



# JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

**Received/Makale Geliş** 05.04.2021  
**Published /Yayınlanma** 29.05.2021  
**Article Type/Makale Türü** Research Article

**Citation/Alıntı:** Önan, E. (2021). Covid-19 salgını sürecinde öğretmenlerin mesleki gelişimleri üzerinde okul yöneticilerinin rollerine yönelik algılarının incelenmesi. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 8(70), 1299-1306.

<http://dx.doi.org/10.26450/jshsr.2468>



**Erol ÖNAN**

<https://orcid.org/0000-0002-3475-4201>

Girne Amerikan Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Araştırma Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi /Girne /KKTC



**Prof. Dr. Mustafa MENEKAY**

<https://orcid.org/0000-0001-9783-4965>

Kıbrıs Amerikan Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi, Girne / KKTC

## COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE ÖĞRETMENLERİN MESLEKİ GELİŞİMLERİ ÜZERİNDE OKUL YÖNETİCİLERİNİN ROLLERİNE YÖNELİK ALGILARININ İNCELENMESİ

### INVESTIGATION OF THE PERCEPTIONS OF SCHOOL MANAGERS ABOUT THE ROLES OF THE SCHOOL MANAGERS ON THE PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF THE TEACHERS DURING THE COVID-19 OUTBREAK PROCESS

#### ÖZET

Öğretmenlik mesleği, gelecek nesillerin yetiştirilmesi bağlamında en kutsal mesleklerden biridir. Ancak Covid-19 süreci, eğitimin paydaşları olan okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrencileri fiziki olarak birbirinden ayırmıştır. Bu da eğitimin verimliliği konusunda endişeleri doğurmuş, öğretmenlerin böylesi bir süreçte öğrencilerine nasıl daha fazla faydalı olabilecekleri konusunu araştırmalarına neden olmuştur. Öğrencilerine faydalı olmak isteği, öğretmenler için en temel güdülerdendir. Öğretmenlerin öğrencilerine daha faydalı olabilmesi ise güncel teknikleri ve yöntemleri öğrenip uygulamasından geçmektedir. Bu da öğretmenlerin mesleki gelişimi ile mümkündür. Öğretmenlerin mesleki gelişimleri ise yalnızca kendilerinin çabasını değil aynı zamanda yöneticilerinin de desteğini gerektirmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticilerinin rolünü nasıl algıladıkları incelenmiştir. Araştırma sonucunda öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin rolü konusunda kararsız kaldıkları, Covid-19 sürecinin de bu görüşlerini etkilemediği görülmüştür. Buradan hareketle öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla faydalı olabilmek güdüsü ile hareket ederek okul yöneticilerinin tavrına bakmaksızın mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri gerektiği önerilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticileri, Öğretmen, İnsan Kaynakları, Kariyer Gelişimi, Mesleki Gelişim.

#### ABSTRACT

The teaching profession is one of the most sacred professions in the context of raising future generations. However, the Covid-19 process physically separated school administrators, teachers, and students, who are the stakeholders of education. This raised concerns about the efficiency of education and led teachers to investigate how they could be more beneficial to their students in such a process. The desire to be useful to their students is one of the main motives for teachers. Teachers can learn and apply current techniques and methods to be more beneficial to their students. This is possible with the professional development of teachers. Professional development of teachers requires not only their own efforts but also the support of their administrators. In this context, how teachers perceive the role of school administrators in their professional development was examined in this study. As a result of the research, it was observed that teachers were indecisive about the role of school administrators in their professional development, and the Covid-19 process did not affect their views. From this point of view, it was suggested that teachers should develop themselves professionally, regardless of the attitude of school administrators, acting with the motive of being more beneficial to their students.

**Keywords:** School Administrators, Teacher, Human Resources, Career Development, Professional Development.

Issue/Sayı: 70

Volume/Cilt: 8

jshsr.org

ISSN: 2459-1149

## 1. GİRİŞ

Yönetim, özellikle 20. Yüzyıldan bu yana sürekli olarak gelişim gösteren bir kavramdır. Yönetim kavramına örgütsel açıdan bakıldığında, belli bir amaç doğrultusunda örgütün ekonomik, teknolojik ve işgücünden oluşan kaynaklarının kullanılmasıdır (Çalık & Ereş, 2006). Yönetim, bir ya da birden fazla kişiden oluşmakta ve bu yapısı ile ekonomik faaliyetlerden ayrılmaktadır. Örgütün başarısında anahtar rol üstlenen yönetim anlayışı, örgütlerin başarısı kadar içinden çıktığı toplumun da genel gelişmişlik düzeyini göstermektedir (Güney, 2014).

İnsan kaynakları yönetimi ise çağın gerektirdiği değişimlerle birlikte çalışanların yönetimiyle ilgili sorular ve geleneksel personel yönetimi yaklaşımının yetersiz kalması sonucunda ortaya atılan bir yaklaşımdır (Akdağ, 2010). İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin temel işlevlerine ek olarak kurumların insan kaynaklarını geliştirmesini sağlayan diğer fonksiyonlarına insan katılımını artıran etkinliklerin toplamıdır. Bilgi ekonomisi sürecinde insan kaynakları yönetimi, geleneksel personel yönetimi işlevleri ile bilişim teknolojileri gibi işlevleri bütünleştirerek personel yönetimini bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır (Kozak, 2009). Personel yönetimi kavramının yerini alan insan kaynakları yönetimi, her türlü organizasyonun stratejik amaçlara ulaşabilmesi için sahip olduğu beşerî sermayesinin motivasyonu, memnuniyeti, gelişimi ve sergilediği yüksek performansın devamlılığı için sergilenen faaliyetlerin yönetilmesidir (Dolgun & Akgeyik, 2012). İnsan kaynakları yönetimi, organizasyonların sahip olduğu insan sermayesinin etkin bir şekilde kullanılabilmesini sağlamaktadır (Erdil, Alpan & Biber, 2004). Dolayısıyla insan kaynakları, personel istihdamından eğitime ve kariyer gelişiminin yönetimine kadar beşerî sermayeye yönelik konular üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Kariyer, çalışma yaşamında hiyerarşik yapıda yükselme olarak kabul edilebileceği gibi, çalışma yaşamı boyunca bilgi ve becerilerini artırarak bunları işe koşması olarak da tanımlanabilir. Kariyer kavramının en önemli noktası hangi durumda olursa olsun başarıdır (Çalık & Ereş, 2006). Kariyer yönetimi ise kariyer planlama ve kariyer geliştirme kavramlarıyla genellikle iç içe geçmiştir. Bu kavramların birbirleriyle olan ilişkisi ve birbirinden net bir şekilde ayrılmamış olması nedeniyle kimi çalışmalarda kavramlar ayrı başlıklarda, kimi çalışmalarda ise alt başlıklar halinde incelenmiştir (Kılıç & Öztürk, 2009).

Kariyer yönetiminin başlıca işlevi gelişimdir. Organizasyonda çalışanların mesleki gelişimleri kariyer yönetimi ile mümkün olmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin konuları arasında yer alan kariyer yönetimi, çalışanlara kendi kariyerlerini yönetme sorumluluğu vermektedir (Kanten, 2012). Kariyer yönetimi, yalnızca bireylerin değil, örgütlerin de üzerinde durması gereken bir olgudur. Çünkü günümüz modern yönetim anlayışı, örgütleri insan kaynaklarından maksimum verimi alabilmek için kariyer geliştirme programına yer vermelidir. Kariyer yönetimi sisteminde yer alan hedef belirleme, öz değerlendirme, astların değerlendirilmesi, astların eğitimi gibi faaliyetler, performans yönetimi ile doğrudan ilişkilidir (De Vos & Cambré, 2017).

Kariyer geliştirme, bireyin ve örgütün birlikte gerçekleştirdiği faaliyetler bütünüdür. Bireysel ve örgütsel amaçların uyumlu olmasının yanında bireyin örgütsel kariyer yönetimi uygulamalarına aktif katılımı da şarttır. Bu durum, bireyin mevcut sorumluluklarını yerine getirirken örgütün sunduğu mesleki gelişim imkânlarını da değerlendirmesi anlamına gelmektedir. Birey, örgütün diğer insan kaynakları uygulamalarıyla birlikte kariyer yönetimi uygulamalarında da işbirliği içinde hareket etmek durumundadır. Diğer bir ifadeyle birey, kendisine yardımcı olan tüm faaliyetlerde ve süreçlerden sorumludur (Antoniu, 2010).

Kariyer geliştirme, bireysel ya da örgütsel düzeyde birbirini etkileyen dinamik unsurlardır. Bireysel kariyer gelişimi, bireyin mevcut kapasitesi ve birikiminin kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için iyileştirilmesi ve yönlendirilmesidir. Bu nedenle bireysel anlamda kariyer geliştirme, çalışanların kendi imkânlarıyla ya da örgütün kendisine sağladığı imkânlardan faydalanarak kendisini sürekli olarak geliştirmesidir. Bu durum sürdürülebilirliği de sağlamaktadır (Cherame, 2014: 50).

Kariyer geliştirme sürecinde yöneticiler, örgüt ve çalışanlar arasındaki koordinasyonu sağlama görevini üstlenmektedir. Çalışanların iş yaparken kendilerini geliştirme imkânı bulabildiği göz önüne alındığında, yöneticiler çalışanların örgüte sağlayacağı katkıları ve gelişim göstermeleri gereken alanları iyi belirlemek zorundadır. İyi bir yönetici, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini doğru değerlendirebilmelidir (McKenzie, Coldwell-Neilson & Palmer, 2017).

Öğretmenlik mesleği, her ne kadar aydınlık yeni nesillerin yetiştirilmesi gibi oldukça ağır bir sorumluluk gerektirse de özünde bir meslektir ve işletmelerdeki çalışma hayatı için geçerli olan her şey eğitim alanı

için de geçerlidir. Dolayısıyla öğretmenlerin de kariyer gelişimi için mesleki gelişimlerine odaklanmaları şarttır. Tüm toplumsal sistemlerde olduğu gibi eğitim sistemi de başta teknolojik alanda olmak üzere genel olarak yaşanan hızlı değişimlerden etkilenmektedir. Bu değişim ve gelişmeler bir yandan eğitim-öğretim süreçlerini de derinden etkilerken, diğer yandan öğretmen ve okul yöneticilerinin rollerini ve yeterliliklerini de etkilemektedir. Bu süreçte öğretmenlere biçilen roller sürekli olarak değişmekte, yeni görevler verilmektedir. Yaşanan baş döndürücü hızdaki değişim ve gelişmeler eğitimin ihtiyaç duyduğu öğretmen profilini değiştirmekte ve mesleği hakkıyla icra edebilmek için gereken yeterlilik ve niteliklere her geçen gün yenileri eklenmektedir (Yüksel & Adıgüzel, 2012)

Hizmet öncesi öğretmen eğitimi kurumlarının sağladığı eğitimlerin, bir öğretmenin 30 yıldan fazla süren kariyerinin tamamı için yeterli bilgi ve beceriyi sağlaması mümkün değildir. 30 yıldan fazla süren kariyerlerinde gerekli bilgi ve beceri ancak ve ancak hizmet içi eğitimler ile sağlanabilmektedir. Öğretmenlerin, hizmet öncesi eğitimi yetersiz görerek sürekli eğitimleri gerekliliği, dünyada yaşanan hızlı değişim ve gelişimlere uyum sağlama zorunluluğunun bir sonucudur. Bu doğrultuda mesleki gelişimi “*öğretmenleri kendi mesleklerine hazırlayan ve meslek öncesi eğitim, meslek içi eğitim ve okul ortamlarında sürekli mesleki gelişimi içeren sistematik faaliyetler bütünü*” olarak tanımlamak mümkündür (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (Organisation for Economic Co-operation and Development, [OECD]), 2010). Kısaca mesleki gelişim bir bireyin öğretmen olarak bilgi beceri, uzmanlık ve diğer özelliklerini geliştiren aktivitelerin tamamıdır (Altun & Vural, 2012).

Her ne kadar öğretmenlerin üniversite öğrenimleri boyunca aldıkları eğitim yüksek kalitede olsa da mesleki yaşamları boyunca, üniversitede öğrendikleri bilgi, birikim ve yeteneklerinin yeterli olduğunu söylemek doğru değildir. Ayrıca üniversite yaşantısında bilgi ve becerileri kazanmaları değil, edindikleri bu bilgi ve becerilerin sürekli olarak geliştirilmesi önemlidir. Bu noktada öğretmenlerden esas olarak beklenen şey, tüm yaşamları boyunca “öğrenmeyi öğrenme” ilkesini düstur edinerek kendilerini eğitim ve öğrenme konularında yeni gelişmelere uyum sağlamalarıdır. Mesleki gelişim etkinlikleri, bu beklentileri büyük ölçüde hayata geçirebilmek için düzenlenmektedir. Öğretmenlerin sürekli olarak öğrenimini de içerecek şekilde gerçekleştirilen öğrenme etkinlikleri, öğretmenlerin niteliklerini arttırarak eğitim ve öğrenim sürecini de doğrudan ve olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin, öğrencilerinin akademik başarılarına da olumlu yönde yansması beklenebilir (Özmuşul, 2011).

Öğretmenlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarına ilişkin anlayışların nedeni; eğitimde kaliteye yönelik beklentiler, toplumsal ihtiyaçlar, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişimler ile bu teknolojinin öğrenme ve öğretme üzerindeki etkisi ve öğrenci profilindeki değişimlerdir (Yaylacı, 2013). Öte yandan öğretmenlerin mesleki gelişiminin sağlanması, ancak ve ancak alan bilgisi, meslek bilgisi ve genel kültür alanlarındaki eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçları gidermeye yönelik önlemlerin alınması ile mümkün olmaktadır. Öğretmenlerin mesleki gelişime açık olabilmesi ise kendini değerlendirme noktasında yeteneklerini geliştirip objektif değerlendirme yapmayı başarması ile mümkün olmaktadır (Ayra & Kösterelioğlu, 2015).

Toplum içerisindeki ve eğitim sistemindeki sürekli gelişimi sağlayabilecek önemli bir öge olarak öğretmen, kendini eğitmenin önemini bilincinde olmalı ve kendini eğitmeye yönelik etkinliklere istekli bir şekilde katılmalıdır. Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitiminin yeterli olduğunu düşünerek tüm kariyerleri boyunca aynı bilgi ve beceri ile görev yapmalarını beklemek mesleki olarak geri kalmalarına neden olacağı gibi eğitim ve öğretim kalitesini de düşürecektir. Bu nedenle öğretmenler sürekli olarak kendisini geliştirmelidir. Bu gelişim ise hizmet içi eğitim ile mümkün olmaktadır (Yılmaz & Kocasaraç, 2010).

Her ne kadar mesleki olarak iyi yetişmiş ve sürekli mesleki gelişim yolu ile kendisini geliştirmiş öğretmenler öğrencileri için olumlu öğrenme koşulları sağlayabiliyorsa da öğretmenlerin sürekli olarak farklı öğrenci grupları ile birlikte olması farklı yaklaşımlar ve teknikleri kullanımını mecbur kılmaktadır. Farklı yaş grupları, farklı sınıflar ve düzeyler, farklı konu alanları ve farklı sosyoekonomik yapılar gibi birbirinden çok farklı öğrenci grupları ile çalışan öğretmenlerin her gruba aynı şekilde davranması mümkün değildir. Ancak öğretmenlerin birçok farklı soruna aynı anda çözüm üretebilecek bir makine olmadığı da göz önüne alındığında, nitelikli öğretmen ve nitelikli öğretim için mesleki gelişim konusunda öğretmenlere sağlanmış sürekli bir desteğin varlığı çok büyük önem taşımaktadır (Seferoğlu, 2004: 41). Bu bağlamda öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile yıllar içerisinde edindiği tecrübeler, öğrencilerine daha fazla faydalı olmayı sağladığından öğretmenlerin kişisel ve mesleki

gelişimleri için yöneticilerinden gördükleri ya da görmedikleri destek, onların gelişime yönelik şevkini artırdığı gibi şevklerinin kırılmasına da yol açabilir.

Öte yandan Mart 2020’de Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi (küresel salgın) ilan edilen Covid-19, tüm gündelik hayat pratiklerinin dönüşmesine yol açmış, eğitim de bu dönüşümden nasibini almıştır. Okulların kapalı olması ve yüz yüze eğitimin terk edilmek zorunda kalınmasıyla online eğitime geçilmiş, ancak bu kez online eğitimin yüz yüze eğitim kadar verimli olup olmadığı tartışma konusu olmuştur. Ayrıca salgın nedeniyle öğretmenlerin ve öğrencilerin bir arada bulunmayıp internet üzerinden bir araya gelmeleri, öğretmenlerin klasik öğretim tekniklerinden çok öğrencilerine en fazla faydalı olabilecekleri yeni teknikleri kullanmaları gerekliliğini doğurmuştur. Eğitimin Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde, belirli bir müfredata bağlı kalarak yapılması gereken sistematik bir süreç olması nedeniyle öğretmenlerin yeni eğitim-öğretim teknikleri için kendilerini geliştirmeleri, ancak ve ancak okul yönetiminden destek görmeleri ile mümkündür. Bu noktada okul yöneticilerinin öğretmenlerin gelişimindeki rollerinin öğretmenler tarafından nasıl algılandığının belirlenmesi, bu çalışmanın konusunu oluşturacaktır. Araştırmanın, okul yöneticilerine insan kaynaklarının gelişimi konusundaki eksik noktalarını belirlemesi ve bu eksiklerini giderme imkânı sağlaması açısından literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

## 2. YÖNTEM

Araştırma nicel araştırma olarak kurgulanmıştır. Nicel araştırmalarda evreni temsil niteliğine haiz olan örneklemde elde edilen sayısal veriler ile araştırılan konu hakkında fikrin yönü sorgulanmaktadır. Nicel araştırmalar, sayısal verilerle yapılması nedeniyle objektif sonuçlar vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden nedensel modelden faydalanılmıştır. Nedensel model farklılaşan grupları birbiriyle karşılaştırmak amacıyla kullanılmaktadır.

### 2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığına bağlı ilköğretim, ortaokul ve liselerde görev yapan tüm öğretmenler oluştururken, bu kadar büyük bir evrene ulaşmanın zaman ve maliyet açısından mümkün olmaması nedeniyle örnekleme yoluna gidilmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi ile ana kütle içerisinde ulaşılabilen ve katılımcı olmayı kabul eden toplamda 399 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

**Tablo 1.** Tahmini Örneklem Büyüklüğü

Evren Büyüklüğü	Önem Düzeyi	
	% 5	% 1
100	79	96
500	217	413
1.000	217	705
5.000	356	1.622
50.000	381	2.290
100.000	392	2.334
1.000.000	384	2.334
25.000.000	384	2.400

Kaynak: Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016)

%5 önem düzeyinde 1 milyon kişiye kadar evrenlerde 384 katılımcı yeterli olduğundan, örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

### 2.2. Çalışma Grubu

**Tablo 2.** Kişisel Özellikler

	n	%		n	%
<b>Cinsiyet</b>			<b>Branş</b>		
Erkek	195	48,9	Türkçe / Edebiyat	47	11,8
Kadın	204	51,1	Fen Bilimleri	44	11
<b>Yaş</b>			Matematik	61	15,3
18-25	29	7,3	Sosyal Bilimler	61	15,3
26-34	87	21,8	Yabancı Diller	48	12
35-44	138	34,6	Resim-Müzik- Beden Eğitimi	40	10
45-54	95	23,8	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	21	5,3
55 ve Üzeri	50	12,5	Diğer	77	19,3
			Toplam	399	100

Katılımcıların %48,9'u erkek, %51,1'i ise kadındır. Katılımcıların yaşa göre dağılımlarına bakıldığında 18-25 yaş aralığında olanların oranının %7,3, 26-34 yaş aralığında olanların oranının %21,8, 35-44 yaş aralığında olanların oranının %34,6, 45-54 yaş aralığında olanların oranının %23,8 ve son olarak 55 yaş ve üzerinde olanların oranının ise %12,5 olduğu görülmektedir. Katılımcıların branşlarına göre dağılımları incelendiğinde ise yaklaşık olarak dengeli bir dağılım sergilediği görülmektedir. Katılımcıların %52,4'ü 5 yıldan az bir süredir aynı okulda görev yaparken, %19,8'i 5 ila 9 yıldır aynı okulda görev yaptığını belirtmiştir. Katılımcıların toplamda %27,8'i ise aynı okulda 10 yıldan fazla süredir görev yapmaktadır. Katılımcıların %15'i mesleklerinin ilk 5 yılı içerisindeyken, %20,1'i 5 ila 9 yıldır mesleğini sürdürmektedir. %19,5'i 10 ila 14 yıldır, %20,8'i 15 ila 19 yıldır ve %24,6'sı ise 20 yıldan fazla süredir öğretmenlik mesleğini sürdürmektedir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada Kara (2018) tarafından geliştirilen Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Ölçeği, araştırmanın amacı doğrultusunda öğretmenler için uyarlanarak kullanılmıştır.

Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Ölçeği: Kara (2018) tarafından geliştirilmiştir. Ölçekte 5'li Likert tipte 24 ifade bulunmaktadır. Ölçeğin İş Başında Eğitim, İletişim, Kişisel Gelişim ve Motivasyon olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Orijinal ölçeğin tümü için Cronbach's Alpha 0,923'tür.

Veriler Google Forms aracılığı ile online ortamda toplanmıştır. Hazırlanan anket formu için oluşturulan link, öğretmenler arası WhatsApp grupları ve e-posta aracılığı ile gönderilmiştir.

### 2.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizinde SPSS for Windows v26.0 paket programı kullanılmıştır. Verilere hangi tip analizlerin uygulanacağını belirlemek için normallik analizi uygulanmıştır. Verilerin normal dağılıma uygunluğu basıklık ve çarpıklık değerleri incelenerek değerlendirilmiştir.

**Tablo 3.** Normallik ve Güvenilirlik Analizleri

	Basıklık	Çarpıklık	Cronbach's Alpha
Eğitim	-0,473	0,073	0,896
İletişim	-0,532	0,137	0,919
Kişisel Gelişim	-0,504	-0,261	0,852
Motivasyon	-0,364	-0,126	0,852

Ölçeklerin normal dağılıma uygunluğunu ortaya koyan basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında olduğu, dolayısıyla normal dağılım varsayımını karşıladığı görülmüştür. Bu nedenle de parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik katsayıları incelendiğinde ise katsayıların 0,700'den büyük olduğu, dolayısıyla güvenilir sonuçlar verdiği belirlenmiştir.

## 3. BULGULAR

Bu kısımda araştırmanın bulgularına yer verilmiştir. Analizlerde kullanılan, normallik değerlemeleri, ANOVA, korelasyon analizleri bulguları bu kısımda açıklamalı olarak yer almaktadır.

**Tablo 4.** Covid-19 Sürecine Yönelik Görüşler (%)

	Evet	Hayır
Covid-19 süreci mesleki gelişimimi yavaşlattı	38,8	61,2
Covid-19 sürecinde meslektaşlarım ve okul yönetimi ile iletişim problemleri yaşadım.	22,3	77,7
Covid-19, mesleki motivasyonumu düşürdü.	43,9	56,1
Covid-19 süreci kişisel gelişimime odaklanmamı sağladı.	73,9	26,1
Covid-19 süreci, okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki bağı kopardı.	28,8	71,2

Katılımcıların %38,8'i Covid-19 sürecinin mesleki gelişimini yavaşlattığını belirtirken, %22,3'ü meslektaşları ve okul yönetimi ile iletişim problemleri yaşadığını belirtmiştir. Covid-19 sürecinin mesleki motivasyonunu düşürdüğünü belirtenlerin oranı %43,9 iken, kişisel gelişimine odaklanmasını sağladığını belirtenlerin oranı ise %73,9'dur. Son olarak katılımcıların %28,8'i Covid-19 sürecinin okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki bağı kopardığını düşündüğünü belirtmiştir.

**Tablo 5.** Betimleyici İstatistikler

	X±SS
Eğitim	3,2678±0,94163
İletişim	3,3528±0,96939
Kişisel Gelişim	3,2832±1,01393
Motivasyon	3,2546±0,97523

Katılımcıların Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerini Ölçeği'nin alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalama, standart sapma, basıklık ve çarpıklık ile güvenilirlik değerleri Tablo 3'te görülmektedir. Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rollerinin alt boyutlarına ilişkin görüşlerin genel olarak kararsızlık düzeyinde olduğu görülmektedir. ( $2,60 < X < 3,40$ ).

**Tablo 6.** Covid-19 Sürecinde Okul Yöneticilerinin İnsan Kaynağını Geliştirme Rollerine İlişkin Değişkenlikler

Covid 19 Sürecinin...			
Mesleki Gelişimi Yavaşlatıp Yavaşlatmadığı	Evet (n=155)	Hayır (n=244)	t (p)
İş Başında Eğitim	3,306±0,992	3,244±0,909	0,633 (0,528)
İletişim	3,378±1,037	3,337±0,926	0,407 (0,684)
Kişisel Gelişim	3,336±1,091	3,250±0,962	0,820 (0,412)
Motivasyon	3,345±1,065	3,198±0,911	1,419 (0,157)
Meslektaşlar ve Okul Yönetimi ile İletişim Problemi Yaratıp Yaratmadığı	Evet (n=89)	Hayır (n=310)	t (p)
İş Başında Eğitim	3,167±1,122	3,297±0,883	-1,006 (0,317)
İletişim	3,202±1,124	3,396±0,918	-1,490 (0,139)
Kişisel Gelişim	3,219±1,205	3,302±0,954	-0,595 (0,553)
Motivasyon	3,211±1,134	3,267±0,926	-0,426 (0,671)
Mesleki Motivasyonu Düşürüp Düşürmediği	Evet (n=175)	Hayır (n=224)	t (p)
İş Başında Eğitim	3,199±0,996	3,321±0,896	-1,288 (0,199)
İletişim	3,294±1,038	3,399±0,912	-1,061 (0,289)
Kişisel Gelişim	3,218±1,088	3,334±0,951	-1,116 (0,265)
Motivasyon	3,226±1,043	3,277±0,920	-0,505 (0,614)
Kişisel Gelişime Odaklanmasını Sağlayıp Sağlamadığı	Evet (n=295)	Hayır (n=104)	t (p)
İş Başında Eğitim	3,268±0,919	3,268±1,008	-0,001 (1,000)
İletişim	3,345±0,949	3,374±1,029	-0,257 (0,797)
Kişisel Gelişim	3,261±1,004	3,346±1,043	-0,736 (0,462)
Motivasyon	3,260±0,944	3,239±1,064	0,186 (0,853)
Okul Yönetimi ile Öğretmenler Arasındaki Bağ Koparıp Koparmadığı	Evet (n=115)	Hayır (n=284)	t (p)
İş Başında Eğitim	3,255±1,114	3,273±0,864	-0,160 (0,873)
İletişim	3,315±1,127	3,368±0,900	-0,447 (0,655)
Kişisel Gelişim	3,265±1,194	3,291±0,934	-0,203 (0,839)
Motivasyon	3,237±1,111	3,262±0,916	-0,217 (0,828)

Katılımcıların okul yöneticilerinin insan kaynaklarının gelişimindeki rolüne ilişkin görüşlerinin Covid-19 sürecinin mesleki gelişimini yavaşlatıp yavaşlatmadığına, meslektaşlar ve okul yönetimi ile iletişim problemi yaratıp yaratmadığına, mesleki motivasyonu düşürüp düşürmediğine, kişisel gelişimine odaklanmasını sağlayıp sağlamadığına ve okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki bağı koparıp koparmadığına yönelik görüşe göre değişkenliğinin tespit edilmesi amacıyla parametrik testlerden bağımsız örneklem t testinden faydalanılmıştır. Yapılan t testi sonucunda okul yöneticilerinin insan kaynaklarının gelişimindeki rolüne ilişkin görüşlerinin Covid 19 sürecinin mesleki gelişimini yavaşlatıp yavaşlatmadığına, meslektaşlar ve okul yönetimi ile iletişim problemi yaratıp yaratmadığına, mesleki motivasyonu düşürüp düşürmediğine, kişisel gelişimine odaklanmasını sağlayıp sağlamadığına ve okul yönetimi ile öğretmenler arasındaki bağı koparıp koparmadığına göre değişkenlik göstermediği belirlenmiştir (tüm alt boyutlar için  $p>0,05$ ).

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Öğretmenlik mesleği, gelecek nesillerin inşası bakımından en kutsal mesleklerin başında gelmektedir. Öğretmenlerin bilgi ve görgüleriyle şekillendirdiği öğrenciler, ülkenin aydınlık yarınlarının teminatı haline dönüşmektedir. Ancak ne kadar nitelikli eğitim alırsa alsınlar, ne kadar nitelikli öğretmen olursa olsunlar, öğretmenlerin lisans eğitimlerinde aldıkları bilgileri güncellemeleri gelecek nesillerin inşası için yetersiz kalmalarına sebep olacaktır. Çağın gerekleri doğrultusunda güncellenen bilgiler ışığında öğretmenler de bilgilerini tazelemek, yeni yöntemleri ve yeni araç gereçleri kullanmayı öğrenmek durumundadır. Bu ise hizmet içi eğitimler ve mesleki gelişim ile mümkündür. Öğretmenler, lisans eğitimlerinde öğrendiklerini hizmet içi eğitim ve mesleki gelişim programları aracılığı ile geliştirerek öğrencilerine daha faydalı olmaktadır.

Öte yandan öğretmenlerin mesleki gelişimleri yalnızca Millî Eğitim Bakanlığına bağlı mesleki gelişim programları ya da kendi bireysel çabaları ile mümkün değildir. Aynı zamanda görev yaptıkları okullardaki yönetici kadrosunun da öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkı sunmak ya da en azından

desteklemek durumundadır. Bununla birlikte 2019'un son günlerinde ortaya çıkan, Mart 2020'den bu yana ülkemizde de görülen Covid-19 pandemisi nedeniyle tüm sektörler olduğu gibi eğitim sektörü de sektöre uğramış ve uzaktan eğitime geçilmiştir. Hal böyle olunca eğitim sektörünün üç paydaşı, okul yöneticileri, öğretmenler ve öğrenciler fiziki olarak birbirinden ayrılmıştır. Bu durum, öğretmenlerin öğrencilerine daha faydalı olmak için çareler üretmek üzere kişisel gelişimlerine odaklanmalarını gerekli kılmıştır. Okul yöneticileri ise öğrencilerin bu süreçten olumsuz etkilemesini engellemek üzere öğretmenlerin kişisel gelişimleri için devreye girmek durumundadır. Bu bağlamda bu çalışmada öğretmenlerin mesleki gelişimlerinde okul yöneticilerinin rolünün Covid-19 süreci bağlamında ele alınması amaçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgular, her beş öğretmenden ikisinin Covid-19 sürecinin mesleki gelişimini yavaşlattığını düşündüğünü, her beş öğretmenden birinin meslektaşları ve okul yönetimi ile iletişim problemi yaşadığını, her iki öğretmenden birinin motivasyon kaybı yaşadığını, her dört öğretmenden üçünün sürecin kişisel gelişimine odaklanmasını sağladığını ve her dört öğretmenden birinin sürecin öğretmenler ve okul yönetimi arasındaki bağı kopardığını düşündüğünü göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin, okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rolünün alt boyutlarına ilişkin görüşlerinin de kararsızlık düzeyinde olduğu, dolayısıyla okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki rolü konusunda net bir fikirlerinin olmadığı görülmektedir. Bu durum, Covid-19 süreci bağlantılı konularda da öğretmenlerin okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki rolü üzerinde anlamlı bir farklılık meydana gelmemesine neden olmuştur.

## 5. ÖNERİLER

Sonuç olarak Covid-19 sürecinin öğretmenler için okul yöneticilerinin öğretmenlerin mesleki gelişimindeki rolü üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını, ayrıca öğretmenlerin okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri üzerindeki etkisi konusunda da kararsız kaldıkları görülmektedir. Buradan hareketle öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla faydalı olabilmek güdüsü ile hareket ederek okul yöneticilerinin tavrına bakmaksızın mesleki açıdan kendilerini geliştirmeleri gerektiğini söyleyebiliriz.

## KAYNAKÇA

- AKDAĞ, M. (2010). *Örgütsel açıdan insan kaynakları yönetimi ve halkla ilişkiler*. İstanbul: Literatür Yay.
- ALTUN, T. & VURAL, S. (2012). Bilim ve Sanat Merkezi'nde (BİLSEM) görev yapan öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişim ve okul gelişimine yönelik görüşlerinin değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 152-177.
- ANTONIU, E. (2010). Career planning process and its role in human resource development. *Annals of the University of Petroşani, Economics*, 10(2), 13-22.
- AYRA, M. & KÖSTERELİOĞLU, İ. (2015). Öğretmenlerin yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin mesleki öz yeterlilik algıları ile ilişkisi. *e-Journal of NWSA*, 10(1), 17-28.
- CHERAMİE, R. A. (2014). Improving Career Development in Students by Developing Job Analysis Skills. *Journal in Higher Education*, 49, 49-54.
- ÇALIK, T. & EREŞ, F. (2006). *Kariyer yönetimi tanımlar kavramlar ilkeler*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- DE VOS, A. & CAMBRE, B. (2017). Career management in high-performing organizations: a set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518.
- DOLGUN, U. & AKGEYİK, T. (2012). Performans değerlendirme. *İnsan Kaynakları Yönetimi* (s. 165-190). Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- EKONOMİK İŞBİRLİĞİ VE KALKINMA ÖRGÜTÜ (ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT, [OECD]) (2010). *Teachers' Professional Development, Europe in International Comparison*. EU Productions.
- ERDİL, O., ALPKAN, L. H. & BİBER, L. (2004). İnsan kaynakları uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişkileri araştırmaya yönelik bir inceleme. *DEÜ İİBF Dergisi*, 19(2), 101-122.
- GÜNEY, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- GÜRBÜZ, S. & ŞAHİN, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- KARA, M. (2018). *Okul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme rolleri. İstanbul ili Kağıthane ilçesi örneği*. Yüksek lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- KANTEN, S. (2012). Kariyer uyum yetenekleri ölçeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16), 191-205.
- KILIÇ, G. & ÖZTÜRK, Y. (2009). Kariyer yönetimi: Beş yıldızlı otellerde bir uygulama. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 45-60.
- KOZAK, M. A. (2009). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- McKENZIE, S., COLDWELL-NEILSON, J. & PALMER, S. (2017). Informing the career development of It students by understanding the ircareer aspiration sandskill development actionplans. *Australian Journal of Career Development*, 26(1), 14-23.
- ÖZMUSUL, M. (2011). Öğretmenlerin mesleki gelişimi: İrlanda, Litvanya ve Türkiye incelenmesi. *e-Journal of NWSA*, 6 (1), 394-405.
- SEFEROĞLU, S. S. (2004). Öğretmen Yeterlilikleri ve Mesleki Gelişim, *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58.
- YAYLACI, A. F. (2013). Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine ilişkin yaklaşım sorunu. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Özel Sayı*, 25-40.
- YILMAZ, H. & KOCASARAÇ, H. (2010). Hizmet İçi Öğretmen Eğitiminde Yeni Bir Yaklaşım: Yenilikçi Öğretmenler Programı ve Değerlendirmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(3), 51-64.
- YÜKSEL, İ. & ADIGÜZEL, A. (2012). Öğretmenlerin okul temelli mesleki gelişim modeline ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Mukaddime*, 6 (1), 17-134.