

Türkiye'de Kriz Yönetimi:

# Covid-19

Tecrübesi

Bekir Kul & Zübeyde Kul

**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana**

**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi**

**Birinci Basım / First Edition • © Ağustos 2023**

**ISBN • 978-625-6450-75-2**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

**Serüven Yayınevi / Serüven Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

**Telefon / Phone:** 05437675765

**web:** [www.seruvenyayinevi.com](http://www.seruvenyayinevi.com)

**e-mail:** [seruvenyayinevi@gmail.com](mailto:seruvenyayinevi@gmail.com)

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

*Türkiye'de Kriz Yönetimi:*  
**Covid-19**  
*Tecrübesi*

*Bekir Kul & Zübeyde Kul*

SERÜVEN  
YAYINEVI



## İÇİNDEKİLER

|   |           |
|---|-----------|
| SUNUŞ .....   | IX        |
| <b>BÖLÜM I</b> .....  | <b>1</b>  |
| GİRİŞ .....   | 1         |
| <b>BÖLÜM II</b> .....   | <b>5</b>  |
| <b>KAVRAMSAL ÇERÇEVE</b> .....  | <b>5</b>  |
| 2.1. Kriz Tanımı ve Niteliği .....  | 5         |
| 2.2. Krizin Kaynakları .....  | 9         |
| 2.3. Kriz Süreci .....  | 10        |
| 2.4. Örgütlerde Kriz Yönetimi .....   | 15        |
| 2.4.1. Kriz Türleri .....   | 17        |
| 2.4.2. Kriz Sistemleri .....  | 18        |
| 2.4.3. Kriz Yönetimi Kavramı .....  | 18        |
| 2.4.4. Kriz Yönetimi Yaklaşımları .....   | 19        |
| 2.4.5. Kriz Yönetimi Süreci .....   | 20        |
| 2.4.6. Krize Yanıt Sistemleri .....   | 23        |
| 2.4.7. Kriz Yönetimi ve İletişim .....  | 26        |
| 2.4.8. Kriz Sonrası Yönetim .....   | 32        |
| 2.5. Covid-19 Krizi ve Eğitime Yansımaları .....                                    | 35        |
| 2.5.1. Eğitimde Kriz Durumu .....   | 36        |
| 2.5.2. Covid-19'un Eğitime Etkisi .....   | 46        |
| 2.5.3. Ulusal Düzeyde Eğitim ve Öğretimde Alınan<br>Tebdirlere ve Uygulamalar ..... | 51        |
| <b>YÖNTEM</b> .....   | <b>60</b> |
| 3.1. Araştırmanın Modeli .....  | 60        |
| 3.2. Verilerin Toplanması .....   | 60        |
| 3.3. Verilerin Analizi .....  | 60        |
| <b>BULGULAR VE YORUM</b> .....  | <b>61</b> |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....  | <b>67</b> |
| <b>KAYNAKÇA</b> .....   | <b>73</b> |

## TABLO LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Tablo 1. Çalışma ortamlarında krizlerin çıkış sebepleri  | 7  |
| Tablo 2. Kriz durumlarına yaklaşım .....   | 8  |
| Tablo 3. Krizi önleme faaliyetleri .....   | 17 |
| Tablo 4. Kriz yönetimi başarı ve başarısızlık sonuçları örnekleri .....  | 21 |
| Tablo 5. Kriz sonrası yönetimin aşamaları.....   | 32 |
| Tablo 6. Eğitimde kriz durumlarında kullanılan modeller ...  | 38 |
| Tablo 7. Ülkelerin Covid-19 Pandemisine karşı 2020 yılında eğitim alanında aldıkları önlemler.....                                   | 49 |
| Tablo 8. Covid-19 salgınında eğitimin seyri .....  | 52 |
| Tablo 9. Uzaktan Eğitimin Türkiye Bağlamında Dönem ve Evreleri.....  | 56 |
| Tablo 10. Psikolojik sağlığa yönelik tedbirler ve uygulamalar.....   | 58 |
| Tablo 11. Salgın hastalık psikoeğitim programı (lise) ....   | 58 |
| Tablo 12. Mart 2020 - Kasım 2021 döneminde Covid-19 salgınına yönelik çalışmaları içeren resmi belgelere ait betimsel bilgiler ..... | 61 |
| Tablo 13. Doküman analizi yöntemiyle incelenen resmî belgelerin türleri ve sayıları.....   | 63 |
| Tablo 14. Resmî belgelerin hedef kitlesi ve bunlara ait frekanslar .....   | 64 |
| Tablo 15. Resmî belgelerin hedef kitlesi sınıfların kademeleri ve bunlara ait frekans değerleri .....                                | 64 |
| Tablo 16. Doküman analizi sonucunda elde edilen kategoriler ve bunlara ait frekans ve yüzde değerleri.....                           | 65 |

## ŞEKİL LİSTESİ

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1. Krizin oluşumu .....  | 9  |
| Şekil 2. Krizin nedenleri .....  | 10 |
| Şekil 3. Krizin seyri .....  | 10 |
| Şekil 4. Kriz sürecinin aşamaları .....  | 11 |
| Şekil 5. Kriz süreci ve tepkiler.....  | 12 |
| Şekil 6. Örgütlerde kriz öncesi yapılanma şeması.....  | 13 |
| Şekil 7. Kriz yönetimi süreci .....  | 20 |
| Şekil 8. Eğitimsel krizlerin kaynakları .....  | 37 |
| Şekil 9. Okullar için kriz yönetimi adımları .....   | 46 |
| Şekil 10. Uzaktan Eğitimin Gelişim Süreci .....  | 55 |
| Şekil 11. Pandemi Döneminde Eğitim Alanında<br>Gerçekleştirilen Çalışmaların Konu Bazında Dağılımı.... | 66 |





## SUNUŞ

Tarihte belki de hiçbir zaman krizleri öngörebilmek, anlayabilmek ve kriz yönetimi yeteneklerini geliştirebilmek günümüzdeki kadar önemli olmamıştı. Tüm kaynaklarımızın ve enerjimizin krizler tarafından yutulduğu bir kriz toplumunda yaşamaktayız. Küresel sağlık, iklim, ekonomik, yoksulluk, siyasi krizin “kusursuz fırtınası”nın tam ortasında yaşıyoruz. İçinde bulunduğumuz dönemi farklı kılan husus bu alanların tamamının birbiriyle etkileşim içinde olmaları ve birbirlerini besleyerek krizleri körüklemeleridir. Kusursuz kriz fırtınaları çeşitli yerel krizlerle de birleşerek tüm insanları etkilemektedir.

Covid-19’un başladığı Aralık 2019’dan itibaren uzunca bir süre genel algı salgınının yalnızca Çin’de bölgesel boyutta kalacağı ve etkilerinin kısıtlı olacağı yönündeydi. Ancak daha sonra salgın, artan ve kolaylaşan mobilizasyon sebebiyle tüm dünyaya yayılarak etkisini artırdı. Kamu otoritelerinin vatandaşlardan sosyal mesafeye uymaları ve sonrasında evde kalmalarını talep etmesinin, hatta birçok ülkede aşırı örnekleri görülmekle birlikte çeşitli yaptırımlarla zorlamasının birçok alanda farklı yansımaları olmuştur. Başta sosyal yaşam ve onun bir parçası olan sağlık ve eğitim sistemi olmak üzere mevcut problemler farklılaşmış ve yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Covid-19 salgınından etkilenen ülkeler arasında ön sıralarda yer alan Türkiye’de salgının başlamasından hemen sonra başta sağlık, eğitim, iş hayatı ve toplumsal alanda bir takım önlemler gündeme gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı Covid-19 gibi önemli ve etkileri geniş bir kriz bağlamında kriz ve kriz yönetimini kavramsal açıdan incelemek, Covid-19 Pandemisi’nin öncelikle Türk eğitim sistemi olmak üzere olumsuz etkilerini ve bu etkileri azaltmaya yönelik çalışmaları belirlemektir. Araştırmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi kavramsal açıdan ele alınmış, doküman analizi yöntemiyle eğitim alanında pan-

X · Bekir Kul, Zübeyde Kul

demiyeye yönelik alınan tedbirler ve yürütölen çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın sonunda karar alıcılara ve politika geliştiren kişi ve kurumlara yönelik öneriler sunulmuştur.

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Çağdaş organizasyonlar yaşanan krizler ve bu krizlerin sebepleriyle ayrılmaz bir şekilde bağlıdır. Çeşitli sosyal alanlarla etkileşim içerisinde olan kurum ve kuruluşların karmaşıklığının artmasıyla birlikte, var olan krizlerden etkilenme ve yeni krizlerin ortaya çıkma olasılıkları gittikçe artmakta ve krize yol açabilecek nedenler yelpazesi genişlemektedir. Diğer taraftan küresel olayların öngörülemezliği nedeniyle, birçok kurum ve kuruluş krizlerle başa çıkmak için planlar yaparak potansiyel krizler ortaya çıkmadan önce onları öngörmeye çalışmaktadır. Bir kriz meydana geldiğinde ve aniden ortaya çıktığında, kurumlar hayatta kalabilmek için rotayı büyük ölçüde değiştirebilme esnekliğine sahip olmalıdır.

Günümüzde dünyanın gündeminden hiç düşmeyen ve hiç düşmeyecek gibi duran ve geleceğin bilim dalı olarak nitelendirilen kriz yönetimi, doğası gereği diğer bilim dallarıyla örtüşen ve ortak çalışma gerektiren, ihtiyaç duyduğu yeni bilgileri ve yöntemleri alıp kendi alanına eklemeyen bağımsız bir bilim dalıdır.

2020'nin başlarında başlayan Covid-19 krizinin, kriz yönetimi ders kitaplarında örnek vaka olarak işlenmesi beklenmektedir. Salgın döneminde dünyanın dört bir yanındaki kurumlar kapılarını kapatmak ve faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Milyonlarca çalışan hazırlık süreci olmadan aniden evlerinde çalışmaya başlamıştır. Temel hizmet ve gıda gibi sektörler faaliyetlerini devam ettirebilmek için mücadele etmişlerdir.

Krizler farklı sebeplerden ortaya çıkabilir. İş yeri yangını, üst yöneticinin ani istifası ya da ölümü, terör saldırısı, veri ihlali, doğal bir felaket, satış kaybı, itibarın zarar görmesi, maddi ve manevi maliyetlere veya gelirden azalmaya yol açabilir. Öngörülemeyen beklenmedik durumlar için bir süreklilik planı

uygulayan kurumlar olumsuz bir olayın etkilerini azaltabilir. Kriz yönetimi olası bir kriz durumunda uygulanabilir bir iş sürekliliği planına sahip olma süreci olarak açıklanmaktadır. Birçok firma, faaliyetlerine risk analizi yaparak başlamaktadır. Risk analizi, meydana gelebilecek olumsuz olayları belirleme ve meydana gelme olasılıklarını tahmin etme sürecidir. Risk yöneticisi, senaryo tabloları gibi risk modelleriyle simülasyonlar ve rastgele değişkenler çalıştırarak, gelecekte bir tehdidin ortaya çıkma olasılığını, en iyi ve en kötü durum sonucunu ve bu tehdidin gelmesi durumunda şirketin maruz kalacağı zararı değerlendirmektedir. Örneğin, bir risk yöneticisi, bir şirketin faaliyet alanı içinde meydana gelen bir sel olasılığının çok yüksek olduğunu öngörebilir. En kötü durum senaryosu ise, örneğin şirketin bilgisayar sistemlerinin çökmesi ve dolayısıyla müşteriler, tedarikçiler ve devam eden projeler hakkında ilgili verilerin kaybedilmesi olacaktır. Bir risk yöneticisi olası riskler ve etkiler açısından neyle karşıya karşıya olduğunu fark ettiğinde, kriz yönetimi ekibi tarafından gerçeğe dönüşmesi halinde herhangi bir acil durumu içerecek bir plan geliştirilir. Örneğin, sel riskiyle karşı karşıya olan bir şirket, tüm bilgisayar sistemleri için bir yedekleme sistemi oluşturabilir. Böylelikle şirket, verilerinin ve iş süreçlerinin bir kaydına sahip olmaya devam edecektir. Bu şirket yeni bilgisayar ekipmanı satın alırken iş kısa bir süre için yavaşlasa da, operasyonlar tamamen durdurulmayacaktır. Bir kuruluş ve paydaşları kriz yönetimi yaklaşımıyla beklenmedik ve olumsuz gelişmelere hazırlanabilir ve bunlara uyum sağlayabilir.

Krizin harici ve dahili sebepleri olabilir. Bir organizasyonun faaliyetlerini olumsuz olarak etkileyebilecek dış etkenlere örnek olarak doğal afetler, güvenlik ihlalleri veya bir kurumun itibarını zedeleyen yanlış söylentiler verilebilir. Diğer taraftan bir kurum çalışanlar arasında etik, temel değerler, politikalar, kurallar ve düzenlemelerle ilgili katı uyum yönergeleri ve protokolleri uygularsa dâhili bir kriz yönetilebilir, hafifletilebilir veya önlenebilir.

Pandemiyle birlikte ülkemizde ve genel olarak Dünya’da eğitimin nasıl ilerleyeceği sorusu önem kazanmıştır. Covid-19 Pandemisi toplumsal hayatın tüm alanlarını etkilediği gibi eğitim sistemlerini de derinden etkilemiş ve şimdiden kalıcı değişim ve dönüşümlere sebep olmuştur. Bu çalışmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi kavramı literatürden yararlanılarak geniş şekilde ele alınmıştır. Bunun yanında Covid-19 krizi döneminde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen çalışmalar doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmada MEB tarafından hazırlanan, Covid-19 krizine karşı alınan önlem ve tedbirleri içeren resmi yazılar ve mevzuat çalışmaları doküman analizi yöntemiyle taranmıştır. Bu çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırmadan elde edilen bulgulara göre ülkemizdeki öğrenci ölçeğinin boyutu göz önüne alındığında birçok ülkeye göre daha hızlı tepki verildiği, kısa bir sürede sistemli olarak acil uzaktan eğitime geçildiği, uzaktan eğitim için gerekli olan ders içeriklerinin ve dijital materyalin hızla üretildiği, öğrenme kayıplarının en aza indirmek amacıyla telafi eğitimi ve destekleyici faaliyetlerin gerçekleştirildiği görülmüştür. Çalışmanın sonunda karar alıcılar ve uygulayıcılara yönelik öneriler sunulmuştur. Bu araştırmanın ilerleyen süreçte ortaya çıkması muhtemel kriz durumlarıyla başa çıkmaya ve Post-Pandemi dönemi politikalarının belirlenmesi sürecine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmada aşağıdaki sorulara ilgili literatürden ve sahadan elde edilen verilere dayanarak cevaplar aranmıştır:

- Kriz ve kriz yönetimi nedir?
- Pandemi döneminde kriz ve kriz yönetimi kavramsal açıdan değişime uğramış mıdır?
- Türkiye Covid-19 krizini nasıl yönetmiştir?
- Covid-19 Pandemisi’nin Türkiye eğitim sistemine etkileri nelerdir?
- Covid-19 Pandemisi’nin olumsuz etkilerini azaltmak

için alınan önlemler nelerdir? Bu önlemler ne derece etkili olmuştur?

Kriz ve kriz yönetiminin kavramsal açıdan ele alındığı, ayrıca Covid-19 Pandemisi'nin Türkiye eğitim sistemi üzerindeki etkileri ve bu etkileri azaltmaya yönelik çalışmaların incelendiği bu çalışmada doğrudan Millî Eğitim Bakanlığı'nın açık kaynak verileri üzerinde analizler yapılmıştır. Bu çalışma, kriz yönetimini etkin ve doğru yöntemler kullanarak bilimsel esaslara göre yürütmek genelde toplumların ve özelde kurumların göreceği zararı en aza indireceği için büyük önem taşımaktadır.

Kriz yönetimi, bir kuruluşun topluma ve kurumlara zarar verme tehdidinde bulunan büyük bir olayı yönetme sürecidir. Bu çalışmada kriz ve kriz yönetiminin gelişimi ele alınmış, Covid-19 Pandemisi gibi büyük bir krizin eğitim sistemi üzerindeki olumsuz etkileri incelenmiş, kamu idaresinin krize karşı aldığı önlemler bu önlemlerin etki derecesi belirlenmeye çalışılmıştır.

## **BÖLÜM II**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **2.1. Kriz Tanımı ve Niteliği**

Kriz denilince hepimizin aklına yakın zamana kadar öncelikle belki de sadece “ekonomik kriz” durumları gelmekteydi. Ancak son yıllarda dünyanın içine düştüğü farklı alanlardaki “krizler sarmalı” kriz yönetimi anlayışının farklı yönelimler göstermesini zorunlu kılmıştır. İşletme, iktisat, ekonomi, finans, verimlilik ve üretkenlik gibi disiplin ve alanların bir konusu veya müfredatın bir parçası olmaktan çıkan “kriz”in günümüzde daha kapsamlı ve farklı alanlara bakan tanımlarının yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu minvalde kriz veya krizin tek veya evrensel bir tanımı olması gerektiği yaklaşımının karar alıcıları ve uygulayıcıları yanlış yönlendirdiğine şahit olmaktayız. Disipline, paydaşlara, krizin türüne, konumuna, sosyal bağlamına ve diğer faktörlere göre farklılık gösteren birçok kriz ve kriz yönetimi tanımı ve açıklaması vardır.

Bir kriz çeşitli bağlamlarda ortaya çıkabilir. Kriz denilince akla ilk gelen finansal krizler, ekonomide ciddi bir durgunluğun görüldüğü, işletmeler, ekonomik faaliyetler ve genel finansal istikrar üzerinde önemli yansımaları olan, istenmeyen ekonomik gelişmelerdir. Sağlık alanında yaşanan krizler bir hastalığın yaygın bir şekilde ortaya çıkması veya bir pandemi durumu, halk sağlığına ciddi bir tehdit oluşturan ve acil önlemler almayı ve etkisini kontrol altına almayı gerektiren olumsuz durumlardır. İklim değişikliği, ormanların yok edilmesi veya kirlilik gibi çevreye ciddi tehditlerin olduğu, acil önlem alınarak daha fazla zararın önlenmesini gerektiren durumlar çevre krizleri olarak tanımlanmaktadır. Politik kriz ise hükümetin veya politik sistemin ciddi zorluklarla karşı karşıya olduğu, istikrarsızlığa veya liderlik

değişikliklerine yol açabilecek olaylardır. Kurumsal ve toplumsal düzeyde krizler olabileceği gibi bireysel olarak da kriz durumları yaşanabilmektedir. Bu kapsamda bireyin karşılaştığı zorlu ve duygusal olarak zorlayıcı bir durum; hastalık, bir yakınının kaybedilmesi, işten kovulma veya hayati bir karar da krizlere neden olabilir.

Konuşma dilinde kriz terimi, çok çeşitli hoş olmayan durumlar ve zorluklarla bağlantılı olduğundan, çoğunlukla olumsuz bir çağrışıma sahiptir. Kriz, organizasyonlara zarar veren ani, rahatsız edici, genellikle kısa sürede ortaya çıkan, bireylerde korku ve tehdit duygusunu tetikleyen olaylar dizisidir.

Çalışma ortamları açısından düşünüldüğünde; işyerinde bireyler arasında büyük huzursuzluklara yol açan, ani ve beklenmedik olaylar kriz olarak nitelendirilmektedir. Kriz, çalışanları rahatsız eden ve örgütte istikrarsızlığa yol açan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır.

Kriz bir bireyi, grubu, kuruluşu veya toplumu kısmen veya bütün olarak etkileyebilir. Günlük raporlarda, çeşitli mesleki araştırmalarda, girişimcilik ve kurumsallıkla ilgili belgelerde, doğal afetler, çeşitli çatışmalar gibi kurum ve kuruluşları, belirli endüstrileri ve hatta bir şekilde krizlerle bağlantılı olan (veya olmayan) ülkeleri etkileyen daha büyük ve daha küçük oranlardaki krizler hakkında alıntılarla sık sık karşılaşılmaktadır.

Günümüzün birbirine son derece bağlı küresel ekonomisinde, kuruluşlar ticari faaliyetlere yönelik sayısız iç ve dış aksama tehdidiyle karşı karşıyadır. Bazı riskler planlanabilir, izlenebilir ve azaltılabilir; ancak diğer yüksek etkili, tahmin edilmesi zor olaylar daha sık meydana gelmektedir.

İlgili literatürde örgütlerin etkilenebileceği krizlerin ortaya çıkış sebepleriyle ilgili çeşitli tartışmalar yapılmıştır. Tablo 1'de kurumları etkileyebilecek krizlerin çıkış sebeplerine dair örnekler görülmektedir.



**Tablo 1.** *Çalışma ortamlarında krizlerin çıkış sebepleri*

|                                 |                               |  |
|---------------------------------|-------------------------------|--|
| - Gasp                          | - Cinsel taciz                | - İşle ilgili cinayet                                      |
| - Rüşvet                        | - Bilgisayarlarda tahrifat    | - Ürün geri çağırma  |
| - Kurumun dışarıdan yönetilmesi | - Tehlikeli madde sızıntıları | - Kötü niyetli söylenti                                    |
| - Bilgi sabotajı                | - Güvenlik ihlali             | - Sahtecilik   |
| - Ürün tahrifatı                | - Yönetici kaçırma            | - Büyük bir ürün veya hizmeti kesintiye uğratan doğal afet |
| - İşyeri bombalama              | - Personel saldırısı          | - Şirket merkezini yok eden doğal afet                     |
| - Ölümlü trafik kazası          | - Ürün/hizmet boykotu         | - Kurumsal bilgi tabanını yok eden doğal afet              |
| - Terörist saldırı              | - Müşterilere saldırı         | - Kilit paydaşları ortadan kaldıran doğal afet             |
| - Telif hakkı ihlali            | - Tesis patlaması             | - Ani ve hızlı çevre kirlilikleri                          |

Genel olarak, örgütsel krizlerin özellikleri şunlardır:

- Nedenlerin ve etkilerin bilinmediği oldukça belirsiz durumlar olması,
- Meydana gelme olasılığının düşük olması, buna rağmen organizasyon ve organizasyonel paydaşlar için hayati bir tehdit oluşturması (Jackson ve Dutton, 1987; Shrivastava vd, 1988),
- Yanıt vermek ve harekete geçmek için yeterli zamanın olmaması (Quarantelli, 1988)
- Kurum çalışanlarını şaşırtması,
- İyi veya kötü yönde değişimle sonuçlanacak karar veya yargıya ihtiyaç duyan bir ikilem sunması (Aguilera, 1990; Slaikeu, 1990).

İlgili literatürde temel olarak kriz konusunda iki yaklaşım bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar Tablo 2'de görülmektedir.

**Tablo 2.** *Kriz durumlarına yaklaşım*

| <b>Sübjektif Yaklaşım</b>  | <b>Objektif yaklaşım</b>   |
|--|--|
| Sezgiye yönelik bir anlayış hâkimdir. Yönetimin sezgilerine ve algılamasına bağlı olarak krizlerin ortaya çıktığı savunulur. | Kurumları bir sistem olarak ele alır. Bu yaklaşıma göre mevcut sistemin alt sistemlerinden birinin bozulması sebebiyle kriz durumları ortaya çıkmaktadır |

İşyerinde bireyler arasında büyük huzursuzluklara yol açan ani ve beklenmedik bir olaya organizasyon krizi denir. Başka bir deyişle kriz, çalışanları rahatsız eden ve örgütte istikrarsızlığa yol açan herhangi bir acil durum olarak tanımlanmaktadır. Kriz; bir bireyi, grubu, kuruluşu veya toplumu bir bütün olarak etkiler.

Krizin üç ana özelliği tehdit, zaman ve sürpriz olarak özetlenebilir. Krizin tehdit özelliği olası kayıpları ifade etmektedir. Bunu, var olan durum ile arzulan üst hedefler arasındaki farklılık olarak algılamak mümkündür. Zaman, esas olarak bir baskı unsuru olarak ele alınmaktadır. Zaman, mevcut zaman ile karar verilebilecek son an arasındaki farktır. Sürpriz ise organizasyonu rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir.

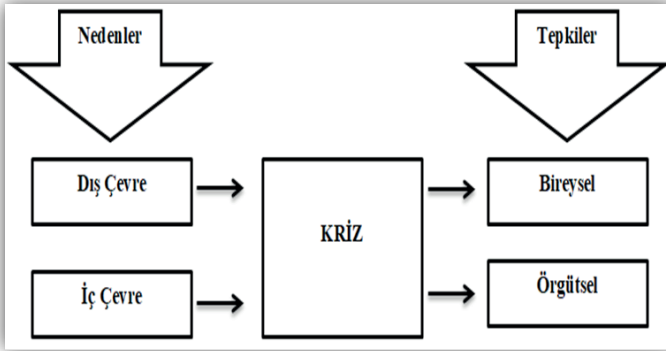
Krizin genel özellikleri şunlardır:

- Kriz, organizasyona zarar veren ani rahatsız edici olaylar dizisidir.
- Kriz genellikle kısa sürede ortaya çıkar.
- Kriz, bireylerde korku ve tehdit duygusunu tetikler.
- Kriz olağandışı (beklenmeyen) bir durumdur.
- Her kriz diğerlerine benzerdir ama aynı zamanda kendine hasır.
- Her tür kriz için uygulanabilecek ortak bir çözüm yoktur.
- Bir krizden bahsedilebilmesi için kurumun önemli amaçlarından birini veya daha fazlasını tehdit eden bir durum olması gerekmektedir.

- Kriz durumunda bir belirsizlik mevcuttur ve durumun hemen ortadan kaldırılma zorunluluğu bulunmaktadır.
- Kriz hızlı bir şekilde müdahale edilmesini gerektiren bir durum olduğu için karar verici durumundaki kişiler üzerinde stres ve gerilime sebep olmaktadır.

## 2.2. Krizin Kaynakları

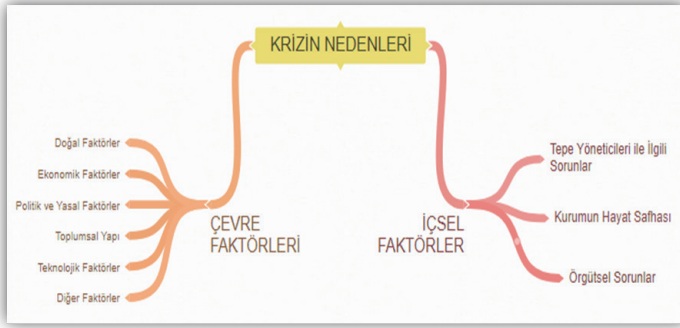
Krizler genel olarak iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bazı krizler ani olarak ve hissettirmeden, diğerleri ise işaretler vererek kendini gösterir. Krize neden olan faktörler, kurum dışı çevre faktörleri ve kurumun kendi yapısal sorunları olmak üzere, genel olarak iki grupta toplanabilir. Şekil 1'de krizin oluşum nedenleri ve krizlere verilen tepkiler görülmektedir.



Şekil 1. Krizin oluşumu

(Kaynak: Tüz,2008)

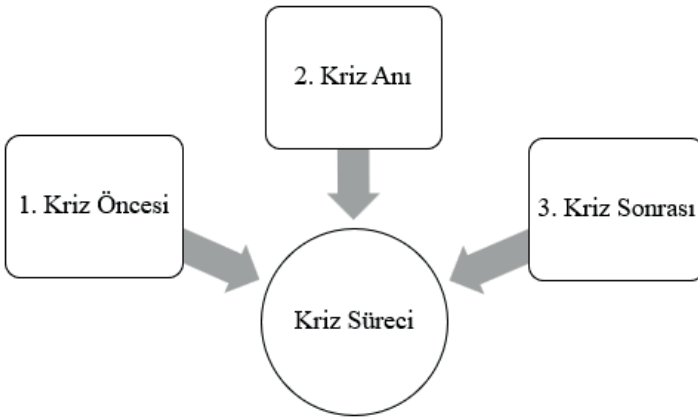
Genel olarak krizler iç ve dış çevreden kaynaklanan sorunlar sebebiyle ortaya çıkmaktadır. Organizasyonların doğrudan sorumlu olduğu ve inisiyatif olarak önleyebileceği dahili sorunlar müdahale edilmezse zamanla büyüyerek örgütsel krizlere dönüşebilir. Diğer taraftan organizasyonların ortaya çıkışından doğrudan müdahil olmadığı ama direkt olarak etkilendiği krizler dış çevreden kaynaklanan krizlerdir. Şekil 2.'de krizin içsel ve dışsal nedenleri ayrıntılı olarak görülmektedir.



Şekil 2. Krizin nedenleri

### 2.3. Kriz Süreci

Kriz yönetimi, çoğu durumda yanlış olarak algılandı-  
ğı gibi sadece krizin ortaya çıkması ve kurumları etkilemeye  
başlamasından sonraki süreçle ilgilenmemektedir. Kriz yöne-  
timinin en temel amacı krizden kaçmak ya da krizi çözmekten  
daha çok öncelikle krizi engellemek, etkisini minimize etmek  
veya krizi başarıyla faydaya dönüştürebilmektir. Şekil 3'te kriz-  
lerin genel olarak izledikleri seyir görülmektedir.



Şekil 3. Krizin seyri

Yöneticiler gelecekteki olası krizleri düşünerek hareket etmeli ve öngörülemeyen olaylarla başa çıkmaya hazırlıklı olmalıdır. Bu nedenle kriz yönetimi; düzenli iç ve dış stres kaynaklarını, ciddi itibar ve kârlılık kayıplarını veya organizasyonun hayatiyetini tehdit eden bu sorunları önceden tahmin etme gerekliliğini ön plana çıkarmakta ve ayrıca olası bu gibi durumlara hazırlık yapmayı içermektedir.

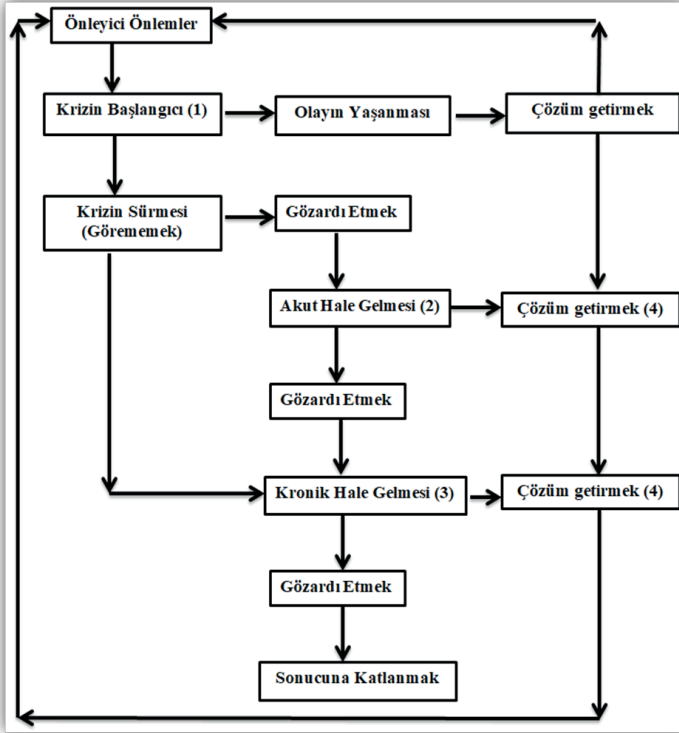
Krizler bilinenin ve düşünülenin aksine aniden ortaya çıkmamakta, genellikle olası sorunları gösteren ve daha önceden eğitilmiş zihinlerin görebileceği uyarı işaretleri vermektedir. Bununla birlikte, metaforik açıdan krizin biyolojik modelle benzerliğini ileri süren araştırmacılar da bulunmaktadır. Şekil 4’de kriz sürecinin aşamaları görülmektedir.

|   |  |
|---|--|
| 1. Örgütsel körelme                             | • Körlük-kuluçka dönemi.                         |
| 2. Harekete geçmeme ve krizi inkâr etme         | • Kendine aşırı güven.                           |
| 3. Yanlış kararlar ve çözümsüzlük               | • Kabul edilir ancak geç kalınmıştır.            |
| 4. Kriz   | • Krize yenik düşme anı, günü kurtarma çabaları. |
| 5. Dağılma, örgütün çökmesi ya da krizden çıkış | • Krizden başarıyla çıkabilir ya da çökebilir.   |

Şekil 4. Kriz sürecinin aşamaları

Örgütsel bağlamda yapılacak bir krizin tanımında, öncelikle “kriz” ve “afet” terimlerini birbirlerinden ayırt etmek gerekmektedir. Geleneksel yaklaşıma göre kriz yönetimi yanğın çıktığında acil müdahaleye karşılık gelmektedir. Bu tür bir yaklaşım kriz yöneticilerinin beklenen bozulmayı ve yıkımdan sonra toparlanmayı ve başarısızlıktan kaynaklanan hasarı sınırlamaya çalışmasını içermektedir. Ancak son za-

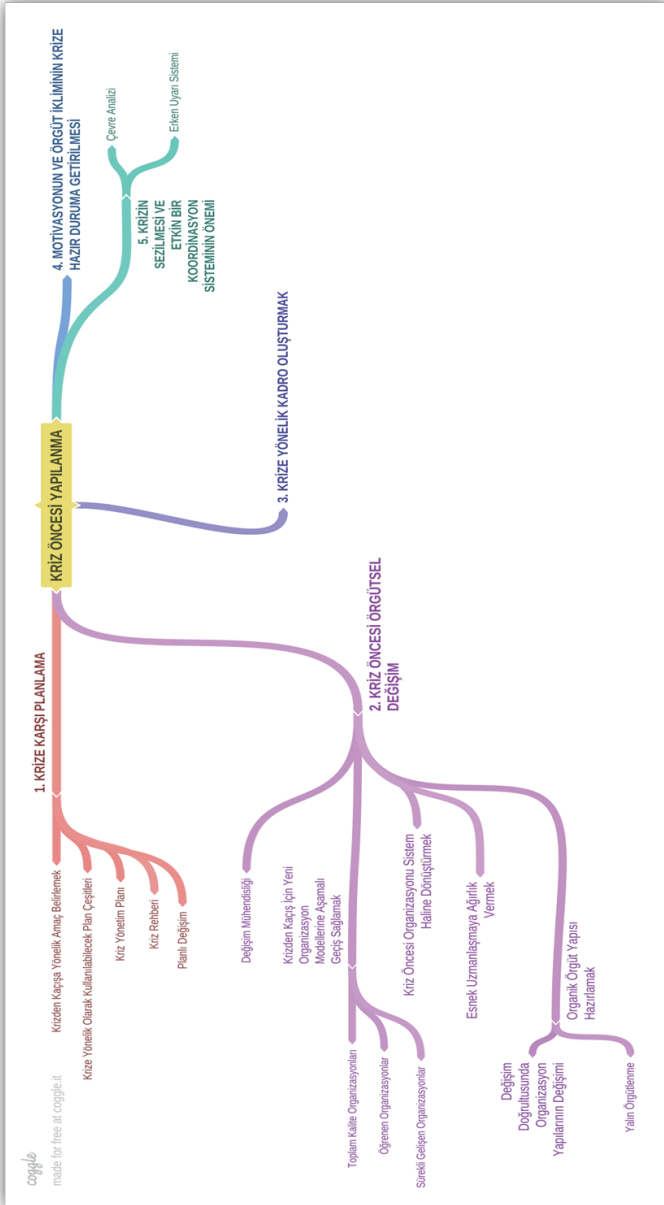
manlarda, kriz yönetimi acil müdahale ile sınırlanan çerçevesini aşarak krizin önlenmesini de içeren geniş bir kapsama kavuşmuştur.



Şekil 5. Kriz süreci ve tepkiler

Krizin başlangıç aşamasında bazı işaretler görülmektedir. Bu işaretlerin bilerek ya da bilinçsiz olarak görülmemesi daha büyük semptomların ortaya çıkmasına sebep olur. Kriz öncesi organizasyonel düzeyde planlamalar yapan kurumlar krizin öncül işaretlerini, bu tür bir yapılanması olmayan kurumlara göre çok erkenden algılayabilirler. Şekil 6'da kriz öncesi kurumsal düzeyde bir planlama örneği görülmektedir.

Şekil 6. Örgütlerde kriz öncesi yapılanma şeması



Yöneticiler bu süreçte hiçbir personeli veya departmanı suçlamadan krizi doğrudan yönetmelidir. Her krizin önceden ya da henüz başlangıç aşamasında fark edilmesi mümkün olmayabilir. Kronik kriz döneminde işaretler daha sık ve yoğunur. Bu aşama “yap ya da bırak” periyodudur ve kriz durumu geç de olsa yönetimi harekete geçirir.

Krizin gelişim dönemi, sinyaller ve işaretlerin giderek yoğunlaştığı bir aşamadır. Krizin gelmekte olduğu ve ortaya çıkacağına dair işaretler bu dönemde gelişmektedir. Bu işaretleri erkenden görmek ve hissedebilmek, kurumların krize karşı erken dönemlerde harekete geçmelerini, böylelikle krizin şiddetinin kabul edilebilir düzeye indirilmesini sağlayacaktır. Krizin gelişim dönemi olağandışı önlemlerin alınmasını gerektirebilir. Bu dönemde kurumlar dış çevreyle, müşterilerle ve ilgili diğer taraflarla olan ilişki ve etkileşime daha duyarlı olmalıdır. Krizin gelişim dönemi üç aşamadan oluşmaktadır:

### Körlük

Kriz durumunun tanımlanması gereken aşamadır. Bu aşamada örgütsel yetersizlikler ve performans düşüklüğü gibi semptomlar görülmeye başlamıştır. Bu işaretleri kriz belirtileri olarak görmeyen kurumlar değişim ihtiyacı hissetmemekte ve önleme çalışmalarını başlatmamaktadırlar.

### Eyleme Geçmeme

Performans düşüklüğü devam ettiği halde yönetim rutin faaliyetlerine devam eder. Değişim yönünde eylemsizlik hali devam ettirilir. Süreçte krizin işaretleri şiddetlenerek artış gösterir. Verimlilik ve nitelikte düşüş yaşanır, harcamalar ve şikâyetler artış gösterir.

### Yanlış Eylem

Bu aşamada işaretler fark edilmeye başlanır, ancak bilinen çözümler uygulamaya sokulur. Değişime uygun eylemlere geçilmez. Performans düşüklüğü devam ettikçe huzursuzluklar ve gerilimler artar (Tüz, 2008).



Kriz durumunun ortaya çıktığı bu aşamada kurumun hissettiği problemlerin şiddeti üst noktalara ulaşmaktadır. Bu seviyede karmaşa ve gerginlik artış gösterir; acil, günlük ve rutin işlere önem verilir. Bu aşama akut ve kronik olmak üzere iki bölüme ayrılabilir.

Bu dönem krizin son aşaması olarak değerlendirilmektedir. Kriz yönetimi yaklaşımını benimseyen kurumlar değişime uygun çözümlerle kriz durumuna son vererek toparlanmayı başlatabilirler. Bu dönemde krizin etkisine giren örgütler dış çevreden farklı düzeylerde etkilenirler. Çözüm veya çözümsüzlük dönemi iç veya dış farklı sebeplerle uzun sürebilir. Bu aşamada kurumlar gerekli hamleleri yapamazlarsa entropi sürecine girebilirler.

#### 2.4. Örgütlerde Kriz Yönetimi

Er ya da geç her kurum bir tür krizle karşı karşıya kalacaktır. Bu alana diğer tüm krizler eklenirse, günümüz iş dünyasında bir krizin “ölüm ve vergiler kadar kaçınılmaz” olduğu kabul edilmektedir (Fink, 1986). Herhangi bir krizde, temel sorunları ele almak ve çözüme yönelik çalışmak için zamanında ve etkili bir şekilde yanıt vermek önemlidir. Kriz yönetimi, kararlar almayı ve sorunların çözümü için önlemler uygulamayı içermektedir. Krizi başarılı bir şekilde yönetme yeteneği hayatta kalma ve felaket arasındaki fark anlamına gelebilir (Spillan, 2003).

Kriz yönetimi bir organizasyonun, olayların kurumsal itibarı üzerindeki olumsuz etkisini sınırlandırmasına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Krizin vereceği potansiyel hasarın niteliği, krizin niteliğine göre değişmektedir. Yine de çoğu durumda bir kriz, sağlığı veya güvenliği, kuruluşun mali durumunu, kuruluşun itibarını veya bunların farklı düzeylerde kombinasyonlarını etkileyebilir. Örnek olarak yıkıcı bir yangın, kuruluşun mali durumunu tehlikeye atan bir kriz olabilir. Ancak yangın mesai saatleri içinde çıkarsa, çalışanlar kendilerini tehlikede bulabileceklerinden yangın sağlık ve güvenliği de tehlikeye atabilir.

Kriz yönetimi, bir krizin neden olduğu hasarı en aza indirmeye çalışmaktadır. Ancak bu açıklama, kriz yönetiminin kriz müdahalesiyle aynı şey olduğu anlamına gelmemektedir. Bunun yerine kriz yönetimi, daha kriz yaşanmadan uygulamaya konulan kapsamlı bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Kriz yönetimi uygulamaları kriz öncesinde, sırasında ve sonrasında devreye girmektedir.

Bir kriz başlamadan önce, kriz öncesi planlama, riskleri belirlemeyi ve ardından bu riskleri azaltmanın yollarını bulmayı amaçlar. Bununla birlikte, kriz yönetimi ve risk yönetiminin iki farklı şey olduğuna dikkat etmek önemlidir. Risk yönetimi, riskleri en aza indirmenin yollarını aramak anlamına gelmektedir. Kriz yönetimi, bir olay meydana geldiğinde yanıt vermenin en iyi yolunu bulmayı içerir. Bu nedenle, risk yönetimi kriz yönetiminin önemli bir parçasıdır, ancak kriz yönetimi olaylara müdahaleyi kapsarken risk yönetimi genellikle kapsamamaktadır.

Riskleri belirlemek ve bu riskleri ve etkilerini en aza indirmenin yollarını planlamak ne kadar önemliyse, herhangi bir öngörülebilir kriz için erken uyarı sinyalleri sağlayabilecek izleme sistemleri kurmak da aynı derecede önemlidir. Bu erken uyarı sistemleri çeşitli biçimler alabilir ve tanımlanan risklere göre büyük ölçüde farklılık gösterebilir. Bazı erken uyarı sistemleri mekanik veya elektronik olabilir. Örneğin, erken uyarı sistemleri finansal ölçütlerden oluşabilir; bir kuruluş, müşterilerinin hisse senedi fiyatlarını izleyerek gelirinde önemli bir düşüş öngörebilir.

Etkili kriz öncesi planlamanın anahtarı, mümkün olduğunca çok sayıda paydaşı sürece dâhil etmektir. Bu şekilde, organizasyonun tüm alanları risk tanımlama ve risk planlama sürecinde temsil edilir. Kurumsal kriz müdahale ekipleri genellikle kuruluşun hukuk, insan kaynakları, finans ve operasyon personelinin temsilcileri içerir. Ayrıca, kriz yöneticisi olarak görev yapacak birini belirlemek de genel uygulamadır. Bir kriz meydana geldiğinde; kriz yöneticisi, kuruluş kriz yö-

netim planına göre organizasyonun yanıtını yönlendirmekten sorumludur. Kriz yöneticisi genellikle aynı zamanda halkla iletişim kurmakla görevlendirilen kişidir. Tablo 3’de 5 farklı alanda krizi önleme faaliyetleri görülmektedir.

*Tablo 3. Krizi önleme faaliyetleri*

|    |  |
|----|--|
| 1. | Stratejik Seviyede Faaliyetler         |
| 2. | Teknik ve Yapısal Faaliyetler          |
| 3. | Değerlendirme ve İnceleme Faaliyetleri |
| 4. | İletişimsel Faaliyetler                |
| 5. | Psikolojik ve Kültürel Faaliyetler     |

Organizasyonel kriz, hem iç hem de dış nedenlerden kaynaklanan ve kurumun varlığını ve daha fazla büyümesini doğrudan tehlikeye atan kısa vadeli, istenmeyen, olumsuz ve kritik bir durum olarak tanımlanabilir (Mitroff, Pauchant ve Shrivastava 2006, Smith 2006). Gelişim hedeflerine kıyasla kurumların hayatta kalmasına öncelik verilmesi gerektiğinde, kriz yönetimi elbette kısa vadeli. Bu nedenle kriz yönetimi, acil durumların özellikleri hesaba katıldığında, ciddi zorluklar içindeki bir kurumun özelliği olan çağdaş stratejik yönetimin özel bir parçasıdır.

#### **2.4.1. Kriz Türleri**

Krizlerin sınıflandırılması ile ilgili olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Kriz bireysel, grupsal, örgütsel ve toplumsal olarak sınıflandırılmaktadır. Toplumsal krizler; politik, kültürel, ekonomik, sağlık, doğal (doğal nedenler) ve bunların kombinasyonları olarak bölümlendirilebilir. Krizlerin birden ve bir anda meydana gelmesi iç ve dış çevrede ani etkilere yol açması anlamına gelir ve bu tür krizlere “ani krizler” denir. Ani krizler hızla ve çok az öngörülebilirlik ile ortaya çıkar. Tüz’e (2008) göre ise kriz olayları uyarı zamanlarına göre ani ve iç içe yayılan krizler olmak üzere iki temel tipe ayrılmaktadır.

### 2.4.2.Kriz Sistemleri

Pearson ve Mitroff (1993) modelinde krizin oluş sebebi beş değişkendeki eş zamanlı bozulmaya bağlanmaktadır. Bunlar; teknik, örgütsel alt yapı, insan faktörü, örgüt kültürü ve duygulardır. Kapsamlı bir şekilde değerlendirildiğinde krizde risk değerlendirmesi beş alt değişkenin yönetim önceliklerini ve birbirleri ile karşılıklı etkileşimlerinin analizlerini içermelidir.

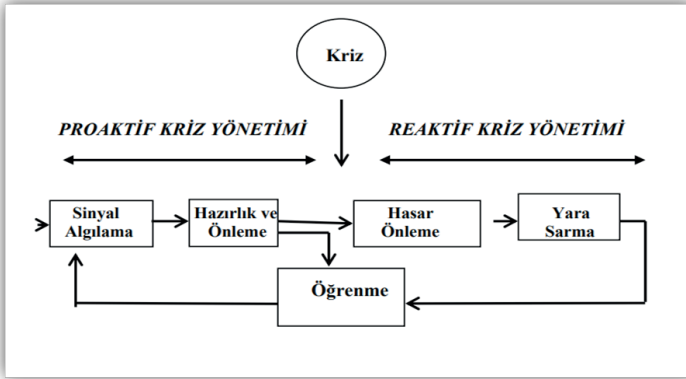
Kriz sistemleri; teknoloji, örgütsel yapı, insan faktörleri, örgüt kültürü ve duyguların birbirleri arasındaki etkileşimi içerir. Teknoloji alt değişkeni; iş için gerekli makine ve ekipmanlar, ürünün ortaya konması ya da hizmet üretimi için gerekli süreci oluşturmaktadır.

Örgütsel yapı alt değişkeni; örgüt içerisindeki formal güç yapısını tanımlayan örgütsel haritayı içerisine almaktadır. Etkili olabilmesi için çalışanların sürekli faaliyetleri, rolleri ve sorumlulukları ile entegre edilmesi gereklidir. Örgüt kültürü alt değişkeni; çoğunlukla görülemez ve sorgulanmadan kabul edilir. Örgütün kültürü ile ilgilidir ve örgüt içinde kabul görülebilir yazılı ve sözlü olmayan kurallar bütünü olarak tanımlanır. Kültür, kör noktaların kaynağıdır. Aynı zamanda iktisadi, güçlü “benzerlik yaklaşımı”nın da kaynağıdır. Bu benzerlik, kültürün ana malzemeleri olan paylaşılan değerler, normlar ve sezgilerden meydana gelmektedir. Eğer anlayıştaki farklılıklara gereken önem verilmezse şirket itibarı kötü yönde etkilenecektir. Bir krizin öngörülemez doğası ve bir kuruluşun yaşayabilirliği üzerindeki potansiyel etkisi nedeniyle, kuruluşların hem krize hem de müdahaleye önceden hazırlanmaları önemlidir.

### 2.4.3.Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz durumu önceden tahmin edilemediği ve müdahale gerektirdiği için şirketlerin krizler ile etkili bir şekilde baş etmesi hem krizlere karşı hazırlıklı olmaları hem de krizi yönetebilme becerilerine ve imkânlarına sahip olmalarıyla mümkündür. Bazı araştırmacılar krizlerin tekrarlanabilir ve önlenemez olabileceği görüşünü savunmuştur (Gephart,

1984; Perrow, 1984), diğerleri ise örgütsel krizleri yönetmenin veya önlemenin yollarını belirlemeye odaklanmıştır (Meyers, 1986; Pauchant ve Mitroff, 1992). Örgütsel krizlere tipik olarak eşlik eden kayıpların derinliği ve genişliği göz önüne alındığında, yalnızca bir örgütü bu tür olaylardan zarar görmeden çeken çabaları etkili olarak tanımlamak gerçekçi değildir. Kriz yönetimi çabaları, faaliyetler sürdürüldüğünde, organizasyonel ve dış paydaş kayıpları en aza indirildiğinde ve edinilen tecrübelerin gelecekteki olaylara aktarılması için öğrenme gerçekleştiğinde etkili olmaktadır.



Şekil 6. Kriz Yönetimi Süreci  
(Kaynak: Tağraf ve Arslan, 2003)

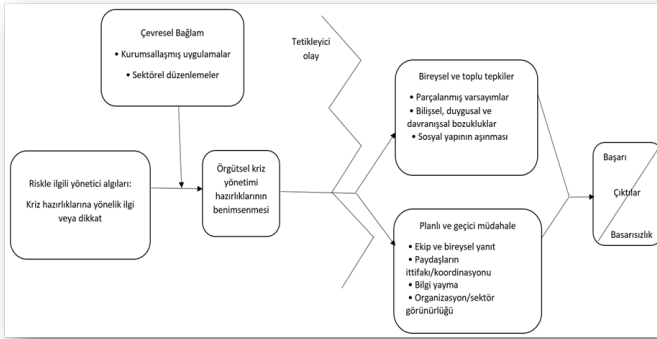
#### 2.4.4. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

İşletme sözlüklerinde, kriz “Uygun ve zamanında ele alınmadığında (veya hiç ele alınmadığında) bir felakete veya felakete dönüşebilecek kritik bir olay veya karar noktası” olarak tanımlanmaktadır. Birçok kurum sahibi, genelde büyük bir krizle başa çıkmak için gerekli hazırlığı yapmamaktadır. Akademik çevrelerde ve iş hayatında son dönemlerde sıklıkla ele alınan kriz yönetimi bu çekiciliğinin yanında kritik değerlendirmeler, yaklaşımlar ve uygulamaya dönük çözümler gibi değerli araçlar da sunmaktadır. Pearson ve Clair (1998), krizin etkili bir şekilde kontrol altına alınmasının ittifaklar

kurmaya, koordinasyonu sağlamaya ve doğru bilgileri paylaşmaya bağlı olduğunu belirtmektedir.

### 2.4.5. Kriz Yönetimi Süreci

Kriz yönetiminin, kriz ortaya çıkmadan çok önce, sakin bir ortamda başlaması, ideal olmalıdır. Kurumsal riskler iyice denetimden geçirilerek içlerinden sorun çıkarma olasılığı büyük olanlar tespit edilir. Bu bölüm, böyle bir denetimin nasıl yapılacağını açıklayacak ve sorun çıkarma olasılığı en yüksek riskleri önem sırasına dizebilmemiz için bir yöntem sunacaktır. Kriz yönetimi süreci psikolojik, sosyal-politik ve teknolojik yapısal perspektifler altında kategorize edilmiştir ve Şekil 7 kriz yönetimi sürecini göstermektedir (Pearson ve Clair, 1998).



Şekil 7. Kriz yönetimi süreci

Kaynak: *Crisis Management (2008), Edited by Arjen Boin*

Şekil 7’de gösterildiği gibi, kriz yönetimi çok boyutlu bir süreçtir. Çevresel bağlam, kriz hazırlıklarına duyulan ilgiyi veya dikkati etkileyen kurumsallaşmış uygulamaları ve endüstri düzenlemelerini içerir. Bu hazırlıklar örgütsel kriz yönetiminin benimsenmesini etkiler. Çevresel bağlam, yönetici algıları ve kriz yönetimi hazırlıkları, bireysel-kolektif tepkilere ve planlı anlık tepkilere yol açar. Bireysel ve kolektif tepkiler, parçalanmış varsayımları, bozulmuş bilişsel, duygusal ve davranışsal tepkileri ve

aşınmış sosyal yapıyı içerir. Bu tepkiler, ekip ve bireysel tepki, paydaşların ittifak-koordinasyonu, bilgi yayma, organizasyon-endüstri görünürlüğüne içeren planlı ve geçici yanıtlarla iki yönlü bir ilişkiye sahiptir. Son olarak, bu değişkenler, kriz yönetiminde başarılı veya başarısız sonuçlara yol açar (Pearson ve Clair, 1998).

Pearson ve Clair (1998), kriz yönetimine dikkat edilmesinin ve gelişmiş kriz yönetimi için hazırlıkların benimsenmesinin yanı sıra kurumsallaşmış uygulamalar ve düzenlemeler önermektedir. Çalışanların sürece katılımlarının sağlanması bu düzenlemeler arasından öne çıkmaktadır. Çalışanın sorumluluğunun artması genelde iyi bir uygulama olarak değerlendirilir. Geçmişte hiyerarşik düzen tarafından bastırılmış bireysel beceri ve çabayı ortaya çıkarılmaktadır. Fakat yetki vermenin zararlı tarafları da vardır. Doğabilecek krizler için nereye bakılacağını bilmek, kriz denetiminin ilk adımıdır. Sonraki adım, bu kriz kaynaklarını analiz etmektir.

*Tablo 4. Kriz yönetimi başarı ve başarısızlık sonuçları örnekleri*

| Kriz Endişesi     | Başarısızlık  | Orta Değerde Sonuçlar   | Başarı  |
|-------------------|---|---|---|
| - Sinyal algılama | - Yaklaşan krizin tüm sinyalleri göz ardı edilir.<br>- Organizasyon tamamen habersiz yakalanır.                         | - Potansiyel kriz sinyalleri organizasyonu alarm aşamasına sokar.   | - Sinyaller erken tespit edilir, böylece uygun tepkiler hayata geçirilir.   |
| - Olay önleme     | - Kriz organizasyon sınırlarının dışına taşar.<br><br>- Dış paydaşlar olumsuz etkilenir.                                | - Organizasyon sınırlarının dışındakiler hafif hasar alır.  | - Büyük etki tamamen organizasyon içinde sınırlıdır.<br><br>- Paydaşların zarar görmesi veya tamamen yıkımla karşılaşmaz. |
| - İşe devam etme  | - Kuruluşun tüm faaliyetleri durur.<br><br>- Kuruluşun tekrar faaliyete geçirilmesinde aksamalar ve gecikmeler yaşanır. | - Krizden en çok etkilenen operasyon alanları geçici olarak kapatılmıştır.<br><br>- Ürün/hizmet üzerinde çok az etki ile işlevsel aksama süresi minimum düzeydedir. | - Kriz sırasında ve sonrasında işler her zamanki gibi sürdürülür.<br><br>- Ürün veya hizmet tesliminde kayıplar yaşanmaz. |

|   |   |   |  |
|---|---|---|--|
| - Öğrenme üzerindeki etkiler              | - Öğrenme gerçekleşmez<br>- Kuruluş, benzer olay meydana geldiğinde aynı hataları yapar.  | - Öğrenme gerçekleşir ancak yayılması noktalıdır.   | - Kuruluş, kriz sonucunda politikaları/ prosedürleri değiştirir.<br><br>- Çıkartılacak dersler gelecekteki olaylara uygulanır.                       |
| - İtibar üzerindeki etkiler               | - Organizasyon uzun süreli olumsuz etkilere maruz kalır.<br>- Sektörün itibarı, organizasyon krizinin bir sonucu olarak zarar görür.<br>- Halk, etkin olmayan kriz yönetiminin bir sonucu olarak örgütü kötü adam olarak algılar. | - Krizin olumsuz etkileri kısa sürelidir.<br>- Halk, kriz yönetimi çabasının ayrıntılarındaki hataları algılar ancak ürünü/hizmeti her zamanki gibi tüketmeye devam eder. | - Organizasyonun imajı, organizasyonun kriz yönetimindeki başarısı ile güçlendirilir.<br>- Örgüt kahraman, ilgili, ilgili ve kurban olarak algılanır |
| - Kullanılabilir kaynaklar bulunmaktadır. | - Kuruluş çabalyor ancak krizle başa çıkmak için gerekli kaynaklardan yoksun  | - Organizasyon, kendisinin ve başkalarının geçici yardımlarıyla ayakta durmaya çalışmaktadır.   | - Kuruluş veya dış paydaşların kaynakları müdahale için hazırdır.  |
| - Karar verme                             | - İç çatışmalar nedeniyle kararlar yavaş alınır.<br>- Kararlar kanıt ve gerçek veri yerine varsayımlara dayalı olarak alınır.   | - Organizasyon dışı kısıtlamalar nedeniyle yavaş ilerlemektedir.  | - Zamanında ve doğru kararlar alındığına dair birçok kanıt vardır.<br><br>- Gerçeklere dayanmaktadır.  |

*Kaynak: Crisis Management (2008), Edited by Arjen Boin*

Kriz yönetimi kritik bir organizasyonel fonksiyondur. Krizi yönetmedeki başarısızlık, organizasyona ve paydaşlara ciddi zarar verebilir, ciddi kayıplara neden olabilir veya iki tarafın varlığını sona erdirebilir. Halkla ilişkiler uygulayıcıları ve iletişim uzmanları, kriz yönetimi ekiplerinin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Dilenschneider'in (2000) The Corporate Communications Bible'da belirttiği gibi, tüm krizler bir organi-



zasyonun itibarını zedelemekle tehdit eder. Bir kriz, bir kuruluşa kötü bir şekilde yansır ve bir dereceye kadar itibara zarar verir.

Etkili kriz yönetimi tehditleri sırayla ele alır. Bir krizde birincil endişe kamu güvenliği olmalıdır. Kamu güvenliğinin ele alınmaması, krizden kaynaklanan zararı yoğunlaştırır. Kamu güvenliği sağladıktan sonra itibar ve mali kaygılar dikkate alınır. Nihayetinde kriz yönetimi, bir kuruluşu ve paydaşlarını tehditlerden korumak ve/veya tehditlerin hissedilen etkisini azaltmak için tasarlanmıştır.

Kriz yönetimi, bir krizin bir kuruluşu ve paydaşlarına verebileceği zararı önlemek veya azaltmak için tasarlanmış bir süreçtir. Bir süreç olarak kriz yönetimi tek bir şey değildir. Kriz yönetimi üç aşamaya ayrılabilir:

- (1) kriz öncesi
- (2) kriz müdahalesi
- (3) kriz sonrası

Kriz öncesi aşama, önleme ve hazırlık ile ilgilidir. Kriz müdahale aşaması, yönetimin bir krize fiilen yanıt vermesi gerektiği zamandır. Kriz sonrası aşamada, bir sonraki krize daha iyi hazırlanmanın yolları aranır ve takip bilgileri de dâhil olmak üzere kriz aşamasında belirlenen faaliyetler yerine getirilir.

#### **2.4.6. Krize Yanıt Sistemleri**

Krize yanıt verme yöntemlerini en genel şekliyle; pasif yöntem ve aktif yöntem olmak üzere ikiye ayrılabilir:

Pasif yöntemlerin aksine, aktif kriz yanıtı endüstriyel çağdan bilgi çağına geçiş için fırsat ortaya çıkarır.

Aktif yanıtın basamakları aşağıdaki gibidir:

- Acil şekilde olarak krizin tespiti ve tanımlanması
- Eğer mevcutsa önleyici faaliyetlerden faydalanılması

- Olanacağı varsa krizin etkisiz hale getirilmesi
- Kriz etkisiz hale getirildiğinde ya da kendiliğinden sona erdiğinde, derhal uygun olan kurtarma planının başlatılması.

Smith (1992), kriz yönetimi ve stratejik yönetimin ortak birçok alanı paylaştığını fakat ikisi arasındaki önemli bağlantıların hiçbir araştırmada detaylandırılmadığını öne sürmektedir. Yaşanılan bir kriz; bir şirketin operasyonlarına belli sınırlamalar getirerek veya şirketin maliyetlerini azaltmasını sağlayarak veya şirketi karlılık artışı sağlayan bir duruma getirerek o şirketin stratejik yönelimlerini değiştirebilir.

Benzer şekilde, kriz şirketi yeni istikametlere yönelmeye zorlayabilir, stratejinin biçimlendirilmesi sırasında bu açılma fırsatlarının farkına varılmaz. Kriz yönetimi ve strateji arasında çevresel koşulların değerlendirilmesi gibi benzerlikler bulunmaktadır. Paydaşların değerlendirilmesi ve üst yönetimin önemli rolü, sorumluluğu ve bağlılığı stratejik planlama ve kriz yönetiminin önemli unsurlarıdır. Her ikisi de planlama sürecinin tasarlama ve uygulama aşamalarında birbirlerinden ayrılmaktadır. Yine her ikisi de seçilmiş olan stratejinin etkisini değerlendiren rutinlerin ve örgütsel öğrenme mekanizmalarının güncellenmesini sağlayan bir dönüşüm sürecini şekillendirmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin bir parçası olarak, kriz yönetimine gerekli önem verilmelidir ve üst yönetim kriz yönetiminin stratejik öneminin farkında olmalıdır. Örgütün sahip olduğu kaynakların güçlülük ve zayıflık bakımından değerlendirilmesi, belirlenen hedeflere ulaşılmasında bir risk değerlemesini içinde bulundurur. Uygulama aşaması her ikisi için de önemli bir aşamadır. Kriz ekiplerinin kurulması ve çalışmalarında onlara yardımcı olunması önemlidir.

Shrivastava ve Mitroff (1987), klasik paydaş analizini sürdüren örgütlerdeki krizlerin paydaşlar üzerindeki etkisi-

ne dikkat çekmektedir. Yönetim, krizin olası sebeplerinden haberdar olduğu sürece, şirketlerin krizlerle mücadele edebilmek için stratejik planlar geliştirebileceklerini ileri sürmektedirler. Bireyler, örgütün stratejik başarılarında olduğu kadar; stratejinin tasarlanması ve uygulanmasında da önemli rol oynamaktadırlar.

Richardson (1994), krize yatkınlığın belirlenmesi ve hazırlık konusunda; strateji, organizasyonel yapı, kurum kültürü ve beşeri kaynaklarının senkronize olarak etkili olduğunu belirlemiştir. Bu nedenle; insan kaynaklarının yönetilmesinin, hem stratejisi sürecinin hem de kriz yönetiminin önemli bir parçası olduğu görülmektedir.

İlgili literatürde başarılı ve başarısız kriz yönetimi örnekleri sıklıkla incelenmiştir. Ancak disiplinler arası görüşlerin sistematik olarak birlikte değerlendirilmediği ve karşılaştırılmadığını öne süren Pearson ve Clair (2008) kriz yönetimini psikolojik, sosyal-politik ve teknolojik-yapısal perspektiflerin varsayımlarından yola çıkan başarısızlık, başarı ve orta düzey sonuçlara ilişkin örnekler sunarak açıklamışlardır.

Tablo 4' te görüldüğü gibi, bir krizin sebep ve sonuçları başarısızlığın işaretleri olarak görülebilir, ancak organizasyonlar etkili bir kriz yönetimi ile bu süreçten başarıyla çıkabilirler. Örneğin, Covid-19 gibi birçok insanın hayatını kaybetmesine yol açan büyük bir sağlık krizi, başarısız öngörülere, anlam oluşturma ve rol yapılandırmasında toplu çöktürelere ve teknolojik altyapının yok olmasına sebep olabilir. Bu kayıplar psikolojik, sosyal-politik ve teknolojik-yapısal çerçevelerin alt üst olmasına neden olacaktır. Ancak organizasyonlar etkili kriz yönetimi stratejileri uygulayarak, bilişsel yeniden düzenlemeler veya bireysel- paylaşılan şemalarda bir dönüşüm yaşayabilir. Krize yönelik davranışsal tepkiler, bireylerin öz bütünlük ve sosyal düzen duygusunu geri kazanmalarına ve aynı zamanda olumlu örgütsel değişim ve gelişmiş örgütsel etkinliklere zemin hazırlayabilir (Bartunek, 1984; Pearson ve Clair, 2008).

### Kriz Yönetiminde Yöneticilerin Önemi

Örgütlerde kriz yönetimiyle ilgili politika ve prosedürlerin varlığı, kriz sürecine hazırlığın yanlış sinyalleri olabilir. Yöneticiler ve örgüt kültürü kriz yönetimi faaliyetlerini desteklemiyorsa, çalışanların risk davranışları kriz yönetimi prosedürleri ve politikalarını ciddiye almayacaktır (Hynes ve Prasad, 1997). Yöneticilerin riskle başa çıkma yetenekleri, organizasyonlarının kurum kültürlerinden etkilenebilir. Yönetici zihniyeti ve kurum kültürü arasındaki uyum, kriz yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. Diğer taraftan üst düzey yöneticilerin algıları, organizasyondaki kriz yönetiminin değeri ve ihtiyacı hakkındaki kültürel inançları da etkilemektedir (Pauchant ve Mitroff, 1992). Yöneticilerin, şirketlerinin krizlerden nispeten bağımsız olduğuna inandığı organizasyonlarda, krize hazırlık ve önleme için daha az plan ve prosedür olması beklenir. Kriz hazırlıklarının düzenlenmediği sektörlerdeki pek çok üst düzey yönetici, kriz yönetiminin ve erken müdahalenin önemini kavrayamamaktadır (D'Aveni ve MacMillan, 1990; Dutton ve Duncan, 1987). Düzenlenmiş veya kriz yönetimi uygulamalarının kurumsallaştığı sektörlerde de, müdahale programlarının etkili olması için kriz yönetimi yönetici algıları ve kültürel çevre tarafından desteklenmelidir.

#### **2.4.7. Kriz Yönetimi ve İletişim**

Bir kriz halk sağlığını veya güvenliğini etkiliyorsa, kriz yöneticisi mümkün olan en kısa sürede kamuoyuna açıklama yapmalıdır. Kamusal bir krizde, basın kaçınılmaz olarak yorum için çalışanları arayacaktır. Ayrıca kuruluşun çalışanlarının, kimin basınla konuşma yetkisinin olup olmadığını önceden bilmeleri önemlidir. Basınla konuşmasına izin verilen çalışanlar, bunu kriz yöneticisinin söyledikleriyle tutarlı bir şekilde yapmalıdır. Kriz yatıştıktan ve iş normale dönmeğe başladıktan sonra, kriz yöneticisi, kurtarma çabalarının ilerlemesini değerlendirmek için, özellikle hukuk ve finans departmanlarından personeller olmak üzere, kriz yönetimi

ekibinin üyeleriyle görüşmeye devam etmelidir. Aynı zamanda, kriz yöneticisinin mevcut durumdan haberdar olmalarını sağlamak için kilit paydaşlara en son bilgileri sağlaması gerekecektir. Bir krizin ardından, kriz yönetimi ekibinin, planın ne kadar iyi çalıştığını ve kriz sırasında öğrenilenlere dayanarak planın hangi yönlerinin revize edilmesi gerektiğini değerlendirmek amacıyla kuruluşun kriz yönetim planını yeniden geçirden geçirmesi de önemlidir.

Krize yönelik planlama ve hazırlık, kriz ekiplerinin kriz durumunda daha hızlı tepki vermesini ve daha etkili kararlar alınmasını sağlamaktadır. Kriz yönetim planı (KYP), bir taslak değil, bir referans aracıdır. Bir KYP, önemli iletişim bilgilerinin listelerini, bir krizde tipik olarak ne yapılması gerektiğine dair hatırlatıcıları ve kriz yanıtını belgelemek için kullanılacak formları içermektedir. KYP, bir krizin nasıl yönetileceğine dair adım adım yönlendirme yapan bir kılavuz değildir. KYP krizle ilgili görev ve sorumlulukları önceden belirlemek, bazı bilgileri önceden bir araya getirmek ve bir referans kaynağı gibi hizmet ederek organizasyona zaman kazandırmaktadır (Barton, 2001; Fearn-Banks, 2001). Görev ve sorumlulukların önceden belirlenmesi bir kriz ekibi kurmanın ön şartıdır. Ekip üyeleri bir kriz sırasında hangi görev ve sorumluluklara sahip olduklarını bilmelidir.

Barton (2001) kriz ekibinin ortak üyelerini halkla ilişkiler, hukuk, güvenlik, operasyonlar, finans ve insan kaynakları olarak tanımlamaktadır. Bununla birlikte, ekip üyelerinin hangi birimlerden alınması gerektiği krizin niteliğine göre değişecektir. Örneğin, kriz bilgisayar sistemleriyle ilgiliyse bilgi teknolojileri biriminden uzmanlar gerekli olacaktır. Ekip, bir krizde gereken temel görevleri kimin yapacağına önceden karar verdiği için zamandan tasarrufu sağlamış olacaktır.

Augustine (1995), planların ve ekiplerin hiç test edilmedikleri takdirde çok az değerli olduklarını belirtmektedir. Bu gibi durumlarda yönetim, denenmemiş bir kriz yönetim pla-

nının işe yarayıp yaramadığını veya kriz ekibinin beklentileri karşılayıp karşılayamayacağını bilemeyecektir.

Mitroff, Harrington ve Gai (1996), ekip üyelerinin bir kriz durumunda doğru ve hızlı karar verme yeteneklerinin geliştirilebilmesi için eğitimin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Daha önce belirtildiği gibi, bir KYP yalnızca genel bir kılavuz görevi görmektedir. Her kriz, kriz ekiplerinin yeni ve duruma özel karar vermelerini gerektiren benzersiz vakalardır.

Kriz ekibi eğitiminin önemli bir bileşeni sözcülerin eğitilmesidir. Örgüt üyeleri bir kriz sırasında basın karşısında konuşmaya hazırlıklı olmalıdır. Lerbinger (1997) ve Ferran-Banks (2001) çalışmalarında kriz durumlarında basınla ilişkilerin önemini vurgulamaktadırlar. Kriz durumu ortaya çıkmadan önce ilgili personel medya eğitimi almalıdır. Halkla ilişkiler departmanı basından gelen soruları ele almaya hazırlanmada kritik bir rol oynayabilir. Halkla ilişkilerin medya ilişkileri unsuru, kriz yönetiminde oldukça değerli bir beceridir. Halkla ilişkiler personeli, çoğu durumda kriz sırasında sözcü olmadıkları için eğitim ve destek sağlayabilir.

Kriz yöneticileri bir kriz sırasında kullanılacak mesajları önceden çalışmalıdır. Kriz ekibi yöneticileri kriz durumlarında verecekleri mesajları içeren şablonlar oluşturmalıdır. Bu şablonlar, üst yönetimin açıklamalarını, haber bültenlerini ve internet sitelerinde yapılacak açıklamaları içermektedir. Halkla ilişkiler departmanı personeli bu mesajların taslağının hazırlanmasına yardımcı olabilir. Hukuk departmanı daha sonra mesajların kullanımını önceden onaylayabilir. Belirli bilgiler basitçe eklendiğinden ve mesajlar bir web sitesinde gönderildiğinden ve/veya kullanıma sunulduğundan, kriz sırasında zamandan tasarruf edilir.

Bir kuruluş kriz için ayrı bir web sitesi oluşturabilir veya mevcut web sitesinin bir bölümünü kriz için belirleyebilir. Taylor ve Kent'in (2007) araştırmaları, önceden hazırlanmış kriz web sitelerine sahip olmanın, bir kriz sırasında internet kullanmak için en iyi uygulama olduğunu göster-

miştir. İnternet sitesinin krizden önce tasarlanması kriz ekibinin bir kuruluşun karşılaşacağı kriz türlerini ve web sitesi için ihtiyaç duyulan bilgi türlerinin belirlenmesini gerektirir. Örneğin, tüketim malları üreten herhangi bir firmanın, geri çağırılmayı gerektirecek bir ürünün krize sebep olması muhtemeldir. Basın da dâhil olmak üzere paydaşlar bir kriz anında internete yöneleceklerdir.

Kriz tepkisi, kriz ortaya çıktıktan sonra yönetimin yaptıkları ve söyledikleridir. Halkla ilişkiler, kamuoyuna verilen mesajların geliştirilmesine yardımcı olarak kriz müdahalesinde kritik bir rol oynamaktadır. Birçok araştırmada kriz tepkisi incelenmiştir. Genel olarak bu tepki iki bölümde ele alınmaktadır:

Uygulayıcı deneyimleri ve akademik araştırmalar, bir kriz ortaya çıktığında nasıl yanıt verileceği konusunda net bir yönergeler seti oluşturmak için bir araya gelmiştir. İlk kriz müdahale yönergeleri üç noktaya odaklanır:

- Hızlı olmak,
- Doğru olmak
- Tutarlı olmaktır.

Hızlı olmak oldukça basittir ve kriz meydana geldikten sonraki ilk saat içinde yanıt verilmesini ifade eder. Hızlı hareket etmek, kriz yöneticilerine kısa sürede bir mesaj hazırlamaları için büyük bir baskı kaynağıdır. Bu gibi durumlar önceden yapılan hazırlıkların ve yapılandırılmış şablonların değerini göstermektedir. Hızlı hareket etmek krizin arka planının açıklanması ihtiyacının gereğidir. Gerçekte, krizin seyrinin organizasyon tarafı, yönetimin kriz hakkında paydaşlarına iletmek istediği kilit noktadır. Bir kriz meydana geldiğinde, insanlar ne olduğunu bilmek isterler. Kriz uzmanları genellikle bir krizin sebep olduğu bilgi boşluğuna değinmektedirler. Bu noktada basın, bilgi boşluklarını doldurma görevini üstlenecek ve krize dair ilk bilgilerin önemli bir kaynağı olacaktır.

Krizi yaşayan kurumlar basınla etkileşime geçmezlerse, diğer insanlar konuyla ilgili medyaya konuşacaktır. Bu kişiler yanlış bilgilere sahip olabilir veya krizi organizasyona saldırmak için bir fırsat olarak kullanmaya çalışabilirler. Sonuç olarak, kriz yöneticilerinin hızlı bir yanıt vermesi gerekir. Erken bir yanıt çok fazla “yeni” bilgi içermeyebilir, ancak kuruluşun kendisini bir kaynak olarak konumlandırmasını ve kriz hikâyesinin kendi yönünü sunmaya başlayacaktır (Arpan ve Rosko-Ewoldsen, 2005; Carney ve Jordan, 1993; Hearit, 1994)

İyi bir kriz hazırlığı, kriz yöneticilerinin hızlı yanıtlar vermesini kolaylaştırır. İnsanlar ne olduğu ve bu olayın kendilerini nasıl etkileyebileceği hakkında doğru bilgiler almak isterler. Bir krizde zaman baskısı nedeniyle, yanlış bilgi riski vardır. Bilgi konusunda hatalar varsa, bunlar düzeltilmelidir. Bununla birlikte, bilgideki yanlışlıklar bir organizasyonu tutarsız gösterecektir. Bir organizasyonun kriz anında yetersiz görünmemesi için yanlış ifadeler düzeltilmelidir. Bir krizde tek sesle konuşma felsefesi, doğruluğu korumanın bir yoludur. Tek sesle konuşmak, kriz süresince kuruluş adına yalnızca bir kişinin konuştuğu anlamına gelmemektedir. Kriz bir günden fazla sürerse, bir kişinin bir kuruluş adına konuşmasını beklemek fiziksel olarak imkânsızdır (Barton, 2001).

Bir kriz durumunda basın açıklamalarında genellikle birden fazla kaynaktan bilgi akışı gerçekleşmektedir. Bu durum olumsuzluklara sebep olabilir. Bazı çalışmalarda halkla ilişkiler departmanının “kriz sözcüsü” olmaktan çok destekleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır. Farklı kişilerin tutarlı bir mesaj iletebilmesi için kriz ekibinin bilgi paylaşması gerekmektedir. Sözcüler, aynı bilgiler ve kuruluşun mesajlarda iletmeye çalıştığı kilit noktalar hakkında bilgilendirilmelidir. Halkla ilişkiler departmanı, sözcülerin hazırlanmasında etkili olmalıdır. Bu durumda ideal olan, potansiyel sözcülerin eğitilmesi ve herhangi bir krizden önce medya ilişkileri becerilerini uygulamalı olarak geliştirmelerinin sağlanmasıdır. Bu durumda bir kriz sırasında yoğunlaşması gereken yer,



medyanın krizi nasıl ele alacağından daha çok iletilecek kilit bilgiler üzerinde olacaktır. Hız ve doğruluk, kamu güvenliğinde önemli bir rol oynar.

Kamu güvenliği söz konusu olduğunda, insanların kendilerini korumak için neler yapmaları gerektiğini bilmeleri önem arz etmektedir (Sturges, 1994). Örneğin, insanlar bir kimyasal sızıntıda evlerinde alacakları güvenlik önlemleriyle ilgili bilgileri hızlıca almalıdır. Yavaş veya yanlış bir bilgilendirme, yaralanma ve muhtemelen ölüm riskini artırabilir. Hızlı eylemler, krizin organizasyonun kontrolü altında olduğunu göstererek daha fazla hasarı önleyecek ve itibarı koruyarak paradan da tasarruf sağlayacaktır. Ancak bilginin yanlışlığı hızlı hareket etmeyi anlamsız hale getirecektir.

Yanlış bilgi akışı kamu güvenliğine yönelik tehditleri azaltmak yerine artırabilir. Krizlere büyük ilgi gösteren basın, geniş kitlelere hızlı bir şekilde ulaşmak için çok kullanışlı bir yoldur. Bu nedenle, kriz müdahalesi konusunda çalışan akademisyenler medya ilişkilerine büyük önem vermektedir. Medya ilişkileri, kriz yöneticilerinin çok çeşitli paydaşlara hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır.

Kamu güvenliği söz konusu olduğunda mesajı hızlı bir şekilde ve mümkün olduğunca çok kişiye iletmek gerekmektedir. Basının ulaştığı kitlenin bir kısmı hedef kitle olmayacaktır, ancak krizin ilk aşamasında hız ve erişim önem sırasında üst seviyelerdedir. Kriz yöneticilerinin paydaşlara ulaşmak için kullanabileceği ve kullanması gereken tek kanal basın değildir. Web siteleri, intranet siteleri ve toplu bildirim sistemleri, basına büyük katkılar sunmakta ve hızlı yanıt verilmesine yardımcı olmaktadır. Kriz yöneticileri, bir web sitesinde duyurulması gereken bilginin büyük bir kısmını doğrudan ve hızlıca aktarabilir. Hedef kitlenin tamamı web sitesini kullanmayabilir, ancak web tabanlı iletişim kriz müdahalesine dâhil edilmelidir.

İlk kriz bilgilendirmesi, krizden sonraki ilk saat içinde yapılmalı ve doğruluğu kontrol edilmelidir. İçerik, ilk kriz

müdahalesinde nelerin kapsama alındığını ifade etmelidir. İlk mesaj, kamu güvenliğine yardımcı olmak için gereken her türlü bilgiyi sağlamalı, olanlarla ilgili temel bilgileri vermeli ve mağdurlarla ilgili endişeleri ifade etmelidir. Ayrıca kriz yöneticileri, sözcüler arasında tutarlı bir mesaj olması için gayret göstermelidir.

#### 2.4.8. Kriz Sonrası Yönetim

Kriz sonrası yönetimin 3 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar Tablo 5'te ayrıntılı olarak gösterilmiştir.

Tablo 5. Kriz sonrası yönetimin aşamaları

| Aşama  | Yapılması Gerekenler/ Müdahaleler  | İkincil Faaliyetler / Örnekler   |
|--|--|--|
| 1. Aşama<br>Kriz Sonrasının Gözden Geçirilmesi | Bir kriz yönetim planı sonrası, kriz ekibi kendi etkinliğini değerlendirir. Bu anlamda kriz yönetim planı, yaşanan ve sürekli bir doküman olmalıdır. | <u>Uçak Kazası:</u> Her şeyden önce konuya yönelik ilginizi gösterin. Örneğin “kazayı bu sabah öğrendik ve kaza hakkında her şeyi öğrenmeye çalışıyoruz.” Bildiğinizden emin olun. Eğer detaylar yoksa durumu anlayın ve hemen yetkililere ulaşın.<br><u>Hırsızlık:</u> Herhangi bir hırsızlık olayında dürüst olmak ve ayrıntıları medyaya aktarmak önemlidir(özellikle polis raporlarını.) Ancak asla yorumlanmamalıdır. Bu durumun nadir bir durum olduğu üzerinde durulmalıdır. Olayın bir talihsizlik olduğunu söyleyin.<br><u>Doğal Afet:</u> Fırtına vb. olaylarda soğukkanlı olun ve ilgili kişileri güvenlik altına alın. Benzer şekilde nadir bir durum olduğu üzerinde durun. Talihsizlik olduğunu söyleyin.<br><u>Savaş veya Askeri Çatışma:</u> Bu senaryo diğerlerinden farklıdır. Şirketin kontrol imkânı yoktur. Bilgi almaya çalışın. Hiç kimsenin veya şirketin garanti altında olmadığını unutmayın. Seyahat acentelerinin turları nasıl planladıklarına bakın. Bu yol gösterici olacaktır. |

|   |  |  |
|---|--|--|
| 2. Aşama<br>Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak   | Kriz sonrası yapılacak ilk iş durum analizine yönelik bir toplantı düzenlemektir. Bu toplantının gündeminde genel olarak kriz sonrası faaliyet ölçeğini ve amacını belirlemek yer alır.  | <p><u>A) Kriz Sonrası Faaliyet Ölçeğini Belirlemek</u><br/>Kriz sonrası faaliyet ölçeğini belirlemek için, öncelikle kurumun içinde bulunduğu durumun analizi yapılmalıdır. Maliyet muhasebesi sistemine göre maliyetler düzenlenerek, finansal yapı ve karlılık düzeyi ortaya konmalıdır. Bu durum doğrultusunda yeni faaliyet ölçeği belirlenmelidir. Varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme, ortaklığa girme gibi çeşitli yöntemlerden hangisinin tercih edileceği kararlaştırılarak, uygulamaya geçilmelidir.</p> <p><u>B) Kriz Sonrası Durum Doğrultusunda Yeni Amaç Belirlemek</u><br/>Faaliyet ölçeği belirlemesinden sonra, ölçek doğrultusunda yeni amaç belirlenmelidir. Amaç, genel çizgileriyle sonuçlara yönelik olmalıdır. İlk aşamada çok ayrıntılara inerek zaman kaybetmeye gerek yoktur. Belirlenen amaçlar, düzenli aralıklarla gözden geçirilerek revize edilip uygulanacaktır. İzleyen zaman dilimlerinde amaçların alt basamakları kademeli olarak zorlaşacak şekilde oluşturulmalıdır.</p>   |
| 3. Aşama<br>Kriz Öncesi Yönetim Yapısına Dönmek | Kriz öncesi yönetim yapısına dönerken, öncelikle kriz aşamasında aktif rol almış kişilere teşekkür edilmelidir. Eleştirilecek noktalar varsa, bireysel eleştiri yapılması uygundur. Öte yandan, merkezi yapılanmadan uzaklaşarak, diğer kriz öncesi şartlar sağlanmalıdır. | <p><u>A) Merkezi Yapılanmadan Uzaklaşmak</u><br/>Kriz dönemindeki merkezi yapılanma değiştirilerek, yerinden yönetime geçilmesi ve karara katılım sağlanmalıdır. Ekip çalışması sistemi yeniden kurulmalıdır. Denetimin yoğunluğu azaltılarak, örgüte esneklik getirilmelidir. Yaratıcılığa yönelik yeni bir motivasyon sistemi kurulmalıdır.</p> <p><u>B. Diğer Kriz Öncesi Şartları Sağlamak</u><br/>Olağan yapıya dönerken, hemen sağlanması gereken faktörler şunlardır:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kriz ekibi hazırlamak: Kriz döneminde yaratıcı özelliğini kanıtlamış olan kişilerden, yeni bir kriz ekibi hazırlanmalıdır.</li> <li>- Erken uyarı sistemini kurmak: Çevredeki, endüstri kolundaki ve yan sanayideki gelişmeleri izlemek üzere, erken uyarı sistemi yeniden kurulmalıdır.</li> <li>- Planlı değişim yapmak: Değişimin zamanlamasını kaçırmadan, planlı değişim yapılmalıdır. Karı sürekliliği artıran bir eğri şekline getirmek için gerekli önlemler alınmalıdır.</li> <li>- Eğitime yatırım yapmak: Bir sonraki krize kadar, elemanların düzeyini yükseltmek amacıyla, eğitime yatırım yapılmalıdır.</li> </ul> |

(Kaynak: Tüz, 2008)

Halkla ilişkiler, iletişim ve pazarlama alanında çalışan bir dizi araştırmacı, krizlerin organizasyonlarda sebep olduğu itibar zedelenmesinin nasıl onarılacağı üzerine odaklanmışlardır. Benoit (1995), itibar onarımını ele alan farklı araştırma geleneğinden stratejileri analiz etmiş ve bunları sentezlemiştir.

İtibar onarımının krize müdahale aşamasında, kriz sonrası aşamada veya her ikisinde de kullanılabileceği unutulmamalıdır. Tüm krizler itibar onarım çabalarına ihtiyaç duymayabilir. Çoğu zaman öğretici bilgiler ve endişe ifadeleri itibarı korumak için yeterli olabilmektedir. Güçlü bir itibar onarım çabası gerektiğinde, bu çaba kriz sonrası aşamaya taşınacaktır veya kriz yöneticileri itibar endişelerini gidermek için kriz sonrası aşamaya kadar bekleme esnekliğine sahip olabilirler. İtibar onarım stratejilerinin bir listesinin tek başına çok az faydası vardır.

Genellikle insanlar olayın sorumluluğunu kriz durumuna ya da ilgili kişiye atfederler. Atıflar duygulara sebep olur ve bu insanların olaya dâhil olanlarla nasıl etkileşime girdiğini etkiler. Krizler olumsuzdur (hasar veya hasar tehdidi yaratır) ve genellikle anidir, bu nedenle sorumluluk yüklemelerine neden olurlar. İnsanlar ya krizde ya da durumda örgütü suçlarlar. İnsanların örgütü suçlaması öfke oluşmasına ve örgüte karşı olumsuz tepkilere neden olur.

Kriz yöneticileri, bir krizin itibar tehdidini değerlendirmek için iki aşamalı bir süreç izler. İlk adım, temel kriz tipini belirlemektir. Bir kriz yöneticisi, basın ve diğer paydaşların krizi nasıl tanımladığını dikkate alır. İkinci adım, kriz geçmişinin ve önceki itibarın yoğunlaştırıcı faktörlerini gözden geçirmektir. Bir kuruluşun benzer kriz geçmişi varsa veya olumsuz bir geçmiş itibarı varsa, itibar tehdidi artış gösterecektir. Bir dizi deneysel çalışma, kriz geçmişinin ve önceki itibarın (Klein ve Dawar, 2004) yoğunlaşan değerini belgelemiştir.

Kriz sonrası aşamada, kuruluş her zamanki gibi rutin işleyişe geri dönmektedir. Bu dönemde kriz artık yönetimin ilgi odağından çıkmıştır ancak ihtiyatlı davranmaya devam

etmek yerinde olacaktır. Daha önce belirtildiği gibi, kriz sonrası itibar onarımı bu aşamada devam ettirilebilir veya başlatılabilir. Neyin işe yaradığını ve neyin iyileştirilmesi gerektiğini görmek için kriz yönetimi çabalarının değerlendirilmesi gerekir. Aynı şey egzersizler için de geçerlidir.

Krizler olumsuz/tehdit olarak başlasa da, etkin kriz yönetimi hasarı en aza indirebilir ve bazı durumlarda bir organizasyonun kriz öncesinden daha güçlü bir şekilde ortaya çıkmasına izin verebilir. Ancak krizler bir organizasyonu iyileştirmenin ideal yolu değildir. Ancak hiçbir kuruluş bir krizden muaf değildir, bu nedenle herkes krize hazırlanmak için ellerinden gelenin en iyisini yapmalıdır. Bu girdi, etkili bir kriz yönetimi programına dâhil edilebilecek bir dizi fikir sağlar.

## 2.5. Covid-19 Krizi ve Eğitime Yansımaları

Doğal afetler, salgın hastalıklar ve iki dünya savaşı gibi krizlerin üstesinden gelen insanoğlu, bu felaketlerden dersler çıkarmış ve bu tecrübelerine dayalı önlemler alarak yaşamına devam etmiştir. Tarihsel süreçte 2009/2010 yılındaki H1N1 domuz gribi salgını, 1957/1958 yılları arasındaki Asya gribi, 1918/1919 yılları arasındaki İspanyol gribi gibi birçok salgın hastalık görülmüştür (WHO, 2020a). Hava koşulları, doğa olayları ve güvenlik gibi nedenlerle her yıl dünya genelinde okullar belirli sürelerle kapatılabilmekte ve bu süreçte eğitim kesintiye uğrayabilmektedir. 2019 yılında ABD'nin Kaliforniya eyaletinde özellikle yangınlar ve diğer hava olayları nedeniyle okullar 10-14 gün kapalı kalmış ve okulların kapanmasından yaklaşık 1,2 milyon öğrenci etkilenmiştir. 2005 yılında Pakistan'da meydana gelen deprem nedeniyle okullar yaklaşık üç ay kapalı kalmıştır. Ancak yayılım hızı ve etki alanı açısından bakıldığında Covid-19 insanlığa büyük ve benzersiz bir meydan okuma olarak değerlendirilmektedir.

Kuşkusuz günümüzde başta ulaşım, altyapı ve lojistik alanındaki teknolojik gelişimler hastalığın tüm dünyada hızlıca yayılmasına zemin hazırlamıştır. Bu yayılım hızı ve geniş

etki sahası tüm dünyada birçok alanda kısıtlamaları, düzenlemeleri ve değişimleri zorunlu kılmıştır.

Covid-19 salgını eğitimin tüm dünyada beklenmedik şekilde aniden kesintiye uğramasına neden olmuştur ve salgının başlamasıyla birlikte okul öncesinden yükseköğretime kadar okul tabanlı yüz yüze öğrenmeden, ev tabanlı uzaktan öğrenmeye hızlı bir geçiş yaşanmıştır. BM'ye (2020) göre iki yüzden fazla ülkede, 1,5 milyardan fazla sayıda öğrenci bu kriz durumundan etkilenmiştir.

Türkiye, Covid-19 nedeniyle okullarını kısmen veya tamamen kapatma kararı alan ülkelerden biridir. Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) Türkiye'de ilk vakanın görüldüğü 11 Mart 2020 tarihinin ardından eğitime 15 gün ara vermiş; 23 Mart tarihi itibarıyla MEB ve Yükseköğretim Kurulu'nun aldığı ortak karar ile temel eğitimden yükseköğretime kadar tüm seviyelerde okullar yüz yüze eğitime kapatılmış ve eğitim faaliyetleri uzaktan devam ettirilmiştir. Milli Eğitim Bakanı Ziya Selçuk Nisan 2021'de yaptığı bir açıklamada küresel salgın döneminde Türkiye'nin okullarını en uzun süre kapalı tutan ilk beş ülkeden biri olduğunu dile getirmiştir (MEB, 2021a). 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında tam kapanma yerine sınıf düzeyinde karantina önlemlerine başvurulmuştur.

### 2.5.1. Eğitimde Kriz Durumu

Eğitimsel kriz yönetimi, eğitim sistemlerinde ortaya çıkan ani olaylar, acil durumlar veya beklenmedik sorunlara başa çıkmak için alınan önlemler ve uygulamalardır. Bu tür krizler, doğal afetler, salgın hastalıklar, terör saldırıları, öğrenci şiddeti, öğretmen grevleri gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Bu krizler, öğrencileri, öğretmenleri, personeli ve eğitim kurumlarını olumsuz etkilemektedir. Şekil 8'de eğitim alanında gerçekleşmesi muhtemel kriz durumlarının kaynakları görülmektedir.



Şekil 8. Eğitimsel krizlerin kaynakları

Eğitimsel kriz yönetimi oldukça önemlidir çünkü krizler eğitim kurumlarını, öğrencileri, öğretmenleri ve eğitim topluluğunu olumsuz etkileyebilir. Kriz anlarında etkili bir kriz yönetimi, zararın en aza indirilmesi, toplumda güvenin sağlanması ve normal eğitim sürecinin hızlı bir şekilde yeniden başlamasına yardımcı olabilir.

Eğitimsel kriz yönetimi, aşağıdaki önemli unsurları içermektedir:

- Hazırlık: Eğitim kurumları kriz anında etkili bir şekilde tepki verebilmek için önceden planlar yapmalıdır. Acil durum planları oluşturulmalı ve personel, öğrenci ve velilere bu planlarla ilgili bilgi verilmelidir.
- İletişim: Kriz anında etkili ve güvenilir iletişim büyük önem taşır. Velilere, öğrencilere ve personel üyelerine sürekli ve doğru bilgi akışı sağlanmalıdır.
- Psikososyal Destek: Krizler, öğrencilerin ve eğitim personelinin psikolojik durumunu etkileyebilir. Bu nedenle, kriz yönetimi planları, psikososyal destek ve danışmanlık hizmetlerini içermelidir.
- Güvenlik Önlemleri: Kriz anlarında öğrenci ve personelin güvenliği en önemli öncelik olmalıdır. Gerekli güvenlik önlemleri alınmalı ve uygulamalar düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

- Değerlendirme ve İyileştirme: Kriz yönetimi süreci sonrasında, alınan önlemler ve uygulamalar gözden geçirilmeli ve iyileştirme için gereken adımlar atılmalıdır. Böylece gelecekteki krizlere daha iyi bir şekilde hazırlıklı olunabilir.

Eğitimsel kriz yönetimi, eğitim sistemi içinde yer alan tüm paydaşlar arasında işbirliği gerektiren bir süreçtir. Eğitim kurumları, yerel yönetimler, hükümetler ve toplumun diğer kesimleri kriz yönetimi konusunda ortak çabalar sarfetmelidir. Bu şekilde, eğitimde meydana gelen krizlerin etkileri en aza indirilerek eğitim süreci daha sağlam ve güvenilir bir şekilde sürdürülebilir.

Eğitimde kriz durumları için kullanılan çeşitli modeller ve yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu modeller, eğitim kurumlarının, yöneticilerin ve diğer paydaşların kriz durumlarına daha etkili bir şekilde hazırlanmasına ve bu tür durumlarla başa çıkmalarına yardımcı olur. Eğitimde kriz durumları için yaygın olarak kullanılan bazı modeller aşağıdaki tabloda verilmiştir.

*Tablo 6. Eğitimde kriz durumlarında kullanılan modeller*

|  |  |
|--|--|
| <i>1. Hazırlık ve Acil Durum Planları:</i> | Eğitim kurumları, kriz durumlarında nasıl tepki vereceklerini önceden planlayarak acil durum planları oluşturabilirler. Bu planlar, kriz tiplerine göre çeşitli senaryolar içerir ve kriz anında alınacak adımları belirler.   |
| <i>2. Risk Değerlendirme ve Yönetimi:</i>  | Kriz risklerini belirlemek ve değerlendirmek için risk analizleri yapılır. Bu analizler, eğitim kurumlarının maruz kalabileceği potansiyel tehlikeleri, etkilerini ve olası sıklıklarını incelemeye yardımcı olur.   |
| <i>3. Kriz İletişimi:</i>                  | Kriz durumlarında etkili iletişim kritik öneme sahiptir. Eğitim kurumları, öğrenciler, öğretmenler, veliler ve topluma açık, doğru ve zamanında iletişim kurabilmek için iletişim planları geliştirebilirler.  |
| <i>4. Çok Paydaşlı İşbirliği:</i>          | Eğitimde kriz durumlarına etkili bir şekilde müdahale etmek için çok paydaşlı işbirliği önemlidir. Eğitim kurumları, yerel yönetimler, sağlık kuruluşları, güvenlik güçleri ve diğer ilgili kurumlar arasında işbirliği sağlanarak kaynakların daha etkin kullanımı ve koordinasyonu sağlanır. |



|   |  |
|---|--|
| 5. <i>Psikososyal Destek ve Danışmanlık:</i>      | Kriz durumları, öğrenci ve personelin psikolojik durumlarını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, eğitim kurumları psikososyal destek ve danışmanlık hizmetleri sağlayarak krizin etkileriyle başa çıkmaya yardımcı olabilirler. |
| 6. <i>Eğitim Teknolojileri ve Uzaktan Eğitim:</i> | Kriz durumlarında eğitim teknolojileri ve uzaktan eğitim yöntemleri kullanılarak eğitim süreçleri devam ettirilebilir. Bu, krizin etkilerini minimize etmek için önemli bir araç olabilir.                                     |
| 7. <i>Acil Durum Tatbikatları:</i>                | Eğitim kurumları, acil durum tatbikatları düzenleyerek personel ve öğrencilerin kriz durumlarına hazırlıklarını test edebilirler. Bu tatbikatlar, gerçek bir kriz anında daha etkin tepki verme kabiliyetini geliştirebilir.   |
| 8. <i>Sürekli İyileştirme ve Değerlendirme:</i>   | Kriz durumlarından sonra yapılan değerlendirmeler, kriz yönetim süreçlerinin ve planlarının sürekli olarak iyileştirilmesine olanak tanır. Bu şekilde, gelecekteki krizler için daha hazırlıklı olunabilir.                    |

Bu modeller, eğitimde kriz durumlarının etkilerini en aza indirme, hızlı ve etkili tepki verme, öğrenci ve personelin güvenliğini sağlama ve normal eğitim süreçlerini mümkün olan en kısa sürede yeniden başlatma konusunda eğitim kurumlarına rehberlik eder.

Şiddetleri ne olursa olsun İnsanları ihmalkârlıklarından uyandıran krizler hayatın olağan akışı içerisinde üretilmesi zor olan yeni iş modellerinin geliştirilmesine olanak sağlamaktadır. Krizlerin eğitim alanına yansımaları veya doğrudan eğitim sistemi içerisinde meydana gelen krizlerde aşağıdaki beş alandaki gereklilik ve yeterlilikler ön plana çıkmaktadır;

- Planlama,
- Bilgi,
- İletişim,
- Liderlik becerileri,
- Takım çalışması

Okul öncesi eğitimden üniversite seviyesine kadar tüm eğitim kademelerinde ve diğer tüm kurumlarda kriz durumlarında esas olan mümkün olduğu kadar hazırlıklı olmakta-

dır. Kaliteli bir hazırlık kriz anında vakit kaybetmeden duruma müdahale etme imkânı sağlayacaktır. Diğer taraftan bizzat eğitim sistemlerinden kaynaklanan kriz durumlarında önleyici tedbirler krizin ortaya çıkmasını engelleyebilir ya da şiddetini azaltabilir. Ayrıca erken uyarı sistemlerinin kurulması da krizin ibarelerinin karar alıcılar tarafından görülmesini ve bu doğrultuda önlemler alınmasına olanak sağlar.

Ülkemizi de güçlü şekilde etkileyen Covid-19 salgını ve sonrasında yaşanan 6 Şubat Maraş Depremleri ile sel ve su baskınları eğitim öğretim faaliyetlerini de doğrudan ve uzun süreli etkilemiştir. Bu dönemlerde edinilen tecrübe ve duruma özgü üretilen çözüm önerileri son derece kıymetlidir. Her kriz durumunun bazı açılardan “fırsat” olarak görülmesinden hareketle yukarıda sayılan kriz durumlarında hiçbir şart altında ne olursa olsun değişmeyecek zihinsel yapıların ve bakış açılarının değiştiğine şahit olmaktayız.

Farklı alanlarla doğrudan veya dolaylı şekilde ilişkili olan kriz yönetimi, kayıpları azaltmak için özel beceriler ve prosedürler kullanan, önceden seçilmiş ve iyi eğitilmiş bir grup yönetici aracılığıyla kriz durumlarına stratejik bir yanıt üretecek özel bir yönetim süreci olarak tanımlanabilir.

Kriz, kendi içinde aşamalar içermektedir. Bu aşamalar aşağıda açıklanmıştır.

- Birinci Aşama: Krizin doğuş ve ortaya çıkış aşamasıdır. Bu aşamada yönetici krizi tanıır ve ona göre çözümler üretir.

- İkinci Aşama: Krizin genişleme ve büyüme aşamasıdır. Karar vericinin krizle yüzleşemediğinde başlayan ve krizin gücünü artıran, krizi körükleyen iç ve dış unsurların varlığını içeren bir aşamadır.

- Üçüncü Aşama: Krizin olgunluğunun zirve aşamasıdır. Bu aşama nadirdir, ancak hafife alındığı durumlarda kriz oldukça yıkıcı hale gelebilmektedir.

- Dördüncü Aşama: Gerileme ve küçülme aşamasıdır. Dördüncü aşamada izlenen prosedürler dâhilinde kriz gerilemeye ve daralmaya başlar.

- Beşinci aşama: Krizin ortadan kalktığı aşamadır. Bu aşamada kriz, tüm güç ve ivme belirtilerini kaybeder, solmaya başlar. Krizin son aşaması olan beşinci aşamada toplum toparlanmaya başlar.

Kriz durumlarında yöneticiler; bilgi, uygulama ve deneyim yoluyla krizleri teşhis etmek için bir metodolojiye ihtiyaç duymaktadır. Doğru ve canlı bilgi bu süreçte hayati bir rol üstlenmektedir. Çünkü kriz yönetiminde teşhis süreci krizle başa çıkmanın gerçek anahtarıdır. Doğru veriye dayanan doğru bir teşhis olmadan krizlerle başa çıkmak kriz yönetimini doğaçlama bir süreç haline getirecektir.

Krizlerin yıkıcı sonuçlarını gören kurumlar;

- Personele yönelik kriz yönetim sürecine katılımın önemini vurgulayan çalışmalar yapmalıdır,

- Kriz üzerinde düşünmek, uygulamak, takip etmek ve değerlendirmek için yönetim ilkelerine uygun davranmalıdır,

- Yönetişim gereği olarak kurullar ve çalışma grupları oluşturmalı ve krizlerle ilgili verileri düzenleyerek etkinleştirmelidir,

- Çalışanları kriz durumuyla yüzleşmeye hazırlamalı ve eğitmelidir.

Krizlerle başa çıkmak; becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek, hazırlıklarını tamamlamak için yeterince eğitilmiş özel bir yönetici tipinin varlığını gerektirmektedir. Çünkü kriz yönetiminin özgünlüğünü gelecekteki anlık faktörlerin etkisinden alan özel bir karakteri vardır. Krizlerle organize ve bilimsel bir şekilde yüzleşebilmek için zamanın ruhuna uygun, çeşitli modern yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemlerden en çok bilinenleri şunlardır;

- Herkesin krizle yüzleşmede iş birliği yaptığı ve her üyenin yerine getirdiği görevleri olduğu ekip çalışması yöntemi,
- Krizi kontrol altına alma yöntemi,
- Krizin sınırlandırılması ve dondurulması ve onu ortaya çıkaran unsurların zayıflatılması

Eğitim ortamlarının aniden maruz kaldığı, olayların hızla geliştiği, nedenlerin sonuçlarla iç içe geçtiği durumlar olan krizler alışılmadık bir dönüm noktasıdır. Ayrıca bu dönüm noktası doğrudan insan yaşamına, mülkiyete ve değerlere yönelik bir tehditle sonuçlanır. Bu durum krizin muhatabı olan tüm üyeler için kaygı ve strese yol açmakta ve yönetimin bu durumları kontrol etmeye ve rasyonel kararlar almaya yönelmektedir.

Eğitim krizi, çeşitli olayların iç içe geçtiği, karar vericiler arasında dengesizlik durumu yaratan, biriken baskılar sonucunda düşüncede dengesizliğe neden olan, mevcut alternatiflerin yanlış kullanılması ve güç ve yeteneklere yatırım yapılmaması ile sonuçlanan ve eğitim kurumunda istenmeyen sonuçlara yol açan kritik bir dönem olarak tanımlanmaktadır. Eğitim krizi yönetimi, günlük eğitim sisteminde bir aksamaya yol açan, çalışanların dikkatini işlerini yapmaktan alıkoyan ve eğitim hedeflerine ulaşma becerisindeki sürekliliğini tehdit eden ve şiddetlenmelerini önlemek için acil önlemler gerektiren ve meseleleri normal konumuna döndürmek için çalışan bir dengesizlik ve kargaşa durumu olarak tanımlanabilir.

Diğer bir açıklamada eğitimde kriz yönetimi, olası krizleri öngörmekle ilgilenen ve durmaksızın devam eden idari süreçler olarak tanımlanmaktadır. Krizi yaratan iç veya dış kaynaklı değişkenleri göz önünde bulundurmak ve erişilebilir kaynaklardan yararlanmak ve krizi en yüksek etkinlik ve profesyonellik derecesinde hafifletme veya krizle başa çıkma yetenekleri, eğitim kurumuna, çevreye ve çalışanlara en az

zarar verecek şekilde, mümkün olan en kısa sürede ve mümkün olan en düşük maliyetle normale dönüşü sağlamanın yanı sıra, krizin tekrarlanmasını önlemek için krizin arkasındaki güçleri ve faktörleri incelemeyi de kapsamaktadır.

Eğitim krizi birkaç aşamadan geçmektedir. Bu aşamalar;

- Eğitim krizine uygun bir iklimin oluşması aşaması veya böyle bir ortamın halihazırda mevcudiyeti,
- Zamansal baskının büyümesine, şiddetlenmesine ve yoğunlaşmasına zemin hazırlayan uygun bir ortamın gelişmesi,
- Katalizörlerin yanlış kullanımı,
- Kriz işaretlerinin gözden kaçırılması aşaması,
- Gerginlik ve kaygının yaygınlığı aşaması,
- İleriye dönük faktörün ortaya çıkması
- Eğitim krizinin patlaması.

Eğitim krizi yönetimi yaklaşımı, eğitim krizi liderinin veya eğitim kurumu yöneticisinin eğitim krizlerini doğru bir şekilde yönetebilmesi için;

- Planlama,
- Eğitim krizlerinin yönetiminde organizasyon,
- Eğitim krizlerinde rehberlik,
- Eğitim krizlerinin takibi,
- Eğitim krizlerinde bilgi sistemi,
- Eğitim krizlerinde sistem iletişimi
- Eğitim krizlerini yönetmede liderlik becerileri

gibi yönetsel süreçleri takip etmesini gerektiren bilimsel bir yöntemeye dayanmaktadır.

Gerçek ve olası tehdit kaynaklarının tahmin edilmesi ve öngörülmesi için metodolojik yeteneklerin geliştirilmesi ve

krizin sonuçlarını en aza indirmek için eldeki kaynakların ve becerilerin en uygun şekilde kullanılması kriz yönetiminin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca kriz durumlarına hazırlıkta ve krizle yüzleşmede pratik becerileri ve diğer gerekli becerileri edinmek, bir kurtarma aksiyonu ile prosedürel aktivitelerle normal duruma geri dönmek için planlar hazırlamak da kriz yönetiminin ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Modern dünyayı her yerde ve hayatın hemen her alanında etkisi altına alan genel kriz, her ülkede farklı şekillerde kendini göstermekte, farklı alanları kapsamakta ve farklı biçimler almaktadır. 2019 yılının son aylarında başlayıp 2021 yılının aralık ayı itibarıyla etkisini devam ettiren Covid-19 salgını, benzeri görülmemiş küresel ölçekte bir eğitim acil durumuna yol açmıştır.

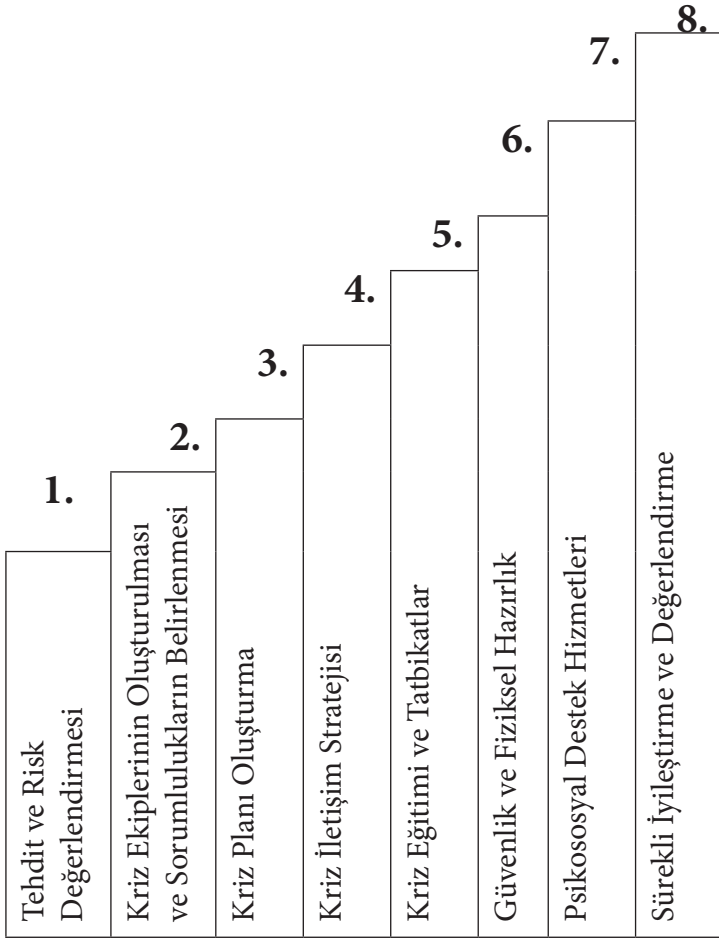
190' dan fazla ülke salgının zirve noktasında acil duruma yanıt olarak okulları geçici olarak kapatmıştır. Bu süreçte dünya çapında kayıtlı öğrencilerin yüzde 90'ından fazlası ya uzaktan eğitime ya da geçici olarak okul dışında kalmaya zorlanmıştır (UNESCO, 2020). 2009' daki H1N1 influenza pandemisi ve 2014-2016 Ebola salgını gibi önceki sağlık acil durumları birçok ülkede okulların kısa ve uzun süreli kapanmasına neden olsa da, Covid-19 krizi etki alanının büyüklüğü ve sürekliliği açısından bakıldığında dünyanın eğitim sistemlerinin çoğunu hazırlıksız yakalamıştır. Ülkeler, bölgeler ve şehirler, ilk kez geniş ölçekli uzaktan eğitimi uygulamak için hızla gelişen birçok sistem ve içerik yoluyla eğitime ve ilgili hizmetlere erişim sağlamaya nasıl devam edeceklerine yönelik kararlar almak zorunda kalmıştır.

Birçok çalışma beklenmedik okul kapanışlarının çocukların öğrenme sonuçlarını olumsuz etkilediğini göstermiştir. Bu noktada Covid-19'un yol açtığı eğitim kesintisinin öğrenmeyi ne kadar etkileyeceği sorusu akla gelmektedir. Öğrencilerin öğrenme kayıplarının telafi edilip edilmeyeceği ve ne ölçüde karşılanacağı bazı faktörlere bağlı olarak değişiklik

göstermektedir. Okulların kapalı olma süresi, kapanış öncesi ve sonrası eğitimin kalitesi, kapanışın öğrencinin sınıf ve kademeler arası geçişine yakınlığı ve çocuğun travmatik bir olay yaşayıp yaşamadığı bu faktörlere örnek olarak gösterilebilir. Okulların eğitim ve öğretim dışında farklı rolleri de bulunmaktadır. Öğrenme üzerindeki olumsuz sonuçların ötesinde, okulların kapanması öğrencileri ek risklere maruz bırakmaktadır. Okulların kapanması çocukları evde ve toplumsal yaşamda şiddete maruz bırakabilir. Bu dönemde çocukların psikososyal desteğe olan ihtiyaçları da artmaktadır.

Eğitimsel krizlerle başa çıkma, etkili ve önceden planlanmış stratejilerin uygulanması, işbirliği, iletişim ve topluluk desteği ile mümkün olmaktadır. Kriz yönetimi planları, okulların krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarını sağlayarak krizlerin etkilerini en aza indirme ve normal eğitim sürecini mümkün olduğunca çabuk yeniden başlatma konusunda yardımcı olacaktır.

Okullar için kriz yönetimi modelleri, çeşitli kriz senaryoları için önceden belirlenmiş stratejilerin ve adımların yer aldığı bir planlama ve müdahale çerçevesi sunmaktadır. Bu modeller, okulların kriz durumlarına karşı daha hazırlıklı olmalarına ve etkili bir şekilde tepki vererek krizleri yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Okullar için kriz yönetimi modeli, her okulun kendi ihtiyaçlarına ve koşullarına göre uyarlanmalıdır. Çeşitli adımlar içeren bu modeller, okulların kriz durumlarına daha etkili bir şekilde tepki vermesine ve öğrenci ve personelin güvenliğini sağlamasına önemli katkılar sağlayacaktır. Şekil 9'da örnek bir okul kriz yönetimi modeline ait adımlar görülmektedir.



Şekil 9. Okullar için kriz yönetimi adımları

### 2.5.2. Covid-19'un Eğitime Etkisi

10 Mart 2020'de Türkiye'de ilk Covid-19 vakaları tespit edildi. Sağlık Bakanlığı, havalimanları, kan merkezleri, konaklama tesisleri, toplu taşıma araçları, restoranlar, marketler ve banka şubeleri gibi insanların yoğun olduğu yerler için kapatma, kısmi kapatma veya sosyal mesafe tedbirlerini açıkladı. Ayrıca Covid-19 hastalığına yakalanmamak için Sağlık



Bakanlığı tarafından bir öneri listesi yayınlandı. Bu listeye göre; el temizliğine dikkat edilmesi, sosyal mesafenin korunması, temasın en aza indirilmesi, beslenme alışkanlıklarına dikkat edilmesi ve seyahat sonrası karantina dönemine uyulması önerilmektedir. Tüm dünyaya yayılan Covid-19, birçok alanı (sağlık, ekonomi vb.) olduğu gibi eğitim sistemlerini de etkilemiştir. Covid-19 pandemi sürecinde okulların kapanmasının bugüne kadar 188 ülkede 1,5 milyardan fazla öğrenciyi ve 63 milyon eğitimciyi etkilediği tahmin edilmektedir (UNESCO, 2020).

Eğitim sistemindeki öğrenciler, öğretmenler ve aileleri düşünüldüğünde milyonlarca insan salgından etkilenme riskiyle karşı karşıya. Bu riski azaltmak için ABD, Çin, İngiltere, Almanya, Türkiye ve İtalya, öğretme-öğrenme süreçlerinde görece daha hızlı veya etkili önlemler alan ülkeler arasındadır (Karsantik, 2021).

Pandemi döneminde eğitim sistemlerinin öne çıkan unsurlarından birisi de öğretmenlerdir. Öğretmen, başarılı bir eğitim sisteminde vazgeçilmezdir. Eğitimin değişen bağlamında, değişmeyen bileşenlerinden bir tanesi öğretmendir. Öğretmenler; öğrencileri, meslektaşları ve yöneticileri ile karşılıklı sorumluluklar almakta ve değişimle uyumlu bir gelecek oluşturmaya yardımcı olmaktadır.

Covid-19 sırasında okulların aniden kapanması, öğretmen rolleri hakkında belirsizliklerin artması, teknolojinin öğretmek için tek seçenek haline gelmesi ve okulların açılıp açılmaması problemi öğretmenler için yeni sorunlardan bazılarıdır. Bu ve daha bir sürü sorun karşısında öğretmenin güçlenmesi ve güçlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Dünya bankası tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin esneklik, öğretim ve teknoloji olmak üzere üç temel başlıkta desteklenmesi gerektiği öne sürülmektedir.

Dünyada ilk kez karşılaşılan bu durum ülkeleri büyük bir krize sokmuştur. Öğrencilerin okul dışı kalma sürelerinin uzaması, öğrenme kayıpları konusunda endişelere yol açmış-

tır. Bu durum ülkeleri eğitime devam etmek ve olası öğrenme kayıplarını önlemek için acil önlemler almaya zorlamıştır. Öğrenme kayıplarını azaltmak ve öğrenme eksikliklerini gidermek için ülkeler kendi teknolojik altyapıları ve imkânları dâhilinde çeşitli uzaktan eğitim uygulamaları uygulamışlardır. Okulların yeniden açılması planlanırken pandeminin seyri belirsiz kaldığı için yeni bir kriz ihtimaline hazırlık amacıyla uzaktan eğitimin yüz yüze eğitimle birleştirileceği senaryolara ağırlık verilmeye başlanmıştır

Covid-19 Pandemisi ile karşı karşıya kalan eğitim sistemleri, bir yandan bugüne yönelik acil önlemler alırken, diğer yandan gelecek için çözümler üretmek zorunda kalmıştır. Eğitim sistemlerinin Covid-19 kapsamında aldığı önlemler ve çözüm önerileri genel olarak uzaktan eğitimin nasıl daha etkili olabileceği, olası öğrenme kayıplarının nasıl telafi edilebileceği ve öğrenme içeren öğrenme yaklaşımlarından nasıl yararlanılabileceği çerçevesinde tartışılmıştır. Covid-19 Pandemisi nedeniyle okulların kapanmasının ardından çoğu ülkede öğrencilerin eğitimden tamamen kopmamaları için internet, televizyon ve/veya radyo gibi iletişim araçları kullanılarak çeşitli uzaktan eğitim uygulamaları hayata geçirilmiştir. UNESCO (2020) tarafından 61 ülkenin katılımıyla gerçekleştirilen araştırmaya göre; ülkelerin büyük çoğunluğunda (%82) uzaktan eğitim sürecinde televizyon ve radyo gibi geleneksel iletişim araçları kullanılırken, üniversitelerde internet tabanlı uygulamalar kullanılmaya başlandı. Tablo 7'de bazı ülkelerin Covid-19 salgınına karşı eğitim alanında aldıkları önlemler görülmektedir.

*Tablo 7. Ülkelerin Covid-19 Pandemisine karşı 2020 yılında eğitim alanında aldıkları önlemler*

| Ülke             | Alınan Önlemler  |
|------------------|--|
| Çin              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Anaokulundan lisansüstü eğitime kadar tüm öğrencilerden evde kalmaları istenmiştir.</li> <li>- Pandeminin yayılmasını azaltmak için eğitim çevrimiçi sistemler üzerinden yürütülmüştür.</li> <li>- 18 Eylülde tamamen yüz yüze eğitim başlamıştır.</li> </ul>   |
| İtalya           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koronavirüsün daha fazla yayılmasını önlemek için 4 Mart 2020 tarihinden itibaren eğitim kurumları geçici olarak kapatılmıştır.</li> </ul>  |
| Birleşik Krallık | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hükümet, salgının başlangıcında sosyal başıksıklık anlayışını benimsemiştir. Bu nedenle İngiltere'de okullar kapanmamıştır. Ancak İngiltere genelinde pandeminin artmasıyla birlikte uzaktan eğitime geçiş başlamıştır.</li> <li>- İngiltere'de de tüm okullar 20 Mart'ta tatil edilmiştir. Alınan önlemler sayesinde vakaların azalmasıyla bazı sınıflar hazırlarda kısa süreliğine de olsa yeniden açılmıştır.</li> <li>- 1 Eylül'de okullar yeniden açılrsa da vakaların artması sebebiyle bazı okullarda eğitime ara verilmiştir.</li> <li>- İkinci karantina döneminde de yüz yüze eğitime devam edilmiştir.</li> <li>- Yeni varyantın yayılımı sebebiyle Noel tatili uzatılmıştır.</li> </ul> |
| ABD              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Her eyalet kendi yasaları çerçevesinde kararlar almıştır.</li> <li>- Bazı üniversiteler (Ohio State, Harvard, Duke, Columbia, Tufts) yüz yüze sınıf derslerine ara vermiştir.</li> <li>- Mart ayından itibaren birçok okul çevrimiçi eğitime geçmiştir.</li> <li>- Birçok bölgede Eylül'de yüz yüze eğitim başlamıştır. Ancak vaka sayılarında ve can kaybındaki artış nedeniyle Ekim ayında tekrar çevrimiçi eğitime dönme kararları alınmıştır.</li> <li>- Tamamen yüz yüzü, tamamen çevrimiçi veya hibrit modeller uygulanmıştır.</li> </ul>   |
| Kanada           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kanada'da okullar 12 Mart'ta kapatılmış ve uzaktan eğitime geçilmiştir.</li> <li>- Okulların tüm dönem boyunca kapalı kalmasının ardından birçok eyalette öğrenciler 1 Eylül'de yeniden ders başı yapmıştır.</li> </ul>   |
| Avusturya        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ülkede virüsün ilk görüldüğü mart ayında uygulanan karantina döneminde ilkokul ve anaokullarında eğitime ara verilirken, ebeveynlerin her ikisinin de çalışması durumunda bu ailelerin çocuklarına ana okulu ve ilkokullarda bakım hizmeti sunulmuştur.</li> </ul>  |
| Almanya          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Martta çevrimiçi eğitime geçilmiştir.</li> <li>- Mayıs ve Haziran aylarında kısıtlı ve dijital olarak eğitim sürdürülmüştür.</li> <li>- Her eyalet salgının seyrine göre politika belirlemiştir.</li> <li>- Ekim'de ikinci dalgada yüz yüze eğitime ara verilmiştir.</li> <li>- Vakaların artması sebebiyle Noel tatili erkene çekilmiştir.</li> </ul>  |

|            |   |
|------------|---|
| Fransa     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 16 Mart'ta eğitim kurumlarının tamamen kapandığı Fransa'da 11 Mayıs'ta okullar yeniden kademeli olarak açılmış, bunun yanında uzaktan eğitim platformları da kullanılmıştır.</li> <li>- Hükümet çevrimiçi eğitime hazırlıklı olmadığı konusunda eleştirilmiştir.</li> <li>- Sokağa çıkma yasağına rağmen okullar kapatılmamıştır.</li> </ul>   |
| Türkiye    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pandeminin eğitim ve öğretim sürecine etkisini azaltmaya yönelik tedbirler hızlı bir şekilde alınmıştır.</li> <li>- Covid-19 nedeniyle Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından örgün eğitime ara verilmiştir.</li> <li>- 16 Mart 2020 tarihinde ilk ve ortaöğretim kurumlarında yüz yüze eğitime ara verildiği duyurulmuştur.</li> <li>- 23 Mart 2020 tarihinde uzaktan eğitim başlamıştır.</li> </ul> |
| İspanya    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- İlk kez OHAL'in ilan edildiği 14 Mart - 21 Haziran tarihleri arasında tüm okul ve üniversitelerde uzaktan eğitime geçilmiştir.</li> <li>- Ekim ayında tüm okullar açılmıştır.</li> <li>- Okul bahçeleri her sınıf için ayrı bölümlere ayrılmıştır.</li> <li>- Bir sınıfta vaka görülmesi durumunda tüm sınıfın 2 hafta ev karantinasına alınmıştır.</li> </ul>   |
| Macaristan | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Macaristan'da 11 Mart'ta "acil durum" ilan edilirken, 16 Mart'ta çevrim içi eğitime geçilmesi kararlaştırılmıştır.</li> <li>- Hükümet, eylül ayında sokağa çıkma yasağı ve uzaktan eğitime geçilmesinin söz konusu olmayacağını açıklasa da ikinci dalgada vaka sayılarındaki ciddi artış üzerine 9 Kasım'da lise ve üniversiteler uzaktan eğitime geçmiştir.</li> </ul>   |
| Rusya      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Her fedarasyon kendi kararını almıştır.</li> <li>- Ülkenin büyük kısmında çoğunlukla yüz yüze eğitim devam etmiş, okullarda çok katı tedbirler alınmamıştır.</li> <li>- Eğitim yılı 1 Eylül'de başlamıştır.</li> <li>- 50 civarı okul salgın nedeniyle kapatılmıştır.</li> <li>- Çevrimiçi eğitime geçilen bazı bölgelerde teknolojik donanım nedeniyle sorunlar yaşanmıştır.</li> </ul>   |
| Lübnan     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- İlköğretim en az 2 gün yüz yüze, Ortaöğretim ve yükseköğretimde tamamen çevrimiçi eğitim yapılmıştır.</li> </ul>   |
| Irak       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- İlkokul, ortaokul ve liselerde 4 gün çevrimiçi, 1 gün yüz yüze eğitim yapılmıştır.</li> </ul>  |
| İran       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mart ayından itibaren okullar kapatılmıştır.</li> <li>- 5 Eylül'de tekrar açılan okullarda derslere fiziki katılım zorunlu tutulmamıştır.</li> </ul>   |
| Mısır      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Yeni eğitim yılı yüz yüze başlamıştır.</li> <li>- Vakaların artması üzerine devam zorunluluğu kaldırılmıştır.</li> </ul>   |
| Japonya    | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mart ayı itibariyle okullar kapatılarak çevrimiçi eğitime geçilmiştir.</li> </ul>  |

|           |   |
|-----------|---|
| Malezya   | - Salgının etkisini yoğun olarak gösterdiği 18 Mart’tan 22 Temmuz’a kadar okulların kapatılarak eğitimin internet üzerinden sürdürüldüğü Malezya’da hükümet, ekimde virüsün üçüncü dalgasının yayılmasıyla eğitim-öğretim yılını erken bitirme kararı almıştır. |
| Endonezya | - Endonezya’da Mart ayından itibaren salgının etkisinin yoğun görüldüğü eyaletlerde okullar kapatılarak çevrim içi eğitime geçilirken, sarı ve yeşil bölge olarak belirlenen şehirlerde yüz yüze eğitim kontrollü olarak devam etmiştir.                        |

(Kaynak: Anadolu Ajansı, 2021)

### 2.5.3. Ulusal Düzeyde Eğitim ve Öğretimde Alınan Tedbirler ve Uygulamalar

Türkiye’de görülen ilk Covid-19 vakası; Sağlık Bakanlığının 11 Mart 2020 tarihinde yaptığı basın toplantısında katılımlara geçmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı ilk ve orta dereceli kurumlarda 16 Mart 2020, YÖK’e bağlı kurumlarda ise 25 Mart 2020 tarihi itibarıyla geçici süre ile kapatma kararı almışlardır (MEB, 2020a; YÖK, 2020a). EBA üzerinden asenkron olarak öğrenciler kendi derslerini takip edebilmiştir. EBA’ya erişim imkânı olmayan, evlerinde bilgisayar ve/veya internet erişimi olmayan öğrenciler için, aynı dersler TRT kanallarında günün belirli saatlerinde yayınlanmıştır. Bu sayede, internet ve bilgisayar erişimi olmayan ancak evinde televizyon bulunan öğrenciler rahatlıkla derslerini takip edebilmiştir. Ayrıca veliler için; “kriz yönetimi”, “korkuyu azaltma”, “oyunla iletişim kurma”, “evdeyken çocukların bağışıklığını nasıl yükseltirsin” gibi birçok bilgilendirici program yayınlanmıştır. Tablo 8’de Covid-19 döneminde eğitim alanında gerçekleştirilen önemli çalışmalar görülmektedir.

Tablo 8. Covid-19 salgınında eğitimin seyri

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| 2020          | Mart   | - Uzaktan Eğitim için planlamalar yapılmıştır Haftalık ders programlarının yapılandırılarak EBA, internet ve TRT ile televizyondan telafi programları hazırlıkları hazırlanmaya başlanmıştır. |
|               |  | - 16 Mart'tan itibaren ilkokul, ortaokul ve lise eğitimine 1 hafta, üniversite eğitimine ise 3 hafta ara verilmiştir.   |
|               |  | Milli Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Radyo Televizyon Kurumu iş birliğiyle açılan TRT EBA TV yayınları başladı.  |
|               |  | 26 Mart, Liselere Geçiş Sınavı'nın sadece birinci dönem müfredatından yapılacağı açıklanmıştır.   |
|               | Nisan  | - Okulların 31 Mayıs'a kadar tatil edildiği açıklanmıştır.  |
|               | Mayıs  | - Kreşlerin yeniden hizmete açılma kararı 15 Haziran'a kadar ertelenmiştir.   |
|               |  | - Eğitim-öğretime devam edilme kararı askıya alınmıştır.  |
|               | Haziran  | - Özel okulların 15 Ağustos'tan sonra telafi eğitim yapacağı açıklanmıştır.   |
|               |  | - Devlet okullarının 31 Ağustos'tan itibaren 3 hafta telafi eğitimi yapacağı açıklanmıştır.   |
|               |  | Ülke genelinde Liselere Geçiş Sınavı yapılmıştır. Yükseköğretim Kurumları Sınavı yapılmıştır.   |
| Ağustos-Eylül | - Okullar yüz yüze eğitime başlamıştır.  |   |
| Kasım         | - Ara tatil  |   |
|               | - Ara tatilde olan okullardaki eğitim-öğretimin yılsonuna kadar uzaktan eğitimle sürdürüleceğinin açıklanmıştır.                 |   |
| Aralık        | - Anaokulları faaliyetlerine ara verilmiştir.  |   |
| 2021          | Ocak-Şubat   | - Sömestr tatili  |
|               |  | - Nisan ara tatili de eklenerek sömestr tatili uzatılmıştır.  |
|               | Mart   | - İkinci dönem yüz yüze eğitim başlamıştır.   |
|               |  | - Bazı illerde sadece anaokulları ve ilkokullar riskli olmayan şehirlerde ise ortaokul ve liseler açılmıştır.   |
|               |  | - Liselerde yüz yüze sınavlar başlamıştır.  |
|               | Haziran  | - Liselere Geçiş Sınavı yapılmıştır.  |
|               |  | - Temel Yeterlilik Testi (TYT) yapılmıştır.   |
|               |  | - Alan Yeterlilik Testi (AYT) ve Yabancı Dil Testi (YDT) yapılmıştır.   |
|               |  | - Okullar eğitim ve öğretim takvimine uygun olarak kapanmıştır.   |
|               | Temmuz-Ağustos   | - 2 Temmuz'dan 6 Eylül'e kadar okulların açık tutulacağı, yaz boyu isteyen öğrencilere yönelik fiziksel etkinlikler ve akademik programların sunulacağı duyurulmuştur.                        |
| Eylül         | - 1 Eylül'de uyum haftası başlamıştır.   |   |
|               | Eğitim ve öğretim takvimine uygun olarak 6 Eylül itibarıyla tüm kademelerde tam zamanlı olarak yüz yüze eğitim başlamıştır.      |   |
| Ekim          | - Sınıf ve vaka bazlı bir sistem benimsenmiştir, 71.300 sınıf salgın nedeniyle kapatılmış, bunlardan 5.900'u yeniden açılmıştır. |   |

### Sağlık alanında alınan önlemler

Covid-19 Pandemisi döneminde MEB, Sağlık Bakanlığı işbirliği ve koordinasyonunda okullarda uygun hijyen koşullarının sağlanması, maske ve mesafe kuralına uyulması ve yayılımın azaltılmasına yönelik çalışmalar yapmıştır. Bu kapsamda 19 Ağustos 2021 tarihli Bakanlar Kurulu Kararı doğrultusunda 2021-2022 eğitim ve öğretim yılında okullarda alınması gereken tedbirlere ilişkin “Covid-19 Salgınında Okullarda Alınması Gereken Önlemler Rehberi” hazırlanarak il millî eğitim müdürlüklerine gönderilmiştir. Bunun yanında Millî Eğitim Bakanlığı ile Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı arasında “Eğitim Kurumlarında Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi ve Enfeksiyonu Önleme İş Birliği Protokolü” imzalanmıştır. Bu doğrultuda TSE tarafından 13 Temmuz 2020 tarihinde, ülke çapında tutarlı ve esnek bir yaklaşım sağlamayı amaçlayan “Eğitim Kurumları İçin Hijyen Şartlarının Geliştirilmesi, Enfeksiyon Önleme ve Kontrol Kılavuzu” nu yayınlamıştır.

### Uzaktan eğitime yönelik alınan tedbirler ve uygulamalar

Genel olarak, uzaktan eğitimin yaygınlaşması; bu tür eğitime olan talebin artması,

(1) çok sayıda çalışan gerektirmediği,

(2) geleneksel okul eğitiminden daha az eğitim ekipmanına ihtiyaç duyduğu için eğitimin ekonomik maliyetlerini azaltma ihtiyacı,

(3) modern medya ve iletişim teknolojisinin eğitimde dahil olmak üzere yaşamın çeşitli alanlarını istila etmesiyle

açıklanan üç temel faktörden kaynaklanmaktadır. Uzaktan eğitim sayesinde, geleneksel tarzda eğitim alamayacak birçok sosyal tabakaya ulaşılabilmektedir (Kaye and Greville, 1991).

Uzaktan eğitim, bir eğitim hizmetini bireyin ikamet ettiği veya çalıştığı yere ulaştırma girişimi olarak tanımlanır ve

özellikle öğrenmeye istekli ve yetenekli gruplara yöneliktir. Birleşik Devletler Uzaktan Eğitim Derneği (USDLA, 2004) uzaktan eğitim için her türlü teknoloji ve farklı öğrenme biçimlerini içeren, eğitim ve bilgi aktarımı için bir ortam aracılığıyla bilgi ve beceri edinme süreci olarak tanımlamaktadır.

Uzaktan eğitim sistemi, eğitim sürecinin öğretmen ve öğrenci arasında gerçek bir görüşme olmadan tamamlandığı, yani eğitim kurumunun (üniversite, okul, öğretmen) öğrenciyi akredite ettiği sistematik ve organize bir eğitim sistemi olarak kabul edilir. Okul belirli bir müfredat, özel koşullar ve gereklilikleri yerine getirdiği takdirde öğrenciyeye bir sertifika verir.

Sherry (1996), uzaktan eğitimin öğretim üyeleri ve öğrenenler arasındaki mekânsal veya zamansal ayrımın üstesinden gelmek için bir dizi öğretim ve eğitim stratejisi (veya öğretim yöntemi) olduğunu vurgulamakta ve hepsinin öğrenen ile öğretmen arasındaki ayrımı paylaştığını belirtmektedir. Uzaktan eğitimde mekânsal, zamansal veya her ikisi birlikte, eğitimi kontrol etmek öğretmenden çok öğrenen aracılığıyla ve öğrenci ile öğretmen arasındaki iletişim, basılı materyaller veya diğer teknoloji biçimleri aracılığıyla sağlanır.

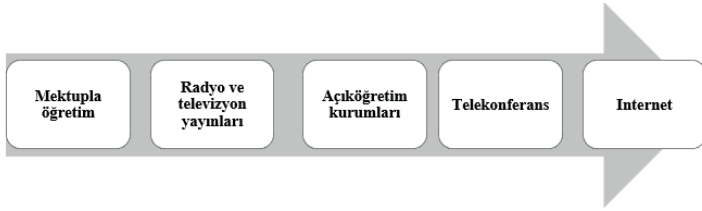
Uzaktan eğitim programlarını planlama prosedürleri, kapsayıcılık, iş birliği, bağlılık ve sürekliliğin yanı sıra öğrenenleri çevreleyen sosyal değerleri bilmek, hedefleri, uygulama araçlarını ve yöntemlerini, eğitim araçlarını, öğretim kadrosunu belirlemek ve öğrenme sürecine, değerlendirme yöntemlerine ve geri bildirim sürecine sürekli erişime yardımcı olmak için uygun finansman ve tesisleri sağlamakla açıklanmaktadır (Picciano, 2001).

Akademik ve akademik olmayan destek, tavsiye ve rehberlik sağlamak, kavramları ve hedefleri netleştirmek, öğrencinin ilerlemesini takip etmek, öğrenme sürecini ilerletmek için pratik yardım sağlamak, sosyal ve istihdam faaliyetlerinde yardımcı olmak ve uzaktan eğitimden sorumlu olanlara geri bildirim sağlamak için eğitim destek hizmetleri sağla-



maktan gelir ve bu esas olarak öğrenci ile eğitim kurumu arasındaki ikili iletişim yoluyla sağlanır.

Uzaktan eğitim, uzaktan öğretim, çevrimiçi eğitim veya çevrimiçi öğretim şeklinde nitelendirilmektedir. Uzaktan eğitim faaliyetlerinde çevrimiçi araçların yanı sıra televizyon gibi geleneksel medya araçları olarak nitelendirilen yayın organları da kullanılmaktadır (McIntyre, Gregersen ve Mercer, 2020). Şekil 10’da uzaktan eğitimin gelişim süreci gösterilmiştir.



Şekil 10. Uzaktan Eğitimin Gelişim Süreci

Kaynak: Yıldız, 2015

Türkiye’de uzaktan eğitimin gelişimine bakıldığında başlangıcı 1920’li yıllarına dayanmaktadır (Tablo 9). Bu gelişimin başladığı yıldan sonraki süreçte yaklaşık olarak 40 yıl boyunca uzaktan eğitim tartışılmıştır. Sonraki 10 yıllık süreçte bazı girişimlerde bulunularak tecrübeler elde edilmiş ve uzaktan eğitim yolunda ilerleme gösterilmiştir. Bu ilerlemelerin neticesinde 1980 ve 1990’lı yıllarda üniversitelerden başlamak üzere birçok öğretim kademesinde olgunlaşmıştır.

Teknoloji, eğitim politikaların uygulanmasında ve kriz durumlarıyla baş edilmesinde sorunsuzluğu kolaylaştırır. Pearson ve Clair (1998), teknolojik yapı perspektifinin kriz konusunda büyük ilerlemeler sağlayabileceğini savunmaktadır. Okullar ve yükseköğretim kurumları tarafından alınabilecek önlemlerden biri de eğitim faaliyetlerini çevrimiçi eğitim süreci üzerinden sürdürmektir. Çevrimiçi olanaklar, kriz sırasında kuruluşlar için stratejik bir araç olarak da hiz-

met edebilir (Perry, Taylor ve Doerfel, 2003). Pauchant ve Douville (1994), teknolojiyi prosedürlerin, politikaların, uygulamaların ve rutinlerin yönetimi için bir araç olarak ifade etmektedir.

Covid-19 salgınından önceki dönemde MEB'in ve üniversitelerin uzaktan eğitim ile ilgili büyük, yaygın ve güçlü bir teknolojik altyapısı, birikim ve tecrübesi bulunmaktaydı. Covid-19 Pandemisi ile birlikte mevcut alt yapıyla uzaktan eğitim sürecine hızlı bir biçimde uyum sağlanmıştır.

*Tablo 9. Uzaktan Eğitimin Türkiye Bağlamında Dönem ve Evreleri*

|         |                                       |                                 |   |                              |
|---------|---------------------------------------|---------------------------------|---|------------------------------|
| DÖNEM   | I. Dönem<br>Tartışma ve Öneriler      | II. Dönem<br>Yazışma<br>Yoluyla | III. Dönem<br>Görsel-İşitsel<br>Araçlarla | IV. Dönem<br>Bilişim Temelli |
| EVRE    | 1923-1955<br>Kavramsal<br>Tartışmalar | 1956-1975<br>Mektupla<br>Eğitim | 1976-1995<br>Radyo<br>Televizyon          | 1996-...<br>Internet-Web     |
| AŞAMA   | Kuluçka                               | Olgunlaşma                      | Ana Akım                                  |                              |
| DEĞİŞİM | Yaygın Eğitim                         | Uzaktan Eğitim                  | Açık ve Uzaktan Öğrenme                   |                              |
|         | Eğitim                                | Öğretim                         | Öğrenme                                   |                              |
|         | Öğretim Merkezli                      | Öğrenme Merkezli                |   |                              |

(Kaynak: Bozkurt, 2017)

### EBA ve çevrimiçi öğrenme

EBA, öğretmenler ile öğrenciler arasında iletişim kurmak, eğitim hayatları boyunca kullanabilecekleri materyalleri sağlamak üzere kurulan eğlenceli bir sosyal eğitim platformudur. Türkiye'nin dijital eğitim platformu olarak lanse edilen EBA, tüm özellikleri ve binlerce içeriğiyle uzaktan eğitim sürecinde öğrenci ve öğretmenlere önemli katkılar sağlamıştır.

### Tablet ve yardımcı kaynak dağıtımı

Millî Eğitim Bakanlığı 2021 - 2022 eğitim öğretim yılında maddi durumu yetersiz olan öğrencileri uzaktan eğitim sürecinde desteklemek ve öğrencilerin teknolojiye ayak uydurarak ödev ve araştırmalarında kullanabilmesi amacıyla binlerce tablet dağıtmıştır.

### Destekleme ve yetiştirme kursları

Destekleme ve Yetiştirme Kursu (DYK), Millî Eğitim Bakanlığına bağlı resmî ve özel örgün eğitim kurumlarında öğrenim gören istekli öğrenciler ile ortaöğretimden mezun olanlara verilecek olan kursları tanımlamaktadır.

Açılacak bu kurslara devam eden öğrenci ve kursiyerden kurs ücreti alınmamaktadır. Eğitimde fırsat eşitliğinin yakalanmasında bir engel olan dershanelerin, Millî Eğitim Bakanlığı tarafından kapatılmasıyla birlikte, 2014-2015 eğitim-öğretim yılından itibaren resmi ve örgün eğitim kurumlarında destekleme ve yetiştirme kursları (DYK) açılmaktadır. DYK kılavuzunda kurslarla ilgili çeşitli bilgiler verilmektedir. Buna göre kurs “resmî ve özel örgün eğitim kurumları ile yaygın eğitim kurumlarında öğrenim gören istekli öğrenci ve kursiyerleri destekleme ve yetiştirme amacıyla resmî örgün ve yaygın eğitim kurumlarında açılan kurslar” olarak tanımlanmaktadır.

### Psikolojik sağlığa yönelik tedbirler ve uygulamalar

Salgın hastalık dönemlerinde ortaya çıkan belirsizlikler, günlük yaşamdaki geçici ve zorunlu değişiklikler ya da sınırlamalar insanların zor duygular yaşamasını kaçınılmaz kılmaktadır. Aynı zamanda güvende hissetmenin eksikliği bireyin baş etme kaynaklarını kullanmasını zorlaştırabilir. Zorlu yaşam olayları karşısında insanların stres ve kaygı tepkileri göstermesi beklendik bir durumdur. Özellikle tüm dünyada yaşanan koronavirüs salgını nedeniyle insanların kendileri, aileleri, arkadaşları, sevdikleri ve yakınları için endişe, kaygı, panik ve korku yaşaması oldukça olağandır (MEB, 2021).

Tablo 10’ da MEB tarafından “Psikolojik Sağlığa Yönelik Tedbirler ve Uygulamalar” kapsamında hazırlanan program ve çalışmalar görülmektedir.

*Tablo 10. Psikolojik sağlığa yönelik tedbirler ve uygulamalar*

|   |   |
|---|---|
| 1 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Programı (Okul Öncesi)   |
| 2 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Programı (İlkokul)   |
| 3 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Programı (Ortaokul)  |
| 4 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Programı (Lise)  |
| 5 | Salgın Hastalık Döneminde Psikolojik Sağlamlığımızı Korumak - Aileler İçin Çocuklara Yardım Rehberi         |
| 6 | Salgın Hastalık Döneminde Psikolojik Sağlamlığımızı Korumak - Öğretmenler ve Öğrenciler İçin Yardım Rehberi |
| 7 | Salgın Hastalık Döneminde Psikolojik Sağlamlığımızı Korumak - Yetişkinler İçin Yardım Rehberi               |
| 8 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Çalışması (Aile Bilgilendirme)   |
| 9 | Salgın Hastalık Psiko eğitim Çalışması (Öğretmen Bilgilendirme)   |

(Kaynak: MEB, 2021)

Tablo 11’de Millî Eğitim Bakanlığı tarafından UNICEF’in finansal desteği ile hazırlanan “Salgın Hastalık Psiko eğitim Programı (Lise)”nda yer alan modüller görülmektedir

*Tablo 11. Salgın hastalık psiko eğitim programı (lise)*

| Modül                                      | Genel Amaç  | Alt Amaçlar  |
|--|---|--|
| Modül 1 – Salgın Anlamak                   | “Salgını anlamlandırma biçimlerini fark etmelerine destek olmak”                            | “Salgına ilişkin yaşadıklarını anlamalarına ve ifade etmelerine destek olmak” “Salgınla ilgili anılarını paylaşmalarını sağlamak” “Salgına ilişkin olumsuz düşüncelerini ifade etmelerini sağlamak”      |
| Modül 2 – Duyguları Tanımak ve İfade Etmek | “Öğrencilerin salgına ilişkin duygularını fark etmelerine ve ifade etmelerine destek olmak” | “Salgın konusunda duyguları tanımalarına yardım etmek” “Salgına ilişkin kendi duygularını ifade etmelerine destek olmak” “Herkesin benzer ve farklı duyguları olabileceğini anlamalarına yardımcı olmak” |

|   |  |   |
|---|--|---|
| Modül 3 - Duyguları Kontrol Etmek                     | “Salgına ilişkin duyguların olumsuz etkilerini fark etmelerine, kabul etmelerine ve kontrol etmelerine yardımcı olmak” | “Salgın konusundaki olumsuz duyguları nedenleriyle ifade etmelerini sağlamak” “Salgın sürecindeki duygularının normal olduğunu fark etmelerini desteklemek” “Duyguların işlevini anlamalarına ve bu duyguları kabul etmelerine destek olmak” “Salgına ilişkin duyguların olumsuz etkileri ile baş etmelerine ve bu duyguları kontrol etmelerine destek olmak” |
| Modül 4 - Duygu-Düşünce ve Beden İlişkisini Kurmak    | “Salgının beden duygularını nasıl etkilediğini fark etmelerine ve güçlü yönlerini fark etmelerine yardımcı olmak”      | “Salgını düşününce bedeninin nasıl etkilendiğini fark etmelerini sağlamak” “Salgının beden duygularına olan olumsuz etkisiyle baş etmelerine yardımcı olmak” “Güçlü yönlerini fark etmelerini ve ifade etmelerini sağlamak”   |
| Modül 5 - Salgınla Başa Çıkma Becerilerini Fark Etmek | “Salgının olumsuz etkileriyle başa çıkma becerilerini fark etmelerine yardımcı olmak”                                  | “Salgının olumsuz etkilerini ifade etmelerini sağlamak” “Salgına ilişkin olumsuz düşünceleri fark etmelerini sağlamak” “Salgın süreciyle nasıl başa çıkılacağını fark etmelerini sağlamak”  |

(Kaynak: MEB, 2021b)

## YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma deseni (modeli), araştırmanın sorularını cevaplamak ya da hipotezlerini test etmek amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen bir plandır. Bu çalışmada tarama modeli kullanılmıştır. Çalışmada MEB'in resmî internet sitesinden elde edilen resmi nitelikteki yazılar doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir.

### 3.2. Verilerin Toplanması

Doküman analizi yöntemiyle incelenen araştırma verileri MEB'in resmi internet sitesinden elde edilmiştir. Bu veriler farklı kaynaklardan da teyit edilmiştir.

### 3.3. Verilerin Analizi

MEB'in resmi internet sitesinden elde edilen veriler kronolojik olarak tasnif edilmiştir. Resmi belgeler doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Bu aşamada sırasıyla kod, kategori ve temalara ulaşılmıştır. Çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla sürecin tamamında alan, konu ve ölçme-değerlendirme uzmanlarıyla görüşmeler yapılmıştır. Ayrıca verilerin toplanması, derlenmesi, tasnifi, kodlanması ve analizi sürecinde farklı araştırmacılardan destek alınmıştır.

## BULGULAR VE YORUM

Çalışmada Millî Eğitim Bakanlığı tarafından Mart 2020-Kasım 2021 döneminde Covid-19 Salgınına yönelik çalışmaları içeren resmi belgeler doküman analiziyle incelenmiştir. Bu belgelere ait detaylı bilgiler Tablo 12'de gösterilmiştir.

*Tablo 12. Mart 2020 - Kasım 2021 döneminde Covid-19 salgınına yönelik çalışmaları içeren resmi belgelere ait betimsel bilgiler*

| Belgenin Tarihi | Belgenin Konusu  | Belgenin Türü                      | Belgenin Hedef Kitle                          |
|-----------------|--|------------------------------------|---|
| 12.03.2020      | Sosyal Etkinlik Müracaatlarının Değerlendirilmesi                                | Bakan Yardımcısı İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                                 |
| 05.06.2020      | 2019-2020 Eğitim ve Öğretim Yılı Yıllık İşlemleri ile Tereddüte Düşülen Hususlar | Bakan İmzalı Resmi Yazı            | Tüm kademeler                                 |
| 19.06.2020      | Sorumluluk Sınavları   | Bakan İmzalı Resmi Yazı            | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri              |
| 06.07.2020      | Yaz Kursları   | Bakan Yardımcısı İmzalı Resmi Yazı | 11 ve 12. sınıf öğrencileri, mezunlar         |
| 08.07.2020      | 12. Sınıf Öğrencileri  | Bakan Oluru                        | 12. Sınıf Öğrencileri                         |
| 01.08.2020      | Ortaöğretim Genel Müdürlüğü Uzaktan Eğitim Çalışma Planı                         | Çalışma Planı                      | Ortaöğretim Kademesi Yönetici ve Öğretmenleri |
| 15.08.2020      | 2020-2021 Eğitim ve Öğretim Yılı Çalışma Takvimine İlişkin Açıklamalar           | Bakan İmzalı Resmi Yazı            | Tüm kademeler                                 |
| 17.08.2020      | Destekleme ve Yetiştirme Kursları  | Bakan Yardımcısı İmzalı Resmi Yazı | 8,12. sınıflar ile Mezun Öğrenciler           |
| 19.08.2020      | Okul Pansiyonlarına Öğrenci Yerleştirme  | Bakan Oluru                        | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri              |
| 21.08.2020      | 2020-2021 Eğitim ve Öğretim Yılına İlişkin İş ve İşlemler                        | Bakan Yardımcısı İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                                 |
| 31.08.2020      | Sosyal etkinlik izinleri yönergesinde değişiklik                                 | Yönerge                            | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri              |
| 02.09.2020      | Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik           | Yönetmelik                         | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri              |

|            |  |                               |   |
|------------|--|-------------------------------|---|
| 18.09.2020 | Yüz Yüze Eğitime İlişkin Açıklamalar   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Tüm kademeler                             |
| 02.10.2020 | Milli Eğitim Bakanlığı Kurum Açma, Kapatma ve Ad Verme Yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik | Yönetmelik                    | Tüm kademeler                             |
| 08.10.2020 | Ortaöğretim Kurumlarında Yüz Yüze Eğitim   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 15.10.2020 | Sosyal Etkinlikler Yönetmeliği değişikliği   | Yönerge                       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 23.10.2020 | Ortaöğretim Kurumlarının 9 uncu Sınıflarında Yüz Yüze Eğitim   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | 9. Sınıf Öğrencileri                      |
| 24.10.2020 | Milli Eğitim Bakanlığı Destekleme ve Yetiştirme Kursları Yönergesinde Değişiklik Yapılmasına Dair Yönerge    | Genel Müdür İmzalı Resmi Yazı | 7,8,11,12. sınıflar ile Mezun Öğrenciler  |
| 24.10.2020 | Destekleme ve Yetiştirme Kursları  | Yönerge                       | 7,8,11, 12. sınıflar ile Mezun Öğrenciler |
| 27.10.2020 | Ortaöğretim Kurumlarında Yüz Yüze Eğitim ve Sınavlar   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 05.11.2020 | Destekleme ve Yetiştirme Kursları E Kılavuzu   | Kılavuz                       | 7,8,11, 12. sınıflar ile Mezun Öğrenciler |
| 19.11.2020 | Yüz Yüze Eğitime Ara Verilmesi   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Tüm kademeler                             |
| 18.12.2020 | Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları  | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Tüm kademeler                             |
| 25.12.2020 | Sınavların Ertelenmesi   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 31.12.2020 | Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik                                       | Yönetmelik                    | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 12.02.2021 | Ortaöğretim Kurumlarında İkinci Dönem Yüz Yüze Eğitim ve Diğer Uygulamalar                                   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |
| 02.03.2021 | Ortaöğretim Kurumlarında Yüz Yüze Eğitim ve Sınav Uygulamaları   | Bakan İmzalı Resmi Yazı       | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri          |



|            |  |                         |                                  |
|------------|--|-------------------------|----------------------------------|
| 23.03.2021 | İkinci Dönem Sınav Uygulamaları  | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri |
| 10.04.2021 | Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği               | Yönetmelik              | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri |
| 15.04.2021 | Yüz yüze ve Uzaktan Eğitim ile Sınav Uygulamaları                      | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 28.04.2021 | Yüz yüze Eğitim ile Sınavların Ertenmesi                               | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 18.05.2021 | Uzaktan ve Yüz Yüze Eğitim ile II. Dönem Sınav Uygulamaları            | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 01.06.2021 | Eğitim ve Öğretim Faaliyetleri   | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 11.06.2021 | 2020-2021 Eğitim ve Öğretim Yılına İlişkin İş ve İşlemler              | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 20.08.2021 | 2021-2022 Eğitim Öğretim Yılına İlişkin İş ve İşlemler                 | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |
| 25.08.2021 | Milli Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliğinde Değişiklik | Yönetmelik              | Ortaöğretim Kademesi Öğrencileri |
| 07.09.2021 | Kronik Rahatsızlığı Olan Öğrenciler                                    | Bakan İmzalı Resmi Yazı | Tüm kademeler                    |

Çalışmaya konu olan dönemde hazırlanan resmî belgelerin büyük bir kısmının doğrudan bakan tarafından imzalanan yazılar olduğu görülmektedir. Bu durumun salgının önem ve etkisinin büyüklüğünden kaynaklandığı söylenebilir. Tablo 13'de bu belgelerin türleri ve sayıları görülmektedir.

*Tablo 13. Doküman analizi yöntemiyle incelenen resmî belgelerin türleri ve sayıları*

| Tür                                | Sayı |
|------------------------------------|------|
| Bakan İmzalı Resmi Yazı            | 20   |
| Yönetmelik Çalışması               | 6    |
| Bakan Yardımcısı İmzalı Resmi Yazı | 4    |
| Yönerge Çalışması                  | 3    |
| Bakan Oluru                        | 2    |
| Genel Müdür İmzalı Resmi Yazı      | 1    |
| Kılavuz Çalışması                  | 1    |

Doküman analizinde incelenen resmî belgelerin etkilediği en büyük hedef kitlenin sırasıyla ortaöğretim kademesinde bulunan 12, 11. ve 10. sınıfların olduğu görülmektedir. Tablo 14. ve Tablo 15'te analize konu olan resmî belgelerin sınıf seviyeleri ve kademeler görülmektedir.

*Tablo 14. Resmî belgelerin hedef kitlesi ve bunlara ait frekanslar*

| <b>Sınıf Seviyesi</b> | <b>Frekans</b> | <b>Yüzde</b> |
|-----------------------|----------------|--------------|
| 12. Sınıf Öğrencileri | 21             | 25           |
| 11. Sınıf Öğrencileri | 19             | 23           |
| 10.Sınıf Öğrencileri  | 15             | 18           |
| Tüm Sınıflar          | 15             | 18           |
| Mezunlar              | 5              | 6            |
| 8. Sınıf Öğrencileri  | 4              | 5            |
| 7. Sınıf Öğrencileri  | 3              | 4            |
| 9. Sınıf Öğrencileri  | 1              | 1            |

*Tablo 15. Resmî belgelerin hedef kitlesi sınıfların kademeleri ve bunlara ait frekans değerleri*

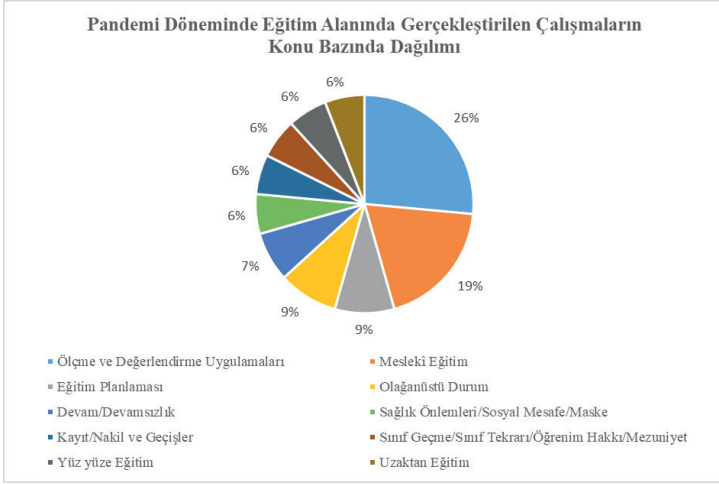
| <b>Kademe</b> | <b>Frekans</b> |
|---------------|----------------|
| Temel Eğitim  | 23             |
| Ortaöğretim   | 70             |
| Mezunlar      | 5              |

Çalışmada ele alınan resmî belgelerin içeriğine yönelik yapılan analizlerde en yüksek frekansa sahip olan kategorilerin sırasıyla “Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları (%18)”, “Meslekî Eğitim (%13)” ve “Eğitim Planlaması (%6)” dır. Analiz sonucunda elde edilen kategoriler Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Doküman analizi sonucunda elde edilen kategoriler ve bunlara ait frekans ve yüzde değerleri

| Sıra | Kategori  | Frekans | Yüzde |
|------|---|---------|-------|
| 1    | Ölçme ve Değerlendirme Uygulamaları                 | 88      | 18    |
| 2    | Mesleki Eğitim                                      | 61      | 13    |
| 3    | Eğitim Planlaması                                   | 29      | 6     |
| 4    | Olağanüstü Durum                                    | 29      | 6     |
| 5    | Devam/Devamsızlık                                   | 23      | 5     |
| 6    | Sağlık Önlemleri/Sosyal Mesafe/Maske                | 20      | 4     |
| 7    | Kayıt/Nakil ve Geçişler                             | 20      | 4     |
| 8    | Sınıf Geçme/Sınıf Tekrarı/Öğrenim Hakkı/Mezuniyet   | 18      | 4     |
| 9    | Yüz yüze Eğitim                                     | 17      | 4     |
| 10   | Uzaktan Eğitim                                      | 17      | 4     |
| 11   | Haftalık Ders Programı                              | 14      | 3     |
| 12   | Okul Yöneticilerinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları | 14      | 3     |
| 13   | Özel Eğitim/Kaynaştırma Öğrencileri                 | 13      | 3     |
| 14   | DYK/Takviye Kursları                                | 10      | 2     |
| 15   | Öğrencilerin Dijital Platformlardan Yararlanmaları  | 10      | 2     |
| 16   | Öğretmenlerin Görev ve Sorumlulukları               | 10      | 2     |
| 17   | Uygulamalı Eğitim/Uygulamalı Dersler                | 9       | 2     |
| 18   | Belge, Defter, Çizelge ve Formlar                   | 9       | 2     |
| 19   | Yurtdışından Gelen T.C. Uyraklı Öğrenciler          | 7       | 1     |
| 20   | Ders/Teneffüs/Öğlen Arası Süreleri                  | 6       | 1     |
| 21   | Öğretmenlerin Mesleki Çalışmaları                   | 6       | 1     |
| 22   | Mezunlar  | 5       | 1     |
| 23   | Seyreltilmiş Sınıflar                               | 5       | 1     |
| 24   | Okulların Fiziki Kapasitelerine Yönelik Çalışmalar  | 4       | 1     |
| 25   | Ödev Uygulamaları                                   | 4       | 1     |
| 26   | Pansiyonlar   | 4       | 1     |
| 27   | Sosyal Etkinlikler                                  | 4       | 1     |
| 28   | Uluslararası Programlar                             | 3       | 1     |
| 29   | Kontenjan Belirleme                                 | 3       | 1     |
| 30   | Bilsem  | 3       | 1     |
| 31   | Ders Seçimi   | 2       | 0     |
| 32   | Resmî Tatil Günleri                                 | 2       | 0     |
| 33   | Öğretmenlere Nöbet Görevleri                        | 2       | 0     |
| 34   | Yabancı Uyraklı Öğrenciler                          | 2       | 0     |
| 35   | Öğretim Programları                                 | 1       | 0     |
| 36   | Proje Okulları                                      | 1       | 0     |
| 37   | Ödül ve Disiplin                                    | 1       | 0     |
| 38   | Açıköğretim   | 1       | 0     |

Aşağıdaki grafikte Millî Eğitim Bakanlığı'nın Covid-19 Pandemisi döneminde gerçekleştirdiği çalışmaların analizi sonucunda elde edilen 38 kategori arasında ilk 10 kategori ayrılarak görselleştirilmiştir.



*Şekil 11. Pandemi Döneminde Eğitim Alanında Gerçekleştirilen Çalışmaların Konu Bazında Dağılımı*

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Covid-19 birçok ülkenin cevap vermeye hazır olmadığı benzersiz zorluklar sunan, benzeri görülmemiş ölçekte küresel bir sağlık krizi durumudur. Sağlık alanında başlayan bu kriz durumu sonrasında inanılmaz bir hızla farklı alanlara da sirayet etmiştir. Elbette Covid-19 insanlığın karşılaştığı ilk kriz değildir. Daha önce yaşanan krizlerde diğer alanlarda olduğu gibi eğitim sistemleri ve altyapısı da bir şekilde yeniden inşa edilmiştir. En zor zamanlarda; çatışmalar sırasında veya mülteci ortamlarında dahi eğitim hizmeti sunulmuştur. Pandemi döneminde uzaktan eğitim çeşitlenmiş; bu alanda yürütülen faaliyetler Ebola veya diğer krizlerden çok daha geniş bir ölçekte sunulurken, ülkelerin yalnızca yüzde 30'unun veya daha azının uzaktan eğitimi kullandığı rapor edilmiştir (UNICEF, 2020).

Farklı çevrelerce yapılan haklı veya haksız eleştiriler bir tarafa Türkiye Covid-19 krizine bilerek ya da bilmeyerek hazırlıklı olarak cevap vermiş ve mevcut imkanlarını optimum düzeyde kullanmaya çalışmıştır. Toplumun geniş kesimlerini doğrudan ilgilendiren ve kamu hizmeti veren sağlık ve eğitim altyapısına önceden yapılan büyük yatırımlar sayesinde Covid-19 gibi gelişmiş ülkelerin bile cevap vermekte zorlandığı küresel bir krizle çoğu durumda başarılı şekilde mücadele edebilmiştir.

Pandemi döneminde yaşanan tecrübelerle dayanarak eğitim öğretim süreçlerinin salt bilgi ve becerinin aktarımı olduğu dar bakış açısından kurtarılarak öğrencilerin özerk aktörler olduğu yeni bir alana taşınması gerekmektedir. Bu dönüşümü gerçekleştirmek için öncelikle temel erişim sorunlarının çözülmesine odaklanılmalıdır. Diğer önemli bir husus ise eğitimin tüm çocuklar için kapsayıcı ve erişilebilir hale gelmesidir. Uzaktan eğitimin yapıldığı ülkelerde nitelik ve sürdürülebilirlik konularında çeşitli problemlerle karşılaşıldığı yadsınamaz bir gerçektir. Kamu otoriteleri edinilen

tecrübelerden yararlanarak gerekli önlemleri almaz ve müdahaleler yapılmazsa sonraki kriz durumlarında uzaktan eğitim yöntemlerinin uygulanması ve niteliğindeki sorunlar devamlılık gösterebilir ve derinleşebilir.

Dünya gelecekte muhtemelen daha fazla krizle karşı karşıya kalacağından, okulların kapanmasının öğrencilerin eğitimi ve iyi oluşları üzerindeki zararını azaltmak için eğitim sistemlerinin dayanıklılığını güçlendirmek bir öncelik olmalıdır. Ülkeler, genellikle unutulmuş, savunmasız ve marjinalleştirilmiş çocukları önceleyerek nitelikli eğitimi uzaktan sağlamak için kapasite oluşturmalıdır. Mevcut kriz sona erdiğinde, uzaktan öğrenmeyi güçlendirmeye ve tüm çocuklar ve gençler için günlük eğitime bazı yönleri dâhil etmeye devam etmek, ülkelerin okullaşmayı etkileyecek sonraki krizlere yanıt vermeye daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olacaktır. Günümüzde geldiği nokta itibariyle teknoloji, uzaktan eğitimi desteklemek için çok çeşitli yöntemler sunmaktadır. Durum ve şartlara göre kullanılacak en uygun teknolojik araçlar, bir ülkedeki veya bölgedeki nüfus, özellikle de savunmasız gruplar arasındaki farklı erişim nedeniyle değişim göstermektedir (UNICEF, 2020). Bu nedenle geleneksel ve yeni medya araçları, internet bağlantısı olmadan kullanılabilen eğitim setleri, deney setleri, oyun sandıkları, kitap ve yardımcı ders kaynakları, etkileşimli materyaller ve öğrenci öğretmen etkileşimine imkân veren farklı mekanizmalar geliştirilmelidir.

Okulların ve diğer öğrenim alanlarının kapanması, dünyadaki öğrenci nüfusunun yüzde 94'ünü, düşük ve orta gelirli ülkelerde yüzde 99'a varan oranda etkilemiştir. Salgının sebep olduğu öğrenme kayıpları çağ neslinin ötesine geçme ve özellikle kızların ve genç kadınların eğitime erişimini ve eğitimini sürdürmelerini desteklemek için onlarca yıllık ilerlemeyi ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Kriz, en savunmasız durumdaki çocukların, gençlerin ve yetişkinlerin birçoğunun öğrenimlerine devam etme fırsatlarını azaltarak önceden var olan eğitim eşitsizliklerini daha da kötüleştir-

mektedir (UNESCO, 2020). Yapılan projeksiyonlara göre mevcut okul terklerine ek olarak 23,8 milyon çocuk ve gencin (okul öncesi eğitimden yükseköğretime kadar), yalnızca pandeminin ekonomik etkisi nedeniyle gelecek yıl okulu bırakması beklenmektedir.

Birçok ülkede eğitim kurumlarının kapatılması gıdaya erişim dâhil olmak üzere çocuklara ve topluluklara temel hizmetlerin sağlanmasını engellemekte, birçok ebeveynin çalışmasını etkilemekte, kadınlara ve kız çocuklarına yönelik şiddet riskini artırmaktadır. Ekonomik zorluklar arttıkça ve kalkınma yardımları baskı altına girdikçe eğitimin finansmanı da büyük zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Bu olumsuz tablo Covid-19 öncesi eğitim finansmanı açıklarını daha da büyötmektedir. Diğer taraftan, Covid-19 salgının sebep olduğu kriz durumu eğitim sektöründe yenilikleri zorunlu kılmıştır. Krizler, şiddeti ve büyüklükleri ne olursa olsun, bireyleri, toplumları ve kurumları ihmal ettiği konularda uyandırmakta ve yeni iş modelleri üretmeye zorlamaktadır.

Eğitim sadece temel bir insan hakkı değildir. Diğer tüm insan haklarının gerçekleşmesi üzerinde doğrudan etkisi olan ve etkinleştirici bir hak olan eğitim ortak yarar ve ilerlemenin birincil itici gücüdür. Eğitim sistemlerinin zayıflaması veya çökmesi müreffeh ve üretken toplum hedefine ulaşmayı ve sürdürmeyi zorlaştıracaktır.

Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre:

- MEB, Covid-19 küresel bir salgına dönüşmeden önce, 10 Şubat 2020'de Eğitim Bilişim Ağı EBA altyapısını "Eğitimde Fırsat Adaleti" anlayışı doğrultusunda yapay zekâ sistemleriyle güçlendirmiştir. Türkiye, salgın süreciyle okullardaki eğitime ara verilmesinin ardından dünyada uzaktan eğitime başlayan ilk ülkeler arasındaki yerini almıştır.

- Millî Eğitim Bakanlığı Covid-19 sürecinde istek, ihtiyaç ve imkânlar dâhilinde uzaktan eğitimde farklı çözümler geliştirmiştir.

- Türkiye'nin uzaktan eğitim altyapısı içerik ve teknik açıdan yeni bir vizyon ve bakış açısıyla güçlendirilmiştir.

- Covid-19 salgını nedeniyle okullarda yüz yüze eğitime ara verildiği dönemde öğrencilerin dijital becerilerinin desteklenmesine, bilişimle üretim ve algoritmik düşünme becerilerini geliştirmeye yönelik çalışmalara ara verilmeden devam edilmiştir.

- Ortaöğretim düzeyinde tüm derslere ait soru bankası çevrimiçi ve offline çalışabilecek şekilde hazırlanarak tüm öğretmen ve öğrencilerimizin kullanımını sunulmuştur.

- Çeşitli nedenlerden dolayı EBA platformuna erişim imkânı olmayan öğrencilere yönelik okullarda "EBA Destek Noktaları" kurulmuştur.

Aşağıda çalışmada elde edilen bulgular doğrultusunda politika belirleyiciler, karar alıcılar ve uygulamacılara yönelik önerilere yer verilmiştir:

- Kriz yönetimi; risk yönetimi, tehlike yönetimi, iletişim ve çatışma yönetimi gibi ilgili diğer alanlardan ayrı ve müstakil bir disiplin olarak ele alınmalıdır.

- Uzaktan eğitime erişimde sorunlara sebep olan sosyoekonomik düzey farklılığının azaltılmasına yönelik tedbirler alınmalıdır. Özellikle kırsal kesimde internet erişimi ve tablet olmadığı için çevrimiçi ders alamayan öğrenci sayısı azımsanmayacak düzeydedir.

- Okullarda gerekli hijyen koşullarının oluşturulması için önlemler alınmalıdır.

- Pandemi nedeniyle oluşan ek maliyetler, insan kaynağı ihtiyacı ve altyapı düzenlemeleri sağlanmalıdır.

- Dezavantajlı öğrencilere yönelik destek paketleri oluşturulmalıdır.

- Pandemi döneminde öğrenme kayıplarına yönelik mevcut durum analizleri yapılmalı ve telafi programları hazırlanmalıdır.



- Teknolojik araçların kullanımı konusunda öğrenci ve öğretmenler desteklenmelidir.

- Uzaktan eğitimin planlamasında bireysel farklılıkların ve yaş gruplarının gözetildiği programlar hazırlanmalıdır.

- Pandemi öncesi dönemde de dezavantajlı olan grupların süreçten görece daha çok etkilendiği görülmektedir. Uzaktan eğitime erişimde yeterli imkânları olmayan kesimlerin veya sosyoekonomik açıdan düşük seviyedeki ailelere mensup öğrencilerin desteklenmesi gerekmektedir.

- Dünya, okulları kapanmaya zorlayan daha fazla krizle karşı karşıya kalacağından, okulların kapanmasının çocukların öğrenimi ve esenliği üzerindeki zararını azaltmak için eğitim sistemlerinin dayanıklılığını güçlendirmek bir önceliktir.

- Ülkeler nitelikli eğitimin uzaktan verilmesi için kapasite oluşturmaktadır.

- Covid-19 sürecinden edinilen tecrübelerle harmanlanmış bir yaklaşım kullanmak (artırılmış öğretmen kapasitesi ile) ve genellikle geri planda kalan savunmasız ve dezavantajlı çocuklar üzerine yoğunlaşılmalıdır.

- Bir öğrenme krizinin nesiller boyu sürececek bir felakete dönüşmesini önlemek herkesin acilen harekete geçmesini gerektirmektedir.

- Okulların kapatılması ve açılması bir program dâhilinde gerçekleştirilmelidir. Eğitim kurumlarının yeniden açılmasını hızlandırmak için atılabilecek en önemli adım, ulusal veya yerel salgınları kontrol etmek için salgına sebep olan virüsün yayılımını önleyecek tedbirler almaktır.

- Yüz yüze veya uzaktan eğitim uygulamalarında öncelikle herkesin güvenliği sağlanmalı, kapsayıcı yeniden açılma planı yapılmalı, ilgili herkesin sesi dinlenmeli, sağlık otoriteleri de dâhil olmak üzere kilit aktörler ile koordineli hareket edilmelidir.

- Bütçeden eğitime ayrılan pay artırılmalı, eğitime yapılan harcamaların payını birinci öncelik olarak korunmalı ve eğitim harcamalarındaki verimsizlikler ve boşluklar gözden geçirilmelidir.

- Yöneticilerin ve uygulayıcıların eğitim kriz yönetimi yeterliklerini artırmak için eğitim atölyeleri ve kurslar düzenlenmelidir.

- Eğitim yöneticileri ve öğretmenlerin, kriz yönetiminin önemi ve krizleri çözmedeki rolleri konusunda farkındalıklarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılmalıdır.

- İlgili birimler tarafından eğitim yöneticilerine yönelik, beklenen krizler ve bunlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda seminerler ve eğitimler düzenlenmelidir.

- Krizlerin üstesinden gelenebilmesi ve krizlerle başa çıkılabilmesi için teknolojik gelişmeler ışığında gerekli hazırlıkların yapılması ve gerekli araç-gereçlerin sağlanması açısından okul seviyesinde önlemler alınmalıdır.

- Öğrencilerin krizler hakkında rasyonel-analitik yollarla düşünmeyi ve sezgisel hisler geliştirip bunlarla baş etmeyi ve kriz çatışmalarını ahlaki ve estetik olarak çözmeyi öğrenmelerini sağlayacak öğretim programlarına ihtiyaç duyulmaktadır.

- Kurumsal düzeyde politika değişikliklerini içeren mevzuat değişiklikleri ile akademik bir dille hazırlanan raporlar veya üst politika belgeleri öğrencilere ve çoğu zaman öğretmenlere de hitap etmemektedir. Bu tür belge ve raporları anlayacak altyapıya sahip olmayan ilgili gruplar için söz konusu kaynakların uzmanlar tarafından tarihsel, sosyal, kültürel ve politik bağlamlara göre konumlandırılması ve açıklanması gerekmektedir.

- Öğretim programlarında kriz durumları, krizde yapılması gerekenler, krizle başa çıkma becerileri, kriz önleme/müdahale/telafi süreçleri gibi konulara daha fazla odaklanılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aguilera, D. C. (1990). *Crisis intervention: Theory and methodology* (6th ed.). St. Louis: Mosby
- Anadolu Ajansı, (2021), Salgın dünya genelinde eğitimi de sekteye uğrattı <https://www.aa.com.tr/tr/info/infografik/21502>
- Arpan, L.M., and Roskos-Ewoldsen, D.R. (2005). Stealing thunder: An analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information. *Public Relations Review* 31(3), 425-433.
- Augustine, N. R. (1995). Managing the crisis you tried to prevent. *Harvard Business Review*, 73(6), 147-158.
- Barton, L. (2001). *Crisis in organizations II* (2nd ed.). Cincinnati, OH: College Divisions South-Western.
- Bartunek, J.M. (1984) Changing interpretive schemes and organizational restructuring: The example of a religious order. *Adm. Sci. Q.* 29, 355–372.
- Benoit, W. L., and McHale, J. P. (1999). Kenneth Star’s image repair discourse viewed in 20/20. *Communication Quarterly*, 47, 265-280
- BM, (2020) BM’nin COVID-19’ a Müdahalesi, Erişim Adresi: <https://www.un.org/en/coronavirus/UN-response> (19.09.2020).
- Bozkurt, A. (2017). Türkiye’de uzaktan eğitimin dünü, bugünü ve yarını . *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3 (2) , 85-124 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/tr/pub/auad/issue/34117/378446>
- Carney, A., and Jordan, A. (1993). Prepare for business-related crises. *Public Relations Journal* 49, 34-35.
- D’Aveni, R. A., and MacMillan, I. C. (1990). Crisis and the content of managerial communications: A study of the focus of attention of top managers in surviving and failing firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(4), 634–657. <https://doi.org/10.2307/2393512>
- Dilenschneider, R. L. (2000). *The corporate communications bible: Everything you need to know to become a public relations expert*. Beverly Hills: New Millennium

- Dutton, J. E. and Duncan R. B., (1987). "The creation of momentum for change through the process of strategic issue diagnosis," *Strategic Management Journal*, Wiley Blackwell, vol. 8(3), pages 279-295, May.
- Dutton, J., E., (1986). Understanding strategic agenda building and its implications for managing change, *Scandinavian Journal of Management Studies*, Volume 3, Issue 1, Pages 3-24,
- Fearn-Banks, K. (2001). *Crisis communications: A casebook approach* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Fink, S. (1986). *Crisis management*. New York: Amacom. Hamilton,
- Gephart, R. P. (1984). Making sense of organizationally based environmental disasters. *Journal of Management*, 10: 205–225.
- Hearit, K. M. (2006). *Crisis management by apology: Corporate response to allegations of wrongdoing*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Hynes, T., and Prasad, P. (1997). Patterns of 'mock bureaucracy' in mining disasters: An analysis of the Westray coal mining explosion. *Journal of Management Studies*, in press.
- Jackson, S. E., and Dutton, J. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76–90.
- Karsantik, İ. (2021). Crisis Management on Education Policies during Covid-19: The Case of China, USA and Italy . *OPUS International Journal of Society Researches* , Pandemi Özel Sayısı , 3128-3147 . DOI: 10.26466/opus.826383
- Kaye, Tony, and Greville Rumble. (1991). *Why and which distance education? The planner's perspective Open Universities: A Comparative Approach*. *Prospects* 21(2): 214-26.
- Klein, J. and Dawar, N. (2004). Corporate social responsibility and consumers' attributions of brand evaluations in product-harm crisis. *International Journal of Marketing*, 21, 203-217.
- Lerbinger, O. (1997). *The crisis manager: Facing risk and responsibility*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

- McIntyre, P. D., Gregersen, T., & Mercer, S. (2020). Language teachers' coping strategies during the Covid-19 conversion to online teaching: Correlations with stress, wellbeing and negative emotions. *System*, 94, 1-12. doi:10.1016/j.system.2020.102352
- MEB, (2020a). Bazı eğitim faaliyetlerinin durdurulması. 03/28/2020 tarihli resmi yazı, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü.
- MEB, (2021). Öğretmenler ve Öğrencileri İçin Yardım Rehberi. Erişim adresi: [https://orgm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2021\\_08/30214858\\_27102012\\_SalgYn\\_A4\\_cift\\_kYrYm\\_broYur\\_oYretmen.pdf](https://orgm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2021_08/30214858_27102012_SalgYn_A4_cift_kYrYm_broYur_oYretmen.pdf)
- MEB, (2021a). Haberler, Erişim Adresi: <http://www.meb.gov.tr/yuz-yuze-egitime-verdigimiz-bu-aranin-son-olmasini-yurekten-diliyorum/haber/23012/tr>
- MEB, (2021b). Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü- psikososyal-destek eğitim programları, <https://orgm.meb.gov.tr/www/psikososyal-destek-egitim-programlari/icerik/1759>
- Meyers, G. C. (1986). *When it hits the fan: Managing the nine crises of business*. New York: Houghton Mifflin Harcourt; First Edition; First Printing.
- Mitroff, I., Harrington, K., and Gai, E. (1996). Thinking about the unthinkable. *Across the Board*, 33(8), 44-48.
- Mitroff, I., Pauchant T. C., and P. Shrivastava. (2006). *The structure of man-made organizational crises*. In *Key readings in crisis management*, ed. D. Smith and D. Elliott, 47-74. London: Routledge.
- Pauchant, T. and Mitroff, I. (1992). *Transforming the crisis-prone organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Pauchant, T. C., and Douville, R. (1994). Recent research in crisis management: A study of 24 authors' publications from 1986 to 1991. *Industrial and Environmental Crisis Quarterly*, 7, 43-61.
- Pearson, C. and Mitroff, I. (1993). From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Mana-*

- gement Executive*, 7(1): 48-59.
- Pearson, C. M., and Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *The Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.2307/259099>
- Pearson, Ch.M., and Clair, J.A. (2008). *Reframing Crisis Management*. In A. Boin (Ed.), *Crisis Management* (Vol. 2, pp. 1-24). Los Angeles: Sage Publications.
- Perrow, C. (1984). *Normal accidents: Living with high-risk technologies*. New York: Basic Book.
- Perry, D. C., Taylor, M., and Doerfel, M. L. (2003). Internet-based communication in crisis management. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 206-232.
- Picciano, Anthony E., (2001). *Distance learning making connections across virtual space and time*. New Jersey: Merrill Prentice Hall.
- Quarantelli, E. I. (1988). Disaster crisis management: A summary of research findings. *Journal of Management Studies*, 25: 373-385.
- Richardson, B. (1994). Crisis management and management strategy: Time to 'loop the loop'? *Disaster Prevention and Management* 3 (3): 59-80.
- Sherry, L. (1996). Issues in distance learning. Retrieved July 7, 2001 from <http://www.cudenver.edu/public/education/edschool/issues.html>.
- Shrivastava, P. and Mitroff, I., (1987). Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business*, Spring: 5-12.
- Shrivastava, P., Mitroff, I., Miller, D. and Miglani, A. (1988). Understanding industrial crises. *Journal of Management Studies*, 25: 285-303.
- Slaikeu, K. A. (1990). *Crisis intervention*. Boston: Allyn and Bacon.
- Smith, D. (1992). *Commentary: On crisis management and strategic management*. In P. Shrivastava (Ed.), *Advances in strategic management* (pp.261-269). Greenwich, CT: JAI Press.

- Smith, D. (2006). *Crisis management: Practice in search of a paradigm*. In *Key readings in crisis management*, ed. D. Smith and D. Elliott. London: Routledge.
- Spillan, J. E. (2003). An explanatory model for evaluating crisis events and managers' concerns in non-profit organisations. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 11 (4): 160–67.
- Sturges, D. L. (1994). Communicating through crisis: A strategy for organizational survival, *Management Communication Quarterly*, 7, 297-316.
- Tağraf, H. ve Arslan, N. T. (2003) Kriz Oluşum Süreci ve Kriz Yönetiminde Proaktif Yaklaşım, C.Ü. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 4, Sayı 1, 2003 149
- Taylor, M., and Kent, M. L. (2007). Taxonomy of mediated crisis responses. *Public Relations Review*, 33, 140-146.
- Tüz, M. (2008) Kriz Yönetimi, Uygulamalar için Temel Adımlar, Şah-Mat Yayınları, Bursa
- UNESCO. (2020). How is China ensuring learning when classes are disrupted by coronavirus?. Retrieved on 20 June 2020 from <https://en.unesco.org/news/how-china-ensuring-learning-when-classes-are-disrupted-coronavirus>
- UNICEF, (2020). COVID-19: How prepared are global education systems for future crises?, Innocenti Research Briefs no. 2020-21,
- USDLA. (2004). (US American Distance Education Association), Definition of Distance Learning. [http:// www.usdla.org/](http://www.usdla.org/)
- World Health Organization. (2020a). Novel coronavirus (2019-nCoV) situation report - 1. World Health Organization: [https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200121-sitrep-1-2019-ncov.pdf?sfvrsn=20a99c10_4)
- Yıldız, M. (2015). *Uzaktan Eğitim Programlarında Ders Veren Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime Yönelik Bilgi, İnanç ve Uygulamaları Arasındaki İlişkiler*, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

YÖK, (2020). Koronavirüs (Covid-19) Bilgilendirme Notu: 1, [https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus\\_bilgilendirme\\_1.aspx](https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2020/coronavirus_bilgilendirme_1.aspx)



Tarihte belki de hiçbir zaman krizleri öngörebilmek, anlayabilmek ve kriz yönetimi yeteneklerini geliştirebilmek günümüzdeki kadar önemli olmamıştı. Tüm kaynaklarımızın ve enerjimizin krizler tarafından yutulduğu bir kriz toplumunda yaşamaktayız. Küresel sağlık, iklim, ekonomik, yoksulluk, siyasi krizin “kusursuz fırtınası”nın tam ortasında yaşıyoruz. İçinde bulunduğumuz dönemi farklı kılan husus bu alanların tamamının birbiriyle etkileşim içinde olmaları ve birbirlerini besleyerek krizleri körüklemeleridir. Kusursuz kriz fırsatları çeşitli yerel krizlerle de birleşerek tüm insanları etkilemektedir.

Covid-19’un başladığı Aralık 2019’dan itibaren uzunca bir süre genel algı salgınının yalnızca Çin’de bölgesel boyutta kalacağı ve etkilerinin kısıtlı olacağı yönündeydi. Ancak daha sonra salgın, artan ve kolaylaşan mobilizasyon sebebiyle tüm dünyaya yayılarak etkisini artırdı. Kamu otoritelerinin vatandaşlardan sosyal mesafeye uymaları ve sonrasında evde kalmalarını talep etmesinin, hatta birçok ülkede aşırı örnekleri görülmekle birlikte çeşitli yaptırımlarla zorlamasının birçok alanda farklı yansımaları olmuştur. Başta sosyal yaşam ve onun bir parçası olan sağlık ve eğitim sistemi olmak üzere mevcut problemler farklılaşmış ve yeni sorunlar ortaya çıkmıştır. Covid-19 salgınından etkilenen ülkeler arasında ön sıralarda yer alan Türkiye’de salgının başlamasından hemen sonra başta sağlık, eğitim, iş hayatı ve toplumsal alanda bir takım önlemler gündeme gelmiştir.

Bu çalışmanın temel amacı Covid-19 gibi önemli ve etkileri geniş bir kriz bağlamında kriz ve kriz yönetimini kavramsal açıdan incelemek, Covid-19 Pandemisi’nin öncelikle Türk eğitim sistemi olmak üzere olumsuz etkilerini ve bu etkileri azaltmaya yönelik çalışmaları belirlemektir. Araştırmada öncelikle kriz ve kriz yönetimi kavramsal açıdan ele alınmış, doküman analizi yöntemiyle eğitim alanında pandemiye yönelik alınan tedbirler ve yürütülen çalışmalar incelenmiştir. Çalışmanın sonunda karar alıcılara ve politika geliştiren kişi ve kurumlara yönelik öneriler sunulmuştur.