

Kriz, Anlam ve Liderlik

Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Deneyimleri

Sadegül AKBABA ALTUN



Sadegül AKBABA ALTUN

KRİZ, ANLAM VE LİDERLİK
Covid-19 Sürecinde Okul Müdürlerinin Deneyimleri

ISBN 978-625-8656-54-1

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2026, PEGEM AKADEMİ

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevidir**. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır; indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 2000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

I. Baskı: Nisan 2026, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Sayfa Basım Sanayi Ticaret Ltd. Şti.
İvedik OSB Matbaacılar Sit. 1514. Cad. No: 23-25
Yenimahalle/ANKARA

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 77079

İletişim

Pegem Akademi: Shira Ticaret Merkezi
Macun Mahallesi 204 Cad. No: 141/33, Yenimahalle/Ankara
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: yayinevi@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

*COVID 19 Salgında hayatını kaybeden
tüm eğitimciler ve öğrencilere saygı ve rahmetle...*

PROF. DR. SADEGÜL AKBABA ALTUN

Prof. Dr. Sadegül Akbaba Altun, lisans ve yüksek lisans eğitimini Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nde, doktora eğitimini Ankara Üniversitesi'nde Eğitim Yönetimi alanında tamamlamıştır. Ayrıca Cincinnati Üniversitesi'nde Eğitim Programları ve Öğretimi alanında ikinci doktora derecesini almıştır. Akademik çalışmalarını okul yönetimi, liderlik, kriz yönetimi, örgütsel davranış ve bilgi-iletişim teknolojilerinin eğitime entegrasyonu alanlarında sürdürmektedir. Başkent Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapan Sadegül Akbaba Altun, farklı dönemlerde Eğitim Bilimleri bölüm başkanlığı, Eğitim Bilimleri Enstitü müdürlüğü ve Eğitim Fakültesinde dekanlık görevlerinde bulunmuştur.

ÖN SÖZ

Tarihe Not Düşmek

Bazı dönemler vardır; yalnızca yaşanmaz, aynı zamanda iz bırakır. COVID-19 salgını, insanlığın yakın tarihinde böylesi kırılma anlarından biri olarak yerini aldı. Bu süreç, yalnızca bir sağlık krizi değil; gündelik yaşamı, ilişkileri, kurumları ve anlam dünyasını derinden etkileyen küresel bir dönüşüm oldu.

Eğitim sistemleri, bu dönüşümün en görünür yaşandığı alanlardan biri haline geldi. Okullar kapandı, sınıflar boşaldı, koridorlar sustu. Öğretme ve öğrenme süreçleri alışılmış mekânların dışına taşarak dijital ortamlara aktı. Ancak bu büyük değişimin içinde, çoğu zaman sessiz kalan ama en ağır sorumluluğu taşıyan bir grup vardı: okul müdürleri.

Bu kitap, tam da bu sessiz ama derin deneyimi görünür kılmak için yazıldı.

Bu çalışma, COVID-19 sürecinde görev yapan okul müdürlerinin duygu, düşünce ve eylemlerini doğrudan kendi ifadeleri üzerinden aktarmayı amaçlamaktadır. Katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorular aracılığıyla elde edilen veriler, yalnızca bilgi değil; aynı zamanda yoğun bir yaşantı, anlam ve deneyim dünyası sunmaktadır. Bu yönüyle bu kitap, yalnızca bir analiz değil; aynı zamanda bir tanıklık metnidir.

Bu kitapta yer alan bulgular, daha önce çeşitli akademik çalışmalarda değerlendirilmiş olsa da, bu eser o çalışmalardan farklı olarak veriyi yeniden ele almakta ve bütüncül bir anlatı kurmayı hedeflemektedir. Bu amaçla veri seti sistematik bir yaklaşımla yeniden düzenlenmiş, temalar arası ilişkiler kurulmuş ve doğrudan alıntılarla desteklenerek anlam derinliği korunmuştur.

Bu kitapta okuyucu, bir krizi dışarıdan gözlemleyen bir izleyici değil; o sürecin içinde yer alan bir tanık olacaktır. İlk duyulan haberle başlayan kaygı ve belirsizlikten, anlamlandırma çabalarına; oradan sorumlulukla harekete geçen liderliğe; boşalan okullarla birlikte ortaya çıkan anlam kaybına; yeniden kurulan eğitim pratiklerine ve nihayetinde öğrenme, dönüşüm ve farkındalığa uzanan bir yolculuk...

Bu yolculuk, okul müdürlerinin kendi sözleriyle, doğrudan alıntılarla aktarılmaktadır. Çünkü bazı deneyimler, ancak onları yaşayanların diliyle gerçekten anlaşılabilir.

Bu kitap yalnızca yaşananları anlatmakla kalmaz; aynı zamanda gelecekte karşılaşılabilecek krizlere yönelik bir farkındalık ve hazırlık zemini sunmayı da amaçlar. Bu doğrultuda eserin sonunda yer alan kriz yönetimi kontrol listesi, kriz

sinyallerinin erken fark edilmesinden hazırlık ve önleme süreçlerine, kriz anı müdahaleden kriz sonrası öğrenme ve kurumsal dayanıklılık geliştirmeye kadar uzanan bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, krizlerin yalnızca yönetilmesi gereken durumlar değil; aynı zamanda öğrenme, dönüşüm ve yeniden yapılanma fırsatları olduğunu ortaya koyan bir anlayışa dayanmaktadır.

Kitabın ekler bölümünde, veri toplama sürecinde kullanılan görüşme sorularına da yer verilmiştir. Bu tercih, çalışmanın şeffaflığını artırmak ve benzer araştırmalar yapmak isteyen araştırmacılara katkı sunmak amacı taşımaktadır.

Sonuç olarak bu kitap, bir dönemin yalnızca akademik bir çözümlemesi değil; aynı zamanda o dönemin içinde yaşananların bir hafıza kayıdır. Bir krizin ortasında, belirsizlik içinde yön bulmaya çalışan liderlerin deneyimlerini görünür kılan bir anlatıdır.

Çünkü bazı dönemler yalnızca yaşanmaz, aynı zamanda hatırlanmak ve anlaşılacak ister.

İÇİNDEKİLER

Ön Söz..... v

1. BÖLÜM

BEKLENMEDİK OLAYLARLA KARŞILAŞMAK: PANDEMİNİN İLK ANLARI

İlk Haber: Uzak Bir Tehdit mi?.....	1
Yaklaşan Kriz: Farkındalığın Artması.....	1
İlk Tepkiler: Duyguların Yoğunluğu.....	2
Okulların Kapanması: Bir Dönüm Noktası.....	2
İlk Sorular: Ne Yapmalıyım?.....	2
Belirsizlikten Hareketliliğe.....	3
Bölümün Değerlendirilmesi.....	3

2. BÖLÜM

BOŞLUK, BELİRSİZLİK VE ANLAM ARAYIŞI: KRİZİN İLK GÜNLERİNDE OKUL MÜDÜRLERİ

Bir Duraksama Hâli: Her Şeyin Bir Anda Değişmesi.....	4
Belirsizlikle Karşılaşmak.....	4
Kontrol Kaybı Hissi.....	5
Boşalan Okullar, Boşalan Anlamlar.....	5
Yalnızlık ve Sorumluluk.....	5
Anlam Arayışı: Ne Yapmalıyız?.....	5
Yavaş Yavaş Hareket Başlıyor.....	6
Bölümün Değerlendirilmesi.....	6

3. BÖLÜM

KRİZDEN ÖĞRENMEYE: OKUL MÜDÜRLERİNİN COVID-19 SÜRECİNDEN ÇIKARDIKLARI DERSLER

Bir Krizden Daha Fazlası: Öğrenme Deneyimi.....	7
Temel Olanın Hatırlanması: Sağlık ve Hijyen.....	7
Liderliğin Sınandığı Alan: Kriz Yönetimi ve Hazırlıklı Olmak.....	8
Dijital Dönüşüm: Eğitimin Yeniden Yapılanması.....	8
İnsanî Değerler ve Dayanışma: İlişkilerin Yeniden Keşfi.....	9
Öğrenmenin Yapısı: Dönüştürücü Bir Süreç.....	9
Bölümün Değerlendirilmesi.....	10

4. BÖLÜM

KRİZDEN FIRSATA: OKUL MÜDÜRLERİNİN PANDEMİ SÜRECİNDE GELİŞTİRDİKLERİ PERSPEKTİFLER

Kriz Her Zaman Fırsat mıdır?	11
Kendine Dönüş: Bireysel ve Mesleki Yenilenme	11
Dijitalleşme ve Teknolojik Adaptasyon	12
İlişkilerin Yeniden Yapılanması: Ekip ve Kurum Kültürü.....	13
Fırsat ve Yük Arasında: Çelişkili Deneyimler.....	13
Fırsatın Yapısı: Kriz İçinde Potansiyel Alanlar	14
Bölümün Değerlendirilmesi	14

5. BÖLÜM

EĞİTİMİN DÖNÜŞÜMÜ: COVID-19 SÜRECİNDE ORTAYA ÇIKAN FIRSATLAR

Bir Sistem Sarsıntısı: Eğitimin Yeniden Düşünülmesi.....	15
Dijitalleşme: Eğitimin Yeni Zemini.....	15
Eğitimin Mekânsızlaşması: Okulun Sınırlarının Aşılması.....	16
Ailenin Eğitime Katılımı: Yeni Bir Paydaşlık Modeli	16
Yüz Yüze Eğitimin Yeniden Değer Kazanması	16
Esnek ve Karma Eğitim Modelleri	17
Eşitsizlikler ve Sınırlılıklar	17
Eğitimde Dönüşümün Yapısı.....	17
Bölümün Değerlendirilmesi	18

6. BÖLÜM

KRİZLE YÜZLEŞMEK: OKUL MÜDÜRLERİNİN KARŞILAŞTIKLARI SORUNLAR VE SINIRLAR

Sorunsuz Bir Süreç mi? Farklı Deneyimler.....	19
Dijital Eşitsizlik: Erişim ve Altyapı Sorunları	19
Uzaktan Eğitim Sürecinde Yapısal Zorluklar.....	20
İnsan Faktörü: Motivasyon ve Direnç.....	20
İletişim Sorunları ve Koordinasyon Eksiklikleri.....	20
Psikolojik Yük ve Duygusal Yıpranma.....	21
Kaynak ve Destek Eksikliği	21
Sorunların Yapısı: Çok Katmanlı Bir Kriz.....	21
Bölümün Değerlendirilmesi	22

7. BÖLÜM

KRİZLE BAŞA ÇIKMAK: OKUL MÜDÜRLERİNİN GELİŞTİRDİĞİ ÇÖZÜM STRATEJİLERİ

Sorunlarla Baş Etmek: Nereden Başladılar?.....	23
İletişim: Tüm Çözümlerin Ortak Zemini	23
İkna, Empati ve Motivasyon	24
Deneme, Uyum ve Süreç İçinde Öğrenme.....	24
Ekip Çalışması ve İş Birliği.....	24

Teknolojiyi Kullanarak Çözüm Üretme	25
Bireysel Çaba ve Sorumluluk	25
Psikolojik Destek ve Moral Yönetimi	25
Bölümün Değerlendirilmesi	25

8. BÖLÜM

KRİZ PLANINDAN GERÇEKLİĞE: OKULLARDA PLANLARIN UYGULANMASI VE DÖNÜŞÜMÜ

Plan Var mıydı? Yok muydu?	27
Planların Yetersizliği: Yeni Bir Durumla Karşılaşmak	27
Uyarılma Süreci: Planların Yeniden Yazılması	28
Deneyimle Öğrenmek: Plan Süreci İçinde Oluşuyor	28
İletişim ve Koordinasyonun Plan İçindeki Yeri	28
Ekip ve Organizasyon: Planın Uygulayıcıları	29
Üst Politikalara Bağlılık ve Yerel Uyum	29
Planların Sınırları: Her Şey Planlanabilir mi?	29
Bölümün Değerlendirilmesi	29

9. BÖLÜM

KRİZDE LİDERLİK: OKUL MÜDÜRLERİNE GÖRE YÖNETİCİLER NE YAPMALIDIR?

Deneyimden Öneriye: Bir Liderlik Çerçevesi	31
Sakinlik ve Soğukkanlılık: Krizin İlk Koşulu	31
İletişim: Liderliğin Temel Aracı	32
Planlama ve Hazır Olma	32
Bilimsel ve Rasyonel Yaklaşım	32
İş Birliği ve Katılımcı Yönetim	33
Motivasyon ve Psikolojik Destek	33
Proaktif ve Öngörülü Olmak	33
Teknoloji ve Bilgi Yönetimi	34
Bölümün Değerlendirilmesi	34

10. BÖLÜM

KRİZLERE HAZIRLIK: OKUL YÖNETİCİLERİNİN EĞİTİMİ NASIL OLMALIDIR?

Deneyimden Eğitime: Bir İhtiyacın Ortaya Çıkışı	35
Süreklilik: Eğitim Bir Defalık Değil, Süreç Olmalı	35
Uygulama Temelli Eğitim: Teoriden Pratiğe Geçiş	35
Dijital Yeterlilik: Yeni Liderlik Alanı	36
İnsan Odaklı Eğitim: İletişim, Empati ve Psikolojik Dayanıklılık	36
Çok Boyutlu İçerik: Sağlık, Güvenlik ve Kriz Türleri	36
Planlama ve Strateji Geliştirme	37
Farklı Görüşler: Eğitim Yeterli mi?	37
Bölümün Değerlendirilmesi	37

11. BÖLÜM

YENİDEN AÇILIŞ: OKULLARIN COVID-19 SONRASI HAZIRLIK SÜRECİ

COVID -19 Sonrası Okulların Yeniden Açılış Süreci.....	39
Hijyen ve Temizlik: Yeni Düzenin Temeli.....	39
Fiziksel Düzenlemeler: Mekânın Yeniden Kurgulanması.....	40
Planlama ve Organizasyon.....	40
Hazırlık ve Bekleme Arasında.....	40
Sağlık, Eğitim ve Psikososyal Destek.....	41
Kaynak ve Sınırlar.....	41
Bölümün Değerlendirilmesi.....	41

12. BÖLÜM

KRİZDE YENİLİK: OKUL MÜDÜRLERİNİN GELİŞTİRDİĞİ ÖZGÜN STRATEJİLER

Her Okul Aynı mı Davrandı?.....	42
İletişim Stratejileri: Mesafeye Rağmen Yakın Kalmak.....	42
Dijitalleşme: Yeni Öğrenme Alanlarının Açılması.....	43
Sosyal Medya ve Alternatif Platformlar.....	43
İzleme ve Değerlendirme Sistemleri.....	43
Motivasyon ve Sosyal Etkinlikler.....	44
Erişemeyen Öğrencilere Yönelik Stratejiler.....	44
Liderlikte Dönüşüm: İlişkilerin Yeniden Kurulması.....	44
Planlı ve Sistemli Stratejiler.....	44
Bölümün Değerlendirilmesi.....	45

13. BÖLÜM

KRİZDEN GERİYE KALANLAR: OKUL MÜDÜRLERİNİN DENEYİMLERİNİN KALICI İZLERİ

Bir Kriz Bitti mi?.....	46
Değişen Bakış Açısı.....	46
Eğitime Bakış Değişti.....	46
Liderlik Değişti.....	47
Teknoloji Artık Bir Seçenek Değil.....	47
Eşitsizlikler Daha Görünür Oldu.....	47
Okulun Anlamı Yeniden Yazıldı.....	47
Bölümün Değerlendirilmesi.....	47

14. BÖLÜM

SONUÇ YERİNE: BELİRSİZLİK İÇİNDE LİDERLİK VE GELECEĞE DAİR BİR MODEL

Bu Kitap Ne Anlatıyor?.....	49
Bir Liderlik Modeli.....	49
Son Söz.....	50
Bölümün Değerlendirilmesi.....	50

Ekler	51
--------------------	----

1. BÖLÜM

BEKLENMEDİK OLAYLARLA KARŞILAŞMAK: PANDEMİNİN İLK ANLARI

İlk Haber: Uzak Bir Tehdit mi?

COVID-19'a ilişkin ilk haberler geldiğinde, birçok okul müdürü bu durumu başlangıçta kendilerinden uzak bir gelişme olarak değerlendirmiştir. Çin'de ortaya çıkan ve hızla farklı ülkelere yayılan bu hastalık, ilk aşamada günlük yaşamı doğrudan etkileyecek bir kriz olarak algılanmamıştır.

Bazı müdürler bu ilk karşılaşmayı şu şekilde ifade etmektedir:

“Çin'de çıkan bir hastalık olarak duyduk, bizi bu kadar etkileyeceğini düşünmedim.” (M5)

“Başta çok önemsemedim, geçici bir durum sandım.” (M12)

Bu ifadeler, krizin ilk aşamasında belirsizlik kadar “uzaklık algısının” da etkili olduğunu göstermektedir.

Yaklaşan Kriz: Farkındalığın Artması

Ancak salgının hızla yayılması ve Türkiye'de ilk vakaların görülmesiyle birlikte bu algı değişmeye başlamıştır. Uzakta olduğu düşünülen risk, kısa sürede doğrudan hissedilen bir tehdide dönüşmüştür.

Bu dönüşüm, müdürlerin ifadelerinde açıkça görülmektedir:

“İlk vakalar açıklanınca durumun ciddiyetini anladık.” (M3)

“Bir anda her şey değişti.” (M8)

Bu noktada, belirsizlik yerini hızlı bir farkındalığa bırakmıştır. Sürecin nasıl ilerleyeceğine dair net bir bilgi olmamakla birlikte, artık bir şeylerin farklı olacağı hissedilmektedir.