



Araştırma Makalesi

**Covid-19 Sürecinde Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişiklikler\***

**Changes In Human Resource Management In Schools During Covid-19 Process**

Research Article

Sibel Şirin\*<sup>1</sup>

Nuray Kısa<sup>2</sup>

Karamanoğlu Mehmetbey  
Uluslararası Eğitim  
Araştırmaları Dergisi

Aralık, 2024  
Cilt 6, Sayı 2  
Sayfalar: 122-135  
<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

\*Sorumlu Yazar

**Makale Bilgileri**

Geliş : 05.05.2024

Kabul : 01.07.2024

DOI: 10.47770/ukmead.1478976

**Özet**

Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikleri okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışma yürütülürken alanyazında rastlanan insan kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağını planlama, bilgilendirme, yetiştirme ve geliştirme, sağlığın korunması, güdüleme, ödül, disiplin ve ders denetimi başlıkları altında toplanarak ele alınmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle tasarlanmış araştırmaya 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Niğde il merkezinde farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul ve lisede) çalışmakta olan ve maksimum çeşitlilik örnekleme ile belirlenmiş 16 okul yöneticisi katılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada ulaşılan temel sonuç, Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynakları yönetiminin planlama, bilgilendirme, yetiştirme ve geliştirme, sağlığın korunması, güdüleme, ödül ve ders denetimi işlevlerinde değişiklikler meydana geldiği; ancak insan kaynaklarının disiplin işlevinde belirgin bir değişiklik olmadığıdır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu salgın sürecinde yaşanan birçok olumsuz duruma rağmen insan kaynakları ile ilgili herhangi bir disiplin sorunu yaşamamıştır.

**Anahtar kelimeler:** Covid-19, Eğitim Örgütleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Salgın.

**Abstract**

While conducting the study, which was carried out to determine the changes in human resources management in schools during the Covid-19 process based on the views of school administrators, the functions of human resources management found in the literature were grouped under the titles of planning, informing, training and development, health protection, motivation, reward, discipline and course supervision. In the study, which was designed with phenomenology design, one of the qualitative research methods, 16 school administrators working at different levels (primary, secondary and high school) in Niğde city center in the 2021-2022 academic year and determined by maximum diversity sampling participated. The data were collected through a semi-structured interview form developed by the researcher and analyzed by content analysis. The main conclusion of the study is that during the Covid-19 pandemic, changes occurred in the planning, informing, training and development, health protection, motivation, reward and course supervision functions of human resources management in schools; however, there was no significant change in the discipline function of human resources. The majority of school administrators did not experience any disciplinary problems related to human resources despite many negative situations during the pandemic.

Covid-19, Educational Organizations, Human Resources Management, Pandemic. **Keywords**

International Journal of  
Karamanoğlu Mehmetbey  
Educational Research

December, 2024  
Volume 6, No 2  
Pages: 122-135  
<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

\* Corresponding author

**Article Info:**

Received : 05.05.2024

Accepted : 01.07.2024

DOI: 10.47770/ukmead.1478976

<sup>1</sup>Milli Eğitim Bakanlığı sibelgoktekin@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-8705-9448>

<sup>2</sup>Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Eğitim Fakültesi nkisa@ohu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-6085-4329>

\* Bu makale Covid-19 Sürecinde Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişiklikler başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu çalışma Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'nun 30.03.2022 tarihli 04 sayılı etik kurul onayı alınarak gerçekleştirilmiştir.

## GİRİŞ

2019 yılında Dünya'yı etkisi altına alan Covid-19 salgını, ülkemizde ilk olarak 2020 yılının Mart ayında ortaya çıkmıştır (Sağlık Bakanlığı, 2020). Virüs, dünya çapında insanlarda paniğe sebep olmuş, ülkeleri ve insanları ekonomik ve sosyal yönden etkilemiştir. Bu süreçte Dünya genelinde ülkeler, eğitimin uzun süre aksamaması adına uzaktan eğitim kararı almışlardır (Külekçi Akyavuz ve Çakın, 2020). Salgın süreci okul yönetiminde bazı farklılaşmaları da yanı sıra getirmiştir (Can ve Ozan, 2022). Okul yönetiminin önemli boyutlarından birisi insan kaynaklarının yönetilmesi (Çalık ve Şehitoğlu, 2006) olduğundan, bu süreç insan kaynaklarının yönetilmesinde de farklılaşmaları ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynaklarının işlevleri farklı çalışmalara dayalı olarak incelendiğinde "planlama, bilgilendirme, yetiştirme ve geliştirme, sağlığın korunması, güdüleme, ödül, disiplin ve ders denetimi" olarak ifade edilebilir (Açıkalm, 2016; Arslan 2016; Demirtaş, 2016; Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016; Millî Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği, 2012; Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2023). Planlama işlevi, bir işin gerektirdiği özelliklere sahip kişilerin, planlama yapılarak örgüte dahil edilmesi süreci olarak açıklanabilir (Güney, 2019). Bilgilendirme, örgüt içinde ve dışında paydaşlara bilgi iletme süreçlerinin tümüdür (Açıkalm, 1994'den akt. Buluç, 2007). İnsan kaynağının yetiştirilmesi ve geliştirilmesi işlevinde yetiştirme, işgörenin niteliksel olarak gelişmesi ve belli bir alanda uzmanlaşacak bilgi ve beceriye sahip olması için yapılacaklara (Bingöl, 2016); geliştirme ise sahip olunan bilgi ve becerilerin artırılması, çalışanın bilgiyi anlama ve yorumlama becerilerinin yükseltilmesine işaret eder (Kaygın, 2021). Sağlığın korunması işlevi ise çalışanların sağlığının korunması ve onların sağlığını bozabilecek risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ile ilişkilidir (Öge, 2017). İnsan kaynakları açısından etkili ödül yönetimi, kendisinden beklenen performansı gösteren çalışanlara maddi ve manevi armağanları (Özdemir, 2020) belirli ilkelere göre (Barutçugil, 2004) vermekle alakalıdır. Disiplin ise işgörenlerin kendine örgütün kuralları ve belirlenmiş standartlarına göre yön vermesi anlamına gelir (Sabuncuoğlu, 2018). Güdüleme işlevinde çalışanların harekete geçmelerini sağlayacak şekilde çalışma ortamının oluşturulması ve ihtiyaçlarının karşılanması vardır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2020). Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının dönemsel olarak başarılarını ve geleceğe dair gelişme potansiyellerini belirlemek için yapılan çalışmalardır (Sabuncuoğlu, 2000). Okullar açısından değerlendirilirse ders denetimleri bu kapsamda ele alınabilir. Covid-19 sürecinde yaşanan değişikliklerin bu işlevleri de farklılaştırabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan süreç yorumlanırsa şunlar söylenebilir;

- Okullarda uzaktan eğitime geçilmesiyle daha önce deneyimlenmeyen yöneticilerin ders tanımlaması, derse katılımı yaşanabilen teknolojik aksaklıklar, öğretmenlerin disiplin sağlama ve yeni öğretim sürecinde zorluklar yaşamaları gibi sebepler yöneticilerin öğretmenleri güdülemesinin önemini arttırmıştır.
- Yöneticilerin ders denetimi, performans değerlendirme ve dönüt verme görevleri dijital ortama taşınmıştır.
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri uzaktan eğitimle devam ettirilmiştir.

### Araştırmanın amacı

Yaşanan bu değişiklikler eğitim örgütlerinde salgın sürecinde yöneticilerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini değiştirmelerini gerekli kılmıştır. Alanyazında incelenen çalışmalar, eğitim sürecinde yaşanan sorunlar, uzaktan eğitim ve teknoloji konularına ağırlık verirken (Balaman ve Hanbay Tiryaki, 2021; Basilaia ve Kvavadze, 2020; Chick vd., 2020; Külekçi Akyavuz ve Çakın, 2020; Daniel, 2020; Demirdöken, 2022; Dirani vd., 2020; Doğan, 2022; Gerşil ve Şentürk, 2021; König, Jäger-Biela ve Glutsch, 2020; Özdoğan ve Berkant, 2020; Öztürkler, 2020) okullarda insan kaynakları yönetiminin işlevlerine dair yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurması açısından önemli olduğu düşünülmektedir. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın problem cümlesi "Okul yöneticilerinin görüşlerine göre eğitim örgütlerinde Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikler nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir. Çalışmanın alt problemleri ise aşağıdaki gibidir.

Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminin;

1. planlama,
2. bilgilendirme,
3. yetiştirme ve geliştirme,
4. sağlığın korunması,
5. güdüleme,
6. ödüllendirme,
7. disiplin,
8. ders denetimi işlevinde meydana gelen değişiklikler nelerdir?

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden olan fenomenoloji çalışması olarak desenlenmiştir. Fenomenoloji tasarımı, farkında olduğumuz ancak derinlemesine bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanır (Büyüköztürk vd., 2020). Bu çalışmada ele alınan fenomen, Covid-19 süresince okullarda insan kaynaklarının yönetilmesinde meydana gelen değişikliklerdir. İlgili fenomen okul yöneticilerinin görüşlerine dayalı olarak açıklanmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu 2021-2022 eğitim-öğretim yılında Niğde il merkezinde bulunan farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul ve lisede) çalışan 11 müdür yardımcısı ve 5 okul müdürü olmak üzere toplam 16 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Bu araştırmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı, çalışması ile ilgili olarak kendi arasında birbirine benzeyen farklı durumları belirleyerek araştırmasını bu durumlar üzerinde yapmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020). Çeşitlilik için farklı yaş grupları, cinsiyet, öğretim kademeleri, branş ve kıdemlerden hem müdür hem müdür yardımcılarını çalışma grubuna dâhil edilmiştir. Katılımcı sayısına karar verme sürecinde yanıtlarda doyuma ulaşmak ölçüt olarak alınmıştır.

**Tablo 1.**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

	Yöneticilik Görevi	Cinsiyet	Yaş	Eğitim Düzeyi	Okul Türü	Branş	Kıdem Yılı
K1	Müdür Yardımcısı	Kadın	30-40	Lisans	Ortaokul	Müzik Öğretmeni	11-15
K2	Müdür	Erkek	41-50	Lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K3	Müdür Yardımcısı	Erkek	51 ve üzeri	Ön lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K4	Müdür Yardımcısı	Erkek	30-40	Lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	11-15
K5	Müdür Yardımcısı	Erkek	30-40	Yüksek Lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	16-20
K6	Müdür	Erkek	41-50	Yüksek Lisans	Lise	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	16-20
K7	Müdür Yardımcısı	Kadın	30-40	Lisans	Lise	Bilişim Teknolojileri Öğretmeni	16-20
K8	Müdür	Erkek	41-50	Lisans	Lise	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K9	Müdür Yardımcısı	Kadın	41-50	Yüksek Lisans	Lise	Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K10	Müdür Yardımcısı	Kadın	41-50	Lisans	Lise	Çocuk Gelişimi Öğretmeni	11-15
K11	Müdür Yardımcısı	Erkek	41-50	Lisans	Lise	Beden Eğitimi Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K12	Müdür Yardımcısı	Erkek	30-40	Lisans	Lise	Çocuk Gelişimi Öğretmeni	6-10
K13	Müdür Yardımcısı	Erkek	41-50	Lisans	Lise	Coğrafya Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K14	Müdür	Erkek	41-50	Lisans	Lise	Beden Eğitimi Öğretmeni	21 yıl ve üzeri
K15	Müdür	Erkek	41-50	Yüksek Lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	16-20
K16	Müdür Yardımcısı	Kadın	30-40	Yüksek Lisans	İlkokul	Sınıf Öğretmeni	11-15

Tablo 1’den görülebileceği üzere katılımcıların 11’i müdür yardımcısı, 5’i müdür; 9’u 41-50, 6’sı 30-40 yaş aralığında, 1’i 51 ve üzeri yaşta. 10’u lisans, 5’i yüksek lisans, 1’i ön lisans, mezundur. Çalıştıkları öğretim kademeleri incelendiğinde yöneticilerin 9’u lise, 6’sı ilkök, 1’i ise ortaokulda görev yapmaktadır. Katılımcıların 6’sı sınıf öğretmeni, 2’si beden eğitimi, 2’si din kültürü ve ahlak bilgisi, 2’si çocuk gelişimi, 1’i müzik, 1’i coğrafya, 1’i Türk dili ve edebiyatı branşındandır. Yöneticilerin 7’si 21 yıl ve üzeri, 4’ü 11-15 yıl, 4’ü 16-20 yıl, 1’i 6-10 yıl, deneyime sahiptir.

### Veri Toplama Araçları

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veri toplanmıştır. Görüşme formu oluşturulurken alanyazında insan kaynaklarının işlevleri olarak ele alınan insan kaynakları planlaması, insan kaynağını bulma ve seçme, yetiştirme ve geliştirme, performans değerlendirme, ücret yönetimi, ödül ve disiplin, güdüleme konularına yer verilmiştir. Bu başlıklara karar verirken Açıkalin (2016), Arslan (2016); Demirtaş (2016), Milli Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2023), Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2016) ve Millî Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği (2012) kaynaklarına bakılmış ve bir okul yöneticisiyle görüşme yapılarak yöneticilerin insan kaynakları bağlamındaki görevleri ortaya çıkartılarak soru havuzu oluşturulmuştur. Daha sonra oluşturulan “Uzman Görüş Formu”, eğitim bilimleri alanından bir profesör, bir doktor öğretim üyesi, bir araştırma görevlisi doktor ve bir doktor uzmana iletilmiştir. Uzman görüşlerine dayanarak yeniden yapılandırılan sorular kullanılarak bir okul müdürüyle pilot görüşme yapılmıştır. Sonuç olarak 9 sorudan oluşan “Covid-19 Sürecinde Okullarda Değişen İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerine Yönelik Görüşme Formu” isimli yarı yapılandırılmış görüşme

formuna son hâli verilmiştir. Formdaki sorulardan sonra katılımcılara başka bir şey eklemeyi isteyip istemedikleri de sorulmuştur.

Araştırmanın yürütülebilmesi için ilgili kurumlardan izin alındıktan sonra, okul yöneticilerinden randevu talep edilerek salgın koşulları nedeniyle yüz yüze veya çevrim içi ortamda veriler toplanmıştır. Okul yöneticilerinin uygun gördüğü yer ve saatte gönüllülük esasına dayanarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmanın ve görüşmenin amacı net bir şekilde ifade edilmiştir. Görüşmeye başlanmadan önce ses kaydı alabilmek için görüşmeye katılan okul yöneticilerinden izin istenmiştir. Alınan ses kayıtları vakit kaybedilmeden yazıya aktarılmıştır. Görüşmeye katılan okul yöneticilerine onam formu imzalatılarak ses kaydının herhangi bir yerde paylaşılmayacağı, sadece yapılan araştırma için kullanılacağı ve kişi isimlerinin de paylaşılmayacağına dair güven verilmiştir. Böylece veri toplama esnasında araştırmacı ve katılımcılar arasında güven oluşması sağlanmıştır. Bu şekilde katılımcıların görüşme formundaki sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır. Ses kaydına izin vermeyen bir okul yöneticisiyle yapılan görüşmeler, görüşme esnasında not tutularak kayda alınmıştır. Görüşmeler 30-40 dakika sürmüştür.

### Verilerin Analizi

Veri içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışmanın temalarını alanyazın taramasıyla belirlenen insan kaynakları yönetiminin işlevleri oluşturmaktadır. Araştırmada görüşmeler yapıldıktan sonra, sorulara verilen cevaplar incelenmiş ve elde edilen verilerden yola çıkarak kodlar belirlenmiştir. Birbirine uyumlu olduğu düşünülen veriler sınıflandırılarak alt temalar oluşturulmuştur. İnsan kaynağının sağlığının korunması ve insan kaynağının ödüllendirilmesi temalarında ulaşılan kodlar alt tema olarak genellemeye uygun olmadığından sadece kodlarla açıklanmıştır.

Kodlamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır. Daha sonra bir uzmanla görüşülerek tekrar kodlama yapılmıştır. Güvenirlik için Miles ve Huberman'ın (1994) formülü uygulanmıştır. Görüşme formunda yer alan tüm sorular için yapılan 362 kodlama % 99 uyum katsayısıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmanın geçerliliği için uzman görüşü ve veri toplama aracının alan yazınla tutarlılığı sağlanmış ve bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

## BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında alt problemlerin sırasına göre bulgular tablolaştırılarak sunulmuştur.

**Tablo 2.**

*Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Planlanmasındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının planlanması		Öğretim süreçlerinde	16
	Online platformların kullanımı	Okul yönetim süreçlerinde	14
Hizmet personeline ihtiyacın değişkenliği		Yüz yüze eğitimde artması	15
		Uzaktan eğitimde azalması	9
Sürekliliğin sağlanması		Eğitimde	6
		İşlerde	2
		Öğretimin aksaması	4
Diğer		Hızlı adaptasyonun gerekliliği	2
		Dijital eşitsizliklerin giderilmesi	1

Tablo 2'ye göre katılımcılar, salgın sürecinde insan kaynaklarının planlanması ile ilgili "Online platformların kullanımı, hizmet personeline ihtiyacın değişkenliği, sürekliliğin sağlanması ve diğer" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Online platformların kullanımı" ile ilgili, bir katılımcının (K1) "...bilgilendirme çalışmaları Covid-19 sürecinde WHATSAPP ve ZOOM üzerinden sağlanmıştır." ifadesinden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin tamamı (f: 16) Covid-19 sürecinde öğretim süreçlerinde online platformların kullanıldığını ifade etmişlerdir. Yine katılımcıların çoğunluğu (f: 14), okul yönetim süreçlerinde de online platformların kullanıldığını belirtmiştir. Bir katılımcının (K2) "Öğretmenlerle yapılacak toplantılar EBA'dan planlanmış olup, bir dönem EBA'da sıkıntı yaşanmasıyla ZOOM platformu üzerinden yürütülmüştür." ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. "Hizmet personeline ihtiyacın değişkenliği" alt temasında ise okul yöneticilerinin çoğunluğu (f: 15), Covid-19 sürecinde yüz yüze eğitime başladığı dönemde hizmet personeline olan ihtiyacın arttığını belirtmişlerdir. Bunu destekleyen bir katılımcının (K4) ifadesi ise "Salgından sonra... daha fazla TYP (toplum yararına programlar)'li personel görevlendirildi." şeklindedir. Okul yöneticilerinin bir kısmı ise (f: 9), salgın döneminde uzaktan eğitim yapıldığı zamanlarda hizmet personeline olan ihtiyacın azaldığını belirtmiştir. Bir katılımcının (K11) "Uzaktan eğitimde olduğumuz sürede hizmet personeline olan ihtiyacımız azaldı..." ifadesinden de personel ihtiyacının azaldığı görülmektedir. "Sürekliliğin sağlanması" ile ilgili okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 6), salgında eğitimin sürekliliği için çalışmalarda bulunulduğunu belirtmiştir. Bu konuda bir katılımcı (K2) ifadesi "Online eğitim sürecinde eğer bir öğretmen karantinaya giriyse aynı seviyedeki diğer sınıf öğretmeni sınıfları birleştirerek ders yaptı." salgında eğitimin sürekliliği için çalışmalarda bulunulduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinden birkaçı (f: 2), bu süreçte okulda yapılan işlerde sürekliliği sağlamak adına birtakım çalışmalar yapıldığını vurgulamış, bu durum bir katılımcının (K3) "Kuruma nöbetleşe gelinip gidildi..."

ifadesiyle de doğrulanmaktadır. “Diğer” alt temasında ise katılımcıların bir kısmı (f: 4), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin karantinada oldukları dönemde öğretimin aksadığını belirtmiştir. Bir katılımcının (K5) “*Öğretmenler karantinada oldukları zaman ders yapmadılar.*” ifadesi de bu görüşü desteklemektedir. Görüşülen okul yöneticilerinden ikisi ise Covid-19 sürecine hızlı adaptasyonun gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu konuyla alakalı olarak bir katılımcının (K16) “*...Öğretmenler yüz yüze devam ediyormuş gibi online ortama da hemen adapte oldular.*” ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Katılımcılardan birisi ise, Covid-19 sürecinde insan kaynakları planlaması yaparken var olan dijital eşitsizliklerin giderilmesi için “*... yüz yüze toplantılar yapıldı... EBA erişim noktaları kurduk... öğretmenler odasına 3 bilgisayar koyduk.*” (K3) ifadesinden de anlaşılacağı üzere çeşitli çabalar sarf ettiklerini belirtmiştir.

**Tablo 3.**

*Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Bilgilendirilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının bilgilendirilmesi	Araçlar	Online platformlar	16
		Görsel materyaller	1
	Konular	Covid-19	10
		Uzaktan eğitim ve etkileri	9
		Zorlaşması	4
	İletişim süreci	Kolaylaşması	3
		Aynı kalması	2

Tablo 3’e göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi ile ilgili “araçlar, konular ve iletişim süreci” alt temalarında görüş bildirmişlerdir. “Araçlar” alt temasında, okul yöneticilerinin tamamı (f: 16), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesinde online platformların kullanıldığını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bir katılımcı (K1) “*... bilgilendirme çalışmaları Covid-19 sürecinde WHATSAPP ve ZOOM üzerinden sağlanmıştır.*” görüşünü belirtmiştir. Bir katılımcı ise Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynaklarının bilgilendirilmesi için görsel materyaller de kullanıldığını “*Sınıf, koridor, lavabo, idareci odaları ve diğer personel odalarına gerekli bütün görsel afişler asıldı...Sınıflardaki akıllı tahtalar kullanılarak Covid-19 ile ilgili bilgilendirmeler yapıldı.*” (K3) ifadesiyle belirtmiştir. “Konular” alt temasında, okul yöneticilerinin çoğunluğu (f: 10), salgın sürecinde insan kaynaklarının daha çok Covid-19 ile ilgili bilgilendirildiğini belirtmiştir. Bir katılımcının “*Salgının getirdiği hijyen konusu ve uzaktan eğitimin getirdiği bilgilendirmeler yapıldı.*” (K12) görüşü bilgilendirme konularını destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinden bazıları ise (f: 9), salgın sürecinde insan kaynaklarının uzaktan eğitim ve etkileri konusunda bilgilendirildiğini vurgulamıştır. Bu görüş bir katılımcının (K7) “*Bilgilendirmeler salgından sonra genelde uzaktan eğitime adaptasyon, online araçların kullanımı için teknik bilgilendirme, öğrencileri nasıl motive edebiliriz, neler yapılabilir ve bu süreci nasıl iyileştirebiliriz konularında yapıldı.*” ifadesinden de anlaşılmaktadır. “İletişim süreci”nde, okul yöneticilerinin bazıları (f: 4), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi sürecinde iletişimin zorlaştığına değinmiştir. Buna ilişkin bir katılımcı (K1) “*Öğretmenlerin bilgilendirilme süreci yüz yüze devam ettiğimiz görüşmelerden daha zor oldu. İletişim kurma açısından bariz zorluklar yaşandı.*” şeklinde görüş belirtmiştir. Öte yandan yöneticilerin bir kısmı (f: 3), salgın döneminde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi sürecinde iletişimin kolaylaştığını belirtmiş ve bir katılımcının (K2) “*... salgının bize avantajı olan yönlerinden biri de bu. Artık toplu yapılacak toplantılar (100-150 kişilik), veli toplantıları herhangi bir sorun yaşanmadan bu platformlar üzerinden hemen planlanabiliyor.*” ifadesi de bu görüşü desteklemektedir. Katılımcıların bir kısmı ise (f: 2), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi sürecinde iletişimin aynı kaldığını ve iletişim sürecinde değişiklik olmadığını bir katılımcının (K10) “*Normalde de her gün her öğretmenle yüz yüze görüşme imkânımız yoktu. Bu nedenle zaten birçok haberleşmeyi WHATSAPP üzerinden yapıyorduk.*” görüşü desteklemektedir.

**Tablo 4.**

*Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Geliştirilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının geliştirilmesi	Diğer	Eğitim sıklığının artması	14
		Online eğitim verilmesi	12
		Eğitim fırsatlarının artması	7
	Eğitim içeriği	Teknoloji kullanımında yetkinleşme	11
		Uygulamaya dönük konular	3
		Sağlık	3
		Kişisel gelişim	2
	Eğitim kalitesi	Azalması	9
		Artması	2

Tablo 4’e göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili “diğer, eğitim içeriği ve eğitim kalitesi” alt temalarında görüş bildirmişlerdir. “Diğer” başlığında, katılımcıların çoğunluğu (f: 14), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde verilen eğitimlerin sıklığının arttığını belirtmişlerdir. Konuyla ilgili bir katılımcı (K1) “*Önceden hizmet içi eğitimler sayıca daha azken ve gereken önem verilmezken yaşanan bu süreçte hizmet içi eğitimlerin daha etkili ve gerekli olduğu*

kanaatine varılmıştır.” görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin birçoğu (f: 12), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde eğitimlerin online olarak verildiğini söylemiştir. Buna ilişkin bir katılımcı (K7) “Normalde öğretmenlerin sıcak bakacağı bir durum değildi ama son zamanda seminerler uzaktan yapıldı. Hizmet içi eğitimler için videolar yüklenmeye başlandı. Öğretmenler bu videolara dâhil olup izliyorlar.” görüşünü belirtmiştir. Katılımcıların bir kısmının (f: 7) ise, Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde eğitim fırsatlarının arttığına değinmesi “... insanlar da sürekli evde olduklarından eğitim almaya ağırlık verdiler... Kendim de çok fazla kurs aldım.” şeklinde bir katılımcının (K4) belirttiği görüşten de anlaşılmaktadır.

“Eğitim içeriği” alt temasında katılımcıların çoğu (f: 11), salgında insan kaynaklarının geliştirilmesi ile ilgili teknoloji kullanımında yetkinleşme konusunda eğitim verildiğinden bahsetmiştir. Katılımcı görüşlerinden bir örnek “ZOOM ... konusunda profesyonel olduk. EBA uzaktan eğitim ders sistemine geçildi. WHATSAPP ile ödevlendirme ve görüşmeler yapıldı. Öğretmenlerin ...bilişim ağını kullanmayı en iyi şekilde öğrendikleri bir durum oldu. MEBBİS, EBA ve eğitim portalları konusunda profesyonel olduk.” (K3) şeklindedir. Bir katılımcının (K12) “... Salgın döneminde daha uygulamaya yönelik; akıl-zeka oyunları, robotik kodlama, girişimcilik gibi kurslarla öğretmenlerimizin hem mesleki gelişimi açısından hem de ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim olması açısından önemliydi.” ifadesi ise okul yöneticilerinin bir kısmının (f: 3) uygulamaya dönük konularda eğitim verildiği yönündeki görüşünü desteklemektedir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin diğer bir kısmı (f: 3) ise, sağlık konusunda eğitim verildiğini vurgulamıştır. Katılımcıların birisi “Yine eski konularla birlikte salgına dayalı konulara ağırlık verildi eğitimlerde.” (K8) ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinden bir kaçının (f: 2) kişisel gelişim üzerine eğitimler verildiği görüşü ise bir katılımcının (K13) “...yine öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak farklı konularda eklendi.” ifadesinden anlaşılmaktadır.

“Eğitim kalitesi” alt temasında katılımcıların çoğu (f: 9), salgın sürecinde verilen eğitimlerin kalitesinin azaldığını, diğer taraftan ikisi ise, Covid-19 sürecinde verilen eğitimlerin kalitesinin arttığını vurgulamıştır. Bir katılımcının (K3) “Uzaktan yapılması hepimize bazen kaçamaklar yaptırabiliyor...Sık olduğunda insanlar sıkılıyor, görüntüyü kapatıyor, sesi kapatıyor, sadece ismi var, orda gibisin ama değilsin...Katılıma bakıyorsunuz ZOOM üzerinden, 300 kişiyle başlıyor, yarım saat, bir saat sonra 100’e düşüyor.” ifadesi eğitim kalitesinin azaldığını; öte yandan diğer bir katılımcının (K8) “...Şimdi daha kısa, etkili ve eğlenceli eğitimler yükleniyor sisteme. Kimseyi sıkmadan ama can alıcı yerlere de vurgu yaparak ya da önemli noktalara değinerek çok güzel hizmet içi eğitimler planlanıyor.” ifadesi de eğitim kalitesinin arttığını desteklemektedir.

**Tablo 5.**

*Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Sağlığının Korunmasındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Kodlar	f
İnsan kaynağının sağlığının korunması	Covid-19 tedbirleri alınması	13
	Bilgilendirme yapılması	10
	Bireysel tedbirler alınması	6
	Genel sağlık tedbirlerinin alınması	5
	Test-aşı yaptırılması	5
	Fiziki ortamın dezenfekte edilmesi	4
	Ders-tenefüs süresinin düzenlenmesi	3

Tablo 5’e göre katılımcıların neredeyse tamamı (f: 13), Covid-19 sürecinde çalışanların korunması için gerekli Covid-19 tedbirleri alındığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden birisi “... sağlık konusuna ... şimdi çok daha önemli hale geldi... bakanlık okul okul dezenfektan, temizlik malzemesi, peçete, sabun, maske dağıtıyor. ... en ücra yerdeki okullara bile bu malzemeler fazla fazla gidiyor. Covid-19’un temizlik açısından iyi etkileri oldu.” (K4) alınan tedbirlere yönelik bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinin çoğunluğu (f: 10), salgın sürecinde çalışanların sağlığının korunması için bilgilendirme yapıldığını vurgulamıştır ve bu görüş bir katılımcının (K1) “Eğitim-öğretim uzaktan devam ederken personele her zamankinin dışında daha sık bilgilendirme yapılmış, süreci kontrol etme yönünde gerekli tedbirleri öğretmenlerin alması konuları ön planda tutulmuştur.” ifadesiyle de anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinden bazılarının (f: 6), salgın sürecinde çalışanların sağlığının korunması için herkesin bireysel tedbirler aldığına değinmesini bir katılımcının (K13) “Herkes kendi sağlığından sorumlu ve bu dönemde herkes buna dikkat etti, özen gösterdi.” görüşü desteklemektedir. Katılımcıların bir kısmı (f: 5) ise, salgın sürecinde çalışanların sağlığının korunması için genel sağlık tedbirlerinin alındığını belirtmiştir. Buna ilişkin bir katılımcı (K7) “Okulda kalma saatleri açısından esneklik gösterildi öğretmenlere. Bizim için bu noktada öğretmen beyanı esastı; eğer öğretmen iyi olmadığını söylüyorsa gönderdik ve dışarıdan okula kimseyi almadık.” ifadesini belirtmiştir. Bazı yöneticilerin vurguladığı (f: 5) test-aşı yaptırılması ise bir katılımcının (K15) “Öğretmenlerimiz aşı olmaları konusunda yönlendirildi ve aşı olmayanlardan istenen PCR testini yaptırmaları konusunda da bilgi verildi.” ifadesinden anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 4), salgın sürecinde fiziki ortamın dezenfekte edildiğine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların görüşlerinden birisinin (K12) “Özellikle öğrencilerinin okula başladıkları dönemde tüm sınıfların dezenfekte edilmesine lavaboları ve kullanılan ortak olanların temiz tutulmasına özen gösterildi.” ifadesinden de bu durum anlaşılmaktadır. Katılımcıların bir kısmı (f: 3) ise, salgında çalışanların sağlığının korunması için ders-tenefüs sürelerinin düzenlendiğini belirtmişlerdir. Konuyla ilgili bir katılımcı “Zaten salgın dönemi 40 dakika ders işlenmedi; 30 dakika ders, 5 dakika ara ve 12’de öğrencileri evlerine gönderdik.” (K3) görüşünü belirtmiştir.

**Tablo 6.***Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Motive Edilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının motive edilmesi	Motivasyon süreci	Motive etmenin zorlaşması	8
		Motive etmede değişiklik olmaması	6
		İçsel motivasyon	6
		Online görüşme yapılması	6
		Yüz yüze görüşme yapılması	5
	Motivasyon aracı	Psikolojik destek olunması	3
		Covid-19 tedbirlerinin alınması	2
		Dönüşümlü/esnek çalışma düzeni	2
		Teknolojik araçların temini	1
		Mentorluk yapılması	1

Tablo 6'ya göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi ile ilgili "motivasyon süreci ve motivasyon aracı" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Motivasyon süreci" ile ilgili katılımcıların yarısı (f: 8), salgın sürecinde insan kaynaklarını motive etmenin zorlaştığına değinmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden birisi "Bu dönemde uzaktan öğretmenleri motive etmek oldukça zorlaştı." (K5) ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Bir katılımcının (K12) "Memurlarımız olsun, hizmetli personelimiz olsun onlarla da iletişimimiz çok güçlü. Bu nedenle motivasyon konusunda onlarla da bir sıkıntı yaşamıyoruz." ifadesinden de anlaşılacağı üzere yöneticilerin bazısı (f: 6), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesinde değişiklik olmadığını vurgulamışlardır.

"Motivasyon aracı" alt temasında, katılımcıların bazıları (f: 6), salgın sürecinde içsel motivasyonun önemine vurgu yapmışlardır. Katılımcıların görüşlerinden birisi olan "Öğretmenler...zaten kendiliğinden motive oldular...onların kendiliğinden motive olmalarını sağladı"(K8) ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Bir katılımcının "Bu noktada öğretmenlerimize ZOOM üzerinden yaptığımız toplantılarda destek vermeye çalıştık. Bireysel telefon görüşmeleri ile ve WHATSAPP gruplarından da desteklerimizi verdik." (K14) ifadesinden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 6), salgın süresince online görüşmelerle insan kaynağının motive edildiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar (f: 5) ise, Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için yüz yüze görüşmeler yapıldığını ifade etmiştir. Bu konuda bir katılımcı (K7) "Eğer iki-üç kişi aynı konudan şikâyet etmeye başladıysa, onları okula çağırıp görüştük." ifadesini belirtmiştir. Bazı okul yöneticileri (f: 3), Covid-19 süresince çalışanlarına psikolojik destek verdiklerini belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden birisi olan "Ne kadar zor durumda mücadele ettiklerini, faaliyetlerini sürdürmeye çalıştıklarını her seferinde belirttim ve onlara teşekkür ettim." (K16) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinin ikisinin, Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için gerekli Covid-19 tedbirlerinin alındığı ile ilgili görüşleri birisinin ifade ettiği "... dezenfektan ve temizlik konusuna dikkat ederek onları rahatlattık, gerekli tedbirleri aldık, aşı olmaları konusunda teşvik ettik ... Hizmet personelinin sıkıntı yaşamaması için de gerekli tedbirler alındı, temizlik malzemeleri yeterince temin edildi, tüm elimizdeki imkanları sunduk..." (K3) cümlesinden de anlaşılmaktadır. Az sayıda katılımcı (f:2) Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için dönüşümlü/esnek çalışma düzeni uygulandığını belirtmesi bir katılımcının (K11) "Bu dönemde öğretmenlerimize istediği zamanlarda program yapmaya çalıştık; özellikle müsait olduğu saatlerde ders vermeye çalıştık motive etmek açısından ... Uzaktan eğitim döneminde hizmet personeli biraz daha rahat etti. Dönüşümlü çalıştıkları için bu dönemde daha motive oldular." ifadesinden anlaşılmaktadır. Öte yandan birer katılımcı salgın süresince motivasyon sağlamak için ihtiyaç duyulan teknolojik araçların temin ettiklerini ve çalışanlara mentorluk ettiklerini belirtmişlerdir. Bu konuda katılımcının (K2) "Arkadaşlarımıza elimizden geldiğince bilgisayar temini yaptık, okuldan akıllı tahtaları kullanarak ders yapabilmelerini sağladık." ifadesi teknolojik araç temini konusunu desteklerken, diğer bir katılımcının (K12) "... diğer arkadaşlara bu konularda destek vererek motivasyonlarını sağlamaya çalıştık." ifadesi ise mentorluk yaptıkları görüşünü desteklemektedir.

**Tablo 7.***Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Ödüllendirilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Kodlar	f
İnsan kaynağının ödüllendirilmesi	Tüm çalışmaları	6
	Online derslerini eksiksiz yapması	5
	Veli/öğrenci etkileşimini aksatmaması	5
	Dikkat çekici materyal kullanması	4
	Ekstra çalışmalar yapması	2
	Sürece hızlı adapte olması	2
	Davranış eğitimi vermesi	1

Tablo 7'ye göre yöneticilerin bazıları (f: 6), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin yaptıkları tüm çalışmaların ödüle layık olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan birisinin "Özveri ile çalışmış oldukları bu zorlu süreçte bile, geleceğe ışık tutabilmek adına her şartta, her koşulda, emek emek, saatin önemi olmaksızın yürüdükleri bu yolda fazlasıyla her ödülün en iyisini hak ettiklerini düşünüyorum." (K1) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Katılımcıların bir kısmının (f: 5), online derslerini eksiksiz yapan öğretmenlerin ödülü hak ettiği görüşü bir katılımcının "...Öğretmenlerimiz bunların hepsinin üstesinden gelerek derslerini yaptılar." (K8) ifadesinden anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar (f: 5) ise, veli/öğrenci etkileşimini aksatmayan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini belirtmişlerdir. Katılımcılardan birisi bu konuda "Salgın döneminde bazı öğretmenler velileri günlük olarak aradı; öğrencilerin hasta mı iyi mi oldukları hakkında görüştü... Bu tarz öğretmenlere ayrıca saygı duydum. Bu bir fedakârlıktır. Günde en az 2 saatini veli görüşmelerine ayırdı." (K5) görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bazıları (f: 4), salgın sürecinde ders sırasında dikkat çekici materyal kullanan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini ifade etmişlerdir. Örnek bir katılımcı görüşü "Dijital tüm araçları derslerinde hemen kullandılar. ... dijital pedler, grafik tabletlerle ders işlediler. Böylece hem öğrencinin dikkatini çektiler hem de daha başarılı oldular ders anlatımı konusunda. Ben bu öğretmenlerin ödülü hak ettiğini düşünüyorum." (K7) şeklindedir. Birkaç okul yöneticisi (f: 2), salgın döneminde ekstra çalışmalar yapan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcının "... Yine bu kişiler ekstra çaba da sarf ettiler. Bizim verdiğimiz programın dışında ZOOM'dan kendi inisiyatifleri ile ders yaptılar. WHATSAPP'tan gruplar kurarak bilgilendirme yapanlar oldu. Ekstra EBA'dan ödevlendirme yapıp takip eden, ne yaptıklarını sürekli sorgulayan arkadaşlarımız oldu." (K11) ifadesinden bu durum anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin bir kaçının (f: 2), Covid-19 sürecinde, sürece hızlı adapte olan öğretmenlerin ödülü hak ettiği düşünceleri bir katılımcının "... hem de çevrimiçine hızlı adapte olan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini düşünüyorum." (K5) görüşünden anlaşılmaktadır.

Bir katılımcı tarafından ifade edilen "İşin eğitim/davranış boyutuna önem veren öğretmenler bence başımızın tacı. Kişilik/davranış geliştirme boyutunu ön plana çıkarmak bu dönemde önemli. Asıl ödüllendirilmesi gereken öğretmen benim gözümde davranış ve eğitime önem veren öğretmendir." (K4) görüşü ise bir diğer ödüllendirme konusu olan davranış eğitimine önem verildiğini göstermektedir.

**Tablo 8.**

*Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Disiplin Sorunlarındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının disiplin sorunları	Öğretmen	Disiplin sorunu yaşanmadı	8
		Ders saatlerine uymamaları	3
		Derse girmemeleri	3
		Teknoloji kaynaklı sorunlar	3
		Covid-19 tedbirlerine uymamaları	1
	Diğer personel	Disiplin sorunu yaşanmadı	4
		Çalışma saatlerine uymamaları	3
		Hastalığı bahane etmeleri	1

Tablo 8'e göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının disiplin sorunları ile ilgili "Öğretmen ve diğer personel" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Öğretmen" alt temasında katılımcıların yarısı (f: 8) salgın sürecinde öğretmenlerle ilgili herhangi bir disiplin sorunu yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının (K2) "Öğretmenlerle ilgili herhangi bir disiplin sorunu yaşamadık...Bizim okulumuzda herkes her şeyi elinden gelenin en iyisiyle yaptı." ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 3), öğretmenlerin ders saatlerine uymamaları konusuna dikkat çekmişlerdir. Katılımcılardan birisi bu konuda "... Salgından sonra derse gelip gitme, zamanında girip çıkmaya daha az dikkat eder olduk." (K13) görüşünü bildirmiştir. Bazı katılımcılar (f: 3) salgın döneminde öğretmenlerin derslerine hiç girmemelerinin disiplin problemi yarattığı görüşü bir katılımcının "Salgın döneminde öğretmenler bazen kendi tanımladıkları derse girmeyebiliyorlardı...Bu durumda da disiplin konusunda sıkıntılar yaşanabiliyor." (K10) ifadesiyle anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin bazıları (f: 3) ise, öğretmenlerin teknoloji kaynaklı yaşadıkları sorunların disiplin problemine sebep olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı görüşlerinden birisi "Derse girmeyen öğretmenimiz olmadı ama ders tanımlamada temel sıkıntılar yaşandı." (K5) ifadesi ile bu görüşü desteklemektedir. Bir katılımcı tarafından ifade edilen "Maske takmak istemeyen öğretmenler oldu, öğrencilere veli tepkisinden çekindikleri için müdahale edemeyen öğretmenlerimiz oldu. Bu noktada biz idare olarak devreye girdik." (K3) görüşü ise öğretmenlerin Covid-19 tedbirlerine uymamaları nedeniyle disiplin problemleri yaşanmadığını göstermektedir.

"Diğer personel" alt temasında, okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 4), salgın döneminde diğer personelle ilgili bir disiplin problemi yaşanmadığını belirtmiştir. Katılımcı görüşlerinden birisi "Diğer hizmet personelimiz ile ilgili de herhangi bir sıkıntı yaşamadık çünkü onların iş alanları ile ilgili bir yoğunluk olmadı." (K14) ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Katılımcıların bazıları (f: 3), personelin çalışma saatlerine uymamaları nedeniyle disiplin problemi yaşandığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının "... Sadece temizlik personeli konusunda şöyle bir sıkıntı yaşadık...Bu nedenle bugün gelmeyeyim yarın geleyim veya bugün daha geç geleyim veya daha erken çıkayım gibi talepleri oldu." (K16) ifadesinden bu durum anlaşılmaktadır. Tek katılımcı tarafından ifade edilen "... Personelle ilgili tek yaşadığımız durum; en ufak bir baş ağrısı ya da en ufak bir üşüme hissettiklerinde acaba hasta mıyım korkusuyla test yaptırmaya gittiler." (K8) ifadesi ise personelin hastalığı bahane ettiği görüşünü desteklemektedir.



**Tablo 9.***Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Ders Denetimindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler*

Tema	Alt temalar	Kodlar	f
İnsan kaynağının ders denetimi	Ders denetleme yöntemleri	Online platformda derse katılma	14
		Online ders raporları	8
		Form doldurtma	4
		Veli/öğrenci dönütleri	4
		Denetlemeye gerek görülmedi	4
		Canlı ders videosu	1
		Öğretmenin sözlü beyanı	1
	Ders denetleme ölçütleri	İlgiyi canlı tutabilme	6
		Derse zamanında girme	3
		EBA'yı etkin kullanma	2
		Farklı teknik kullanma	2

Tablo 9'a göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının ders denetimi ile ilgili "Ders denetleme yöntemleri ve ders denetleme ölçütleri" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Ders denetleme yöntemleri" ile ilgili katılımcıların çoğunluğu (f: 14), salgında öğretmenlerin ders denetimleri için online olarak yaptıkları derslere katıldıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcının görüşü olan "Salgın döneminde denetim-değerlendirme işleri için modül üzerinden yetki verildi. Denetimler elektronik ortamda yapılmaya başlandı ... Hatta derse katılma imkânı da verildi." (K5) ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Okul yöneticilerinin yarısı (f: 8), öğretmenlerin ders denetimleri için online rapor alındığını vurgulamışlardır. Bir katılımcının "...Covid-19 sürecinde dersler işlenirken verilen saatlere öğretmen uyup uymadığı, canlı dersi başlatıp başlatmadığı adına EBA platformu üzerinden gerekli denetimler yapılabiliyordu." (K1) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Bazı katılımcılar (f: 4), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin ders denetimleri için onlara form doldurttuklarından bahsetmiştir. Bunu destekleyen bir katılımcı, "İlk zamanlarda derse katılamadığımız dönemlerde öğretmenlerden form doldurmalarını istedik. Kaç kişi girdi, kaç girmede, ders hangi platformdan yapıldı ve imza karşılığı aldık bunları. Tüm öğretmenlerin derse katılıp katılmadıklarını bu şekilde anlayarak ek derslerini ödedik." (K3) görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bir kısmının (f: 4), salgın sürecinde öğretmenlerin ders denetimleri için veli ve öğrencilerden gelen dönütleri göz önünde bulundukları görüşü bir katılımcının "...öğrencilerimizden ulaşabildiklerimizi arayarak dersle ilgili sıkıntı yaşadıklarında bize dönüş yapmalarını istedik. Giremeyen öğretmenlerimiz olduğunda bize bilgi vermelerini istedik. Bu şekilde de bir denetim mekanizması oluşturmaya çalıştık." (K11) ifadesiyle anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin bazıları (f: 4), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin derslerinin denetlenmesine gerek olmadığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının "Öğretmenlerin verdikleri mücadele ortada, değerlendirilmelerine gerek görmedik." (K3) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Birer katılımcı tarafından ifade edilen öğretmenlerinin denetimi için online yapılan canlı derslerin videosu ve öğretmenlerin sözlü beyanını kullandıkları görüşlerini bildirmişlerdir. Bir katılımcının "ZOOM dışında, öğretmenler bazen ders videolarını WHATSAPP'tan gönderdiler." (K10) görüşü denetimde canlı ders videolarının kullanıldığını gösterirken, diğer bir katılımcının "... Biz öğretmen ifadelerinden kanaat oluşturduk." (K5) ifadesi de denetimde öğretmenin sözlü beyanının esas alındığını göstermektedir.

"Ders denetleme ölçütleri"nde, okul yöneticilerinin bazıları (f: 6), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin ders denetimlerinde öğrencilerin derse olan ilgilerini canlı tutabilmelerini ölçüt olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcının "... Yine öğretmen arkadaşımız öğrenciyi derse katıyor mu ona dikkat ettim. Yoksa sunumunu yapıp dersi bitiriyor mu? Öğrencinin derse katılımı, etkili ders işleme için önemliydi. Benim için de önemli bir kriterdi ders denetiminde." (K14) ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Bazı katılımcılar (f: 3), salgın sürecinde öğretmenlerin derse zamanında girmelerini ölçüt olarak aldıklarını söylemişlerdir. Bir katılımcının "Öğretmen derse ne kadar girdi, saatinde bağlandı mı, dersini düzgün işledi mi, bunlar denetleme için önemli kriterler." (K13) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Bir katılımcı tarafından ifade edilen "... ve yine öğrencilere EBA sistemi üzerinden gönderilen çalışmalar ve oradan yapılan geri dönüşler çok önemli." (K8) görüşü ise iki katılımcının, öğretmenlerin EBA'yı etkin olarak kullanmalarına dikkat ettikleri görüşünü desteklemektedir. Diğer iki yönetici ise, öğretmenlerin ders anlatımında farklı yöntem-teknikleri kullanmalarını ölçüt olarak aldıklarını söylemişlerdir. Bu konuda bir katılımcı "Google forms üzerinden öğretmenlerimize anket göndererek kullandıkları farklı uygulamalar ve önerilerini aldık ... Tüm bunları ortak değerlendirerek bir denetim ölçütü oluşturduk ve öğretmenlerimizi denetledik." (K15) görüşünü belirtmiştir.

Görüşmeye katılan okul yöneticilerine, Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynaklarının yönetilmesinde meydana gelen değişikliklerle ilgili başka söylemek istedikleri bir şey olup olmadığı sorulduğunda dört kişi uzaktan eğitim sürecinde yaşanan teknik problemlere ve teknoloji konusunda yetkinleşmenin önemi ve gereğine vurgu yapmıştır. Bir katılımcı bu konuda "Salgın ile birlikte hayatımıza giren online eğitimin artık geçici bir şey olmadığını ve artık hayatımızda yer aldığını görüyoruz. Bu nedenle bu konuda bir an önce eksiklerimizin giderilip yeteneklerimizin daha nitelikli hale getirilip eğitim verilmesi gerektiğinin elzem olduğunu düşünüyorum." (K12) görüşünü ifade etmiştir. Öte yandan bir katılımcı Covid-19 salgınının olumlu yönlerine, bir katılımcı ise sürecin olumsuz yönlerine vurgu yapmıştır. Katılımcının "Salgın döneminde uzaktan/esnek çalışma hayatımıza girdi ve hiçbir şey aksamadan devam etti. Aslında 100 kişiyle yapılan işin 10 kişiyle de yapılabildiğini gördük. Okullarda her daim yüz yüze ders yapılmasına gerek olmadığı derslerin bir şekilde uzaktan da yürütebildiğini gördük." (K7) ifadesi olumlu, "Öğretmenlerin de bu dönemde evde kalması, biraz onların çalışma isteklerini kaçırdı. Yüz yüze eğitimin başlamasıyla beraber öğretmenlerimizin biraz zorlandığını fark ettik; çalışma konusunda ve uyum konusunda." (K11) ifadesi ise olumsuz görüşü destekleyen ifadelerdir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada çıkan sonuçlardan biri, Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynaklarının planlanmasında hem öğretim sürecinde hem de okul yönetiminde online platformların kullanılıyor olmasıdır. Bu durum salgının kısıtlayıcı etkilerinin, teknoloji kullanımını ve online platformlara duyulan ihtiyacı arttırmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu durumda teknoloji ile arası iyi olan kişilerin süreci kolay şekilde yürüttükleri, farklı yöntem ve teknikler kullanarak teknolojiden en iyi şekilde faydalandıkları; diğerlerinin ise sürece adapte olmakta zorlandıkları ve zaman zaman diğer meslektaşlarından bu konuda destek aldıkları söylenebilir. Nitekim Külekçi Akyavuz ve Çakın (2020) çalışmalarında, iletişim problemleri, teknoloji kaynaklı sorunlar ve bilgi yetersizliği gibi faktörlerin eğitimi sektöre uğrattığı ve okullarda krize neden olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmada da Külekçi Akyavuz ve Çakın'ın (2020) çalışmasına benzer sonuçlar elde edildiği söylenebilir. İnsan kaynaklarının planlanması boyutu ile ilgili ulaşılan bir diğer sonuç Covid-19 sürecinde hizmet personeline ihtiyacın uzaktan eğitime geçildiği dönemde azaldığı, yüz yüze eğitime tekrar başladığı dönemde ise arttıdır. Bu durum, uzaktan eğitim sürecinde okulda öğrenci bulunmamasıyla; yüzyüze eğitime geçildiği dönemde ise bir yandan salgının sürüyor olması nedeniyle hijyen ve temizliğin öneminin devam ediyor olması ile ilişkilendirilebilir. Benzer biçimde Kaplan'ın (2021) çalışmasında okul yöneticileri, Covid-19 sürecinde temizlik elemanı yetersizliği yaşadıklarına dikkat çekmişlerdir. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç, salgın döneminde okul yöneticilerinin eğitim-öğretim ile okullarda yapılan işlerin sürekliliği için çaba harcamak durumunda kalmış olmalarıdır. Öğretmelerin karantınada olması, kimi zaman sınıfların karantınaya alınması, yaşanan teknolojik aksaklıklar, yöneticilerden birinin karantınada olması sebebiyle diğer yöneticinin iş yükünün artması gibi durumların sürekliliğin sağlanamamasına sebep olduğu söylenebilir. Covid-19 sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenlerin teknoloji kullanma yetersizliği (Kara ve Bozkurt, 2021), kararların sürekli değişmesi (Özdoğan, 2021), iletişim eksikliği (Külekçi Akyavuz ve Çakın, 2020) gibi konulara vurgu yapıldığı görülmektedir. Tüm bu etmenler, bu çalışmada da yöneticilerin sürekliliğe işaret etmesinin sebebi olabilir. Salgın sürecinde okullarda insan kaynakları yönetiminin planlanması sürecinde yaşanan diğer problemler, yine yaşanan teknoloji kaynaklı sorunlar nedeniyle öğretmenlerin ders tanımlamaları yapamamaları, internet bağlantısının ders anında kopması, öğretim yapılan alt yapının yetersizliği olmuştur. Ayrıca aniden uzaktan eğitime geçilmesi hızlı bir adaptasyon sürecini gerekli kılmış, bu durum da yaşanacak problemlerin önlenmesine katkı sunmuştur. Bu süreçte dikkat çeken bir diğer sorun hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından yaşanan dijital eşitsizlikler olmuştur. Teknik donanım ve internet erişiminde eşitsizliğe işaret eden dijital eşitsizlik (Marangoz ve Kırılı Özen, 2021) alanyazında farklı çalışmalarda (Pınarcıoğlu, Kanbak ve Şiriner Öner, 2021; Sezgin ve Fırat, 2020) da salgın döneminde yaşanan sorunlardan biri olarak ele alınmıştır. Bu süreçte yöneticiler dijital eşitsizliklerin giderilmesine yönelik çaba sarfetmek durumunda kalmışlardır. Yapılan bir diğer araştırmada da teknoloji kaynaklı sorunların (internet kotası yetersizliği, internetin çekim gücünün düşük olması veya hiç internetin olmaması, teknolojik aygıtların eksik olması gibi) eğitimde aksaklıklara neden olduğuna değinilmiştir (Külekçi Akyavuz ve Çakın, 2020). Keleş, Atay ve Karanfil (2020) de, salgında okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını inceledikleri çalışmalarında, salgın dönemi teknolojik cihaz eksikliği ve internete erişim engeli yaşanmasının okullardaki en büyük sorunlardan birisi olduğunu belirtmişlerdir. Özdoğan ve Berkant (2020) tarafından yapılan çalışmada da uzaktan eğitimin dezavantajları ile ilgili olarak motivasyon kaybı, ölçme ve değerlendirmede yaşanabilecek sıkıntılar, internet ve teknolojik araç yetersizliği ve bunun getirdiği fırsat eşitsizliği, iletişim ve sosyalleşme önündeki engeller gibi konulara dikkat çekilmiştir. Pisa 2022 raporu da Türkiye'de uzaktan eğitimde yaşanan eşitsizlikleri ailelerin sosyo-ekonomik düzeyleri ile ele almıştır. Rapora göre Türkiye'deki öğrencilerin %33'ü sosyo-ekonomik ölçeğin en alt diliminde yer almıştır. Bu durum öğrencilerin 2022'de PISA sınavına giren en dezavantajlı öğrenciler arasında yer aldığını göstermektedir (OECD, 2023). Aynı şekilde Eurydice raporları incelendiğinde de eğitimde eşitsizliklerle mücadele noktasında Türkiye'nin yeterli adım atmadığı açıkça görülmektedir. Eurydice raporlarına göre çok sayıda dezavantajlı öğrencinin bulunduğu bir okulda kaliteli eğitim sağlamak için artan ihtiyaçları karşılamak amacıyla ek mali destek gereklidir (Eurydice, 2023).

Çalışmada Covid-19 sürecinde insan kaynağının bilgilendirilmesinde online platformların kullanıldığı belirlenmiştir. Bu durum yine salgın ile teknolojinin hayatımızda öneminin artması ile ilişkilendirilebilir. Salgın döneminden önce de eğitim paydaşlarının etkileşiminde rol oynamaya başlayan online platformların (Balcı ve Tezel Şahin, 2018); salgın sürecinde kullanımı yaygınlaşmıştır (Yakut ve İçbay, 2021). Ancak bu online iletişim süreci Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin iletişim sorunlarıyla karşılaşmaları, yüz yüze iletişimin yapılamamasının yanlış anlaşılmalara neden olması, bu platformları kullanamayan velilerin olması ve sosyal medyada dezenformasyonun artması gibi durumları da yanı sıra getirmiştir (Özdoğan, 2021).

Okul yöneticileri, salgın sürecinde insan kaynağının yetiştirilme ve geliştirilmesi açısından olumlu görüşler beyan etmiş; bu süreçte eğitim sıklığının arttığını, eğitimlerin neredeyse tamamının çevrim içi verildiğini ve eğitim fırsatlarının arttığını belirtmişlerdir. Bu süreçte hizmet içi eğitim içerikleri de Covid-19 sürecindeki ihtiyaçlara göre şekillenmiştir. Uzaktan eğitim ve teknoloji (Arslan, 2021; Balaman ve Hanbay, 2021); psikolojik dayanıklılık (Arslan, 2021) gibi konular bu süreçte ön plana çıkmıştır. Ayrıca Kılıç Kırılmaz (2021) tarafından yapılan çalışmada, salgın sürecinde çalışanların kariyer gelişimine önem verildiği ve online kurslara katılarak kendilerini geliştirmeleri konusunda desteklendikleri belirtilmiştir. Araştırmanın sonuçlarından birisi, salgın döneminde hizmet içi eğitimlerin sayısının ve ulaşılabilirliğinin artmasına rağmen eğitimin kalitesinde azalma olmasıdır. Arslan (2021) tarafından yapılan çalışmada da öğretmenler eğitimlerin yetersizliğine vurgu yapmışlardır. Bu durum eğitimler sırasında yüz yüze etkileşim ve iletişim olmaması, öğretmenlerin saatlerce bilgisayar karşısında pasif dinleme yapmaları ve bir süre sonra dikkatlerinin dağılması ile açıklanabilir. Bu açıdan okul yöneticileri yüz yüze eğitimlerin daha etkileyici ve faydalı olduğu görüşündedirler. Yine Arslan'ın (2021) çalışmasında eğitici etkileşimi yüksek tutularak, eş

zamanlı uzaktan eğitimlerin verilmesi, salgından sonra da hizmet içi eğitim çalışmalarının uzaktan ve yoğun biçimde devam ettirilmesi konularına öğretmenler tarafından dikkat çekilmiştir.

Görüşmeye katılan okul yöneticileri Covid-19 sürecinde çalışanların sağlığının korunması adına eskiye kıyasla daha fazla uğraş vererek, salgın tedbirleri aldıklarını, bu konuda bilgilendirmeler yaptıklarını ve alınabilecek tüm önlemler konusunda titizlikle davrandıklarını ifade etmişlerdir. Filiz ve Yıldız (2023) tarafından salgın döneminde okul müdürlerinin sağlığın korunmasına yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik olarak yapmış oldukları çalışmada da benzer sonuçlara ulaşıldığı söylenebilir. Bu çalışmanın sonuçlarında yöneticilerin okulu sürekli temizlettikleri ve dezenfekte ettirdikleri, farklı yerlere el dezenfektanları yerleştirdikleri, velilerle işbirliği ve iletişimin artırıldığı, tüm paydaşlara eğitim verildiği saptanmıştır.

Yöneticilerin, güdüleme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların bir kısmı çalışanları motive etmede zorlandıklarını, bir kısmı ise herhangi bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Can ve Ozan (2022) tarafından yapılan çalışmada da salgın sürecinde öğretmenleri motive etmenin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Bu süreçte okul yöneticileri öğretmenleri motive etmek için farklı yöntemlerden faydalanmışlardır. Online ya da yüz yüze yapılan görüşmeler, psikolojik destek verme, salgın tedbirlerine önem verme, dönüşümlü çalışma düzeni getirme, teknolojik araçlar temin etme ve zaman zaman mentorluk yaparak öğretmenler her anlamda desteklenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin motivasyonda bu kadar farklı araca başvurmaları, her bireyin farklı şekilde motive olmasıyla ilişkilendirilebilir. Salgın döneminde insan kaynaklarının motivasyonuna değinen çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlanabilmektedir. Farklı araştırmalarda çalışanların motivasyonu için çevirim içi iletişim ağlarının kurulması (Tuna ve Çelen, 2020); hobi etkinlikleri, motivasyon konuşmacılarından destek alma, çevrimiçi psikolog desteği, spor, yoga, konser etkinlikleri ve ikramiye gibi ek ödeme yapılması (Kılıç Kırılmaz, 2021) konularına değinilmiştir.

Okul yöneticilerinin salgın sürecinde insan kaynağının ödüllendirmesinde farklı ölçütler dikkate alınmıştır. Bazı katılımcılar, çalışanların bu süreçte yaptıkları tüm çalışmaları ödüle layık görmüşlerdir. Bu durum okul yöneticilerinin yaşadığı bu zorlu sürecin ve personelin sarf ettiği çabanın farkında olmaları ile açıklanabilir. Öte yandan online derslerine zaman zaman girmeyen, veli-öğrenci ile iletişim kurmayan, süreci iyi yönetemeyen öğretmenlerin olduğu okullardaki yöneticiler ise öğretmenlerin bu durumlarda yaptıkları çalışmaları göz önünde bulundurmuş ve onları bu yönlerden değerlendirerek ödüle layık görmüştür. Karatepe (2005) de yapmış olduğu çalışmasında, örgütlerde ödüllendirme sürecinde maddi ve maddi olmayan ödüllerin işe koşulmasının gerektiğini, çalışanların beklentileri ve motive olma farklılıkları nedeniyle farklı türden ödül sistemlerinin kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yöneticilerinin birçoğu, salgın sürecinde öğretmenlerle ve diğer personelle ilgili bir disiplin sorunu yaşamadıklarını dile getirmiştir. Bu durum çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç olan öğretmen ve diğer personelin sahip oldukları içsel motivasyonla açıklanabilir. Yani içsel motivasyon yaşamaları disiplin sorununu gündeme getirmemiş olabilir. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre de içsel motivasyonun çalışanların güdülenmesinde olumlu etkiler oluşturmaktadır (akt. Şener Pars ve Cemaloğlu, 2022).

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin neredeyse tamamı Covid-19 sürecinde ders denetlemek amacıyla online platformlarda derse katıldıklarını, ancak bunu ders denetleme amacıyla değil öğretmenlere destek amaçlı yaptıklarını vurgulamışlardır. Sağnak'ın (2008) da çalışmasında belirttiği gibi ders denetimi dinamik bir süreçtir, değişime açıktır ve istişare edilebilir. Bunun dışında EBA ders raporları sayesinde okul yöneticileri, öğretmenlerin derse giriş-çıkış saatlerini, kaç dakika derste kaldıklarını, derse kaç öğrencinin katıldığını takip edebilmişlerdir. Kimi okul yöneticileri ise veli-öğrenci dönütlerinden faydalanmış, form doldurtmuş, canlı ders videolarını istemiş ya da öğretmenin sözlü beyanını esas almıştır. Uygulamada bu kadar çeşitli yollar denenmesi, salgın sürecine hazırlıksız yakalanılması dolayısı ile standart bir ders denetleme yönteminin belirlenmemiş olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan önceki sonuçlarda ifade edilen disiplin sorunlarıyla çok fazla karşılaşılması da denetim sürecinin bu şekilde işleminde bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, salgın sürecinde okullarda insan kaynağının yönetilmesinde bazı değişikliklerin meydana geldiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilir. Bu süreçte meydana gelen değişikliklerden bazılarının oluşturduğu olumlu yönlerle geleceğe de taşınması pozitif sonuçlar üretebilecektir. Özellikle bilgilendirme süreçlerinde teknolojinin kullanımı daha hızlı biçimde bilginin muhatabına ulaştırılmasını sağladığı için bu durum işlerin organize edilmesi ve sorunların çözümüne katkı sunabilecektir. Salgın döneminde hizmet içi eğitimlerin sayıca artması ve online yapılmasıyla daha ulaşılabilir olması yine gelecekte de tercih edilebilecek bir durumdur. Bu noktada eğitim etkinliklerine katılımı denetleyecek mekanizmalarla daha farklı konularda, daha ulaşılabilir eğitim seçeneklerinin sunulması geliştirme ve yetiştirme açısından her zaman önemini koruyacak bir deneyim olarak yaşanmıştır. Bu süreçte özellikle teknoloji ile ilgili konuların ön planda olması da eğitim planlamalarında teknoloji ile ilgili konulara ağırlık verilmesinin gerekliliğini bir kez daha akıllara getirmiştir. Artık her dönemde teknolojik olanakların kullanılması önem kazanmış ve bu anlamda yeterlik kazanmak tüm paydaşlar açısından kritik hale gelmiştir ve bu durum gelecekte de devam edecektir. Salgın sürecinde, çalışanları motive etmede bireysel yaklaşımın önemi ve dönemselsel olarak kişilerin yaşantılarında onları harekete geçirecek durumların değişkenlik göstereceği bir kez daha ortaya çıkmıştır. Süreçte belirtilen insan odaklı görüşme yapma, psikolojik destek sağlama gibi yaklaşımlar her zaman işe koşulabilir. Çalışmanın bir diğer sonucu olarak ders denetimi ile ilgili ifade edilen öğrenci odaklı uygulamaların ödüllendirme ölçütlerinde de ifade edilmesi salgının sınırlılıklarına karşılık beklenen uygulamalardır ve yüz yüze eğitimde de önemini her zaman koruyan konulardır. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç insan kaynaklarının disiplin işlevinde belirgin bir değişiklik olmadığıdır. Bu konu ise işlerin yürütülmesinde disiplinin önemini her koşulda koruması ile ilişkilendirilebilir.

## ÖNERİLER

Tüm Dünya'da gibi ülkemizde de sorunlara neden olan Covid-19 salgını eğitim kurumlarında da insan kaynaklarının yönetimi açısından zorlu bir sürecin atlatılmasına neden olmuştur. Bu süreçte birçok eğitim kurumu yöneticisi de sürece hazırlıksız yakalanmıştır. Bu süreçte iletişim ve işbirliğini güçlendirme adına okul paydaşları arasında etkili iletişim kanalları kurulmalı ve işbirliği platformları ve toplulukları oluşturularak, paylaşılan bilgi ve deneyimlerin artırılması sağlanmalıdır. İnternet altyapısının güçlendirilmesi ve teknolojik eşitsizliklerin giderilmesi için hükümet ve yerel yönetimlerle işbirliği yapılmalıdır. Eğitim kurumları, öğrencilere uygun cihazlar ve internet erişimi sağlayarak eğitime erişimi desteklemelidir. Okul yöneticileri ve öğretmenlere, uzaktan eğitim araçları ve teknolojik yöntemler konusunda düzenli eğitimler verilmelidir. Yenilikçi pedagojik yaklaşımları keşfetmek için öğretmenlere yönelik sürekli eğitim programları oluşturulmalıdır. Okul yöneticileri, kriz durumlarına özel güncellenmiş yönetim planları oluşturmalıdır. Acil durum iletişim planları ve eğitim süreçlerini içeren detaylı kriz yönetimi planları hazırlanmalıdır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler için psikososyal destek hizmetleri sağlanmalıdır. Uzman psikologlar veya danışmanlar, online platformlar aracılığıyla destek sunarak ruhsal sağlığı desteklemelidir. Eğitimde dijital dönüşümü desteklemek amacıyla yenilikçi projelerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Öğrenci merkezli öğrenme yöntemleri ve dijital araçların yaratıcı kullanımı teşvik edilmelidir. Okul yöneticileri, diğer eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve endüstri temsilcileri ile iş birliği ağları oluşturmalıdır. Bu ağlar, kaynak paylaşımı, deneyim paylaşımı ve çözüm odaklı yaklaşımlar için fırsatlar sunmalıdır. Eğitim kurumları, uzaktan eğitimden elde edilen deneyimleri kullanarak geleceğe yönelik sürdürülebilir eğitim modelleri geliştirmelidir. Çevresel sürdürülebilirlik ve teknolojik gelişmeleri içeren stratejik planlar oluşturulmalıdır. Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikler konusunda çalışma yapmak isteyen araştırmacıların, farklı bölgelerde yapacakları karşılaştırmalı çalışmalar, bölgesel farklılıkları ve ortak sorunları daha iyi anlamaya yardımcı olabilir. Salgın sürecinin daha uzun vadeli etkileri araştırmacılar tarafından incelenebilir. Bu çalışma okul yöneticilerinin görüşlerine dayanmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, öğretmenler, destek personeli ve diğer okul çalışanlarının da görüşlerine yer verilerek daha kapsamlı bir bakış açısı sağlanabilir.

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (2016). *Çağdaş örgütlerde insan kaynağının yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Arslan, H. (2016). Okul işletmesinin yönetimi., R. Sarpkaya (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Beşinci Baskı. Ankara. Anı Yayıncılık, ss. 352-375.
- Arslan, M. (2021). Covid-19 salgını sürecinde hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin öğretmen görüşlerinin incelenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1601-1619. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.985662> adresinden 12 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Balaman, F., Hanbay Tiryaki, S. (2021). Corona virüs (covid-19) nedeniyle mecburi yürütülen uzaktan eğitim hakkında öğretmen görüşleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 52-84. <http://www.itobiad.com/tr/pub/issue/60435/769798> adresinden 01 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Balcı, A. & Tezel Şahin, F. (2018). Öğretmen-aile iletişimde whatsapp uygulamasının kullanımı. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 38(2), 749-776. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/515837> adresinden 03 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim.
- Basilaia, G., & Kvavadze, D. (2020). Transition to online education in schools during a sars-cov-2 coronavirus (covid-19) pandemic in georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1-9. <https://doi.org/10.29333/pr/7937> adresinden 8 Ocak 2022'de alınmıştır.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan kaynakları yönetimi* (10. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Buluç, B. (2007). İlk ve ortaöğretim kurumlarında okul yöneticilerinin bilgilendirme işlevini gerçekleştirme düzeyleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-25.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri* (28. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Can, E., & Ozan, C. (2022). Covid 19 pandemisinin okul yönetimine yansımaları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 368-393. <https://doi.org/10.37217/tebd.1007527> adresinden 03 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2020). *Kamu ve özel kesimde insan kaynakları yönetimi* (9. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Chick, R. C., Clifton, G. T., Peace, K. M., Propper, B. W., Hale, D. F., Alseidi, A. A., & Vreeland, T. J. (2020). Using technology to maintain the education of residents during the covid-19 pandemic. *Journal of Surgical Education*. 77(4), 729-732. <http://doi.org/10.1016/j.jsurg.2020.03.018> adresinden 26 Şubat 2022'de alınmıştır.
- Çalık, C., & Şehitoğlu, E.T. (2006). Okul müdürlerinin insankaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 34(170). <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/470428> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Daniel, J. (2020). Education and the covid-19 pandemic. *Springer, UNESCO IBE*, 49(91), 91-96. <https://doi.org/10.1007/s11125-020-09464-3> adresinden 22 Ağustos 2022'de alınmıştır.
- Demirdöken, G. G. (2022). *Türkiye'de covid-19 salgını döneminde ortaya konan uzaktan eğitim çalışmalarının değerlendirilmesi: bir meta-sentez çalışması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Demirtaş, H. (2016). Okul örgütü ve yönetimi., R. Sarpkaya (Editör). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Beşinci Baskı. Ankara. Anı Yayıncılık, ss. 89-136.

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic, *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078> adresinden 10 Temmuz 2022'de alınmıştır.
- Doğan, B. (2022). *Covid-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin sahip olmaları gereken becerilere ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Eurydice. (2023). *Structural indicators for monitoring education and training systems in Europe – 2023: Equity in school and higher education* [Eurydice report]. Publications Office of the European Union.
- Filiz, A., & Yıldız, A. (2023). COVID 19 pandemisi sürecinde okulda sağlığın korunmasına yönelik uygulamaların okul yöneticilerin bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Okul Yönetimi Dergisi*, 3(1), 59-70. <https://dergipark.org.tr/en/pub/saj/issue/78019/1301364> adresinden 06 Aralık 2023'te alınmıştır.
- Gerşil, G., & Şentürk, G. (2021). Covid-19 kriz sürecinin çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi: bir işletmede insan kaynakları uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(3), 111-138. <https://doi.org/10.18026/cbayarsos.889788> adresinden 5 Ağustos 2022'de alınmıştır.
- Güney, S. (2019). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Atlas Yayıncılık.
- Kaplan, İ., & Müdürlüğü, H. M. E. (2021). Covid 19 pandemi süreciyle ilgili okul yöneticilerinin görüşleri. *Tam Metin*, 273-282.
- Kara, M., & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: karşılaşılan sorunlar ve çıkarılan dersler. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888> adresinden 03 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 60(4), 117-132.
- Kaygın, E. (Editör). (2021). *Dijital çağ örgütlerinde insan kaynakları yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Keleş, H. N., Atay, D., Karanfil, F. (2020). Covid-19 pandemi sürecinde okul müdürlerinin öğretim liderliği davranışları. *Mili Eğitim Dergisi*, 49(1), 155-174. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.787255> adresinden 18 Haziran 2023'te alınmıştır.
- Kılıç Kırılmaz, S. (2021). Covid-19 pandemisinin insan kaynakları yönetimi üzerine etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 29(50), 255-276. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2021.04.12> adresinden 19 Aralık 2023'de alınmıştır.
- König, J., Jäger-Biela, D. ve Glutsch, N. (2020). Adapting to online teaching during Covid-19 school closure: teacher education and teacher competence effects among early career teachers in Germany, *European Journal of Teacher Education*, 43(4), 608-622. Web: <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1809650> adresinden 18 Temmuz 2022'de alınmıştır.
- Külekçi Akyavuz, E., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Turkish Studies*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140> adresinden 21 Ocak 2023'te alınmıştır.
- Marangoz, M., & Kırılı Özen, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin farklı alanlarda dijitalleşmeye etkileri: kavramsal bir değerlendirme. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2336807> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Aile Birliği Yönetmeliği (2023). T.C. Resmî Gazete, 32386, 01.12.2023
- Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği (2023). T.C. Resmî Gazete, 323839, 14.01.2023
- Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği (2023). T.C. Resmî Gazete, 32303, 08.09.2023
- OECD. (2023). *PISA 2022 Results (Volume I): The State of Learning and Equity in Education* (OECD Publishing). OECD. <https://doi.org/10.1787/53f23881-en>
- Öge, H. S. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi* (9. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Özdemir, M. (2020). *Eğitim örgütlerinde insan kaynakları yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdoğan, A. Ç., & Berkant, H. G. (2020). Covid-19 dönemindeki uzaktan eğitime ilişkin paydaş görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 13-43. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788118> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Özdoğan, M. (2021). Covid-19 salgınında okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştıkları sorunlar ve bu sorunlarla başa çıkma stratejileri. *Medeniyet Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 1-14.
- Öztürkler, Z. (2020). Covid-19 sürecinde uzaktan eğitimin eğitim yönetimi açısından değerlendirilmesi. *International Social Mentality and Reseachers Thinkers Journal*, 6(36), 1783-1791. Web: <https://doi.org/10.5824/ajite.2020.03.004.x> adresinden 14 Ocak 2022'de alınmıştır.
- Pınarcıoğlu, N. Ş., Kanbak, A., & Şiriner Öner, M. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde kırsal-kentsel ve sosyo-ekonomik farklılıkların uzaktan eğitime etkisi. *MSGSÜ Sosyal Bilimler*, 1(23), 28-48. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2391708> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. Baskı). Bursa: Aktüel Yayıncılık.
- Sağnak, M. (2008). Eğitim denetiminde modern ve postmodern yaklaşımların karşılaştırılması. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 33(356), 6-13.
- Sağlık Bakanlığı (2020). Covid-19 (Sars-CoV-2 Enfeksiyonu) Rehberi. <https://Covid19.saglik.gov.tr/TR-66494/pandemi.html> adresinden 26 Mart 2022'de alınmıştır.
- Sezgin, S., & Fırat, M. (2020). Covid-19 pandemisinde uzaktan eğitime geçiş ve dijital uçurum tehlikesi. *Açıköğretim*

- Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 37-54. <https://dergipark.org.tr/en/pub/auad/issue/57638/767299> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Şener Pars, M., & Cemaloğlu, N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 21- 37. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/amauefd/1> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Tuna, A. A., Çelen, O. (2020). İşletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde covid-19 pandemisinin etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466/opus.781324> adresinden 28 Eylül 2022'de alınmıştır.
- Yakut, S., & İçbay, M. A. (2021). Okul yöneticilerinin salgın sürecindeki yönetim deneyimleri ve çözüm önerileri. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Dergisi*, 4(3), 128-156. <https://doi.org/10.47477/ubed.892129> adresinden 29 Ocak 2022'de alınmıştır.