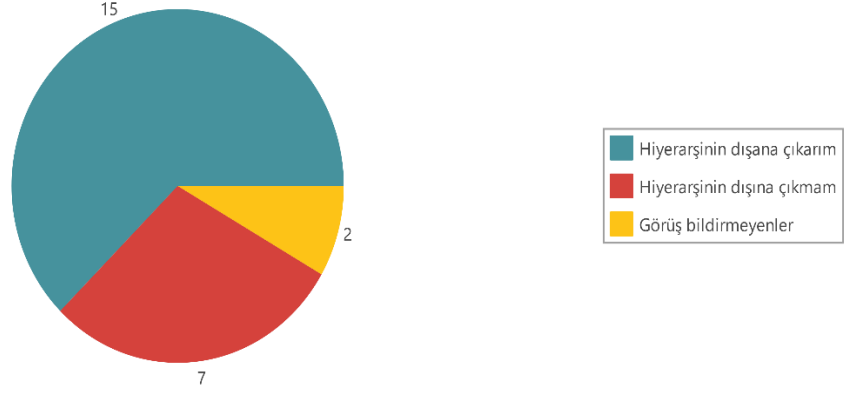
*“[...] gelen öğretmenlerimiz öğrencilerimiz rehber öğretmen idareci arkadaşlarımız olduğu kadar önem verildi ve her teneffüste öğrencilerimizle mesafeyi koruyarak sıkıntılarının olup olmadığını ateşinin olup olmadığını bunların tamamen takip ettik.” (M5, Konum 2).*

*“Öğrenciler maske dezenfektan sosyal mesafe bu kurallarla birlikte bir de eğitim görmek zorunda kaldı. Harf eğitimi bu süreçte en ağır süreçti. Şu şekilde ifade edeyim hayatımda hiçbir süreçte bu kadar çalıştığımı bilmiyorum.” (Ö10, Konum 3).*

*“Öğretmen öğrencinin derse takibini yapmak zorunda kaldı. Onların raporlanması her hafta düzenli takibi bu bizi yordu. Hem öğrenciyi takip ediyorsunuz. Hem de öğretmeni takip ediyorsunuz. Hangi konuya ne kadar ulaşmış. Bakanlığın sürekli bizden istediği raporları sağlamaya çalıştık.” (M9, Konum 3).*

#### **4.3. Hiyerarşi**

Bu bölümde 3. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Şekil 4.8’de görüldüğü üzere katılımcıların 15’i hiyerarşinin dışına çıkarak kararlar alabildiğini belirtirken 7 katılımcı hiyerarşinin dışına çıkamayacağını belirtmiştir. 2 katılımcı ise görüş belirtmemiştir. Katılımcılar derslerin saatlerini kendilerine uygun şekilde düzenlemiştir. Planlamada esnek davranmıştır. Öğretmenlerin izin taleplerini resmi prosedürlere bağlı kalmadan kendi inisiyatiflerinde izinler verebilmişlerdir. Milli Eğitim Bakanlığı uzaktan eğitimde derslerin takibini kolaylaştırmak adına EBA üzerinden ders tanımlanmasını ve derslerin EBA’da ki programa göre işlenmesini istemiştir. Ancak bazı katılımcılar bunun kendilerine uygun olmadığını düşünerek kendi planlamasına göre farklı platformlarda derslerini işlemişlerdir.



**Şekil 4.8** *Hiyerarşinin dışında karar alma durumu frekans dağılımı*

“[...] yüz yüze planlamaya çok iyi yapabilmeniz lazım ki öğrencileri yüz yüze eğitime sağlıklı bir şekilde başlata bilmeniz lazım ve biz onu hesapsız plansız bir şekilde öğrencileri okula almaktansa yani o riski almayalım planlamamızı tamamlayalım. Dolayısıyla bu hiyerarşinin dışına çıkarak bir gün sonra başlattığımız oldu.” (M3, Konum 20). “Şöyle öğretmenler evdeydi ama günlük hayatta işleri oluyordu bankaya gitmek, hastaneye gitmek gibi işleri. Normalde işte okulda olsalar ne yapacaklar işte bir raporunu getirecek. Yani hocam git hastane işini hallet ama çocuklara haber ver şu geç saatte yapacağını söyle telafti isimlerini onların planlamasında izin verdik.” (M2, Konum 28). “Sürecin ilk başlarında Tabii ki Merkezi yönetimin kararlarını uygulamak ama öyle bir dönem geldi ki risk almak da değil aslında bu eğitim yönetiminde bir yaklaşım var yani hani mutlaka bazı yerlerde bazı kararlar alma zorunluluğumuz var.” (M6, Konum 13). “Yöneticiyse insan yöneticinin bir yerde inisiyatif alması gerektiğini düşünenlerdenim.” (M7, Konum 13).

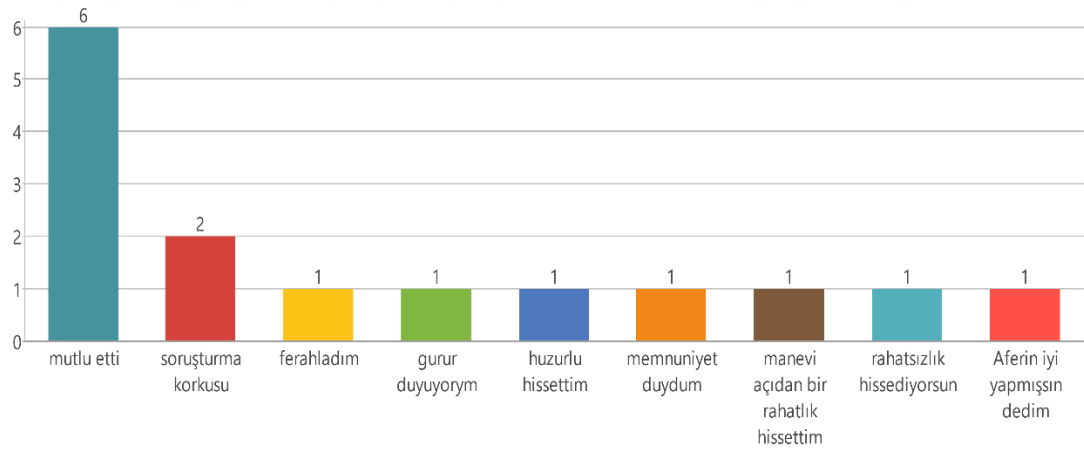
“[...] herkes EBA'dan ders yapacak diye söylendi. Biz zaman zaman kendi inisiyatif olarak EBA'daki zorlukları görerek görevli arkadaşları EBA'yı bırakın. Zoom üzerinden derslerinizi yapın diye böyle bir inisiyatif aldık.” (M10, Konum 11). “Bu hiyerarşinin dışına herhalde ilk başta ben çıkmışımdır.” (Ö10, Konum 10). “Bu süreçte inisiyatif aldık. Yani siz ben kendimi inisiyatifi aldım.” (Ö11, Konum 20).

“[...] youtube kanalı açın demedi ya da videolar çekip bu videoları gidip EBA'ya yükleyin demedi. Bunları sadece biz çocuklara ulaşmak adına böyle bir şey yaptık. Fazladan yaptığımız dersler oldu mesela.” (Ö6, Konum 17).

“Canlı dersler başladığında çocuklara bir gün sabah Bugün öğleden sonra ders atanabiliyordu bu benim bildiğim aldığım eğitim ve deneyimlerine göre çocuklar rutin bir şey sever ders sabah ise sabaktır. Öğlen ise öğlendir. Bir gün sabah bir gün öğlen olduğunda o çocukların kafası karıştı. Veliler de sürekli ders bugün sabah mı, öğlen mi? Bunu biz de büyük bir krize neden oldu. O yüzden ben inisiyatif olarak bir sabah düzenli olarak web üzerinden yani EBA üzerinden değil ama başka Zoom gibi başka uygulamalar üzerinden kendi derslerimizi kendimiz düzenledik.” (Ö4, Konum 16).

“Kurslarımıza ücretsiz geldik biz. Önce öğrenci diyoruz. Öğrenci lehine ben deselerdi şu öğrenci ile lehine çok iyi Biz onu hiç aksatmadan yapan hem şahsın böyle hem de okulumuzda öyledir.” (Ö9, Konum 7).

Şekil 4.9’da yer alan verilere göre hiyerarşinin dışına çıkarak karar alabileceğini belirten katılımcıların 6’sı mutlu olduğunu, 2’si ise soruşturma korkusu yaşadığını belirtmiştir. Diğer katılımcılar ise ferahlama, gurur duyma, huzurlu hissetme, memnuniyet duyma, manevi açıdan rahatlık, aferin iyi yapmışsın ve rahatsızlık hissettiğini belirtmiştir.



**Şekil 4.9** *Hiyerarşi dışı karar almanın hissettirdikleri frekans dağılımı*

Hiyerarşinin dışına çıkmayan katılımcılar ise üst yöneticilerin konuya onlardan daha hâkim olduklarını, bu nedenle risk almak istemedikleri için hiyerarşinin dışına çıkarak karar almadıklarını belirtmişlerdir. Bazı yöneticiler görüşme esnasında olmasa bile görüşmeden sonra inisiyatif alarak kararlar aldıklarını belirtmişlerdir.

*“Bu deneyimim olmadı işin içinde ben genelde çıkmam. O hiyerarşinin aslında çok değerli olduğunu ben bilirim. Bazen öyle bir noktaya geliyor ki sizin o sistemin dışına çıkmanız büyük bir risk teşkil ediyor. O riskin sizin kararınız da sizin söylemeniz de birçok insana sirayet edeceğini ve etki altında bırakacağını düşündüğünüz için o riski ben hiçbir zaman almadım almıyorum.” (M1, Konum 24). “Sağlık Bakanlığı Milli Eğitim Bakanlığı İl ve İlçenin ve buradaki sağlık Ekiplerimizin valiliğin talimatlarına uyarak hareket ettim bunun dışına da çıkmadım.” (M5, Konum 25). “Yani bu süreçle alakalı olmadı ya zaten her şey aynı geliştiği için biz de ona uymaya gayret ettik.” (M8, Konum 11).*

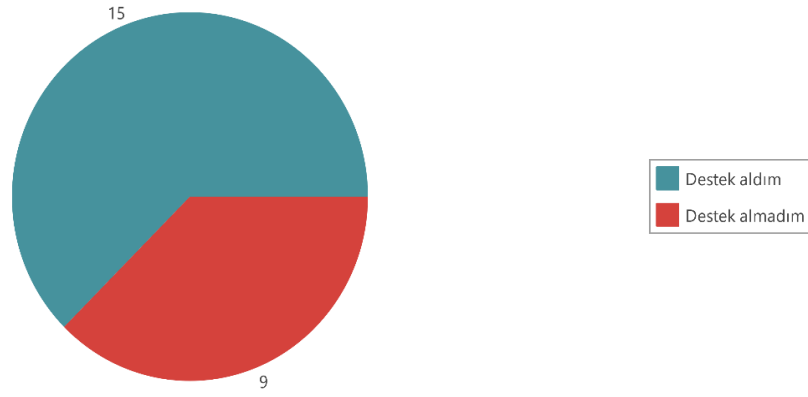
*“Bunu yapmadım, neden yapmadım. Ben devletten daha iyi bilmiyorum. Yani Bakanlığın son dakika açıklamaları Bakanlığı çok sık yaptığı değişiklikler Bununla ilgili bir sürü profesyonel var bakanlıkta çalışan. Ben onlardan daha iyi bilmiyorum. Sorumluluk onlarındır. Bizler bu konuda gücümüz yettiğince bunun dışına çıkmamaya çalıştık yani. “[...] Yani madem bu iş için profesyonel Profesör alanını uzmanı ben kendi kararlarını Daha ziyade açıkçası böyle bir riske girmedim.” (M9, Konum 10).*

*“Bu süreç zaten çok sıkıntılı çok hassas kırılğan bir süreç, bu süreçte kimse risk alıp da kendini hani zaten öğretmen üzerinde ekstra bir yük var Psikolojik olarak yıpratmak isteyen zannetmiyorum hiyerarşik sistemin dışarı çıkmadık.” (Ö1, Konum 24).*

*“[...] yani kendim bir karar almadım. Hep bizden büyüklerin ben bu konuyla ilgili bilgi sahibi olanların dediklerinin dışında herhangi bir şey yapmadık. Yani ya ben yapmadım.” (Ö3, Konum 24).*

#### **4.4. Paydaşlardan Destek Alma Durumu**

Bu bölümde 4. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar Şekil 4.10’da görüldüğü üzere kriz döneminde paydaşlardan destek aldım diyen katılımcıların sayısı 15 iken destek almadığını belirten katılımcı sayısı 9’dur.



**Şekil 4.10** Kriz döneminde paydaşlardan destek alma durumu

Katılımcılar daha çok İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü’nden temizlik malzemelerinin temini ve maske temini konusunda destek aldıklarını belirtmiştir. Bunun yanında bağışçılar tarafından okullara tabletler dağıtıldığını, yardımlar yapıldığını belirtmişlerdir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı ve İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde öğretmenlere yönelik çevrimiçi eğitimler düzenlenerek destek olunmuştur. Bazı okul müdürleri ise öğretmenlerin ihtiyaçlarına yönelik tedbirler alarak onlara teknolojik alt yapı desteğinde bulunmuştur.

*“Zaten devlette tablet verdi. Biz de kendimiz okul aile birliği olarak da hayırsever işadamlarından aldık verdik” (M10, Konum 8)*

*“Hayırseverler yaklaşık 50’ye yakın öğrencimize tablet geldi bunları dağıttık.” (M5, Konum 19).*

*“Hayırseverler aracılığıyla biz bunlara yardım ulaştırmaya çalıştık. Çok ciddi yardımlar ulaştırıldı. Çocukların en azından temel ihtiyaçlarının karşılanması için beslenme ihtiyaçlarının karşılanması için bir gayret gösterildi.” (M9, Konum 7).*

*“Okulumuzun paydaşları olarak dışardan yardımseverler çok oldu, oluyor zamanında Yani bir şekilde olduğunda gelip görüşme olmadı ama uzaktan yardımları biraz daha iyi yönde gitti diyebilirim yani kötü yönde aksine iyi yönde gitti. Yani sağ olsunlar bize destek olan o konuda destek olan yardımseverlerin sayısı arttı.” (Ö7, Konum 9).*

*“İlk etapta sağlıkla ilgili tedbirleri almak gerekiyor. Aslında bakanlık çok iyi çalışmalar yaptı. Yani okulların düzenlemesi, temizlik malzemelerinin temini, maskenin temini, sınıfların işleyişini, COVID 19’a uygun olarak devam etmesi noktasında iyi çalışmalar yaptılar. Biz de bunları uyguladık.” (M11, Konum 7).*

*“Bursa’nın bu rehber öğretmenlerin kurduğu grup var galiba İsmi tam bilmiyorum açılımını. Onların atölyeleri açıldı. Online eğitim atölyeleri. Onlara katılma şansım oldu çok da verimli ve güzel yani uzmanlarla yapılan eğitimlerde gerçekten çok faydalıydı. Akşamları işte 8-9 arasında falan yapılıyordu onlara katıldım onları çok faydasını gördüm Hani milli eğitim olarak Milli Eğitim bu alanda destekledi.” (Ö2, Konum 20).*

*“Bir bu süreç içerisinde bakanlığımızın İlçe Milli Eğitim müdürlüğümüzün İl Milli Eğitim müdürlüğümüzün süreç içinde çok destekleri oldu.” (M4, Konum 12).*

*“[...]Ama velilere arada mesaj çektik sağ olsun bakanlığımız hayırseverler yaklaşık 50’ye yakın öğrencimize tablet geldi bunları dağıttık.” (M5, Konum 19).*

*Onunla ilgili müdür bey bayağı bize yardımcı oldu hatta benim o an Bilgisayarım yoktu okuldan bana bir bilgisayar temin etti. o şekilde destek oldu. (Ö2, Konum 4)*

*“COVID-19 döneminde sadece Tabii ki devletimizden aldık devletimizin kurumlarından aldık. Özellikle temizlik konusunda biraz daha dezenfeksiyon konusunda belediyeden destek aldık.” (M1, Konum 26).*

*“Ama dışarıdan bir sivil toplumlardan yardım gelmedi ama böyle yardıma gelenler oldu. Bize isim istediler mesela. Dediler ki: Her sınıftan ikişer kişi isim verebilir misiniz? İsimleri verdik. Bize yardımlar geldi.” (Ö6, Konum 22).*

*“Kurum olarak da hani belki idare kısmı çıkıyor direkt müdürle görüşmeler olduğu için hani Müdür bey söylüyordu. Şuradan yardım geldi isim de vermedi kurum ismi de vermiyordu ama çok fazla yardım geldiğini biliyorum.” (Ö7, Konum 19).*

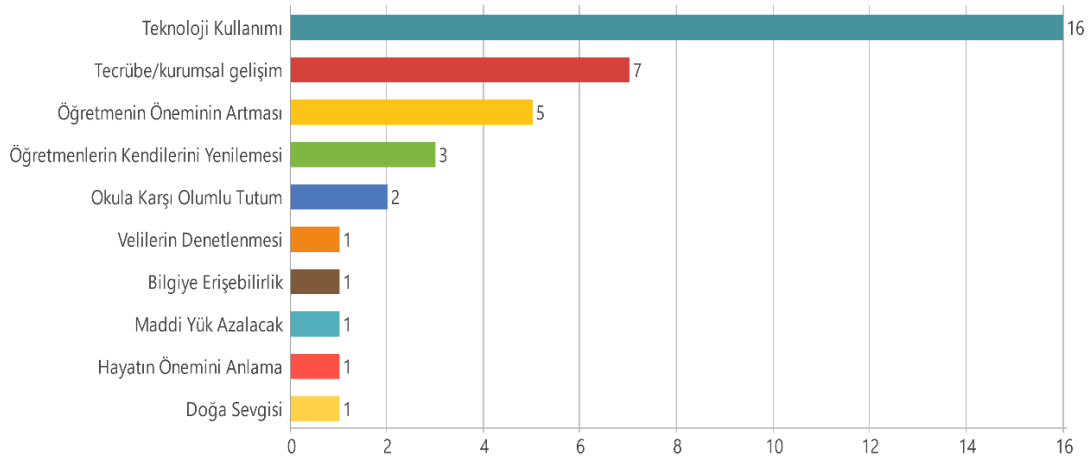
*“Şu ana kadar destek almadım ama en azından hani sağlığın açısından destek almak istiyorum.” (Ö3, Konum 26).*

*“Bu süreçte biz sadece okul idaremizden yardım aldık. Ben kendi adıma söyleyeyim yani herhangi bir farklı bir kurumdan herhangi bir destek almadım ama şu açıdan okul İdaresi Asla şunu sormadı.” (Ö8, Konum 18).*

*“Şimdi hocam [...] biz yani çoğu kurumda Türkiye’de bire bir. Bu anlamda bir destek almadık.” (Ö11, Konum 23).*

#### **4.5. Kriz Yönetiminde Fırsatlar**

Bu bölümde 5. alt problemle ilgili bulgulara yer verilmiştir. Katılımcılar COVID-19 salgını krizinde okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçilmesi ile birlikte önemli kazanımlar elde etmiştir. Şekil 4.11’de görüldüğü üzere katılımcılar teknolojinin eğitimde önemli bir yer edindiğini ve öğretmenlerin teknoloji alanında eksikliklerini giderme açısından fırsat yakaladıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin krizden önce eğitimde teknolojiyi kullanma becerisini kazanmalarının uzun yıllar alması beklenirken bu krizle birlikte eğitimde teknolojik dönüşüm hız kazanmıştır. Uzaktan eğitimin artık eğitimin bir parçası olduğu, krizden sonrada kullanılmaya devam edileceği katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Katılımcılar kriz yönetiminde tecrübe kazandıklarını, kendi eksikliklerinin farkına vardıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenin bu süreçte öneminin anlaşıldığı, sadece teknolojinin yeterli olmayacağı vurgulanmıştır. Bundan sonraki süreçte öğretmenlerin kendilerini geliştirmeye daha çok önem vereceği, farklı arayışlar içinde olacağı katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Velilerin okulun önemini daha iyi anladıklarını, bu süreçte evde çocuklarıyla geçirdikleri zamanlarda öğretmenin işinin ne kadar zor olduğunu farkına vardığı katılımcılar tarafından belirtilmiştir.



**Şekil 4.11** Kriz yönetiminde fırsatlarla ilgili frekans dağılımı

“Bir kere uzaktan eğitimi keşfettik. [...] bundan sonraki süreçte ne olacak bilmiyoruz ama uzaktan eğitimi bırakmayacağız biz. Bu bir fırsat yani bazı dersler belki okulda azalacak uzaktan eğitimde yapılacak tahmin edilen. Yüz yüze eğitime geçmeden önce uzaktan eğitim yanımızda bir cebimizi bir çözüm aracı olarak durdu, duruyor. Öğretmen okula gelemiyor mu sorun değil .” (M2, Konum 33).

“Yani krizin başında dedik ya arkadaşların bazıları bilişim konusunda çok yeterliydi. Şu zamana geldiğimizde Ben idareciyim. Zoom üzerinden ders yapmadığım için benden şu anda 65 yaşındaki öğretmenim daha iyi programı kullanıyor. Bu da neyi gösteriyor Onun bu alışkanlığı kazandığı anlamına geliyor.” (M7, Konum 9).

“Dijital platformu daha verimli kullanmayı öğrendi öğretmenler bilgisayarı açmayı bilmeyen öğretmenler şimdi ders veriyorlar.” (Ö1, Konum 29).

“Öğretmen olarak hocam şöyle baktığımda en azından bilgisayarla daha fazla haşır neşir olduk. Yani bilgisayarda programları biliyorduk. Şimdi bir genel kullanacağız ama daha fazla haşır neşir olup çocuklara bilgisayar üzerinde neyi nasıl yapabilirim? İşte bu sunularda daha aktif nasıl kullanabilirim web 2.0 araçları bunları nasıl kullanabilir? Bu konularda biraz daha hızlı gelişim sağladık. Normal şartlarda ihtiyacım oldukça ve bir kısmı araçlarını alırken şimdi çok daha fazla kullanıyorum. Çok da bilgi sahibi oldum.” (Ö6, Konum 24).

*“Teknolojinin de kıymetini bildik. Teknolojinin de aslında iyi amaçlarla kullanıldığında ne kadar bize getirisi olduğunu faydası olduğunu gördük. Yani öğrencilerin teknoloji sayesinde ulaştık.” (Ö3, Konum 29).*

*“[...] karar verirken o uygulayıcılara söyleyeceğin her kelimenin ne kadar tesirli olduğunu anladım. O yapılacak çalışmaların en ufak bir hatanın nelere sebep olabileceğini öğrendim. Baştan karar verme aşamasında çok ciddiyetle, çok düşünerek ve çok yönlü düşünerek bu şekilde kara almamız gerektiğini öğrendim. Bu benim için büyük bir tecrübe oldu.” (M1, Konum 14).*

*“Mesleki anlamda ortaya konulan bu ve buna benzer fırsatlar en azından kriz yönetiminin ne olduğunu zaman yönetiminin ne olduğunu stres yönetiminin ne olduğunu hepinize öğretti.” (M6, Konum 19).*

*“Sanal da okul ortamı oluşmuş oldu. Bu yönde de belki de ileride bilmiyorum dünya da belki böyle olur. Eğitimin sanal ortamda yapılması ile ilgili bir altyapı olmuş oldu. Sistemde tanışmış olduk. Uzaktan eğitim nasıl yapılır onlarla tanışmış olduk. Bir tecrübe edinmiş olduk.” (M10, Konum 1).*

*“Bu süreçte veliler öncesinde onlarda belirsizlikle başladılar. Sonrasında okulların ne kadar önemli bir kurum olduğunu, okulların ne kadar önemli olduğunu, öğretmenlerin ne kadar kutsal meslek olduğunu görmüş oldular. Çünkü öğretmen evde bir çocukla ne kadar zor bir süreç olduğunu ve öğretmenin 30-40 çocukla uğraşmak gerektiğini, onlara bir şeyler öğretmek çalıştıklarını gördüler.” (M4, Konum 4).*

*“[...]öğrenci boş kaldığında ben şunu öğrenmeliyim ben bunu öğrenmeliyim yani kendisini güdüleyecek bir şey oluşturmamadığımı gördüm eğitimciler adına.” (M8, Konum 16).*

*“Yaratıcı olma zorunluluğu ortaya koydu. Yani sadece ekranının karşısında çocuklara ders anlatmak değil dersi anlatacak yöntemden noktasında web 2 araçlarını kullanma becerileri noktasında da öğretmenleri zorladı. Dolayısıyla genci yaşlısı her öğretmende bir algı değişikliği oldu. Bence en büyük fırsat bu.” (M6, Konum 19).*

## 5. BÖLÜM

### TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak varılan sonuçlar, kriz yönetimi alanında yapılan araştırmalar ışığında tartışmalara ve önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışma, nitel araştırma yöntemi kapsamında gerçekleştirilmiştir. Fenomonoloji deseni ekseninde okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin COVID-19 salgını krizindeki deneyimleri derinlemesine görüşmeyle bu çalışma hazırlanmıştır. Çalışmanın bu bölümünde, tematik analiz sonucunda elde edilen bulguların değerlendirilmesine yer verilmiştir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerden alınan görüşlerden elde edilen veriler ışığında “kriz dönemindeki zorluklar”, “kriz yönetiminde çözümler”, “paydaşlar” ve “hiyerarşi” temaları altında incelenmiştir.

Katılımcılarla yapılan görüşmelerde COVID-19 krizi sürecinde akademik zorluklar, psikolojik zorluklar, yönetim, alt yapı, öğretmenlerin yaşadığı zorluklar, iş yükü, ekonomik zorluklar, iletişim ve teknoloji kullanımı konularında zorluklar yaşanmıştır. Akademik zorluklar katılımcıları en çok zorlayan konu olmuştur. Öğrencilerin sosyoekonomik durumu, devam zorunluluğunun kalkması, sözlü notlarıyla yüksek notlar alması, derslere katılım sağlayacağı teknolojik alet eksikliği ve internet alt yapı sorunları derslere katılımı düşürmüştür. Aynı zamanda ders saatlerinin uzun sürmesi öğrencilerin ve öğretmenlerin uzun süre ekran başında kalmalarına neden olmuştur. Öğrencilerin derse ilgisi azalmıştır. Bunun sonucunda öğrencilerin başarılarının düşmesi katılımcıların kendilerini yetersiz hissetmelerine neden olmuş ve motivasyonunu düşürmüştür.

Saka'nın (2021) COVID-19 sürecinde yöneticilerle yaptığı araştırma sonucuna göre okulların gerçekleştirdiği uzaktan eğitim faaliyetlerinde öğrenci katılımının yeterli olmadığı bu noktada istenen başarının sağlanamadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu anlamda sonuçlar arasında benzerlik bulunmaktadır.

Katılımcıların yaşadığı psikolojik zorluklar; çaresizlik, tedirginlik, yıpranma, endişe, motivasyon düşüklüğü ve kaygı olduğu tespit edilmiştir. Yoğun olmamakla birlikte okula gelme korkusu, stres, bocalama, moral bozukluğu, sinirlenme, telaşlanma, üzüntü ve boşluğa düşme hissine kapıldıkları belirlenmiştir. Ayrıca katılımcıların büyük bir bölümü çaresizlik hissettiğini belirtmiştir. Sayın'ın (2008) ortaöğretim kurumlarında yaptığı araştırmada da bireylerin bir kriz anında stres, panik, korku ve heyecan gibi duygular yaşadıklarını tespit etmiştir. Kriz durumlarında olumsuz psikolojik deneyimlerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşmıştır.

Yönetimsel zorluklarla ilgili olarak katılımcıların en çok zorlandığı konu bilinmezlikler olmuştur. Katılımcılar daha önce böyle bir durumla karşılaşmadıkları için ne yapacaklarını bilememişlerdir. Alınan kararlarda belirsizlikler yaşamışlardır. Üstlerden gelen ani karar değişiklikleri ve alışılmışın dışında gönderilen yazılar katılımcıları oldukça zorlamıştır. Katılımcılar yazışmaları anlamakta güçlük çekmiştir. Sayın'ın (2008) araştırma bulgularına göre okul yöneticileri üst yönetimin tutumundan ve bürokratik engellerden dolayı güçlükler yaşamıştır. Bu nedenle yöneticilerin sorunlarla zamanında ilgilenememeleri, kriz öncesi ve sonrasında yaşanan güçlüklerin artmasına neden olmuştur. Aynı araştırmaya göre yöneticilerin riskleri önceden belirleyemedikleri ve bu nedenle kriz senaryoları hazırlayamadıkları tespit edilmiştir. Ayrıca kriz yönetimi eğitimi alan yöneticilerin daha etkili bir yönetim sergilediği sonucuna varmıştır. Kriz döneminde yöneticilerin, açık ve zamanında gerçekleşen iletişim yöntemini tercih etmesi, karmaşayı, söylentiye ve yanlış bilgilendirmeyi önlemektedir. Bu nedenle krizde iletişim kriz yönetimi için hayati öneme sahiptir (Maya, 2014). Katılımcılar, yardımcı personellerin farklı kurumlarda görevlendirilmesi nedeniyle yüz yüze eğitime geçiş döneminde okulların hazırlanması için gelen talimatları gerçekleştirmekte güçlükler yaşanmıştır. Sayın'ın (2008) araştırma sonucuna göre personel sayısının yetersizliği kriz yönetimi sürecinde zorluklar yaşanmasına neden olduğunu göstermiştir. Bu nedenle araştırma sonucu personel yetersizliği ile ilgili olarak benzer olduğu söylenebilir.

Öğretmenler uzaktan eğitime geçiş sürecinde zorluklar yaşamıştır. Bilgisayar kullanma becerisi düşük olan öğretmenler uzaktan eğitime uyum sorunu yaşamıştır. Öğrenciden uzak olmak, öğrencinin kontrolünün öğretmenler tarafından zor olması derslerin işlenişini, verimliliğini ve öğretmenlerin konsantrasyonunu olumsuz etkilemiştir. Saka'da (2021) araştırmasında eğitim paydaşlarının uzaktan eğitime yabancı olması nedeniyle eğitim-öğretim süreçlerinin olumsuz etkilendiğini sonuçlarında belirtmiştir. Öğretmenler kendi çocuklarıyla ve evdeki günlük işleri ile ilgilenememiş, geç saatlerde aranmak, öğretmenlerin özel yaşamları dikkate alınmadan alınan kararlar onları zorlamıştır. Ekran başında uzun süre kalma öğretmenlerde sağlık sorunlarına neden olmuştur. Öğretmenlerin ekonomik durumu düşünülmemiş ve maddi destek verilmediği için tablet, bilgisayar gibi teknolojik aletleri kendi imkânlarıyla almak durumunda kalmışlardır. Saka'da (2021) araştırma sonucunda teknik cihazların eksikliğinin eğitim-öğretim sürecini olumsuz etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca okulların açılmasıyla birlikte maske ile ders anlatmak öğretmenlerin zorlandığı diğer bir husustur.

Velilerin; toplantılara katılmaması, okulla iletişim kurmaması, öğrencinin sürekli ekran başında kalmasına karşı çıkması, evdeki odaları uzaktan eğitim nedeniyle kullanamaması, çocuklarla iletişimin kopması, ders esnasında derse müdahale etmesi ve ekranda görünmesi katılımcıların uzaktan eğitim sürecinde zorlanmasına neden olmuştur. Ayrıca çalışan veliler çocuklarını evde yalnız bırakmak zorunda kaldıkları için öğrencinin kontrolü zorlaşmıştır. Bazı öğrenciler, velisi evde yokken yasaklı sitelere girmiş, oyun oynama davranışı sergilemiş ve dersi takip etmemiştir. Katılımcılar öğrenci ve velilerle telefonlara cevap verilmemesi nedeniyle iletişim kurmakta güçlükler yaşamıştır.

Okullarda kaynak sıkıntısı yaşanmıştır. Okulların kapanması ve uzaktan eğitime geçişle birlikte okulların kantin kirası, okul aile birliği ve bağışçılardan aldığı destekler azalmıştır. Kriz sürecinde okulların yüz yüze eğitime hazırlanmasında kaynak sıkıntısı nedeniyle güçlükler yaşadığı sonucuna varılmıştır. Okulların kapanması ile birlikte kantin kiralarının alınamaması okulları zor duruma sokmuştur. Sayın (2008) araştırmasında ortaöğretim yöneticilerini kriz yönetme sürecinde en çok etkileyen zorluğun maddi sıkıntılar olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca devlet tarafından gönderilen kaynakların krizi önlemek için yeterli olmadığı belirtilmiştir.

Şahin (1996) araştırmasında krizleri planlamada ve planların uygulanmasında üst yönetimin okullara yeterli maddi desteği sağlayamadığı durumlarda, velilerin okula yeterli maddi desteği vermediğinde, okul müdürlerine çok fazla sorumluluk yüklendiğinde ve okulun fiziki yetersizliği olduğu durumlarda çok fazla zorlandıklarını belirtmiştir. Sayın (2007) ise araştırmasında yöneticilerin okulların gerekli donanım ve maddi kaynakların çoğunu okul çevresindeki esnaftan ve öğrenci velilerinden temin ettiğini belirtmiştir.

Katılımcılar krizin çözümünde en çok krizi önlemeye yönelik çalışmalar yürütüldüğü anlaşılmaktadır. Kriz ortaya çıktıktan sonra denetim altına alınmaya çalışılmıştır. Uzaktan eğitim, katılımcıların ifadelerine göre krizin çözümünde önemli bir yere sahiptir. Aynı zamanda öğretmenler de kendilerine özgü çözüm yöntemleri geliştirmiştir. Krize hazırlık aşaması ile ilgili olarak tedbir alma, kriz ekibi oluşturma, planlama, iş paylaşımı katılımcıların başvurdukları çözümler olmuştur. Ancak katılımcıların kriz ortaya çıktıktan sonra tedbir aldığı anlaşılmaktadır. Tedbirler salgının yayılmasını önlemeye yönelik olmuştur. Filiz (2007) çalışmasında yöneticilerin kriz yönetimindeki genel yaklaşımının kriz meydana geldikten sonra sorunları giderme olarak oluşturduklarını ve bu bilgi birikimini krizlerden sonra alınan derslerden yola çıkarak oluşturduklarını saptamıştır. Dolayısıyla katılımcılar “Kervan yolda dizilir” atasözünde olduğu gibi kriz anında yaşadıkları tecrübelerden hareketle krizlere müdahale ettikleri söylenebilir. Kriz ekibinin her ne kadar var olduğu belirtilmiş olsa da salgınla ilgili yaşanan krizde, kriz ekibinin çalışmalarına rastlanmamıştır. Katılımcılarla yapılan görüşmelerde kriz yönetimi ekibinin acil eylem planı ekibi ile karıştırıldığı anlaşılmıştır. Salgın ortaya çıktıktan sonra bazı katılımcıların ön plana çıkarak krizin çözümüne katkı da bulunduğu anlaşılmaktadır. Çok az sayıda katılımcı krizden önce planlama yaptığını, kriz ekibi oluşturduğunu ve iş bölümüne gittiğini beyan etmiştir. Çelikten (2001) araştırmasında okul yöneticilerinin kriz sinyallerini algılamada yetersiz olduğu sonucuna varmıştır. Döş ve Cömert (2012), Erdinç (2018) okul yöneticilerinin kriz yönetim planlamasının olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Okullarda resmi olarak bulundurulması gereken plan ve programların kâğıt üstünde kaldığı anlaşılmaktadır. İnandı 'da (2008) bu sonucu araştırmasında desteklemektedir.

Taşkıran (2021) kriz yönetimi sürecinde kurumların çeşitli simülasyonlar yardımı ile kriz senaryo planlamalarını hazırlamaları ve krizi önlemeye yönelik krize müdahale eğitimleri ile krize hazırlıklı olma düzeylerinin artırılması gerektiğini belirtmiştir.

Krizi önleme ile ilgili olarak karar alma sürecine önem verilmiştir. Aynı zamanda bilinçlenme, motivasyonu artırma ve güvenliği sağlama başvurulmuş diğer krizin etkilerini önlemeye yönelik çalışmalar olmuştur. Katılımcılar genel olarak birlikte karar alma yolunu tercih etmiştir. Katılımcılar birlikte karar almanın faydalarını görmüştür. Sayın (2008) krize hazırlık ve önleme çalışmalarında, okul yöneticilerinin ekip çalışmasına önem verilmesi, personelin yönetime katkıda bulunmasını ve yöneticilerin yetkilerini paylaşması gerektiğini belirtmiştir. Katılımcıların ifadelerine göre hızlı karar alan yöneticiler kriz başlamadan önlemlerini aldıklarını belirtmiştir. Bireysel kararlar alarak krizi önlemeye çalışan katılımcılar da olmuştur. Krizle ilgili önlemlerde insan hayatı ön plana alınmış tedbirler bu yönde alınmıştır. Salgınla ilgili ilk defa böyle bir kriz yaşadıklarını belirten katılımcılar, krizle ilgili dünyadaki gelişmeleri ve uygulamaları takip ederek bilinçlenme yoluna gitmişlerdir. Uzaktan eğitim ile ilgili araştırmalar yaparak gelişimlerine öncelik vermişlerdir. Maya' (2015) göre okul yöneticileri, okulları krize karşı korumak ve gerekli hazırlıkları yapmak için araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir.

Kriz sürecinde motivasyonu arttırmaya yönelik çalışmalar yapılmış katılımcıların moral ve motivasyonuna kısmen de olsa önem verilmiştir. Saka (2021) okul yöneticilerinin yaptığı çalışmalarla uzaktan eğitim sürecinde öğretmen motivasyonlarının arttırılmaya çalışıldığını araştırma sonucunda belirtmiştir. Maya (2014) okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek kriz durumlarında çalışan kadronun moralinin yüksek tutulması gerektiğini belirtmiştir. Krizden başarı ile çıkabilmek için örgütü geliştirmenin yanında çalışanların tutum ve algıları ile moral ve motivasyonu kazandırmak önemli bir yere sahiptir (İpçioğlu, 2013).

Katılımcılar krizi denetim altına alma aşamasında iletişimin kopmamasına özen göstermiş ve farklı kanallardan iletişim kurmaya ağırlık vermiştir. Saka'da (2021) araştırmasında okul yöneticilerinin çeşitli sosyal medya ağlarını kullanarak fırsatlar oluşturduğunu tespit etmiştir. Maya (2014) okul yöneticilerinin, okullarda karşılaşılabilecek kriz durumları için yeni iletişim kanallarının oluşturulması

gerektiğini belirtmiştir. Katılımcılar aynı zamanda rehberlik etme, inisiyatif alma, takip etme, sosyal yardımda bulunma, risk alma konularına değinmişlerdir. Kriz denetim altına alabilmek için bazı durumlarda inisiyatif olarak anlık müdahaleler gerçekleştirilmiştir. Ancak bunun yeterli düzeyde olmadığı katılımcıların ifadelerinden anlaşılmaktadır.

Öğretmenler uzaktan eğitim sürecinde öğrencilerin derslere katılımını sağlamak için velilerle iletişim halinde olmuşlardır. Uzaktan eğitimde kullanılan programları öğrenme yoluna gitmişlerdir. Öğrencilerin derslere ilgisini çekebilmek için farklı uygulamalar gerçekleştirmişlerdir. Katılımcılar COVID-19 krizinin eğitime verdiği zararı en aza indirmek için çıkış yolu olarak uzaktan eğitimi görmüştür. Ancak kısa zaman içinde uygulamaya alınan uzaktan eğitim alt yapı, telefon, tablet, bilgisayar gibi eksikliklerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Katılımcıların beyanından anlaşılacağı üzere krizden önce hazırlıkların yeterli olmadığı, kriz ortaya çıktıktan sonra müdahalelerin gerçekleştiği görülmektedir. Saka'da (2021) araştırmasında öğrencilerin büyük bir bölümünün uzaktan eğitim faaliyetlerine katılacak telefon ve tablete sahip olmadığını tespit etmiştir. Aynı zamanda uzaktan eğitimde denetim eksikliği ve öğrencilerin motivasyonlarının azlığı canlı derslere katılımı olumsuz etkilemiştir. Öğrencilerin canlı derslere katılımlarının zorunlu olmaması süreci olumsuz etkilediğini tespit etmiştir.

Katılımcılar kriz öncesi döneme göre iş yüklerinin arttığını beyan etmişlerdir. Öğrencilerin dijital ortamda takip edilmesi, ödev kontrolü ve bu yapılan faaliyetlerin raporlanması katılımcılara ayrı bir yük getirmiştir. Saka (2021) araştırmasında bu sonucu destekleyici verilere ulaşmıştır. Araştırmasında okul müdürlerinin ders programlarının EBA'ya işlenmesi gibi faaliyetlerin iş yükünü arttırdığını belirtmiştir.

Katılımcılar Milli Eğitim Bakanlığı ve Milli Eğitim Müdürlükleri tablet dağıtımını yapmış ve temizlik malzemesi desteğinde bulunmuştur. Ayrıca katılımcılara yönelik çevrimiçi eğitimler düzenlenmiştir. Yerel yönetimler ise okullara temizlik malzemesi ve personel desteğinde bulunmuştur. Hayırseverler normal zamandan daha fazla okullara bağışta bulunarak krizin çözümünde yardımcı olmuşlardır. Her ne kadar destek aldığını belirten katılımcıların sayısı çoğunluğu oluştursa da destek almadıklarını açıklayanların sayısı azımsanmayacak kadar fazladır.

Nitekim destek aldığını belirten katılımcıların içinde okul yönetiminden destek aldığını belirten öğretmenler de bulunmaktadır.

Hiyerarşi konusu hiyerarşinin dışına çıkma veya çıkmama olarak değerlendirilmiştir. Hiyerarşinin dışına çıkıldığında katılımcıların ne hissettiği hangi durumlarda hiyerarşinin dışına çıkıldığı ile ilgili görüşler belirtilmiştir. 15 katılımcı hiyerarşinin dışına çıktığını belirtmiştir. Katılımcılar en çok ders planlama, izin işlemleri ve uzaktan eğitim platformu tercihinde inisiyatif almışlardır. Katılımcılar en fazla “mutluluk” hissetmişlerdir. Bir kısmı ise soruşturma korkusu yaşamıştır. Katılımcıların hissettiği diğer duygular ise ferahlama, gurur duyma, huzurlu hissetme, memnuniyet duyma, manevi açıdan rahatlık, “aferin iyi yapmışsın” hissi ve rahatsızlık olarak belirlenmiştir. Hiyerarşinin dışına çıkmayan katılımcılar risk almaktan kaçınmışlardır. Sağlam ve Özsever (2015) yöneticilerin kriz anında yetki kullanmasını kısıtlayan merkeziyetçi yapının kriz anı yönetim sorunlarından biri olarak görülmüştür.

COVID-19 salgını krizinde okullarda bazı fırsatlar oluşmuştur. Eğitimde dijital dönüşüm hız kazanmıştır. Öğretmenlerin eğitimdeki dijital teknolojik dönüşümleri krizle birlikte hız kazanmıştır. Katılımcılar bu alandaki eksikliklerini gidermeye çalışmıştır. Uzaktan eğitim alt yapısının kısmen de olsa oluşturulduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların uzaktan eğitimi bundan sonraki süreçte de kullanabileceği değerlendirilmiştir. Öğretmenlerin mesleki gelişimde uzaktan eğitimi zaman, mekân ve erişilebilirlik açısından daha çok tercih edecekleri ve mesleki gelişimlerinin hız kazanacağı sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin mesleklerinin zorluğu veliler tarafından deneyimlenerek toplum tarafından öğretmenlerin önemi ve saygınlığı artmıştır. Kurumsal olarak salgın durumunda kriz yönetimi deneyimlenmiş ve kriz anında birlikte ve hızlı karar almanın önemi anlaşılmıştır. Haşit’e (2013) göre örgütler kriz anında fırsatların farkına varıp, cesaret ve istekle mücadele ederek krizleri fırsata dönüştürebilmektedir.

## 5.2. Öneriler

COVID-19 salgını kriz yönetimi sürecinde okullarda yönetici ve öğretmenlerin deneyimleri incelenmiş ve bundan sonraki süreçte eğitim örgütlerinde yaşanabilecek krizlerle mücadele edebilmek adına hem üst yönetimlere hem de okul yönetici ve öğretmenlerine elde edilen sonuçlar ışığında önerilerde bulunulmuştur.

### 5.2.1. Uygulayıcı ve Politika Geliştiricilere Öneriler

1) Okul yöneticileri ve öğretmenler merkezden gelen ani karar değişikliklerinden ve yazışmalardan sorunlar yaşamıştır. Merkezi yönetimin yereldeki gelişmeleri takip etmesinin güçlüğü düşünülerek yereldeki yöneticilerin kendi şartlarına göre kararlar alması konusunda esneklik tanınması önerilebilir.

2) Kriz yönetiminin yöneticiler ve öğretmenler tarafından iyi kavranmadığı, kriz yönetimi eğitiminin afet acil müdahale eğitimi ve ilk yardım eğitimi ile karıştırıldığı anlaşılmaktadır. Eğitim örgütlerinde yönetici ve öğretmenlere kriz yönetimi eğitiminin verilmesi gerekmektedir. Özellikle yönetici atamalarında kriz yönetimi eğitimi alınma şartı aranabilir. Yöneticilere kriz yönetimi eğitimi zorunlu tutulabilir. Hatta eğitim fakültelerinin eğitim programına dâhil edilmesi düşünülebilir.

3) Okullarda krizlere yönelik hazırlanan planlar varsa güncellenmeli yoksa en kısa zamanda kriz yönetimi planı hazırlanmalıdır. Kriz yönetimi ekibinde bulunan kişilere kriz yönetimi eğitimleri düzenlenmelidir. Kriz yönetimi ekibi bulunmayan okullar ise kriz yönetimi ekibi oluşturmalıdır. Ayrıca olması muhtemel kriz durumlarına yönelik simülasyonlar hazırlanarak kurumların refleksleri ölçülmesi ve krizlere hazır hale getirilmesi önerilmektedir.

4) Milli Eğitim Bakanlığı merkezden yerele doğru acil durumlarda krizi yönetecek birimlerin varlığına rastlanmamıştır. Yerelden genele doğru kriz yönetimi birimleri oluşturularak kriz durumlarında kendi bölgelerindeki şartlara göre paydaşların desteği ile krizi yönetmesi ve olası krizlere karşı hazırlıklar yapması sağlanabilir. Yapılan değişikliklerin yerelde nasıl karşılık bulduğu önce yerelde sonra merkezde değerlendirilerek gerekli değişiklikler yapılabilir.

5) COVID-19 krizinde alt yapı yetersizliği ve teknolojik aletlerin eksikliği nedeniyle eğitimde kayıplar yaşanmıştır. Bu durumdan ders alınarak alt yapı eksiklikleri ve teknolojik alet temini konusunda planlama yapılabilir. Alternatif yöntemler belirlenebilir.

6) Kriz dönemlerinde paydaşlardan destek alanların sayısı çoğunluğu oluşturmasına rağmen destek alamadıklarını belirtenlerin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır. Bu nedenle kriz dönemlerinde ihtiyaçlar hızlı bir şekilde belirlenerek yerelden başlayarak tüm paydaşların desteğini almaya yönelik kampanyalar düzenlenebilir.

7) Öğretmenler maddi olarak sıkıntılar yaşayarak kendi imkânlarıyla teknolojik aletler almışlardır. Öğretmenlere en azından kriz durumlarında vergi muafiyeti getirilerek maddi destek sağlanabilir.

8) Öğrencilerin öğrenme kayıplarının tahmin edilenden daha fazla olduğu katılımcıların görüşlerinden anlaşılmıştır. Öğrencilerin öğrenme kayıplarının giderilmesi için ilgili müfredatın belli bir dönemi kapsayacak şekilde yeniden düzenlenerek eksik kalan kazanımların zamana yayılarak öğretilmesi önerilmektedir.

### **5.2.2. Araştırmacılara Öneriler**

Akademik olarak eğitim örgütlerinde kriz yönetimi konusu sığ kalmış bir konu olduğu söylenebilir. Kriz yönetimi konusunda daha fazla çalışmanın derinlemesine yapılması gerekmektedir. Katılımcılar kriz yönetimi eğitimi ile afetlere karşı yapılan tatbikatları birbiri ile karıştırdığı tespit edilmiştir. Bu nedenle yönetici ve öğretmenlerin kriz yönetimi algıları konusunda çalışmalar yapılabilir.

Kriz öncesi ve kriz sonrası yönetici ve öğretmenlerde ne gibi değişimlerin meydana geldiği araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Adıgüzel, S. (2007). *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Deprem ile İlgili Kriz Yönetimine İlişkin Yeterlikleri* . Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi .
- Akdağ, M., & Arklan, Ü. (2013). Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 6(4), 33-55.
- Akdağ, M., & Taşdemir, E. (2006). Krizden Çıkmanın Yolları : Etkin Bir Kriz İletişimi. *Selçuk İletişim*, 4(2), 141 - 157. Aralık 12, 2020 tarihinde <https://app.trdizin.gov.tr/publication/paper/detail/TlRJe9UTXo> adresinden alındı
- Akdeniz, B. (2013). *Bir Kamu Yönetimi Sorunsalı Olarak Kriz Yönetimi: Türkiye-ABD Karşılaştırması*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Akgemici, T. (2019). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akıncı, Z. (2011). Konaklama İşletmelerinde Kriz Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 132-152.
- Aksoy, H. H., & Aksoy, N. (2003). Okullarda Krize Müdahale Planlaması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 37-49.
- Aksu, A. (2009). Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik. *Journal of Yasar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aktan, C. C. (2004). *Genel Olarak Kriz Kavramı ve Özellikleri*. <http://www.canaktan.org/>: <http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm> adresinden alındı

- Aktan, C. C., & Şen, H. (2001, Kasım-Aralık). Ekonomik Kriz: Nedenler ve Çözüm Önerileri. *Yeni Türkiye, Ekonomik Kriz Özel Sayısı*, 2(42), 1225-1230. [www.canaktan.org: http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm](http://www.canaktan.org: http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/genel-olarak.htm) adresinden alındı
- Akyavuz, E. K., & Çakın, M. (2020). Covid-19 Salgınının Eğitime Etkisi Konusunda Okul Yöneticilerinin Görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140> adresinden alındı
- Akyürek, O. (2014). *Eğitim Örgütlerinde Kriz Yönetimi: Van Depremi Örneği*. Van: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Alacapınar, F. G., & Sönmez, V. (2020). *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Allen, M. (2017). *The Sage Encyclopedia of Communication Research Methods* (Cilt 1). Thousand Oaks: SAGE Publications. doi:<https://dx.doi.org/10.4135/9781483381411.n426>
- Arık, B. M. (2020, Mart 16). *Türkiye'de Koronavirüsün Eğitime Etkileri*. <https://www.egitimreformugirisimi.org: https://www.egitimreformugirisimi.org/turkiyede-koronavirusun-egitime-etkileri-i/> adresinden alındı
- Aydın, A. H. (2018). *Yönetim Bilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Aykaç, B. (2001). Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3(2), 123-132.
- Baker, K. (2020, Temmuz 16). *How Crisis Management Can Change Your Business and Customer Relationships*. Nisan 17, 2021 tarihinde <https://blog.hubspot.com/service/crisis-management: https://blog.hubspot.com/service/crisis-management> adresinden alındı
- Balcı, A. (2020, Aralık). Covid-19 Özelinde Salgınların Eğitime Etkileri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(3), 75-85.

- Balcı, A. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler* (14 b.). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 368-388.
- Baş, T., & Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bernstein, J. L. (2016). *The 10 Steps of Crisis Communications*. Nisan 17, 2021 tarihinde [managementhelp: https://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm](https://managementhelp.org/crisismanagement/index.htm) adresinden alındı
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Psikolojide Tematik Analizin Kullanımı. (N. Şad, N. Özer, & A. Atli, Dü) *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 7(2), 873-898.
- Burgess, S., & Sievertsen, H. H. (2020, Nisan 01). *Schools, skills, and learning: The impact of COVID-19 on education*. Ağustos 28, 2021 tarihinde CEPR Policy Portal: <https://voxeu.org/article/impact-covid-19-education> adresinden alındı
- Bursa Büyük Şehir Belediyesi. (2019). *Bursa Şehir Sağlık Profili*. Bursa: Bursa Büyük Şehir Belediyesi. <http://www.skb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/09/Bursa-Buyuksehir-Belediyesi-Sehir-Saglik-Profil-2019.pdf> adresinden alındı
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2019). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (26 b.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Canöz, K., & Öndoğan, A. G. (2015). Kriz Yönetiminde Dönüşümcü Liderin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 3(1), 36-61.
- Cener, P. (2010). *kriz-yonetimi-1*. 04 2021 tarihinde [danismend.com: http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/](http://danismend.com/kategori/altkategori/kriz-yonetimi-1/) adresinden alındı
- Cerit, Y. (2007). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Rollerini Gerçekleştirme Düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 88-98.

- Chung, M., Bernheim, A., Mei, X., Zhang, N., & Huang, M. (2020). CT Imaging Features of 2019 Novel Coronavirus (2019-nCoV). *Radiology*, 295(1), 202-207. doi:10.1148/radiol.2020200230
- Creswell, J. W. (2013). *Nitel araştırma yöntemleri: Beş yaklaşıma göre nitel araştırma ve araştırma deseni*. (M. Bütün, & S. Demir, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi. 11 1, 2020 tarihinde alındı
- Çarpar, M. C. (2020). Sosyolojide İki Niteliksel Desen: Fenomenolojik Ve Etnografik Araştırma. *The Journal of Scial Science*, 4(8), 689-704. doi:10.30520/tjsosci.750923
- Çelik, K. (2004). *Eğitimde Acil Durum Yönetimi Model Önerisi ve Uygulanabilirliği Araştırması*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi .
- Çelikten, M. (2001). Okul Yöneticilerinin Problem Çözme Becerileri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 22(27), 297-309. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10332/126634> adresinden alındı
- Deloitte Türkiye. (2020). *Küresel Covid-19 Salgınının Türkiye'de Farklı Kategorilere etkileri 2*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"). 12 13, 2020 tarihinde <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/consulting/articles/kuresel-covid-19-salgininin-turkiyede-farkli-kategorilere-etkileri.html> adresinden alındı
- Demirli, A., Gülen, Ö. S., & Baker, Ö. E. (2020). Kriz, Kriz Tepkileri ve Kriz Danışmanlığı. Ö. E. Baker, & T. Doğan içinde, *Kriz Danışmanlığı* (s. 3). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 353-373.
- Dhama'da, K., S. H., Tiwari, R., Sircar, S., Bhat, S., Malik, Y. S., . . . -Morales, A. J. (2020, Haziran 24). Coronavirus Disease 2019–COVID-19. *Clinical Microbiology Reviews*, 33(4), 1-48. doi:10.1128/CMR.00028-20

- Döş, İ., & Cömert, M. (2012). İlköğretim Okullarında Kriz Yönetimi Hakkında Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(20), 329-346.
- Erdoğan, F. (2018). *Kriz Yönetiminde Etkin Liderlik*. Okan Üniversitesi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ersoy, A., & Saban, A. (2019). *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*. Anı Yayıncılık: Ankara.
- Erten, Ş. (2011). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi Anlayış*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Ertürk, A. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: hizmetkar liderlik - ruhsal liderlik - kuantum liderlik. N. Güçlü, & S. Koşar içinde, *Eğitim yönetiminde liderlik: teori, araştırma ve uygulama* (s. 143-180). Pegem Akademi Yayınları.
- Filiz, E. (2007). *Türk Kamu Yönetiminde Kriz Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Genç, F. N. (2009). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. *Verimlilik Dergisi*(4), 7-22. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/verimlilik/issue/21750/233842> adresinden alındı
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Genç, N. (2019). *Meslek Yüksekokulları İçin Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Given, L. M. (2008). *The SAGE Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Thousand Oaks: SAGE Publications. doi: 10.4135 / 9781412963909
- Gromada, A., Richardson, D., & Rees, G. (2020, Temmuz 22). *Childcare in a Global Crisis: The Impact of COVID-19 on work and family life*, Innocenti Research Briefs. Innocenti, Florence: UNICEF Office of Research. Aralık 13, 2020 tarihinde <https://www.unicef-irc.org/arti:> [https://www.unicef-](https://www.unicef-irc.org/arti:)

irc.org/publications/1109-childcare-in-a-global-crisis-the-impact-of-covid-19-on-work-and-family-life.html adresinden alındı

Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Haşit, G. (1999). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi Kuruluşları Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Haşit, G. (2013). *Kriz İletişimi ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

<https://www.dw.com/tr>. (2021). *Süveyş Kanalı'nda karaya oturan "Ever Given" kurtarıldı*. <https://www.dw.com/tr> web sitesine 10 Nisan 2021 tarihinde erişildi: <https://www.dw.com/tr/s%C3%BCvey%C5%9F-kanal%C4%B1nda-karaya-oturan-ever-given-kurtar%C4%B1ld%C4%B1/a-57035123> adresinden alındı

Huang, C., Wang, Y., Li, X., Ren, L., Zhao, J., Hu, Y., . . . Cao, B. (2020, Şubat 15-21). Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *Lancet*, 395(10223), 497-506. doi:10.1016/S0140-6736(20)30183-5

İnandı, Y. (2008). Resmi İlk Ve Ortaöğretim Okulları Müdürlerinin Okullarındaki Kriz Durumlarına İlişkin Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi. *D.Ü Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 36-55.

İpçioğlu, İ. (2013). Kriz Öncesi Yapılacak Çalışmalar. G. Haşit içinde, *Kriz İletişimi ve Yönetimi* (s. 59). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

İşıl, M. (2012). *Hemşire Yöneticilerin Kriz Yönetimine İlişkin Yaklaşımlarının Belirlenmesi*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İşsever, H., İşsever, T., & Öztan, G. (2020). COVID-19 Epidemiyolojisi. *İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Bilimlerinde İleri Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 1-13. doi:10.26650/JARHS2020-S1-0001

- Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü. (2017). *İlçelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması*. Ankara: Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını.
- Kaplıca, K. (2020, Mart 21). *Tarihteki Büyük Salgınlar*. [www.dogrulukpayi.com:https://www.dogrulukpayi.com/bulten/tarihteki-buyuk-salginlar?gclid=Cj0KCQjw38-DBhDpARIsADJ3kjmTeggAXMySPsvQfv34LrOlCN6FBVESj3E4LKCoyN2QTGts6qv3fGgaAudJEALw\\_wcB](http://www.dogrulukpayi.com:https://www.dogrulukpayi.com/bulten/tarihteki-buyuk-salginlar?gclid=Cj0KCQjw38-DBhDpARIsADJ3kjmTeggAXMySPsvQfv34LrOlCN6FBVESj3E4LKCoyN2QTGts6qv3fGgaAudJEALw_wcB) adresinden alındı
- Karaağaç, T. (2013). Kriz Yönetimi ve İletişim. *İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 117-132.
- Karakaş, M. (2020). Covid-19 Salgınının Çok Boyutlu Sosyolojisi ve Yeni Normal Meselesi. *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 40(1), 541–573. doi:<https://doi.org/10.26650/SJ.2020.40.1.0048>
- Karakuş, A., & İnandı, Y. (2018). Ortaokul Yöneticilerinin Okullarında Yaşanan Kriz Durumlarını Yönetme Becerilerinin İncelenmesi. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 500-518. doi:10.17860/mersinefd.442864
- Karataş, Z. (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 3-15. <https://dergipark.org.tr/tushad> adresinden alındı
- Kıral, E. (2020). Çatışma ve Kriz Yönetimi. N. Cemaloğlu, & M. Özdemir içinde, *Eğitim Yönetimi* (s. 451-502). Ankara: Pegem Akademi.
- Koç, T. (2012). *İstanbul İlindeki Bir Eğitim Ve Araştırma Hastanesinde Çalışan Hemşire Ve Ebelerin Kriz Ve Kriz Yönetimi Hakkındaki Düşünceleri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Koç, Z. Z. (2018). Eğitim Kurumlarında Kriz Yönetimi: Basında Yer Alan Haberlerin Analizi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 3(3).

- Koraçor, Z., Konya, S., & Öztürk, H. (2016). Finansal Krizler: Tarihsel ve Teorik Bakış Açısı. S. Ağcakaya, B. Afşar, & S. Öğrekçi içinde, *Kriz Disiplinlerarası Bir İnceleme*. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Kudayberdiyev, K. (2001). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Plastik Sektöründe Bir Firma Uygulaması*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Lester, S. (1999). An introduction to phenomenological research. *Stan Lester Developments*. Aralık 16, 2020 tarihinde [https://www.researchgate.net/profile/Stan\\_Lester/publication/255647619\\_An\\_introduction\\_to\\_phenomenological\\_research/links/545a05e30cf2cf5164840df6.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Stan_Lester/publication/255647619_An_introduction_to_phenomenological_research/links/545a05e30cf2cf5164840df6.pdf) adresinden alındı
- Maya, İ. (2014). Kamu İlkokullarında Yöneticilerin Sergiledikleri Kriz Yönetimi Beceri Düzeylerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12(23), 209-235.
- MEB. (2020). *Eğitim-Öğretim 31 Aralık 2020'ye Kadar Online Olarak Sürdürülecek*. Aralık 13, 2020 tarihinde <http://www.meb.gov.tr: http://www.meb.gov.tr/egitim-ogretim-31-aralik-2020ye-kadar-online-olarak-surdurulecek/haber/21983/tr> adresinden alındı
- Merriam Webster. (2021). *Kriz. Gelen Merriam-Webster.com Sözlük*. 10 Nisan 2021 tarihinde <https://www.merriam-webster.com/dictionary/crisis> adresinden erişildi. adresinden alındı
- Montacute, R., & Cullinane, C. (2021). *Learning in Lockdown*. London: Sutton Trust. <https://www.suttontrust.com/our-research/learning-in-lockdown/> adresinden alındı
- Morrissey, G., & Higgs, J. (2006). Phenomenological Research and Adolescent Female Sexuality: Discoveries and Applications. *The Qualitative Report*, 161-181. <https://nsuworks.nova.edu/tqr/vol11/iss1/9> adresinden alındı
- Narin, K. T. (2020). Pandemi Öncesi, Süresi ve Sonrası Kriz Yönetimi. S. ÖZ, D. Celayır, & F. S. Onursal içinde, *Pandemi Sonrası Yeni Dünya Düzeninde*

*Teknoloji Yönetimi ve İnsani Dijitalizasyon* (s. 259-273). İstanbul: Hiper Yayın. Aralık 11, 2020 tarihinde alındı

Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kervan, A., Cabir, A. E., Iosifidis, H., . . . Ağa, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 185-193. doi:10.1016/j.ijssu.2020.04.018

OECD. (2020). *The impact of COVID-19 on education - Insights from Education at a Glance 2020*. Paris: OECD Publishing. <https://www.oecd.org/education/the-impact-of-covid-19-on-education-insights-education-at-a-glance-2020.pdf> adresinden alındı

Özdemir, T. (2002). *İlköğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kriz Yönetimi Konusundaki Koordinasyon Yeterliliklerinin Değerlendirilmesi*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi.

Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel Ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri Ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 93-104.

Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H., & Batmaz, N. Y. (2019). *Kamu Yönetimi Modern (Yapı ve Süreçler)*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Özsever, A. Ç. (2015). Liselerde Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetme Becerileri. *The Journal of Academic Social Science Studies*. doi:10.9761/JASSS2843

Öztürk, A. (2010). Kriz Yönetimi ve Tekstil Sektörüne Etkileri İle İlgili Bir Araştırma. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 384-409.

Öztürk, B. (2010). *Kriz Yönetimi ve Örnek Uygulama*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Patan, G. N. (2009). *İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Stratejinin Önemi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

- Patterson, K. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. www.regent.edu: [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/patterson\\_servant\\_leadership.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/patterson_servant_leadership.pdf) adresinden alındı
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020, Ağustos 6). Mental Health and the Covid-19 Pandemic. *The New England Journal of Medicine*, 510-512. doi:10.1056/NEJMp2008017
- Polat, M. (2012). *Kriz Yönetimi ve Örgütsel Değişim Arasındaki İlişki*. Gebze Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Polis Akademisi Başkanlığı. (2020). *Kovid-19 Salgını ve Sonrası Psikolojik ve Sosyolojik Değerlendirmeler*. Ankara: Polis Akademisi Yayınları: [https://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/Covid\\_Sonras%C4%B1\\_Psik\\_Sos\\_Degerlendirmeler.pdf](https://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/Covid_Sonras%C4%B1_Psik_Sos_Degerlendirmeler.pdf) adresinden alındı
- Saka, A. (2021). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi: Covid 19 Sürecindeki Tutumları*. Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi. Rize: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sarı, E., & Sarı, B. (2020). Kriz Zamanlarında Eğitim Yönetimi; Covid 19 Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 49-63. Aralık 9, 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1208010> adresinden alındı
- Savcı, S. (2008). *Ortaöğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Algıları*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Sayın, N. (2008). *Ortaöğretim Kurumlarında Kriz Yönetimi Stratejisinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği)*. İstanbul: Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Seggie, F. N., & Bayyurt, Y. (2015). *Nitel Araştırma Yöntem, Teknik , Analiz ve Yaklaşımları*. Ankara: Anı Yayıncılık. Aralık 18, 2020 tarihinde <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=18660> adresinden alındı

- Sezgin, F. (2003). Kriz Yönetimi. *Manas Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(8), 181-195.  
<https://docplayer.biz.tr/9259564-Kriz-yonetimi-ferudun-sezgin-gazi-universitesi-gazi-egitim-fakultesi-arastirma-gorevlisi.html> adresinden alındı
- Sönmez, K. (2017). *Türkiye'de Yönetim Becerileri ve Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Sözcü, U. (2019). *Doğal Afetler ve Doğal Afet Okuryazarlığı* (2 b.). Ankara: Pegem Akademi. doi:10.14527/9786052417294
- Subaşı, M., & Okumuş, K. (2017). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Durum Çalışması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 419-426.
- Şahin, A. E. (1996). Okul Müdürlerinin Eylemleri Planlayıp Uygulamada Karşılaştıkları Engeller. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 5(5), 129-138. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/kuey/issue/10390/127125> adresinden alındı
- Şahin, Z. (2014). *Kriz Yönetimi ve Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*. Şanlıurfa: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Şen, F. (2011). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Bir Örnek Olay Analizi*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tağraf, H., & Arslan, N. T. (2003). Kriz Oluşum Süreci Ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 144-160.
- Taşkıran, Ş. (2021). *Kriz Yönetimine Stratejik Bakış: Türkiye'deki Kurumların Kriz Yönetimi Süreçlerine İlişkin Bir Araştırma*. Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Taştan, C. (2020). *COVID-19 Salgını ve Sonrası Psikolojik ve Sosyolojik Değerlendirmeler*. Polis Akademisi Daire Başkanlığı. Ankara: Polis Akademisi Yayınları.  
[https://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/Covid\\_Sonras%C4%B1\\_Psik\\_Sos\\_Degerlendirmeler.pdf](https://www.pa.edu.tr/Upload/editor/files/Covid_Sonras%C4%B1_Psik_Sos_Degerlendirmeler.pdf) adresinden alındı
- Tekin, Ö. F. (2015). Kriz Yönetimi ve Kamu Yönetimi İçin Önemi. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 119-135.

- Thielsch, M. T., Röseler, S., Kirsch, J., Lamers, C., & Hertel, G. (2020). Managing pandemics Demands, resources, and effective behaviors within crisis management teams. *Applied Psychology*. *Accepted Author Manuscript*. doi:<https://doi.org/10.1111/apps.12303>
- Töre, E. (2020). Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin İncelenmesi: Devlet Okulu ve Özel Okul Karşılaştırılması. *Okul Mudurlerinin Kriz Yonetimi Becerilerinin Incelenmesi: Devlet Okulu ve Özel Okul*, 14(33), 379-396. doi:10.29329/mjer.2020.272.18
- Tunç, A., & Atıcı, F. Z. (2020). Dünyada ve Türkiye’de Pandemilerle Mücadele: Risk ve Kriz Yönetimi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Troyacademy International Journal of Social Sciences*, 5(2), 329-362. doi:<https://doi.org/10.31454/usb.808685>
- Turan, Ç. (2005). *Kriz Dönemlerinde Yerli Gıda Firmalarındaki Kriz Yönetimi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Tutar, H. (2016). *Kriz ve Stres Yönetimi* (4. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2016). *Stres ve Kriz Yönetimi* (4 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tutar, H. (2021). *Kriz ve Stres Yönetimi* (5. Baskı b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- TÜBA. (2020). *COVID-19 Küresel Salgın Değerlendirme Raporu*. Türkiye Bilimler Akademisi, Ankara. doi:10.53478/TUBA.2020.118
- Türkiye Bilimler Akademisi. (2020). *Küresel Salgının Anatomisi: İnsan ve Toplumun Geleceği*. (M. Şeker, A. Özer, & C. Korkut, Dü) Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi.
- Türkiye Hudut ve Sahiller Sağlık Güvenliği Genel Müdürlüğü. (2021, Temmuz 10). *COVID-19 (Yeni Koronavirüs)*. [seyahatsagligi.gov.tr](https://www.seyahatsagligi.gov.tr): <https://www.seyahatsagligi.gov.tr/site/koronavirus> adresinden alındı
- Tüz, M. V. (2001). *Kriz ve İşletme Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.

- Ulusoy, Z. K. (2020). *Okul Müdürlerinin Kriz Yönetimi Becerilerinin Liderlik Stilleri Açısından İncelenmesi (İzmir Örneği)*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ulutaş, S. (2010). *Kriz Yönetimi ve Dönüştürücü Liderlik*. İzmir: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- UNESCO. (2020). <https://en.unesco.org/covid19/educationresponse> adresinden alındı
- UNESCO. (2020b, 04 03). 290 million students out of school due to COVID-19: UNESCO releases first global numbers and mobilizes response. Paris, France. <https://en.unesco.org/news/290-million-students-out-school-due-covid-19-unesco-releases-first-global-numbers-and-mobilizes> adresinden alındı
- UNICEF. (2020, 05 29). *The socio-cultural implications of COVID-19*. <https://en.unesco.org/news/socio-cultural-implications-covid-19> adresinden alındı
- United Nations. (2020a, Nisan 23). *Global Cooperation Must Adapt to Meet Biggest Threat since Second World War, Secretary-General Says on International Day, as COVID-19 Transcends Borders*. <https://www.un.org:https://www.un.org/press/en/2020/sgsm20058.doc.htm> adresinden alındı
- United Nations. (2020b). *Policy Brief: Education during COVID-19 and beyond*. United Nation. Aralık 13, 2020 tarihinde Education during COVID-19 and beyond adresinden alındı
- Uyan, Ö. (2016). İşletmelerde Kriz Yönetimi Çalışmaları ve İşletmelerin Kriz Öncesi, Kriz Anı ve Kriz Sonrası Yaptıkları Uygulamalara Yönelik Alan Araştırması. VII. International Conference on Eurasian Economies (s. 691-700). Kaposvár, Macaristan: Beykent Üniversitesi Yayınları. [avekon.org:https://avekon.org/papers/1782.pdf](https://avekon.org:https://avekon.org/papers/1782.pdf) adresinden alındı
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi*, 25(1), 142-153. doi:<https://doi.org/10.21673/anadoluklin.721864>

Who. (2020, Mayıs 8). *Coronavirus disease (COVID-19): Risks and safety for older people*. <https://www.who.int/news-room/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19-risks-and-safety-for-older-people> adresinden alındı

WHO. (2021). *WHO-convened global study of origins of SARS-CoV-2: China Part*. Who. Temmuz 10, 2021 tarihinde <https://www.who.int/publications/i/item/who-convened-global-study-of-origins-of-sars-cov-2-china-part> adresinden alındı

Wikipedia. (2020). *Türkiye'de COVID-19 pandemisi*. Aralık 13, 2020 tarihinde [https://tr.wikipedia.org:https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27de\\_COVID-19\\_pandemisi#cite\\_note-78](https://tr.wikipedia.org:https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye%27de_COVID-19_pandemisi#cite_note-78) adresinden alındı

Winston, B. (2003). *Extending Patterson's Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model*. [www.regent.edu](http://www.regent.edu): [https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl\\_proceedings/2003/winston\\_extending\\_patterson.pdf](https://www.regent.edu/acad/global/publications/sl_proceedings/2003/winston_extending_patterson.pdf) adresinden alındı

World Bank. (2020). *The COVID-19 Pandemic : Shocks to Education and Policy Responses*. World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696> adresinden alındı

World Bank. (2020). *The COVID-19 Pandemic : Shocks to Education and Policy Responses*. Washington: World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/33696> adresinden alındı

[www.bernsteincrisismanagement.com](http://www.bernsteincrisismanagement.com). (2020, Mayıs 20). *What is Crisis Management and Why Do We Need A Plan? — The Expert's Guide*. Nisan 17, 2021 tarihinde [bernsteincrisismanagement](http://www.bernsteincrisismanagement.com): <https://www.bernsteincrisismanagement.com/crisis-management/> adresinden alındı

[www.krizyonetimi.com.tr](http://www.krizyonetimi.com.tr). (2010). [www.krizyonetimi.com.tr](http://www.krizyonetimi.com.tr): [http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz\\_nedir.html](http://www.krizyonetimi.com.tr/kriz_nedir.html) adresinden alındı

- Yağcı, Ö. (2020). Kriz Yönetimi: Teşhis, Engelleme ve Müdahale. F. S. Güngör, & K. R. Bilgin içinde, *Kriz Yönetimi; Kaçınılmazı Anlamak* (s. 5). Ankara: Gazi kitapevi.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (10 b.). Ankara: Seçkin Yayıncılık. Kasım 14, 2020 tarihinde alındı
- Yılmaz, İ. (2019). *Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetim Tutumları İle Duygusal Zekaları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Marmara Üniversitesi İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, İ., & Yıldırım, B. (2020). Okul Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Tutumları ile Duygusal Zekâları Arasındaki İlişki. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(3), 42-62.
- Yılmaz, K., & Şahin, T. (2016). Eğitim Fakültelerindeki Araştırma Görevlilerinin Mesleki Deneyimlerinin İncelenmesi: Araştırma Görevlisi Olmanın Anlamına İlişkin Fenomenolojik Bir Çalışma. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*(44), 143-168.

## EKLER

### 6.1. Ek-1: Kriz Yönetimi Görüşme Soruları

1. Covid-19 krizinin okulunuzda etkilerine yönelik deneyimleriniz nelerdir?

b) Kriz Öğretmenlerinizi/yöneticileri nasıl etkilemiştir?

c) Öğrencilerinizi nasıl etkilemiştir?

d) Velilerinizi nasıl etkilemiştir?

a) Bu üçü haricinde etkilenen paydaşlarınız kimlerdir ve nasıl etkilemiştir?

2. Covid-19 krizinin çözümünde izlenen yollarla ilgili neler söyleyebilirsiniz?  
Sizin bireysel deneyimleriniz nelerdir?

3. Covid-19 krizinde okulların krizin çözümünde zorlandığınız konularla ilgili deneyimleriniz nelerdir?

a) En çok hangi sorunun çözümünde zorlandınız?

b) Çözemediğiniz sorun/sorunlar var mı?

4. Covid-19 sürecinde hiyerarşinin dışına çıkarak kendi kararlarınızla hareket ettiğiniz deneyimleriniz oldu mu?

a) varsa ne hissettiniz ve sonuçları neler oldu?

5. Covid-19 salgını sürecinde hangi kişi ya da kurumlardan nasıl destek aldınız? Çaresiz hissettiğiniz durumlar oldu mu? Neler?

6. Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı fırsatlar olduğunu düşünüyor musunuz?  
Nasıl?

## 6.2. Ek-2: Etik Kurulu Değerlendirme Raporu



T.C.  
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

### ETİK KURUL KARARI

|                            |                                                                                                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Toplantı Tarihi:           | 30.03.2021                                                                                                          |
| Karar No:                  | 2021.20                                                                                                             |
| Sorumlu Araştırmacı:       | Selçuk Var                                                                                                          |
| Araştırma Başlığı:         | Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi |
| Başlangıç Tarihi:          | 31.03.2021                                                                                                          |
| Etik Kurul İzninin Süresi: | 1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)                                                                                  |

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

#### Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Etik Kurul incelemesi ve onayı olmadan bu araştırmada kullanılan prosedürler, formlar ya da protokollerde herhangi bir değişiklik yapılamaz.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Fadime ÜNEY YÜKSEKTEPE

Başkan Yardımcısı

### 6.3. Ek-3: Araştırma İzin Yazısı



T.C.  
BURSA VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü



Sayı : E-86896125-605.01-21680831  
Konu : Selçuk VAR'ın Araştırma İzni

04.03.2021

#### MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Milli Eğitim Bakanlığı'nın Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Yönergesi  
konulu 21/01/2020 tarih ve 1563891 (2020/2) sayılı Genelgesi.

İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selçuk VAR'ın, "Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışması İstanbul Kültür Üniversitesi Rektörlüğünün 21/01/2021 tarih ve 1885 sayılı yazıları ile bildirilmektedir.

İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Planlaması Tezli Yüksek Lisans Programı öğrencisi Selçuk VAR'ın, "Covid-19 Salgını Sürecinde Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Kriz Yönetimine İlişkin Deneyimlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışmasını, ilimiz Osmangazi, Yıldırım, Nilüfer ve Gürsu ilçelerinde bulunan ekteki okullarda uygulama yapma isteği ilimizde oluşturulan "Araştırma Değerlendirme Komisyonu" tarafından incelenerek değerlendirilmiştir. Araştırma ile ilgili çalışmanın okul/kurumlardaki eğitim öğretim faaliyetleri aksatılmadan, araştırma formlarının aslı okul müdürlüklerince görülerek ve gönüllülük esası ile okul müdürlüklerinin gözetim ve sorumluluğunda ilgi Genelge çerçevesinde uygulanması ayrıca araştırma sonuçlarının Müdürlüğümüz ile paylaşılması komisyonumuzca uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

Ahmet UZUN  
İl Milli Eğitim Şube Müdürü

EK:  
Liste (1 sayfa)

OLUR  
Sabahattin DÜLGER  
Vali a.  
İl Milli Eğitim Müdürü

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Adres : Hocahasan Mh. İlkbahar Cad. No:38 ( Yeni Hükümet  
Konağı A Blok) 16050/Osmangazi/BURSA  
Telefon No : (0224) 225 25 78  
Faks : 445 18 10  
İnternet Adresi : <http://bursa.meb.gov.tr>  
E-Posta : [argel6@meb.gov.tr](mailto:argel6@meb.gov.tr)  
Kop Adresi : [meb@is01.kep.tr](mailto:meb@is01.kep.tr)

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ebys>  
Bilgi için: Fatih ALTIN  
Unvan : Bilgisayar İşletmeni

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden b52b-23dc-38fb-b662-295e kodu ile teyit edilebilir.

