

PAPER DETAILS

TITLE: Covid-19 Sürecinde Okullarda İnsan Kaynakları Yönetiminde Meydana Gelen Değişiklikler

AUTHORS: Sibel Sirin, Nuray Kisa

PAGES: 122-135

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3907877>



International Journal of Karamanoglu Mehmetbey Educational Research

IJ

ULUSLARARASI

KARAMANOĞLU MEHMETBEY EĞİTİM ARA

Araştırma Makalesi

Covid-19 Sürecinde Okullarda İnsan Kaynakları Meydana Gelen Değişiklikler*

Changes In Human Resource Management In Schools During Process

Sibel Şirin*¹

Nuray Kısa²

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 görüşlerine dayalı olarak belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışma yürütülen kaynakları yönetiminin işlevleri, insan kaynağını planlama, bilgilendirme, korunması, güdüleme, ödül, disiplin ve ders denetimi başlıkları altında toplanan yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle tasarlanmış araştırmaya 2021-2022 merkezinde farklı kademelerde (ilkokul, ortaokul ve lisede) çalışmakta olan ve belirlenmiş 16 okul yöneticisi katılmıştır. Veriler, araştırmacı tarafından geliştirilen formu ile toplanmış ve içerik analizi ile çözümlenmiştir. Araştırmada ulaşılan okullarda insan kaynakları yönetiminin planlama, bilgilendirme, yetiştirme, güdüleme, ödül ve ders denetimi işlevlerinde değişiklikler meydana geldiği; işlevinde belirgin bir değişiklik olmadığıdır. Okul yöneticilerinin çoğunluğu salgın durumuna 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 resource management found in the literature were grouped under the titles of planning, informing, training and development.

GİRİŞ

2019 yılında Dünya'yı etkisi altına alan Covid-19 salgını, ülkemizde ilk olarak 2020 yılının Mart ayında (Sağlık Bakanlığı, 2020). Virüs, dünya çapında insanlarda paniğe sebep olmuş, ülkeleri ve insanları etkilemiştir. Bu süreçte Dünya genelinde ülkeler, eğitimin uzun süre aksamaması adına uzaktan eğitime geçiş yapmışlardır (Akyavuz ve Çakın, 2020). Salgın süreci okul yönetiminde bazı farklılaşmaları da yanı sıra getirmiş, yönetiminin önemli boyutlarından birisi insan kaynaklarının yönetilmesi (Çalık ve Şehitoğlu, 2006). Bu süreçte insan kaynaklarının yönetilmesinde de farklılaşmaları ortaya çıkarmıştır.

İnsan kaynaklarının işlevleri farklı çalışmalara dayalı olarak incelendiğinde “planlama, bilgilendirme, sağlığın korunması, güdüleme, ödül, disiplin ve ders denetimi” olarak ifade edilebilir (Açıkalın, 2016; Millî Eğitim Bakanlığı Ortaöğretim Kurumları Yönetmeliği, 2016; Millî Eğitim Bakanlığı Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretim Kurumları Yönetmeliği, 2023). Planlama, özelliğe sahip kişilerin, planlama yapılarak örgüte dahil edilmesi süreci olarak açıklanabilir (Günay, 2016). Örgüt içinde ve dışında paydaşlara bilgi iletme süreçlerinin tümüdür (Açıkalın, 1994’den akt. Bulut, 2016). Yetiştirilmesi ve geliştirilmesi işlevinde yetiştirme, işgörenin niteliksel olarak gelişmesi ve belli bir beceriye sahip olması için yapılacaklara (Bingöl, 2016); geliştirme ise sahip olunan bilgi ve becerinin geliştirilmesi, bilgiyi anlama ve yorumlama becerilerinin yükseltilmesine işaret eder (Kaygın, 2021). Sağlığın korunması, sağlığının korunması ve onların sağlığını bozabilecek risk faktörlerinin ortadan kaldırılması ile ilgili olarak kaynakları açısından etkili ödül yönetimi, kendisinden beklenen performansı gösteren çalışanlara ödül vermesi (Özdemir, 2020) belirli ilkelere göre (Barutçugil, 2004) vermekle alakalıdır. Disiplin ise işgörenin işi ve belirlenmiş standartlarına göre yön vermesi anlamına gelir (Sabuncuoğlu, 2018). Güdüleme işlevi, işgörenin geçmelerini sağlayacak şekilde çalışma ortamının oluşturulması ve ihtiyaçlarının karşılanması (Yıldırım, 2020). Performans değerlendirme, örgüt çalışanlarının dönemsel olarak başarılarını ölçme ve potansiyellerini belirlemek için yapılan çalışmalardır (Sabuncuoğlu, 2000). Okullar açısından değerlendirildiğinde bu kapsamda ele alınabilir. Covid-19 sürecinde yaşanan değişikliklerin bu işlevleri de farklılaştırdığı açıdan süreç yorumlanırsa şunlar söylenebilir;

- Okullarda uzaktan eğitime geçilmesiyle daha önce deneyimlenmeyen yöneticilerin ders yaşanabilen teknolojik aksaklıklar, öğretmenlerin disiplin sağlama ve yeni öğretim süreci sebepler yöneticilerin öğretmenleri güdülemesinin önemini arttırmıştır.
- Yöneticilerin ders denetimi, performans değerlendirme ve dönüt verme görevleri dijital ort
- Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerle yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri uzaktan eğitimle d

Araştırmanın amacı

Yaşanan bu değişiklikler eğitim örgütlerinde salgın sürecinde yöneticilerin insan kaynağına yaptıkları değişiklikleri gerektirmiştir. Alanyazında incelenen çalışmalar, eğitim sürecinde yaşanan değişikliklerin teknoloji konularına ağırlık verirken (Balaman ve Hanbay Tiryaki, 2021; Basilaia ve Kvavadze, 2021; Akyavuz ve Çakın, 2020; Daniel, 2020; Demirdöken, 2022; Dirani vd., 2020; Doğan, 2022; Gerşil ve Biela ve Glutsch, 2020; Özdoğan ve Berkant, 2020; Öztürkler, 2020) okullarda insan kaynakları ile ilgili yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapılan çalışmanın literatürdeki bu boşluğu doldurmak amaçlanmaktadır. Bu açıklamalardan yola çıkarak çalışmanın problem cümlesi “Okul yöneticileri eğitim örgütlerinde Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikler neye sebep olmuştur? Çalışmanın alt problemleri ise aşağıdaki gibidir.

Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminin;

1. planlama,
2. bilgilendirme,

Çalışma Grubu

formuna son hâli verilmiştir. Formdaki sorulardan sonra katılımcılara başka bir şey eklenmemiştir. Sorular sorulmuştur.

Araştırmanın yürütülebilmesi için ilgili kurumlardan izin alındıktan sonra, okul yöneticilerinden görüşme koşulları nedeniyle yüz yüze veya çevrim içi ortamda veriler toplanmıştır. Okul yöneticilerinin görüşmeler gönüllülük esasına dayanarak görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler sırasında araştırmanın ve görüşme amaçları ifade edilmiştir. Görüşmeye başlanmadan önce ses kaydı alabilmek için görüşmeye katılan okul yöneticilerine ses kaydının herhangi bir yerde paylaşılmayacağı, sadece yapılan araştırma için kullanılacağı ve görüşme sonrasında paylaşılmayacağına dair güven verilmiştir. Böylece veri toplama esnasında araştırmacı ve katılımcıların güveni sağlanmıştır. Bu şekilde katılımcıların görüşme formundaki sorulara içtenlikle cevap verdikleri varsayılmıştır. Vermeyen bir okul yöneticisiyle yapılan görüşmeler, görüşme esnasında not tutularak kayda alınmamıştır. Bu görüşmeler sürmüştür.

Verilerin Analizi

Veri içerik analizi yöntemiyle çözümlenmiştir. Çalışmanın temalarını alanyazın taramasıyla karşılaştırarak yönetimin işlevleri oluşturmaktadır. Araştırmada görüşmeler yapıldıktan sonra, sorulara verilen cevaplar ve elde edilen verilerden yola çıkarak kodlar belirlenmiştir. Birbirine uyumlu olduğu düşünülen veriler birleştirilmiştir. İnsan kaynağının sağlığının korunması ve insan kaynağının ödüllendirilmesi temaları, insan kaynağı teması olarak genellemeye uygun olmadığından sadece kodlarla açıklanmıştır.

Kodlamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır. Daha sonra bir uzmanla görüşülerek tekrar kodlar belirlenmiştir. Miles ve Huberman'ın (1994) formülü uygulanmıştır. Görüşme formunda yer alan tüm sorular içi görüşme uyumu katsayısıyla gerçekleştirilmiştir. Ayrıca çalışmanın geçerliliği için uzman görüşü ve veri tutarlılığı sağlanmış ve bulgular doğrudan alıntılarla desteklenmiştir.

BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında alt problemlerin sırasına göre bulgular tablolastırılarak sunulmuştur.

Tablo 2.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Planlanmasındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler

Tema	Alt temalar	Kodlar
İnsan kaynağının planlanması	Online platformların kullanımı	Öğretim süreçlerinde
		Okul yönetim süreçlerinde
	Hizmet personeline ihtiyacın değişkenliği	Yüz yüze eğitimde artma
		Uzaktan eğitimde azalma
	Sürekliliğin sağlanması	Eğitimde
Diğer		İşlerde
		Öğretimin aksamaması
		Hızlı adaptasyonun gerekliliği
		Dijital eşitsizliklerin giderilmesi

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.

ifadesiyle de doğrulanmaktadır. “Diğer” alt temasında ise katılımcıların bir kısmı (f: 4), Covid-19 sürecinde karantinada oldukları dönemde öğretimin aksadığını belirtmiştir. Bir katılımcının (K5) “*Öğretim zamanı ders yapmadılar.*” ifadesi de bu görüşü desteklemektedir. Görüşülen okul yöneticilerinden ilköğretim okul yöneticisi adaptasyonun gerekliliğinden bahsetmiştir. Bu konuyla alakalı olarak bir katılımcının (K16) “*... online ortamı kullanıma geçiyor gibi online ortama da hemen adapte oldular.*” ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Katılımcıların Covid-19 sürecinde insan kaynakları planlaması yaparken var olan dijital eşitsizliklerin giderilmesi için “*EBA erişim noktaları kurduk... öğretmenler odasına 3 bilgisayar koyduk.*” (K3) ifadesinden de anlaşılmaktadır. Katılımcıların ettiklerini belirtmiştir.

Tablo 3.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Bilgilendirilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler

Tema	Alt temalar	Kodlar
İnsan kaynağının bilgilendirilmesi	Araçlar	Online platformlar
		Görsel materyaller
	Konular	Covid-19
		Uzaktan eğitim ve etkileşim
	İletişim süreci	Zorlaşması
		Kolaylaşması
		Aynı kalması

Tablo 3’e göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi ile ilgili “araçlar, araçlar” alt temasında görüş bildirmişlerdir. “Araçlar” alt temasında, okul yöneticilerinin tamamı (f: 16) insan kaynaklarının bilgilendirilmesinde online platformların kullanıldığını ifade etmişlerdir. Buna ilişkin bir katılımcının (K1) “*Bilgilendirme çalışmaları Covid-19 sürecinde WHATSAPP ve ZOOM üzerinden sağlanmıştır.*” görüşünü belirtmiştir. Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynaklarının bilgilendirilmesi için görsel materyaller de kullanılmıştır. Bir katılımcının (K2) “*Okul idareci odaları ve diğer personel odalarına gerekli bütün görsel afişler asıldı...Sınıflardaki akıllı tahtalarla da ilgili bilgilendirmeler yapıldı.*” (K3) ifadesiyle belirtmiştir. “Konular” alt temasında, okul yöneticileri Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının daha çok Covid-19 ile ilgili bilgilendirildiğini belirtmiştir. Bir katılımcının (K4) “*Okul konuları ve uzaktan eğitimin getirdiği bilgilendirmeler yapıldı.*” (K12) görüşü bilgilendirme konularının bilgilendirilmesinde okul yöneticilerinden bazıları ise (f: 9), salgın sürecinde insan kaynaklarının uzaktan eğitim ve etkileşim konularında vurgulanmıştır. Bu görüş bir katılımcının (K7) “*Bilgilendirmeler salgından sonra genelde uzaktan eğitim için araçların kullanımı için teknik bilgilendirme, öğrencileri nasıl motive edebiliriz, neler yapılabilir ve etkileşim konularında yapıldı.*” ifadesinden de anlaşılmaktadır. “İletişim süreci”nde, okul yöneticilerinin bazıları Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının bilgilendirilmesi sürecinde iletişimin zorlaştığına değinmiştir. Buna ilişkin bir katılımcının (K8) “*Bilgilendirilme süreci yüz yüze devam ettiğimiz görüşmelerden daha zor oldu. İletişim kurma açısından da bu şekilde 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 yönleri de göz önüne alınırsa yapılacak toplantılar (100-150 kişilik), veli toplantıları herhangi bir sorun yaşanmadan bu şekilde 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 belirtmiştir. Bir katılımcının (K9) “*... de her gün her öğretmenle yüz yüze görüşme imkânımız yoktu. Bu nedenle zaten birçok haberi bu şekilde yapıyorduk.*” görüşü desteklemektedir.

Tablo 4.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Geliştirilmesindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler

Tema	Alt temalar	Kodlar
------	-------------	--------

kanaatine varılmıştır.” görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin birçoğu (f: 12), Covid-19 sürecinde geliştirilmesi sürecinde eğitimlerin online olarak verildiğini söylemiştir. Buna ilişkin bir katılımcı (K1) “Sıcak bakacağı bir durum değildi ama son zamanda seminerler uzaktan yapıldı. Hizmet içi eğitimler başladı. Öğretmenler bu videolara dâhil olup izliyorlar.” görüşünü belirtmiştir. Katılımcıların birisi (K2) “Sürecinde insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde eğitim fırsatlarının arttığına değinmesi” şeklinde bir katılımcının (K3) “... Salgın döneminde daha uygulamaya yönelik; akıl-zeka oyunları gibi kurslarla öğretmenlerimizin hem mesleki gelişimi açısından hem de ihtiyaç duyduğu hizmetler önemliydi.” ifadesi ise okul yöneticilerinin bir kısmının (f: 3) uygulamaya dönük konularda eğitim desteklemektedir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin diğer bir kısmı (f: 3) ise, sağlık hizmetlerini vurgulamıştır. Katılımcıların birisi “Yine eski konularla birlikte salgına dayalı konulara ağırlık verilmesi” bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinden bir kaçının (f: 2) kişisel gelişim üzerine eğitim katılımcının (K13) “...yine öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak farklı konular” şeklinde anlaşılmaktadır.

“Eğitim içeriği” alt temasında katılımcıların çoğu (f: 11), salgında insan kaynaklarının geliştirilmesi sürecinde yetkinleşme konusunda eğitim verildiğinden bahsetmiştir. Katılımcı görüşlerinden bir örnek “ZOOM kullanmayı en iyi şekilde öğrendikleri bir durum oldu. MEBBİS, EBA ve eğitim portalları konusunda” şeklindedir. Bir katılımcının (K12) “... Salgın döneminde daha uygulamaya yönelik; akıl-zeka oyunları gibi kurslarla öğretmenlerimizin hem mesleki gelişimi açısından hem de ihtiyaç duyduğu hizmetler önemliydi.” ifadesi ise okul yöneticilerinin bir kısmının (f: 3) uygulamaya dönük konularda eğitim desteklemektedir. Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin diğer bir kısmı (f: 3) ise, sağlık hizmetlerini vurgulamıştır. Katılımcıların birisi “Yine eski konularla birlikte salgına dayalı konulara ağırlık verilmesi” bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinden bir kaçının (f: 2) kişisel gelişim üzerine eğitim katılımcının (K13) “...yine öğretmenlerin kişisel gelişimlerine katkı sağlayacak farklı konular” şeklinde anlaşılmaktadır.

“Eğitim kalitesi” alt temasında katılımcıların çoğu (f: 9), salgın sürecinde verilen eğitimlerin kalitesi hakkında ikisi ise, Covid-19 sürecinde verilen eğitimlerin kalitesinin arttığını vurgulamıştır. Bir katılımcı (K4) “... hepimize bazen kaçamaklar yaptırabiliyor...Sık olduğunda insanlar sıkılıyor, görüntüyü kapatıyor, sınıfta orda gibisin ama değilsin...Katılıma bakıyorsunuz ZOOM üzerinden, 300 kişiyle başlıyor, yarım saat, 15 dakika” ifadesi eğitim kalitesinin azaldığını; öte yandan diğer bir katılımcının (K8) “...Şimdi daha sıkı yükleniyor sisteme. Kimseyi sıkmadan ama can alıcı yerlere de vurgu yaparak ya da önemli noktalara eğitimler planlanıyor.” ifadesi de eğitim kalitesinin arttığını desteklemektedir.

Tablo 5.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Sağlığının Korunmasındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler

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

Tablo 5’e göre katılımcıların neredeyse tamamı (f: 13), Covid-19 sürecinde çalışanların korunması için alınan tedbirleri belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden birisi “... sağlık konusuna ... şimdi çok daha önem veriliyor. Okul dezenfektan, temizlik malzemesi, peçete, sabun, maske dağıtıyor. ... en ücra yerdeki okullara gidiliyor. Covid-19’un temizlik açısından iyi etkileri oldu.” (K4) alınan tedbirlere yönelik bu görüş okul yöneticilerinin çoğunluğu (f: 10), salgın sürecinde çalışanların sağlığının korunması için bilgilendirme ve bu görüş bir katılımcının (K1) “Eğitim-öğretim uzaktan devam ederken personele her zamankinin aksine eğitimler yapılmış, süreci kontrol etme yönünde gerekli tedbirleri öğretmenlerin alması konuları ön planda” şeklinde anlaşılmaktadır.

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" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Motivasyon süreci" ile ilgili katılımcıların yarısı insan kaynaklarını motive etmenin zorlaştığına değinmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden birisi "*Bu süreç motive etmek oldukça zorlaştı.*" (K5) ifadesiyle bu görüşü desteklemektedir. Bir katılımcının (K12) "*personelimiz olsun onlarla da iletişimimiz çok güçlü. Bu nedenle motivasyon konusunda onlarla çalışarak motive edilebilir.*" ifadesinden de anlaşılacağı üzere yöneticilerin bazıları (f: 6), Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmediğini vurgulamışlardır.

"Motivasyon aracı" alt temasında, katılımcıların bazıları (f: 6), salgın sürecinde içsel motivasyonun artırılması için çalıştıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların görüşlerinden birisi olan "*Öğretmenler...zaten kendiliğinden motive oldular...onların kaygılarını gidererek motive oldular.*" (K8) ifadesi de bu görüşü destekler niteliktedir. Bir katılımcının "*Bu noktada öğretmenlerimizle toplantılarda destek vermeye çalıştık. Bireysel telefon görüşmeleri ile ve WHATSAPP gruplarından da destek verdim.*" ifadesinden de anlaşılacağı üzere okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 6), salgın süresince online görüşmeler yaparak insan kaynaklarını motive edildiğini belirtmiştir. Bazı katılımcılar (f: 5) ise, Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için görüşmeler yapıldığını ifade etmiştir. Bu konuda bir katılımcı (K7) "*Eğer iki-üç kişi aynı konudan şikâyet ederse onlara okula çağırıp görüştük.*" ifadesini belirtmiştir. Bazı okul yöneticileri (f: 3), Covid-19 süresince çalışanları motive ettiklerini belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden birisi olan "*Ne kadar zor durumda müdürlerimizi çalıştırdık her seferinde belirttim ve onlara teşekkür ettim.*" (K16) ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Yöneticilerinin ikisinin, Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için gerekli Covid-19 tedbirlerini ilgili görüşleri birisinin ifade ettiği "*... dezenfektan ve temizlik konusuna dikkat ederek onları rahatlatmaya çalıştık. Onların olmaları konusunda teşvik ettik ... Hizmet personelinin sıkıntı yaşamaması için de gerekli tedbirleri aldık yeterince temin edildi, tüm elimizdeki imkanları sunduk...*" (K3) cümlesinden de anlaşılmaktadır. Az sayıda katılımcı Covid-19 sürecinde insan kaynaklarının motive edilmesi için dönüşümlü/esnek çalışma düzeni uygulandığını belirtmiştir. Katılımcıların görüşlerinden birisi olan "*Bu dönemde öğretmenlerimize istediği zamanlarda program yapmaya çalıştık; özellikle ders veremeyenlere destek vermeye çalıştık motive etmek açısından ... Uzaktan eğitim döneminde hizmet personeli biraz daha rahat çalışabiliyorlar için bu dönemde daha motive oldular.*" ifadesinden anlaşılmaktadır. Öte yandan birer katılımcı "*Çalışanlarımızın motivasyonu için onlara destek verdim. Onların kaygılarını gidererek motive oldular.*" ifadesiyle de bu görüşü desteklemiştir.

Tablo 7'ye göre yöneticilerin bazıları (f: 6), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin yaptıkları tüm çalışmaları belirtmişlerdir. Katılımcılardan birisinin “Özveri ile çalışmış oldukları bu zorlu süreçte bile, geleceğe iş her koşulda, emek emek, saatin önemi olmaksızın yürüdükleri bu yolda fazlasıyla her ödülün en iyisini (K1) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Katılımcıların bir kısmının (f: 5), online derslerini eksiksiz hak ettiği görüşü bir katılımcının “...Öğretmenlerimiz bunların hepsinin üstesinden gelerek dersleri anlaşılmaktadır. Bazı katılımcılar (f: 5) ise, veli/öğrenci etkileşimini aksatmayan öğretmenlerin ödülü Katılımcılardan birisi bu konuda “Salgın döneminde bazı öğretmenler velileri günlük olarak aradılar oldukları hakkında görüştü... Bu tarz öğretmenlere ayrıca saygı duydum. Bu bir fedakârlıktır görüşmelerine ayırdı.” (K5) görüşünü belirtmiştir.

Okul yöneticilerinin bazıları (f: 4), salgın sürecinde ders sırasında dikkat çekici materyal kullanıldığını belirttiğini ifade etmişlerdir. Örnek bir katılımcı görüşü “Dijital tüm araçları derslerinde hemen kullandılar tabletlerle ders işlediler. Böylece hem öğrencinin dikkatini çektiler hem de daha başarılı oldular ders öğretmenlerin ödülü hak ettiğini düşünüyorum.” (K7) şeklindedir. Birkaç okul yöneticisi (f: 2), salgın yapan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini ifade etmişlerdir. Bir katılımcının “... Yine bu kişiler eksik verdiğimiz programın dışında ZOOM'dan kendi inisiyatifleri ile ders yaptılar. WHATSAPP'tan gruplar kullandılar oldu. Ekstra EBA'dan ödevlendirme yapıp takip eden, ne yaptıklarını sürekli sorgulayan arkadaşlarımız durum anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin birkaçının (f: 2), Covid-19 sürecinde, sürece hızlı adapte oldukları hak ettiği düşünceleri bir katılımcının “... hem de çevrimiçiye hızlı adapte olan öğretmenlerin ödülü hak ettiğini görüşünden anlaşılmaktadır.

Bir katılımcı tarafından ifade edilen “İşin eğitim/davranış boyutuna önem veren öğretmenler bence en çok geliştirme boyutunu ön plana çıkarmak bu dönemde önemli. Asıl ödüllendirilmesi gereken öğretmen eğitime önem veren öğretmendir.” (K4) görüşü ise bir diğer ödüllendirme konusu olan davranışları göstermektedir.

Tablo 8.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Disiplin Sorunlarındaki Değişikliklere İlişkin Görüşler

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

Tablo 8'e göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının disiplin sorunları ile ilgili “Öğretmen” alt temalarında görüş bildirmişlerdir. “Öğretmen” alt temasında katılımcıların yarısı (f: 8) salgın sürecinde herhangi bir disiplin sorunu yaşanmadığını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının (K2) “Öğretmenler sorunu yaşamadık...Bizim okulumuzda herkes her şeyi elinden gelenin en iyisiyle yaptı.” ifadesi de bu görüşü desteklemektedir. Okul yöneticilerinin bir kısmı (f: 3), öğretmenlerin ders saatlerine uymamaları konusuna dikkat çektiğini belirtmiştir. Bir katılımcının (f: 3) salgın döneminde öğretmenlerin derslerine hiç girmemelerinin görüşü bir katılımcının “Salgın döneminde öğretmenler bazen kendi tanımladıkları derse girmeyi disiplin konusuna sınırlarını koyabiliyor” (K10) ifadesiyle anlaşılmaktadır. Okul yöneticilerinin

Tablo 9.

Covid-19 Sürecinde İnsan Kaynağının Ders Denetimindeki Değişikliklere İlişkin Görüşler

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

Tablo 9'a göre katılımcılar salgın sürecinde insan kaynaklarının ders denetimi ile ilgili "Ders denetleme ölçütleri" alt temalarında görüş bildirmişlerdir. "Ders denetleme yöntemleri" ile ilgili katılımcılar 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. Ders denetimleri online yapılmaya başlandı ... Hatta derse katılma imkânı da verildi." (K5) ifadesi bu görüşü destekler niteliktedir. Bir katılımcının yarısı (f: 8), öğretmenlerin ders denetimleri için online rapor alındığını vurgulamışlardır. Bir katılımcının "dersler işlenirken verilen saatlere öğretmen uyup uymadığı, canlı dersi başlatıp başlatmadığı adına EBA üzerinden denetimler yapılabilirdi." (K1) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Bazı katılımcılar (f: 4), Covid-19 sürecinde ders denetimleri için onlara form doldurttuklarından bahsetmiştir. Bunu destekleyen bir katılımcının "katılamadığımız dönemlerde öğretmenlerden form doldurmalarını istedik. Kaç kişi girdi, kaç kişi girmedi, ne zaman yapıldı ve imza karşılığı aldık bunları. Tüm öğretmenlerin derse katılıp katılmadıklarını bu şekilde aldık." (K3) görüşünü belirtmiştir. Okul yöneticilerinin bir kısmının (f: 4), salgın sürecinde öğretmenlerin öğrencilerden gelen dönütleri göz önünde bulundurdıkları görüşü bir katılımcının "...öğrencilerden dönütler alarak dersle ilgili sıkıntı yaşadıklarında bize dönüş yapmalarını istedik. Giremeyen öğretmenlerin görüşlerini istedik. Bu şekilde de bir denetim mekanizması oluşturmaya çalıştık." (K11) ifadesiyle desteklenmektedir. Bir katılımcının "Okul yöneticilerinin bazıları (f: 4), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin derslerinin denetlenmesine gereksinim olduğunu belirtmişlerdir. Bir katılımcının "Öğretmenlerin verdikleri mücadele ortada, değerlendirilmelerine gerek görmezden gelindi." (K12) ifadesi de denetimde öğretmenlerin görüşlerinin kullanılmadığını göstermektedir. Bir katılımcının "Öğretmenlerin verdikleri mücadele ortada, değerlendirilmelerine gerek görmezden gelindi." (K12) ifadesi de denetimde öğretmenlerin görüşlerinin kullanılmadığını göstermektedir. Bir katılımcının "ZOOM ders videolarını WHATSAPP'tan gönderdiler." (K10) görüşü denetimde canlı ders videolarının kullanıldığını göstermektedir. Bir katılımcının "... Biz öğretmen ifadelerinden kanaat oluşturduk." (K5) ifadesi de denetimde öğretmen görüşlerinin alındığını göstermektedir.

"Ders denetleme ölçütleri"nde, okul yöneticilerinin bazıları (f: 6), Covid-19 sürecinde öğretmenlerin öğrencilerin derse olan ilgilerini canlı tutabilmelerini ölçüt olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcının "Arkadaşımız öğrenciyi derse katıyor mu ona dikkat ettim. Yoksa sunumunu yapıp dersi bitiriyor mu? Canlı ders işleme için önemliydi. Benim için de önemli bir kriterdi ders denetiminde." (K14) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Katılımcılar (f: 3), salgın sürecinde öğretmenlerin derse zamanında girmelerini ölçüt olarak aldıklarını belirtmişlerdir. Bir katılımcının "Öğretmen derse ne kadar girdi, saatinde bağlandı mı, dersini düzgün işledi mi, bunlar dikkat ettiğimiz ölçütlerdir." (K13) ifadesi bu görüşü desteklemektedir. Bir katılımcı tarafından ifade edilen "... ve yine öğretmenlerin gönderilen çalışmalar ve oradan yapılan geri dönüşler çok önemli." (K8) görüşü ise iki katılımcının

TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada çıkan sonuçlardan biri, Covid-19 sürecinde okullarda insan kaynaklarının planlanmasında de okul yönetiminde online platformların kullanılıyor olmasıdır. Bu durum salgının kısıtlayıcı etkileri online platformlara duyulan ihtiyacı arttırmasıyla ilişkilendirilebilir. Bu durumda teknoloji ile arası şekilde yürüttükleri, farklı yöntem ve teknikler kullanarak teknolojiden en iyi şekilde faydalandı adapte olmakta zorlandıkları ve zaman zaman diğer meslektaşlarından bu konuda destek aldıkları Akyavuz ve Çakın (2020) çalışmalarında, iletişim problemleri, teknoloji kaynaklı sorunlar ve bil eğitimi sekteye uğrattığı ve okullarda krize neden olduğu sonucuna varmışlardır. Bu araştırmada da (2020) çalışmasına benzer sonuçlar elde edildiği söylenebilir. İnsan kaynaklarının planlanması bu sonuç Covid-19 sürecinde hizmet personeline ihtiyacın uzaktan eğitime geçildiği dönemde azal başlandığı dönemde ise artmıştır. Bu durum, uzaktan eğitim sürecinde okulda öğrenci bulunmaması dönemde ise bir yandan salgının sürüyor olması nedeniyle hijyen ve temizliğin önemini ilişkilendirilebilir. Benzer biçimde Kaplan'ın (2021) çalışmasında okul yöneticileri, Covid-19 yetersizliği yaşadıklarına dikkat çekmişlerdir. Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç, salgın döneminde öğretim ile okullarda yapılan işlerin sürekliliği için çaba harcamak durumunda kalmış olmaları olması, kimi zaman sınıfların karantinaya alınması, yaşanan teknolojik aksaklıklar, yöneticilerde sebebiyle diğer yöneticinin iş yükünün artması gibi durumların sürekliliğin sağlanamamasına sebep 19 sürecinde yaşanan sorunlarla ilgili olarak gerçekleştirilen çalışmalarda öğretmenlerin teknoloji Bozkurt, 2021), kararların sürekli değişmesi (Özdoğan, 2021), iletişim eksikliği (Külekçi Akyavuz vurgu yapıldığı görülmektedir. Tüm bu etmenler, bu çalışmada da yöneticilerin sürekliliğe işaret et sürecinde okullarda insan kaynakları yönetiminin planlanması sürecinde yaşanan diğer proble kaynaklı sorunlar nedeniyle öğretmenlerin ders tanımlamaları yapamamaları, internet bağlantı öğretim yapılan alt yapının yetersizliği olmuştur. Ayrıca aniden uzaktan eğitime geçilmesi hızlı bir kılınmış, bu durum da yaşanacak problemlerin önlenmesine katkı sunmuştur. Bu süreçte dikkat öğretmenler hem de öğrenciler açısından yaşanan dijital eşitsizlikler olmuştur. Teknik donanım ve işaret eden dijital eşitsizlik (Marangoz ve Kırılı Özen, 2021) alanyazında farklı çalışmalarda (Pınarcı 2021; Sezgin ve Fırat, 2020) da salgın döneminde yaşanan sorunlardan biri olarak ele alınmıştır eşitsizliklerin giderilmesine yönelik çaba sarfetmek durumunda kalmışlardır. Yapılan bir diğer ara sorunların (internet kotası yetersizliği, internetin çekim gücünün düşük olması veya hiç internetin c eksik olması gibi) eğitimde aksaklıklara neden olduğuna değinilmiştir (Külekçi Akyavuz ve Çakın, (2020) de, salgında okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarını inceledikleri çalışmalarını cihaz eksikliği ve internete erişim engeli yaşanmasının okullardaki en büyük sorunlardan biri Özdoğan ve Berkant (2020) tarafından yapılan çalışmada da uzaktan eğitimin dezavantajları ile ilgili ölçme ve değerlendirmede yaşanabilecek sıkıntılar, internet ve teknolojik araç yetersizliği ve bu iletişim ve sosyalleşme önündeki engeller gibi konulara dikkat çekilmiştir. Pisa 2022 raporu da yaşanan eşitsizlikleri ailelerin sosyo-ekonomik düzeyleri ile ele almıştır. Rapora göre Türkiye'de ekonomik ölçeğin en alt diliminde yer almıştır. Bu durum öğrencilerin 2022'de PISA sınavına gir arasında yer aldığını göstermektedir (OECD, 2023). Aynı şekilde Eurydice raporları incelendiğinde mücadele noktasında Türkiye'nin yeterli adım atmadığı açıkça görülmektedir. Eurydice raporlarının öğrencinin bulunduğu bir okulda kaliteli eğitim sağlamak için artan ihtiyaçları karşılamak amacı (Eurydice, 2023).

Çalışmada Covid-19 sürecinde insan kaynağının bilgilendirilmesinde online platformların kullanılması yine salgın ile teknolojinin hayatımızda öneminin artması ile ilişkilendirilebilir. Salgın dönemlerinde etkileşiminde rol oynamaya başlayan online platformların (Balcı ve Tezel Şahin, 2018); salgın süreci (Yakut ve İçhay, 2021). Ancak bu online iletişim süreci Covid-19 sürecinde okul müdürlerinin iletişimi

zamanlı uzaktan eğitimlerin verilmesi, salgından sonra da hizmet içi eğitim çalışmalarının uzaklaştırmaması konularına öğretmenler tarafından dikkat çekilmiştir.

Görüşmeye katılan okul yöneticileri Covid-19 sürecinde çalışanların sağlığının korunması adına emeğini göstererek, salgın tedbirleri aldıklarını, bu konuda bilgilendirmeler yaptıklarını ve alınabilecek tüm önlemleri davrandıklarını ifade etmişlerdir. Filiz ve Yıldız (2023) tarafından salgın döneminde okul müdürleri tarafından yönelik görüşlerini belirlemeye yönelik olarak yapılmış oldukları çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarında yöneticilerin okulu sürekli temizlettikleri ve dezenfekte ettirdikleri, far-
yerleştirdikleri, velilerle işbirliği ve iletişimin artırıldığı, tüm paydaşlara eğitim verildiği saptanmıştır.

Yöneticilerin, güdüleme sürecine ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcıların bir kısmının zorlandıklarını, bir kısmı ise herhangi bir problem yaşamadıklarını belirtmişlerdir. Can ve Oza-
çalışmada da salgın sürecinde öğretmenleri motive etmenin gerekliliğine vurgu yapılmıştır. Öğretmenleri motive etmek için farklı yöntemlerden faydalanmışlardır. Online ya da yüz yüze y-
destek verme, salgın tedbirlerine önem verme, dönüşümlü çalışma düzeni getirme, teknolojik araçla-
mentorluk yaparak öğretmenler her anlamda desteklenmeye çalışılmıştır. Okul yöneticilerinin m-
araca başvurmaları, her bireyin farklı şekilde motive olmasıyla ilişkilendirilebilir. Salgın dön-
motivasyonuna değinen çalışmalarda da benzer sonuçlara rastlanabilmektedir. Farklı araştırmala-
için çevirim içi iletişim ağlarının kurulması (Tuna ve Çelen, 2020); hobi etkinlikleri, motivasyon ko-
çevrimiçi psikolog desteği, spor, yoga, konser etkinlikleri ve ikramiye gibi ek ödeme yapılması (Kı-
değnilmiştir.

Okul yöneticilerinin salgın sürecinde insan kaynağının ödüllendirmesinde farklı ölçütler dikkate alınarak çalışanların bu süreçte yaptıkları tüm çalışmaları ödüle layık görmüşlerdir. Bu durum okul yön-
sürecin ve personelin sarf ettiği çabanın farkında olmaları ile açıklanabilir. Öte yandan online dersle-
veli-öğrenci ile iletişim kurmayan, süreci iyi yönetemeyen öğretmenlerin olduğu okullardaki yön-
durumlarda yaptıkları çalışmaları göz önünde bulundurmuş ve onları bu yönlerden değerlendir-
Karatepe (2005) de yapmış olduğu çalışmasında, örgütlerde ödüllendirme sürecinde maddi ve
koşulmasının gerektiğini, çalışanların beklentileri ve motive olma farklılıkları nedeniyle fark-
kullanılması gerektiğini vurgulamıştır.

Okul yöneticilerinin birçoğu, salgın sürecinde öğretmenlerle ve diğer personelle ilgili bir disiplin
getirmiştir. Bu durum çalışmada ulaşılan bir diğer sonuç olan öğretmen ve diğer personelin sahip
açıklanabilir. Yani içsel motivasyon yaşamaları disiplin sorununu gündeme getirmemiş olabilir. Her
göre de içsel motivasyonun çalışanların güdülenmesinde olumlu etkiler oluşturmaktadır (akt. Şene-
2023).

Görüşmeye katılan okul yöneticilerinin neredeyse tamamı Covid-19 sürecinde ders denetlemek a-
derse katıldıklarını, ancak bunu ders denetleme amacıyla değil öğretmenlere destek amaçlı y-
Sağnak'ın (2008) da çalışmasında belirttiği gibi ders denetimi dinamik bir süreçtir, değişime açıktır.
dışında EBA ders raporları sayesinde okul yöneticileri, öğretmenlerin derse giriş-çıkış saatlerini, l-
derse kaç öğrencinin katıldığını takip edebilmişlerdir. Kimi okul yöneticileri ise veli-öğrenci dön-
doldurtmuş, canlı ders videolarını istemiş ya da öğretmenin sözlü beyanını esas almıştır. Uygul-
denenmesi, salgın sürecine hazırlıksız yakalanılması dolayısı ile standart bir ders denetleme yön-
ile açıklanabilir. Diğer taraftan önceki sonuçlarda ifade edilen disiplin sorunlarıyla çok fazla
sürecinin bu şekilde işleminde bir faktör olarak değerlendirilebilir.

Çalışmanın sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, salgın sürecinde okullarda insan kay-
değişikliklerin meydana geldiği sonucuna ulaşıldığı söylenebilir. Bu süreçte meydana gelen
oluşturduğu olumlu yönlerle geleceğe de taşınması pozitif sonuçlar üretebilecektir. Özellikle

ÖNERİLER

Tüm Dünya’da gibi ülkemizde de sorunlara neden olan Covid-19 salgını eğitim kurumlarında da açısından zorlu bir sürecin atlatılmasına neden olmuştur. Bu süreçte birçok eğitim kurumu yönlendirilmiştir. Bu süreçte iletişim ve işbirliğini güçlendirme adına okul paydaşları arasında etkili işbirliği platformları ve toplulukları oluşturularak, paylaşılan bilgi ve deneyimlerin artırılması sağlanabilir. İletişim ve işbirliği güçlendirilmesi ve teknolojik eşitsizliklerin giderilmesi için hükümet ve yerel yönetimlerle işbirliği yapan kurumları, öğrencilere uygun cihazlar ve internet erişimi sağlayarak eğitime erişimi destekleyebilir. Öğretmenlere, uzaktan eğitim araçları ve teknolojik yöntemler konusunda düzenli eğitimler verilebilir. Okul yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri için yaklaşımları keşfetmek için öğretmenlere yönelik sürekli eğitim programları oluşturulmalıdır. Okul yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri için özel güncellenmiş yönetim planları oluşturmalıdır. Acil durum iletişim planları ve eğitim süreçleri için acil durum planları hazırlanmalıdır. Öğretmenler, öğrenciler ve veliler için psikososyal destek hizmetleri sağlanabilir. Danışmanlar, online platformlar aracılığıyla destek sunarak ruhsal sağlığı desteklemelidir. Okul yöneticileri, öğretmenleri ve öğrencileri desteklemek amacıyla yenilikçi projelerin teşvik edilmesi gerekmektedir. Öğrenci merkezli öğrenim süreçleri için araçların yaratıcı kullanımı teşvik edilmelidir. Okul yöneticileri, diğer eğitim kurumları, sivil toplum kuruluşları ve temsilcileri ile iş birliği ağları oluşturmalıdır. Bu ağlar, kaynak paylaşımı, deneyim paylaşımı ve fırsatlar sunmalıdır. Eğitim kurumları, uzaktan eğitimden elde edilen deneyimleri kullanarak geleneksel eğitim modelleri geliştirmelidir. Çevresel sürdürülebilirlik ve teknolojik gelişmeleri içeren stratejiler geliştirilmelidir. Covid-19 sürecinde insan kaynakları yönetiminde meydana gelen değişiklikler konusunda araştırmacıların, farklı bölgelerde yapacakları karşılaştırmalı çalışmalar, bölgesel farklılıkları anlamaya yardımcı olabilir. Salgın sürecinin daha uzun vadeli etkileri araştırmacılar tarafından takip edilmelidir. Okul yöneticilerinin görüşlerine dayanmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, öğretmenler, okul yöneticileri ve öğrencilerinin 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. Ankara: Anı Yayıncılık, ss. 352-375.
- Arslan, M. (2021). Covid-19 salgını sürecinde hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin öğretmen görüşleri. *Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(3), 1601-1619. <https://doi.org/10.30783/nevsehirsebe.854444>
- Ocak 2024’te alınmıştır.
- Balaman, F., Hanbay Tiryaki, S. (2021). Corona virüs (covid-19) nedeniyle mecburi yürütülen uzaktan eğitim süreci ve öğretmen görüşleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 1-10. 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. *Fakültesi Dergisi*, 38(2), 749-776. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/515834> adresinden 01 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 pandemic in georgia. *Pedagogical Research*, 5(4), 1-9. <https://doi.org/10.29333/pr/7937> adresinden 01 Ocak 2024’te 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 durumu. *Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-25.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz, Ş., Demirel F. (2020). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.

- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G. & M. (2022). Teacher competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a review. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394. <https://doi.org/10.1080/08952643.2022.2111111> adresinden 10 Temmuz 2022'de alınmıştır.
- Doğan, B. (2022). *Covid-19 salgını öncesinde, sürecinde ve sonrasında okul müdürlerinin sahip olduğu görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Eurydice. (2023). *Structural indicators for monitoring education and training systems in Europe – 2022*. *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 bakış açısıyla değerlendirilmesi. *Okul Yönetimi Dergisi*, 19(2), 1076-1103. <https://dergipark.org.tr/en/pub/saj/issue/78019/1301364> adresinden 06 Aralık 2023'te alınmıştır.
- Gersil, G., & Şentürk, G. (2021). Covid-19 kriz sürecinin çalışan motivasyonuna etkilerinin belirlenmesi için kaynakları uygulamaları. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 1076-1103. <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. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888> adresinden 06 Aralık 2023'te alınmıştır.
- Kara, M., & Bozkurt, B. (2021). Covid-19 pandemisi sürecinde okul yöneticiliği: karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(2), 1076-1103. <https://doi.org/10.37217/tebd.969888> adresinden 06 Aralık 2023'te alınmıştır.
- Karatepe, S. (2005). Ödüllendirme yönetimi: örgütlerde güdülemeye duyarlı bir yaklaşım. *Ankara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 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 rolleri. *Eğitim Bilimleri 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 belirlenmesi için araştırma. *Sosyoekonomi Dergisi*, 29(50), 255-276. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.29050> 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. *Journal of Curriculum Studies*, 43(4), 608-622. Web: <https://doi.org/10.1080/02619768.2020.1809650> adresinden 18 Haziran 2023'te alınmıştır.
- Külekçi Akyavuz, E., Çakın, M. (2020). Covid-19 salgınının eğitime etkisi konusunda okul yöneticilerinin görüşleri. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(4), 723-737. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.44140> adresinden 21 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Marangoz, M., & Kırılı Özen, E. (2021). Covid-19 pandemi sürecinin farklı alanlarda dijitalleşmeye etkileri. *Hitit Ekonomi ve Politika Dergisi*, 1(1), 54-68. <https://dergipark.org.tr/en/pub/hitit/issue/78019/1301364> 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 Publications.
- 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 görüşleri. *Eğitim Dergisi*, 49(1), 13-43. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788118> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.

- Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 37-54. <https://dergipark.org.tr/en/pub/a> adresinden 06 Ocak 2024'te alınmıştır.
- Şener Pars, M., & Cemaloğlu, N. (2022). Covid-19 pandemi sürecinde uzaktan eğitim veren öğretmen ilişkilerinden kaynaklı motivasyon düzeyleri. *Amasya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. <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 üzernde co *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 16(30), 2710-2759. <https://doi.org/10.26466> Eylül 2022'de alınmıştır.
- Yakut, S., & İçbay, M. A. (2021). Okul yöneticilerinin salgın sürecindeki yönetim deneyimleri ve çözü *ve Eğitim Dergisi*, 4(3), 128-156. <https://doi.org/10.47477/ubed.892129> adresinden 29 Oc