



## OKULLARDA KRİZE MÜDAHALE PLANLAMASI

**Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin AKSOY**

*Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Öğretim Üyesi*

**Dr. Naciye AKSOY**

*Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Öğretim Görevlisi*

### ÖZET

*Bu çalışmada, kriz kavramının farklı kurumlar açısından ele alınmasının ortaya çıkardığı farklılıktan hareketle ve alanyazından yararlanarak, okullar açısından kriz kavramı ve temel özellikleri, krizlere etkili müdahale için okullarda gerçekleştirilmesi gereken hazırlık çalışmaları üzerinde durulmuştur. Çalışmada Türkiye’de eğitim kurumlarında ortaya çıkan ve basına yansıyan örnekler aracılığıyla da krize yol açan nedenler üzerinde saptamalar yapılmıştır. Okul yönetimlerinin krizlere yönelik hazırlıklar arasında bir krize müdahale takımı kurmak ve yetiştirmek, müdahale planı hazırlamak ve uygulamak için de hazırlıklı olmaları gerektiği belirtilmiştir. Bu hazırlıkların kurumlara özgü boyutları olduğu denli, genel ve tüm kurumlarca paylaşabilecek ortak boyutları da bulunmaktadır. Yine okulların krizlere müdahale planlaması ve uygulaması sırasında, yerel, bölgesel ve ulusal düzeydeki planlama ve uygulamaları dikkate alan eşgüdümlü bir çalışma göstermeleri de etkili bir kriz müdahalesi için zorunludur.*

**Anahtar Sözcükler:** *Kriz, okullarda kriz, krize müdahale planlaması, krize müdahale takımı, kriz nedenleri.*

### SUMMARY

*In this study, the concept of crisis and its basic characteristics for schools, preparation and effective intervention to crises that schools may face were discussed. In the study, the causes of crisis were defined by giving examples of crisis occurred in schools and published in media in Turkey. It was emphasized that establishing a Crisis Intervention Team (CRT) and training them, preparing Crisis Intervention Plan and being ready to implementing the plan are among the preparations of school administrators’ to crisis. There are common aspects of the preparations for crisis that can be shared by different organizations as well as unique aspects for organizations. During the intervention and implementation of crisis plans by school administrations, it is a necessity to communicate and coordinate with the plans and implementations of local, regional and national level.*

**Key Words:** *Crisis, school crisis, crisis intervention planning, crisis intervention team, causes of crisis.*

## Giriş

İnsanlarda geleceğe ilişkin olarak belirsizliğin yarattığı güvensizlik, önemli bir gerginlik ve korku kaynağıdır. Bu güvensizlik ve korku durumunu azaltmaya yönelik olarak gösterilen tepkiler arasında gülünç görünebilecekler kadar trajik bir durumu ortaya koyanlar da bulunmaktadır. Bireyler gelecekte ortaya çıkabilecek olumsuzlukları engelleyebilmek ya da ona yön verebilmek isteğiyle kahve falından yıldız falı, büyü çeşitleri, burçlar ve Tarot'a kadar ilkel ve günümüz dünyasının sahip olduğu bilimsel bilgi birikiminden uzak pek çok yolu denemiş ve denemeye devam etmektedir.

Bireyler kadar örgütler de gelecekle ilgili bilgileri olabildiğince doğru bir şekilde kestirebilme gereksinmesi duymaktadır. Bu gereksinme, geleceği sadece merak etmek değil aynı zamanda geleceğe yön verme çabaları içinde bilimsel ve teknik yöntemleri kullanma isteğiyle birleşmektedir. Planlama, bir örgütün geleceğe ilişkin istek ve kestirimlerini kapsayan bir süreçtir. Planlama aynı zamanda bugüne gelecek arasında köprü kuran ve hem bireylerin hem de örgütlerin gelecekteki durumlarını etkileyen bir araçtır. Makro düzeyde merkezi planlamanın emredici ve sayısal hedefleri gösteren bir süreç olarak gelişmesinin tarihte (özellikle Türkiye ve merkezi planlama uygulayan eski Sovyetler Birliği'nde) ortaya çıkardığı yetersiz sonuçlara rağmen planlama, geleceğe ilişkin olarak yönetimin en önemli yardımcılarından biridir. Planlama, bir örgütün yenileşme araçlarından biri olduğu kadar, dengesizlik durumları için örgütün direnç gösterme gücünü artıran bir araç olarak da kullanılabilir. Bu noktada, örgüt yaşamını tehdit eden olağandışı durumların denetim altında tutulması ve etkisinin azaltılması da kriz planlaması ve kriz yönetimi etkinliklerinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesine bağlı olacaktır. Planlama, geleceğe yönelik örgütsel bir karar alma sürecidir. Anderson'ın tanımlamasına göre planlama "bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir" (Aktaran Âdem, 1981, s.7). Planlama belirsizlik altında karar verme süreci olarak da görülmektedir. Planlar ise bu kararların yazılı olarak belirlendiği belgelerdir. Planlama örgütün yönetim sürecinin bir parçasını oluşturur. Kriz planları örgütün güvenlik duygusunu tatmin etmeye ve kriz durumlarıyla daha yüksek düzeyde başa çıkabilmeye yardımcı olacak bir araçtır.

Bu çalışmanın amacı, okul örgütünün işleyişini ve içindeki bireyleri başedilmesi zor düzeydeki tehlikelerle ya da gerginlikle karşılaşır durumlara hazır olma ve müdahale etmede yardımcı olacak krize müdahale planlamasının gereği ve önemine dikkat çekmek; bu süreçte gerçekleştirilebilecek çalışmaları betimlemektir.

## Kriz: Tanım ve Kuramsal Çerçeve

Doğal yaşam bir düzenlilik içinde olduğu kadar bir belirsizlik ve kaos durumu da içerir. İnsanların düzenlilik ve yaşamı tümüyle kestirme ve buna göre önlem alma isteklerine rağmen bunun her zaman gerçekleştirilebilmesi mümkün değildir. Bazen de önceden kestirilebilmiş olmasına rağmen içinde bulunduğumuz örgütü tehdit eden durumların olmasını engelleyemeyiz. Gerçekleşmesini istemediğimiz, örgütün işleyişini olumsuz etkileyen bu durumlar örgütsel açıdan çoğu kez "kriz" olarak belirtilir. Kriz; (Can, 1999, s.315),

- Tehdit edici koşula müdahale edebilmede örgütün yetersiz olması
- Ortaya çıkan koşulun üstesinden gelme gerekliliği ve ivediliğinin olması, ortaya çıkan koşulun görmezlikten gelinemez olması
- Örgütün yaşamını tehdit eden bir durum olması özellikleriyle tanımlanmaya çalışılmaktadır.

Bir örgütün gerçekleşmesini istemediği her gelişmenin, her sorunun "kriz" olarak tanımlanması da mümkün değildir. Bu noktada "kriz", diğer sorunlardan belli özellikleri ile ayrılmaktadır. Bu özellikler arasında şunlar sayılmaktadır (Can, 1999, s. 315):

- Tahmin edilememesi,
- Örgütün tahmin ve önleme mekanizmalarının yetersiz kalması,
- Örgütün amaç ve varlığını tehdit etmesi,
- Üstesinden gelmek için atılması gereken adımların kararlaştırılması için yeterli bilgi ve zamanın bulunmaması,
- İvedi müdahale gerektirmesi,
- Karar alıcılarda gerilim yaratması.

Bir örgütte ortaya çıkan krizle birlikte şu aşamaların yaşanması olası görünmektedir (Can 1999, 317-318):

1. Kriz uyarılarının algılanması ve hareketsizlik,
2. Kriz dönemi,
3. Çözülme dönemi. Bu aşamada örgüt krize etkili bir müdahalede bulunamaz ise örgütün etkisizleşmesi, amaçlarını gerçekleştiremez duruma düşmesi ve çözülmesi söz konusu olur.

Daha çok ekonomik amaçlı örgütler gözetilerek yapılan kriz tanımlamaları ve açıklamaları tüm örgütler için genel-geçer görülmemelidir. Ülkemizde daha çok bir ekonomik bunalım ve çözümsüzlük dönemleriyle anılan bu kavramın, amaçları ve işleyişi itibarıyla farklılaşan eğitim kurumları için ayrıca gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi gerekir. Yine sağlık, güvenlik, kültür ve siyaset kurumları açısından bakıldığında da krizlerin ortaya çıkış biçimleri, özellikleri ve etkileri farklılaşabilmektedir. Krize bir başka bakış açısı da bilim alanlarından gelebilir. İktisat alanının ve psikiyatrinin kriz çözümlenmeleri ve krizi tanımlaması ile ona yüklediği önem, bir ölçüde de krizlerden beklentileri, felsefe, sosyoloji ve sanat alanlarının ortaya koyduklarından farklıdır. Buna göre, kriz bazen bir gelişmenin tetikleyicisi, bazen de bir kurumun yokolmasının başlangıcı olabilecektir. Bireysel olarak beden açısından kriz ise bir kontrol edilemezlik, insan dengesinin ve bütünlüğünün bozulmasının bir ürünüdür. Bu noktada, farklı yönelimleri olan çalışma alanlarının kriz kavramına farklı anlamlar yüklemesi de doğal sayılabilir (Jones ve Paterson 1992; Sayıl 2000; Sonneck ve diğerleri 2000; Cogito 2001). Hatta bazı durumlarda, kriz durumları, krizin olumsuz bir şekilde çözülmüş olmasından daha istendik bir durum olarak da görülebilmektedir. Örneğin bireyler ya da ülkeler arasındaki yüksek düzeyli gerginliklerin savaş kararı ile sonuçlanması ve bir kavga ya da savaş sonucu ölümlerle gerginliklerin galip-mağlup belirlenmesi ile bitmesi böyle bir durumu yansıtmaktadır. Ünlü yazar Umberto Eco, Sovyetler Birliği ve Amerika arasında 50 yıl süren “soğuk savaş”ın pek çok kez kriz durumu içermekle birlikte savaşa dönüşmeden sürmesini olumlu bir durum olarak belirtmektedir. Buna karşın, iki dünya savaşı da ülkeler arasındaki çeşitli gerginliklerin ve bir ölçüde de kriz durumlarının milyonlarca insanın

ölümüne yol açarak çözülmesini gösteren tarihi örneklerdir (Yılmaz, 2001, s.28-31).

Daha sınırlayıcı olarak, bir okul için öngörülen kriz durumlarına ilişkin bir tanımlamada da krizin şu özelliklerine vurguda bulunmaktadır. “Ani, genellikle beklenmedik, okul topluluğunun önemli bir bölümünü derinden ve olumsuz olarak etkileyen, çoğunlukla ciddi yaralanma veya ölüm içeren bir olay veya durumdur” (Jones ve Paterson 1992, s. 1). Örgütsel işleyişi canlı organizmanın işleyişine benzetilecek olursa, kriz, örgütün dengesini bozan, sağlıklı bir işleyiş sürdürmesine engel olan ve *müdahale* edilmesi gereken durumlar olarak görülebilir.

Kriz tanımı her okulun kendi ölçüleri ve özellikleri içinde anlam taşır. Farklı okullar benzer durumlar için farklı tepkiler gösterebilir, benzer durumlardan farklı şekilde etkilenebilirler. Yine benzer bir olay, aynı okulda farklı zamanlarda krize neden olma özelliği gösterebilir ya da rutin önlemlerle başedilebilir bir durum olarak görülebilir. Örneğin, geleneksel kültürün baskın olduğu ve aileler arasında çatışmalar yaşanan bir çevrede yer alan küçük bir okulda meydana gelen öğrencilerarası bir tartışma, tarafların birbirleriyle ilişkilerini gerginleştirip okula yansıtmasına ve daha büyük olayların meydana gelmesine yol açabilecekken, aynı nitelikteki bir durum geniş bir çevreden öğrenci alan ve ailelerin birbirleriyle iletişimlerinin az olduğu büyük bir okulda sıradan bir öğrenci davranışı olarak ele alınıp, düşük çaplı bir müdahale ile çözülebilir. Önemli olan hangi durumda nasıl bir sonucun ortaya çıkabileceğini kestirip buna karşı “güvenli” ve “kabul edilebilir ölçülerde” tepki verebilmek için hazırlanmış, bir başka deyişle örgütlenmiş olabilmektir.

### **Eğitim Kurumları İçin Olası Kriz Nedenleri**

Krizlerin ortaya çıkışına yol açan nedenler bazı gruplamalar ile ele alınmaktadır. Bunlar arasında örgüt içi nedenler olarak örgütsel yapı, yönetimin niteliği; örgüt dışı (örgütsel çevre etkenleri) olarak da ekonomik sistem ve durum, teknolojik gelişmeler, toplumsal ve kültürel etmenler, hukuksal ve siyasal etmenler, uluslararası çevre etmenleri ve doğal etmenler sayılmaktadır (Can 1999, s. 315-317). Yine bir eğitim örgütünde krizlere yol açan riskleri çevresel olarak ele alan bir gruplamada ekonomik dalgalanmalar, politik baskılar, verimdeki düşüş, doğal afetler, salgın hastalıklar, girdi-çıkıtı (öğrenci) oranları

sayılabilmektedir (Herman 1994). Yine güncel bir kriz kaynağı olarak, şiddet ve terör olayları, savaş tehditleri ve savaşı da çevresel risk ve kriz kaynakları olarak eklemek gereklidir.

Büyük ölçüde yaygın olan ve okul dışındaki çevrede yer alan hemen tüm örgütleri de etkileyen çevresel risk kaynakları dışında, doğrudan okul örgütü ile ilgili olarak görülebilecek çok sayıda risk kaynağı da bulunmaktadır. Bunlardan bir kısmı okul içinde ortaya çıkmakla birlikte, kısmen okulun müdahale alanı dışında bulunabilmektedir. Bir başka deyişle, cinayet, rehin alma, ateşli silah kullanma, bomba tehdidi gibi acil durumlara müdahale etmesi gereken kişi ya da kurumların öncelikle okulun dışından olması gerekebilecektir. Okulun etkinlikleri ve sahip olduğu özelliklerden kaynaklanan diğer risk kaynakları ya da kriz nedenleri arasında şunlar sayılabilir : servis kazaları nedeniyle ölümler, okulda yüksek düzeyde gerginlik yaratan kavga ve saldırılar, öğrencilerden birinin ya da yakınlarının ölümü, çevrede tepki yaratacak ya da yasal işlemlere yol açacak nitelikte öğrencilere dayak atılması ya da baskı uygulanması, okul çevresinden kişilerin maruz kaldığı ya da faili olduğu tecavüz olayları ve benzerleri.

Kriz türlerini belirlemede farklı yaklaşımlar sergilemek mümkün olmakla birlikte ilgili oldukları durumlara bağlı bir sınıflamanın kullanıldığı da görülmektedir. Buna göre Herman (1994) okullar için sözkonusu olabilecek kriz türlerini bireylerle, gruplarla, finansmanla, örgüt yöneticisi ve büyük felaketler (doğal afetler, ve ölümlere yol açan kaza durumları) ile ilgili krizler olarak ele almaktadır.

Ülkemizdeki okullarda da, yukarıda belirtilen kriz kaynaklarına bağlı olarak ortaya çıkan çok sayıda kriz durumunu görmek mümkündür. Hemen her gün basında bunların örnekleri görülmekte ve insanlar benzer kriz durumlarının içinde yaşamaya devam etmektedir. Burada yakın geçmişte okullarımızda kriz durumu yaratan olaylara ilişkin bazı örnekler verilmiştir.

Krize yol açan durumların bir çok kez birden fazlasının bir arada bulunduğu görülebilir. Bazen yoğun bir kar yağışı, yeterli önlemler alındığında çocuklar için neşe kaynağı olarak görülebilecekken, krize yol açabilecek diğer etkenler ile birlikte gerçekleştiğinde bir kriz durumuna yol açabilir. Örneğin ülkemizde sıkça yaşanan okul tatillerine yol açacak bir kar yağışının ardından basında şöyle bir haberi okumak mümkün olur: “Geç karar

rezilliği. Sabaha karşı başlayan yoğun kar yağışı nedeniyle okulları zamanında tatil etmeyen İstanbul ve Ankara Valilikleri öğrenci ve velileri perişan etti...” (Hürriyet, 20 Şubat 1999).

Burada kriz nedeni kar yağışı gibi görünse de, krizin asıl sorumlusu, yeterince hızlı, planlı, eşgüdümlü çalışmayan il yönetimi ve onun yönetim anlayışıdır. Daha üst düzeyde sorgulanabilecek bir durum ise, okulların böyle bir konuda bile karar almadaki yetkisizlikleridir. Ancak, karar alma yetkisinin okula bırakılması durumunda dahi kriz planı, kriz takımı ve kriz yönetimi uygulama becerisi olmayan bir okulda benzer sorunların yaşanması olasılığı çok yüksektir.

Bir başka durumda da risk olarak bilinen bir durumun tüm önlemlere karşın gerçekleşmesi söz konusu olabilir. Yönetmelik mekanizmalar dışında bu mekanizmalar çerçevesinde görev alan bireylerin gösterdikleri beklenmedik davranışlar da kriz durumlarının ortaya çıkmasını önlemede yetersiz kalabilmektedir. Örneğin, üniversite sınav sorularının çalınması riskine karşı Öğrenci Seçme ve Yerleştirme Merkezi (ÖSYM) ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) gerekli koruma ve denetim etkinliklerini yerine getirmeye çalışır. Ancak, görevlilerin ihmalleri sonucu soruların çalınması durumunda, ülkenin bütünü bundan etkilenir ve kuruma karşı çeşitli tepkiler gösterir. Bu konudaki haber basında şu şekilde yer almıştır.

“Rezalet. Sorular çalındı, üniversite sınavı iptal. Bir hırsız, bir buçuk milyon gencin yolunu kesti. Marmara Üniversitesi İlahiyat Fakültesinin İstanbul Bağlarbaşı’ndaki kampüsündeki çuvaldan iki soru kitapçığı çalınması üzerine, ÖSS ertelendi. YÖK Başkanı Kemal Gürüz, “soruları çalanları şiddetle kınıyoruz. İptalden başka çaremiz yoktu. Kamuoyundan özür diliyoruz” dedi. (Milliyet, 2 Mayıs 1999).

Böyle bir olayın okullara yansımaları, sınava girecek öğrencilerin yaşadığı sınav öncesi gerginliğin uzamasına bağlı olarak çeşitli bireysel tepkiler ve duygusal/psikolojik sorunlar olabilecektir. Okulların öğrencilerine yönelik psikolojik danışma desteği ve olaya ilişkin olarak yapacakları açıklamalar, programların uygulanmasında bu durumun dikkate alınması gibi etkinliklerle doğal duruma geçişi kolaylaştırmaları beklenebilir. Yine bu tür bir çabanın, tüm okullarda olağandışı bir duruma müdahale etme anlamında kriz yönetimi planlaması ve uygulamalarının içerisinde görülmesi beklenebilir.

### **Bireylerden Kaynaklanan Krizler**

Okullarda okul içindeki ilişkilerden, okul müdürü ve yardımcısı, öğretmen, öğrenci, veliler ve diğer personelden kaynaklanabilen bir çok kriz durumu ortaya çıkabilmektedir. Bu tür kriz durumlarının çoğu kez bireysel olarak kişilerin davranışlarıyla ilgili olduğu söylenebilir. Örneğin basına yansıyan şu durumlar, okullarda gözlenen bireylerle ilgili nedenlerle ortaya çıkan krizler arasında yer alır.

Samsun İmam Hatip Lisesinde öğrencisine evlenme teklif ettiği öne sürülen biyoloji öğretmeni okul müdürünü dövdü. Olayı protesto eden öğrenciler de biyoloji öğretmenini tartakladı, okulun camlarını kırdı...(Milliyet, 12 Haziran 1999).

İlkokulda intihar. 'Doğum günümde ses getirecek bir şey yapacağım' dedi ve kendisini vurdu İstanbul Maltepe'deki Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu öğrencisi 13 yaşındaki İ.M.K. 14. yaşına gireceği gün okul koridorunda babasına ait ruhsatsız silahla kendisini vurdu....Silah sesini duyup sınıflarından dışarı çıkan öğretmenler ve öğrenciler gördükleri manzara karşısında şoke oldu. (Sabah, 16 Ocak 2001).

Okullarda rutin sayılabilecek bir işlem olan "not verme" ve notların karne ile bildirilmesi, bazı durumlarda, ailelerin tepkileri çocukların duyarlılıkları ile birleştiğinde üzücü, krize yol açabilecek ortamlar oluşturabilir. Bir gazete haberi bu durumu olanca çarpıcılığı ile yansıtmaya yeterli görünmektedir: "Karne korkusu ölüm getirdi. 12 yaşındaki S. (yazarlarca kısaltıldı) karnesindeki zayıflara ailesinin kızacağı korkusuyla intiharı seçti" (Sabah, 29 Ocak 2000).

### **Doğal Afetlerden Kaynaklanan Krizler**

Çevresel etkenler içinde yer alan doğal afetler, karşı konulması çok zor ya da olanaksız kriz durumları yaratabilirler. Bunlar arasında deprem, yangın, sel, fırtına ve benzerlerine bağlı olarak yaşanan, insanların yaşamlarını ciddi olarak tehdit edenler sayılabilir. Ülkemizin de pek çok kez bu felaket yaratan afetleri yaşadığını, eğitim örgütlerinin de bundan etkilendiğini biliyoruz. Unutulmaz yaralar açan 17 Ağustos 1999 İzmit ve peşinden gelen 12 Kasım 1999 Düzce depremleri de böyle bir durum ortaya çıkarmıştır. Deprem üzerinden yıllar geçmesine karşın doğrudan ya da dolaylı kriz durumu oluşturacak pek çok etkisi bulunmaktadır. Deprem ve yangının okullar üzerinde kriz yaratan etkileri arasında basına yansıyanlardan ikisi şu şekildedir:

Yoklama Korkusu. Depremde en fazla can kaybının olduğu Kocaeli ve Sakarya'da okullar açılıyor ama okul

yöneticileri müthiş bir 'yoklama korkusu' yaşıyor. Binlerce öğrencilerinin 17 Ağustos'da can verdiğini belirten okul yöneticileri her 'burada' sözünü duymadıklarında acıların daha da katlanacağını söylediler (Hürriyet, 11 Ekim 1999).

Kız Lisesinde Korkutan Yangın. Beşiktaş Dereboyu Caddesindeki beş katlı Ortaköy Zübeyde Hanım Kız Meslek Lisesi ve Anadolu Kız Meslek Lisesinin en üst katında dün 01:30'da henüz belirlenemeyen bir nedenle yangın çıktı. İlk anda okul görevlilerinin müdahale ettiği yangın, dördüncü kat yemekhane olarak kullanılan okulun çatısına da sıçradı. Yatakhane kalan 130 öğrenci kantine sığınırken, yangın itfaiyenin bir saatlik çalışması sonucu söndürüldü. (Milliyet, 26 Mart 2002).

Sağlıkları bozulmuş, yakınlarını kaybetmiş çok sayıda öğrencinin bulunduğu okullarda öğrencilere sunulan sağlık, rehberlik, psikolojik danışma, diğer sosyal hizmet ve ekonomik desteklerin olağan bir şekilde, bu tür olayların ve etkilerinin yaşanmadığı bölgelerdeki gibi sürdürülmesi düşünülemez. Böyle bir ortam öğretmenler, okul yöneticileri, eğitim bilimciler, sosyolog, psikolog, sağlık ve sosyal hizmet uzmanları, il yöneticileri, sivil toplum yöneticilerinin ve diğer ilgili kurum ve meslekten kişilerin eşgüdümlü bir şekilde sorunlara yönelimini gerektirir.

### **Ekonomik Nedenlerden Kaynaklanan Krizler**

Örgütlerin yaşamları, yeterli girdi sağlamayı sürdürebilmeleri ile mümkündür. Negatif entropi (örgütün güç kazanması) denilebilecek bu durumu sağlayamayan okullar çeşitli kriz durumları yaşamaktan kaçınamazlar. Yeterli parasal girdi sağlayamayan ya da girdilerini iyi kullanamayan okullarda da ekonomik kriz durumu yaşanır ve krizin üstesinden gelinememesi durumunda okulun yaşamı tehlikeye düşer. Hem kamu bütçesinden finansman alan devlet okulları hem de özel kesimce finanse edilen özel öğretim kurumları ekonomik nedenlerin yolaçtığı krizleri yaşayabilirler. Okulun parası yetmediği için ısınma sorununu çözemeyen bir okul müdürü eğitim döneminin ortasında eğitime ara vermeye zorlanabilecek ya da velilerin, öğrencilerin tepkisiyle karşılaşabilecektir. Özel okullar da, finansman yetersizliği durumunda öğretmen maaşlarını ödeyemeyecek, okulun sahiplerinin değişmesi ya da okulun kapanması gibi kriz durumları yaşayabilecektir. Ekonomik nedenlere dayalı kriz durumlarına ilişkin olarak şu örneklerin yaşandığı görülmüştür (Hürriyet, 29 Mart 1999).

Kolejin parası bitti. Ekonomik kriz ve kötü yönetim, özel okullara havlu atıyor. Öğretmenlerin maaşlarını ödemekte güçlük çeken kolej sahipleri, paralı müşteri bekliyor.

Özel okullar hem plansız büyüme, hem de aldıkları kredileri geriye ödeyemedikleri için krize yenik düşüyor. Birçok özel okulda öğretmen maaşını ödemedi sıkıntı yaşanırken, bazıları da okulu elden çıkarmak için paralı ve prestijli müşteri bekliyor. Özel A. Ş. Lisesi, M. Koleji , Ç. Koleji, G. Koleji öğretmen maaşlarını vermekte güçlük çekerken, kapanmamak için direniyor.

**Satan Satana.** 28 yıllık eğitimci M.Y. Tarabya Acarlar Sitesindeki Y. Y. İlköğretim Okulunu ekonomik güçlükler nedeniyle A. Şirketler Grubuna devretme işlemlerini yapıyor. Lise kısmında da öğretmenlerin maaşlarını ödemekte zorlanan M.Y. , Kadıköy'deki dersane binasını da satışa çıkardı. Özel Okullar Genel Müdürlüğü'nün onayının ardından 260 öğrencili okul, A. Şirketler Grubuna geçecek.

**Antalya Yardım Bekliyor.** Akdenizin en büyük kolejlerinden biri olan A. Koleji de sıkıntıyı atlatamayan okullardan. En büyük kurucu ortak M. K., okul dışında büyük yatırıma girince okulda kriz yaşanmaya başladı. M. K. , A. Kolejinin eğitimciler tarafından alınarak eğitimin sürdürülmesi amacıyla destek bekliyor.

**Velilerden Okula Borç.** M. Koleji de plansız yatırımları nedeniyle sıkıntıyı çeken okullar arasında yer alıyor. Ödeme güçlüğü çeken kolejin öğretmen ve velileri mali krizden kurtuluncaya kadar okul yönetimine destek verme kararı aldı. Öğretmenler gerekirse maaş almadan çalışma, veliler de yönetime 500 milyon borç verme ile krizi atlatma konusunda okulu desteklemeye yöneldi.

Bakırköyde Ç. Kolejinin sattuktan sonra Bahçelievler'de aynı isimle Kolej açan A. Ç. de krize yenik düştü. Öğretmen maaşlarının ödenmesinde sıkıntı yaşanıyor.

Orta ve düşük gelirli ailelerin ekonomik güçlerinin giderek azaldığı, işsizlik ve yoksulluğun arttığı bir ülkede, ailelerin doğrudan eğitim amacıyla harcayacakları paralar (önlük, kırtasiye, kitap vb.) veya okulların ailelerden beklediği ödemeler (kayıt parası, katkı payı, bağış, karne-tebeşir parası, vb.) potansiyel bir kriz kaynağıdır. Çocuklarının beslenme, giyim ve sağlık giderlerini zorlukla karşılamaya çalışan ailelerin, gerek okul açılış dönemlerinde kayıtlar sırasında gerekse eğitim-öğretim yılı içinde çok farklı gerekçelerle ödeme yapmaya zorlanmaları, ailelerde, okullarda ve genel olarak toplum içinde krize neden oluşturabilmektedir. Ailelerin binlercesinin ekonomik güçsüzlük nedeniyle çocuklarını okula göndermemeleri ya da düzensiz göndermeleri, çalışan çocuklar arasına her yıl binlerce çocuğun

eklenmesi okulları ve genel olarak eğitim sisteminin bütününe doğrudan ya da dolaylı etkileyen ekonomik nedenli kriz durumlarıdır. Kuşkusuz, bu konudaki en önemli neden, en azından Türkiye açısından, eğitim için ayrılması gereken kaynakları, kamu bütçesinden ayırmada isteksiz davranan siyasi yöneticilerin kararları olarak görülebilir.

### **Kriz Müdahale Planlaması Süreci**

Kriz müdahale planlaması süreci, hazırlanmasına karar verilmesinden uygulanması aşamasına değin katılımcı bir süreç olarak ele alınmalıdır. Planlı bir okulda kriz yönetimi yüksek düzeyde gerginlik altında bulunan zamanlarda okulun işleyişinin tıkanmasını, kararsızlığı önemli derecede azaltır ve kontrol edilebilir deşet verici olayların okul çapında kaosa yol açmasını önleyebilir. Küçük bir öğrenci ya da personel grubunu etkileyen bir durumda veya yasa uygulayıcılarına geri planda yardımcı olduğu durumlarda yetiştirilmiş bir takım veya personele verilecek yapılandırılmış ya da önceden kararlaştırılmış bir tepki zararı en aza indirebilir ve normal, günlük yaşama dönmeyi sağlayabilir. Okul, herhangi bir nedenle özel olarak yetiştirilmiş bir takım ayıramıyor, kuramıyor ise önceden hazırlanmış uyarı materyalleri ve kontrol listeleri tüm yararlı etkinlikleri bilmek isteyen ve kriz sırasındaki zararı ve sorumluluğu azaltmak isteyen okul yöneticileri ve diğer personele yardımcı olabilir.

Bir toplumun en değerli varlıkları olan çocuklarının en çok zaman geçirdikleri yer olan okullarda kriz durumlarına hazırlık çalışmalarının ve buna bağlı güvenlik önlemlerinin geçirilmesi ve yeterli önem ve özenin gösterilmemesi kabul edilebilir bir durum değildir. Ülkemizde günümüze değin bu konuda yeterli görülebilecek bir duyarlık ve çaba gösterildiği söylenemez. Okullarımızda ve diğer eğitim kurumlarında krize müdahale planlaması ve kriz yönetimi bilgilerinin yeterince kullanılmıyor olması büyük bir eksiklikler.

### **Kriz Müdahale Planı Oluşturma**

Kaçınılmaz olarak belirli bir süre görevde bulunmuş olan bir yönetici çeşitli kriz deneyimleri yaşayacaktır. Yöneticinin bu krizlere karşı ortaya koyacağı tepkilerin deneme niteliğinde yanlış eylemler olmaması büyük önem taşımaktadır. Herman (1994) okullarda kriz durumlarına karşı hazırlık ve müdahale sürecinde yöneticilerin sahip

olması gereken özellikler ve yapacakları arasında şunları saymaktadır.

Bir yönetici,

- a) Olası krizleri kestirebilir.
- b) Belirli krizleri anlar.
- c) Krizler ortaya çıktığında bunlarla baş etmek için kullanılacak siyasalar ve Standard Uygulama Yöntemleri (Procedure) geliştirir.
- d) Kriz sırasında yazılı ve görsel basın ile iletişim için iyi hazırlanmış bir yönergeye sahiptir.
- e) Zarar veren etkenin kontrol edilmesinde kendisini ve bu konuda önem taşıyan başkalarını sürece dahil eder.

#### **Potansiyel Krizleri Kestirme**

Bazen bir yönetici okul dışında var olan çeşitli gerginliklerin okul içinde yansımaları bulunabileceğini ve bunun bir süre sonra çeşitli gerekçelerle bir kriz durumuna (kavga, çatışma, toplu istifalar vb.) dönüşebileceğini kestirebilir.

Bir yönetici, kış sezonunun ortasında ülkede bulunan genel bir yakıt sıkıntısının okulunu nasıl etkileyeceğini kestirebilir. Bu kestirim sonucunda yakıtın kullanımıyla ve ek kaynakların yaratılmasıyla ilgili olarak bir plan hazırlamak ve sorun yaşanmadan önce sorunun çözümüne katkıda bulunabilecek tarafların ilgilerinin konuya çekilmesini sağlamak mümkün olabilir.

Bir yönetici bu olası krizlere dönük olarak çeşitli kişi ve kuruluşlarla iletişimini geliştirebilir. Sorunla ilgili tüm kişi ya da gruplarla yapılacak görüşmeler, tarafların katılımını sağladığında, gelecekte ortaya çıkabilecek zarar verici durumların ortadan kaldırılmasını sağlayabilir ya da kriz durumuna dönüşmesini önleyebilir. Potansiyel kriz durumlarının kestirilmesi ve bu yönde çaba harcanması, en azından krizin vereceği zararları kontrol etmeye, önlemeye yardımcı olacaktır.

#### **Belirli Bir Krizin Parametrelerinin Anlaşılması**

Olası bir kestirme ve mümkün olduğunda etkileyebilmekten başka, bir kriz ortaya çıktığında yöneticinin bu krizin parametrelerini (krizle ilgili değişkenleri) anlaması önem taşır. Ortaya çıkacak sorunları etkileme ve/veya kriz yönetimi yaklaşımları büyük ölçüde duruma ve krizin türüne göre değişiklik gösterse de yönetim davranışlarının

tüm krizler için aynı olduğu düşünülmektedir. Aşağıda verilen ardışık aşamalar yöneticiye kriz durumlarıyla etkili bir şekilde baş edebilme konusunda yardımcı olacaktır (Herman 1994):

1. Bir krizin varlığını farket, keşfet
2. Krize neden olan etken veya etkenleri belirle
3. Krizin derinliği ve yaygınlığını soruştur, anlamaya çalış
4. Krizin çözülmesi veya baş edilmesi için gerek duyulacak zamanın uzunluğunu belirle
5. Krizin yönetiminde (krizle mücadelede) kimlerin yer almasının doğru olacağına karar ver
6. Uygulanabilir Kriz Siyasetlerini izle veya Standard Uygulama Yöntemlerine bak.
7. Eğer mümkünse krize bir çözüm bulmak için görüşme yap (Okulun kapanması, potansiyel öğretmen hareketi vb.)
8. Kriz bittiğinde normal duruma tekrar dönmek için bir plan hazırla.

#### **Kriz Müdahale Siyasetleri ve Standard Uygulama Yöntemleri (Kriz Yönergesi) Geliştirme**

Bir yönetici krizlerin kaçınılmaz olduğunu ve bir krizin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesindeki başarısızlığın kendisinin ihmali, planlama eksikliği veya krizin parametrelerinin yanlış anlaşılmasına bağlı olduğunu anlar. Bir krizin gelişme olasılığından önce yöneticilerin kriz siyasetleri ve Standard Uygulama Yöntemleri (kriz durumunda yapılacak işleri aşamalı olarak belirten yönergeler) hazır bulunmalıdır.

Bir krizin en iyi şekilde yönetimi için gerekli bir el kitabı ve operasyonel standard krize müdahale yönergelerinin geliştirilmesinde öncelikle bir "kilit" katılımcılar (kriz durumlarında görev alacak ya da değişik yollarla krizin yönetilmesine katkıda bulunacak kişilerden oluşan taraflar) grubu oluşturulmalıdır. Genelde, belirli kriz durumlarına bağlı olarak zararın önlenmesine katılacak kilit kişiler arasında; a) krizle ilgili olabilecek herhangi bir personel, b) krizin olduğu mekânın yöneticisi, c) okulların bölge düzeyindeki yöneticisi, d) bölgedeki eğitim kurumlarının üyeleri, e) okul bölgesinin halkla ilişkiler koordinatörleri

ve iletişim uzmanları, f) okul bölgesinin avukat, hukuk danışmanları, g) kriz önleme ve yönetimi takımının üyeleri yer alabilecektir. Bu noktada her bir okul sisteminin burada sayılanlar yerine, kendi buldukları eğitim örgütlenmesi içinde yer alan türden görevlilerin desteğini almaya çalışması, belirtilen gruplardan birkaçının benzer işlevler üstlenecek yetişmişlikte katılımcılar ile değiştirilmesi gerekecektir.

Herman'ın (1994) önerileri çerçevesinde, bu katılımcıların oluşturduğu kriz planlama grubu aşamalı olarak aşağıdaki çalışmaları yapmalıdır:

1. Hangi durumların "kriz" durumu olarak tanımlanabileceğini ve hangilerinin sorun ve kriz dışı çatışma durumları olarak sınıflandırılabilceğini işlevsel olarak açıklayabilecek, "kriz" tanımının geliştirilmesi.
2. Belirli kriz durumlarının tahmin edilmesi ve gözden geçirilmesi; okulda veya bölgede meydana gelebilecek tüm kriz durumlarını türlerine göre sınıflayan bir kriz matriksinin geliştirilmesi.
3. Kriz matriksinde varolan her bir kriz türü için önleme ve yönetme takımında kimlerin bulunması gerektiğinin belirlenmesi.
4. Matrikste bulunan kriz senaryolarına dayalı olarak, saptanabilecek her kriz kategorisi için duruma özel siyasalar, Standard Uygulama Yöntemlerini gösteren kriz yönergeleri ve eylem planlarının geliştirilmesi.

Yazılı siyasalar, krize müdahale yönergeleri ve eylem planlarının gelecekte kolayca değiştirilebilmesine ve yeniden düzenlenebilmesine izin verecek şekilde spiral cilt ile ya da benzer olanağı sağlayacak şekilde hazırlanması önerilmektedir. Defterin kopyaları kriz önleme veya yönetiminde yer alabilecek tüm diğer "konuyla ilgili önemli konumdaki "kilit " kişilere olduğu gibi okul bölgesindeki her yöneticiye dağıtılmalıdır (Herman 1994).

Kriz siyasalarının özgün içerikleri bir intihar, hırsızlık, mali kriz, toplum desteği krizi, toplu hastalanma veya bir deprem, yangın, fırtına, veya bir başka büyük felaket durumları için değişebilecek olmasına karşın, tüm kriz siyasalarının aşağıdaki soruları yanıtlaması beklenmektedir (Herman 1994):

1. Her kriz durumunun yönetimi ya da önlenmesine kimler dahil edilecek?
2. Kriz sırasında ya da krizden sonra kim yazılı ve görsel basın ile doğrudan iletişimde bulunacak?
3. Hangi belirli işlemler (önceden kararlaştırılmış prosedür) izlenecek? Ayrıca okul müdürüne, okullardan sorumlu ilçe merkezi yöneticisine, informasyon koordinatörüne, kriz önleme ve yönetme takımının üyelerine, diğer eğitim kurumlarının üyelerine ve başkanına hangi belirlenmiş etkinlikler görev olarak verilecektir?
4. Bir intihar, cinayet veya kaza ile bir öğrencinin veya personelin ölümü durumunda öğrenci ve/veya personele duygusal çöküntüleriyle başa çıkmalarına yardımcı olmak için kim görevlendirilecektir?
5. Bir adli suç olması durumunda polis ve diğer resmi yetkililerle görüşmek için kim irtibat görevlisi olarak hareket edecektir?
6. Eğer durum söylentilerin kontrol edilmesini gerektirirse topluma büyük ölçüde ulaşmak için bir telefon acil hattı (sürekli aranabilen ve hemen yanıt verilen -hot-line) kurulmasından kim sorumlu olacaktır?
7. Krizi ayrıntılı olarak anlatan bir izleme yazısını hazırlama ve sürdürmekle kim görevlendirilecek?

### **Kriz Durumu Esnasında Yazılı ve Görsel Basınla İlgilenme**

Kriz durumlarının sıkça basın tarafından sansasyonelleştirilmesinden dolayı okul veya bölge yetkililerinin yazılı veya görsel basına kriz durumunun bütüncül ve gerçekliğiyle sunulması önemlidir. Okulların ve diğer bölge düzeyinde yönetimlerin bir kriz **ortaya çıkmadan önce** basın temsilcileriyle iyi ilişkiler kurmaları yararlı olacaktır. Eğer basın üyeleri ilgili konuyu kendi başlarına araştırmak zorunda kalırlarsa, bilgisi olmayan ya da konuyla ilgili kısmen ve yanlış bilgisi olan kişilerle konuşacak ve sonuç muhtemelen durum üzerinde hatalı ve sansasyonel bir rapor olacaktır.

Basın tarafından doğru ve tarafsız, peşin hükümsüz raporlaştırmayı sağlamak için önerilen



yaklaşımlar aşağıda belirtilmektedir (Herman 1994, s.5):

1. Mümkün olan zamanlarda, basın temsilcilerine potansiyel krizler konusunda önceden bilgi verin. Örneğin tahmin edilen parasal kriz durumları olduğunda.
2. Basına kriz konusunda daima bütün ve doğru bilgiyi verin.
3. Eğer bir bilgi, durumun doğru bir şekilde raporlaştırılması için önem taşıyorsa okul veya bölgeyi istenmeyen olumsuz bir ilginin altına sokabilecek şekilde bilgiyi saklamayın.
4. Krizle ilgili informasyonun tümünü koordine edecek bir okul temsilcisi belirleyin ve bu temsilci tüm medya temsilcileri ile irtibat görevlisi olarak hizmet etsin.
5. Eğer basın kaynakları okul veya okulun bağlı olduğu bölge birimleri konusunda yanlış ve çarpıtılmış bir bilgiyi yayınlarsa, okul bölgesindeki bir arkadaştan editöre gerçekleri belirten bir yazı yazmasını isteyin veya okul bölgesindeki yayınlara resmi bir açıklama yollayın.
6. Kriz geçtiğinde, eğer gerek duyulursa hem kriz durumunu hem de çözülmesi için kullanılan yönetim etkinliklerini ayrıntılı olarak açıklayan bir basın açıklaması hazırlayın.

Basın açıklamasını, Türkiye’de okul müdürlerinin basın açıklaması yapma yetkilerinin sınırlılığı nedeniyle buldukları bölgedeki üst makamdan onay alınarak ya da onlar aracılığı ile yapılması gerekmektedir. Bu koşula uyulmaması, okulda sürdürülen çalışmaların yönetsel ya da hukuksal çevreden gelecek yaptırımlarla gölgelenmesi ya da yeni bir kriz durumunun ortaya çıkmasına neden olabilir.

Basınla ilişkiler konusu ülkemizde okul yöneticilerinin yetki sınırlılıkları nedeniyle geri plana itilmiş olmakla birlikte, basının okullara ilişkin haber verme ve yorum yapma görev ve sorumluluklarını yerine getirme biçimleri okullar açısından istendik bir düzeyde olmayabilmektedir. Okullardan düzenli, sağlıklı bilgi alamayan basın temsilcileri, özellikle kolay bilgi alınabilen ve okula karşı öfke duyan ya da olayla ilgili en az bilgisi olan kişileri bilgi kaynağı olarak kullanmaya

yönlendirilmiş olmaktadır. Bunun çevrede yarattığı bilgi, okula duyulan güvensizliği artırabileceği gibi, nedeni bilgi eksikliği olabilecek yeni sorunlar yaşanmasına da yol açabilecektir.

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

Her ne kadar krize neden olabilecek olayları algılama, bunlara karşı alınacak önlemleri tasarlama, planlama ve planları uygulamaya koyma yönetici rolleri arasında yer alsada çoğu kriz durumunda yönetim becerileri yetersiz kalabilmekte veya yanlış yönetilebilmektedir. Yanlış yönetilen bir kriz, örgüt için daha olumsuz ve uzun süreli krizlere yol açabilmektedir. Başka bir ifade ile, kriz durumlarında ya da kriz sonrasında başgösteren gereksinimleri karşılamak için yapılması gereken herşeyin sadece yönetici tarafından yerine getirilmesi olanaksızdır. Krizle etkin mücadelenin ön koşulu yetişmiş bireylerden oluşan krize müdahale takımının (ekibinin) oluşturulmasıdır. Bu nedenle okul düzeyinde krize müdahale takımının oluşturulmasının temel amacı kriz öncesinde, kriz anında ve kriz sonrasında yapılacak işlerin yetki ve sorumluluğunu okul ve yerel topluluğa ilişkin çeşitli bilgi ve becerilere sahip kişilere devrederek etkin bir müdahale planı yapabilmektir.

Krize müdahale takımını bölge, il ya da okul içinde oluşturmak mümkündür. Hangi düzeyde olursa olsun krize müdahale takımının görevi **acil durumlara** cevap vermek için birlikte hareket etmektir. Merkezi bir takımın üyeleri çoğunlukla kriz öncesi erken uyarı için hazır bulunurlar. Okul içinde oluşturulan takım üyeleri ise kriz anında öğrencilere ve okul personeline rehberlik etmekle sorumludurlar. Bu sorumluluk nedeniyle okul personelinde oluşan bir takım, merkezi takımdan farklılık göstermektedir (Gullatt ve Long, 1996, s. 108).

Okul içinde oluşturulacak krize müdahale takımının yapısı okulun örgütsel yapısı ve sahip olduğu kaynaklara göre değişim gösterebilir. Okulun yönetim yapısı ve sağduyu da takımın oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir (Poland, 1994, s.178). Okul içinde oluşturulacak krize müdahale takımının kaç kişiden oluşacağına ilişkin kesin bir belirleme yapmak zordur. Bu sayının dört –sekiz arasında olmasını öneren görüşler de bulunmaktadır. Çok küçük ve çok büyük takımlar bir kriz durumunda lojistik sorunlar yaratabilmektedir. Örneğin çok küçük takımlarda takım üyelerinden birinin yokluğu nedeniyle

yapılacak işlerden bazıları aksayabilir ya da çok büyük takımlarda bir çok kişinin yetki ve sorumlulukları birbirine karışabilir (Gullatt ve Long, 1996).

Merkezi, bölgesel ya da il düzeyinde oluşturulacak krize müdahale takımında bulunması kaçınılmaz olan kişilerle okul düzeyinde oluşturulacak takımda bulunması gereken kişiler farklılık gösterebilir. Geniş kapsamlı müdahale takımında eğitim yöneticilerinin yanısıra öğretmenler, veliler, rehber öğretmenler, rehberlik ve psikolojik danışma merkezlerinde görev yapanlar, polisler, sekreterler, hemşireler, doktorlar, ilkyardım uzmanları vb. kişiler yer alabilir.

Okul içinde oluşturulacak takımda ise okul müdürü, müdürün yokluğunda takıma başkanlık edecek en az bir müdür yardımcısının bulunması zorunlu görülmektedir (Lichtenstein, Schonfeld ve Kline, 1994, s. 79). Okul içindeki krize müdahale takımının üyeleri, sayı ve görevler itibarıyla okulun sahip olduğu kadroya göre şekillendirilmek zorundadır. Buna göre, geniş ve farklı alanlarda yetişmiş çok sayıda öğretici ve diğer personeli bulunan okullar daha fazla sayıda üyesi bulunan bir krize müdahale takımı kurabilecek iken, az öğrenci nüfuslu ve görel olarak benzer bir eğitim almış az sayıdaki öğretmenlerin bulunduğu bir okuldaki krize müdahale takımı daha az sayıda üyeden oluşacaktır.

### **Krize Müdahale Takımının Sorumlulukları**

Bir krize müdahale takımı oluşturulduğunda bu takımın yerine getirmesi gereken bazı işlevler ve görevler bulunmaktadır. Bu işlevler ve görevler takımın bulunduğu düzey, bölge, kurum türüne bağlı olarak farklılaşacaktır. Bununla birlikte Vidal'ın bu görevlere ilişkin dört başlık altında yaptığı genel sınıflandırmanın, krize müdahale takımlarının rollerine ilişkin olarak kabul gördüğü düşünülebilir. (Vidal, 1989, Aktaranlar: Everett, 1991, ss 16-18; Gullat ve Long, 1996, ss, 109-110; Lichtenstein ve diğerleri, 1994).

### **1. Krize müdahale planının geliştirilmesi ve uygulanması**

Krize müdahale takımının öncelikli işlevinin kapsamlı bir krize müdahale planı geliştirmek olduğu ileri sürülmektedir. Bu plan çok fazla zaman gerektirebilir. Kriz takımının planlama sürecindeki temel görevleri arasında bir krizi neyin oluşturduğunu tanımlamak, bir krizi yönetmek için siyasa ve süreçleri geliştirmek ve bir kriz

durumunda belirli konularla sorumlu bireyleri görevlendirmek olduğu belirtilmektedir (Everett, 1991, s.16).

### **2. Çevre kaynakları ile eşgüdüm**

Toplum pek çok kuruluşuyla bir kriz anında okullara yardımcı olmak için değerli kaynaklar sağlayabilir. Kriz takımları yerel hizmet kurumlarının bir listesini oluşturma ve bir felaket esnasında okulun bu kurumlarla nasıl ilişki kuracağını araştırmakla sorumludur. İlişkiyi kurmak ve sürdürmek için okullar düzenli olarak destekleyici toplum kurumlarının temsilcilerini kriz takımıyla tanıştırmalıdır. Okul dışındaki destekleyici toplum kurumlarının kriz planı içerisindeki rollerinin her iki yılda bir gözden geçirilmesinin yararlı olacağı belirtilmektedir. Ayrıca kamu desteğinin artırılması ile okulda meydana gelen bir kriz durumunun sadece okulun çözmesi gereken bir sorun olarak değil toplumun da bir sorunu olarak algılanmasına yol açacaktır.

### **3. Eğitim ve yetiştirme**

Kriz yönetimine ilişkin kaynaklar genellikle krize müdahale planının uygulanması ve sürdürülmesi için gerekli yetiştirmeyi krize müdahale takımının düzenlemesi ve sağlaması gerektiğini belirtmektedir. Bu aynı zamanda takımın kendini, öğretmenleri, danışmanları, yöneticileri, okul destek personelini, öğrencileri, aileleri ve okul çevresindeki topluluğu eğitmeyi içermektedir. Krize müdahale takımı plan oluşturma aşamasında belirtilen grupların eğitimi ile ilgili düzenlemeleri de (hedef kitle, eğitim içeriği, yöntemler) belirlemelidir. Krize müdahale takımının eğitimler için çeşitli kriz durumlarıyla ilgili olarak farklı alanlardan ve okul dışından uzman kişilerden yararlanması beklenebilir. Eğitim ve yetiştirmeyi sadece seminerler, konferanslar şeklinde ele almak yeterli değildir. Okul çalışanlarının, öğretmenlerin, öğrencilerin ve ailelerin bilgisi dahilinde ve onların ulaşabileceği ortamlarda krize müdahale ya da risk kaynaklarından kaçınma konusunda bilgiler içeren yayımlar (kitap, dergi, broşür, poster, vb), görsel, işitsel kaynaklar bulundurulması sağlanmalı ve bunlardan yararlanmaları özendirilmelidir. Bir okulda krize müdahale konusunda personeli geliştirme eğitiminin birisi içerik, diğeri takım oluşturma olmak üzere iki temel öğesinin bulunması gerektiği düşünülmektedir. İçerik düzeyinde eğitimler kriz kuramının okul düzeyinde gözden geçirilmesi, bireysel veya tüm okulu

İlgilendiren kriz durumlarının ayrımı ve bunlara karşı gösterilmesi gereken tepkileri kapsmalıdır. Takım oluşturma çalışmaları ise kurgusal kriz durumları üzerinde kriz takımı üyelerinin özgün rollerini ortaya koymaları ve çeşitli durumlar için takım olarak olası çözümler bulmalarını sağlamayı içermektedir. Son aşama olarak da her iki çalışmanın bir uzantısı olarak, yerel okul çalışanlarının kişisel kriz deneyimlerinin paylaşılması ve tartışılmasını sağlayacak bir panel önerilmektedir (Lichtenstein ve diğerleri, 1994, s.81)

#### **4. Programın gözden geçirilmesi (Etkililik değerlendirmesi)**

Kriz yönetimi planının yıllık olarak gözden geçirilmesi ve aynı zamanda her acil durum ve kriz sonrasında planın etkililiğinin değerlendirilmesi önerilmektedir (Everett 1991, s.17). Bir kriz durumunun hemen arkasından yapılan bir değerlendirme pek çok bilginin daha doğru hatırlanmasını sağlayacaktır. Ayrıca okulun olası stratejileri (ilgiliyerce ulaşılabilir hale gelmesiyle) kamuya sunmasından önce planın tüm okul çalışanları ve ailelerin katılımıyla değerlendirilmesi sağlanmalıdır (Gullatt ve Long, 1996).

#### **Kriz Planlaması Sürecinde Gerçekleştirilmesi Beklenen Çalışmaların Kontrol Listesi**

Bu çalışmada belirtildiği üzere bir okul yöneticisinin kriz planlaması ve krize müdahale (kriz yönetimi) süreçlerinde başarılı olabilmesi, bir kısmı ardışık bir kısmı eş zamanlı pek çok çalışmanın gerçekleştirilmesini gerektirmektedir. Bu çalışmalar okulların düzeyleri, buldukları bölgeler ve okul büyüklükleri ve çevresel farklılıklardan etkilenecek içerik açısından bazı farklılıklar gösterse de, genellikle bir krize müdahale planlaması sürecinin benzer basamaklarının bulunduğu pek çok çalışmada öngörülmektedir. Bir okul yöneticisinin krize müdahale planlaması ve krize müdahale sürecinde göstereceği çalışmalar bir kontrol listesi özelliği ile şu şekilde sıralanabilir (Lichtenstein ve diğerleri, 1994; Jones ve Paterson, 1992; The Idaho Department of Education, 1999).

1. Bir kriz sırasında kimin yetkili olacağına karar verilmesi.
2. Krize müdahale takımının seçilmesi.
3. Açık, tutarlı politika ve yöntemler geliştirilmesi.

4. Krize müdahale takımı için eğitim sağlanması.

5. Krize müdahale, ilkyardım vb. konularda özel yetiştirme sağlanan okul personelinin listesinin çıkarılması.

5. Acil durum ve yardım için gerekli malzemelerin listelenmesi, bunların sağlanması.

5. Gerektiğinde emniyet görevlileriyle iletişim kuracak irtibat görevlisinin seçilmesi.

6. Basın için irtibat görevlisi seçilmesi ve basın temsilcilerinin çalışabileceği bir yer belirlenmesi.

7. Çevre sağlık kurumları ve diğer kaynak gruplarla sürekli ilişkiler kurulması.

8. Telefon zinciri oluşturulması.

9. Gerekli form ve broşürlerin geliştirilmesi. Kriz durumlarıyla ilgili bilgi vermeye yönelik duyuruların şablonlarının hazırlanması.

10. Kriz yönetiminde hizmet sağlayacak okul dışından gelenler ve diğer topluluk için toplantı yerleri planlanması.

11. Tehlike durumunda sınıfların korunması için plan geliştirilmesi.

12. Personeli uyarmak için bir şifre belirlenmesi.

13. Bir yayın, kitap listesi hazırlanması.

14. Krize karşı belirlenen kural, yöntem ve formların yasal uygunluk için gözden geçirilmesi.

15. “Kriz alarmı” vererek bir kriz durumunun provasının yapılması.

16. Genel katılımlı, krize müdahale konusunda hizmet-içi toplantılar düzenlenmesi.

Tüm yerel ve okul düzeyinde gerçekleştirilen krize hazırlık çalışmalarının bir ülkenin yasal /hukuksal çerçevesine uygun gerçekleştirilmesi gerekir. Yapılan hazırlıkların kendisinin okul çevresi için hukuksal bir sorun oluşturmasından da kaçınmak gerekir. Ayrıca bir okulda gerçekleştirilecek krize müdahale planlama ve uygulamalarının o mahalle, bölge ve ulusal düzeydeki merkezi kriz/afet planlamaları dikkate alınarak eşgüdümlü bir çalışmaya olanak verecek şekilde gerçekleştirilmesine de özen gösterilmelidir. Türkiye’de de özellikle tabii afetler sonrasında ulusal düzeyde kriz yönetim merkezleri faaliyet göstermektedir. Kriz durumlarını yönetmek

amacıyla 1997 yılında “Başbakanlık Kriz Yönetim Merkezi” oluşturulmuş ve 9 Ocak 1997 gün ve 22872 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan yönetmelik ile Merkezin örgütlenme, görev ve sorumlulukları ile amaçları belirlenmiştir. (Demirtaş, 200). Özellikle bu yönetmelik kapsamında belirtilen kriz durumlarında, okullarda oluşturulan kriz takımlarının bir üst kurumla iletişim ve eşgüdüm sağlamaya yönelmeleri beklenir. Yine krize müdahale takımlarının, varsa okullarda kurulu bulunan ilkyardım ekibi gibi diğer ekiplerle de iletişim ve işbirliği içinde bulunmaları eşgüdümlü hareket etmeyi sağlayacak bir yönelim içinde olmaları krizlere karşı etkili müdahalede yarar sağlayacaktır.

### Sonuç

Ülkemizde öğrenci nüfusu dünyadaki pek çok ülke nüfusundan daha büyük bir sayıya ulaşmıştır. Okullaşma oranlarında artışın sürdürülmesinin hedeflenmesi ve sekiz yıllık zorunlu eğitimde sağlanan gelişmelerle bu sayının daha da artırılması beklenmektedir. Hemen her gün yazılı ve görsel basında, okullarımızda yaşanan, aileleri ve toplumu tedirgin eden üzücü olaylar yer almaktadır. Yine kaçınılmaz şekilde gerçekleşecek olduğunu düşündüğümüz çok sayıda doğal afeti önlemek de olası olmayacaktır. Tüm ilgili taraflarca, okullarımızın beklenen ve beklenmeyen risk kaynaklarıyla yaratılan kriz durumlarına yeterli/etkili bir müdahalede bulunabilmesi ve okul topluluğu ve çevre üyelerinin krizden en az zararla çıkabilmesi beklenmektedir. Bu beklentiyi karşılayabilmek, okulların diğer öğretim etkinliklerinde olması gerektiği gibi, kriz durumlarına karşı da planlı ve eğitilmiş, yetişmiş bir ekip olarak müdahale edebilme yeterliğine bağlıdır. Tüm okullarımızın bu konuda olabildiğince kısa zamanda duyarlılıklarını artırarak, yapabileceklerini gözden geçirip hayata geçirmeye başlamaları, ailelerin, çocukların, gençlerin kendilerini okullarında ve okul çevresinde daha çok güvende hissedebilmelerini sağlamaya katkıda bulunacaktır. Güven duygusu yeterince tatmin edilmeyen ortamlarda bireylerin kendilerini öğrenme etkinliklerine tümüyle verebileceklerini ve bu anlamda, olası en üst düzeyde öğretim ve öğrenme sağlanabileceğini düşünmek zor olacaktır. Tüm bu değerlendirmeler, daha güvenli okullar için burada ele alınan planlama ve uygulama çabalarının önemli bir temel olduğunu göstermektedir.

### KAYNAKÇA

- Âdem, Mahmut. **Eğitim Planlaması Kavramlar, Yöntemler, Teknikler.** (Genişletilerek Yeniden Düzenlenmiş İkinci Bası). Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Araştırmaları Merkezi (EFAM) Yayın No.1, Ankara, 1981.
- Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim.** Siyasal Kitabevi. Ankara, 1999.
- Cogito. Kriz: Daha Derin, Daha Eski, Daha Yaygın.**Yapı Kredi Yayınları Üç Aylık Düşünce Dergisi, Sayı 27, Yaz 2001.
- Demirtaş, Hasan. “Kriz Yönetimi”. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi.** Yıl 6, Sayı, 23, Yaz 2000, ss. 353-373.
- Everett, Susan M. **Crisis Management in Schools.** Colorado State University, Fort Collins, Colorado, March 1991. Master of Education Theses. ERIC Dökümanı No: ED 334 491
- Gullatt, David E. ve Douglas Long. “What are the Attributes and Duties of the School Crisis Intervention Team. Research Brief” **NASSP Bulletin.** May 1996. Pp. 104-113.
- Herman, Jerry J. **Crisis Management. A Guide to School Crisis and Action Taken.** Corwin Press, Inc. , California. 1994.
- Hürriyet.** “Geç Karar Rezilliği”. 20 Şubat 1999.
- \_\_\_\_\_. “Kolejin Parası Bitti”. 29 Mart 1999.
- \_\_\_\_\_. “Yoklama Korkusu”. 11 Ekim 1999.
- Jones, Melinda ve Lisa Paterson. **Preventing Chaos in Times of Crisis. A Guide for School Administrators.** South West Regional Laboratory. Los Alamitos, California. 1992. ERIC Dökümanı No. ED 350 700.
- Lichtenstein, Robert; David J. Schonfeld ve Marsha Kline. “School Crises Response: Expecting the Unexpected” . **Educational Leadership.** Vol.52. Issue 3. Nov.1994, pp.79-83.
- Milliyet.** “Kız Lisesinde Korkutan Yangın”. 26 Mart 2002
- \_\_\_\_\_. “Rezalet”. 2 Mayıs 1999.
- \_\_\_\_\_. “Samsun İmam Hatipte Gerginlik”. 12 Haziran 1999.
- Poland, Scott. “The Rule of School Crisis Intervention Teams to Prevent and Reduce School Violence and Trauma”. **School Psychology Review.** Vol. 23, No:2, 1994. pp.175-189.

**Sabah.** “İlkokulda İntihar”. 16 Ocak 2001

\_\_\_\_\_. “Karne Korkusu Ölüm Getirdi”. 29 Ocak 2000.

Sayı, Işık. “Kriz Kavramı, Krize Müdahale ve Koruyucu Ruh Sağlığındaki Yeri”. Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi. **Kriz ve Krize Müdahale.** Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları No:6, Ankara 2000.

Sonneck, Gernot; H. Goll; H.Herzog; M. Klejna; S. Kuess; E. Pröpsting ve Diğerleri. **Krize Müdahale ve İntiharı Önleme.** (Çeviren: Dr. Yasemin Sözer). Türkiye Sosyal Psikiyatri

Derneği. Ankara Üniversitesi Psikiyatrik Kriz Uygulama ve Araştırma Merkezi Yayınları No:4, Ankara 2000.

The Idaho Department of Education. **Safe Schools and Crisis Management . Guidelines, Strategies and Tools.** Boise, ID. 1999.  
Online:<http://www.sde.state.id.us/safe/crisismangement/safe%20schools.doc>

Yılmaz, Levent. “Umberto Eco ile Kriz Üzerine (11 Nisan 2001, Bologna).” **Cogito. Kriz: Daha Derin, Daha Eski, Daha Yaygın.**Yapı Kredi Yayınları Üç Aylık Düşünce Dergisi, Sayı 27, Yaz 2001.ss.10-31.