



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ



Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

TEMEL EĞİTİM OKUL MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ GELİŞİM DENEYİMLERİ

Kerim ARI
ORCID: 0000-0001-9704-6205

Danışman
Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
ORCID: 0000-0001-5697-5120

Konya – 2025

ÖN SÖZ

Eğitim hayatım boyunca her koşulda arkamda duran ve dualarını hep hissettiğim canım annem ve babama, çalışmam boyunca anlayışı ve hoşgörüsü ile her zaman yanımda olan sevgili eşim Fatma ARI'ya teşekkür ederim. “Baba, yine mi ders çalışacaksın?” sorusunu sıklıkla yönelten ve onlarla geçireceğim zamandan birazını çaldığım kızım Emine ve oğlum Hasan Emir'e sevgilerimi sunuyorum.

Bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren, desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Prof. Dr. Mustafa YAVUZ'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim boyunca katkılarından dolayı bölüm hocalarım Prof. Dr. Ercan YILMAZ'a, Prof. Dr. Ali ÜNAL'a, Prof. Dr. Atila YILDIRIM'a, Prof. Dr. Yüksel ÖZDEN'e, Doç. Dr. Gökhan ÖZASLAN'a teşekkür ederim.

Çalışmama veri toplama sürecinde destek olan okul müdürü meslektaşlarıma, motivasyonumuzun düştüğü zamanlarda karşılıklı olarak birbirimizi cesaretlendirdiğimiz yüksek lisans dönem arkadaşım Kürşat DEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Kerim ARI
Temmuz 2025

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar	v
TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU	vi
BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ	vii
KISALTMALAR	viii
ÖZET	ix
ABSTRACT	x
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Araştırmanın Amacı	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Sayıtlar	5
1.5. Sınırlılıklar.....	6
1.6. Tanımlar	6
2. ALAN YAZIN	7
2.1. Yönetim	7
2.2. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi	8
2.3. Okul Müdürü	9
2.3.1. Okul Müdürünün Sorumluluk ve Görevleri	10
2.3.2. Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Yeterlikler.....	11
2.3.3. Türkiye’de Okul Müdürü Seçme ve Yetiştirme	15
2.4. Mesleki Gelişim	17
2.4.1. Mesleki Gelişimin Teorik Temelleri	18
2.4.2. Mesleki Gelişim Modelleri.....	20
2.4.3. Etkili Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Özellikleri	21
2.4.4. Mesleki Gelişimi Etkileyen Faktörler	21
2.4.5. Mesleki Gelişimde Hizmet İçi Eğitim.....	23
2.5. İlgili Araştırmalar	25
3. YÖNTEM	29
3.1. Araştırmanın Modeli	29
3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu.....	30
3.3. Veri Toplama Araçları.....	31
3.4. Verilerin Toplanması.....	32
3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği.....	33

3.6. Verilerin Analizi.....	35
4. BULGULAR	37
4.1. Mesleki Gelişimde Anlam.....	37
4.2. Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı	39
4.3. Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler	41
4.4. Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular	44
4.5. Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları.....	46
4.6. Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler	49
4.7. Mesleki Gelişimin Katkıları	54
4.8. Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri	58
4.9. Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim.....	61
4.10. Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler	65
5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	68
5.1. Tartışma ve Sonuç	68
5.2. Öneriler.....	97
KAYNAKLAR.....	101
EKLER.....	115

TABLÖLAR

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri	30
Tablo 2. Mesleki Gelişimde Anlam.....	37
Tablo 3. Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı.....	39
Tablo 4. Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler	41
Tablo 5. Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular	44
Tablo 6. Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları.....	46
Tablo 7. Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler.....	49
Tablo 8. Mesleki Gelişimin Katkıları	54
Tablo 9. Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri	58
Tablo 10. Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim	63
Tablo 11. Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler	65

TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU

Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişim Deneyimleri başlıklı tez çalışmamın toplam **128** sayfalık kısmına ilişkin, 7/07/2025 tarihinde tez danışmanım tarafından **Turnitin** adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı **%12** olarak belirlenmiştir.

Uygulanan filtrelemeler:

1. Tez çalışması orijinallik raporu sayfası hariç
2. Bilimsel etik beyannamesi sayfası hariç
3. Önsöz hariç
4. İçindekiler hariç
5. Simgeler ve kısaltmalar hariç
6. Kaynaklar hariç
7. Alıntılar dahil
8. 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Necmettin Erbakan Üniversitesi Tez Çalışması Orijinallik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim ve tez çalışmamın, bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranının (%30) altında olduğunu ve intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

7/07/2025

Kerim ARI

Prof. Dr. Mustafa YAVUZ

BİLİMSEL ETİK BEYANNAMESİ

Bu tezin tamamının kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar tüm aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez hazırlama kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını ve bu kaynakların kaynaklar listesine eklendiğini beyan ederim.

7/07/2025

Kerim ARI

KISALTMALAR

BEP	: Bireyselleştirilmiş Eğitim Planı
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
CİMER	: Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi
EBYS	: Elektronik Belge Yönetim Sistemi
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Millî Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MYS	: Muhasebe Yönetim Sistemi
ÖBA	: Öğretmen Bilişim Ağı
ÖRAV	: Öğretmen Akademisi Vakfı
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
YÖGEP	: Yönetici Geliştirme Programı

ÖZET

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

TEMEL EĞİTİM OKUL MÜDÜRLERİNİN MESLEKİ GELİŞİM DENEYİMLERİ

Kerim ARI

Değişim ve dönüşümün çok hızlı olduğu günümüzde eğitim kurumlarından beklentiler de değişmektedir. Eğitim kurumlarının bu beklentilere cevap verebilmesi, değişim ve dönüşüme ayak uydurabilen eğitim çalışanlarının varlığı ile mümkün hale gelebilir. Bu yüzden özellikle okulların üst yöneticisi konumunda bulunan okul müdürlerinin mesleklerini etkin ve verimli sürdürebilmeleri için gelişimlerine önem vermeleri gerekmektedir. Bu bağlamda okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile ilgili görüşlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu araştırmanın amacı temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik görüşlerinin tespit edilmesidir. Bu doğrultuda araştırmada nitel araştırma metodolojisi takip edilerek bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Araştırma grubunda 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Konya ili Meram, Selçuklu ve Karatay ilçelerindeki temel eğitim okullarında görev yapan 16 okul müdürü bulunmaktadır. Çalışma grubu seçilirken ölçüt örnekleme ve maksimum çeşitlilik örnekleme yaklaşımları tercih edilmiştir. Araştırmada veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmış, verileri analiz etmede içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen veriler mesleki gelişimde anlam, mesleki gelişimde sorumluluk paylaşımı, mesleki gelişimde kaynaklar ve faaliyetler, mesleki gelişimde ihtiyaç duyulan alan ve konular, mesleki gelişimde motivasyon kaynakları, mesleki gelişimde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkenler, mesleki gelişimin katkıları, mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri, öğretmen olarak mesleki gelişim, etkili mesleki gelişim için öneriler şeklinde on tema altında toplanmıştır. Sonuç olarak okul müdürleri için mesleki gelişim sürekli yenilenme, bilgi beceri gelişimi, deneyim paylaşımı, hizmet içi eğitim anlamlarına gelmektedir. Okul müdürleri mesleki gelişim sorumluluğunu öncelikle kendilerinde görmekte ancak kurumsal desteğe de ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürleri mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitimler, sosyal medya, meslektaşlar gibi kaynaklardan faydalanmakta; yüz yüze hizmet içi eğitimler, uzaktan hizmet içi eğitimler, uluslararası projeler gibi faaliyetlere katılmaktadır. Teknolojik yeterlikler, yönetim ve liderlik becerileri, iletişim becerileri konularında gelişime ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için motivasyon kaynakları içsel olarak kendini geliştirme ve öğrenme isteği, mesleğe duyulan sevgi ve bağlılık, ihtiyaç hissetme; dışsal olarak ise öğrenci-veli-öğretmen beklentileri, takdir edilme, kurumsal katkı şeklindedir. Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini teknolojik gelişmeler, eğitim programlarının çeşitliliği, kaynaklara erişim kolaylığı kolaylaştırmaktayken; iş yoğunluğu, aile ve sosyal hayat dengesi, eğitimlerde sınırlı kontenjanın olması ise zorlaştırmaktadır. Mesleki gelişim etkinlikleri okul müdürlerine bireysel olarak liderlik ve yönetim yetkinliği, bilgi ve becerilerin gelişimi, farklı bakış açıları kazanma, kurumsal olarak bilgi beceri paylaşımı ve öğretmen gelişimi, okula yansıtma ve okulun değişimi, eğitim kalitesinin artması şeklinde katkılar sunmaktadır. Okul müdürleri, yöneticilik görevlerinin yanı sıra öğretmenlikle ilgili de mesleki gelişimlerini sürdürmektedir. Okul müdürlerince etkileşimli ve uygulamalı, katılımcılar arası iş birliğinin olduğu, nitelikli eğitici tarafından verilen eğitimler faydalı görülmektedir. Etkili mesleki gelişim için özendirici uygulamalar yapılarak gelişimin teşvik edilmesi, ihtiyaç ve isteklere yönelik eğitimler yapılması, eğitimcilerin nitelikli ve uzman olması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Mesleki gelişim, Hizmet içi eğitim, Okul müdürü.

ABSTRACT

Necmettin Erbakan University, Graduate School of Educational Sciences
Department of Educational Sciences
Education Management Program
Master Thesis

PROFESSIONAL DEVELOPMENT EXPERIENCES OF BASIC EDUCATION SCHOOL PRINCIPALS

Kerim ARI

In today's world of rapid change and transformation, expectations from educational institutions are also changing. The ability of educational institutions to respond to these expectations can only be possible with the presence of educational staff who can keep up with change and transformation. For this reason, school principals, who are the top managers of schools, need to give importance to their development in order to continue their profession effectively and efficiently. In this context, it is important to know the opinions of school principals about their professional development. The aim of this research is to determine the opinions of basic education school principals about their professional development. In this direction, qualitative research methodology was followed and holistic multiple case design was used in the study. In the research group, there are 16 school principals working in basic education schools in Meram, Selçuklu, Karatay districts of Konya province in the 2024-2025 academic year. Criterion sampling and maximum diversity sampling approaches were preferred when selecting the study group. In the study, data were collected through a semi-structured interview form and content analysis method was used to analyse the data. The data obtained as a result of the analyses were grouped under ten themes: meaning in professional development, sharing responsibility in professional development, resources and activities in professional development, areas and subjects needed in professional development, sources of motivation in professional development, facilitating and complicating factors in professional development, contributions of professional development, reasons why professional development activities are considered useful, professional development as a teacher, suggestions for effective professional development. As a result, professional development for school principals means continuous renewal, knowledge and skill development, experience sharing, in-service training. School principals see the responsibility of professional development primarily in themselves, but they also need institutional support. School principals utilise resources such as in-service trainings, social media, colleagues for their professional development; they participate in activities such as face-to-face in-service trainings, distance in-service trainings, international projects and they need development in technological competences, management and leadership skills, communication skills. The motivation sources of school principals for their professional development are intrinsically self-development and learning desire, love and commitment to the profession, feeling of need; externally, student-parent-teacher expectations, appreciation, institutional contribution. While technological developments, diversity of training programmes, ease of access to resources facilitate the professional development of school principals; workload, family and social life balance, limited quota in trainings make it difficult. Professional development activities contribute to school principals individually in the form of leadership and management competence, development of knowledge and skills, gaining different perspectives; institutionally in the form of knowledge and skill sharing and teacher development, reflection on the school and change of the school, and increase in the quality of education. In addition to their managerial duties, school principals also continue their professional development related to teaching. School principals find interactive and practical trainings, in which there is cooperation among participants and provided by qualified trainers useful. For effective professional development, it is recommended that development should be encouraged through incentive practices, trainings should be organised according to needs and requests, and trainers should be qualified and expert.

Keywords: Professional development, In-service training, School principal.

BÖLÜM 1

1. GİRİŞ

Bu bölümde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın sayıtları, araştırmanın sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüz dünyasında teknolojik gelişmeler nedeniyle değişim ve dönüşümler çok hızlı meydana gelmekte, insanlar bu duruma ayak uydurma konusunda zorlanmaktadır. Bu değişim ve dönüşüm içerisinde zorlukların üstesinden gelmek, yenilikleri takip etmeyi ve gelişime açık olmayı zorunlu kılmaktadır. Her alana yayılmış durumda olan değişim insanların çalışma hayatlarında da kendini göstermiştir Çalışma alanlarında etkili ve verimli olmak isteyen bireylerin değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmeleri için bazı niteliklere sahip olmaları beklenmektedir. Bu nitelikleri kazandırmada en önemli görev eğitime düşmektedir (Karagöz, 2003). Bu yüzden insanların hizmet öncesi eğitimleri ne kadar önemli ise meslek hayatındaki eğitimleri, bireysel ve mesleki gelişimleri de aynı derecede önemli hale gelmiştir. Örgütlerin de değişen dünya koşullarına ayak uydurabilmesi ve varlıklarını devam ettirebilmesi için çalışanlarının gelişimine önem vermesi gerekmektedir.

Herhangi bir öğrenim kurumundan mezun olan bireyin sahip olduğu birikim, meslek hayatı boyunca başarı, istikrar ve verimliliğin sürekli sağlanması için yeterli değildir (Gebel ve Bozkurt, 2021). Kamu görevlileri de hizmet öncesi eğitimle kazandıkları bilgi ve becerilerle meslek hayatlarını etkin ve verimli sürdüremezler. İşlerini etkin ve verimli yapabilmeleri kendilerini geliştirmelerine bağlıdır. Tam da burada hayat boyu öğrenme faaliyetleri karşımıza çıkmaktadır. Mesleki gelişim için eğitim yaşam boyu devam etmelidir. Özellikle sermayesi insan olduğundan eğitim yöneticiliği görevini yerine getiren bireyler de çağın gereklerine ayak uydurmak için kendilerini sürekli geliştirmek zorundadır. Ancak, okul müdürlerinin mesleki gelişimine yönelik uygulamalar; içerik, süreklilik ve etkililik açısından çeşitli yetersizlikler içerebilmektedir. Bu da eğitimde kaliteyi olumsuz etkileyen önemli bir sorun alanı olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim sisteminin temelini okullar oluşturmaktadır (Açıkalın, 2016). Okullarda öğrencilere kişisel, ailevi, kurumsal ve sosyal yaşama dair roller öğretilerek onların çok yönlü gelişimlerinin sağlanması amaçlanmaktadır. Eğitim sisteminin en temel örgütlenmesi olan okullarda bu amaçların gerçekleştirilebilmesi ve eğitim niteliğinin artırılması personel

niteliğiyle doğrudan bağlantılıdır. Nitelikli personel ise işini iyi yapan, bilgi ile yaşamayı öğrenen, kendini sürekli geliştiren çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Rauth ve Bowers, 1986). Bunun için öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Bu noktada mesleki gelişim faaliyetlerine katılmak hayati öneme sahiptir. Özellikle de eğitim kurumunu belirlenen amaçlara ulaştırmada en büyük sorumluluk sahibi olan okul müdürlerinin kendilerini mesleki açıdan geliştirmelerinin okul sistemine her yönüyle büyük katkıları olacaktır. (Polat vd., 2018). Ne var ki, okul müdürlerinin mesleki gelişim faaliyetlerine ne ölçüde ve hangi nitelikte katıldıkları, bu faaliyetlerden elde ettikleri deneyimlerin ne düzeyde etkili olduğu, literatürde derinlemesine incelenmemiştir. Bu durum, okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerinin sistematik biçimde ortaya konulması ihtiyacını doğurmaktadır.

Günümüz okullarında eğitim ve öğretim, öğrencilerin eleştirel düşünme, karmaşık konularda uzmanlaşma, iş birliği, problem çözme, etkili iletişim, öz yönetim gibi 21. yüzyıl becerilerini geliştirebilir nitelikte olmalıdır (Darling-Hammond vd., 2017). Öğrencilerin 21. yüzyıl becerileri ile donanmasını sağlamak ve eğitimde verimi artırmak için sürekli yeni yöntem ve teknikler denenmektedir. Özellikle de ülkemizde reform adı altında çok sık değişiklikler yapılmaktadır. Bu yüzden eğitim personellerinin çalışma ortamları ve çalışma şartları farklılaşmakta; öğrenci, veli gibi okulun diğer paydaşlarının da eğitimden beklentileri değişiklik gösterebilmektedir. Bu durumda okul müdürlerinin de bu beklentilere cevap verebilmesi, değişen çalışma ortamı ve şartlarına uyum sağlayarak yapılan yeniliklerin amaçlarının gerçekleşmesine hizmet edebilmeleri için kendilerini güncel tutmaları gerekmektedir. Ancak hızlı değişim sürecinde, okul müdürlerinin bu beklentileri karşılayabilecek gelişim fırsatlarına erişimi sınırlı kalabilmekte, bu da kurumların yenilikleri uygulama kapasitesini düşürebilmektedir.

Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarındaki kaynakları etkin ve verimli şekilde kullanarak okulları belirli eğitsel amaçlara taşımak ve personel, öğrenci, eğitim ve öğretim hizmetleri ile okul işletmesini sağlamak gibi görevlerinin yanı sıra öğretmenlerin mesleki gelişimlerini iyileştirmek, öğretmenlerin nitelikli eğitim verebilmelerini sağlamak gibi sorumlulukları da bulunmaktadır (Kasalak, 2020). Kendi mesleki gelişimin tam anlamıyla yerine getiremeyen okul müdürünün öğretmenlerin mesleki gelişimine sağlayacağı katkı sınırlı olacaktır. Okullarda mesleki gelişimin yaygınlaşması ancak okul müdürünün liderliği ile mümkün hale gelebilir (Evans, 2014). Bu yüzden öğretmenin mesleki gelişimini amaçlayan bir okul müdürü öncelikle kendi gelişimine yatırım yapmalıdır. Bu bağlamda okul müdürlerinin

kişisel ve profesyonel gelişim süreçlerine ilişkin deneyimlerinin anlaşılması, hem yönetsel başarıyı hem de okulun genel işleyişini doğrudan etkileyecek bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Okul başarısında en büyük pay okul müdürüne aittir (Buluç, 2009). Başarılı okul arayışları ve toplumun eğitimden beklentilerin artması eğitim kurumları üzerinde çeşitli baskılar oluşturmuştur. Okul yöneticilerinden beklenenler de çeşitlenmiş, okul yöneticisinin kendini geliştirmesi ve yeniliklere ayak uydurması zorunlu hale gelmiştir. Günümüz okul müdürlerinin geleneksel yapıyı sürdürmekten ziyade yönetim konusunda uzmanlık bilgisine sahip olmaları; mevcut mevzuatın uygulayıcısı olmaktan daha ziyade yetkilendirici, katılımcı, dönüştürücü, kolaylaştırıcı ve öğretici bir lider olmaları gerekmektedir (Kılınç ve Receptoğlu, 2014). Bununla birlikte okul müdürlerinin vizyon oluşturma ve hedef belirleme, çalışanları motive etme, karar verme, problem çözme, iletişim, iş birliği gibi konularda da yetkin olmaları beklenmektedir (Gürbüz vd., 2013) Bu beklentilere cevap verebilmek ve başarılı okullar oluşturabilmek için okul müdürlerinin öz güveni yüksek ve kendini geliştirmiş bireyler olması gerekmektedir.

Ülkemizde okul yöneticileri mevcut durumda herhangi bir hizmet öncesi eğitim almadan göreve başlamakta öğretmenlikten gelen sınırlı tecrübeleriyle görevlerini yapmaya çalışmaktadır. Hizmet öncesi okul yöneticilerinin herhangi bir eğitim almamaları, okul yöneticilerinin gerekli bilgi ve donanım olmadan görev yapmalarına sebep olmaktadır. Bu yüzden okullarda çeşitli sıkıntılar doğabilmektedir. Bu durum okul müdürlerinin yöneticilik konusunda gerekli bilgi ve becerilerle donanmak için mesleki gelişim faaliyetlerine katılmalarını daha da önemli hale getirmektedir. Hizmet sürecinde ise Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul yöneticilerine yönelik mahallî, merkezî ve uzaktan hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Bu faaliyetler mahalli, merkezi ve uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri şeklinde olabilmektedir. Bununla birlikte okul yöneticileri son yıllarda bilgi teknolojilerine erişimdeki kolaylık nedeniyle mesleki gelişimlerini informal yollarla da gerçekleştirebilmektedir (Polat vd., 2018). Ancak bu gelişim faaliyetlerinin okul müdürlerinin ihtiyaçlarına ne ölçüde cevap verdiği, uygulamada ne kadar işlevsel olduğu tartışmalıdır. Bu durum da sistemdeki önemli bir boşluğu ve araştırma ihtiyacını göstermektedir.

Okul müdürlerinin değişim ve yeniliklere ayak uydurabilmelerinde onların kişisel çabalarının yanı sıra planlı ve programlı hazırlanmış mesleki gelişim etkinliklerine katılmaları önemlidir. Okul müdürlerinin alanlarında derinleşmesi, alanlarıyla ilgili güncel gelişmeleri

izleyebilmesi, kendilerini geliştirerek yöneticisi olduğu okulu daha iyi noktalara taşıyabilmesi sürekli mesleki gelişim etkinliklerine katılmasıyla mümkün hale gelebilir (Reese, 2010). Bütün bunlar düşünüldüğünde okul müdürlerinin katılmış oldukları mesleki gelişim etkinlikleri ile ilgili görüşlerinin bilinmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda araştırmanın temel problem cümlesi olarak “Temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimleri nelerdir?” sorusu belirlenmiştir. Bu soruya dayalı olarak aşağıdaki alt araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1. Mesleki gelişim kavramı okul müdürleri için neyi ifade etmektedir?
2. Okul müdürleri mesleki gelişimlerinden kimi sorumlu tutmaktadır?
3. Mesleki gelişim için hangi kaynaklardan faydalanılmakta, ne tür faaliyetlere katılım sağlanmaktadır?
4. Mesleki gelişim için en fazla ihtiyaç duyulan alan ve konular nelerdir?
5. Mesleki gelişim faaliyetlerine katılımdaki motivasyon kaynakları nelerdir?
6. Mesleki gelişimde katkısı olduğu düşünülen ve mesleki gelişimi zorlaştırdığı düşünülen faktörler nelerdir?
7. Mesleki gelişim konusunda katılım sağlanan faaliyetlerin yöneticisi olunan kuruma ve bireysel gelişime katkıları neler olmuştur?
8. Mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri nelerdir?
9. Okul müdürleri asıl mesleği olan öğretmenlikle ilgili mesleki gelişimlerini devam ettirmekte midir?
10. Mesleki gelişim etkinliklerinin geliştirilmesine yönelik öneriler nelerdir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, temel eğitim düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik görüşlerinin tespit edilmesidir. Araştırmada, okul müdürlerinin mesleki gelişim kavramına yükledikleri anlam, bu gelişim sürecine yönelik sorumluluk algıları, faydalandıkları kaynaklar, katıldıkları faaliyet türleri, en çok ihtiyaç duydukları alanlar, gelişimi kolaylaştıran ya da engelleyen faktörler ve bu faaliyetlerin bireysel ve kurumsal düzeydeki etkileri ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında, okul müdürlerinin öğretmenlik mesleğine yönelik mesleki gelişimlerini sürdürüp sürdürmedikleri ile mesleki gelişim faaliyetlerine ilişkin geliştirme önerilerine de odaklanılmaktadır. Bu sayede, hızlı değişen eğitim ortamında okul müdürlerinin karşılaştıkları mesleki gelişim ihtiyaçlarının daha iyi anlaşılması, mevcut uygulamaların yeterliliğinin sorgulanması ve gelecekte daha etkili mesleki gelişim modellerinin oluşturulmasına katkı sağlanması hedeflenmektedir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Hızla değişen dünyada eğitim kurumlarından beklenen görevler farklılaşmaktadır. Eğitim kurumlarında öğretmen ve yöneticilerden beklenen rol ve sorumluluklar da bu değişimler nedeniyle çeşitlenerek artmaktadır. Üstlerine düşen görevi başarılı bir şekilde yerine getirecek nitelikli eğitimciler ve eğitim yöneticileri yetiştirilmesi eğitim sisteminin başarıya ulaşması için bir gerekliliktir (Özoğlu, 2010). Okul yöneticilerinin eğitimi ve yetiştirilmesi örgütsel verimlilik için de oldukça önemlidir. Mesleki açıdan yetişmiş bir okul müdürü yönetimde gerekli olacak bilgi ve becerileri kazanmış olduğundan örgütsel verimliliğin ve etkililiğin artmasına büyük katkı sağlayacaktır. Okul müdürlerinin yetiştirilmesi ve çağın bilgi ve becerileriyle donanmaları ancak mesleki gelişim faaliyetlerine etkin bir katılımı mümkündür. Okul yöneticileri için mesleki gelişim yaşamlarının tam ortasında yer almalıdır. Çünkü birer eğitim ajanı olarak görülen okullarda eğitim öğretim niteliğinin artması için mesleki gelişim önemli bir değişken olarak görülmektedir (Ingvarson ve Meiers, 2005).

Dünyadaki değişim ve dönüşümün çok hızlı olması nedeniyle mesleki gelişim bütün iş kollarında olduğu gibi eğitim kurumlarının da odak noktası haline gelmiştir. Eğitimciler için sürekli öğrenmek, özellikle mesleki anlamda her geçen gün kendilerini yenilemek, bir adım daha ileri gitmek zorunluluk haline gelmiştir. Mesleki gelişime önem verilmemesi durumunda yenilikleri mesleğe yansıtamama, mesleki tükenmişlik ve meslekte başarısız olma duygusu gibi olumsuzluklar yaşanma ihtimali oldukça yüksektir. Eğitimin niteliğini artırıcı etkisi düşünüldüğünde mesleki gelişim üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu yüzden okul yöneticilerinin mesleki gelişim konusunda algılarının belirlenmesinin, mesleki gelişim faaliyetlerinin planlanması ve geliştirilmesi sürecine önemli katkıları olacaktır. Bu bağlamda bu araştırma mesleki gelişim faaliyetlerinin; faydalı olup olmadığı, faaliyetlerin olumsuz ve olumlu yönlerinin belirlenmesi, faaliyetlerin mesleki gelişimde ne derece etkili olduğu, süreçteki problemlerin tespiti gibi durumlar için önemli katkılar sunacaktır. Mesleki gelişim faaliyetlerinin niteliğinin arttırılmasında da yetkili makamlara öneri niteliğinde olacaktır. Diğer yandan alan yazındaki araştırmaların çoğunun öğretmenlerin mesleki gelişimleri ile ilgili olduğu, okulda en önemli görevi yürüten okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile ilgili araştırmaların sayısının oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın alan yazındaki bu boşluğu doldurmada da katkısı olacaktır.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmanın sayıtları şunlardır:

1. Okul müdürlerinin grmelere gönüllü olarak katıldıkları,
2. Okul müdürlerinin grme sırasında içtenlikle ve doğru cevap verdikleri,
3. Temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine ilişkin grlerinin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan grme sorularının veri toplama konusunda yeterli olduğu varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları Şunlardır:

1. Araştırma 2024-2025 eğitim ğretim yılında toplanan verilerle sınırlıdır.
2. Araştırmada verilerin elde edilmesi kullanılacak grme formundaki sorular ve grmelerden elde edilen cevaplarla sınırlıdır.
3. Araştırma Konya ili Meram, Selçuklu ve Karatay ilçesinde görev yapan temel eğitim okul müdürlerinin grleriyle sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Mesleki Gelişim: Mesleki gelişim öğrencilerin başarılarını sağlamak amacıyla eğitimcilerin meslekteki bilgi, beceri ve davranışlarını iyileştirmeye dönük süreç ve etkinliklerdir (Guskey, 2003).

Deneyim: Bir kimsenin belirli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamıdır (TDK, 2024).

Yaşam Boyu ğrenme: Bireyin yaşam boyu kullanacağı bilgi, beceri ve yeterliklerini kişisel, toplumsal ya da mesleki boyutta ilerletmeyi hedefleyen öğrenme etkinliklerin tamamıdır (etinkaya vd., 2019).

BÖLÜM 2

2. ALAN YAZIN

Bu bölümde konuyla ilgili literatür incelemesi yapılarak araştırma konusuyla ilgili temel bilgilere ve okul müdürlerinin mesleki gelişimlerine ilişkin daha önce yapılmış olan araştırmalara yer verilmiştir.

2.1. Yönetim

Yönetim kavramının insanlık tarihinin başladığı günden itibaren var olduğu söylenebilir. Çünkü belirli amaçlara ulaşmak için bir araya gelmiş insan grubunun olduğu her yerde yönetimden bahsetmek mümkündür. Güncel Türkçe Sözlüğünde yönetimin anlamına bakıldığında “yönetmek işi, idare” anlamlarına geldiği görülmektedir. Koçel (2011) başkaları vasıtasıyla iş görmek olarak tanımlanan yönetimin sosyal bir faaliyet olduğuna vurgu yapmıştır. Eren (2016) ise yönetimi başta insan olmak üzere maddi kaynakları ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve bu kararları uygulama süreci olarak tanımlamıştır. Bütün bunlardan hareketle yönetim; planlama, örgütleme, liderlik ve kontrol fonksiyonları yardımıyla eldeki kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak belirlenen amaçlara ulaşma sürecidir denilebilir (Şahin, 2021).

Günlük yaşantımızda birçok etkinliğimizi düzenlerken yönetim davranışında bulunuruz. Bu yönetsel etkinliklerin bir kısmı bireyin tek başına yürütebileceği türden faaliyetleri içerirken, bazıları basit insan toplulukları aracılığı ile yerine getirilebilmekte, bir kısmı ise ancak daha örgütlü yapılar aracılığı ile yerine getirilebilmektedir. Örgütlü yapılarda yönetim sürecinde hiyerarşi, güç, rekabet, kurumsal değerler, bireysel ve grup çatışmaları, iş bölümü ya da uzmanlaşma vardır. Bu örgütlerde yönetim her türlü kişisel farklılıklara ve çatışmalara rağmen iş görenlerin etkili bir şekilde davranışta bulunmalarını sağlayarak örgütü amacına götürmeye ve yaşatmaya çalışır (Seçkin, 2019). Yönetim biliminin bütün dallarında bu durum aynıdır. Bu bağlamda, yöneticiler, örgüt içinde dengeyi sağlamak ve ortak hedefler doğrultusunda bireyleri motive etmek için stratejik kararlar almalıdır. Etkili bir yönetim, sadece kuralların uygulanmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların yetkinliklerini geliştirmelerine ve kuruma olan bağlılıklarını artırmalarına da öncülük eder. Özellikle değişen ve gelişen dünya koşullarında, yönetimin esnek, yenilikçi ve katılımcı bir anlayışa sahip olması büyük önem taşımaktadır. Yönetimde iletişim, şeffaflık ve adaletin sağlanması, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini artırarak örgütün sürdürülebilir başarısına katkıda bulunur.

Sonuç olarak yönetim bilimi, bireylerin ve grupların etkin iş birliğiyle ortak hedeflere ulaşmasını sağlayan dinamik bir süreçtir. Bu süreç, sürekli gelişime açık bir anlayış gerektirir.

2.2. Eğitim Yönetimi ve Okul Yönetimi

Yönetimin alt dallarından birisi olan eğitim yönetimi genel yönetim biliminin eğitime ve eğitim örgütlerine uygulanmasını içerir. Eğitim yönetimi toplumun eğitim gereksinimlerini karşılamak üzere kurulan eğitim kurumlarını, önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek için etkili işletme, geliştirme ve yaşatma sürecidir (Başaran, 1989). Bursalıoğlu (2021) ise eğitim yönetimini bir ülkenin eğitim sistemini bir bütün olarak analiz ve sentez etmeyi amaçlayan disiplinler arası bir bilim dalı olarak tanımlamıştır. Ağırlık merkezini okul yönetimleri oluşturuyor gibi görünse de eğitim yönetimi, basit bir okul düzeyine inmekten çok bütün okulları kapsayan, eğitim sistemini bir bütün olarak analiz ve sentez etmeyi konu edinir ve toplumun eğitim sisteminin felsefesini, felsefenin dayandığı değerleri, amaç, politika, yapı ve görevlerini inceler; bunlara dayalı olarak eğitim yöneticisinin davranışını aydınlatmaya çalışır (Balcı, 2021).

Eğitim yönetimi kamu yönetiminin bir alt alanı olarak görünüyor olsa da eğitim işinin özgünlüğü sebebiyle amaç ve işlev açısından iş ve kamu yönetiminden ayrılmaktadır (Demirtaş, 2021). Eğitim yönetiminde amaç insan yetiştirmektir ve süreç sonunda ortaya çıkan ürün ise insan davranışları ile ilgilidir. Bu yüzden eğitim yönetiminin diğer örgüt yönetimlerinden ayıran kendine has özellikleri vardır. Eğitim yönetiminin insan davranışlarını değiştirmek istemesi, eğitim sistemi ve okulların toplumdaki birçok kişi tarafından formal veya informal olarak denetleniyor olması, toplumun eğitim sisteminden beklentisi ile ilgisinin dengeli olmaması, okul çalışanlarının da en az yönetici kadar eğitim görmüş olması nedeniyle yöneticinin çalışanları etkileme gücünün az olması, eğitim sistemindeki yöneticilerin tamamının asıl mesleğinin öğretmenlik olması ve bu durumun teknik yetkiyi zorlaştırması, eğitim yönetiminin okul öncesinden yükseköğretime kadar çeşitli kademelerde ve küçük köylerden büyük şehirlere kadar her alanda bulunuyor olması, eğitim sisteminin yetiştirdiği insanların başarılarını objektif olarak değerlendirmenin zor olması, eğitim kurumlarının çevrenin gereksinimlerini karşılamakla yükümlü olmasına karşın yönetimin merkezi sisteme bağlı olması, bu özelliklerden bazılarıdır (Demirtaş, 2021; Uçak, 2018).

Okullar eğitim sisteminin en temel yapı taşıdır. Okul eğitim sisteminin sınırında, uçta, ilk düzeyde, üretim amaçlı en somut örgütlenmesi ve en işlevsel parçasıdır (Açıkalın, 2016). Okul bir ülkenin gelişimi, kalkınması, ilerlemesi ile doğrudan ilgilidir. Toplum nazarında da

eğitim okulla özdeşleşmiş durumdadır. Alan yazında eğitim yönetimi ve okul yönetimi ifadeleri zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilir. Ancak bu yanlış bir tutumdur. Çünkü eğitim yönetimi okul yönetimine göre daha kapsamlıdır ve sosyal bilimlerdeki birçok gelişmeden etkilenen disiplinler arası bir çalışma alanıdır (Şişman ve Turan, 2004). Eğitim yönetimi okulları da kapsayan üst bir sistem konumundadır. Okul yönetimi bir bakıma eğitim yönetiminin daha sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasından oluştuğu gibi, okul yönetimi de yönetimin okula uygulanmasından oluşmaktadır (Bursalıoğlu, 2021).

Okul yönetimi okulu önceden belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için eldeki tüm madde ve insan kaynağının katkılarını birleştirerek etkili biçimde kullanmak, amaçlara dönük politika ve kararları uygulamak olarak ifade edilebilir (Demirtaş, 2021). Okul yönetiminde amaç eldeki tüm imkanların kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul yöneticisinin yetki ve sorumluluğu, okul yönetiminin önemini belirtir. Yönetimin çok yönlü tanımları yöneticiye çok çeşitli yetki ve sorumluluklar yüklemiş durumdadır. Bunlar okul yönetiminin değerini yükselttiği gibi önemini de artırmaktadır (Bursalıoğlu, 2021). Ülkemizde eğitim etkinlikleriyle meşgul olan okul ve diğer eğitim kurumlarının büyük bir kısmı devlet yönetimine bağlıdır. Özel sektör tarafından kurulup işletilen kurumlar devletin gözetimi ve denetimi altındadır. Bu nedenle devletin temel eğitim politikasını uygulamaya koymak da okul yönetiminin bir parçasıdır.

2.3. Okul Müdürü

Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak örgütteki madde ve insan kaynaklarını en verimli şekilde kullanmakla mümkün hale gelir. Bir örgüt olarak okullarda bu kaynakları verimli şekilde kullanmakta öncelikli sorumlu kişi okulun en üst yöneticisi konumunda bulunan okul müdürüdür. Okulda yöneticinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini bilmesiyle olanaklı hale gelebilir. Bu kavram ve süreçleri davranışa çevirebilmesi için okul müdürünün bu alanda akademik bir eğitim almış olması gerekir (Bursalıoğlu, 2021).

Eğitimden beklentilerin artması okul müdürleri üzerindeki baskıyı da artırmıştır. Okul müdürlerinin başarısı, okul çalışanlarını etkileyerek okulun amaçları doğrultusunda davranışlar sergilemelerini sağlama yeteneğine bağlıdır. Okul müdürlerinin okuldaki rutin işleri sürdürmenin yanında karşılaşılan sorunlara farklı yaklaşımlar sergileyebilmeleri; etkili iletişim, örgütsel öğrenme, personel geliştirme ve işi kolaylaştırma, motivasyon sağlama, ilgi, anlayış ve bilgi paylaşma konularında yeterli olmaları da onların nitelikli birer yönetici olmalarını

sağlamaktadır (Sezer ve Akan, 2018). Nitelikli okul müdürü de hem akademik hem de yönetsel becerilere sahip, vizyon sahibi bir lider olarak okulun sürdürülebilir başarısında kritik bir rol oynamaktadır.

2.3.1. Okul Müdürünün Sorumluluk ve Görevleri

Eğitim ve okul yöneticiliği öğrencilerin sınıflara yerleştirilmesi, ders araç gereçlerinin temini, öğrencilerin okula devamının sağlanmasından daha fazlasını gerektirmektedir. Eğitim öğretime verilen önemin artması, bilinçli aile sayısının çoğalması, eğitimin toplumun her bir kesimine ulaştırılması gibi etkenlerle eğitim yönetimi daha karmaşık bir hal almış, buna paralel olarak okul müdüründen beklenen görev ve sorumluluklar da çeşitlenerek artmıştır. Okul müdürünün teknik bilgiyle odasında oturarak okul yönetmesi de imkânsız hale gelmiştir. Özellikle akademik başarıya verilen önemin artması okul müdüründen beklenen roller içerisinde genelde öğretim liderliği, özelde ise eğitim programı yöneticiliği rollerini ön plana çıkarmıştır (Gümüşeli, 2024).

Okul müdürünün etkili okul yönetimi için doğrudan ve dolaylı olarak yerine getirmek zorunda olduğu çok sayıda görev ve bu görevlerle ilgili çeşitli sorumlulukları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları (Allan vd., 2005) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Standart işleyiş prosedür ve rutinleri oluşturma,
- Öğretmenleri öğretim sürecine odaklanmaktan uzaklaştıracak etki ve konulardan koruma,
- Öğretim sürecindeki rollerini daha etkin gerçekleştirebilmek için öğretmenlere gerekli materyal ve profesyonel gelişim desteği sağlama,
- Program, öğretim ve değerlendirme tasarlama ve uygulanması sürecine doğrudan katılma,
- Net anlaşılır hedefler koyarak okulun ilgisini bu hedeflere yöneltme,
- Güncel programdan, öğretim ve değerlendirme uygulamalarından haberdar olma,
- Bireysel başarıya önem verme ve ödüllendirme,
- Öğretmen ve öğrencilerle güçlü iletişim bağları kurma,
- Tüm paydaşlara karşı okulun sözcüsü ve savunucusu olma,
- Öğretmenler ve diğer işgörenlerin kişisel özellikleri konusunda farkındalık gösterme,

- Okul başarısına önemi yüceltirken, başarısızlıkları da kabullenme,
- Öğretmen ve diğer işgörelere bireysel ilgi gösterme ve programla ilgili sorunlarını çözümede onlara yol gösterme,
- Statükoya karşı aktif ve istekli biçimde meydan okuma, karşı koyma,
- Yeni ve zorlu yenilikler konusunda ilham verici ve öncü olma,
- Öğretim konusunda güçlü idealler ve inançları ifade edip uygulamaya koyma,
- Okul uygulamalarının etkinliğini ve onların öğrenme süreci üzerindeki etkilerini gözlemlenme,
- Hiç karşı koymadan rahatlıkla yeni bir durumun gerektirdiği liderlik davranışlarına uyum sağlama,
- Okul işleyişindeki gizli-örtük durumların farkında olma ve bu bilgiyi yeni ve potansiyel sorunları çözümede kullanma,
- Öğretmenler ve diğer işgörelenin en son kuramlar ve uygulamalardan haberdar olduğundan emin olma ve bu kuram ve uygulamaları tartışmayı okul kültürünün düzenli bir parçası görme.

2.3.2. Okul Müdürünün Sahip Olması Gereken Yeterlikler

Eğitim yönetiminin bir alt alanı olarak düşünülebilecek okul yönetimi her geçen gün daha önemli hale gelmektedir. Küreselleşme artan rekabet ortamı gün geçtikçe yoğunlaşmakta, nitelikli eğitim, akademik başarı gibi konularda beklentiler artmaktadır. Bu beklentilere cevap verebilmek okulların etkili bir şekilde yönetilmesiyle mümkündür. Çünkü bir okulun etkili yönetilmesi veya yönetilmemesi öğrenci başarısı üzerine doğrudan etki yapmaktadır (Gedikoğlu, 2015). Etkili okul yönetimi için de okul müdürünün bazı yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Yeterlik bireyin kendinden beklenen rollere uygun davranışlar sergilemesidir (Açıkalın, 2016). Yönetici yeterlikleri ise bir kurumun hedeflerine ulaşabilmesi adına yöneticilerin sahip olması gereken bilgi birikimi, beceri düzeyi ve tutumları kapsamaktadır (Yüksekli ve Okçu, 2022). Alan yazında genel olarak okul müdürlerinin sahip olması gereken dört temel yeterlik alanı olduğu görülmektedir. Bunlar kavramsal yeterlik, teknik yeterlik, insancıl yeterlik, teknolojik yeterlik şeklinde sıralanabilir (Demirtaş, 2021). Bu yeterliklerden teknik yeterlikler, insancıl yeterlikler ve kavramsal yeterlikler Katz (1974) tarafından ortaya konulan yeterlik alanlarıdır. Bu yeterlik alanlarının yanına zamanla yönetim anlayışlarında meydana gelen gelişmeler doğrultusunda teknolojik yeterlikleri de eklenmiştir.

Kavramsal Yeterlik

Kavramsal yeterlikler okulu bütünleyen tüm parçaları karşılıklı etkileşim içerisinde görebilme, eğitim alanındaki kuramsal gelişmeleri izleyebilme, kavrayabilme ve karşılaştığı örgün eğitim durumlarını bu kuramsal ve kavramsal bakış açısı ile değerlendirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Sevinç, 2017). Bu yeterlikler, yönetim, örgüt, insan davranışı ve eğitim felsefesi gibi alanlardaki kuramsal bilgiye dayanmaktadır. Aynı zamanda mantıklı düşünme, analitik beceri, tümevarım-tümdengelim ve akıl yürütme gibi bilişsel süreçleri de içerir. Katz (1974) 'a göre kavramsal beceriler, örgütün genel yapısı ile bölümler arasındaki ilişkileri görebilme yetisini temsil eder. Bu kapsamda araştırmaları yorumlama, ihtiyaçları belirleme, programları değerlendirme gibi yetkinlikler öne çıkar. Kavramsal yeterlikler, liderlerin planlama yapabilme, politika geliştirme ve uygulamaya koyma gibi stratejik görevlerde etkinliğini artırır. Ayrıca örgütsel yapıları analiz edebilme, değişimleri öngörme ve eğitimsel vizyon oluşturma becerilerini de kapsar. Alan yazından yararlanarak okul müdürleri için kavramsal yeterlikler Arslan ve Sevinç (2020) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

- Faaliyetleri planlama ve denetleme,
- Yöneticilik ve eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma,
- Araştırmaların mantıksal yorumlarını ve uygulamalarını yapma,
- Örgütün ve üyelerinin öncelikli ihtiyaçlarını belirleme,
- Etkili liderlik özellikleri gösterme,
- Örgüt ve üyeler için benimsediği beklentileri açıkça betimleme,
- Yöneticilikle ilgili derinlemesine bilgi sahibi olma,
- Özel durumlara uygun olan liderlik stillerini benimseme ve uygulama,
- Amaçlara ulaşmak için personelin grup olarak çalışmasını koordine etme,
- Kısa vadeli hedefler geliştirme.

Teknik Yeterlik

Teknik yeterlikler, yöneticilerin görevlerini yerine getirebilmek için sahip olması gereken teknik bilgi, beceri ve uygulama yetkinliklerini kapsar (Bursalıoğlu, 1991). Bu yeterlikler; örgütün finansmanı, yapısı, politikaları ve programları üzerinde etkili olmayı, belirli bir alandaki yöntem, süreç ve tekniklerin kullanılmasını içerir. Katz (1974), teknik becerileri uzmanlaşmış bilgiye, analitik yeteneğe ve ilgili araçları kullanma becerisine dayalı etkinlikler olarak tanımlar. Bu kapsamda iletişim kurma, ihtiyaçları belirleme ve kaynak yönetimi gibi alanlar öne çıkar. Okul yöneticileri açısından teknik yeterlikler; muhasebe, bütçe, bina bakımı,

ulaştırma, yiyecek hizmetleri gibi alanlarda profesyonel becerilere sahip olmayı gerektirir. Ayrıca, mevzuat bilgisi, program ve kadro düzenlemeleri, sınav sonuçlarının analizi, öğretim süreçlerini izleme ve disiplin yönetimi gibi işlevler de bu yeterlik kapsamında değerlendirilir. Bir uzman olarak okul müdürünün bir etkinlik, yöntem, iş veya bir işi tamamlama tekniği hakkında özel bilgiye sahip olması gerekmektedir. Alan yazından yararlanarak okul müdürleri için teknik yeterlikler Arslan ve Sevinç (2020) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Evrak kayıtları tutma,
- Kurumla ilgili raporlar hazırlama,
- Kadrosu ile hareket etme,
- Yazılı iletişimi etkili bir şekilde sağlama,
- İhtiyaçlar doğrultusunda personellerin eğitim almasını sağlama,
- Çalışanları denetleme
- Tüm üyelerin önemli katkılar sağlayabileceği okul iklimi oluşturma,
- İlgi çekici ve etkili sözlü sunumlar yapma,
- Örgütsel hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları belirleme,
- Örgüt için uzun vadeli hedefler geliştirme,
- Farklı özelliklere sahip birçok insanı idare etme,
- Kurum paydaşlarını gerektiğinde bilgilendirme,
- Diğer kuruluşlar ile ilgili olan ilişkileri koordine etme,
- Stres altında bile etkili bir şekilde görevini yerine getirme,
- Etkinliklerin düzenlenmesinden önce ilgilileri bilgilendirme.

İnsancıl Yeterlik

İnsancıl yeterlik okul müdürünün sosyal yönü ile ilgili olan yeterliğidir. Okul müdürü okul ve çalışanlarını bir makine gibi görmek yerine okulun her bir paydaşının insan olduklarını göz ardı etmeden onlarla etkileşim içinde bulunmalıdır. İnsancıl yeterlikler, yöneticinin hem bireylerle hem de gruplarla etkili iletişim kurabilme, onları anlayabilme, güdüleyebilme ve iş birliği yapabilme yeteneğidir (Başar, 2000). Bu yeterlikler; empati kurma, bireysel farklılıkları gözetme, uzlaşma, güven oluşturma, ortak amaçlar doğrultusunda ekip çalışması yürütebilme gibi becerileri kapsar. Katz (1974), bu yeterlikleri grup içi tutumları tanıma, iş birliği geliştirme ve kişiler arası ilişkileri dengeleme becerileri olarak tanımlar. Etkili liderlik, çalışanlara değer verme, onların ihtiyaçlarını gözetme, dürüstlük, adalet ve insan onuruna saygı gibi ilkeleri gerektirir. Ayrıca, yöneticinin hem kendini hem de başkalarını anlayarak sağlıklı iş ilişkileri

kurması, ekip dinamiklerini yönetmesi ve çalışanların motivasyonunu artırması beklenir. Bu bağlamda insancıl yeterlikler; yazılı-sözlü iletişim, empati, sosyal duyarlılık ve zarafet gibi nitelikleri içerir. Alan yazından yararlanarak okul müdürleri için insancıl yeterlikler Arslan ve Sevinç (2020) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Pek çok durum için uyum sağlama yeteneğine sahip esnek biri olma,
- Hayata dair olumlu bir bakış açısına sahip olma,
- Karşısındakini dinleyip iletmeye çalıştığı mesajı doğru bir şekilde analiz etme,
- Çalışanlar inanç ve güvenlerini kaybetmiş olsa bile güven, iyimserlik ve coşku gösterebilme,
- Çatışma ve hayal kırıklıklarına karşı kişisel soğukkanlılığını ve kontrolünü koruma,
- Kendine ve başkalarına saygı gösterme,
- Dürüst ve güvenilir olma,
- İnsanların karşılaştıkları sorunlara çözüm bulmak için onlara yardımcı olma,
- Okul çalışanlarının duygularını anlamaya çalışma,
- Eğitim, sosyal, kültürel gibi toplum hizmetlerinde yaşlarına bakmaksızın bireylere yardım etme,
- Açıklamalarda bulunmadan önce personelin tutum ve ilgilerini hesaba katma,
- Kurumun etkinliklerini toplumsal beklentiler yönünde yönlendirme.

Teknolojik Yeterlik

Teknolojik yeterlik bilgi ve iletişim kavramları ile barışık olmayı, donanımları etkin kullanabilmeyi, teknolojik gelişmeleri özümsemeyi, yeniliklere ayak uydurmayı, okulun teknolojisini geliştirmeyi ve bunu okuldaki tüm hizmet alanlarına yayılmasını sağlama becerisini içerir (Yüksekli ve Okçu, 2022). Okul müdürlerinin okula gelen veya okulda üretilen her türlü bilgiyi algılama, anlamlandırma, organize etme ve ilgililere ulaştırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanmaları gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerin bilgi üretme, paylaşma ve organize etme sorumluluğu, teknolojik araçları etkin kullanmayı zorunlu kılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı, web tabanlı sistemlerle birçok işlemi dijital ortama taşımıştır. Yöneticilerin bu süreçte hem temel teknolojik okuryazarlığa (web tarayıcıları, yazılımlar vs.) hem de gelişmiş teknoloji yeterliklerine (öğretim, rehberlikte teknoloji kullanımı) sahip olmaları gerekmektedir. Okul yöneticisinin teknolojik yeterliği, sadece teknolojiyi kullanmakla sınırlı değildir. Aynı zamanda öğretmenlerin teknoloji entegrasyonunu

desteklemek, öğrenci ve veli iletişimde dijital araçları verimli kullanmak, okulda dijital kültürü oluşturmak ve sürdürülebilir hale getirmek gibi görevleri de kapsamaktadır. Yöneticiler, teknolojiyi sadece operasyonel bir araç olarak değil, aynı zamanda eğitim ortamını geliştiren stratejik bir unsur olarak görmelidir. Alan yazından yararlanarak okul müdürleri için teknolojik yeterlikler Arslan ve Sevinç (2020) tarafından aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kurumda teknoloji kullanımı konusunda ortak bir vizyon oluşturma,
- İhtiyaca yönelik teknolojiyle donatılmış ortamlar oluşturma,
- Teknoloji ile birleştirilmiş etkili uygulamalar gerçekleştirme,
- Etkili teknoloji kullanımında model olarak teknoloji kullanımı teşvik etme,
- Teknolojinin gelişimine bağlı olarak gerekli yenilikleri sağlama,
- Personeli dijital kaynakları ve teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilmeleri için ortam oluşturma,
- Belirlenen hedefleri gerçekleştirmek için teknoloji kaynaklarını uygun şekilde kullanma,
- Dijital bilgi ve teknolojinin yasal, etik ve güvenli kullanımını sağlama ve model olma,
- Sosyal etkileşimde bilgi ve teknolojinin sorumlu kullanılmasını teşvik etme,
- Güncel iletişim ve sosyal araçların kullanımıyla kültürel etkileşimin olmasını sağlama.

2.3.3. Türkiye’de Okul Müdürü Seçme ve Yetiştirme

Ülkemizde okul yöneticisi yetiştirilmesi uygulamalarına bakıldığında Cumhuriyet’in ilanından günümüze üç temel yaklaşım ön plana çıkmaktadır. Bunlardan ilki olan çıraklık modelidir. Bu yaklaşımda öğretmen olmak eğitim yöneticisi olmak için yeterli görülmektedir. İkinci model ise 1970’li yıllarda ortaya çıkan akademik çevrelerce geniş kabul gören eğitim bilimleri modelidir. Bu modelde eğitim yönetiminin bir bilim dalı oluşu vurgulanmıştır. Bu doğrultuda eğitim fakültelerinde eğitim yöneticiliği ve deneticiliği gibi lisans bölümleri kurulmuş ancak mezunlarının büyük kısmı eğitim yöneticisi yerine öğretmen olarak atanmışlardır. Sonraki süreçte de lisans düzeyinde açılan bu bölümler kapatılmıştır. Bunun yerine lisansüstü düzeyde eğitim veren programların yaygınlaştırması sağlanmaya çalışılmıştır. Okul yöneticisi yetiştirmede üçüncü model ise 1999 yılında MEB tarafından uygulamaya konulan ve yönetici atamalarında bazı ek niteliklerin atamalarda tercih nedeni olarak kullanıldığı modeldir (Şimşek, 2004).

Ülkemizde mevcut durumda okul yöneticilerinin atanması “Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarına Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliği” ile düzenlenmiştir. Yönetmelikte yöneticilerin göreve başlamadan önce yetiştirilmeleri ile ilgili herhangi bir özel bir madde bulunmadığı, atama için yükseköğretim mezunu öğretmen olmanın yeterli olduğu göze çarpmaktadır (Say, 2023). Mevcut yönetmelikte ilk defa atanacak yöneticiler yazılı sınavın ardından mülakata girmekte sonrasında da yönetmelikte yer alan değerlendirme formundaki belirli kriterlere göre puanlamalar yapılmakta, bu üç uygulama sonrası oluşan puanlarla atamalar yapılmaktadır. Yeniden yönetici atamalarında ise sadece yönetmelikte yer alan değerlendirme formundaki belirli kriterlere göre yapılan puanlama sonucu atamalar gerçekleştirilmektedir. Bununla birlikte 10 Ekim 2024 tarihinde yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanununda eğitim kurumlarına ilk defa görevlendirilecek okul yöneticisi adaylarının kurulacak Milli Eğitim Akademilerinde düzenlenecek yetiştirme programlarına alınacağı hükme bağlanmış ancak bu zamana kadar herhangi bir yetiştirme programı uygulaması yapılmamıştır. Bu yönetmelikte sıklıkla değişiklikler yapılmakta ancak seçim kriterlerinde köklü bir değişikliğe gidilmemektedir.

MEB son olarak Yönetici Seçme ve Görevlendirme Yönetmeliğinde 1 Mart 2024 tarihinde değişiklik yapmıştır. Yapılan son değişiklikte çeşitli alanlarda gelişimine önem veren öğretmen ve yöneticilerin yapmış oldukları faaliyetlere verilen puanların etkisinin değerlendirme formunda oldukça azaldığı, bunun yerine tecrübe ve okul yönetiminde geçmişte görev almış olmanın puanlamada etkisinin bir hayli yüksek olduğu görülmektedir. Yönetmelikteki kriterlerden bir örnek verilecek olursa, eğitim yönetimi ve denetimi alanında tezli yüksek lisans yapmış olmak yönetici adaylarına dört puan getirirken, geçmiş yıllarda okul müdürlüğünde geçirilen bir yıl süre de aynı şekilde dört puan getirmektedir. Yönetmeliğin mevcut halinde, meslekteki ve yöneticilikteki kıdeme gereğinden fazla önem verildiği dikkat çekmektedir. Bu durum sistemde uzun süredir yöneticilik yapmış veya yapmakta olan yöneticilerin elini güçlendirmekte, yönetici kademesine yeni ve yetenekli kişilerin atanmasını engellemektedir. Bu gibi durumlar da haklı olarak eleştiri konusu olmaktadır.

Ülkemizde okul yöneticisi seçimi ve atamasında “Meslekte esas olan öğretmenliktir.” yargısı benimsendiğinden okul yöneticilerinin öğretmenler arasından seçilmesi uygulamasına gidilmekte okul yöneticisi yetiştirmede ciddi girişimlerde bulunulmamaktadır (Demirtaş, 2021). Millî Eğitim Bakanlığının yönetici yetiştirme konusunda anlamlı bir kaygısının olmayışı iyi öğretmenin iyi okul yöneticisi olacağı algısının devam ettiğini göstermektedir. Okul

yöneticileri için tanımlanmış bir performans standardının da olmayışı okul yöneticiliğini bilimsel temelleri olan bir meslek olmaktan çıkarmakta ve egemen baskı gruplarının müdahalelerine açık hale getirmektedir (Demirtaş, 2021).

Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi sürecinin bir kısmında da hizmet içi eğitimler yer almaktadır. Ülkemizde eğitim yöneticileri ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitimler merkezi olarak MEB, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü, Mesleki Gelişimi Destekleme Başkanlığı tarafından, mahalli düzeyde de İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından düzenlenmekte ve yürütülmektedir. Ancak planlanan ve uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yöneticileri 21. yüzyıl eğitim ihtiyaçlarına hazırlamaktan uzak olduğu görülmektedir. Okul müdürlüğünün bir meslek olarak gelişebilmesi için okul müdürlerinin yetiştirilme süreçleri oldukça önemlidir. Okul müdürlüğünde bilimsellik, kurumsallaşma ve standartlaşma olması için yönetici yetiştirme programları uygulamaya konmalıdır. Bu uygulanırken de yönetici yetiştirme konusunda Millî Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler arasında iş birliği konusundaki eksiklikler giderilmeli, yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri okul müdürlerinin iş yerlerindeki taleplere cevap verebilecekleri şekilde geliştirilmelidir (Aktepe, 2014).

2.4. Mesleki Gelişim

Eğitim yöneticiliği profesyonellik gerektiren bir meslektir. Okul yöneticisi ve öğretmenlerin mesleklerinde başarılı olabilmeleri kendilerini geliştirmeleriyle doğrudan bağlantılıdır. Çünkü performans yükselmesi, uygulamaları verimli hale getirme, eğitim politikalarının uygulanması noktasında kolaylıklar sağlama, değişim ve dönüşümü gerçekleştirme konularında mesleki gelişimin önemli katkıları bulunmaktadır (Blandford, 2000). Eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin mesleki bilgi ve becerilerini güncel tutmaları önemlidir.

Mesleki gelişim öğrencilerin başarılarını sağlamak amacıyla eğitimcilerin meslekteki bilgi, beceri ve davranışlarını iyileştirmeye dönük süreç ve etkinlikler olarak tanımlanmaktadır (Guskey, 2003). Bir başka tanıma göre mesleki gelişim eğitimcilerin kariyerleri boyunca yaptıkları çalışmalarını geliştirmek için tasarlanan faaliyetlerin tamamıdır (Day ve Sachs, 2004). Avalos (2011) ise, meslekî gelişimin öğretmenlerin ve yöneticilerin öğrencilerin daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri edinmesi süreci olduğunu belirtmiştir. Mesleki gelişim özetle öğretmen ve yöneticilerin meslek hayatları boyunca devam eden bir

öğrenme sürecidir ve öğretmen ve yöneticilerin bu süreçte gerçekleştirdiği öğrenmelerin bütününden oluşmaktadır (Eroğlu ve Özbek, 2020).

Mesleki gelişim kavramı yerine hizmet içi eğitim, personel geliştirme, kariyer geliştirme ve insan kaynakları geliştirme gibi terimler de kullanılabilir. Mesleki gelişim; mesleki bilgilerin, becerilerinin, değerlerin ve tutumların gelişimini destekleyen süreçleri içerir. Hizmet içi eğitim, personel geliştirme, kariyer geliştirme ve insan kaynakları geliştirme gibi kavramlar, çalışanların bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeye yönelik süreçleri kapsar. Resmi hizmet içi eğitim programları, kamu kurumları ve eğitim otoriteleri tarafından planlanarak yürütülen, çalışanların mesleki yetkinliklerini artırmayı amaçlayan faaliyetlerdir. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen hizmet içi eğitimler, öğretmenler ve okul yöneticileri için stratejik bir gelişim aracı olarak sunulmakta, eğitimde kaliteyi artırmaya yönelik olarak yapılandırılmaktadır.

Mesleki gelişimde amaç yöneticinin yaptığı işi daha etkin ve verimli yapmasını sağlamaktır. Eğitim yöneticiliği gibi uzmanlaşmanın olması gereken mesleklerde mesleki gelişim genelde bireyin öğrenme sürecini kendisinin yönetmesiyle gerçekleşmektedir. Bireyin kendisini yönlendirmesiyle gerçekleşen öğrenme deneyimleri, yine bireyin kendisi tarafından planlanan, uygulanan ve değerlendirilen etkinliklerdir (Kızılkaya, 2012). Bireyler öz yönetimleri sayesinde meslek içerisinde hangi alanda eksiklikleri olduğunu belirleyebilir, eksikliklerini gidermek için kendi öğrenme sürecini planlayıp sürekli öğrenebilir ve kendini geliştirebilir. Bunun yanı sıra yanında resmi kanallarca düzenlenen gelişim etkinlikleri de vardır. Bunlara mesleki toplantılar, konferanslar, seminerler örnek olarak verilebilir.

2.4.1. Mesleki Gelişimin Teorik Temelleri

Mesleki gelişimin teorik temelleri, bireylerin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeyi hedefleyen çeşitli öğrenme kuramlarına dayanır. Bu bağlamda, sosyal öğrenme, yetişkin eğitimi ve yaşam boyu öğrenme, mesleki gelişim sürecinde önemli bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Emre Erden, 2021).

Sosyal Öğrenme

Sosyal öğrenme teorisi, Albert Bandura tarafından geliştirilen ve bireylerin çevrelerinden gözlem yaparak öğrenmelerini açıklayan bir yaklaşımdır. Bu teoriye göre, insanlar başkalarının davranışlarını gözlemleyerek, bu davranışları model alarak öğrenirler (Tatlıoğlu, 2021). Davranışçı ve bilişsel kuramlardan etkilenecek şekilde gelişen bu kavram, bireyin

çevresini gözlemleyerek öğrenebileceğini aynı zamanda bireyin davranışlarının da çevre üzerinde etkide bulunabileceğini vurgular. Özellikle mesleki gelişim bağlamında, bireylerin iş yerinde, seminerlerde ve diğer profesyonel etkinliklerde meslektaşlarıyla etkileşime girerek öğrenmesi, sosyal öğrenmenin önemli bir örneğidir. Gözlem ve model alma, iş yerinde problem çözme ve liderlik gibi becerilerin gelişmesinde etkili bir süreçtir. Bu bağlamda, sosyal öğrenme sadece bireysel değil; aynı zamanda örgütsel ve mesleki gelişim süreçlerini destekleyen önemli bir kuramsal temeldir.

Yetişkin Eğitimi

Yetişkin eğitimi, yetişkin bireylere yönelik yürütülen eğitim ve öğretim programı şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bireylerin yaşamlarının farklı dönemlerinde edindikleri bilgi ve deneyimlerle öğrenmelerini sürdürdüğü bir süreçtir. Yetişkinlere yönelik eğitim programlarının etkin olabilmesi için, katılımcıların günlük yaşamlarında kullanabilecekleri ya da ihtiyaç duyabilecekleri bilgiler sunulması ve eğitim süreçlerinde öğrenmenin daha etkili hale gelmesi için ilgi çekici ve etkileşimli etkinlikler düzenlenmesi gerekmektedir (Ekinci ve Yıldırım, 2009). Bununla birlikte eğitim plan ve programlarının, katılımcıların yaş, deneyim, sosyal statü gibi özelliklerine göre özelleştirilmesi de önemlidir. Yetişkin eğitiminde amaçların ve hedeflerin belirlenmesinde eğitimci ile katılımcıların birlikte karar alması, eğitim sürecinde izlenecek kuralların net bir şekilde ortaya konulması ve uygulamalı etkinliklerin yer alması, öğrenmeyi kolaylaştırmak açısından önemli faktörlerdir (Başol, 2024). Yetişkin eğitimi, mesleki gelişim için de büyük bir öneme sahiptir çünkü yetişkinler, öğrenmeye daha fazla deneyim ve amaç odaklı yaklaşırlar. Bu nedenle, mesleki gelişim etkinliklerinin yetişkinlerin özelliklerine uygun şekilde tasarlanması önemlidir.

Yaşam Boyu Öğrenme

Yaşam boyu öğrenme, bireylerin eğitim hayatları boyunca ve sonrasında sürekli olarak öğrenme sürecini devam ettirmelerini ifade eder ve bireyin hayatı boyunca kişisel, toplumsal veya mesleki alanlarda kullanacağı bilgi, beceri ve yetkinlikleri geliştirmeyi amaçlayan tüm öğrenme faaliyetleri olarak tanımlanmaktadır (Çetinkaya vd., 2019). Yaşam boyu öğrenme, sadece okul yıllarında değil, tüm yaşam boyunca bireylerin gelişimlerini sürdürmelerine olanak tanır.

Alan yazın incelendiğinde, yaşam boyu öğrenen bireylerin sahip olması gereken bazı temel beceriler öne çıkmaktadır. Bu beceriler arasında sürekli öğrenmeye istekli olma, öğrenmenin sorumluluğunu alma, okuduğunu anlama, temel sayısal beceriler, sözlü ve yazılı

iletişim yetenekleri, bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilme, kişisel gelişim sağlama, üst düzey düşünme becerilerini kullanabilme, öz düzenlemeli öğrenme becerisi ve araştırma yetenekleri sayılabilir (Diker Coşkun ve Demirel, 2012). Bu becerilerle donanmış bir kişi, yaşam boyu öğrenmeyi sürdürebilir. Ayrıca, yaşam boyu öğrenme sürecinde farklı yaklaşımlar uygulanmaktadır. Bu yaklaşımlar, öz-yönelimli öğrenme, talep üzerine öğrenme, iş birliği ile öğrenme ve örgütsel öğrenmeyi içermektedir (Yazıcı, 2020). Yaşam boyu öğrenme mesleki gelişim açısından, bireylerin iş yerinde karşılaştıkları yeniliklere ve değişen koşullara uyum sağlamalarını kolaylaştırır. Aynı zamanda bireylerin kariyer gelişimini destekler ve onları geleceğe hazırlamak adına önemli bir araçtır.

2.4.2. Mesleki Gelişim Modelleri

Mesleki gelişim modelleri ile ilgili alan yazında çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır. Bunlardan biri Gaible ve Burns (2005) tarafından yapılan mesleki gelişimi karakteristik özelliklerine göre üç farklı boyutta inceledikleri modeldir. Bunlar standart, bölge temelli ve bireysel yönelimli modellerdir. Standart modeller eğitim temelli yaklaşıma dayanan büyük gruplara bilgi aktarmak için kullanılan modellerdir. Bu modelde eğitimcilerin yüz yüze veya televizyon-radyo, internet gibi araçları kullanarak bilgi paylaşımları durumu söz konusudur. Bölge temelli modeller ise belirli bölgedeki okul veya kurumlara uygulanan yoğun mesleki gelişim programlarını içinde barındırır. Eğitimciler teknoloji, içerik veya pedagojik bilgilerinde kendilerini geliştirmek ve aşamalı bir öğrenme süreci için uzmanlarla çalışır. Bireysel yönelimli modeller ise öz yönetimli modeller olarak da bilinir. Eğitimcilerin kendi kendine başlattığı ve sürdürdüğü bilgisayar ve internetin kullanıldığı bağımsız öğrenmeleri içinde barındırır. Eğitimciler bu modelde kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenir ve mesleki gelişim amaçlarını kendi seçer bu amaçlara ulaşmak için etkinliklere katılır (Ekinci, 2015). Üç modelin de kendi içerisinde güçlü yönleri ve sınırlılıkları bulunmaktadır.

Kızılkaya (2012) da mesleki gelişim etkinliklerini Geleneksel Mesleki Gelişim Etkinlikleri ve Yenilikçi Mesleki Gelişim Etkinlikleri şeklinde sınıflandırmıştır. Klasik anlamda bilinen kurs, seminer, konferans ve çalıştay gibi etkinlikleri Geleneksel Mesleki Gelişim etkinlikleri kapsamındayken; gelenekselin aksine belirli bir ortamda olmayıp bütün öğrenme sürecine ve ortamına yayılan etkinliklerse Yenilikçi Mesleki Gelişim Etkinlikleri olarak adlandırılmaktadır. Koçluk, mentorluk, sınıf içi gözlem, deneyimlerin paylaşımı, akran öğretimi, iş birlikli öğrenme gibi etkinlikleri yenilikçi yaklaşımlarda yer aldığı görülmektedir.

Bunlara ek olarak, Şahin vd. (2016), Yurdakul (2013), Ekinci (2015) de çalışmalarında farklı modellerden bahsetmişlerdir. Mesleki gelişime yönelik yeni yaklaşımlarda, eğitimciler yalnızca mesleki alanda değil, aynı zamanda bireysel ve sosyal alanlarda da kendilerini geliştirmektedir. Eğitimcilerin mesleki gelişimlerine yalnızca resmi deneyimlerle değil, resmi olmayan deneyimler de katkı sağlamaktadır (Atal ve Sancar, 2021).

2.4.3. Etkili Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Özellikleri

Mesleki gelişim etkinlikleri ile ilgili birçok araştırma vardır. Bu çalışmaların bazılarında mesleki gelişime az sayıda faaliyetin katkı sağlayabildiğine dikkat çekilmiştir. Yapılan araştırmalarda düzenlenen mesleki gelişim etkinliklerinin içerik yönünden yetersizlikleri olduğu ve mesleki gelişim ihtiyaçlarına cevap vermediği görülmektedir (Başol, 2024; Kahraman, 2018) Düzenlenen mesleki eğitim faaliyetlerinde konuların somutlaştırılmadığı, eğitim uzmanlarının yetersiz olduğu, eğitim zamanı ve yerinin uygun planlanmadığı, değerlendirme süreçlerinde aksaklıkların olduğu da ifade edilmektedir (Ergin vd., 2012). Planlanan etkili mesleki gelişim için bu aksaklıkların giderilmesi gerekmektedir.

Mesleki gelişim etkinliklerinin etkili olabilmesi için temel bazı özelliklerin olmasına gerekmektedir. Bunlarda bazıları içeriğe yoğunlaşma, katılımcılar arası iş birliği, eğitim politikaları ve programlarına göre plan yapma, aktif katılımın sağlanması, öğrenme için yeterli zamanın ayrılması şeklinde sıralanabilir (Desimone, 2009). Özellikle iş birliği içerisinde okulda gerçekleştirilen mesleki gelişim etkinlikleri daha etkili olmaktadır ve öğrenmenin zamana yayılması mesleki gelişim sürecinde verimliliği artırmaktadır (Knapp, 2003). Bunların yanı sıra etkili mesleki gelişim için; mesleki gelişimin mesleki bağlama yönelik olması, mesleki gelişimin aktif katılımı ile gerçekleşmesi, zamanlamanın uygun olması, katılımcıların hazır bulunuşluk düzeylerinin dikkate alınması, katılımcıların kendi uygulamaları üzerinde dönüşümlü düşünme yapmalarının sağlanması, mesleki gelişim etkinliklerinin bir topluluk içerisinde olması da önem arz etmektedir (Özkeskin, 2023).

2.4.4. Mesleki Gelişimi Etkileyen Faktörler

Öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerini etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlardan birincisi meslektaşlardır. Öğrenme süreçlerinde meslektaşlar birbirleri ile bilgi ve tecrübelerini paylaşarak karşılıklı olarak birbirlerinin öğrenmelerine destek olmaktadır. Mesleki gelişim sürecinde meslektaşlarla iş birliğinin olması, karşılıklı deneyimlerin paylaşılması, iş doyumunu artırmakta; çalışanların daha iyi performans göstererek edinilen yeni

bilgilerin uygulanmasına olumlu etki etmekte ve mesleki gelişimde sürekliliğe katkı sağlamaktadır (Zepeda, 2016).

Mesleki gelişime etkisi olan ikinci faktör ise okul iklimidir. Okul iklimi bir okulu diğerlerinden ayıran, onu kuşatan sosyal ve fiziksel çevrenin tüm işgörenler ve öğrencilerle etkileşimi sonucu oluşan ve okulda bulunan bireyler tarafından psikolojik olarak algılanan, hissedilen özellikler bütünüdür (Topçu, 2019). Pozitif bir iklime sahip okullarda çalışanlar arası güçlü bağlar kurulmakta, çalışanlar birbirlerine güvenmekte ve dayanışma içerisinde olmaktadır. Yöneticisiyle, öğretmeniyle tüm işgörenler öğrencilere faydalı olmak için çeşitli etkinliklere katılmaktadır (Tofur ve Balıkçı, 2018). Böyle ortamın olduğu bir okulda öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerine verdikleri önem de yüksek olacaktır. Nitekim Yenen (2022) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre pozitif okul iklimi akademik başarı, takım çalışması, sorumluluk, moral ve motivasyonu artırarak mesleki öğrenmeye katkı sağlamaktadır.

Mesleki gelişimi etkileyen bir başka faktör de motivasyondur. Yapılan araştırmalar motivasyon ve mesleki gelişim arasında çift yönlü ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Çoban, 2019). Okullarda mesleğinin gerekliliklerini yerine getirirken motivasyonu yüksek olan yönetici ve öğretmenler, işlerindeki verimliliği artırmak için çeşitli mesleki gelişim etkinliklerine katılmaktadır. Aynı şekilde mesleki gelişim etkinliklerine katılan yönetici ve öğretmenler de öğrendiklerini uygulama aşamasındaki motivasyonları yüksek olmaktadır. Can (2019) ve Özoğlu (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre öğretmen ve yöneticilerin motivasyon düzeylerinin düşüklüğü mesleki gelişimi olumsuz etkileyen faktörler arasında gösterilmektedir. Öğretmen ve yöneticilerin işlerini etkin ve verimli yapabilmeleri için değişimin hızlı yaşandığı günümüzde mesleki gelişimin gerekliliğine inanarak öğrenmeye istekli olmaları gerekmektedir.

Mesleki gelişimde etkisi olduğu düşünülen diğer bir faktör ise uygulanan eğitim politikalarıdır. Özellikle okullarda mesleki gelişimin yönünü belirlemede devlet politikaları önemlidir. Çünkü devlet tarafından belirlenen öncelikler öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişime yönelik algılarını etkilemektedir. Çalışanların öğrenmelerini sağlayacak öğrenme faaliyetleri belirlemek, öğrenme faaliyetlerine katılımını sağlayacak teşvik unsurları sağlamak, mesleki gelişimini değerlendirecek kriterler belirleyerek öğretmen değerlendirme ya da kariyer basamakları gibi mekanizmalar oluşturmak şeklindeki politikalar öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişim sürecini etkilemektedir (Savaş, 2021). Ülkemizde de öğretmen ve yöneticilerin 21. yüzyıl becerileri ile donatmak ve gelişimlerini sürdürebilmelerini sağlamak için eğitim

politikaları oluşturmakta ve faaliyetler yapılmaktadır. Son yıllarda MEB tarafından Okul Temelli Mesleki Gelişim, Öğretmen-Yönetici Hareketlilik Programı, Mesleki Gelişim Toplulukları gibi mesleki gelişimde yeni yaklaşımlar uygulanmaktadır (MEB, 2024). Bunların yanı sıra Öğretmen Bilişim Ağı (ÖBA) üzerinden de uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütölmektedir. Bakanlık politikalarında mesleki gelişimin öncelikli sırada yer almakta, bu durumun da öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki öğrenmelerine olumlu katkıları olacağı düşünölmektedir.

2.4.5. Mesleki Gelişimde Hizmet İçi Eğitim

Dünyadaki değişim ve dönüşüm kurumların işleyiş ve yapılarında yeni kaynak, teknik, araç ve gereç kullanımlarını zorunlu hale getirmektedir. Bu kaynakların en önemlisi ise insan kaynağıdır (Limon, 2014). İnsanların hizmet öncesi almış oldukları eğitim, mesleklerine başlangıçlarında yeterli olsa da mesleğin ilerleyen yıllarında sahip olunan bilgi ve beceriler yetersiz kalabilmektedir. Bu yüzden kurumlarda çalışan insanlar, değişen koşullara ayak uydurmak, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek için hizmet içi eğitimlere ihtiyaç duymaktadır.

Hizmet içi eğitim çalıştıkları süre içerisinde çalışanlara mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için verilen eğitim, iş başında eğitim olarak tanımlanmaktadır (Gebel ve Bozkurt, 2021). Bir başka tanıma göre hizmet içi eğitim, üretim ve hizmette üretkenliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürölmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ya da nicel yönden gelişmenin sağlanması, karın yükseltilmesi amacıyla iş görene çalışma hayatı boyunca beceri ve davranış geliştirici etkinliklerdir (Tufan, 2000).

Okullar değişim ve gelişimin merkezleridir. Bu açıdan bakıldığında bu merkezlerde yönetici ve öğretmenlere büyük sorumluluk düşmektedir. Gelişimin merkezi olan okullarda yönetici ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmesi bir zorunluluktur. Bu da ancak iyi yapılandırılmış hizmet içi eğitimler/mesleki gelişim programları ile sağlanabilir (Yılmaz ve Esen, 2015). Hizmet içi eğitim, öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekte gelişimlerini ve düzenli eğitimlerini yerine getirecek programlarla gerçekleştirilirse verimli olur (Le Roux ve Ferreira, 2005). Hizmet içi eğitimlerin tasarımı öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki bilgi, tutum ve becerilerini geliştirmeleri içindir. Bu gelişmeye paralel olarak öğrencilerin öğrenmeleri de geliştirilebilir.

Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

İçinde bulunduğumuz çağda değişim çok hızlı olmaktadır. Bu sebeple insanların bilmedikleri birçok şey karşlarına çıkabilmektedir. Değişimlerin hızlı olduğu dönemde topluluklarda mesleğin gerektirdiklerini yerine getirmek, önceki ihtiyaçların yerine yeni ihtiyaçları karşılamaya çalışmak, bir taraftan çalışanları zor durumda bırakırken bir taraftan da hizmet içi eğitime ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Taymaz, 1981).

Hizmet içi eğitimin gerekliği şunlardan oluşmaktadır (Başaran, 1966; akt. Güney, 2018):

- Hizmet öncesi eğitim tüm yeteneklerin ortaya çıkartılmasında yeterli değildir. Birçok insanın yetenekleri işe başladıktan sonra gelişir.
- Meslek hayatlarında insanlar hizmet öncesi eğitimlerinde kazandıkları becerilerle çözemeyecekleri sorunlarla karşılaşır. Bunun için eğitime ihtiyaç duyar.
- Toplum sürekli değişim ve gelişim içerisindedir. İnsanın değişime ayak uydurması eğitimle mümkündür.
- Bilim ve teknolojiye meydana gelen değişimler çalışanları öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye mecbur bırakır. Bu mecburiyet de hizmet içi eğitimi zorunlu kılar.

Bir örgüt veya kurumda hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulduğunu gösteren bazı işaretler vardır Bunlar (Aydın, 2021) tarafından aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Personel talepleri.
- Personel araştırmalarından çıkan sonuçlar.
- Değerlendirme sonucu ortaya çıkan yetersizlikler.
- Kişisel gelişim talepleri.
- Mevzuattaki değişiklikler.
- Yeni lider ve yönetici yetiştirme arzusu.
- Yeni çalışan istihdamı.
- Yeni malzeme kullanımı.
- Yeni yönetici görevlendirmeleri.
- Yeni teknolojiler kullanımı.
- Personelin görev yerindeki değişiklik.

- Güvenlik problemleri.

Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimde amaç eğitim sonrası ulaşılması istenen hedeflere işaret eder. Formal her etkinlikte olduğu gibi hizmet içi eğitimde de amaçların önceden belirlenmesi önem arz eder. Hizmet içi eğitim de zaten rastgele bir etkinlik değil, sonucunda belli hedeflere ulaşılması beklenen etkinliklerdir. Hizmet içi eğitimde hedeflenen amaçlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Aydın, 2021):

- Çalışanların uyumu.
- Kalite standartlarını kontrol.
- Yöntem ve stratejilerin standartlaşması.
- Kurum ve çalışanlar arası güven yaratmak.
- Nitelikli çalışanlar edinebilmek.
- Kurumda olumlu öğrenme iklimi oluşturulması.

Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Hizmet içi eğitimin hem kurumsal hem de bireysel birçok faydaları vardır. Personelin hizmet içi eğitim alması iletişim, karar verme ve başarıya duygusunun gelişimi konusunda katkı sağlar (Kaya vd., 2004). Hizmet içi eğitimler bireylerin mesleki gelişimlerine katkı sunar onlara kariyerlerinde çeşitli fırsatlar yakalama şansı verir. Hizmet içi eğitim örgütteki personeli yetenekli kılar, örgütteki insani ilişkileri iyileştirir, personelin üst düzey yeteneklerle donatılmasına yardımcı olur, personelle yönetim arasında ortak dil geliştirilmesine yardımcı olur (Güney, 2018).

Hizmet içi eğitim kurumlarda çalışan devamsızlığı, disiplin problemleri, örgüt içi çatışmalar gibi problemlerin çözümünde de katkılar sağlar. Hizmet içi eğitim sayesinde üretim verimliliği artar, ürünler ve hizmette kalite artar, hatalı üretim azalır. Kurum içi iletişim iyileşir, olumlu ilişkiler kurulur (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).

2.5. İlgili Araştırmalar

Alan yazın incelendiğinde okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar, okul yöneticilerinin mesleki gelişime yönelik algıları, katıldıkları etkinlik türleri, karşılaştıkları engeller, ihtiyaç duydukları gelişim alanları ve bu süreci destekleyici uygulamalar açısından önemli bulgular ortaya koymaktadır.

Araştırmalarda yöneticilerin en çok katıldıkları mesleki gelişim etkinliklerinin seminerler, çalıştaylar ve konferanslar olduğu dikkat çekmektedir. Bizzell (2011), okul müdürlerinin mesleki gelişim için çeşitli konferans ve çalıştaylara katıldıklarını, meslekleriyle ilgili makaleler okuduklarını ve diğer okul müdürleriyle yaptıkları toplantıları öğrenme fırsatı olarak değerlendirdiklerini belirtmiştir. Benzer şekilde Lavigne vd. (2016), okul müdürlerinin neredeyse tamamının mesleki gelişim etkinliklerine katıldığını, bu etkinlikler arasında çalıştay ve konferansların en çok tercih edilenler olduğunu; üniversite kurslarının ise en az katılım sağlanan etkinlik türü olduğunu ortaya koymuştur. Kasalak (2020) da okul yöneticilerinin en fazla kurs, seminer, çalıştay ve etkinliklere katıldıklarını; bilimsel yayınları takip ettiklerini ve meslektaşlarıyla fikir alışverişine önem verdiklerini belirtmiştir. Bozkurt (2023) ise okul yöneticilerinin daha çok hizmet içi eğitimlere katıldığını ve bu eğitimlerin yönetim becerilerinin gelişimine katkı sunduğunu ifade etmiştir. Gürkan ve Toprakçı (2018) de yöneticilerin bireysel olarak alanla ilgili seminer ve eğitimlere katılım gösterdiğini, özellikle özel okul yöneticilerinin bu tür etkinliklere devlet okul yöneticilerine göre daha fazla katıldığını ortaya koymuştur.

Yöneticilerin mesleki gelişim etkinliklerine katılımında karşılaştıkları engeller de birçok çalışmada öne çıkan bir diğer bulgu alanını oluşturmaktadır. Arı (2014) ve Bozkurt (2023), okul yöneticilerinin iş yoğunluğu sebebiyle bu tür etkinliklere katılmakta zorlandıklarını ve bu durumun mesleki gelişimi olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir. Karagöz (2024) de mesleki gelişim sürecinde planlama eksiklikleri ve uygulamaya dönük olmayan içeriklerin süreci sekteye uğrattığını ifade etmiştir. Lavigne vd. (2016) müdürlerin haftalık ortalama 59 saat çalıştıklarını, bu zamanın büyük çoğunluğunu idari işlere ayırdıklarını ve bu nedenle mesleki gelişime yeterince zaman ayıramadıklarını ortaya koymuştur. Bizzell (2011) ise kırsal bölgelerde görev yapan okul müdürlerinin, coğrafi izolasyon nedeniyle bölge dışında gerçekleşen etkinliklerden haberdar olamadıklarını, dijital teknolojilerle mesleki gelişimin mümkün olduğunu düşündüklerini fakat bu araçlara erişimlerinin ve kullanma becerilerinin sınırlı olduğunu belirtmiştir. Kasalak (2020) ise yöneticilerin uygun içerikli etkinliklerin olmamasını ve ailevi sorumluluklarını gelişim sürecine katılmalarını engelleyen unsurlar arasında değerlendirdiklerini belirtmiştir.

Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin daha etkili olabilmesi için kullanılan yöntem ve yaklaşımların niteliği de önem kazanmaktadır. Arı (2014), mesleki gelişim faaliyetlerinin uygulamaya dönük ve interaktif yöntemlerle gerçekleştirilmesi gerektiğini vurgulamış, özel kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerle iş birliği yapılmasının önemine dikkat çekmiştir. Bozkurt (2023), sürdürülebilir ve ihtiyaca yönelik

hizmet içi eğitimlerin gerekliliğini belirtmiş; Karagöz (2024) ise ihtiyaç analizine dayalı planlamanın yanı sıra mentorluk, e-mentorluk ve eylem araştırması gibi uygulamaların yaygınlaştırılması gerektiğini savunmuştur. Gumus (2019), ABD’de yürütülen bir araştırmada, mentorluk süreçlerinin yeni okul müdürlerinin mesleki gelişiminde çok önemli bir destekleyici unsur olarak görüldüğünü ve mentörlük ilişkisinin bir yıl sürdüğünü, bu süreçte okul ziyaretleri ve telefon görüşmeleri gibi yöntemlerin sıkça kullanıldığını ortaya koymuştur. Ayrıca Bizzell (2011) ve Kasalak (2020), meslektaşlar arası iş birliğine dayalı öğrenmenin mesleki gelişim açısından en etkili öğrenme biçimlerinden biri olduğunu ifade etmişlerdir.

Mesleki gelişimde ihtiyaç duyulan alanlar yönünden yapılan araştırmalar incelendiğinde, yöneticilerin en çok yönetim becerileri, iletişim, bilgi teknolojileri kullanımı, öğretimsel liderlik ve dönüşümsel liderlik gibi alanlarda gelişim ihtiyaçlarının olduğu görülmektedir. Hussin ve Al Abri (2015), okul müdürlerinin hedef belirleme, müfredat uygulama ve değerlendirme, öğretmen profesyonelliğinin desteklenmesi, öğrenci gelişiminin izlenmesi, problem çözme, karar alma, etkili iletişim kurma, takım çalışması, araştırma becerileri ve BİT kullanımı gibi alanlarda gelişim ihtiyaçları bulunduğunu belirlemiştir. Kasalak (2020) da çalışmasında okul yöneticilerinin etkili iletişim, okul sağlığı ve güvenliği, bilgi teknolojileri ve öğrenci disiplin sorunları gibi konularda mesleki gelişim ihtiyacı hissettikleri ifade edilmiştir. Benzer şekilde Peretomode ve Dinzei (2019), okul müdürlerinin iletişim, öğretimsel denetim, disiplin ve bilişim teknolojileri alanlarında gelişime ihtiyaç duyduklarını ve kamu-özel okul farkı olmaksızın bu ihtiyaçların benzer olduğunu ortaya koymuşlardır.

Mesleki gelişimin kurumsal düzeyde nasıl desteklendiği ve farklı okul türleri arasındaki farklılara dair bulgular da literatürde yer almaktadır. Gürkan ve Toprakçı (2018), özel okullarda çalışan müdürlerin mesleki gelişim olanaklarının daha geniş olduğunu, bu okullarda lisansüstü eğitim teşviklerinin ve bütçe desteklerinin devlet okullarına göre daha fazla olduğunu ifade etmişlerdir. Aynı çalışmada, özel okul müdürlerinin eğitim teknolojilerine daha fazla önem verdikleri ve bilgi-tecrübe paylaşımı için daha fazla fırsata sahip oldukları vurgulanmıştır. Polat vd. (2018) ise yöneticilerin mesleki gelişimlerini akademik yayınlar, kaynak kişiler, toplantılar ve meslektaş dayanışması yoluyla sağladıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca yöneticilerin mesleki gelişimlerinin okulun gelişimine yönelik liderlik davranışlarını da etkilediği ve bu davranışların yönetim, kişisel gelişim ve etkileme boyutlarında şekillendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak, alan yazında yer alan araştırmalar okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinin çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu süreçte yöneticilerin karşılaştıkları engeller, ihtiyaç duydukları alanlar, katıldıkları etkinlikler ve kullanılan yöntemler oldukça çeşitlidir. Mesleki gelişimin etkili olabilmesi için ihtiyaçlara dayalı, uygulamaya dönük, sürdürülebilir ve iş birliğine açık modellerin geliştirilmesi gerektiği, mevcut çalışmaların ortak nerisi olarak öne çıkmaktadır.



BÖLÜM 3

3. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması, araştırmanın geçerlik ve güvenilirliği ile veri analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik görüşlerinin tespit edilmesini amaçlayan bu araştırma nitel araştırma metodolojisi takip edilerek yapılmıştır. Nitel araştırma araştırılan bir olgu ile ilgili gözlem araştırma ve etkileşimler aracılığıyla verilerin elde edildiği, araştırmacıların gözlemci veya veri toplama aracı olarak sürece dahil olduğu ve sosyal bir olgunun onu deneyimleyen bireylerin bakış açılarıyla anlaşılmasına çalışıldığı bir araştırma türüdür (McGregor, 2018). Nitel araştırma veri toplama yöntemleri olarak gözlem, görüşme, doküman analizi gibi nitel araştırma yöntemlerinin kullanılmakta, olayların ve algıların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yönelik nitel bir süreç izlenmektedir (Tutar ve Erdem, 2022). Nitel araştırma çoğunlukla sosyal bilimler alanında bireyin bir durum veya olay karşısında düşünce ve fikirlerinin ortaya çıkarılması amacı ile kullanılmaktadır. Araştırmada okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik algıları detaylı ve derinlemesine incelenmek istendiğinden nitel araştırma metodolojisi tercih edilmiştir.

Bu araştırmada desen olarak ise bütüncül çoklu durum deseni kullanılmıştır. Durum deseni, güncel bir olguyu kendi gerçek yaşam çerçevesi içinde çalışan, olgu ve içinde bulunduğu içerik arasındaki sınırların kesin hatlarıyla belirgin olmadığı ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılan, görgül bir araştırma yöntemidir (Yin, 2017). Bütüncül çoklu durum deseni ise, birden fazla durumun tek bir analiz birimi kapsamında ele alındığı, her durumun kendi bağlamında incelendiği ve durumlar arasında karşılaştırma yapılarak bütüne odaklanılan araştırma deseni (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda araştırmada, birden fazla okul müdürünün mesleki gelişim deneyimlerini kendi özgün bağlamlarında derinlemesine incelemek amaçlandığı ve yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, branş, kıdem gibi demografik özelliklere göre alt gruplara ayrılmaksızın bütüncül analiz birimi içinde ele alındığı için çoklu bütüncül durum deseni olarak nitelendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Bu araştırmanın evrenini Konya ili Meram, Selçuklu ve Karatay ilçesinde 2024-2025 eğitim öğretim yılında kamuya ait temel eğitim okullarında çalışan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise evren içerisinde seçilen 16 okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada katılımcı sayısının belirlenmesinde veri doygunluğuna ulaşılması esas alınmıştır. Veri doygunluğu, nitel araştırmalarda yeni veri toplandığında artık yeni bilgiler ve temalar ortaya çıkmadığı, elde edilen verilerin tekrarlanmaya başladığı ve araştırma konusu hakkında yeterli ve kapsamlı bilgi sağlandığı noktayı ifade etmektedir. Veri toplama sürecinin doygunluğa ulaşıldığında sona erdirilmesi gerektiği Charmaz (2006) tarafından da vurgulanmaktadır. Örneklem seçiminde ise araştırmanın içeriğine en uygun olan amaçlı örnekleme tekniği kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına imkân tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021).

Araştırmada çalışma grubu amaçlı örneklem modellerinden olan maksimum çeşitlilik örnekleme ve ölçüt örnekleme göre seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme amaç küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu doğrultuda öğrenim düzeyleri farklı olan, farklı branşlarda olan, farklı okul düzeylerinde görev yapan, farklı mesleki kıdemlerde bulunan, farklı yaşlarda olan okul müdürleri tercih edilmiştir. Bu seçim sonucu elde edilecek bulguların daha zengin olacağı düşünülmektedir. Ölçüt örneklemeindeki temel anlayış ise önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Araştırmada katılımcıların mesleki gelişim faaliyetlerine katılmış olmaları ve çalışmaya katılmaya gönüllü olmaları şeklinde iki temel ölçüt belirlenmiştir. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin sosyo-demografik özelliklerine ilişkin veriler Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Okul Müdürlerinin Sosyo-Demografik Özellikleri

Değişken		<i>f</i>
Cinsiyet	Erkek	8
	Kadın	8
Yaş	35-39	4
	40-44	6
	45-49	4
	50 ve üzeri	2
Eğitim Durumu	Lisans	2
	Yüksek Lisans	14

Okul Türü	Anaokulu	5
	İlkokul	5
	Ortaokul	6
Yöneticilik Kıdemi	5-9 yıl	6
	10-14 yıl	4
	15-19 yıl	5
	20 ve üzeri yıl	1
Öğretmenlik Kıdemi	10-14 yıl	1
	14-19 yıl	7
	20-24 yıl	5
	25 ve üzeri yıl	3
Branşı	Okul Öncesi Öğretmenliği	5
	Sınıf Öğretmenliği	5
	Fen Bilimleri	1
	İlköğretim Matematik	1
	Bilişim Teknolojileri	1
	İngilizce	1
	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1
	Çocuk Gelişimi	1

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem sosyal bilimler alanında en sık kullanılan veri toplama yöntemidir ve bu durum görüşme yönteminde bireylerin tutum, görüş, şikâyet, deneyim, duygu, şikâyet ve inançları ile ilgili bilgiler edinmede oldukça etkili bir yöntem olmasından kaynaklanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Görüşme veri toplamada kolay bir yöntem gibi görünse de kendi içerisinde çeşitli zorlukları bulunduğu soruların hazırlanması, soruların nasıl sorulacağı ve verilerin nasıl toplanacağına ilişkin detaylı bir planlama yapılarak uygulanmıştır.

Çalışmada kullanılan veri toplama aracı iki kısımdan oluşmaktadır. Birincisi katılımcı okul müdürlerinin sosyo-demografik bilgilerini öğrenmeyi amaçlayan “Kişisel Bilgi Formu”dur. İkincisi ise okul müdürlerinin mesleki gelişim faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin toplandığı “Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu”dur (Ek-1). Bu form oluşturulurken öncelikle konuya ilişkin alan yazın taraması yapılmıştır. Bu tarama sonucunda taslak sorular oluşturulmuş; her sorunun açık uçlu, anlamlı ve yönlendirici olmayan şekilde ifade edilmesine özen gösterilmiştir. Hazırlanan taslak görüşme formu, içerik ve anlaşılabilirlik açısından değerlendirilmek üzere tez danışmanına sunulmuş ve bu kapsamda uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşü doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılarak on adet açık uçlu soru içeren nihai görüşme formu hazırlanmıştır. Soruların katılımcıların deneyimlerini detaylı olarak

anlatmasına olanak tanıyacak şekilde olmasına özen gösterilmiştir. Görüşme formu sorularındaki kusurları ortadan kaldırma noktasında büyük avantaj sağlayacağından asıl uygulamaya geçmeden önce görüşme formu üzerinden pilot uygulamalar yapılması önemlidir (Dömbekci ve Erişen, 2022). Bu kapsamda araştırmada görüşme sorularının anlaşılabilirliğini test etmek için araştırmaya dahil edilmeyen iki kişi ile pilot görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan pilot görüşmelerden sonra görüşme formunda herhangi bir değişikliğe gidilmemiştir. Hazırlanan on soru ile katılımcılarla mesleki gelişim deneyimlerine ilişkin detaylı görüşmeler yapılmış, yaşadıkları deneyimler ile ilgili derinlemesine bilgiler edinilerek veriler toplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama sürecine geçilmeden önce etik ve yasal yükümlülükler doğrultusunda gerekli izinlerin alınmasına özen gösterilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak, araştırmanın etik uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na başvuruda bulunulmuştur. Etik kurul tarafından yapılan değerlendirme sonucunda, araştırmanın etik ilkelere uygun olarak yürütülebileceğine dair 31.05.2024 tarihli ve 2024/469 karar numaralı onay alınmıştır (Ek-2) Etik kurul onayının alınmasının ardından, Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okul müdürleri ile görüşmeler yapılabilmesi için yasal izin süreci başlatılmıştır. Bu doğrultuda, Millî Eğitim Bakanlığının resmî araştırma izin platformu olan arastirmaizinleri.meb.gov.tr adresi üzerinden MEB.TT.2024.000363 numaralı başvuru yapılmış ve veri toplanmasına ilişkin izin alınmıştır (Ek-3).

İzinlerin alınmasının ardından, veri toplama sürecine geçilmiştir. Bu süreçte öncelikle, araştırma örneklemini oluşturan temel eğitim okul müdürleri ile bireysel olarak iletişime geçilmiştir. Her bir okul müdürünün araştırmaya katılım konusundaki gönüllülüğü ve uygunluk durumu öğrenilmiş, bu doğrultuda görüşme tarihleri ve saatleri katılımcıların müsaitliğine göre planlanmıştır. Görüşmelerden önce her katılımcıya araştırmanın amacı, kapsamı ve içeriği hakkında detaylı bilgi verilmiş, araştırma izin belgesi gösterilmiştir. Araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayandığı vurgulanmış ve görüşme sırasında istedikleri takdirde herhangi bir soruya yanıt vermeme veya görüşmeden ayrılma haklarının olduğu hatırlatılmıştır. Katılımcıların haklarını korumak amacıyla Katılımcı Onam Formu (Ek-4) kendilerine sunulmuş, formu imzalayan katılımcılara imzalı bir örneği teslim edilmiştir. Görüşmelerde okul müdürlerinin kendilerini rahat ve güvende hissedebilecekleri, dikkat dağınık unsurlardan uzak, sessiz ve mahremiyeti sağlanmış uygun fiziksel ortamlar tercih edilmiştir. Bazı görüşmeler

müdür odasında, bazıları ise okulun uygun toplantı odasında gerçekleştirilmiştir. Bütün görüşmeler yüz yüze ve bireysel olarak gerçekleştirilmiş, katılımcıların görüşlerini özgürce ifade edebilmeleri için araştırmacı tarafından herhangi bir yönlendirme yapılmamasına özen gösterilmiştir. Katılımcıların deneyimlerini daha derinlemesine aktarabilmeleri için gerekli görülen durumlarda esnek ve açıklayıcı alt sorular sorulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevaplar eksiksiz olarak kayıt altına alınmıştır. Bu doğrultuda, görüşmeler sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve her bir katılımcıdan ses kaydı alınması konusunda onay alınmıştır. Görüşmelere yeterli süre ayrılmış en kısa görüşme 34 dakika, en uzun görüşme 62 dakika sürmüştür. Böylelikle temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.5. Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Bilimsel araştırmalarda geçerlik ve güvenilirlik araştırma sonuçlarının inandırıcılığı için iki önemli ölçüttür. Nitel araştırmalarda geçerlik-güvenirlik nicel çalışmalardan farklı olarak ele alınmaktadır. Krefting (1991) nicel araştırmada kullanılan geçerlik ve güvenirlüğün yerine nitel araştırmalarda inanılrlık, sonuçların doğruluğu ve araştırmacının yetkinliği gibi ifadelerin kullanımı daha doğru olacağını belirtmiştir. Guba ve Lincoln (1982) tarafından ise nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirlikten ziyade inandırıcılık (trustworthiness) olması gerektiğine vurgu yapılmış ve inandırıcılık için inanılrlık, aktarılabirlik, güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik şeklinde dört kriter belirlenmiştir. Burada nicel araştırmalarda geçerlilik olarak ifade edilen kavramın karşılığı olarak literatürde de yaygın kabul gören inanılrlık ve aktarılabirlik kavramları, güvenirlük içinse güvenilebilirlik ve onaylanabilirlik kavramları geliştirilmiştir. İnanılrlık (credibility) araştırma sonuçlarının inandırıcılığı ve yorumların gerçek durumu yansıtması ile ilgili, aktarılabirlik (transferability) ise araştırma sonuçlarının kişi ve durumlara aktarılabilmesi ve araştırma sonuçlarının genellenebilirliği ile ilgilidir. Güvenilebilirlik, çalışmanın benzer koşullarda benzer katılımcılara tekrar kullanıldığında benzer sonuçlar üretmesi, onaylanabilirlik ise önyargılar azaltılarak objektifliğin arttırılması şeklinde ifade edilmektedir (Başkale, 2016).

Sosyal olayların içinde bulunulan ortama göre değişebildiği durumu olduğundan benzer grup ya da ortamlara doğrudan genelleme yapmak nitel araştırmanın zayıf olduğu noktalardan biridir. Yine de nitel araştırmalarda geçerliğin sağlanması için alınabilecek önlemler bulunmaktadır. Araştırmacının gerek veri toplama sürecinde gerekse verilerin analizi ve yorumlanması sürecinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını açıklaması,

araştırmacının eleştirel bir gözle bulgularının gerçeği yansıtıp yansıtmadığını denetlemesi ve buna ilişkin kontrollerin nasıl yapıldığını okuyucuya aktarması, araştırmacının tüm aşamalarının okuyucuya aktarılması, örneklemin çeşitlendirilmesi, araştırma sonuçlarının araştırma soruları ile tutarlı olması geçerliliği sağlama yollarından bazılarıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Bu bağlamda araştırmacının geçerliğin sağlanması adına örneklem ayrıntılı olarak tanımlanmış, örneklem olarak maksimum çeşitlilik örneklem modeli kullanılmış, literatür taraması yapılmış, kuramsal çerçeve oluşturulmuş, veri toplama araçları ve verilerin analiz süreci detaylı olarak anlatılmış, araştırmacının işlem basamakları ve uygulama süreci anlatılmış, tez danışmanından destek alınarak bulguların anlamlılığına ve araştırma soruları ile tutarlı olup olmadığına bakılmış, katılımcılar gönüllülük esasına göre seçilmiş, görüşmeler kayıt altına alınmış ve katılımcı teyidi yapılmış, çalışmada doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Bununla birlikte araştırmacının bilimsel ifadesinin güçlendirilmesi ve verilerin daha açık ve anlaşılır bir şekilde sunulması amacıyla tez metni dil bilgisi ve anlatım açısından bir dil uzmanı tarafından değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu dil düzenlemeleri, verilerin içeriğine müdahale edilmeksizin gerçekleştirilmiş; katılımcı ifadeleri aslına uygun şekilde aktarılmıştır.

Nitel araştırmalarda nicel araştırmalarda olduğu gibi bir güvenilirlikten bahsedilememektedir. Çünkü nitel araştırmada araştırmacının asıl aracı araştırmacının kendisi olduğundan elde edilen veri tutarlı ve tekrar edilebilir olmamaktadır. Araştırma başka araştırmacılar tarafından tekrar edilse bile gerçekler bireye ve içinde bulunulan ortama göre sürekli bir değişim içinde olduğundan benzer koşullarda dahi aynı sonuçlar elde edilemeyebilmektedir (Yağar ve Dökme, 2018). Nitel araştırmada güvenilirliği sağlamak için kullanılan bazı yöntemler vardır. Bu yöntemler uzman desteği alınması, bulgu ve metodolojiyi tartışmak için birden fazla araştırmacı ile çalışılması, gözlem ve faaliyetlerin kaydedilmesi, elde edilen verilerin kayıt altına alınması, araştırma süresince bütün aşamalarda teoriden destek alınması, pilot uygulamalar yapılması, yapılandırılmış ya da yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanılması şeklinde sıralanabilir (Baş ve Akturan, 2017). Araştırmacının güvenilirliğini sağlamak için bulgular doğrudan aktarılmış, yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmış, araştırmacının her aşamasında tez danışmanından destek alınmış, pilot uygulamalar yapılmış, araştırma süresince teoriden destek alınmış, görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

3.6. Verilerin Analizi

Nitel araştırmada veri analizi analiz için verilerin hazırlanmasını ve organizasyonu, verileri kodlamayı ve kodların bir araya getirmesiyle temalara indirgemeyi, son olarak veriyi şekiller veya bir tartışma halinde sunmayı içermektedir (Creswell, 2021). Nitel araştırmanın en önemli süreçlerinden biri de veri analizidir. Çünkü amaç elde edilen bulguları anlamlı hale getirmektir. Araştırmada verilerin analizinde içerik analiz türü kullanılmıştır. İçerik analizi sürecinin temelini verinin kavramsallaştırılması ve temalar yoluyla kavramlar arasındaki örüntülerin açıklanması oluşturur (Yıldırım ve Şimşek, 2021). Yapılan işlem aslında kavramlar ve temalar çerçevesinde benzer verileri bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği şekilde düzenleyip yorumlamaktır.

Araştırma kapsamında elde edilen görüşme verileri, katılımcıların izniyle sesli olarak kaydedilmiştir. Gizliliği sağlamak amacıyla her katılımcıya K1, K2, K3... gibi kodlar verilmiştir. Görüşme kayıtları kelimesi kelimesine yazıya dökülmüş (transkripsiyon) ve bu süreçte Microsoft Office 365 uygulamasındaki dikte aracı kullanılmıştır. Dikte aracının oluşturduğu metinlerde meydana gelen hatalar, orijinal ses kayıtları tekrar dinlenerek düzeltilmiş ve eksik kısımlar elle tamamlanmıştır. Böylece tüm görüşmelerin doğru ve eksiksiz biçimde yazıya geçirilmesi sağlanmıştır. Transkripte edilen her bir görüşme verisi en az iki kez dikkatlice okunarak araştırmacı tarafından genel bir anlayış oluşturulmuştur. Bu ön okuma sürecinde, verinin bütününe dair bir ön kavrayış geliştirmek amaçlanmıştır. Daha sonra her bir görüşme metni ayrıntılı olarak incelenmiş; katılımcıların duygu, düşünce, deneyim ve algılarını yansıtan ifadeler belirlenmiştir. Bu ifadeler, nitel veri analizinde sıkça kullanılan ve anlam birimleri (meaning units) şeklinde adlandırılan, kendi içinde anlam taşıyan en küçük parçalara ayrılmıştır.

Anlam birimlerinin belirlenmesinin ardından, bu birimler içerik açısından benzerlik gösteren yönlerine göre gruplandırılmıştır. Her bir gruba, anlamını yansıtan kısa ve açıklayıcı birer kod etiketi atanmıştır. Bu kodlar, katılımcıların söylediklerinden yola çıkarak tümevarımsal şekilde oluşturulmuştur. Kodlama süreci MAXQDA adlı nitel veri analiz yazılımı kullanılarak yürütülmüştür. Program sayesinde kodların düzenlenmesi, karşılaştırılması ve tekrar kontrol edilmesi mümkün hale gelmiştir. Kodlar arasında içeriksel yakınlıklar ve benzerlikler incelenerek daha üst düzeydeki kavramsal yapılar olan temalar oluşturulmuştur. Temalar, araştırmanın alt soruları ve kuramsal çerçevesi doğrultusunda yorumlanabilir nitelikte seçilmiştir. Böylece araştırmanın bulgular kısmında kullanılacak olan ana temalar ve bunlara

bağlı alt temalar ortaya çıkarılmıştır. Oluşturulan tema ve kodlar, okuyucunun kolay anlayabilmesi için tablo hâlinde görselleştirilmiştir. Tablo sonrasında, her tema altında bazı katılımcı görüşlerine doğrudan alıntılarla yer verilmiş; bu alıntılar, temaların nasıl ortaya çıktığını ve ne anlama geldiğini somutlaştırmak amacıyla kullanılmıştır. Alıntılar, katılımcı kodlarıyla birlikte (K1, K2 vb.) verilmiştir. Analiz süreci aşamalarında tez danışmanı ile görüşmeler yapılmış, elde edilen bulguların araştırma amacıyla olan ilişkisi üzerine değerlendirmelerde bulunulmuştur. Bu görüşmeler sayesinde, kod ve temaların araştırmanın genel yapısıyla olan uyumu gözden geçirilmiş ve analiz süreci sistematik bir şekilde ilerletilmiştir.



BÖLÜM 4

4. BULGULAR

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanan veriler analiz edilmiş, analiz sonucu okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine ilişkin algılarına dair bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

Yapılan görüşmelerin analizlerinden sonra araştırmanın alt soruları ile de bağlantılı olarak mesleki gelişimde anlam, mesleki gelişimde sorumluluk paylaşımı, mesleki gelişimde kaynaklar ve faaliyetler, mesleki gelişimde ihtiyaç duyulan alan ve konular, mesleki gelişimde motivasyon kaynakları, mesleki gelişimde kolaylaştırıcı ve zorlaştırıcı etkenler, mesleki gelişimin katkıları, mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri, öğretmen olarak mesleki gelişim, etkili mesleki gelişim için öneriler olmak üzere on tema ortaya çıkmıştır. Oluşan bu temalar aşağıdaki başlıklar altında detaylı olarak sunulmuştur.

4.1. Mesleki Gelişimde Anlam

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan birinci tema Mesleki Gelişimde Anlam temasıdır. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Mesleki Gelişimde Anlam

Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde Anlam	Sürekli Yenilenme Bilgi Beceri Gelişimi Deneyim Paylaşımı Hizmet İçi Eğitim Kurumsal Katkı ve Verimli Olma Teknoloji ve Çağa Uyum Kariyer İlerlemesi Eksikleri Tamamlama

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimin anlamı ile ilgili sürekli yenilenme, bilgi beceri gelişimi, deneyim paylaşımı, hizmet içi eğitim, kurumsal katkı ve verimli olma, teknoloji ve çağa uyum, kariyer ilerlemesi, eksikleri tamamlama şeklinde görüş belirtmişlerdir. Mesleki gelişimde anlam ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K3): “Mesleki gelişim kişinin kendi kariyer yolculuğunda kendisini sürekli yenilemesi, değiştirmesidir. Hem bireysel hem de kurumsal hedeflere ulaşabilmek için bilgi becerilerinin devamlı güncel tutulmasıdır. Özellikle de eğitim sektöründe bunun çok elzem olduğuna

inaniyorum. Yani mutlaka güncellemezseniz okul yıllarında bıraktığınız yolda kalırsınız. Yani mutlaka kendinizi her zaman olumlu yönde ondan sonra kişisel gelişim anlamında ve zaman ve süreç anlamında yenileyip değiştirmek gerektiğine her zaman inaniyorum. Ve bunun ömür boyu yani son nefesimize kadar devam edecek bir süreç olduğunu inaniyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi kariyer ilerlemesi sürecinde kendini yenileme olarak görmektedir. Aynı zamanda kurumsal katkıya da vurgu yapmakta, kurumsal ve bireysel hedeflere ulaşmak için mesleki gelişimi bir gereklilik olarak görmektedir.

(K11): “Mesleki gelişim insanın bilgi, becerilerini güncel tutması anlamına gelir hocam bence. Yani çeşitli eğitimlerle, araştırmalarla kişinin kendini geliştirmesidir. Kendini geliştirip güncel zamana ayak uydurabilirsen işini iyi yaparsın. Faydalı olursun. Yani insan mesleki gelişime önem verirse bir şeyler yapabilir. Yoksa körelir zamanla. Hele hele bizim meslekte daha çok önemli bence. Çünkü zaman geçtikçe bir çok şey değişiyor. Çok eskiye gitmeye bile gerek yok. Öğrenciler 5 seneki öğrenciler değil, veliler aynı şekilde. Sen kendini geliştirmezsen yeterli olamazsın.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi bilgi ve becerilerin güncel tutulması şeklinde algılamaktadır. Bunun da çeşitli eğitimler ve araştırmalarla sağlanabileceğini ifade etmekte, değişimin hızlı olması nedeniyle mesleki gelişimin daha da önemli hale geldiğini, faydalı olmak, mesleğini iyi yapmak, çağa ayak uydurabilmek için mesleki gelişimin gerekli olduğunu vurgulamaktadır.

(K6): “İdarecilerin sürekli değişen okul yapıları, öğrenci yapıları yeni gelen öğretmen neslinin yapıları gibi konulara hazırlıklı olmak adına hizmet içi eğitimlere katılarak, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans doktora yaparak, çeşitli makale yazma, tez inceleme, alan yazın taraması gibi faaliyetler yaparak kendini mesleki anlamda geliştirmesidir.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi değişen koşullara hazırlıklı olmak adına hizmet içi eğitim, çeşitli araştırmalar ve akademik çalışmalar yaparak mesleki anlamda gelişmek şeklinde görmektedir.

(K13): “Mesleki gelişim kişinin mesleğinde daha başarılı, etkin ve verimli olabilmesi için kendini yenilemesi ve sürekli olarak bir gelişimi ifade ediyor bence. Mesleği ile ilgili kişinin her türlü bilgiyi, becerisini ve tecrübesini artırması için gerçekleştirdiği öğrenmelerdir diyebilirim kısaca. İnsanoğlu zaten sürekli bir gelişim ve değişim içindedir ki her zaman kendini

bir adım öne taşıyabilmelidir. Tabi bunun öncelikle kişinin kendi isteğine ve çabasına bağlı olduğunu düşünüyorum. Kişinin kendi bilgi ve becerilerini değerlendirip kariyer hedeflerini, neyi başarmak istediğini bir hedef olarak koyması ve onun için çalışması gereklidir diye düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi bilgi, beceri ve tecrübe artışı için yapılan öğrenme faaliyetleri ile sürekli gelişim ve yenilenme olarak görmektedir. Gelişim ve değişimin sürekli devam ettiğini vurgulayan okul müdürü kişinin öncelikle kendi isteğiyle hedefleri doğrultusunda gelişimini sağlamaya çalışması gerektiğini vurgulamaktadır.

4.2. Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan ikinci tema Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı temasıdır. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3. Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı

Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde Sorumluluk Paylaşımı	Bireysel Sorumluluk Kurumsal Destek

Mesleki gelişimde sorumluluk ile ilgili okul müdürlerinin tamamı mesleki gelişimleri için öncelikli sorumluluğun kendilerinde olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında okul müdürleri kurumsal olarak da gerek bakanlık düzeyinde gerekse milli eğitim müdürlükleri düzeyinde kendilerinin desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Mesleki gelişimde sorumluluk paylaşımı ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K14): “Mesleki gelişimden sorumluluk aslında zincirleme devam ediyor. Yani öncelikle kişi kendi sorumludur. Sonrasında da bunda İlçe Milli Eğitim, İl Milli Eğitim, Bakanlığa kadar tümünün sorumluluğu olduğunu düşünüyorum. Yani örnek veriyorum. İhtiyaç olduğu zaman İlçe Milli Eğitim okul müdürleri arasında bir seminer veya bir şey düzenlemesi gerekiyor. Ne diyeyim ben ona? Hizmetiçi eğitim düzenlemesi gerekiyor.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimde öncelikli sorumluluğu kendinde görmekte, sonrasında bağlı olduğu üst makamların sorumlu olduğunu düşünmektedir. İhtiyaç duyulan alanlarda üst makamların eğitimler düzenlemesi gerektiğine vurgu yapmaktadır.

(K8): “Aslında mesleki gelişimden öncelikle insan kendisi sorumlu. Yani önce insan kendisini geliştirmeye açık olmalı. Öğrenmeye açık olmalı. Bunları başardığı zaman zaten

gerekli destekleri de bulur. Ama tabii ki yine yönetmeliklere baktığınız zaman mesleki gelişimden kim sorumlu? Öğretmen Yetiştirme Genel Müdürlüğü. Bütün öğretmenlerin ve yöneticilerin kendilerini geliştirmesi konusunda o kurum sorumlu. Ama benim önceliğim kişinin kendisi. İnsan öncelikle kendisini değiştirmeli. Kendisini geliştirmeli.”

Katılımcı okul müdürü, bireyin gelişime ve öğrenmeye açık olması gerektiğine işaret ederek mesleki gelişim sorumluluğunu öncelikle kendisinde görmekte, bu şekilde olan bireylerin gelişim için gerekli destekleri de göreceğini belirtmektedir. Yasal olarak da mesleki gelişiminden Milli Eğitim Bakanlığı Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü'nün sorumlu olduğunu düşünmektedir.

(K12): “Öncelikle kendimin sorumlu olduğunu düşünüyorum. Yani bilgi ve beceri anlamında, mesleki anlamda gelişmem için bunu öncelikle benim istemem, bunu benim takip etmem gerekir. Benim sorumluluğumda olduğunu düşünüyorum. Benden sonrası olarak da işte çalıştığım, bağlı olduğum Milli Eğitim Kurumu ve son olarak da bakanlığın sorumlu olduğunu düşünüyorum. Çünkü bazen bizler bireysel bunu istemeyebiliyoruz, geri plana atabiliyoruz.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki anlamda gelişmek için öncelikle kendisinin bunu istemesi gerektiğini belirtmekte ve mesleki gelişiminden öncelikle kendinin sorumlu olduğunu düşünmektedir. Sonrasında ise çalışanların mesleki gelişimi istememe, geri plana atma durumu olabileceğinden Milli Eğitim Bakanlığı kurumlarının ve bakanlığın sorumlu olduğunu düşünmektedir.

(K16): “Mesleki gelişiminden öncelikle kişinin kendisinin sorumlu olduğunu düşünüyorum. Bunu destekleyecek veya zorlayacak da o meslek erbabının bağlı olduğu kurum diye düşünüyorum. Yani bir kasapsanız kasaplar odasının, biz öğretmeniz, müdürüz, bizim Milli Eğitim Bakanlığımızın bundan sorumlu olduğunu düşünüyorum. Ama önceliğin kişinin kendisiyle alakalı olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde bireysel sorumluluğun ön planda olduğunu belirtmekte, bununla birlikte bu süreci destekleyecek ya da gerektiğinde zorlayıcı rol üstlenecek yapıların ise bireyin bağlı bulunduğu mesleki kurumlar olduğunu ifade etmektedir.

4.3. Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan üçüncü tema Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler temasıdır. Bu tema, temaya ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde Kaynaklar ve Faaliyetler	Faydalanılan Kaynaklar	Hizmet İçi Eğitim Sosyal Medya Meslektaşlar Üniversiteler Sivil Toplum Kuruluşları Uzman Kişiler/Akademisyenler Online Eğitim Platformları Kitaplar Bilimsel Yayınlar Yapay Zekâ
	Katılım Sağlanan Faaliyetler	Yüz Yüze Hizmet İçi Eğitimler Uzaktan Hizmet İçi Eğitimler Uluslararası Projeler Çevrim İçi Kurslar Konferans ve Seminerler Eğitici Eğitimleri Lisansüstü Eğitim Toplantılar Sempozyumlar

Tablo 4'te görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimleri için faydalandıkları kaynaklar ile ilgili olarak hizmet içi eğitimler, sosyal medya, meslektaşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, uzman kişiler/akademisyenler, online eğitim platformları, kitaplar, bilimsel yayınlar ve yapay zekâ şeklinde görüş bildirmişlerdir. Okul müdürleri mesleki gelişimleri için katılım sağladıkları faaliyetleri ise yüz yüze hizmet içi eğitimler, uzaktan hizmet içi eğitimler, uluslararası projeler, çevrim içi kurslar, konferans ve seminerler, eğitici eğitimleri, lisansüstü eğitim, toplantılar, sempozyumlar olarak ifade etmişlerdir. Mesleki gelişimde kaynaklar ve faaliyetler ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K1): “Kitapları takip etmeye çalışıyorum. Hem kendi alanımla ilgili yani okul öncesiyle ilgili. Hem de yönetimle ilgili. Hani yeni dünyada neler var, trendler neler? Neyin üzerine neler yapılıyor şu anda onları takip ediyorum. Makaleleri okuyorum. Yüz yüze hizmet içi eğitimler oluyordu onlara katılırım. Bunlar atölye tarzı olursa 20 kişilik veya 30 kişilik ve etkinlik ağırlıklı olursa daha çok faydalı oluyor. Ama şu an işte günümüzde az önce de söylediğim gibi mesela ÖBA'da yeni çıkan çevrim içi kurslar var. Onları takip ediyorum.

Mesela ÖRAV 'ın bi etkinliği vardı. Ona katılmışım. Yani okuldaki arkadaşlarımızla orada etkinlik yaptık. Lider öğretmenlikle ilgiliydi o zaman bizim katıldığımız kurs. İletişim teknikleri de vardı. Başka farklı kurslar da vardı. Orda bütün Türkiye genelinde gönüllülük esasına göre eğitimler etkinlik yapıyorlar ve öğretmenlerin gelişimleri doğrultusunda. Yine bunların da çevrim içi uzaktan dersleri vardı.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi için branşı ve yönetim bilimiyle ilgili güncel gelişmeleri takip etmek amacıyla kitaplardan ve makalelerden faydalandığını belirtmekte, yüz yüze hizmet içi eğitimlere katıldığını, atölye tarzı katılımcı sayısının az ve etkinlik ağırlıklı hizmet içi eğitimleri daha faydalı gördüğünü, ÖBA üzerinden uzaktan hizmet içi eğitimleri takip ettiğini, ülkemizde gönüllülük esasına göre etkinlikler düzenleyen sivil toplum kuruluşlarının yüz yüze ve çevrim içi kurslarına katıldığını ifade etmektedir.

(K4): “Hacettepe Üniversitesi'nin hocaları var. Bizim alanımızda özellikle çocuk gelişimi okul öncesi alanında duayen hocalar var. O hocaları ben sürekli takip ederim. Sosyal medyadan takip ediyorum. Instagramda takip ediyorum. Sürekli mesela takip ettiğiniz için bu tarz gelişim alanındaki eğitimlerle ilgili bilgiler de oraya düşüyor. Veya onların seminerlerine gittiğiniz zaman, onlarla beraber konferansa katılan diğer hocalar dikkatinizi çekmeye başlıyor. Üniversitedeki hocalarla bağımı devam ettirdiğimden üniversitedeki gelişim sürecim de devam ediyor.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimini sürdürebilmek adına kendi alanıyla ilgili uzmanlaşmış akademisyenleri yakından takip ettiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, Hacettepe Üniversitesi gibi köklü kurumlardaki alanında duayen hocaları sosyal medya, özellikle de Instagram üzerinden düzenli olarak izlediğini belirtmektedir. Sosyal medya aracılığıyla bu hocaların paylaştığı gelişim odaklı eğitim, seminer ve konferans bilgilerine ulaştığını; bu etkinliklere katılarak hem akademik çevreyle etkileşimini sürdürdüğünü hem de farklı akademisyenleri tanıma fırsatı elde ettiğini aktarmaktadır. Üniversite ile bağını koparmadan devam ettiren katılımcı, bu sayede kişisel ve mesleki gelişim sürecinin sürdüğünü vurgulamaktadır.

(K10): “Mesleki gelişim için en başta yaptığım şeylerden biri hizmetiçi eğitimlere katılmak. Zoom eğitimleri oluyor, Zoom üzerinden online eğitimler oluyor, onlara katılmak. Artı mesleki gelişimle ilgili kitaplar okumak, çocuk davranışları üzerine kitaplar okumak. Benden daha bilgili olduğunu düşündüğüm okul müdürü arkadaşlarımdan yararlanmak.

Rehberlik alanında olsun, yöneticilik alanında olsun onların fikirlerini almak. Yine internet ve sosyal medya üzerinden yapılmış uygulamalara bakmak. Yazılan makaleleri okumak, takip etmek. Hangisi, nerede uygulanmış, ne kadar fayda sağlamış? Bu tür kaynaklardan takip ederim. Yine gelişimim için yönetim alanında yüksek lisans yaptım. Yani bunları söyleyebilirim.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimini desteklemek amacıyla hizmet içi eğitimler ve çeşitli çevrim içi eğitimlere katıldığını vurgulamakta, bunun yanı sıra çocuk davranışları ve mesleki gelişim konularında kitaplar okuduğunu ifade etmektedir. Kendisinden daha deneyimli ve bilgili gördüğü okul müdürü arkadaşlarının rehberlik ve yöneticilik konularındaki fikirlerinden yararlandığına değinmektedir. Ayrıca internet ve sosyal medya aracılığıyla yapılan iyi uygulama örneklerini incelediğini, makaleler okuduğunu belirtmekte, yönetim alanında yüksek lisans yaparak gelişimine katkı sağladığını ifade etmektedir.

(K15): “Mesela bu genelde eğitimle ilgili sempozyumlara, online olsun, yüz yüze olsun hizmet içi eğitimlere vakit buldukça katılmaya çalışıyorum. Makaleler çok okuyorum eğitime yönelik. Yüksek lisans olsun, doktora tezleri olsun bunlar benim ilgimi çekiyor. Eğitime yönelik yayınları çok okumaya dikkat ederim. İnternette de var yani bugün her şey elimizin altında, rahatlıkla ulaşabiliyoruz. Erasmus projesine katıldım iki defa daha önce. Kendi okulumuzda yaptığımız proje, kabul oldu, hibe aldım ondan. Portekiz’de bu dijital eğitimle ilgili bir hizmet içi eğitim kursuna aldım. Almanya’da da direkt okulla işbaşı gözlem faaliyetine katıldım. Oradaki iyi uygulamaları görüp kendi ülkemize geldiğimiz zaman onları nasıl uygulayabiliriz, nasıl dönüştürebiliriz? Bunlarla ilgili gözlemler yaptık.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi için eğitimle ilgili sempozyumlara ve hem yüz yüze hem de çevrim içi olarak düzenlenen hizmet içi eğitimlere katıldığını, internetin sağladığı kolay erişim imkanlarını kullanarak eğitime yönelik makaleleri, yüksek lisans ve doktora tezlerini okuduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte Erasmus projelerine katılarak uluslararası deneyimler kazandığını ve bu projeler sayesinde hizmet içi eğitim kursları aldığını, farklı ülkelerdeki okullarda işbaşı gözlem faaliyetlerine dahil olarak iyi uygulamaları yerinde görme ve okulunda bunları uygulama fırsatı elde ettiğini ifade etmektedir.

4.4. Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan dördüncü tema Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular temasıdır. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Tablo 5’te gösterilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular

Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde İhtiyaç Duyulan Alan ve Konular	Teknolojik Yeterlikler Yönetim ve Liderlik Becerileri İletişim Becerileri Psikolojik Destek Yabancı Dil ve Uluslararası Yetkinlik Okul Binasının Fiziki Donanımı Bütçe Yönetimi ve Harcama Bireysel Farklılıklar ve Yetenekler

Tablo 5’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürleri mesleki gelişimde ihtiyaç duyulan alan ve konuları teknolojik yeterlikler, yönetim ve liderlik becerileri, iletişim becerileri, psikolojik destek, yabancı dil ve uluslararası yetkinlik, okul binasının fiziksel donanımı, bütçe yönetimi ve harcama, bireysel farklılıklar ve yetenekler olarak belirtmişlerdir. Mesleki gelişimde ihtiyaç duyulan alan ve konular ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K5): “Yöneticilerin yönetim bilimi alanında, kendi alanlarında bir kere iyi gelişmeleri lazım. Bir de iletişim becerilerinin çok iyi gelişmesi lazım. Mesleki gelişimlerinde öncelikle erdemli bir insan olmayı benimsememiz gerekiyor hepimiz. Erdemli bir insan olmalıyız. Dürüst, adaletli, değerler eğitime önem veren, vicdanı gelişmiş, kriz anında da problemi çözebilme yetkisine sahip bir yönetici anlayışında olmak gerekir. Kriz anında sakın kalıp onu güzel çözebilen bir yönetici zaten diğer olayların tamamen üstesinden gelmeyi becerebilir. Bu da maarif modelinin öne sürdüğü bir değerlerden zaten.”

Katılımcı okul müdürü, tüm yöneticilerin yönetim bilimi ve iletişim becerileri alanlarında gelişime ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir. Gelişimde erdem ve ahlak gibi değerlerin öncelikle benimsenmesi gerektiğini belirten katılımcı, kriz anında psikolojik sakinliğin ve krizi yöneterek problem çözebilme yetisinin yöneticiler için önemine vurgu yapmakta bu alanlarda da sürekli bir gelişimin gerekliliğine dikkat çekmektedir.

(K7): “En fazla ihtiyaç duyduğumu düşündüğüm alanlar eğitimde yapay zekâ kullanımı, interaktif içerik hazırlama, sosyal medya okur yazarlığı. Yani hocam özellikle yapay zekâ,

eğitim s¼reçlerinde önemli bir dönüş¼m sağlama potansiyeline sahip olduğu için bu konuda kendimi geliştirmek istiyorum. Yapay zekâ ile daha kişiselleştirilmiş öğrenme materyalleri geliştirme, öğrencilerin bireysel öğrenme ihtiyaçlarına uygun içerikler sunma ve eğitim s¼reçlerini daha verimli hale getirme fırsatı elde edebiliriz. Bunun yanında, interaktif içerik hazırlama becerisi, özellikle öğrencilerin dikkatini çekmek ve derslerde etkileşimi artırmak açısından çok önemli. Öğrencilerin hem görsel hem de işitsel öğrenme yöntemlerine hitap eden içerikler oluşturmak, öğrenme s¼reçlerini daha etkili hale getirebilir. Sosyal medya okuryazarlığı ise hem öğretmenler hem de öğrenciler için dijital dünyada bilinçli ve güvenli bir şekilde hareket etmeyi öğrenmek açısından gerekli.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişiminde eğitim s¼reçlerinde önemli bir dönüş¼m potansiyeline sahip olduğu ve bireysel öğrenme ihtiyaçlarına uygun içerikler geliştirmeyi sağlayabileceğini düş¼ndüđu için eğitimde yapay zekâ kullanımı; öğrencilere görsel ve işitsel hitap eden içerikler oluşturarak dikkatlerini çekmek, ders içi etkileşimi artırmak amacıyla interaktif içerik hazırlama; dijital dünyada bilinçli ve güvenli hareket etmeyi hem öğretmenler hem de öğrenciler açısından gerekli bir beceri olarak gördüğu için sosyal medya okuryazarlığı alanlarda gelişime ihtiyaç duyduğunu ifade etmektedir.

(K9): “Genel bir eleştiri olarak söylüyorum. Daha teknolojiye ayak uyduramayan yöneticilerimiz var. Benim de bazen teknolojiye ayak uyduramadığım yerler olabiliyor. Uzaktan eğitim yoluyla biz bu teknolojik şeylere ayak uydurmaya çalıştık ama uzaktan eğitim yeterli gelmedi. Benim için yeterli gelmedi. Çeşitli kurslar, şunlar bunlar. Mesela çocukların şu anda sosyal medyada çok fazla etkileşime girdiklerini görüyorum. Eğitimi bu alana biraz çekebilirim iyi olacağını düşünüyorum. Sosyal medyada eğitimle ilgili içerik üretme konusunun faydalı olacağına inanıyorum. Bunun için benim teknolojik alanda gelişim göstermem gerekli.”

Katılımcı okul müdürü, teknolojiye ayak uydurma konusunda kendisinin ve bazı yöneticilerin zorluklar yaşadığını, uzaktan eğitimle teknolojik gelişmelere uyum sağlamaya çalıştığını, ancak bunun kendisi için yeterli olmadığını ifade etmektedir. Eğitimde teknolojinin etkin kullanımını vurgulayan katılımcı, özellikle öğrencilerin sosyal medya üzerinden yoğun bir etkileşim içinde olduklarını, sosyal medyada eğitimle ilgili içerik üreterek eğitimi bu alana çekmenin faydalı olacağını düş¼ndüğünü belirtmekte, kendisinin teknolojik yeterlikler ile ilgili gelişime ihtiyaç duyduğunu dile getirmektedir.

(K2):” Teknoloji ve yabancı dil. Evet. Yani yabancı dilim birazcık var ama yetmediği durumları hissediyorum oluyor. Bir şey okurken falan İngilizce bir şey geliyor ya şu kelime neydi falan diye takılıyorum çeviriye gidiyorum falan. Mesela teknoloji ve yabancı dil konusunda mutlaka olmalı. Bir de kendime özel olarak stres yönetimi. Stresi yönetiyorum ama stresi yönettikten sonra kendim çok yorulmuş ve çok yıpranmış oluyorum Kendimi yormadan da bunu yapabilmenin bir yolu varsa mesela bunu öğrenmeyi çok isterim.”

Katılımcı okul müdürü, İngilizce’ye dair yaşadığı zorluklara dikkat çekmekte ve mesleki gelişiminde teknoloji ve yabancı dil konularında gelişime ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Ayrıca, stres yönetimi konusunda yeterli olduğunu ancak bu süreçlerin kendisini yorduğunu ifade etmekte ve stres yönetimini psikolojik olarak yıpranmadan daha az yorucu hale getirecek yöntemleri öğrenmeyi arzu ettiğini dile getirmektedir.

4.5. Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan beşinci tema Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları temasıdır. Bu tema, temaya ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6. Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde Motivasyon Kaynakları	İçsel Motivasyon	Kendini Geliştirme ve Öğrenme İsteği Mesleğe Duyulan Sevgi ve Bağlılık İhtiyaç Hissetme Kişisel Tatmin ve Başarı Arzusu Rol Model Olma İsteği Merak
	Dışsal Motivasyon	Öğrenci-Veli-Öğretmen Beklentileri Takdir Edilme Kurumsal Katkı Sorumluluk Teknolojik Gelişmeler Öğrencilerin Mutluluğu

Tablo 6’da görüldüğü gibi okul müdürlerinin mesleki gelişimde motivasyon kaynakları içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak iki alt temaya ayrılmıştır. Okul müdürleri içsel motivasyon kaynakları olarak kendini geliştirme ve öğrenme isteği, mesleğe duyulan sevgi ve bağlılık, ihtiyaç hissetme, kişisel tatmin ve başarı arzusu, rol model olma isteği, merak şeklinde görüş bildirmişlerdir. Dışsal motivasyon kaynaklarını ise öğrenci-veli-öğretmen beklentileri, takdir edilme, kurumsal katkı, sorumluluk, teknolojik gelişmeler, öğrencilerin mutluluğu

şeklinde ifade etmişlerdir. Mesleki gelişimde motivasyon kaynakları ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K2): “Yani bundan önceki okulum işte Meram Yeni Yolda bir okul olduğu için veli profili tabii ki yüksek. Oradaki üniversitedeki hocalar da geliyor. İşte o zaman eğitim araştırma hastanesi vardı. Hastanenin başhekimini de geliyor size. Şimdi o insanlarla oturup iki kelime konuşabilmeli ve onların karşısında dik durabilmelisiniz. Öğretmenlerimiz bile etkiliyor bence. Yani şimdi şuradaki tüm öğretmenler yüksek lisanslı olsa veya doktoralı olsa ben onların yanında kendimi asla küçük düşürmek istemem. Mutlaka çalışırım, çabalarım. Yani ben onların müdürü olarak onların gelip danıştığı kişi olmam lazımsa benim onların bir tık üstü olmam lazım mesela. O bile etkiliyor bence.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişiminde motivasyon kaynağı olarak öğrenci velilerinin ve öğretmenlerin beklentilerine karşılık verebilmeyi ön plana çıkarmaktadır. Görev yaptığı okulun veli profilinin yüksek olması, üniversite hocaları ve hastane başhekimini gibi bireylerle iletişim kurma gerekliliği, katılımcının kendini sürekli geliştirme yönündeki çabasını tetiklemektedir. Ayrıca öğretmen profillerinin kendi üzerindeki etkisine değinerek, bir yönetici olarak öğretmenlerine rehberlik edebilmek için bilgi ve donanım açısından onların bir adım önünde olması gerektiğini vurgulamaktadır.

(K7): “Motivasyon kaynağım, mesleğimi büyük bir sevgi ve merakla yapmam öncelikle. Daha iyi bir eğitimci ve yönetici olmanın yollarını aramak lazım. Bu da benim mesleki gelişim faaliyetlerine katılmamı sağlıyor. Mesleğime olan bağlılığım, öğrencilerimin ve meslektaşlarımdan bana duyduğu güven de, motivasyonumu artıran önemli bir etken. Onların bu güveninin boşa çıkarmamalıyım. Katıldığım eğitimlerde öğrendiğim yeni bilgiler ve edindiğim deneyimlerle hem öğrencilerime hem de okuluma daha faydalı olabiliyorum. Öğrencilerimin başarısına katkı sağlamak, onların gelişim süreçlerine destek olmak ve meslektaşlarımla bilgi paylaşımında bulunmak motivasyonumu sürekli canlı tutuyor.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişiminde en temel motivasyon kaynağının mesleğine duyduğu sevgi, merak ve bağlılık olduğunu ifade etmektedir. Daha iyi bir eğitimci ve yönetici olma arayışından dolayı kendini geliştirme ve öğrenme isteği onun mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını teşvik etmektedir. Katılımcı, öğrencilerinin ve meslektaşlarının kendisine duyduğu güvene karşılık verebilmenin motivasyonunu artırdığını vurgulamakta; katıldığı eğitimlerden edindiği bilgi ve deneyimlerle öğrenci ve öğretmenlere faydalı olma ve

kurumuna katkı sağlamanın motivasyonunu sürekli canlı tutan unsurlar arasında yer aldığını ifade etmektedir.

(K10): “Motivasyon kaynaklarım birincisi kendim. Yani kendimi geliştirmek istediğim zaman eğer kafama koyduysam onu kesinlikle yaparım. Bir diğer motivasyon kaynağım da takdir edilme, takdir görme, beğenilme. Üst amirler tarafından yaptığım çalışmaların iyi olduğu en ufak bir sözle bile belirtilse mutlu eder. Yani büyük bir beklentimiz yok zaten. En ufak bir söz bile olsa bunun değerlendirilmesi, göz önünde bulundurulması önemli benim için. Bir de mesleki gelişimde kendimi geliştirdiğim alanın gerçekten fayda sağladığını gördüğüm zaman da bu beni motive ediyor. Evet diyorum tamam bu alan da iyi oldu yani bunu bildiğim iyi oldu. Hadi bir başkasını da öğreneyim.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimde en önemli motivasyon kaynağının kendi içsel isteği olduğunu, belirlediği hedeflere ulaşmak için kararlılıkla çaba gösterdiğini vurgulamaktadır. Ayrıca, üst amirler tarafından takdir edilmenin, en ufak övgülerin bile onun motivasyonunu artırdığına dikkat çekmektedir. Mesleki gelişim için gösterdiği çabanın, sağladığı katkıları görmesi onun yenilik peşinde koşmasını sağlamaktadır.

(K15): Yani dünyadaki değişimler benim kendimi geliştirmemi sağlıyor. Bugün bakıyorsunuz, örnek yapay zeka çok ilgimi çekmeye başladı. Bireysel merakım var. Mesela kendi oğlum var mesela. Çok ilgileniyor bu konuda. Ben de açıkçası bazen ona soruyorum. Bununla ilgili hizmet içi eğitimler almak isterdim yapay zeka ile ilgili. Yani ileride olacakları da çok merak ediyorum. Belki görürüz ya da görmeyiz. Ömrümüz yeter, yetmez. Ama adı üstünde yapay ama şu çok beni endişelendiriyor açıkçası. Öğretmenleri yerini eğitimde alacak mı? Yani o olabilir mi? Bunlarla ilgili mesela değişimler özellikle televizyonda gördüğümüz mesela haberlere konu olan bazı şeyler var. Bunlarla ilgili bazı şeyler beni araştırmaya sevk ediyor açıkçası.”

Katılımcı okul müdürü, dünyadaki teknolojik gelişmelerin ve bu konudaki bireysel merakının mesleki anlamda kendisini geliştirme arzusunu artırdığını, özellikle yapay zekâ konusuna özel bir ilgi duyduğunu ve bu alanda hizmet içi eğitimler almak istediğini belirtmektedir. Ayrıca, bu ilgisinin sadece mesleki değil, aynı zamanda ailesel bağlamda da şekillendiği; oğlunun bu alana duyduğu ilgi aracılığıyla bilgi edinmeye çalıştığından anlaşılmaktadır. Katılımcı teknolojik gelişmelerin gelecekte nelere sebep olacağını merak etmesinin onu araştırmaya sevk ettiğini ifade etmektedir.

4.6. Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan altıncı tema Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler temasıdır. Bu tema, temaya ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 7. Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimde Kolaylaştırıcı ve Zorlaştırıcı Etkenler	Kolaylaştırıcı Etkenler	Teknolojik Gelişmeler Eğitim Programlarının Çeşitliliği Kaynaklara Erişim Kolaylığı Aile ve Çevre Desteği Meslektaşlarla İş Birliği ve Paylaşım İçsel Motivasyon ve Öğrenme İsteği Üniversite İş Birlikleri Mevzuat Desteği
	Zorlaştırıcı Etkenler	İş Yoğunluğu Aile ve Sosyal Hayat Dengesi Eğitimlerde Sınırlı Kontenjan Zaman Sınırlamaları Paydaşların Destek Eksikliği Sık Politika Değişiklikleri Niceliğe Odaklı Eğitimler Veli Memnuniyetsizliği ve Şikayetler Ekonomik Zorluklar

Tablo 7’de görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimlerini kolaylaştıran etkenleri teknolojik gelişmeler, eğitim programlarının çeşitliliği, kaynaklara erişim kolaylığı, aile ve çevre desteği, meslektaşlarla iş birliği ve paylaşım, içsel motivasyon ve öğrenme isteği, üniversite iş birlikleri ve mevzuat desteği şeklinde belirtmişlerdir. Mesleki gelişimi kolaylaştıran etkenler ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K1): “Ailemin özellikle de eşimin desteği ve katkısı var. Şanslıyım o konuda. Öğretmenlerim de aynı şekilde gelişimimi destekler. Sanırım ben okulu çok seviyorum. Yani bütünüyle çok seviyorum. Eğer mutsuz olsaydım zaten hani gelişmemde de çok efor sarf etmeyeceğini düşünüyorum. Üst yöneticilerimiz de destek aslında. Bizim gelişimizle ilgili bir şey söylediğimizde mutlaka destek olurlar. Yine imkanlar da çok fazla. Yukarıda da bahsettim çevrim içi kurslara istediğiniz zaman ulaşabiliyorsunuz. İhtiyaç hissettiğiniz bir konuda hemen araştırma yapıp kendinizi geliştirebiliyorsunuz. Mahalli olan eğitimler ve uzaktan eğitimlere ulaşmak çok kolay.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimini destekleyen kolaylaştırıcı etkenler arasında ailesi, meslektaşları, üst yöneticileri başta olmak üzere çevre desteğini önemli bir unsur olarak görmektedir. Katılımcının okula duyduğu bağlılık ve sevgisi, gelişim çabasını artıran içsel bir motivasyon kaynağı olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca katılımcı çevrim içi ve mahalli eğitimler gibi eğitim programlarındaki çeşitlilik ve bunlara erişim kolaylığının mesleki gelişimini kolaylaştıran yapısal olanaklar arasında olduğunu ifade etmektedir.

(K6): “Hani ben kendim için bir yere gidip eğitim almak istesem alır mıyım? Alırım. Bir kere zaten online süreçler çoğaldıktan sonra dünyanın her yerindeki eğitimi alabiliyorsunuz. Yani şimdi İngilizceyi anlık çeviren de var. Siz Amerika'daki bir seminere girip alabilirsiniz. Yabancı dil konusunda bu seminerlerde anlık çevirme programları var. Türkçe dinleyebiliyorsunuz. Yani illa yabancı diliniz olmasına da gerek. Devlet ne bileyim üniversitelerle işbirliği yapıyor. Kimi ucuz, kimi pahalı, kimi ücretsiz bizim için seminerler, konferanslar yapıyor. İş kolaylaştırıyorlar. Hatta yani bizim mevzuatımızda bile var izin yönergemizde. Diyor ki bir konferans ve seminere katılacaksa o gün görevli izinli sayılır. Gidebilir.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi kolaylaştıran unsurlar bağlamında özellikle günümüzde çevrim içi eğitim imkânlarının yaygınlaşmasına dikkat çekmektedir. Teknolojinin sunduğu olanaklar sayesinde dünyanın herhangi bir yerindeki seminere ulaşımın mümkün olduğunu, anlık çeviri yazılımları sayesinde yabancı dil engelinin de büyük ölçüde ortadan kalktığını ifade etmektedir. Ayrıca, devletin ve üniversitelerin düzenlediği ücretli ya da ücretsiz seminer ve konferansların erişilebilirliğini vurgulamakta, bu tür etkinliklere katılımın mevzuat tarafından da desteklendiğini, resmi izin hakkı tanındığını belirtmektedir.

(K13): “Hani az önce de bahsettik meslektaşlarımızla olan iyi ilişkilerimiz olabilir. Çünkü birisinin yapmış olduğu iyi bir uygulamayı onunla görüşüp istişare edip siz de faydalanabilirsiniz ya da kendi okulunuza uygulayabilirsiniz. Tabii ki iş birliğine açık bir ortamda çalışıyorum, bu da çok önemli. Arkadaşlarla fikirlerimizi paylaşıp ortak bir karar verebileceğimiz bir ortamda. Şu an seminerlerin birçok şeyin online ve erişilebilir olması da kolaylaştırıyor, katkısı oluyor mesleki gelişime. Yani kişi istedikten sonra her türlü platformda alanı ve branşıyla ilgili tüm yeniliklere ulaşabiliyor diye düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi kolaylaştıran etkenler bağlamında iyi uygulamaların meslektaşlarla istişare edilerek paylaşılmasının, bu uygulamaların farklı

okullarda hayata geçirilmesine olanak tanıdığını ifade etmekte ve meslektaşlar arası iş birliği ve paylaşımı mesleki gelişimi destekleyici bir unsur olarak görmektedir. Ayrıca çevrim içi seminerlerin ve eğitimlerin erişilebilirliğinin de yeniliklerin takibi ve mesleki gelişim sürecine katkılar sağladığını belirtmektedir.

(K8): Bu konuda da çevremizdeki kendi ailem, çocuklarım, arkadaşlarım, yani bu mesleki gelişim konusunda herhangi bir şekilde bize engel kurmaktan mı? Hayır. Aksine Gerekli desteği sağlamakta. Hizmetiçi eğitimler varsa buna katılmaktayız. Bir farklı kitap olduğu zaman arkadaşlarımız önermekte, eşimiz çocuğumuz da önermekte. Bu konuda bir problemimiz yok Kerim Hocam. Gayet güzel gidiyor. Milli Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin yetiştirilmesi, okul liderlerinin yetiştirilmesi konusunda çok büyük bir özveri sarf etmekte. Gerekli desteği sağlamakta. Hem uzaktan eğitim yoluyla, hem yüz yüze eğitim yoluyla. Yani bunun için gerçekten çok mali kaynaklar ayrılmakta. Siz yeter ki öğrenmeye açık olun.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde ailesi, çocukları ve arkadaşları tarafından teşvik edici bir ortamın sağlandığını ifade etmekte ve çevresel destek unsurlarının önemine vurgu yapmaktadır. Hizmet içi eğitimlere katılım, kitap önerileri gibi somut desteklerin bu sürece katkı sunduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı'nın öğretmenlerin ve okul liderlerinin yetiştirilmesi adına hem yüz yüze hem de uzaktan eğitimlerle ciddi bir özveri gösterdiğini ve bu süreçler için önemli ölçüde kaynak ayırdığını dile getirmektedir. Katılımcıya göre, öğrenmeye açık bir birey için gerekli tüm imkânlar sağlanmakta ve mesleki gelişim süreci etkin bir şekilde desteklenmektedir.

Tablo 7 incelendiğinde okul müdürleri mesleki gelişimlerini zorlaştıran etkenleri iş yoğunluğu, aile ve sosyal hayat dengesi, eğitimlerde sınırlı kontenjan, zaman sınırlamaları, paydaşların destek eksikliği, sık politika değişiklikleri, niceliğe odaklı eğitimler, veli memnuniyetsizliği ve şikayetler, ekonomik zorluklar olarak ifade etmişlerdir. Mesleki gelişimi zorlaştıran etkenler ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K4): “Yöneticilik bir bayan için turnak içerisinde hem ailedeki roller hem yöneticilik noktasında rollerin ağır olması nedeniyle biraz ailenin de sabır göstereceği, kişinin de çok sabır göstermesi gereken bir özel alan diye düşünüyorum. Yani öğretmenlik daha rahat ona göre. Yani şöyle bu kadar yoğunluğun, zorunluluktan kaynaklı yoğunlukların içinde mücadele ederken mesleki gelişime vakit ayıramabiliyorsunuz. Mesleki anlamda geliştiremiyorsunuz. Sadece bunları dengede tutmaya çalışıyorsunuz. Çünkü geliştirmeye zaman ayırmaya

başlarsanız ipin ucu kaçıyor. Çünkü öbür tarafta ciddi anlamda zorunluluklar bekliyor bizi. Çevreden eşiniz dostunuz da bekliyor sadece aile de değil. Mesela arkadaşlarınızla da zaman ayırmanız lazım. Kendinize zaman ayırmanız lazım. Ama bunların hiçbirisini yapamıyorsunuz. Yani geliştirmek çok güzel amenna ama her ikisini aynı anda yürütmek çok zor.”

Katılımcı okul müdürü, yöneticilik görevini özellikle kadınlar açısından çok yönlü sorumluluklarla yüklü, sabır gerektiren özel bir alan olarak tanımlamakta ve bu durumun mesleki gelişim sürecini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Aile içindeki rollerin ve yöneticilik sorumluluklarının birleşimi ile oluşan yoğunluğun gelişime ayrılabilir zamanı sınırlandırdığını belirtmektedir. Katılımcı, öğretmenlik mesleğinin yöneticiliğe kıyasla daha esnek olduğunu dile getirirken, yöneticilikte mesleki gelişim için zaman ayırmanın ciddi fedakârlıklar gerektirdiğini, diğer zorunlulukların ihmal edilmesi riskini doğurduğunu vurgulamaktadır. Sosyal çevrenin ve bireysel ihtiyaçların da bu dengeyi daha karmaşık hâle getirdiğini belirterek, mesleki gelişim arzusu olsa da bunu sürdürmenin özellikle kadın yöneticiler için oldukça zorlayıcı bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

(K9): “Amirlerimizden etkileniyoruz, meslektaşlarımızdan etkileniyoruz ama bu sınırlı kalıyor. Çünkü tamam hadi onlar da bir şeyler yapmış. Biz de eğitim alalım, biz de geliştirelim. O öğrenmiş biz de öğrenelim. Biz farklı şeyler öğrenelim dediğimiz bazı materyallere, bazı ürünlere ulaşamıyoruz. Sınırlar var. Örnek veriyorum, basite kaçacak ama bir eğitime başvuru yapıyoruz. Bu eğitime bile kabul edilmiyoruz. İşin özeti. İstedığımız kadar öğrenmeye çalışalım. Buna bir örnek vereceğim. Bir YÖGEP eğitimi vardı. Yönetici geliştirme programları vardı. Herkes 4-5 program aldı. Ben 2 programa katıldım. Sonra eğitim iptal. Ne kadar istersem isteyeyim. Bu eğitim açılmadığından ben bu eğitime gidemem.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim konusunda bireysel istek ve motivasyonun varlığını vurgulamakla birlikte, bu sürecin kurumsal ve yapısal sınırlamalarla sekteye uğradığını ifade etmektedir. Amirlerin ve meslektaşların olumlu örneklerinin bireyi harekete geçirebildiğini belirtmesine rağmen, bu motivasyonun kalıcı bir gelişim sürecine dönüşebilmesi için gerekli kaynaklara ve eğitim fırsatlarına erişimde engeller yaşandığını dile getirmektedir. Katılımcı, başvuru yaptığı eğitimlere kabul edilmemek veya planlanan eğitimlerin iptal edilmesi ve sürdürülebilirliğinin olmaması gibi somut örneklerle, sistemsiz sınırlılıkların öğrenme arzusu üzerinde nasıl olumsuz bir etki yarattığını açıklamaktadır.

(K12): *Mesleki gelişiminin zorlaştırdığını düşündüğüm şey zaman bulamamak. Çünkü bizler idareciler çok yoğun çalıştığımız dönemlerde, yoğunluğumuzun olduğu zamanlarda eğer bu mesleki gelişim süreçleri varsa bu anlamda zorlanıyoruz. Bu bizi zorluyor. Ya da öğrenmemize ya da uygulamaya dikkatimizi vermemize engel olabiliyor. İş yoğunluğu bizim için zorlaştırıyor mesleki gelişimi. Çünkü ona ayıracak zaman kalmıyor. Yani kendi iş yoğunluğumuz, zaman sınırimız. Tüm gün mesai bizde zaten başlı başına bir yoğunluk getiriyor. Ve bunun arasında yapılması gereken birçok iş varken mesleki gelişime ayırabilecek zaman azalmış oluyor. Çünkü dışarıda bir sosyal hayatımız var, aile hayatımız var. Bunlardan kısıtlayarak mesleki gelişime katılmaya çalışmak bizim için zorlaştırıcı etken.”*

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecini zorlaştıran en önemli etkenin zaman yetersizliği olduğunu belirtmektedir. İdari görevlerin yoğunluğu nedeniyle mesleki gelişim etkinliklerine katılımın zorlaştığını da ifade eden katılımcı, bu süreçte öğrenmeye ya da uygulamaya odaklanmanın güçleştiğini dile getirmektedir. Tüm gün süren mesai, yapılması gereken birçok işle birleştiğinde, mesleki gelişime ayrılacak zamanın azaldığını vurgulamaktadır. Ayrıca sosyal ve aile yaşamının da bu yoğunluk içinde varlığını sürdürdüğünü, bu alanlardan kısıtlamalar yaparak mesleki gelişim çabası göstermenin zorluk yarattığını ifade etmektedir.

(K14): *“Şikayetler. CİMER şikayetleri. Bunlar seni müthiş derecede etkiliyor, engelliyor. Yani bütün motivasyonunuzu etkiliyor. Bir yandan okulu yönetmeye çalışıyorsunuz, diğer yandan sürekli gelen şikayetlerle uğraşıyorsunuz. Haliyle kendimizi geliştirmeye, yeni şeyler öğrenmeye fırsat bulamıyoruz. Mesela bir eğitim programına katılmak istiyoruz, ama okulda o kadar çok işle meşgulüz ki zaman ayırmak mümkün olmuyor. Sürekli gelen giden veliler, öğrenciler, acil işler, toplantılar, yazışmalar derken gelişim ikinci plana itiliyor.”*

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimi olumsuz etkileyen unsurlar arasında özellikle şikayetlerinin yarattığı baskıya dikkat çekmekte bu şikayetlerin yöneticiyi etkilediğini ve motivasyonunu düşürdüğünü ifade etmektedir. Okul yönetimiyle ilgili günlük sorumlulukların yanı sıra, sürekli gelen şikayetlerle uğraşmanın mesleki gelişime odaklanmayı zorlaştırdığını belirtmektedir. Katılımcı, bir eğitim programına katılma isteğinin bulunduğunu ancak okulda yaşanan yoğunluk nedeniyle buna zaman ayıramadığını vurgulamaktadır. Veli, öğrenci, acil işler, toplantılar ve yazışmalar gibi idari sorumlulukların baskınlığı nedeniyle mesleki gelişimin geri planda kaldığını ifade etmektedir.

4.7. Mesleki Gelişimin Katkıları

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan yedinci tema Mesleki Gelişimin Katkıları temasıdır. Bu tema, temaya ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Mesleki Gelişimin Katkıları

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimin Katkıları	Bireysel Katkılar	Liderlik ve Yönetim Yetkinliği Bilgi ve Becerilerin Gelişimi Farklı Bakış Açıları Kazanma Etkili İletişim Esneklik ve Adaptasyon İş Motivasyonunda Artış Özgüvende Artış
	Kurumsal Katkılar	Bilgi Beceri Paylaşımı ve Öğretmen Gelişimi Okula Yansıtma ve Okulun Değişimi Eğitim Kalitesinin Artması ve Öğrenci Gelişimi Öğretmen Motivasyonunda Artış Kurumsal İş Birliğine Açıklık Kurumsal İmaj Artışı Okul Yönetiminin Etkilileştirilmesi

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimin bireysel katkılarını liderlik ve yönetim yetkinliği, bilgi ve becerilerin gelişimi, farklı bakış açıları kazanma, etkili iletişim, esneklik ve adaptasyon, iş motivasyonunda artış, özgüvende artış olarak belirtmişlerdir. Mesleki gelişimin bireysel katkıları ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K2): “Eskiden bir şey olumsuz olursa, yaptığım, planladığım şey olmazsa benim için çok hüsrandı. Aaa tüh ya olmadı falan. Şimdi öyle değil. Geçen öğretmenler günü için yemek organize ediyoruz. Bir türlü günü tutturamadık işte o gün mü olsa, bu gün mü olsa falan. Neyse bir günü tutturduk en son. Ertesi gün öğretmenler odasındayız. Arkadaşım bir tanesi dedi ki, hocam ya dedi biz o gün yemeğe gideceğiz ama dedi o gün de kar yağışı gösteriyor dedi. Normalde ben aa öyle mi kar yağış mı tüh ne yapsak ki falan deyip böyle yeni bir çözüm üretmeye çalışırdım. Bir an farkında olmadan şey çıktı benden. Ya hocam yağarsa yağsın onu da yağarsa düşünürüz dedim. Sonra kendi kendime dedim ki Allah Allah ben bunu nasıl söyledim. Normalde benim takvime bakıp ha günü değiştirelim öyle yapalım falan demem lazımdı. İşte oradan aldığınız şey bir yerde geliyor, bir yorum yaparken kendini gösteriyor. Ben

bu yeni nesil liderlikte aldığım eğitici eğitiminin de bu gibi konularda çok faydası olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde aldığı eğitimin bireysel davranışlarına ve bakış açısına olumlu yansıdığını ifade etmektedir. Önceden karşılaştığı olumsuz durumlar karşısında yoğun bir hayal kırıklığı yaşadığını ve hemen çözüm üretmeye çalıştığını belirten katılımcı, artık daha esnek ve sakin bir yaklaşım geliştirdiğini dile getirmektedir. Yeni nesil liderlik eğitimi kapsamında aldığı eğitimlerin bu değişimde etkili olduğunu vurgulamakta, bu eğitimlerin günlük işleyiş içerisindeki tutumlarına ve karar alma süreçlerine doğrudan katkı sağladığını belirtmektedir. Katılımcı, bu gelişimin farkında olmadan dahi davranışlarına yansıdığını gözlemlediğini ifade etmektedir.

(K4): Uluslararası etkinliklere daha çok biz projelerle katıldık. Kendi okulumuz olarak yapmış olduğumuz 3 tane proje vardı Avrupa Birliği projesi. Onların bize çok fazla katkısı oldu. Yani hem bana yönetici anlamında bir ekibi yönetmek, bütçeyi yönetmek, dışarıdaki iletişim sağlayabileceğimiz insanlarla muhatap olmak konularında katkı sağladı. İşte onların hem para gönderimi yapıyorsunuz, onlarla bilgi alışverişi yapıyorsunuz. Sonra buraya geliyorlar, ağırlama kısmı var, oraya gidiyorsunuz misafir olarak. İşte oranın kültürünü, özelliklerini vesaire tanımam var. Bunun gibi birçok etkinliklerden etkileşim noktasında yönetici olarak faydalanıyoruz. Geldiğimizde mesela öğretmen arkadaşlarımızla iletişim noktasında kattığı değerler oluyor.”

Katılımcı okul müdürü, yürütülen Avrupa Birliği projelerinin kendisine önemli katkılar sağladığını ifade etmektedir. Bu projeler aracılığıyla yönetici olarak ekip yönetimi, bütçe planlaması ve iletişim kurma konularında deneyim kazandığını belirtmektedir. Proje süreçlerinde hem finansal işlemleri yürütmek hem de karşılıklı bilgi alışverişinde bulunmak gibi sorumlulukların kendisine farklı beceriler kazandırdığını dile getirmektedir. Ayrıca, yurtdışı ziyaretleri sırasında farklı kültürleri tanıma imkânı bulduğunu ve bu etkileşimlerin dönüşte öğretmenlerle olan iletişiminde de olumlu yansıdığını ifade etmektedir.

(K9): “Bazen sinirlendiğimiz, tepki verdiğimiz bir şeyin aslında normal bir şey olduğunu fark ediyorum. Orada kendime kızıyorum bazen. Gereksiz tepki verdiğimi düşünüyorum. Orada çözümü başka şekilde bulmam gerekirken yanlış çözüm yollarına gittiğimi hissediyorum. Bu eğitimler bana yanlış yaptığım uygulamalar konusunda çeşitli düzeltmeler yapma imkanı veriyor. Bazı şeylerin değiştirilebilir olduğunu görebiliyorum. Bu tarz katkıları var.”

Katılımcı okul müdürü, aldığı eğitimlerin kendi davranışlarını değerlendirme ve farklı bakış açıları kazanma açısından önemli katkılar sağladığını ifade etmektedir. Eğitimlerin, hatalı uygulamaları düzeltme ve yeni çözüm yolları geliştirme konusunda kendisine imkân sunduğunu vurgulayan katılımcı, bazı durumların değiştirilebilir olduğunu görebildiğini ifade ederek mesleki gelişimin düşünsel ve duygusal dönüşüme katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

(K12): “Eksik olduğunu hissettiği bilmediği bir konuda insan kendini tecrübesiz ve daha korkarak hissediyor. Doğru yaptığından emin olamıyor. Bireysel anlamında tabii ki problem çözme becerimin daha çok geliştiğini düşünüyorum. Ya da işte liderlikle alakalı bana kattığı şeylerin olduğunu düşünüyorum ya da gözlemliyorum.”

Katılımcı okul müdürü, bilgi eksikliğinin bireyde tecrübesizlik hissi ve kararsızlık oluşturduğunu ifade etmektedir. Bilinmeyen durumlar karşısında kendini daha tedirgin hissettiğini ve yaptığı işin doğruluğundan emin olamadığını belirtmektedir. Bununla birlikte, mesleki gelişim sürecinin bireysel anlamda özellikle problem çözme becerilerinin gelişmesine katkı sağladığını dile getirmektedir. Ayrıca liderlik becerileri açısından da kendisine kazanımlar sağladığını gözlemlediğini ifade etmektedir.”

Tablo 8’de görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimin kurumsal katkılarını ise bilgi beceri paylaşımı ve öğretmen gelişimi, okula yansıtma ve okulun değişimi, eğitim kalitesinin artması ve öğrenci gelişimi, öğretmen motivasyonunda artış, iş birliğine açıklık, kurumsal imaj artışı, okul yönetiminin etkilileştirilmesi şeklinde ifade etmişlerdir. Mesleki gelişimin kurumsal katkıları ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K3): “Ben mesela marif eğitimi aldıktan sonra öğretmenlerimle toplantı yaptım burada. Dedim ki öğretmenlerim sizin şikayet ettiğiniz bazı konular vardı ya. İşte neden Avrupa'daki gibi çocuklar kendi işini kendi yapmıyor. Öğrenci merkezli değiliz. Bireysel farklılıkları göz önünde almıyoruz. Ya da başka başka bir sürü şikayet. İşte hepsini bir araya toplamış bakanlık. Böyle bir eğitim yapmış. Ama sizlerden bunu çok iyi öğrenip uygulamanızı istiyor. Seneye biz de maariife geçeceğiz. Maarif için sınıflarımızı düzenleyelim. Bahçemizi düzenleyelim. Sizler de yavaş yavaş bunlarla ilgili hani seneye geçecek şekilde böyle bir altyapınızı hazırlayın. Bir altyapımız olması lazım. Bunun için neler yapabiliriz? Bir yol çizelim. Yardımcı olabileceğim, size yol gösterebileceğim ne varsa ben bunu vermeye hazırım. Bunun gibi yani bu verdiğim bariz yakın zaman örneği.”

Katılımcı okul müdürü, aldığı Maarif Modeli eğitimi örneği üzerinden mesleki gelişiminin, kurum içi uygulamalara doğrudan nasıl yansıdığını aktarmaktadır. Eğitim sonrasında öğretmenlerle yaptığı toplantıda, öğretmenlerin daha önce dile getirdiği bazı eleştirilerin eğitim içeriğinde karşılık bulunduğunu belirterek, sınıf ve bahçe düzenlemeleri gibi somut adımların planlanmasını ve öğretmenlerden yeni uygulamalara yönelik hazırlık yapmalarını istediğini, bu doğrultuda okulda bir dönüşüm süreci başlatıldığını ifade etmektedir. Aynı zamanda öğretmenlere destek olacağını, yol göstereceğini ifade ederek, eğitim sonrası oluşan bilgi ve becerilerin kurumsal düzeyde paylaşıldığını ve yaygınlaştırıldığını belirtmektedir.

(K6): “Mesela bir örnekle açıklayayım. Şimdi ben bu TÜBİTAK proje yazma seminerlerine katıldım. Ortaokullar arasında bir proje yarışması var. Geldiğimde buradaki öğretmen arkadaşlarıma dedim ki arkadaşlar ben bu eğitimi aldım. Oturacağız beraber yazacağız. Öğrencilerimizi seçtik. Öğrencilerimize anketlerimizi verdik. Çalışma programlarımızı verdik. Çocuklar uyguladı. Beraber raporları döktük ortaya. Bizim okulumuz açılalı 57 sene olmuş. 57 senedir bu okulun herhangi bir bölgesel başarısı yok. Biz Türkiye’de üçüncü olduk. Değerler eğitimi alanında bir öğrencimizle yapmış olduğumuz TÜBİTAK projesinde Türkiye’de üçüncü olduk.”

Katılımcı okul müdürü, katıldığı TÜBİTAK proje yazma seminerinin okul düzeyinde somut ve anlamlı bir başarıya dönüştüğünü ifade etmektedir. Eğitimin ardından öğretmenlerle iş birliği içerisinde proje hazırlık sürecini başlattıklarını, öğrencileri belirleyip projeyi uygulamaya koyduklarını ve raporladıklarını belirtmektedir. Proje sonucunda okulun kurumsal başarısına ve imajına doğrudan katkı sağlandığını, okul tarihinde bir ilk olacak şekilde bölgesel düzeyin ötesine geçerek Türkiye üçüncülüğü elde ettiklerini dile getirmektedir.

(K11): “Yani aldığımız eğitimler olaylara farklı bakmamızı sağlayabiliyor. Diyelim ki iletişim ile ilgili eğitim aldın illaki buna uygun hareket etmeye çalışıyorsun. Bu da olumlu olarak yansıyor. Ya da aldığın eğitimi gelip okulda uyguluyorsun. Öğretmenlere rehberlik edebiliyorsun. Proje yazmayla ilgili bir eğitim aldım mesela. Gelip hemen arkadaşlarla paylaşırım ve proje yazarız. Başarılı olmayabilir ama yine de uğraşırız. Proje sürecinde de yapılan çalışmalar zaten öğrencinin yararına oluyor. Diyelim ki geri dönüşüm ile ilgili bir projeye karar verdik. Öğrencilerimizde bu sıfır atık bilinci oluşmaya başlıyor. Çünkü gündemde ne varsa onunla ilgili çalışmalara az çok yer veriliyor.”

Katılımcı okul müdürü, aldığı eğitimlerin davranışlarına yansıdığını ve buna uygun hareket etmeye çalıştığını, yönetici olarak olaylara farklı bir açıdan bakmasına yardımcı olduğunu dile getirmektedir. Edindiği bilgileri okul ortamına taşıdığını, öğretmenlere rehberlik ettiğini ve aldığı eğitimlerden sonra öğretmenlerle iş birliği içinde uygulamalar yaptıklarını belirtmektedir. Yapılan çalışmaların öğrenciler için nasıl faydalar sağladığını uyguladıkları geri dönüşüm konulu bir proje üzerinden somut olarak ifade etmektedir.

(K16): “Yani bu katkıların birden olması çok zor ama bu zaman alan bir şey. Burada azimli olmamız önemli. Yani bizim mesela yurt dışındaki tecrübemiz özel öğrencilerle alakalı bir tecrübeydi. En azından şimdi biz özel öğrencilerimizle daha fazla ilgilenebiliyoruz. Daha fazla öğretmenlerimizi onlarla buluşturabiliyoruz. Onların özel durumlarını daha iyi anlayabiliyoruz. Onlarla ilgili değişik faaliyetler planlıyoruz, planlatıyoruz. Yani bu farkı oluşturdu bende bu yurt dışındaki eğitim.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişimin etkilerinin zamanla ortaya çıktığını ve bu süreçte azimli olmanın önemli olduğunu ifade etmektedir. Yurt dışında özel öğrencilerle ilgili edindiği deneyimin, okuldaki uygulamalara doğrudan yansıdığını belirtmektedir. Bu deneyim sonrasında özel gereksinimli öğrencilere daha fazla ilgi gösterdiklerini, öğretmenlerin bu öğrencilerle daha fazla bir araya gelmesini sağladıklarını ve onların ihtiyaçlarını daha iyi anlayabildiklerini ifade etmektedir. Ayrıca, bu öğrencilere yönelik çeşitli etkinlikler planladıklarını dile getirmektedir.

4.8. Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan sekizinci tema Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri temasıdır. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Tablo 9’da gösterilmiştir.

Tablo 9. Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri

Tema	Kodlar
Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Faydalı Görülme Nedenleri	Uygulamaya Yönelik Etkileşimli Eğitimler Eğiticinin Niteliği ve Sunum Tarzı Katılımcılar Arası İş Birliği Eğitim İçeriğinin Katılımcıya Uygun Olması Fiziki Ortamın Uygunluğu Fizyolojik İhtiyaçların Karşılanması Katılımcı Sayısının Uygunluğu Eğitim Zamanının Uygunluğu

Tablo 9’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürleri mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri ile ilgili uygulamaya yönelik etkileşimli eğitimler, eğiticinin niteliği ve sunum tarzı, katılımcılar arası iş birliği, eğitim içeriğinin katılımcıya uygun olması, fiziki ortamın uygunluğu, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, katılımcı sayısının uygunluğu, eğitim zamanının uygunluğu şeklinde görüş belirtmişlerdir. Mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K1): “Mesela bir tanesi Mevlana Kalkınma Ajansının yaptığı bir proje vardı. Akademisyenlerle bizleri buluşturdu. Mesela o çok etkiliydi. Orada hem birbirimiz hem akademisyenlerden çok faydalandık. Hem onlardan birşeyler aldık hem de uygulama yönünden de oradaki grup sayısı, katılımcı sayısı az olduğu için o aralarda da o uygulamaları değerlendirdik. Bizim için muazzamdı. Yine merkezi olanlarda da yine üniversiteden hocalar geliyor. O alanda da yenilikleri ve bunların nasıl yapılabilirliği konusunda olan eğitimler oluyor. Yani her ikisinin de birleşmesi hem teorinin hem uygulamanın, hani teorinin olması güzel ama çok kalabalık gruplarda çok etkili olmuyor. Bence yani 30 veya 20 kişilik gruplar daha bence güzel oluyor etkileşim için. Daha sonrasında da arada da o uygulamaya yönelik bir şeyler yapmak veya birlikte etkinlik yapmak küçük gruplarla o etkinliklerin faydalı olmasında etken olduğunu düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, Mevlâna Kalkınma Ajansı tarafından gerçekleştirilen ve akademisyenlerle yöneticileri bir araya getiren bir projenin oldukça etkili olduğunu ifade etmektedir. Uygulama yönünden değerlendirme yapılabilmesini, katılımcı sayısının az olmasına bağlamakta ve bu durumun etkinliğin verimliliğini artırdığını ifade etmektedir. Ayrıca, üniversitelerden gelen akademisyenlerin verdiği eğitimlerde yeniliklerin ve bu yeniliklerin nasıl uygulanabileceğine dair bilgilerin paylaşılmasının faydalı olduğunu dile getirmektedir. Teorik bilginin tek başına yeterli olmadığını, küçük gruplarda uygulamalı çalışmalarla desteklenmesinin etkileşimi artırdığını ve bu sayede etkinliklerin daha yararlı hale geldiğini ifade etmektedir.

(K5): “İzmir Kaya Termal Oteldeki eğitim çok iyiydi. Rize Çayelindeki de çok iyiydi. Burada marif modeli uygulaması da çok iyiydi. Üçü de çok iyiydi her anlamda. Yani fiziki ortam, motivasyon, programı bize sunan arkadaşlar, bilgi yönünden, kapasite yönünden çok iyiydi. Yani bir de şu var, zaten Kerim Bey hizmet içi uygulamalarında genelde yaparak yaşayarak yapıyorsunuz. Bu çok önemli. Hizmet içileri bunu çok iyi yapıyor. Benim gördüğüm ortak nokta bu. Yani uygulamanın içinde kendiniz varsınız. Yanlışı da kendiniz yapıyorsunuz,

doğruyu da. Yaptığınız yanlış sizi tartışmaya götürebiliyor ama tabii ki sizi olumsuz yönde değerlendirme anlamında bu olmuyor. Bu değerlendirmeler ortak noktaya varıldıktan sonra güzel bir hale getiriliyor. Ve yaptığınız ürün ortaya çıktığı zaman siz de ben bunu bak böyle yapabildim ortaklaşa, beyin fırtınası yaparak ortak ürünlerin ortaya çıkmasını sağlıyorsunuz siz. Bu da size mutluluk veriyor. Yani kendini gerçekleştirme denen olay budur diye düşünüyorum. Üç hizmet içi eğitimde de çok büyük avantajlar vardı.”

Katılımcı okul müdürü, katıldığı üç farklı hizmet içi eğitimi çok olumlu değerlendirmektedir. İzmir ile Rize’de aldığı ve maarif modeli uygulamasına dair eğitimlerin fiziki koşullardan içerik ve sunum kalitesine kadar her açıdan güçlü olduğunu ifade etmektedir. Hizmet içi eğitimlerin uygulamalı olmasının önemine vurgu yapmakta, katılımcının sürece aktif olarak dahil olmasının öğrenme sürecini desteklediğini belirtmektedir. Yanlışların da öğrenme sürecinin bir parçası olduğunu, bu durumun olumsuz değerlendirilmekten çok yapıcı tartışmalarla ortak ürünlere dönüştüğünü dile getirmektedir. Ortak çalışmayla ortaya çıkan ürünlerin kişide tatmin ve mutluluk yarattığını, bu sürecin kendini gerçekleştirme duygusunu beslediğini ifade etmektedir.

(K10): “Benim yararlı olarak görmemi sağlayan en önemli şey eğitimin içeriğidir. Yani ondan ne kadar faydalanabildiğime bakıyorum. Benim aldığım ve en yararlı olduğunu düşündüğüm mesleki eğitimlerden yine bir eğitici eğitimiydi. Hatta o eğitici eğitimini vermiştik, öğretmen arkadaşlara da vermiştik, okul aile işbirliği eğitimi. Bir müfettiş tarafından verilmişti. Konya’da merkezi bir okuldu, ortamımız da iyiydi yani eğitim almak için her şey yeterliydi. Kağıdımız, kalemimiz vardı, çayımız vardı. Yani o konularda doyurucuydu. Eğitimin dolu dolu olması benim için çok önemlidir. Konunun çok ilgimi çekmesi. Ve de yine eğitim bize verilirken etkinliklerle bunun verilmeye çalışılması önemliydi. Aynı ilkokul çocuğuna gösterir gibi her yerde duvarlarda materyallerin olması çok iyiydi.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde eğitimin içeriğini en belirleyici unsur olarak görmekte ve eğitimin ne kadar fayda sağladığına göre değerlendirme yaptığını ifade etmektedir. Özellikle katıldığı müfettiş tarafından verilen okul-aile iş birliği konulu bir eğitici eğitiminin kendisi için oldukça yararlı olduğunu belirtmektedir. Bu eğitimin içeriğinin zengin, uygulamalı ve dikkat çekici olmasının etkili olduğunu dile getirmektedir. Eğitim ortamının fiziksel açıdan yeterli olmasının da sürece olumlu katkı sunduğunu vurgulamakta; materyal desteği, uygulamalı anlatım ve görsel unsurların kullanılmasının öğrenme sürecini desteklediğini ifade etmektedir.

(K16): “Uygulamaya dönüktü hocam. Normal aldığımız eğitimlerde biri çıkardı, konuyu açardı slayttan, okur okur giderdi. Burada hiçbir slayt açıp da etkinlik yapmadık. Ne yapıyorduk? Kağıttan çekirge veya kurbağa yapacağız. Onu birlikte yapıyorduk. Şunu yapıyorduk, bunu yapıyorduk. O eğitimle ilgili farklı şeyler vardı. Gruplarımız vardı, masalarımız vardı, değiştiriyorduk. Bazen koridorda koşuyorduk, koridorda top oynuyorduk gibi. Yani tamamen öğrencinin uygulamasına yönelik eğitimlerdi. Arkadaşlarının hepsi memnun kalmışlardı. Ben de zevkle takip ettim. Yani şöyle de söyleyeyim. Şimdi eğitimi, eğitim vermiş olmak için verenlerden hiçbir fayda almıyoruz. Bunu içselleştirmiş dediklerimizden çok fayda alıyoruz.”

Katılımcı okul müdürü, uygulamaya dayalı eğitimlerin daha etkili ve verimli olduğunu vurgulamaktadır. Geleneksel eğitimlerde slayt üzerinden bilgi aktarımının yapıldığını, bu tarz eğitimlerin ise katılımı ve etkileşimi sınırladığını belirtmektedir. Katıldığı eğitimde ise kâğıttan şekiller yapma, grup çalışmaları, mekân değiştirme ve fiziksel etkinlikler gibi uygulamaların yer aldığını, bu sayede sürecin daha canlı ve katılımlı hale geldiğini ifade etmektedir. Eğitim sürecinin katılımcılar tarafından memnuniyetle karşılandığını ve kendisinin de süreci zevkle takip ettiğini dile getirmektedir. Ayrıca, eğitimi içselleştirerek aktaran eğitimcilerin daha faydalı olduğunu, yalnızca görev gereği eğitim verenlerden ise anlamlı bir katkı sağlanmadığını belirtmektedir.

4.9. Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan dokuzuncu tema Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim temasıdır. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin tamamı yöneticilik görevlerinin yanı sıra öğretmenlik mesleklerine ilişkin gelişimlerini de sürdürdüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların mesleki gelişim süreçleri öğretmenlik kimliklerini koruma ve geliştirme adına yalnızca eğitim yöneticiliği ile sınırlı kalmamakta, katılımcılar öğretmenlikle ilgili de gelişimlerini devam ettirmektedir. Öğretmenlikle ilgili gelişimlerini devam ettirdiklerine dair bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K3): “Öğretmenlikle ilgili de alıyorum mesleğimiz öğretmenlik, asıl işimiz o. Sadece yöneticilik üzerine değil. Çünkü şu var, ben öğretmelerin ne yaptığını bilmeden burada çok havada kalır bazı şeyler. Ben o eğitimi almalyım ki onların sınıfta ne yaptığını bileyim. O eğitimle ilgili uygulama varsa ben de onları destekleyebileyim. Onlarla beraber omuz omuza o ekibi tamamlayabileyim. O yüzden öğretmenlikle ilgili eğitim de alıyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişiminin sadece yöneticilik alanıyla sınırlı kalmadığını, öğretmenlikle ilgili de eğitimler aldığını ifade etmektedir. Asıl mesleğin öğretmenlik olduğunu vurgulayan katılımcı, öğretmenlerin sınıfta ne yaptığını bilmeden bazı şeylerin havada kalacağını belirtmektedir. Bu nedenle öğretmenlikle ilgili eğitimler alarak sınıf içi uygulamaları anlayabileceğini ve öğretmenleri bu noktada destekleyebileceğini dile getirmektedir.

(K8): “Ben meslek hayatım boyunca hep mesleki gelişim konusunda bir arayış içerisindeydim. Şimdi de aynı ister idarecilik olsun ister öğretmenlik. Yani bir örnek verecek olursam sınıfımızda dil bozukluğu olan bir öğrencimiz, BEP’li bir öğrencimiz vardı. Dil bozukluğuna ben nasıl yardımcı olabilirim diye sordum kendime. O konuda bilgim yoksa tespit edip sonra o konuyla ilgili uzman kişilerin görüşlerinden faydalandım. Diğer yandan hizmet içi eğitimlere katıldım, onunla ilgili kitaplar okudum.”

Katılımcı okul müdürü, meslek hayatı boyunca mesleki gelişim konusunda sürekli bir arayış içinde olduğunu ifade etmektedir. Hem öğretmenlik hem de yöneticilik görevlerinde bu arayışın devam ettiğini belirten katılımcı, karşılaştığı dil bozukluğu olan bir öğrenci örneği üzerinden, karşılaştığı duruma çözüm üretme sürecini açıklamaktadır. Bu süreçte konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığını fark ettiğinde, uzman görüşlerinden faydalandığını, hizmet içi eğitimlere katıldığını ve ilgili kitapları okuyarak kendini geliştirdiğini dile getirmektedir.

(K13): “Sadece yöneticilik üzerine değil, en son hatta yöneticilikle ilgili YÖGEP seminerleri olmuş, biz onları almıştık. Daha çok hatta öğretmenlik üzerine aldığımı fark ediyorum şu an siz sorunca. Özellikle isteyerek aldığım seminerlerin çoğu öğretmenlikle ilgili. Sonuçta eninde sonunda asıl mesleğimiz öğretmenlik idarecilik sadece bir görev, gelip geçici. Daha çok öğretmenliğe yönelik seminerleri kendi hislerimle aldığımın farkındayım şu an”

Katılımcı okul müdürü, aldığı mesleki gelişim eğitimlerinin çoğunlukla öğretmenlik alanına yönelik olduğunu ifade etmektedir. Yöneticilikle ilgili bazı seminerlere (örneğin YÖGEP) katılmış olsa da asıl mesleğin öğretmenlik olduğunu ve idareciliğin geçici bir görev niteliği taşıdığını vurgulamakta, özellikle isteyerek tercih ettiği seminerlerin öğretmenliğe dair olduğunu belirtmektedir.

(K15): “Okul müdürüyüm ama, yani branşımı çok seviyorum, benim braşım İngilizce. Tabii illaki eğitim- öğretimle ilgili faaliyete, hizmet içi eğitimlere katılıyoruz ama alanımla ilgili

çoğu şeye de katılıyorum. Yani gerçekten yok saymam. Biliyorsunuz, yasal düzenlemede idarecilik bizim ikinci görevimiz, yani asli görevimiz öğretmenliktir. Eğer günün birinde olur da, bırakırsam idareciliği öğretmenliğe dönersem şu anki çağa ayak uydurabileyim, rahatlıkla görevimi sürdürebileyim diye sürekli değişimleri alanımla ilgili takip ediyorum yani.”

Katılımcı okul müdürü, branşı olan İngilizceye bağlılığını ve mesleki gelişimini bu alanda da sürdürme isteğini vurgulamaktadır. Yasal düzenlemeye atıfta bulunarak idareciliğin ikinci görev olduğunu, asli görevin öğretmenlik olduğunu hatırlatmaktadır. İleride tekrar öğretmenliğe dönmesi durumunda çağın gerekliliklerine uyum sağlayabilmek amacıyla branşıyla ilgili gelişmeleri takip ettiğini, öğretmenlik rolünü de aktif ve güncel tutma gayreti içinde olduğunu ifade etmektedir.

Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim temasına ilişkin alt tema ve kodlar Tablo 10’da gösterilmiştir.

Tablo 10. Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim

Tema	Alt Tema	Kodlar
Öğretmen Olarak Mesleki Gelişim	Gelişim Faaliyetleri	Hizmet İçi Eğitim Lisansüstü Eğitim Mesleki Okuma Ulusal/Uluslararası Projeler Çevrim İçi Kurslar Konferans ve Seminerler
	Gelişim Alanları	Pedagojik Beceriler Teknolojik Yeterlikler Branş/Alan Bilgisi Öğretim Programları

Tablo 10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürleri öğretmen olarak hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim, mesleki okuma, ulusal/uluslararası proje, çevrim içi kurs, konferans ve seminer faaliyetlerine katılmakta, pedagojik beceriler, teknolojik yeterlikler, branş/alan eğitimleri, öğretim programları alanlarında gelişimlerini devam ettirmeye çalışmaktadırlar. Bunlarla ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K1): “Yeni trendler yeni yaklaşımlar neler mesela onları takip ediyorum. Yeni uygulamalar nasıl? İlgileniyorum. eTwinning projelerine hala devam ediyorum. Öğretmenlik doyumumu da birazcık belki orada sağlıyorum. Bu projeler beni sınıf ortamından uzaklaştırmıyor. Öğretmenlerimden izin istiyorum onlarda izin veriyorlar. O sırada hem

çocuklara çok yakın olmuş oluyorum hem de dediğim gibi yurt dışındaki ortaklardan da yeni şeyler öğreniyorum. Bunlar beni çok heyecanlandırıyor.”

Katılımcı okul müdürü, öğretmenlikte mesleki gelişimini sürdürmek amacıyla yeni trendleri, yaklaşımları ve uygulamaları takip ettiğini ifade etmektedir. eTwinning projelerine aktif olarak katılım sağladığını ve bu projelerin kendisini sınıf ortamından uzaklaştırmadığını, öğrencilerle daha yakın bir ilişki kurmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Ayrıca, bu projeler aracılığıyla yurt dışındaki ortaklardan yeni bilgiler öğrenmenin kendisini heyecanlandığını ve öğretmenlik doyumunu artırdığını dile getirmektedir.

(K7): “Bilişim teknolojileri öğretmeni olduğum için branşım ile ilgili pek çok hizmet içi eğitim aldım. Özellikle haftada iki saat maaş karşılığı derse girdiğim sınıftaki öğrencilerle robotik kodlama projeleri yapıyoruz ve ürünlerimizi her yıl sene sonunda okulumuzda sergiliyoruz. Öğretmenliğin her şeyde olduğu gibi gelişimle ilgili boyutunda da içerisindeyim.”

Katılımcı okul müdürü, branşıyla ilgili birçok hizmet içi eğitime katıldığını belirtmektedir. Haftada iki saat maaş karşılığı derse girdiği sınıfta öğrencilerle birlikte robotik kodlama projeleri yürüttüğünü, bu sayede öğretmenliğin gelişimle ilgili boyutuna da aktif olarak dahil olduğunu vurgulamaktadır.

(K11): “Çoğu şey hem müdürü hem öğretmeni ilgilendiriyor. Mesela ölçme değerlendirme. Bunu müdür de bilmeli öğretmen de bilmeli. Yani ben de bununla ilgili eğitim aldım. Ya da teknoloji. Tamam belki kullanacağımız programlarda farklılık olabilir ama. Sonuçta öğretmenin de müdürün de teknoloji ile arası iyi olmalı.”

Katılımcı okul müdürü, çoğu konuların hem öğretmenleri hem de yöneticileri ilgilendirdiğini belirtmektedir. Örnek olarak ölçme-değerlendirme ve teknoloji alanlarında hem öğretmenlerin hem de yöneticilerin bilgi sahibi olması gerektiğini vurgulamakta, bu doğrultuda kendisinin de eğitimler aldığını belirtmektedir.

(K14): “Öğretmenlikle ilgili de alıyorum, sınıf yönetimi mesela. Sınıf yönetimi de aldım. Şu an derse de giriyorum. Ortaokullarda bir derse girme zorluğu var. Aslında katıldığımı belirttiğim hizmet içi eğitimler olsun, seminerler olsun hep idarecilikle ilgili olmuyor. Öğretmenlikle ilgili de eğitimler alıyoruz, kitaplar okuyoruz. Şimdi maarif modeli eğitimlerini ayırabilir misin? İdarecilikle ilgili olmaktan daha çok öğretmenlikle ilgili bence.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde sınıf yönetimi gibi öğretmenlik becerilerini geliştiren eğitimlere katıldığını belirtmekte ve hâlen derse girdiğini vurgulayarak öğretmenlik yönünü aktif olarak sürdürdüğünü ifade etmektedir. Hizmet içi eğitimler ve seminerlerin sadece idarecilikle sınırlı kalmadığını, kitap okumalarla da bu süreci desteklediğini dile getirmektedir. Ayrıca katıldığı maarif modeli eğitimlerini de yöneticilikten ziyade öğretmenlikle ilişkilendirmektedir.

4.10. Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler

Araştırmada yapılan görüşmelerin analizinden sonra ortaya çıkan onuncu tema Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler temasıdır. Bu tema ve temaya ilişkin kodlar Tablo 11’de gösterilmiştir.

Tablo 11. Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler

Tema	Kodlar
Etkili Mesleki Gelişim İçin Öneriler	<p>Özendirici Uygulamalar Yapılarak Gelişimin Teşvik Edilmesi</p> <p>İhtiyaç ve İsteklere Yönelik Eğitimler Yapılması</p> <p>Eğiticilerin Nitelikli ve Uzman Olması</p> <p>Etkileşimli Yüz Yüze Eğitimlere Yer Verilmesi</p> <p>Eğitimlerin Sürdürülebilir Politika Haline Getirilmesi</p> <p>Uygulamalı Eğitimlere Yer Verilmesi</p> <p>Eğitimlerin Çeşitlendirilmesi</p> <p>İyi Uygulamaların Yerinde Görülmesi</p> <p>Katılımcılardan Geri Bildirim Alınması</p> <p>Koçluk/Mentörlük Sistemi Uygulanması</p> <p>Eğitim Konularının Güncel Olması</p> <p>Rehberlik ve Denetim Sisteminin Güçlendirilmesi</p> <p>Eğitim Zamanlamasının Uygun Olması</p> <p>Hizmet Öncesi Yöneticilik Eğitimi Verilmesi</p> <p>Eğitimlerin Etkileyici Tanıtımlarının Yapılması</p> <p>Merkezi Eğitimlere Seçimde Şeffaflık Olması</p> <p>Katılımcı Sayısının Uygun Olması</p>

Tablo 11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan okul müdürleri etkili mesleki gelişim için özendirici uygulamalar yapılarak gelişimin teşvik edilmesi, ihtiyaç ve isteklere yönelik eğitimler yapılması, eğiticilerin nitelikli ve uzman olması, etkileşimli yüz yüze eğitimlere yer verilmesi, eğitimlerin sürdürülebilir politika haline getirilmesi, uygulamalı eğitimlere yer verilmesi, eğitimlerin çeşitlendirilmesi, iyi uygulamaların yerinde görülmesi, katılımcılardan geri bildirim alınması, koçluk/mentörlük sistemi uygulanması, eğitim konularının güncel olması, rehberlik ve denetim sisteminin güçlendirilmesi, eğitim zamanlamasının uygun olması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi verilmesi, eğitimlerin etkileyici tanıtımlarının yapılması, merkezi eğitimlere seçimde şeffaflık olması, katılımcı sayısının uygun olması önerilerinde

bulunmuşlardır. Etkili mesleki gelişim için öneriler ile ilgili bazı okul müdürü görüşleri şu şekildedir:

(K2): “Yani bunu öğretmeni teşvik etmek lazım. Şimdi Konya'da atıyorum bin tane okul müdürü vardır. Siz belki kendisini geliştirmek isteyen bu konuda işte çeşitli etkinlikler yapan yüz tane bulursunuz. Ama dokuz yüz tanesi de okul müdürü. Neden onlar buna ihtiyaç duymuyor? Çünkü bir güdülenme yok, çünkü buna istek yok, bir motivasyon yok. Yani önce bunu sağlamak lazım. O da çok mümkün gözüküyor şu anki şartlarda. Çünkü bizim ülke olarak ne yazık ki bir eğitim politikamız yok. O yüzden biz yarın nasıl bir güne uyanacağımızı bilmediğimiz için insanlar da doğal olarak artık günü kurtarma şeyine düştü maalesef. Yani işte A'yı B'yi öğreteyim de artık yarına bakarız da döndü olay.”

Katılımcı okul müdürü, etkili mesleki gelişim için öncelikle öğretmen ve yöneticilerin teşvik edilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Mevcut durumda, okul yöneticilerinin yalnızca küçük bir kısmının kendini geliştirme yönünde istekli olduğunu, büyük bir çoğunluğun ise bu yönde bir motivasyon taşımadığını ifade etmektedir. Bu motivasyon eksikliğini, güdülenmenin sağlanamamasına ve genel eğitim politikası eksikliğine bağlamaktadır. Belirsiz ve plansız bir eğitim sistemi içinde bireylerin uzun vadeli gelişimden çok günü kurtarmaya odaklandığını belirterek, sürdürülebilir ve yönlendirici bir eğitim politikasının gerekliliğine dikkat çekmektedir.

(K8): “En büyük önerilerimizden bir tanesi okul müdürlerinin, okul idarecilerinin ihtiyaç duyduğu alanlarla ilgili eğitimler olması gerekiyor. Bu kısmen sağlanıyor diyebilirim. Ama okul idarecilerinin öğrenmeye istekli olması en önemli nokta. Bu sağlanmalı. Çünkü öğrenmeye açık olan bir kişi her türlü kaynaktan faydalanabiliyor. Siz öğrenmeye açıksanız, değişime de açıksanız hem çevrenize hem okulunuza çok büyük bir katkı sağlamış olursunuz.”

Katılımcı okul müdürü, etkili mesleki gelişim için en önemli unsurlardan birinin okul yöneticilerine yönelik, ihtiyaç temelli eğitimlerin sunulması olduğunu ifade etmektedir. Bu tür eğitimlerin kısmen sağlandığını belirtmekle birlikte, asıl önemli olanın bireyin öğrenmeye istekli olmasının sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Öğrenmeye açık bir yöneticinin farklı kaynaklardan faydalanabileceğini, değişime uyum sağlayabileceğini ve bu durumun hem çevresine hem de okuluna olumlu katkılar sunacağını dile getirmektedir.

(K12): “Mesleki gelişim sürecinde tutup çok eski uygulamalarda kalan mesleki gelişim etkinliklerinin bir fayda sağlayacağını düşünüyorum. Güncel olması gerekiyor. Hani sık

güncellenen eğitim programı olabilir ya da diğer hususlarda olabilir. Güncellenen şeyler üzerine, kavramlar üzerine eğitimlerin olmasını verimli buluyorum. Uygulamaya yönelik olması, eğitimlerin yüz yüze olması, onlinedan ya da ekran üzerinden takip etmektense karşılıklı iletişime geçebileceğimiz, sorabileceğimiz, danışabileceğimiz, karşılıklı tepki alabileceğimiz eğitimler olmasının verimli olacağını düşünüyorum. İlgi ve ihtiyaç alanımızda olmasının verimli ve etkili olacağını düşünüyorum.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim sürecinde etkinliklerin güncel ve uygulamaya yönelik olmasının önemine dikkat çekmekte, eğitim programlarının sık güncellenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Eğitimlerin ilgi ve ihtiyaç alanlarına hitap etmesi gerektiğini vurgulayan katılımcı, özellikle yüz yüze gerçekleştirilen, etkileşime açık, soru-cevap imkânı sunan ve doğrudan iletişime dayalı etkinliklerin daha verimli olduğunu belirtmektedir.

(K15): “Ben iki sene önce bir eğitime katılmışım. Orada hazır bir PowerPoint sunusu açıldı. Slaytlar sırayla okundu. Onu ben de okurum evde yani. Oraya gitmenin bir anlamı yok. Dediğim gibi uygulamaya dönük olmalı. Ve öğrenci gibi olmalıyız. Katılım değil, bakın. Direkt öğrenci gibi olmalıyız. O düz anlatım yönetimiyle anlatılan mesleki gelişim faaliyetleri sıkıyor beni açıkçası. Gittiğim zaman, gördüğüm zaman açıkçası ya şu bitse de bir çıksam gitsem durumu oluyor bende açıkçası. Sıkılıyorum. Eğitim veren kişi bizi etkileyebilmeli. Uzmanlığıyla bilgisiyle bizi işin içine çekmeli. Uygulama yoksa, eğitim veren de iyi değilse dediğim gibi slayt okuma toplantısı oluyor sanki.”

Katılımcı okul müdürü, mesleki gelişim etkinliklerinin etkili olabilmesi için uygulama temelli ve katılımcıyı sürecin içine çeken bir yapıda olması gerektiğini vurgulamaktadır. Önceden katıldığı bir eğitimde yalnızca slaytların okunması şeklinde gerçekleşen sunumu eleştirerek, bu tür pasif aktarım yöntemlerinin verimsiz olduğunu belirtmektedir. Katılımcı, eğitimlerin yalnızca bilgi sunmakla kalmayıp, katılımcıların aktif biçimde öğrenme sürecine dahil edildiği, öğrenci rolüne büründüğü bir formatta olması gerektiğini ifade etmektedir. Eğitimi sunan kişinin bilgi ve uzmanlık açısından katılımcıyı etkileyebilmesi ve sürece dahil edebilmesinin önemine değinmektedir. Aksi halde bu tür eğitimlerin sıkıcı ve işlevsiz hale geldiğini belirtmektedir.

BÖLÜM 5

5. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Temel eğitim okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerine yönelik görüşlerinin tespit edilmesinin amaçlandığı bu araştırma 16 katılımcı okul müdürü ile yürütülmüştür. Araştırmada elde edilen bulgulara ilişkin sonuç, tartışma ve önerilere bu bölümde yer verilmiştir.

5.1. Tartışma ve Sonuç

Araştırmadaki birinci temada mesleki gelişimin anlamı ile ilgili olarak kurumsal katkı ve verimli olma, deneyim paylaşımı, sürekli yenilenme, teknoloji ve çağa uyum, kariyer ilerlemesi, eksikleri tamamlama, bilgi beceri gelişimi, hizmet içi eğitim bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerine göre mesleki gelişim hizmet içi eğitimler, bilgi deneyim paylaşımı, araştırma gibi yöntemlerle; kendilerini yenilemek, teknoloji ve çağa uyum sağlamak, eksiklerini tamamlayarak mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmek, çalıştıkları kuruma katkı sağlamak ve kariyer ilerlemesi için öğrenme faaliyetlerine katılmak anlamına gelmektedir. Literatürde yapılan mesleki gelişim tanımlarına bakıldığında bu araştırma bulguları sonucu ortaya çıkan tanım ile büyük ölçüde örtüşmektedir. Nitekim Watts ve Hammond (2002) mesleki gelişimi belli bir alanda donanımlı hale gelmek ve mesleğin gerekliliklerini yerine getirebilmek için gelişmek ve yenileşmek olarak tanımlarken; Guskey (2003) meslekteki bilgi, beceri ve davranışlarını iyileştirmeye dönük süreç ve etkinlikler olarak tanımlanmaktadır. Avalos (2011) tarafından yapılan tanımda ise, meslekî gelişim öğretmenlerin ve yöneticilerin, öğrencilerin daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla gerekli bilgi ve becerileri edinmesi süreci olarak belirtilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre mesleki gelişimin sadece bireysel kazanımlarla sınırlı olmadığı, kurumsal katkı ve deneyim paylaşımı gibi unsurların da sürece dahil olduğu görülmektedir. Alan yazında da mesleki gelişim ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin bireysel katkılarının yanı sıra kurumsal olarak da pek çok katkısının olduğu vurgulanmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Fullan (2007) mesleki gelişimi kurumsal bağlamda ele alarak, okul liderlerinin mesleki gelişim sayesinde yalnızca kendi öğrenme süreçlerine değil, aynı zamanda kurumsal dönüşümü destekleyerek okul kültürüne de katkı sağladıklarını vurgulamaktadır. Okul müdürlerinin mesleki gelişim sürecini kurumsal katkı ile ilişkilendirmeleri, kurum gelişimi için gösterilen çabanın ve kurumsal sorumluluk

hissetmelerinin güçlü göstergelerinden olduğu düşünülmektedir. Araştırma bulgularından biri de okul müdürlerinin mesleki gelişimi sürekli yenilenme ile ilişkilendirmeleridir. Polat vd. (2018) tarafından yapılan araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Bu durum, müdürlerin mesleki gelişim sürecini, yenilenmelerini sağlayan dinamik bir süreç olarak gördüklerini göstermektedir. Sürekli yenilenme anlayışı hem bireysel hem de kurumsal düzeyde değişen ihtiyaçlara ve gelişmelere uyum sağlama ve sürekli öğrenme çabasını yansıtmaktadır. Öğrenme kişinin yaşam boyu devam ettirmesi gereken bir unsurdur. Çünkü bireyin meslek hayatı boyunca bilgi, beceri ve yetkinliklerini güncelleyerek değişen koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Hoşgörür (2016) tarafından yapılan araştırmada sürekli öğrenmenin en önemli gerekçesinin dünyadaki bilginin çok hızlı değişmesi bulgusuna ulaşılmış ve sürekli öğrenme becerisine sahip kendisini yenileyebilen bireylerin her türlü değişimle başa çıkmaya hazırlıklı bireyler olduğu vurgulanmıştır. Okul müdürlerinin de birer eğitim lideri olarak sürekli yenilenme ve öğrenme çabası içinde olmaları değişen eğitim politikalarına ve teknolojik gelişmelere uyum sağlamalarına yardımcı olacak, böylelikle mesleklerinde daha başarılı olacaklardır. Bu temaya ilişkin bulgulardan bir tanesi de teknoloji ve çağa uyumdur. Okul müdürlerinin dijital becerilerini geliştirmeleri, yenilikçi öğrenme ortamlarını desteklemeleri ve eğitimde dijital dönüşüme liderlik etmeleri, çağın gerekliliklerine uyum sağlama noktasında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Okul müdürlerinin de mesleki gelişimi teknoloji ve çağa uyum ile ilişkilendirmeleri, teknolojik yeterliklerini bu süreçle güçlendirebileceklerinin ve çağa bu şekilde uyum sağlayabileceklerinin bilincinde olduklarını ortaya koymaktadır. Demirkol ve Özdemir (2023) tarafından yapılan araştırmada dijital yetkinliklere sahip okul yöneticilerinin okulda verimliliği arttıracığı, zamanı ve enerjiyi daha etkili kullanacağı, kurum içi iletişimin etkililiğini artacağı ve sorunların daha hızlı çözülebileceği bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin de mesleki gelişim algılarında teknolojiye uyum sağlamanın yer alması çağın gerekliliklerine uygun bir eğitim ortamı oluşturulmasında kritik bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin mesleki gelişimi, kariyer ilerlemesiyle de doğrudan ilişkilendirdikleri görülmektedir. Katılımcılar, mesleki gelişimi yönetim basamaklarında ilerleme, unvan değişikliği veya farklı pozisyonlarda görev alma gibi kariyer hedeflerine ulaşmalarında önemli bir unsur olarak görmektedir. Mesleki gelişim sürecine sistemli biçimde katılan yöneticilerin kariyer yolculuklarında daha donanımlı ve rekabetçi bir profil çizecekleri düşünülmektedir. Nitekim Aydın (2023) tarafından yapılan araştırmada da kariyer ilerlemesi için mesleki gelişimin önemli olduğu belirtilmiştir. Bu bağlamda okul müdürlerinin mesleki gelişimi, kariyerlerini yapılandıran önemli yatırımlardan biridir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin mesleki gelişimi hizmet içi eğitimle de

ilişkilendirdikleri görülmektedir. Cemaloğlu ve Duran (2022) ile Polat ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmalarda da benzer bulguya ulaşılmıştır. Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı öğretmen ve yöneticilerin gelişimleri için düzenli olarak çeşitli konularda eğitimler düzenlemektedir. Mesleki gelişimin hizmet içi eğitim kavramı ile ilişkilendirilmesinin son yıllarda bakanlığın bu alanda yapmış olduğu çalışmaların ve mesleki gelişime bakanlık düzeyinde verilen önemden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmanın ikinci temasında mesleki gelişimde sorumluluk paylaşımı ile ilgili olarak bireysel sorumluluk ve kurumsal destek bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin tamamı mesleki gelişimlerinin sorumluluğunu öncelikle kendilerinde görmektedir. Okul yöneticilerinin, eğitim kurumlarının kalitesini yükseltme, öğretmenlerin ve diğer paydaşların iş birliği yapmasını sağlama, okulun sürekli gelişmesini ve öğrenen bir organizasyon haline gelmesini sağlama gibi çeşitli görevleri bulunmaktadır (Bozkurt, 2023). Ancak sorumluluk duygusu yüksek olan biri üzerine düşen bu görevleri tam olarak yapabilir. Mesleki gelişim sürecinde bireylerin kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlendiği, öz yönetimli modeller olarak da adlandırılan bireysel yönelimli modeller önemli bir yer tutmaktadır. Kendi öğrenme sürecinin sorumluluğunu üstlenen bireyler öğrenmeye ilişkin daha yüksek motivasyona sahip olmakta ve öğrendiklerini daha uzun süre içselleştirerek uygulamaktadır (Konowles, 1975; akt. Savaş, 2021). Bu bağlamda okul müdürlerinin mesleki gelişim konusunda bilinçli ve sorumlu bir yaklaşım benimsemeleri eğitim kurumlarının daha verimli ve başarılı bir şekilde yönetilmesine katkı sunacaktır. Pelit (2013), Polat vd. (2018) ve Süngü (2012) tarafından yapılan araştırma bulguları da okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin bireysel çabalarıyla gerçekleştiğini ortaya koymaktadır. Okul müdürlerinin bireysel sorumluluk duygusunun yüksek olması ile birlikte mesleki gelişim konusunda kurumlarının da kendilerine destek olması gerektiğini düşünmektedir. Bu durum mesleki gelişim etkinliklerinin sadece bireysel çabalara bırakılmaması, örgütsel düzeyde planlı ve sistematik bir biçimde desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim mesleki gelişim yalnızca bireyin öz yönelimli çabalarıyla değil; aynı zamanda etkili hizmet içi eğitim, kurum desteği ve eğitim politikalarının teşviki ile sürdürülebilir hale gelmektedir. Ülkemizde Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin gelişimi yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri ile gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. Her ne kadar okul müdürleri bireysel olarak gelişimlerini sağlamaya çalışsa da kurumları tarafından desteklenmeden bu gelişim eksik kalacaktır. Gürkan ve Toprakçı (2018) tarafından yapılan araştırmada okul müdürlerinin mesleki gelişimi için kurumları tarafından hizmet içi eğitim sağlama, yüksek lisans ve doktora için destek verme, mesleki gelişim için

ödenek ayırma, seminer, sempozyum ve eğitimlere yönlendirme şeklinde katkılar sağladıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Polat ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmada ise okul yöneticilerinin büyük çoğunluğu kurumları tarafından mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmadığını belirtmişler, mesleki gelişim ihtiyaçlarında destek olunduğunu ifade eden yöneticilerse bunun seminer ve konferanslarla sağlanmaya çalışıldığını ifade etmişlerdir. Aynı araştırmada okul yöneticilerinin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi için gerekli yasal düzenlemelerin yapılması, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle yöneticilerin desteklenmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Kurumların sağlayacağı destek, okul yöneticilerinin gelişim fırsatlarına erişimini kolaylaştıracak, liderlik becerilerinin güçlenmesine ve eğitim yönetimindeki etkinliklerinin artmasına olanak tanıyacaktır. Bu bağlamda, okul müdürlerinin mesleki gelişiminde kurumların sağlayacağı desteğin oldukça kritik olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü temasında okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için hizmet içi eğitimler, sosyal medya, meslektaşlar, üniversiteler, sivil toplum kuruluşları, uzman kişiler/akademisyenler, online eğitim platformları, kitaplar, bilimsel yayınlar ve yapay zekâ kaynaklarından faydalandığı ve yüz yüze hizmet içi eğitim uzaktan hizmet içi eğitim, uluslararası proje, çevrim içi kurs, konferans ve seminer, eğitici eğitimi, lisansüstü eğitim, toplantı, sempozyum faaliyetlerine katıldığı saptanmıştır. Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinde faydalandıkları kaynaklar ve katılım sağladıkları faaliyetler ile ilgili Polat ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan araştırmada hizmet içi eğitimler, bilimsel yayınlar, uzman kişiler, meslektaşlar, lisansüstü eğitim, uluslararası projeler toplantılar, seminer ve konferanslar; Bizzel (2011) tarafından yapılan araştırmada konferanslar, bilimsel yayınlar, meslektaşlar; Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırmada hizmet içi eğitimler, bilimsel yayınlar, online eğitimler, sivil toplum kuruluşları; Can (2019) tarafından yapılan araştırmada ise kitaplar, bilimsel yayınlar, online eğitimler ve meslektaşlar bulgularına ulaşılmış olup bu araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin faydalandıkları kaynakların ve katıldıkları faaliyetlerin başında hizmet içi eğitimler gelmektedir. Bunda bakanlığın son dönemlerde öğretmen ve yöneticilerin mesleki gelişimlerine verdiği önemin etkisinin olduğu düşünülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı gerek mahalli ve merkezi yüz yüze eğitimlerle, gerekse ÖBA üzerinden verdiği uzaktan eğitimlerle öğretmen ve yöneticilerin niteliklerini artırmaya çalışmaktadır (Katman ve Tutkun, 2015). Yönetici ve öğretmenlerin bu kaynağa yönelmesinde bakanlık tarafından zaman zaman hizmet içi eğitimlerin zorunlu tutulmasının da etkisi bulunmaktadır (Bayrakçı, 2009). Sosyal medya,

kitaplar ve bilimsel yayınlar da okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için faydalandığı kaynaklardır. Akıllı telefonların yaygın kullanımı ile birlikte sosyal medya yaşantımızın vazgeçilmezleri arasında yerini almıştır. Sosyal medya, okul müdürlerinin eğitim içeriklerine ulaşmalarını ve meslektaşlarıyla fikir alışverişi yapmalarını kolaylaştırmaktadır. Sosyal öğrenme kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, bu durum bireylerin mesleki gelişimlerini gözlem ve etkileşim yoluyla sürdürdüklerini ortaya koymaktadır. Öğretmenler ve yöneticiler, mesleki gelişim süreçlerinde özellikle eğitimlerin takibi, meslektaşlarla bilgi paylaşımı ve iyi uygulama örneklerinin görülmesi amacıyla sosyal medyayı sıkça kullanmakta; internette sunulan içeriklere ise kolayca erişebilmektedir. Bu etkenler nedeniyle okul müdürlerinin sosyal medyayı mesleki gelişimlerinde önemli bir kaynak olarak değerlendirdikleri düşünülmektedir. Kitaplar ve bilimsel yayınların mesleki gelişimde kullanılması okul müdürlerinin birincil kaynaklara verdikleri önemi göstermektedir. Bu kaynaklar okul müdürlerinin kavramsal yeterlikleri için oldukça önemlidir. Çünkü eğitimle ilgili araştırma sonuçlarını uygulamalara yansıtma okul müdürlerinin kavramsalsal yeterlikleri arasında yer almaktadır (Arslan ve Sevinç, 2020). Eğitimcilerin meslekleri ile ilgili gelişmeleri takip etmeleri ve güncel kalmalarını sağlamaları için de akademik okumalar oldukça önemlidir (Kwakman, 2003). Öğrenme sürecindeki temel araçlardan biri okul müdürlerinin okuma alışkanlıklarının olmasıdır ve bu durum onların öğrenen okul oluşturmalarında da katkı sağlamaktadır (Konan, 2013). Bunların yanında okul müdürleri mesleki gelişimleri için sivil toplum kuruluşlarından da faydalandıklarını belirtmişlerdir. Son yıllarda çeşitli sivil toplum kuruluşları mesleki gelişim için çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Özellikle özel bir banka desteğiyle kurulan Öğretmen Akademisi Vakfı (ÖRAV), eğitimcilerin mesleki gelişimlerine yönelik çeşitli programlar sunmakta ve bu tür kuruluşların mesleki gelişime sağladığı katkı araştırmalarla da desteklenmektedir (Doğan vd., 2023). Sahlin (2023) tarafından yürütülen araştırmada da üniversiteler ve sivil toplum kuruluşlarının okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için faydalandığı kaynaklardan olduğu belirtilmiştir. Yapay zekâ destekli eğitim materyalleri ve online eğitim platformları da okul müdürlerinin mesleki gelişim süreçlerinde faydalandıkları kaynaklardır. Dijitalleşen dünyada eğitimciler, çeşitli platformlar üzerinden alanlarıyla ilgili güncel bilgilere ulaşmakta ve bu sayede mesleki yeterliliklerini artırmaktadır. Bu kaynakların kullanımının okul müdürlerine bilgiye hızlı erişim sağlama, öğrenme süreçlerini bireyselleştirme ve zaman ve mekândan bağımsız olarak kendilerini geliştirme imkânı elde etme konularında önemli avantajlar sağladığı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinde uluslararası projelerin de önemli bir yer tuttuğu belirlenmiştir. Sipahioğlu ve Coşkun (2024) tarafından yapılan araştırmada da bu projelerin okul yöneticilerine mesleki

gelişim fırsatları sunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Özellikle Avrupa Birliği tarafından desteklenen projeler, okul yöneticilerine yeni yaklaşımları deneyimleme, farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerini karşılaştırma ve iyi uygulama örneklerini yerinde inceleme fırsatları sunmaktadır. Okul müdürlerinin bu deneyimlerinin, vizyonlarını genişletmeleri ve küresel düzeyde bir bakış açısı kazanmaları açısından önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Aynı zamanda bu projeler sosyal öğrenme kuramında vurgulanan gözlemlenebilir ve model alma temelli gelişimi de desteklemektedir. Üniversiteler de okul yöneticilerinin mesleki gelişiminde hem lisansüstü eğitim programları hem de millî eğitim müdürlükleri veya bakanlık ile yapılan iş birlikleri aracılığıyla önemli roller üstlenmektedir. Araştırmaya katılan okul müdürleri de gerek lisansüstü programlarına gerekse yapılan seminer, konferans, sempozyum gibi etkinliklere katılarak gelişimleri konusunda üniversitelerden ve akademisyenlerden destek almaktadır. Okul müdürlerinin lisansüstü eğitime yönelmelerinin başlıca nedeni, yöneticilikle ilgili bilgi ve becerilerini geliştirme isteğidir (Akay vd., 2022). Ülkemizde eğitim yönetimi alanında herhangi bir lisans eğitimi programı bulunmaması, okul müdürlerinin yöneticilikle ilgili hizmet öncesi herhangi bir akademik eğitim almadan göreve başlamaları, yöneticilik alanında alınacak lisansüstü eğitimin ve üniversitelerin önemini bir kat daha artırmaktadır. Okul müdürlerinin de bu eksikliği kapatmak adına üniversitelerden faydalandıkları ve lisansüstü eğitime katıldıkları düşünülmektedir. Okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için faydalandıkları önemli kaynaklardan biri de meslektaşlarıdır. Bu bulgu, sosyal öğrenmenin temel bileşenlerinden biri olan model alma yoluyla öğrenmenin mesleki alana yansımalarıdır. Meslektaşlardan alınan yardım ve meslektaş dayanışması okul müdürlerinin gelişim, değişim ve yenileşme ihtiyaçlarını karşılamada ve mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini sağlamada önemli görülmektedir (Polat vd., 2018). Gerek toplantı, sempozyum, seminer ve konferans gibi etkinliklerde gerçekleştirilen görüşmeler, gerekse bireysel danışma ve fikir alışverişleri, okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini desteklemektedir. Gümüş (2019) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin mesleki gelişiminde iyi örnek teşkil eden çalışan veya emekli olmuş müdürlerin kritik rollerinin olduğuna vurgu yapılmıştır. Görüldüğü gibi okul müdürleri mesleki gelişimleri için birçok kaynaktan faydalanmakta ve çeşitli faaliyetlere katılmaktadır. Bu durumun hem okul müdürlerinin hem de eğitim kurumlarının gelişimine katkıları olacaktır.

Araştırmanın dördüncü temasında okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için ihtiyaç duydukları alan ve konular ile ilgili teknolojik yeterlikler, yönetim ve liderlik becerileri, iletişim becerileri, psikolojik destek, yabancı dil ve uluslararası yetkinlik, okul binasının fiziksel donanımı, bütçe yönetimi ve harcama, bireysel farklılıklar ve yetenekler bulgularına

ulaşlmıştır. Bu bulgular, okul müdürünün rolleri ve sorumlulukları ile yeterlik alanları ile doğrudan ilişkilidir. Okul müdürlerinden beklenen roller ve sahip olması gereken yeterlikler onların mesleki gelişim ihtiyaçlarını bu alanlara yönlendirmesine neden olmaktadır. Okul müdürlerinin teknolojik yeterlikler (Akkaya, 2010; Bozkurt, 2023; Görgülü vd., 2013; Hacifazlıoğlu vd., 2018; Kasalak, 2020), iletişim becerileri (Aydın, 2015; Baloğlu, 2007; Bozkurt, 2023; Can ve Köse, 2015; Kasalak, 2020; Peretomode ve Dinzei, 2019), bütçe yönetimi (Bozkurt, 2023; Kasalak, 2020; Şanlı, 2016), yönetim ve liderlik becerileri (Arı, 2014; Bozkurt, 2023) konularında gelişime ihtiyaç duymaları alan yazındaki belirtilen araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürlerinin liderlik ve yönetim becerilerini geliştirmesi etkili ve başarılı okul oluşturmada oldukça önemlidir. Nitekim Koyuncu ve Kazak (2023) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin yönetim becerileri ile okul etkililiği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu ve öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin yönetim becerilerinin okul etkililiğinin bir yordayıcısı olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Okulun amaçlarına ulaşmasında en önemli etkenlerden biri de okul müdürlerinin tüm paydaşlarla iletişim kanallarının açık olduğu bir ortam oluşturmasıdır. Bir okul müdürünün iyi bir yönetici, etkili bir lider olabilmesi için iletişim becerilerinin gelişmiş olması gerekir. Nitekim Arslan (2022) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile yönetim becerileri arasında pozitif yönlü, yüksek düzeyde, anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Buna göre iletişim yeterliliği yüksek bir okul müdürünün yönetim becerilerinin de yüksek olduğu yorumu yapılabilir. Okul müdürünün yeterlik alanları ve sorumluluklarında iletişim ve yönetim becerisi önemli yer tutmaktadır (Allan vd., 2005; Katz, 1974). Okul müdürlerinin bu alanlarda gelişime ihtiyaç duymaları bu becerilerin öneminin farkında olduklarını göstermekte aynı zamanda etkili okul kültürü ve çalışan etkileşimi kurma çabalarının bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Okul müdürlerinin gerek yönetim ve liderlik gerekse iletişim becerilerinde gelişimleri okulun yararına olacaktır. Son yıllarda teknolojidaki baş döndürücü gelişmeler ve dijital dönüşümün eğitim alanındaki etkileri, yöneticilerin teknoloji kullanımı konusundaki rollerini daha kritik hâle getirmiştir. Eğitim yöneticileri, hem okul içindeki dijital sistemleri etkin kullanmak hem de öğretmen ve öğrencileri teknoloji destekli eğitim süreçlerine yönlendirmekle yükümlüdür. Okullarda müdürler MEBBİS, EBYS, e-Okul, MYS gibi günlük işleyişleri kolaylaştıran ve süreçleri daha verimli hâle getiren dijital sistemleri sıklıkla kullanmaktadır. Okul müdürleri bu sistemleri etkili kullanabilmek için teknolojik okuryazarlık ve dijital becerilerini geliştirmeye yönelik eğitimlere ihtiyaç duymaktadır. Bununla birlikte yakın zamanda okul müdürlerinin sadece mevcut dijital sistemleri kullanmaları yetersiz kalacaktır. Okul müdürlerinin dijital ders

içeriklerinin kullanımı, yapay zekâ destekli uygulamalar, veri tabanlı karar alma süreçleri ve çevrim içi eğitim platformlarını etkin şekilde yönetme becerisine sahip olması gerekecektir (Sincar, 2023). Tüm bunlar okul müdürlerinin teknolojik yeterlik alanındaki gelişimlerinin önemini artırmıştır. Okul müdürleri de bu durumun farkındadır ve bu alanda gelişime ihtiyaç duymaktadır. Araştırma sonuçlarına göre bütçe yönetimi ve harcama ile okul binasının fiziki donanımı da okul müdürlerinin gelişime ihtiyaç duyduğu alanlardır. Çelikten (2004) araştırmasında mali işlerin ülkemizde okul müdürlerinin en çok zamanını alan konuların başında geldiğini belirtmiştir. Okul bütçesinin hazırlanması, kaynakların etkin kullanımı, harcamaların planlanması ve mali raporların düzenlenmesi gibi süreçler, okul yöneticileri için önemli bir sorumluluk alanı oluşturmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin yalnızca eğitim ve öğretim süreçlerini yönetmekle kalmayıp aynı zamanda finansal yönetim becerilerine de sahip olmaları gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin önemli sorumluluklarından biri de eğitim öğretimin sağlıklı ortamlarda yapılmasını sağlamaktır. Çünkü eğitim öğretim süreci fiziksel mekân ve altyapı koşullarından doğrudan etkilenmektedir. Bu yüzden okul müdürleri, kütüphane, derslik ve laboratuvar gibi alanların eğitim öğretime hazır hale getirilmesini sağlamalı, teknolojik altyapıyı güçlendirerek okula entegre etmeli, okulun bakım, temizlik ve güvenliğini organize etmeli, bina ve tesislerin kullanım koşullarını iyileştirmelidir (Şahin, 2022). Okul müdürleri bu sorumluluklarının bir gereği olarak bu alanlarda da gelişime ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürleri yabancı dil ve uluslararası yetkinlik konusunda da gelişime ihtiyaç duymaktadır. Bu bulguyu Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırma bulguları destekler niteliktedir. Günümüzde eğitim sistemleri giderek küreselleşmekte, uluslararası projeler, iş birlikleri ve yabancı kaynaklardan yararlanma gerekliliği artmaktadır. Bu doğrultuda, okul yöneticilerinin yabancı dil becerilerine sahip olması, uluslararası eğitim politikalarını takip edebilmesi ve küresel eğitim standartlarına uyum sağlayabilmesi açısından önemlidir. Eğitimde uluslararası kaynaklardan yararlanabilmek, bilimsel yayınları takip edebilmek, dünya genelindeki başarılı eğitim modellerini inceleyebilmek ve meslektaşlarıyla küresel düzeyde etkileşim kurabilmek için okul müdürlerinin yabancı dil becerilerine sahip olması kritik öneme sahiptir. Okul müdürlerinin gelişim ihtiyacı hissettiği alanlardan bir diğeri de psikolojik destektir. Bu bulgu Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri yoğun iş yükü, stres ve duygusal tükenmişlik gibi zorluklarla karşılaşmakta ve bu durum, mesleki performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle kriz durumlarında (örneğin; pandemi, doğal afetler veya okul içi disiplin sorunları), okul yöneticilerinin psikolojik dayanıklılıklarının güçlü olması beklenmekte, kurumunda ve kendinde oluşabilecek stresi yönetebilmesi

gerekmektedir. Nitekim stres altında bile etkili bir şekilde görevini yerine getirme, okul müdürlerinin sahip olması gereken teknik yeterliklerden biridir (Arslan ve Sevinç, 2020). Stres, bireylerde kaygı, endişe ve gerginlik hissini artırmakta, eğitim ortamlarında verimliliği olumsuz yönde etkileyerek genel performansın düşmesine yol açmaktadır (Çetinkaya vd., 2024). Okul müdürleri bu psikolojik süreçleri yönetebilmenin okulun yararına olacağını farkındadır ve psikolojik destek konusunda gelişime ihtiyaç duymaktadır. Okul müdürlerinin gelişim ihtiyacı hissettiği bir başka alansa bireysel farklılıklar ve yeteneklerdir. Bu bulgu Arı (2014) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Eğitim ortamlarının bireylerin sahip olduğu farklı yetenekler, zekâ seviyeleri, ön bilgiler, öğrenme stilleri ve motivasyon kaynaklarını dikkate alarak, her bireyin potansiyelini en iyi şekilde geliştirmesine olanak tanıyacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Turgut vd., 2016). Bu konuda en büyük sorumluluk da okul müdürüne düşmektedir. Özellikle akademik başarıya verilen önemin artması, okul müdüründen beklenen roller içerisinde öğretim liderliği rolünü ön plana çıkarmıştır (Gümüşeli, 2024). Okul müdürlerinin bu alanda gelişime ihtiyaç duymaları bireysel farklılıklar ve yeteneklere verdikleri önemin ve öğretim liderliği rollerini geliştirmek istemelerinin bir göstergesi olarak görülmektedir.

Araştırma sonucu oluşan beşinci temada mesleki gelişimde içsel motivasyon kaynakları ile ilgili kendini geliştirme ve öğrenme isteği, mesleğe duyulan sevgi ve bağlılık, ihtiyaç hissetme, kişisel tatmin ve başarı arzusu, rol model olma isteği, merak; dışsal motivasyon kaynakları ile ilgili ise öğrenci-veli-öğretmen beklentileri, takdir edilme, kurumsal katkı, sorumluluk, teknolojik gelişmeler, öğrencilerin mutluluğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma bulguları okul müdürlerinin kendini geliştirme ve öğrenme isteklerinin, onların mesleki gelişim etkinliklerine katılımlarını etkilediğini göstermektedir. Torff ve Sessions (2008) tarafından yapılan araştırma bulgularında da mesleki bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik olumlu tutum ve öğrenme isteği olan bireylerin mesleki gelişim etkinliklerine katılmaya daha istekli oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Sürekli öğrenmeye istekli olma yaşam boyu öğrenen bireylerin başlıca özellikleri arasında da yer almaktadır (Diker Coşkun ve Demirel, 2012). Eğitim politikalarındaki değişiklikler, yeni öğretim yöntemlerinin ortaya çıkması ve teknolojik gelişmeler, müdürlerin kendilerini güncel tutma ihtiyacını artırmaktadır. Gelişime önem veren ve içsel öğrenme isteği olan okul müdürleri kendilerini güncel tutma adına mesleki gelişim etkinliklerine katılım göstermektedir. Müdürlerin öğrenme isteği ve çeşitli etkinliklere katılımı, öğretmenlerin de mesleki gelişim programlarına olan ilgisini artırarak, tüm okulun bir öğrenme kültürü geliştirmesine katkıda bulunacaktır. Okul müdürlerinin, liderlik rolü gereği öğretmenler

ve diğ er okul paydaşları için örnek teşkil etmesi gerektiğini unutmamaları gerekir. Bir yöneticinin etkili bir lider olabilmesi, öğrenmeye açık olması ve sürekli gelişime önem vermesiyle mümkündür. Kendini yenilemeyen, öğrenme isteği düşük bir yönetici, ekibini geliştirme ve yönlendirme konusunda yetersiz kalacaktır (Karadaş ve Konan, 2021). Okul müdürleri, öğretmenler ve öğrenciler için rol model olma sorumluluğunu hissetmekte, mesleki gelişim konusunda hem kendilerini geliştirme ve öğrenme isteği hem rol model olma isteği onları motive etmektedir. Okul müdürlerini mesleki gelişim konusunda motive eden başka bir unsur da mesleğini severek yapmaları ve mesleklerine bağlılık hissetmeleridir. Mesleğe duyulan sevgi, sürekli öğrenme kültürünü destekleyerek mesleki gelişim etkinliklerine olan ilgiyi artıracaktır. Mesleğine güçlü bir bağlılık ve sevgi duyan bireyler, kendi istek ve motivasyonlarıyla mesleki gelişimlerini destekleyen tutum ve davranışlar sergilemekte hem mesleklerinin hem de çalıştıkları kurumların yararına katkı sağlamaya yönelik çaba göstermektedir (Candan vd., 2023). Mesleki gelişim etkinliklerine katılımın önemli bir diğ er motivasyon kaynağı da müdürlerin belirli alanlarda eksiklik hissetmesidir. Okul müdürlerinin kavramsal, teknik, insani ve teknolojik yeterlik alanlarında eksiklik hissetmeleri, hedefe yönelik mesleki gelişim motivasyonlarını artırmakta; bu alanlarda kendilerini geliştirme ihtiyacı duyarak eğitim programlarına daha istekli şekilde katılmalarını sağlamaktadır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerini, kişisel tatmin ve başarılı olma arzusu da mesleki gelişim etkinliklerine katılmaya istekli hale getirmektedir. Okul müdürlerinin mesleki gelişim yoluyla bilgi ve becerilerini geliştirmelerinin yaptıkları işte başarılı olmalarını sağlayacağını düşünmeleri ve yaptıkları işte başarılı ve yeterli oldukları düşüncesinin kişisel tatminlerini artırması, onların mesleki gelişim etkinliklerine istekli katılmalarına sebep olacaktır. Okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılma motivasyonları arasında kariyer ilerlemesi de önemli bir yer tutmaktadır. Okul müdürleri, mesleklerinde daha etkin ve başarılı olabilmek, daha üst düzey görevlere atanma şanslarını artırmak ve mesleki yetkinliklerini geliştirmek amacıyla bu tür etkinliklere katılmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğrenme sürecinde merak, okul müdürlerini mesleki gelişim etkinliklerine yönelten bir başka önemli unsurdur. Özdemir vd. (2023) tarafından yapılan araştırma bulgularında da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Merak, öğrenmeye olan ilgiyi artırarak müdürlerin yeni bilgi ve beceriler edinmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sürekli gelişimine önem veren bireylerin özellikleri araştırıldığında da merak özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir (Diker Coşkun ve Demirel, 2012). Araştırmada okul paydaşlarının beklentilerinin, müdürleri mesleki gelişim süreçlerine yönlendiren dışsal motivasyon kaynaklarından biri olduğu saptanmıştır. Aslanargun ve Bozkurt (2012) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin öğretmenlerin, öğrencilerin,

velilerin ve sosyal çevrenin beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gelişimlerine önem vermeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Veliler, öğretmenler ve öğrenciler, okul yönetiminden daha iyi koşullar ve daha başarılı eğitim ortamları beklemektedir. Bu beklentilere yanıt vermek isteyen müdürlerin, mesleki gelişim etkinliklerine katılım sağlayarak eğitim-öğretim süreçlerini daha etkili yönetmeyi hedefledikleri düşünülmektedir. Müdürler, mesleki gelişim çabalarının takdir edilmesiyle de motivasyon kazanmaktadır. Okul müdürleri mesleki gelişim etkinliklerine katılarak elde ettikleri yeni bilgi ve becerilerin, onların hem üst yönetim hem de okul topluluğu tarafından daha fazla takdir görmesini sağlayacağını düşünmektedir. Bu durum, okul müdürlerinin sürekli olarak kendilerini geliştirme ve yeni eğitim fırsatlarını değerlendirme isteğini artırmaktadır. Acar (2022) ve Yalçın (2016) tarafından yapılan araştırmada da takdir görmenin okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri için önemli bir motivasyon kaynağı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri, görev yaptıkları kuruma katkı sağlamak ve okulun genel başarısını artırmak amacıyla da mesleki gelişimlerine önem vermektedir. Müdürler sahip oldukları sorumlulukların bilinciyle mesleki gelişim süreçlerine daha fazla dahil olmaktadır. Okulun akademik başarısını artırmak, öğretmenlerin gelişimini desteklemek ve öğrencilere daha iyi bir eğitim ortamı sunmak gibi sorumluluklar ve bu alanlarda kurumlarına katkı sağlamak istemeleri, müdürleri sürekli olarak kendilerini geliştirmeye yöneltmektedir. Okul müdürleri motive eden bir başka unsur da teknolojik gelişmelerdir. Bu durum aynı zamanda hizmet içi eğitimin gerekliliğini de ortaya koymaktadır. Eğitimdeki dijital dönüşüm, okul müdürlerini yeni teknolojilere uyum sağlamaya zorlamaktadır. Teknolojik gelişmelere ayak uydurmak isteyen müdürler de ilgili eğitim programlarına katılma konusunda daha istekli davranmaktadır. Araştırma bulgularına göre okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılmadaki motivasyon kaynaklarından biri de öğrencilerin mutluluğudur. Daha iyi bir eğitim ortamı sağlamak ve öğrencilerin mutlu bir şekilde okula gelerek okula olan bağlılığını artırmak isteyen müdürler, öğrenci odaklı yönetim anlayışı doğrultusunda mesleki gelişim etkinliklerine katılmaya istekli olmaktadır. Öğrencilerin mutluluğunu merkeze alan bu tutum okul müdürlerinin mesleki gelişim çabalarını, sadece kendileri için değil, doğrudan öğrenci başarısı ve okul iklimi için de bir gereklilik olarak gördüklerini ortaya koymaktadır.

Araştırmanın altıncı temasında okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini kolaylaştıran etkenler ile ilgili teknolojik gelişmeler, eğitim programlarının çeşitliliği, kaynaklara erişim kolaylığı, aile ve çevre desteği, meslektaşlarla iş birliği ve paylaşım, içsel motivasyon ve öğrenme isteği, üniversite iş birlikleri ve mevzuat desteği bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini kolaylaştıran etkenlerin başında teknolojik gelişmeler

gelmektedir. Lee vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada da bu araştırma sonucuna benzer şekilde teknolojinin sürekli mesleki gelişimi kolaylaştırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Her alanda yaşamımızı kolaylaştıran teknoloji, mesleki gelişim için karşımıza birçok fırsat çıkarmaktadır. Dijital araçların ve çevrim içi kaynakların ortaya çıkmasıyla insanlar artık daha önce ulaşamadıkları birçok öğrenme fırsatlarına ulaşabilmektedir. evrim içi platformlar, eğitim web siteleri, sanal atölyeler, sosyal öğrenme platformları, sanal topluluklar gibi kaynaklarla teknoloji, coğrafi engelleri ortadan kaldırmış ve eğitimin küreselleşmesi ve eğitime erişilebilmesi noktasında katkılar sağlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre kaynaklara erişim kolaylığı da okul müdürlerinin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir başka unsurdur. Gerek kitaplar gerek bilimsel yayınlar gerekse online ve yüz yüze eğitimlere erişmedeki kolaylıklar okul müdürlerinin mesleki gelişimini destekler niteliktedir. Çeşitli veri tabanları ile kitap, tez, makale gibi kaynaklar insanların erişimine sunulmakta ve kolayca ulaşılabilmektedir. Eğitim programlarının çeşitliliği de okul müdürlerinin mesleki gelişimini kolaylaştıran bir başka unsur olarak saptanmıştır. Teknolojinin yaygın kullanımı eğitim programlarındaki zenginliği artırmıştır. Özellikle evrim içi öğrenme platformları sayesinde okul müdürleri ihtiyaç duydukları eğitim programlarına kolayca ulaşabilmektedir. Bununla birlikte Millî Eğitim Bakanlığı da ğretmen ve yöneticiler için mesleki gelişim konusunda çeşitli fırsatlar sunmaktadır. Daha önceleri hizmet içi eğitim faaliyetleri standart eğitim programları doğrultusunda kurs ve seminer faaliyetleri olarak düzenlenmekte iken 11 Mart 2022 tarihinde yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığı Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği" kapsamında "ğretmen-yönetici hareketlilik programları", "Okul temelli mesleki gelişim programları", "Mesleki gelişim toplulukları" şeklinde de yapılmaya başlanmış, bununla birlikte aynı yıl BA platformu kurulmuş ve bu platform uzerinden çeşitli konularda hizmet içi eğitimler uzaktan eğitim yöntemiyle okul yöneticisi ve öğretmenlerin kullanımına sunulmuştur (MEB, 2024). Bakanlığın mesleki gelişim noktasında sunmuş olduğu bu çeşitlilik okul müdürlerinin mesleki gelişimini kolaylaştırmaktadır. Teknolojik gelişmeler, kaynaklara erişim kolaylığı, eğitim programlarının çeşitliliği gibi kolaylaştırıcı etkenler okul müdürlerinin bireysel yönelimli öğrenme süreçlerini desteklemektedir. Çünkü bireysel yönelimli mesleki gelişim modelinde, bireyler kendi öğrenmelerinin sorumluluğunu üstlenmekte ve mesleki gelişim amaçlarını kendileri seçerek bu amaçlara ulaşmak için etkinliklere katılmaktadır (Ekinci, 2015). Araştırma sonuçlarına göre aile ve evre desteği de okul müdürlerinin mesleki gelişimini kolaylaştırmaktadır. Aile ve sosyal çevreye karşı görev ve sorumluluklar düşündüğünde, mesleki gelişim etkinliklerine katılımı da ayrılacak zamanın aile ve çevreye ayrılacak zamandan alındığı düşüncesi bu süreci olumsuz etkileyecektir. Aile ve çevrenin bu konuda koşulsuz

destek olması okul müdürlerinin gelişimlerine odaklanmalarını sağlayacaktır. Mesleki gelişimi kolaylaştırdığı düşünülen bir başka unsur da meslektaşlarla iş birliğidir. Diğer okul müdürleriyle fikir alışverişi ve ortak etkinliklere katılım, mesleki gelişim sürecini desteklemekte ve sürdürülebilirliğini sağlamaktadır. Bu durum, sosyal öğrenme kuramında vurgulanan iş birliğinin öğrenmeyi teşvik edici etkisiyle de örtüşmektedir. Sahlin (2023) tarafından yapılan araştırma bulgularına göre de meslektaşlarla iş birliği ve etkileşim okul müdürlerinin mesleki öğrenmelerini desteklemektedir. İçsel motivasyon ve öğrenme isteğinin de okul müdürlerinin mesleki gelişimini kolaylaştırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Motivasyonun alan yazında da mesleki gelişimi etkileyen bireysel faktörlerin başında geldiği ifade edilmektedir (Çoban, 2019). Nitekim Cemaloğlu ve Dolapçı (2022) tarafından yapılan araştırmada da kişisel motivasyonun mesleki öğrenmeyi etkileyen önemli bir faktör olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yazıcı (2020) tarafından yürütülen çalışmada da öğrenmenin temelinde motivasyon olduğu belirtilmiş, motive olmuş bireylerin çeşitli zorluklarla karşılaşsalar bile öğrenmeyi tamamlamada ısrarcı olduklarını vurgulanmıştır. Öğrenmeye karşı duyulan içsel ilginin, müdürlerin karşılaştıkları engellere rağmen süreci devam ettirmelerine ve yeni bilgi ve becerileri görevlerine yansıtmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Üniversitelerle yapılan iş birlikleri de okul müdürlerine göre mesleki gelişimlerini kolaylaştırmaktadır. Üniversiteler tarafından düzenlenen çeşitli seminer, konferans gibi etkinliklere katılmak, lisansüstü eğitim almak okul müdürlerinin yönetim becerilerinin gelişimine katkı sunmaktadır. Nitekim Turhan ve Yaraş (2013) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında okul yöneticisi ve öğretmenlerin lisansüstü eğitimlere mesleki gelişimleri için katıldıkları bulgusuna ulaşılmış, üniversitelerle mesleki gelişim konusunda daha fazla iş birliği yapılması gerektiği önerisinde bulunulmuştur. Türkiye’de okul müdürü seçme ve yetiştirme sürecinde de Millî Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasındaki iş birliği eksikliklerinin giderilmesi gerektiği sıkça dile getirilmektedir (Aktepe, 2014). Okul müdürleri mevcut mevzuatın da mesleki gelişimlerini kolaylaştırdığını düşünmektedir. Öğretmenler ve okul yöneticileri resmi bir mesleki gelişim faaliyetine katılacağı zaman görevli izinli sayılmakta, bu da onların mesleki gelişim etkinliklerine katılımını kolaylaştırmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinin gelişim sürecini planlarken daha rahat hareket etmelerine ve uzun süreli eğitim programlarına katılımda kendilerini daha güvende hissetmelerine olanak sağlamaktadır.

Araştırmada okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştıran etkenlerle ilgili olarak ise iş yoğunluğu, aile ve sosyal hayat dengesi, eğitimlerde sınırlı kontenjan, zaman sınırlamaları, paydaşların destek eksikliği, sık politika değişiklikleri, niceliğe odaklı eğitimler, veli

memnuniyetsizliği ve şikayetler, ekonomik zorluklar bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin iş yoğunluğu ve mesleki gelişime yeterli zaman ayıramamaları onların mesleki gelişimini zorlaştıran etkenlerin başında gelmektedir. Bu bulgu alan yazında çeşitli araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir (Arı, 2014; Bizzell, 2011; Bozkurt, 2023). Mesleki gelişim etkinliklerinin zamanlamasının okul müdürlerinin iş yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde olması ve okul müdürlerinin eğitim liderliğinden ziyade evrak ve resmi işlere daha fazla zaman ayırmak zorunda olmaları onların mesleki gelişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu durum teknik yeterliklerin uygulamadaki yoğunluğu nedeniyle okul müdürlerinin kavramsal ve insancıl yeterliklerini geliştirmeye zaman ayıramadıklarını da göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre aile ve sosyal hayat dengesi de okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştıran bir başka etkidir. Okul müdürlerinin ailelerine ve sosyal çevrelerine karşı da çeşitli sorumlulukları oluşu, işten kalan zamanlarını onlara ayırmak durumunda olmaları okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılmalarını engellemektedir. Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırmada da aile hayatının getirdiği sorumlulukların okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini zorlaştırdığı saptanmıştır. Bu bulgu, yetişkin eğitimi kuramı bağlamında değerlendirildiğinde, yetişkinlerin öğrenme süreçlerine katılımının yaşam koşullarıyla doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Yetişkin eğitiminde bireyin mevcut deneyimleri, sosyal sorumlulukları ve zaman kısıtları dikkate alınmalıdır. Yapılan eğitimlerde kontenjanın sınırlı oluşu okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştıran bir başka etkidir. Özellikle Bakanlık tarafından hizmet içi eğitim enstitülerinde düzenlenen eğitimlere az sayıda yönetici ve öğretmen kabul edilmekte bu durum da eğitimlere erişimi zorlaştırmaktadır. Gülseven Taner ve Uslu Gülşen (2022) tarafından yapılan araştırma bulgularında da yüz yüze hizmet içi eğitimlerde sınırlı kontenjanın, yönetici ve öğretmenlerin sürekli mesleki gelişimlerini olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Hizmet içi eğitimin gerekliliği ve faydaları düşünüldüğünde, hizmet içi eğitimlerin amaçlarına ulaşabilmesi için katılımcıların eğitime ulaşabilirliği sağlanmalıdır. Veli, öğretmen, meslektaş, üst yöneticiler gibi paydaşların destek eksikliğini de okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştırmaktadır. Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırma bulgularında da okul müdürlerinin mesleki gelişimleri için paydaşların desteğine ihtiyaç duydukları bulgusuna ulaşılmış, paydaşların destek eksikliğinin okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini zorlaştırdığı ifade edilmiştir. Paydaş desteğini de içerisinde barındıran okul iklimi mesleki gelişimi etkileyen faktörlerin başında gelmektedir (Yenen, 2022). Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştıran bir başka unsur da sık politika değişiklikleridir. Bu bulgu Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir. Okul müdürleri mesleki gelişimleri için okul müdürlerinin

yetiştirilmesi ve geliştirilmesi sürecindeki politikaların sürekliliğinin önemli olduğunu düşünmektedir. Alan yazında da eğitim politikalarının, mesleki gelişim süreçlerinin yönünü belirlemede önemli bir etken olduğu vurgulanmaktadır(Savaş, 2021). Sık değişen politikalar, okul müdürlerinin gelişim planlarını sürdürülebilir kılmalarını zorlaştırmaktadır. Mesleki gelişim ile ilgili düzenlenen etkinliklerin niteliğine bakılmaksızın, sadece istatistik olarak fazla eğitim vermiş olmak için yapılması da okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini zorlaştırdığı saptanmıştır. Bu bulgu Arı (2014) ve Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırmaların bulguları ile benzerlik göstermektedir. Desimone (2009) tarafından ifade edilen mesleki gelişim etkinliklerinin taşınması gereken özelliklerden içeriğe yoğunlaşma, aktif katılım ve öğrenme için yeterli zaman ayrılması gibi kriterler bu şekilde yapılan eğitimlerde sağlanamamakta ve mesleki gelişim faaliyetleri etkisiz hale gelmektedir. Okul müdürlerinin faydalanacağı düşüncesiyle katıldıkları bir faaliyetin sırf yapmış olmak için yapıldığını görmeleri onların sonraki etkinliklere katılmadaki motivasyonlarını da düşürme ihtimali olmaktadır. Veli memnuniyetsizliği ve üst birimlere yapılan şikayetler de okul müdürlerinin gelişim sürecini zorlaştırmaktadır. Okul müdürleri zamanlarının çoğunu bu şikayetler ve şikayetlerin sonuçları ile uğraşmaya ayırmaktadır. Öğrenci velilerinde artan memnuniyetsizlik ve sıklıkla şikâyet mekanizmalarına başvurmaları okul yönetimlerini gereksiz meşgul etmenin yanı sıra bıkkınlığa da sebep olacaktır. Bu durum, okul çalışanlarında motivasyon düşüklüğüne yol açacak; motivasyon ise mesleki gelişimi etkileyen önemli bir faktör olduğundan, okul müdürlerinin mesleki öğrenme süreçleri doğrudan olumsuz etkilenecektir. Güneş ve Günbayı (2017) tarafından yapılan araştırmada da velilerdeki memnuniyetsizlik ve şikayetlerin okul çalışanlarının motivasyonunu düşürdüğü, zaman kaybına yol açtığı okulun vizyon ve misyonunu sekteye uğrattığı bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre ekonomik zorluklar da okul müdürlerinin mesleki gelişimini zorlaştırmaktadır. Gerek yaşam pahalılığı gerekse kaynaklara ve eğitime erişme sürecinin ekonomik yük getirmesi okul müdürlerinin mesleki gelişim sürecini olumsuz etkilemektedir. Bu bulgu Bozkurt (2023), Karagöz (2024) ve Ateş ve Tabancalı (2022) tarafından yapılan araştırmaların bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın yedinci temasında mesleki gelişimin bireysel katkıları ile ilgili olarak liderlik ve yönetim yetkinliği, bilgi ve becerilerin gelişimi, farklı bakış açıları kazanma, etkili iletişim, esneklik ve adaptasyon, iş motivasyonunda artış, özgüvende artış bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mesleki gelişim etkinliklerine katılım okul müdürlerine liderlik ve yönetim yetkinliği kazandırmaktadır. Bu durum, okul müdürlerinde bulunması

gereken kavramsal yeterlik alanı içinde de yer almaktadır. Çünkü kavramsal yeterlik, yönetim süreçlerine dair stratejik bakış açısı ve liderlik özellikleri geliştirmeyi kapsamaktadır (Sevinç, 2017). Okul müdürlerinin günümüz eğitim ortamında etkili liderler olabilmeleri, ancak sürekli öğrenme ve kendini geliştirmelerine önem vermeleri ile mümkün olmaktadır. Mesleki gelişim etkinlikleri yöneticilerin liderlik becerilerini güçlendirmekte ve yönetim süreçlerini daha verimli hale getirmektedir. Mesleki gelişim etkinliklerinin okul müdürlerine bilgi ve becerilerin gelişimi noktasında da katkı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri mesleki gelişim etkinliklerine katılım sayesinde bilgi ve becerilerini geliştirmekte bu durum da onların mevcut koşullara uyumunu kolaylaştırmaktadır. Özellikle okul müdürlerinin sahip olması gereken teknik yeterlikler, mesleki bilgi ve becerileri sürekli geliştirme sorumluluğunu kapsamaktadır (Arslan ve Sevinç, 2020). Mesleki gelişim etkinliklerinin okul müdürlerine bir başka katkısı da farklı bakış açıları kazanma olarak saptanmıştır. Etkili okul yöneticileri farklı durumlara yönelik esnek çözüm stratejileri geliştirebilmeli ve çeşitli bakış açılarını değerlendirme becerisine sahip olmalıdır (Sevinç, 2017). Okul müdürleri mesleki gelişim etkinlikleri sayesinde olaylara daha geniş bir perspektiften bakabilme becerisi kazanmaktadır. Bu durum, onların hem problem çözme becerilerini geliştirmesine hem de okul yönetiminde daha yaratıcı ve etkili çözümler üretmesine olanak sağlayacaktır. Araştırma kapsamında elde edilen bir başka sonuç da mesleki gelişim etkinliklerinin müdürlerin etkili iletişim becerilerini geliştirdiğidir. Okul müdürleri, öğretmenler, öğrenciler, veliler ve diğer paydaşlarla etkili bir iletişim süreci yönetmek zorundadır. Mesleki gelişim programlarına katılan müdürler, iletişim stratejilerini daha bilinçli bir şekilde kullanarak eğitim paydaşlarıyla daha sağlıklı ve verimli ilişkiler kurabilmektedir. Bu bulgu mesleki gelişim etkinliklerinin yöneticilerin insancıl yeterlikleri arasında yer alan etkili dinleme, empati kurma, açık iletişim kurma gibi becerilerin gelişimine katkı sağladığını da göstermektedir. Mesleki gelişim etkinliklerine katılım okul müdürlerine esneklik ve adaptasyon da sağlamaktadır. Esnekliğe sahip bireylerin; uyumlu ve olumlu tutumlar sergileme, dikkatli, çözümleyici ve değişikliklere açık olma, eş zamanlı olarak birden fazla görevi üstlenme, ani durumlar karşısında elindeki ipuçlarından yararlanma becerisine sahip olma gibi özellikleri ön plana çıkmaktadır ve esneklik okul yöneticisi ve öğretmenlerin sahip olmaları beklenen ve yetiştirecekleri öğrencilere de kazandırmaları istenen yeterlikler arasında bulunmaktadır (Yazgan, 2021). Okul müdürleri de katıldıkları mesleki gelişim etkinlikleri sayesinde esneklik kazandıklarını ve değişen durumlara daha kolay uyum sağlayabildiklerini düşünmektedir. Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırmada da bu araştırma sonuçları ile benzer şekilde mesleki gelişim etkinliklerinin okul yöneticilerine yönetim becerilerini geliştirme, iletişim becerilerini geliştirme, mesleki bilgi edinme, liderlik

becerilerini geliştirme, farklı bakış açıları kazanma konularında katkı sağladığı bulgularına ulaşılmıştır. Yine Kıranlı ve Yıldırım (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir ve mesleki gelişim etkinliklerinin okul müdürlerine yönetimsel, iletişimsel, güncel bilgi edinimi, uyum konusunda katkılar sağladığı bulgularına ulaşılmıştır. Araştırmada mesleki gelişim etkinliklerinin okul müdürlerine bir başka katkısının da iş motivasyonlarında artış olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleki gelişim etkinlikleri okul müdürlerinin motivasyonunu ve onların öğrenme süreçlerine bağlılığını artırmaktadır Arı (2014) ve Hunzicker (2010) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında da benzer şekilde etkili mesleki gelişim etkinliklerinin okul yöneticilerinde motivasyon artışı sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır. Mesleki gelişim etkinliklerinin motivasyonla birlikte okul müdürlerinin özgüvenlerinde de artışa sebep olduğu saptanmıştır. Güncel bilgilere sahip olmak, etkili iletişim kurabilmek, stratejik kararlar alabilmek ve değişimlere hızlı uyum sağlamak, müdürlerin kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacak bu da beraberinde özgüvenlerinde artışa sebep olacaktır. Le Roux ve Ferreira (2005) tarafından yapılan araştırmada da mesleki gelişim programlarının çıktılarında bir tanesinin de özgüven sağlamak olduğunu belirtilmektedir.

Mesleki gelişimin kurumsal katkıları ile ilgili olarak bilgi beceri paylaşımı ve öğretmen gelişimi, okula yansıtma ve okulun değişimi, eğitim kalitesinin artması ve öğrenci gelişimi, öğretmen motivasyonunda artış, iş birliğine açıklık, kurumsal imaj artışı, okul yönetiminin etkilileştirilmesi bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma sonucunda okul müdürlerinin mesleki gelişimi öğretmenlerle bilgi ve beceri paylaşımı ve öğretmen gelişimine katkı sağlamaktadır. Okulların başarılı ve verimli bir şekilde işleyebilmesi büyük ölçüde okul yöneticilerinin yetkinliklerine bağlıdır. Okullarda mesleki gelişimin yaygınlaştırılmasını da ancak okul yöneticisinin liderliği sağlayabilir (Evans, 2014). Okul müdürlerinin mesleki gelişimi, kendi edindikleri bilgi ve becerileri öğretmenleriyle paylaşmalarına olanak tanımakta, bu yolla kendilerini geliştiren okul müdürleri öğretmenlerin de profesyonel gelişimlerine katkı sağlamaktadır. Predeson (2000) tarafından yapılan araştırma sonuçları da bu bulguyu destekler niteliktedir. Sparks ve Loucks-Horsley (1989) tarafından da işgören gelişiminin okul geliştirme çabalarının en önemli ayağı olduğu ifade edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri mesleki gelişim etkinliklerini okula yansıtarak okulun değişimine de öncülük etmektedir. Mesleki gelişim sürecindeki edindikleri kazanımları okula entegre eden okul müdürleri kurumsal değişim ve gelişimi teşvik etmektedir. Okul yöneticilerinin gelişimlerine yönelik çabaları okulun gelişimi için oldukça önemlidir (Polat vd., 2018). Çünkü başarılı okullar oluşturmak için kendini geliştirmiş yöneticilerin liderliğine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu

doğrultuda, okul müdürlerinin mesleki gelişim süreçlerinde edindikleri yeni bilgi ve becerileri okulun yönetim anlayışına, öğretim süreçlerine ve kurumsal kültürüne entegre etmeleri, okulun yenilikçi ve sürdürülebilir bir gelişim göstermesine katkı sağlayacaktır. Nitekim alan yazında da okullarda değişim ve dönüşümü gerçekleştirme konularında mesleki gelişimin önemli katkıları bulunduğu ifade edilmektedir (Blandford, 2000). Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin kurumlarına bir başka katkısı da eğitim kalitesinin artması ve öğrenci gelişimi olarak saptanmıştır. Bu bulgu mesleki gelişimin eğitim yönetiminin insan yetiştirme amacına hizmet ettiğini ortaya koymaktadır. Her ne kadar öğrenci başarısı için ölçüt sınav sonuçları olarak görülse de öğrenci başarısı okul disiplininden sosyal faaliyetlere katılıma kadar çok geniş bir yelpazede ele alınmalıdır. Okul müdürlerinin öğretim programlarının uygulanması, öğrenme ortamlarının iyileştirilmesi, öğretmenlerin desteklenmesi, okul kültürünün güçlendirilmesi, okul çevre ilişkileri konularında çeşitli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır (Allan vd., 2005). Bunlar düşünüldüğünde okul müdürünün öğrenci gelişimi ve başarısında çok önemli rol oynadığı görülmektedir. Bu sorumluluklar da ancak kendini yetiştirmiş, gelişime önem veren bir okul müdürü tarafından yerine getirilebilir. Bu yüzden, okul müdürlerinin mesleki gelişim süreçlerine katılımı, eğitim kalitesinin artırılması ve öğrenci gelişiminin desteklenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir (Balkar ve Şahin, 2014). Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılımı öğretmen motivasyonunu da artırmaktadır. Mesleki gelişimine önem veren ve çeşitli faaliyetlere katılan okul müdürleri, öğretmenlerin işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamaktadır. Mesleki gelişim programları sayesinde yöneticilerin liderlik becerilerinin güçlenmesi, öğretmenlere rehberlik etme ve onları destekleme süreçlerini daha etkili hale getirmektedir. Bunun sonucunda, öğretmenler kendilerini daha değerli hissetmekte ve çalışma ortamına yönelik olumlu bir tutum geliştirmektedir. Yıldırım (2015) tarafından yapılan araştırmada da okul müdürlerinin mesleki yeterlikleri, öğretmenlerin motivasyonu arasında yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yılmaz ve Kılınç (2023) tarafından yapılan araştırma sonuçları da okul müdürünün öğretim liderliğinin öğretmen motivasyonunu ve öğretmen mesleki öğrenmesini destekleyen önemli bir araç olduğunu göstermektedir. Araştırmada okul müdürlerinin mesleki gelişiminin kurumsal katkıları ile ilgili bir başka bulgu da iş birliğine açıklıktır. Okul müdürleri öğretmenlere bilgi beceri paylaşımı yoluyla destek olurken aynı zamanda okul içinde ekip çalışmasını da teşvik ederek daha güçlü bir iletişim ve dayanışma ortamı oluşturulmasını sağlamaktadır. Mesleki gelişim süreçlerine katılan okul müdürlerinin, farklı bakış açıları kazanarak kolektif karar alma süreçlerini desteklediği ve okuldaki iş birliği kültürünü güçlendirdiği düşünülmektedir. İş birliği okul müdürünün insancıl yeterlikleri arasında yer

almaktadır (Başar, 2000; Katz, 1974). Okul müdürleri mesleki gelişim etkinlikleri sayesinde insancıl yeterliklerini de geliştirmektedir. Araştırmada mesleki gelişimin kurumsal katkılarından birinin de kurumsal imaj artışı olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Okul müdürleri katıldıkları faaliyetler sonrası öğrendiklerini okula yansıtmakta, bu durum da okulun çeşitli alanlar da başarılı olmasına olanak sağlamaktadır. Okulun akademik başarısının artması, öğretim süreçlerinin iyileştirilmesi, sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerde daha aktif rol alınması gibi unsurlar, kurumun dışarıdan daha olumlu bir şekilde algılanmasını sağlamaktadır. Kurumsal imajın güçlenmesi, okulun veliler, öğrenciler ve eğitim paydaşları tarafından daha fazla tercih edilmesine neden olacak, öğrenci kayıtlarının artması ve nitelikli öğretmenlerin kurumu tercih etmesi gibi olumlu sonuçlar doğuracaktır. Okul yönetiminin etkileştirilmesi de araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin katıldığı mesleki gelişim etkinliklerinin kuruma sağladığı katkılardan biridir. Mesleki gelişim etkinlikleri sayesinde bu araştırma sonuçlarının bulguları arasında da yer alan liderlik ve yönetim yetkinliği, iletişim becerileri gibi konularda bilgi ve becerilerini arttıran okul müdürleri okullarını daha etkili yönetebilecektir. Nitekim Helvacı ve Aydoğan (2011) tarafından yapılan araştırmada da etkili okul yönetimi için okul müdürlerinin çeşitli konularda eğitim alması gerektiği önerilerinde bulunulmuştur. Can ve Ozan (2022) tarafından yapılan araştırma bulgularında da etkili okul yönetimi için okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılması, öğretmenleri mesleki eğitim almaya yönlendirmesi ve rehberlik görevini en iyi şekilde yapması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürlerinin mesleki gelişiminin kurumsal katkıları ile ilgili Bozkurt (2023) tarafından yapılan araştırma da akademik, başarıyı arttırma, yönetim süreçlerini verimli hale getirme, öğretmen motivasyonunu artırma, paydaşlar arası iş birliğini arttırma, olumlu okul iklimi oluşturma, okul kültürünün gelişimine katkı sağlama bulgularına ulaşılmıştır ve bu araştırma bulguları ile benzerlik göstermektedir.

Araştırmanın sekizinci temasında mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenleri ile ilgili olarak uygulamaya yönelik etkileşimli eğitimler, eğiticinin niteliği ve sunum tarzı, katılımcılar arası iş birliği, eğitim içeriğinin katılımcıya uygun olması, fiziki ortamın uygunluğu, fizyolojik ihtiyaçların karşılanması, katılımcı sayısının uygunluğu, eğitim zamanının uygunluğu bulgularına ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre mesleki gelişim etkinliklerinin uygulamalı ve etkileşimli yapılması okul müdürlerinin etkinliği faydalı görmesini sağlamaktadır. Uygulamalı eğitimler, müdürlerin öğrendikleri bilgileri doğrudan pratiğe dökmesine olanak tanıyacağı, böylece teorik bilginin kalıcılığını artırarak mesleki gelişim süreçlerini daha verimli hale getireceği düşünülmektedir. Nitekim mesleki gelişim

etkinliklerinin etkili olabilmesi için öğrenme sürecinin aktif katılım, uygulama ve geri bildirim esasına dayanması gerektiği alan yazında sıklıkla vurgulanmaktadır (Desimone, 2009; Ekinci, 2015). Bununla birlikte etkileşimli eğitim ortamları da katılımcıların deneyimlerini paylaşmalarını, karşılıklı öğrenmeyi teşvik etmelerini ve mesleki ağlarını genişletmelerini sağlayacaktır. Bu etkileşim, sosyal öğrenme kuramı kapsamında değerlendirildiğinde, katılımcıların birbirlerinden öğrenmelerini destekleyerek mesleki gelişimin daha kalıcı olmasına katkı sağlayacaktır. Temaya ilişkin bir başka bulgu da eğiticinin niteliği ve sunum tarzıdır. Eğiticinin sahip olduğu bilgi, deneyim ve anlatım becerisi, mesleki gelişim etkinliklerinin verimliliğini doğrudan etkilemektedir (Ergin vd., 2012). Alanında uzman, yeterliliğe sahip ve güncel eğitim yaklaşımlarını benimseyen eğiticiler, katılımcıların konuya olan ilgisini artıracak ve öğrenme sürecini daha etkili hale getirecektir. Özellikle, sunum üzerinden düz anlatımı benimsemek yerine, teorik bilgiyi pratiğe dönüştürebilen, katılımcıları sürece aktif olarak dahil eden ve interaktif öğrenme ortamları oluşturan eğiticiler, mesleki gelişim etkinliklerinin daha faydalı görülmesini sağlamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri katılımcılar arası iş birliğinin olduğu etkinlikleri de faydalı görmektedir. Bu tür eğitim ortamları, okul müdürlerinin mesleki deneyimlerini paylaşmalarına, karşılıklı öğrenme süreçlerine katkıda bulunmalarına ve farklı bakış açıları kazanmalarına olanak tanımaktadır. Katılımcılar arası iş birliği, yöneticilerin benzer sorunlarla karşılaşan meslektaşlarından çözüm önerileri de almasını sağlayarak, mesleki gelişim etkinliklerinin daha verimli hale gelmesine yardımcı olacaktır. Nitekim iş birliği ve deneyim paylaşımı mesleki gelişimi etkili kılan unsurların başında gelmektedir (Desimone, 2009; Knapp, 2003). Eğitim içeriğinin katılımcıya uygun olmasının da mesleki gelişim etkinliklerini faydalı hale getirdiği saptanmıştır. Eğitim içeriğinin katılımcının mesleki ihtiyaçlarına uygun ve güncel olması, öğrenme sürecini daha verimli hale getirerek yöneticilerin ilgisini ve motivasyonunu artırmaktadır. İstekli bir şekilde etkinliklere katılan okul müdürleri etkinliklerden üst düzeyde verim alarak ayrılacak öğrendikleri bilgileri ve edindikleri becerileri okullarına daha etkili bir şekilde yansıtabileceklerdir. Özellikle yetişkin eğitiminde, katılımcıların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasının öğrenmeyi kolaylaştırdığı da ifade edilmektedir (Başol, 2024). Araştırma sonuçlarına göre mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülme nedenlerinden bir başkasının da fiziki ortamın uygunluğu olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aydınlik, havadar ve ergonomik düzenlemelere sahip bir eğitim ortamı, okul müdürlerinin dikkatlerini daha uzun süre toplamalarına yardımcı olurken, fiziksel konforun sağlanması öğrenme sürecini destekleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Eğitimlerin gerçekleştirildiği ortamın konforlu, erişilebilir, teknolojik açıdan donanımlı, gürültüden uzak, dikkat dağıtıcı unsurların olmadığı bir şekilde

olması katılımcıların öğrenme süreçlerine odaklanmalarını kolaylaştıracak ve etkinliklerin verimliliğini artıracaktır. Bunun yanı sıra oturma düzeninin etkileşimi teşvik edecek şekilde planlanması, grup çalışmalarına ve tartışmalara uygun bir alan sunulması, katılımcılar arasındaki iletişimi güçlendirerek öğrenme deneyimini daha etkili hale getireceği düşünülmektedir. Fizyolojik ihtiyaçların karşılanması da okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerini faydalı görmelerine neden olmaktadır. Uygun dinlenme aralıklarının verilmesi, su, çay-kahve ikramları gibi küçük ancak önemli detaylar, eğitimlerin uzun süreli olması durumunda, sağlıklı beslenme seçeneklerinin sunulması katılımcıların dikkat, motivasyon ve enerjilerinin korunmasına katkı sağlamakta etkinliklerin daha verimli olmasına neden olmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülmesinin bir başka nedeni de katılımcı sayısının uygunluğudur. Bu durum, katılımcılar arasındaki etkileşimi artırarak daha verimli fikir alışverişi yapılmasına, her bireyin görüşlerini rahatça ifade edebilmesine, eğitimi düzenleyen kişilerin katılımcılarla birebir ilgilenebilmesine ve ihtiyaçlara yönelik daha özelleştirilmiş içerik sunulmasına, öğrenme sürecinin daha etkili hale gelmesine olanak tanımaktadır. Böylelikle uygun katılımcı sayısı, eğitimin içeriğinin daha iyi anlaşılmasını sağlayarak kişisel ve mesleki gelişimi destekleyen bir ortam oluşturmaktadır. Eğitim zamanının uygunluğu da mesleki gelişim etkinliklerinin faydalı görülmesine neden olmaktadır. Eğitim zamanının uygunluğu, katılımcıların etkinliklere tam katılım sağlamalarına ve öğrenme süreçlerine daha fazla odaklanmalarına olanak tanımaktadır. İş yoğunluğu ve diğer sorumluluklar göz önüne alınarak, uygun bir zaman diliminde gerçekleştirilen mesleki gelişim etkinlikleri, katılımcıların dikkatlerini dağıtmadan, motive olmuş bir şekilde sürece dahil olmalarını sağlayacaktır. Ayrıca, mesleki gelişim faaliyetlerinin yarıyıl ve yaz tatili gibi daha az yoğun dönemlerde planlanması, katılımcıların etkinliklere daha istekli ve verimli bir şekilde katılmalarına katkı sağlayacaktır. Bu durum, katılımcıların mesleki gelişim sürecini bir zorunluluk yerine, verimli ve faydalı bir öğrenme deneyimi olarak görmelerine sebep olacaktır. Alan yazında bu temadaki bulgulara benzer bulgulara rastlanmaktadır. Kıranlı ve Yıldırım (2014) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında eğitimlerin uygulamalı olmamasının, eğitim görevlisinin yetersizliğinin, eğitim zamanının uygun olmamasının, katılımcı sayısının fazla olmasının mesleki gelişim etkinlikleri sürecini olumsuz etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Ekinci ve Yıldırım (2009) tarafından yapılan çalışmada mesleki gelişim etkinliklerinden beklentilerin karşılanması için uzman kişilerin görevlendirilmesi, eğitim mekanının uygun ferah ve donanımlı olması, eğitimlerin uygulamalı olması, eğitimlerin kalabalık olmaması, eğitimlerde etkileşimin olması, faaliyet zamanlarının uygun olması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Uçar (2017) tarafından yapılan çalışmada da uygun olmayan zamanlama,

mekanın uygun olmaması, katılımcı sayısının fazlalığı, eğitim personelinin niteliksiz olması, fiziksel donanım eksikliği, fiziksel ihtiyaçların karşılanmamasının mesleki gelişim etkinliği sürecini olumsuz etkilediği; alanında uzman kişiler tarafından, küçük gruplar halinde katılımın sağlandığı, karşılıklı etkileşimin olduğu, eğitim öğretim zamanları dışında yapılan, fiziksel olarak uygun ve donanımın yeterli olduğu mesleki gelişim etkinliklerinin ideal bir mesleki gelişim etkinliği olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırmada ise eğitim mekanının fiziki olarak uygun olması, mesleki gelişim etkinliklerinin iş yoğunluğunun olmadığı zamanlarda yapılması, eğitim konularının yöneticilerin ilgi ve ihtiyaçlarına uygun olması, eğitim veren kişilerin donanımlı olmasının mesleki gelişim etkinliklerini etkili kılacağı bulgularına ulaşılmıştır.

Araştırmanın dokuzuncu temasında okul müdürlerinin tamamının yöneticilik görevlerinin yanı sıra öğretmenlik mesleklerine ilişkin gelişimlerini de sürdürdükleri; okul müdürlerinin öğretmen olarak hizmet içi eğitim, lisansüstü eğitim, mesleki okuma, ulusal/uluslararası proje, çevrim içi kurs, konferans ve seminer faaliyetlerine katıldıkları, pedagojik beceriler, teknolojik yeterlikler, branş/alan eğitimleri, öğretim programları alanlarında gelişimlerini devam ettirdikleri bulgularına ulaşılmıştır. Bu bulgular okul müdürlerinin yalnızca yönetsel rollerini yerine getirmekle kalmayıp, asıl meslekleri olan öğretmenliğe ilişkin gelişimlerini de sürdürdüklerini göstermektedir. Okul müdürleri mevcut yönetici görevlendirme yönetmeliğine göre her dört yılda bir değerlendirmeye tabi tutulmakta, dört yılın sonunda bir eğitim kurumuna okul müdürü olarak yerleşememeleri durumunda öğretmenliğe dönmek zorunda kalmaktadır. Okul müdürlerinin bu bilinçle hareket ederek öğretmenlik mesleği ile ilgili de gelişimleri için çaba gösterdikleri düşünülmektedir. Bununla birlikte okul müdürlerinin öncelikle bir eğitimci olduklarının farkında oldukları ve eğitim liderliklerini sürdürebilmeleri için öğretmenlik konusunda da güncel bilgi ve becerilerle donanmaları gerektiğini düşündükleri yorumu da yapılabilir. Okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini sadece yöneticilik alanında değil, aynı zamanda öğretim süreçleri ve pedagojik beceriler açısından da sürdürmeleri gerekmektedir. Nitekim alan yazında okul müdürlerinin sahip olması gereken yeterlikler arasında pedagojik bilgi, öğretim liderliği ve program bilgisi açıkça vurgulanmaktadır (Demirtaş, 2021; Gümüşeli, 2024). Okul müdürlerinin eğitimde liderlik rolünü etkin bir şekilde yerine getirebilmek için öğretmenlerin karşılaştıkları zorlukları anlamaları, ders içerikleri, öğretim yöntemleri, ölçme değerlendirme süreçleri gibi konulara hâkim olmaları da büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, öğretmenlik mesleğiyle ilgili güncel gelişmeleri takip eden ve kendilerini sürekli yenileyen okul müdürleri, öğretmenlere

rehberlik etme süreçlerinde daha etkili olabilecektir. Ayrıca, çağın gerekliliklerine uygun olarak teknolojik yeterliliklerini geliştiren, alanları ve öğretim programlarına dair bilgisini güncelleyen okul müdürlerinin, eğitim kurumlarında yenilikçi yaklaşımları benimseyerek eğitim süreçlerini daha verimli hale getirebileceği düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre okul müdürlerinin pedagojik becerilerini geliştirmek, öğretim programlarına hâkim olmak ve branş bilgilerini güncellemek amacıyla çeşitli mesleki gelişim faaliyetlerine katıldıkları görülmektedir. Bunların başında hizmet içi eğitimler gelmektedir. Hizmet içi eğitimler, bireylerin görev başında bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeleri amacıyla yürütülen önemli mesleki gelişim araçları arasında yer almakta ve bu bağlamda öğretmenlik becerilerinin geliştirilmesinde de temel bir rol üstlenmektedir (Gebel ve Bozkurt, 2021; Tufan, 2000). Bakanlık da okul müdürlerinin öğretmenlik becerilerini geliştirecek nitelikte eğitimlere yer vermektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlik rolleriyle ilgili gelişimlerini desteklemek amacıyla lisansüstü eğitim aldıkları da belirlenmiştir. Bu süreç, müdürlerin öğretim yöntemleri, pedagojik yaklaşımlar ve sınıf içi uygulamalara daha derinlemesine ve eleştirel bir bakış geliştirmelerini sağlamaktadır. Lisansüstü eğitimin, müdürlerin araştırma yapma, problem çözme ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirerek öğretmenlik yeterliklerini güçlendireceği; aynı zamanda, yenilikçi ve bilimsel temelli öğretim uygulamalarını benimsemelerine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlikle ilgili gelişimleri için yaptıkları bir başka faaliyetse mesleki okumalardır. Bu öğrenme biçimi, bireyin kendi öğrenmesini planlayıp uyguladığı öz-yönelimli öğrenme sürecinin bir parçası olarak mesleki gelişimin bireysel yönelimli modelleri kapsamında değerlendirilmektedir (Ekinci, 2015; Kızılkaya, 2012). Kitaplar, makaleler ve raporlar gibi akademik kaynaklardan faydalanan okul müdürleri mesleki okumalar yaparak öğretmenlik alanındaki güncel gelişmeleri kendileri takip etmektedir. Mesleki okumaların, okul müdürlerinin öğretmen kimliklerini güçlendirerek öğretim süreçlerine daha bilinçli ve donanımlı bir şekilde katkı sunmalarına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlik konusundaki gelişimleri için de çeşitli ulusal ve uluslararası projelere katıldıkları tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin katıldıkları çeşitli ulusal ve uluslararası projeler, onların yalnızca yönetsel rollerini değil, aynı zamanda öğretmenlik rollerini de pekiştirmelerine olanak tanımakta, sosyal öğrenme kuramında vurgulanan gözlemlenebilir ve model alma temelli gelişimi de desteklemektedir. Bu projeler sayesinde müdürler, farklı ülkelerdeki eğitim sistemlerini ve farklı kurumlardaki iyi öğretim uygulamalarını yerinde gözlemlenebilir, öğretim yöntemleri ve pedagojik yaklaşımlar konusunda karşılaştırmalı deneyimler edinme fırsatı

yakalamaktadır. Böylece okul müdürleri, öğretmen kimliklerini güçlendirerek edindikleri bilgi ve deneyimleri kendi okullarındaki öğretim süreçlerine entegre edebilmektedir. Bu süreçlerin, eğitimde kaliteyi artırma ve sürdürülebilir gelişimi sağlama açısından önemli avantajlar sunduğu düşünülmektedir. Okul müdürlerinin öğretmenlikle ilgili gelişimleri için katıldıkları diğer faaliyetler ise çevrim içi kurslar, konferanslar ve seminerlerdir. Özellikle çevrim içi kurslar, müdürlerin öğretim becerilerini geliştirmeleri için esnek ve erişilebilir bir öğrenme ortamı sunmakta; yoğun iş temposu içinde dahi pedagojik bilgilerini güncellemelerine imkân tanımaktadır. Konferanslar ve seminerler ise müdürlerin farklı öğretmenlerle, akademisyenlerle ve eğitim uzmanlarıyla bir araya gelerek öğretim uygulamaları üzerine tartışmalar yapmalarına, yeni fikirler edinmelerine ve öğretmenlik perspektiflerini zenginleştirmelerine olanak sağlamaktadır. Bu tür etkileşimler, okul müdürlerinin öğretmenlik kimliğini canlı tutmalarına önemli katkılar sunmaktadır. Elde edilen bu bulgular, literatürde yer alan diğer araştırmalarla da örtüşmekte ve okul müdürlerinin öğretmenlik rolünün ne denli merkezi bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Arı ve Yavuz, 2024; Bizzell, 2011; Bozkurt, 2023; Eroğlu ve Özbek, 2020; Karagöz, 2024).

Okul müdürlerinin öğretmenlikle ilgili gelişmelerini devam ettirdiği alanlar ile ilgili bulgulara bakıldığında bu alanların başında pedagojik beceriler gelmektedir. Öğrencilerin çeşitli alanlardaki öğrenmelerinin etkili ve verimli bir şekilde nasıl gerçekleştirileceğine dair bilgi sahibi olma durumunu içeren bu alan, okul müdürlerinin okuldaki öğrenme süreçlerinden uzak kalmamaları ve bu süreçleri desteklemeleri, öğretmenlere etkili rehberlik etmeleri için önemlidir. Polat vd. (2018) tarafından yürütülen araştırmada benzer şekilde okul müdürlerinin pedagojik beceriler alanında gelişmelerini devam ettirdikleri bulgusuna ulaşılmıştır. Öğretmen olarak okul müdürlerinin gelişmelerini devam ettirdikleri bir başka alan da teknolojik yeterliklerdir. Günümüzde tek başına pedagojik bilginin yeterli olmayacağı aşikardır. Öğrencilerin öğrenmeye yönelik dikkatlerini çekmek, öğrenme ortamlarını zenginleştirmek, öğretim kalitesinin artması ve kalıcı öğrenmenin gerçekleşmesi için teknolojinin etkin kullanılması gerekmektedir. Bu anlamda yönetici ve öğretmenlerin teknoloji kullanımı ile ilgili becerilerini geliştirmeleri, okul ortamına teknolojiyi nasıl entegre edeceklerini bilmeleri önem taşımaktadır (Tiritoğlu ve Kılıçoğlu, 2019). Okul müdürleri de gerek yöneticilik gerekse öğretmenlik rollerinde teknolojinin önemini farkındadır ve bu alanda gelişmelerini devam ettirmektedir. Araştırmada okul müdürlerinin öğretmenlik ile ilgili gelişmelerini devam ettirdikleri alanlarla ilgili ulaşılan bir başka bulgu da branş/alan eğitimleridir. Öğretmen öğreteceği alanın temel kavramlarına ve içeriğine hakim olmalıdır. Öğretmenlikte bilgiyi

öğretmenin kendisi için bilmekten çok öğrencilerinin anlayabileceği nitelikte bilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan öğretmenlerin alan bilgisi oldukça önemlidir. Nitekim Öner (2010) tarafından yapılan araştırma bulgularında öğretmenin bilgi tabanı üzerine yapılan çeşitli araştırmalar incelenmiş buna göre alan bilgisinin öğretmenin yetkinlik kazanması gereken en önemli alanlardan biri olduğuna vurgu yapılmıştır. Okul müdürlerinin de kendi branşlarıyla ilgili eğitimleri takip etmeye devam etmeleri, akademik yeterliklerini korumalarına ve alanları ile ilgili güncel gelişmeleri takip etmelerine yardımcı olacaktır. Okul müdürlerinin öğretmenlik konusunda gelişmelerini devam ettirdikleri bir başka alan da öğretim programlarıdır. Öğretim programlarının etkili ve verimli olabilmesi için programın gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri kazandırmakla yükümlü olan öğretmenlerin müfredat içeriklerine hâkim olmaları ve iyi birer program okuyucusu ve uygulayıcısı olmaları gerekmektedir (Pektaş ve Pesen, 2021). Aynı zamanda birer öğretim lideri olan okul müdürlerinin öğretim programlarına hakimiyeti, müfredatın etkili bir şekilde uygulanmasını sağlamak ve öğretim programlarının en önemli uygulayıcılarından olan öğretmenlere rehberlik edebilmeleri açısından da önem arz etmektedir. Çünkü okul müdürlerinin öğretim programları hakkında geniş bilgiye sahip olmaları, onların öğretim liderliği rollerinin yerine getirilebilmesi için bir gereklilik olarak görülmektedir (Glatthorn, 2000). Okul müdürleri de hem öğretim lideri hem de müfredatın birer uygulayıcısı rollerine uygun şekilde bu alandaki gelişmelerini devam ettirmektedir. Bununla birlikte araştırmada veri toplama sürecinin Türkiye Yüzyılı Maarif Modeli kapsamında yapılan müfredat değişikliğinin yapıldığı döneme denk gelmesi, o dönemde bakanlık tarafından yönetici ve öğretmenlere bu alanda eğitimler verilmesinin bu bulguya ulaşılmasında bir etken olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın onuncu temasında etkili mesleki gelişim için öneriler ile ilgili özendirici uygulamalar yapılarak gelişimin teşvik edilmesi, ihtiyaç ve isteklere yönelik eğitimler yapılması, eğitimcilerin nitelikli ve uzman olması, etkileşimli yüz yüze eğitimlere yer verilmesi, eğitimlerin sürdürülebilir politika haline getirilmesi, uygulamalı eğitimlere yer verilmesi, eğitimlerin çeşitlendirilmesi, iyi uygulamaların yerinde görülmesi, katılımcılardan geri bildirim alınması, koçluk/mentörlük sistemi uygulanması, eğitim konularının güncel olması, rehberlik ve denetim sisteminin güçlendirilmesi, eğitim zamanlamasının uygun olması, hizmet öncesi yöneticilik eğitimi verilmesi, eğitimlerin etkileyici tanıtımlarının yapılması, merkezi eğitimlere seçimde şeffaflık olması, katılımcı sayısının uygun olması bulgularına ulaşılmıştır. Okul müdürleri mesleki gelişim etkinliklerinin etkili ve verimli olması için bakanlık düzeyinde özendirici uygulamalara yer verilmesi gerektiğini düşünmektedir. Hizmet puanı, ödül gibi

uygulamalarla mesleki gelişimin teşvik edilmesi okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine gönüllü katılmasını ve bu etkinliklerden üst düzey verim elde edilmesini sağlayacaktır. Bu bulgu Savaş (2021) tarafından ifade edilen mesleki gelişimi destekleyen politikaların katılımcıların motivasyonunu artırabileceği ve öğrenme süreçlerini teşvik edebileceği yönündeki yaklaşım ile örtüşmektedir. Bunun yanı sıra, okul müdürleri mesleki gelişim eğitimlerinin kendi istek ve ihtiyaçları doğrultusunda düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Okul müdürleri, ihtiyaç duymadığı alanlarda ve istekleri olmadan zorunlu yapılan etkinliklere katılım göstermek istememektedir. Bu durumun mesleki gelişim etkinliklerinde istenilen sonuçlara ulaşılmasına engel olacağı düşünülmektedir. Katılımcıların ihtiyaç ve isteklerine yönelik düzenlenen eğitimler, katılımcıların süreçlere olan bağlılıklarını güçlendirecektir. Yetişkin eğitimi sürecinde, katılımcıların öğrenme süreçlerine gönüllü katılımının ve bireysel ihtiyaçların dikkate alınmasının öğrenme verimliliğini artırdığı vurgulanmaktadır (Başol, 2024). Okul müdürleri ihtiyaçları doğrultusunda eğitimlerin çeşitlendirilmesi gerektiğini de düşünmektedir. Aynı konularda eğitim verilmek yerine güncel ihtiyaçlara göre eğitimlerin çeşitlendirilmesi okul müdürlerinin farklı alanlarda gelişimlerine imkân tanıyacaktır. Eğitimlerin verimli olabilmesi için eğitimcilerin nitelikli ve alanlarında uzman olması da önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Eğitimcilerin sadece bilgi aktarımı yapması yeterli görülmemekte öğretim süreçlerini zenginleştirici uygulamalara yer vermeleri beklenmektedir. Bu bağlamda, yalnızca bilgi aktaran değil, aynı zamanda rehberlik eden, yönlendiren, motive eden, eğitim ortamlarını daha dinamik hale getirerek katılımcıları sürece dahil eden uzman eğitimcilerin tercih edilmesi gerekmektedir. Okul müdürleri, mesleki gelişim etkinliklerinde etkileşimli yüz yüze eğitimlere öncelik verilmesi gerektiğini vurgulamakta etkileşimin olmadığı uzaktan eğitimleri verimli görmemektedir. Uzaktan eğitim yerine eğitimlerle ve diğer meslektaşlarıyla doğrudan etkileşime geçme fırsatı bulacakları yüz yüze yapılan eğitimlerin sayısının artırılması gerektiğini düşünmektedir. Etkileşimli yüz yüze eğitimler katılımcıların düşüncelerini ve fikirlerini ifade etmelerine olanak tanıyacak, grup tartışmaları ve iş birliği gibi sosyal öğrenme biçimlerini teşvik edecektir. Aynı zamanda katılımcılardan doğrudan geri bildirim alınmasına ve gerektiğinde eğitim içeriklerinin yeniden yapılandırılmasına imkân tanımaktadır. Etkileşimli eğitim ortamları, yetişkinlere yönelik eğitim programlarının etkin olabilmesi için sayılan gereklilikler arasında da yer almaktadır (Ekinci ve Yıldırım, 2009). Eğitimlerin sürdürülebilir politika haline getirilmesi de okul müdürlerinin önemli önerileri arasında yer almaktadır. Okul müdürlerine yönelik mesleki gelişim faaliyetlerinin belirli aralıklarla sunulan eğitimlerle sınırlı kalmaması, faaliyetlerin planlı, sistematik ve uzun vadeli bir strateji çerçevesinde yürütülmesi gerekmektedir. Bu sayede

yöneticilerin kariyerleri boyunca sürekli öğrenme ve gelişim fırsatlarına erişimi sağlanarak bilgi ve becerilerini geliştirmelerine imkân tanınacak ve eğitimde yenilik ve verimlilik teşvik edilecektir. Bu öneri, yaşam boyu öğrenme anlayışı ile de örtüşmektedir. Okul müdürlerinin etkili mesleki gelişim için bir başka önerisi de eğitimlerin uygulamalı olması gerektiğidir. Pasif dinleyici konumunda kalınan eğitimlerin verimli olmadığı düşünülmekte, bunun yerine katılımcıları sürece aktif olarak dahil eden uygulamalı eğitimlerin tercih edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Pasif dinleyici konumunda kalmanın getirdiği sınırlamalar, katılımcıların bilgiyi içselleştirmelerini zorlaştırmakta ve öğrenmeyi olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle, uygulamalı eğitimlerin tercih edilmesi, katılımcıların öğrenme süreçlerine aktif bir şekilde dâhil olmalarını ve dikkatlerini canlı tutmalarını sağlayarak öğrenme sürecini daha etkili ve verimli hâle getirecektir. Aktif öğrenme ortamlarının oluşturulması, mesleki gelişim etkinliklerinin etkili olabilmesi için belirlenen temel özellikler arasında da yer almaktadır (Desimone, 2009). Okul müdürleri iyi uygulamaların yerinde görülmesini de etkili mesleki gelişimleri için önemli görmektedir. İyi uygulamaların yerinde görülmesi okullar arası bilgi ve deneyim paylaşımını teşvik etmekte, müdürlerin farklı okul ortamlarını incelemelerine, başarılı yöneticilerin deneyimlerinden doğrudan faydalanmalarına imkân tanımaktadır. Okul müdürleri aynı zamanda başarılı uygulamaları kendi okullarında uygulama fırsatı da bulabileceklerdir. Bu tür deneysel öğrenme süreçleri, gözlem ve model almaya dayanması açısından sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde değerlendirilebilir ve okul müdürlerinin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmelerine önemli katkılar sağlayabilir. Okul müdürleri, mesleki gelişim etkinliklerinde katılımcılardan geri bildirim alınmasının da önemli olduğunu düşünmektedir. Geri bildirim süreçleri, eğitimlerin etkinliğini değerlendirmeye, eksiklikleri belirlemeye ve programları sürekli iyileştirmeye olanak tanıyacaktır. Katılımcıların görüşlerinin dikkate alınması, mesleki gelişim etkinliklerinin daha verimli ve katılımcı odaklı hale gelmesini sağlayacaktır. Bunun yanı sıra, okul müdürleri koçluk/mentörlük sisteminin uygulanmasının mesleki gelişimleri için etkili olacağını düşünmektedir. Yenilikçi mesleki gelişim yaklaşımları arasında yer alan koçluk/mentörlük uygulamaları, okul müdürlerinin deneyimlerini paylaşmalarına ve birbirlerinden öğrenmelerine fırsat sunmaktadır (Kızılkaya, 2012). Deneyimli yöneticilerin yeni atanan veya gelişim ihtiyacı duyan müdürlere rehberlik etmesi, uygulamada karşılaşılan zorlukların aşılmasını kolaylaştıracak ve mesleki gelişimi destekleyecektir. Eğitim konularının güncel olması, müdürlerin eğitimlerden üst düzey verim almayı sağlayacağını düşündüğü bir diğer önemli unsurdur. Değişen eğitim politikaları, dijital dönüşüm, kriz yönetimi ve liderlik becerileri gibi günümüz ihtiyaçlarına yönelik eğitimlerin sunulması, okul müdürlerinin çağın gerekliliklerine uygun bilgi ve becerilerle donanmasını

sağlayacaktır. Etkili mesleki gelişim için okul müdürlerinin önerilerinden bir başkası da rehberlik ve denetim sisteminin güçlendirilmesidir. Okul müdürleri mesleki gelişimleri için kendilerine yapılacak rehberliği önemli görmekte aynı zamanda okul müdürlerinin gelişimlerini ne ölçüde devam ettirdiklerini ölçmek için denetimler yapılması gerektiğini düşünmektedir. Bu sayede, okul müdürlerinin mesleki gelişimleri somut verilerle takip edilecek ve ihtiyaç duydukları alanlarda destek sağlanabilecektir. Eğitim politikalarının, mesleki gelişimi değerlendirme ve teşvik etme amacı taşıması, sürdürülebilir gelişim anlayışını da desteklemektedir (Savaş, 2021). Okul müdürleri eğitimlerin zamanlamasının uygun olmasını da mesleki gelişim programlarının verimli olmasını sağlayan kritik bir faktör olarak görmektedir. Yoğun çalışma temposuna sahip olan okul müdürleri için eğitimlerin iş yoğunluğunun olmadığı uygun dönemlerde planlanması, katılımı artıracak aynı zamanda ve müdürlerin okuldaki işlerle meşgul olmadan eğitimlere odaklanmalarını sağlayarak öğrenme süreçlerini daha etkili hale getirecektir. Nitekim zamanlamanın uygun olması etkili mesleki gelişim etkinliklerinin özellikleri arasında yer almaktadır (Özkeskin, 2023). Hizmet öncesi yöneticilik eğitimi verilmesi de okul müdürlerinin etkili mesleki gelişim için önerilerinden biridir. Hizmet öncesi yöneticilik eğitimi verilmesi, okul yönetimine hazırlık sürecini güçlendirecek ve okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini daha sağlam bir temel üzerine inşa etmelerine imkân tanıyacaktır. Yönetici adaylarının gerekli becerileri önceden kazanarak göreve başlamaları, eğitim süreçlerinin daha etkili yürütülmesini sağlayacaktır. Yönetici adaylarının sistemli ve akademik düzeyde yetiştirilmesi, okul yöneticiliğinin bir meslek olarak kurumsallaşması açısından da büyük önem taşımaktadır (Demirtaş, 2021; Şimşek, 2004). Okul müdürleri etkili mesleki gelişim için eğitimlerin etkileyici tanıtımlarının yapılması gerektiğini de düşünmektedir. Tanıtımların yapılması okul müdürlerinin bu programlardan haberdar olmasını sağlayacak aynı zamanda katılım motivasyonunu artıracaktır. Mesleki gelişim fırsatlarının etkili iletişim kanallarıyla duyurulması, eğitimlerin içeriği ve kazanımları hakkında bilgilendirici çalışmalar yapılması, katılımcı ilgisini artırarak eğitim süreçlerini daha verimli hale getirecektir. Araştırma sonuçlarına göre okul müdürleri eğitimlere seçim sürecinde şeffaflık olması gerektiğini düşünmektedir. Merkezi eğitimlere seçim sürecinde şeffaflık sağlanması, okul müdürlerinin gelişim programlarına adil bir şekilde erişimini mümkün kılacaktır. Katılım kriterlerinin açık ve objektif olması, her yöneticinin eşit fırsata sahip olmasını sağlayarak mesleki gelişim sürecinin daha hakkaniyetli yürütülmesine katkıda bulunacaktır. Son olarak, katılımcı sayısının uygun olması, eğitimlerin daha etkili gerçekleşmesini sağlayacak bir diğer önemli unsur olarak görülmektedir. Aşırı kalabalık gruplarda bireysel katılım ve etkileşim sınırlanmakta, bu durum öğrenme sürecinin niteliğini

olumsuz yönde etkilemektedir. Buna karşılık, ideal sayıda katılımcının bulunduğu eğitim ortamlarında bireyler hem daha fazla söz hakkı bulmakta hem de deneyimlerini paylaşma fırsatı elde etmektedir. Mesleki gelişim etkinliklerinin etkili hale gelmesini sağlayan en önemli unsurlardan biri aktif katılımıdır (Özkeskin, 2023). Katılımcı sayısının uygun olduğu ortamlarda bu aktif katılım daha kolay sağlandığından mesleki gelişim etkinlikleri daha verimli olacaktır.

Alan yazın incelendiğinde okul müdürlerinin etkili mesleki gelişimleri için öneriler ile ilgili bu araştırma bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılan araştırmalar bulunmaktadır. Bozkurt (2023) tarafından yürütülen araştırmada sürdürülebilir mesleki gelişimin sağlanması, hizmet öncesi eğitimlere yer verilmesi, hizmet içi eğitimlerin artırılması, ihtiyaç analizleri yapılarak ihtiyaçlara yönelik eğitimlere yer verilmesi, eğitimlerin uzmanlar tarafından verilmesi, denetimlerin artırılması, mentörlük uygulamasının yapılması bulgularına ulaşılmıştır. Karagöz (2024) tarafından yapılan araştırma bulgularında yüz yüze eğitimlere ağırlık verilmesi, katılımcılar arasında etkileşimin olması, okul müdürlerinin görüşleri doğrultusunda eğitimler düzenlenmesi, eğitimlerin uzman kişiler tarafından verilmesi, eğitim zamanlamasının uygun olması, mesleki gelişim faaliyetlerini cazip hale getirecek uygulamalara yer verilmesi, mesleki gelişim etkinliklerinde sürekliliğin sağlanması gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Özdemir vd. (2024) tarafından yapılan araştırma sonuçlarında ise eğitimlerin uzman kişiler tarafından verilmesi, içeriklerin uygulamalı etkinliklerle sunulması, eğitim konularının güncel olması, eğitimlerin yüz yüze verilmesi gerektiği bulgularına ulaşılmıştır. Kıranlı ve Yıldırım (2014) tarafından yürütülen araştırmada mesleki gelişim etkinliklerinde öğretim görevlisinin uzman olmasının, eğitimin uygun zamanda planlanmasının, konuların güncel olmasının, isteğe bağlı eğitimler düzenlenmesinin, katılımcı sayısının azaltılmasının ve uygulamaya yönelik etkinlikler düzenlenmesinin mesleki gelişim faaliyetlerinde karşılaşılan problemleri gidereceği bulgularına ulaşılmıştır. Uçar (2017) tarafından yürütülen araştırmada ise yapılan mesleki gelişim etkinliklerinde zamanlamanın uygun olmadığı, ihtiyaçlara yönelik eğitimlerin düzenlenmediği, katılımcıların objektif kriterlere göre seçilmediği, katılımcı sayısının uygun olmadığı, eğitimlerde uzman kişilerin görevlendirilmediği bulgularına ulaşılmış, etkili mesleki gelişim için bu aksaklıkların giderilmesi gerektiğine vurgu yapılmıştır. Görüldüğü gibi mevcut araştırma sonuçları bu araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, araştırma bulguları okul müdürlerinin mesleki gelişim sürecinin çok boyutlu ve kapsamlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Mesleki gelişim, bireysel çabalarla birlikte, kurumsal desteklerle güçlenen dinamik bir süreç olarak algılanmaktadır.

Okul müdürleri, hem kiŖisel yeterliklerini hem de buldukları kurumun genel iŖleyiŖini geliŖtirmeye yönelik sorumluluklar üstlenmektedir. ğrenme süreçleri, farklı kaynaklar ve eŖitli yöntemlerle zenginleŖtirilmekte; geleneksel yaklaŖımların yanında teknolojik imknlardan da yararlanılmaktadır. Bu eŖitlilik, yöneticilerin kendilerini sürekli güncel tutma ve farklı alanlarda geliŖme ihtiyaçlarını karŖılamalarına olanak sağlamaktadır. Okul müdürlerinin geliŖim ihtiyaı olduğu alanlar onların etkili okul oluŖturmak istemesinin bir yansımaları Ŗeklinindedir. Motivasyon kaynakları, mesleki geliŖimin sürekliliği için önemli bir temel oluŖturmakla birlikte, süreçte karŖılaŖılan engeller ve kısıtlamalar geliŖim verimliliğini etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır. Mesleki geliŖim, yalnızca bireysel bir kazanım olmanın ötesinde, okulun genel performansına, öğretmenlerin geliŖimine ve ğrenci baŖarısına dolaylı katkılar sağlamaktadır. Okul müdürleri öğretmenlik rollerinin de farkındadır ve öğretmenlikle ilgili de geliŖimlerine önem vermektedir. Eğitim süreçlerinin niteliği, katılım biçimi ve ortamın özellikleri, öğrenmenin etkinliği açısından kritik öneme sahiptir. Mesleki geliŖim süreci, bireysel çabalar ile kurumsal düzenlemelerin birlikte yürütülmesini gerektiren bir yapıdır. Bu bütüncül yaklaŖım, hem yöneticilerin liderlik kapasitelerinin geliŖtirilmesini hem de eğitim sisteminin genel kalitesinin yükseltilmesini mümkün kılmaktadır. Bu nedenle, mesleki geliŖimin sürekliliği ve etkinliği çok boyutlu stratejiler ve destek mekanizmalarıyla sağlanmalıdır.

5.2. neriler

Yapılan bu araŖtırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin mesleki geliŖim etkinliklerine yönelik eŖitli önerilerde bulunmak mümkündür. Getirilebilecek eŖitli önerilere aŖađıda yer verilmiŖtir:

- Okul müdürleri mesleki geliŖimleri için bireysel sorumluluklarının olduğunu dŖnmekle birlikte kurumsal desteğe de ihtiyaç duymaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı tarafından okul müdürlerinin mesleki geliŖimleri için sunulan fırsatlar arttırılmalı; güncel kaynaklara, eğitim ve teknolojilere eriŖimi kolaylaŖtırılmalıdır.
- Katılımcılar yöneticiliğe hazırlık sürecinde yeterli bir eğitim almadıklarını belirtmiŖlerdir. Bu durumun okulda yaŖanan bazı yönetimsel problemlere neden olabileceğinden okul müdürlüğüne atanacak kiŖiler için öncesinde belirli bir süreyi kapsayan, akademi destekli zorunlu bir yetiŖtirme programı uygulanmalıdır.

- Okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yöneticilikle ilgili akademik bir eēitim alamamış olmaları nedeniyle okul müdürlerinin mesleki gelişimlerinin önemli ayaēını yüksek lisans eēitimi oluşturmaktadır. Bu kapsamda yüksek lisans eēitimi almaları için üniversitelerle iş birliēi yapılabilir ve ek hizmet puanı, ödül, yüksek maddi kazanç gibi özendirici uygulamalara yer verilebilir.
- Müdürlerin meslektaşlarıyla bilgi ve deneyim paylaşımında bulunmalarının mesleki gelişimlerine olumlu katkılar saēladığı görülmüştür. Bu nedenle müdürler arası iş birliēini destekleyen dijital paylaşım platformları, bölgesel müdür buluşmaları ve mesleki gelişim sempozyumları organize edilebilir.
- Okul müdürlerinin yetiştirilmesi sürecinde okul müdürlerinin deneyimlerini paylaşmalarına ve birbirlerinden ērenmelerini saēlamak, uygulamada karşılaşılan zorlukların aşılmasını kolaylaştırmak, deneyimli müdürlerin yeni atanan veya gelişim ihtiyacı duyan müdürlere rehberlik etmesi adına koçluk/mentörlük sistemi uygulanabilir. Okul müdürlerinin bu sistemde fiziksel olarak bir arada bulunmasının zor olacaēı durumlarda çevrim içi ortamlarda bir araya gelebileceēi uygulamalara yer verilebilir.
- Okul müdürlerinin zaman sınırlılıkları ve iş yoēunluēundan dolayı mesleki gelişim etkinliklerine katılamadıkları dřnldēinde, mesleki gelişim etkinlikleri yaz tatili, ara tatileer gibi iş yoēunluēunun olmadığı dönemlere planlanabilir.
- Okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinliklerine katılımlarını özendirmek ve teşvik etmek için ek hizmet puanı, terfi, yöneticilikte ek puanlar, ekonomik destek gibi uygulamalara yer verilebilir.
- Bakanlık tarafından yapılacak etkinliklerde sayısal istatistiēi artırmak adına, yapmış olmak için yapılan, katılımın zorunlu olduēu etkinliklere yer verilmemelidir. Okul müdürlerine yapılacak mesleki gelişim etkinliklerinin düzenli aralıklarla uygulanacak ihtiyaç analizleri doērultusunda okul müdürlerinin istekleri ve ihtiyaç duydukları alanlara göre gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olması nedeniyle okul müdürlerinin bu deēiřikliklere ayak uydurabilmesi adına teknoloji kullanımı ve okullara teknoloji entegrasyonu ile ilgili eēitimsel sıklıkla yer verilmelidir.

- Son yapılan değişikliklerle birlikte mevcut yönetici görevlendirme yönetmeliğinde mesleki gelişim ile ilgili özendirici puanlamalar iptal edilmiş, yıla ve yöneticilikteki tecrübeye göre puanlamalar ön plana çıkarılmıştır. Yüksek lisans, makale, kitap yazımı gibi mesleki gelişim ile ilgili yapılan çalışmalar yönetici görevlendirme konusunda ön plana çıkarılmalı ve özendirilmelidir.
- Millî Eğitim Bakanlığı tarafından düzenlenen özellikle merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcı sayısını arttıracak tedbirler alınmalı, seçim sürecinde şeffaflık sağlanarak açık ve ölçülebilir objektif kriterlere yer verilmelidir.
- Veli memnuniyetsizliği ve şikayetler okul müdürlerini çokça meşgul etmekte ve gelişimleri konusunda motivasyonlarını kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bununla ilgili CİMER şikayetlerinde başvuru için başvurandan belli bir ücret talep edilerek gereksiz başvuru ve şikayetlerin önüne geçilebilir.
- Yapılacak mesleki gelişim etkinliklerinde okul müdürlerinin etkinliğe odaklanmalarını sağlamak adına etkinliklerin yapılacağı ortamların ses, aydınlatma, havalandırma, teknolojik donanım gibi fiziki durumlarının yeterli olmasına dikkat edilmeli; eğitimin süresi göz önünde bulundurularak çay, kahve ve yemek gibi fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik tedbirler alınmalıdır.
- Okul müdürlerinin asıl işlerinin öğretmenlik olduğunun farkında olunarak onların öğretmenlikle ilgili de gelişimlerini sağlayabilecekleri etkinliklere katılmaları sağlanmalıdır.
- Mesleki gelişim etkinliklerinde eğitimcilerin okul müdürlerince kabul görmesi ve okul müdürlerinin üst düzeyde fayda sağlamaları için alanında uzman ve nitelikli kişilerin arasından seçilmesi gerekmektedir.
- Katılımcıların dinleyici pasif konumunda oldukları etkinliklerin yerine katılımcılar arası iş birliği ve etkileşimin olduğu, uygulamalı etkinliklere yer verilmelidir. Eğitim konularının güncel olması, eğitimlerden sonra uygulamadaki aksaklıklar ve bunların giderilebilmesi için katılımcılardan geri bildirim alınması gerekmektedir.

- İyi uygulamaların yerinde görülmesi ve okul müdürlerinin bunları kurumlarına yansıtabilmesi için kurumlar arası ziyaret, yurt dışı gezileri gibi etkinliklere yer verilebilir.
- Mesleki gelişim etkinliklerinin uzaktan eğitimle yapılması durumunda etkileşime imkân verip anında dönüt alınabilecek şekilde düzenlenmesi adına eğitimler etkileşime imkân veren canlı dersler gibi çevrim içi olacak şekilde planlanabilir.
- Okul müdürlerinin yapılacak etkinliklerle ilgili tanıtım ve bilgilendirici çalışmaların yapılması beklentisi vardır. Bununla ilgili sosyal medya üzerinden tanıtıcı ve bilgilendirici çalışmalara yer verilebilir. Böylece okul müdürlerinin eğitimler hakkında ön bilgilendirilmeleri sağlanmış olur ve eğitimle ilgili müdürlerin yapacakları hazırlıklar varsa önceden yerine getirebilirler.
- Bu çalışma Konya il merkezindeki temel eğitim okul müdürlerinin görüşleriyle sınırlıdır. Farklı illerde, kırsal bölgelerde ve farklı okul türlerinde görev yapan müdürlerin deneyimlerini kapsayan benzer çalışmalar yapılabilir.
- Yurt dışında uygulanan okul müdürlerinin mesleki gelişim etkinlikleri ile ülkemizdeki mesleki gelişim etkinliklerinin karşılaştırılacağı araştırmalara yer verilebilir.

KAYNAKLAR

- Acar, E. (2022). *Mesleki Öğrenme Topluluklarındaki Okul Geliştirme Uygulamalarına Yönelik Öğretmen ve Yönetici Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Açıkalin, A. (2016). *Toplumsal, Kurumsal ve Yönleriyle Okul Yöneticiliği* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Akay, M., Boz, E., ve Ulusoy, İ. (2022). Eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim alan müdürlerinin deneyimleri. *Akademik Açı*, 2(2), 3-31.
- Akkaya, A. E. (2010). *Okul Yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri Becerilerinin ve Tutumlarının Geliştirilmesi: Bir Hizmetçi Eğitim Uygulaması*. Akdeniz Üniversitesi.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105. www.meb.gov.tr
- Allan, A. G., Floyd, B., ve Bruce, M. W. (2005). *Curriculum Leadership: Development and Implementation*. SAGE Publications.
- Arı, K., ve Yavuz, M. (2024). Professional Development Experiences of Autodidactic Teachers. *Research on Education and Psychology*. <https://doi.org/10.54535/rep.1441532>
- Arı, M. (2014). *Resmi Ortaokul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim Faaliyetlerine İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Arslan, H., ve Sevinç, N. (2020). *Okul Yöneticiliğinde Entelektüel Liderliğe* (1. Baskı). Anı Yayıncılık.
- Arslan, S. (2022). Okul müdürlerinin iletişim yeterlikleri ile yönetim becerileri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 16(8).
- Aslanargun, E., ve Bozkurt, S. (2012). Okul müdürlerinin okul yönetiminde karşılaştığı sorunlar. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 349-368.
- Atal, D., ve Sancar, R. (2021). Öğretmenlerin mesleki gelişimlerine odaklanan araştırmalar ne söylüyor? *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 166-186. <https://doi.org/10.17556/erziefd>

- Ateş, S. Ş., ve Tabançalı, E. (2022). Kariyer evrelerine göre okul müdürlerinin beklentileri, sorunları ve çözüm önerileri. *Uluslararası İnovatif Eğitim Araştırmacısı*, 2(1), 87-110.
- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20.
- Aydın, İ. (2021). *Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı* (3. Baskı). Pegem Akademi. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=82059>
- Aydın, N. (2023). Eğitim kurumlarında görevli yöneticilerin mesleki gelişimlerinin incelenmesi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 9(18), 174-185.
- Aydın, T. (2015). *Okul Müdürlerinin Mentor Müdür Olarak Yetiştirilmesine Yönelik Deneysel Bir Çalışma* [Doktora Tezi]. Gaziantep Üniversitesi.
- Balcı, A. (2021). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü* (6. Baskı). Pegem Akademi.
- Balkar, B., ve Şahin, S. (2014). Okul yöneticilerinin gelişimsel değerlendirilmesine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13(4), 1165-1184. <http://jss.gantep.edu.tr>
- Baloğlu, N. (2007). İlk ve ortaöğretim okulu yönetici yardımcılarının alması gereken hizmetiçi eğitim konuları hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 167-178.
- Baş, T., ve Akturan, U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri* (3. Baskı). Seçkin Yayıncılık. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=72427>
- Başar, H. (2000). *Eğitim Denetçisi*. Pegem Akademi.
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Gül Yayınevi.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/753041>
- Başol, Ö. (2024). *Öğretmenlerin Mesleki Öğrenme İhtiyaçlarına İlişkin Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.

- Bayrakcı, M. (2009). In-service teacher training in Japan and Turkey: A comparative analysis of institutions and practices. *Australian Journal of Teacher Education*, 34(1), 10-22.
- Bizzell, B. E. (2011). *Professional Development of School Principals in the Rural Appalachian Region of Virginia* [Doctoral dissertation]. State University.
- Blandford, S. (2000). *Managing Professional Development in Schools* (1st Edition). Routledge Taylor and Francis.
- Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373. <https://doi.org/10.33400/kuje.1251391>
- Buluç, B. (2009). İlköğretim okullarında bürokratik okul yapısı ile okul müdürlerinin liderlik stilleri arasındaki ilişki. *Eğitim ve Bilim*, 71(86), 34-152.
- Bursalıoğlu, Z. (1991). Eğitimde yenileşme ve demokratik liderlik. *Ankara Üniversitesi Eğitim bilimleri Fakültesi Dergisi*, 22(2), 669-674.
- Bursalıoğlu, Z. (2021). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış* (21. Baskı). Pegem Akademi.
- Can, E. (2019). Öğretmenlerin Meslekî Gelişimleri: Engeller ve Öneriler. *Journal of Qualitative Research in Education*, 7(4), 1-33. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.4s.14m>
- Can, E., ve Ozan, C. (2022). Covid-19 pandemisinin okul yönetimine yansımaları. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20(2), 368-393.
- Can, N., ve Köse, A. (2015). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüşleri ve beklentileri. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi / KSU Journal of Social Sciences*, 12(2), 2015.
- Candan, Ö., Işık, O., Bozkurt, A., Alan, M., Türkmen, Y. E., ve Kaplan, H. (2023). Öğretmenlerin mesleki bağlılığını etkileyen faktörlerin incelenmesi. 9(111), 6999-7009.
- Cemaloğlu, N., ve Dolapçı, E. (2022). Öğretmen mesleki öğrenmesine ilişkin öğretmen görüşleri. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 35-54. <https://doi.org/10.51725/etad.974730>

- Cemaloğlu, N., ve Duran, A. (2022). *Fark Yaratan Başarılı Okul Müdürleri* (4. Baskı). Pegem Akademi.
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide Through Qualitative Analysis* (1. Baskı). Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2021). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni* (S. B. Demir ve M. Bütün, Ed.; 6. Baskı). Siyasal Kitabevi. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=82108>
- Çelikten, M. (2004). Bir okul müdürünün günlüğü. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 123-135.
- Çetinkaya, B., Gülaçtı, F., Çiftçi, Z., ve Kağan, M. (2019). Öğretmenlerin yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin ve mesleki doyumlarının çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Trakya Eğitim Dergisi*, 9(4), 809-823. <https://doi.org/10.24315/tred.529759>
- Çetinkaya, D., Karabulut, H., ve Karabulut, Ü. (2024). Okul yöneticilerinin stres kaynaklarına ilişkin görüşleri. *Ulusal Özgün Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 1-15.
- Çoban, Ö. (2019). *Öğretmenlerin Motivasyon Düzeylerinin Mesleki Gelişime Yönelik Görüşleri Bakımından Değerlendirilmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M. E., Gardner, M., ve Espinoza, D. (2017). *Effective Teacher Professional Development*.
- Day, C., ve Sachs, J. (2004). Professionalism, performativity and empowerment: discourses in the politics, policies and purposes of continuing professional development. *International handbook on the continuing professional development of teacher*, 3-32.
- Demirkol, M., Özdemir, T. Y., ve Polat, H. (2023). Okul yöneticilerinin dijital yetkinliklerine yönelik öğretmen görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 33(3), 1231-1240. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.1339627>
- Demirtaş, H. (2021). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi* (R. Sarpkaya, Ed.; 6. Baskı). Anı Yayıncılık.

- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: Toward better conceptualizations and measures. *Educational researcher*, 38(3), 181-199.
- Diker Coşkun, Y., ve Demirel, M. (2012). Üniversite öğrencilerinin yaşam boyu öğrenme eğilimleri. *Journal of Education*, 42, 108-120.
- Doğan, M., Esim, N., Özbek, F., ve Temur, N. (2023). Öğretmenlerin mesleki gelişim algıları. *International Academic Social Resources Journal*, 8(55), 4275-4283.
- Dömbekci, H., ve Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 141-160.
- Ekinci, E. (2015). *Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişime İlişkin Görüşleri (Mesleki Gelişim Modeli Önerisi)* [Yüksek Lisans Tezi]. Düzce Üniversitesi.
- Ekinci, Ö., ve Yıldırım, A. (2009). İl eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentileri. *Ege Eğitim Dergisi*, 10(1), 70-91.
- Emre Erden, G. (2021). *Öğretmen mesleki öğrenmesini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Bir durum çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Karabük Üniversitesi.
- Eren, E. (2016). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)* (12. Baskı). Beta.
- Ergin, İ., Akseki, B., ve Deniz, E. (2012). İlköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 55-66.
- Eroğlu, M., ve Özbek, R. (2020). Etkili Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 73-92. <https://doi.org/10.14582/duzgef.2020.142>
- Evans, L. (2014). Leadership for professional development and learning: Enhancing our understanding of how teachers develop. *Cambridge Journal of Education*, 44(2), 179-198.
- Fullan Michael. (2007). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.
- Gaible, E., ve Burns, M. (2005). *Using Technology to Train Teachers: Appropriate Uses of ICT for Teacher Professional Development in Developing Countries*.

- Gebel, S., ve Bozkurt, T. (2021). Öğretmenlerin milli eğitim bakanlığı tarafından yürütülen uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetleri hakkındaki görüşleri. *Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 42-62. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2028220>
- Gedikoğlu, T. (2015). *Liderlik ve Okul Yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Glatthorn, A. A. (2000). *The Principal as Curriculum Leader: Shaping What is Taught and Tested*. Thousands Oak.
- Görgülü, D., Küçükali, R., ve Ada, Ş. (2013). Okul yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili eğitimleri alma ve kullanma durumlarının incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-20.
- Guba, E. G., ve Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30(4), 233-252.
- Gumus, E. (2019). Investigation of mentorship process and programs for professional development of school principals in the U.S.A.: The case of Georgia. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 7(1), 2.
- Guskey, T. R. (2003). What Makes Professional Development Effective? *Phi Delta Kappan*, 84(10), 748-750.
- Gülseven Taner, S., ve Uslu Gülşen, F. (2022). T.C. MEB öğretmen atama ve yer değiştirme yönetmeliğinde değişiklik yapılmasına dair yönetmelik güncellemesine yönelik öğretmen görüşleri. *Milli Eğitim*, 51(235), 2513-2532.
- Gümüşeli, A. İ. (2024). *Okul Yönetiminde Öğretim Liderliği Eğitim ve Öğretim Yönetimi* (2. Baskı). Pegem Akademi.
- Güneş, İ., ve Günbayı, İ. (2017). BİMER, ALO 147, CİMER gibi kurumlara yapılan şikâyetlerin okul yönetimine etkisine ilişkin yönetici görüşleri: bir durum çalışması. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(3), 1-10.
- Güney, B. (2018). *Sınıf Öğretmenlerinin Hizmetiçi Eğitim Programlarına İlişkin Görüşleri (Mardin İli Midyat İlçesi Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. İnönü Üniversitesi.

- Gürbüz, R., Erdem, E., ve Yıldırım, K. (2013). Başarılı okul müdürlerinin özellikleri. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20, 167-169.
- Gürkan, H., ve Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81. <https://doi.org/10.19160/ijer.434582>
- Hacifazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş., ve Dalgıç, G. (2018). Okul yöneticilerinin teknoloji liderliğine ilişkin algıları: Metafor analizi örneği. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 97-121.
- Helvacı, M. A., ve Aydoğan, İ. (2011). Etkili okul ve etkili okul müdürüne ilişkin öğretmen görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 41-60.
- Hoşgörür, V. (2016). Eğitim fakültesi öğretim elemanlarının yaşam boyu öğrenmeye ilişkin görüşleri. *NWSA Academic Journals*, 11(3), 114-125. <https://doi.org/10.12739/nwsa.2016.11.3.1c0657>
- Hunzicker, J. (2010). *Characteristics of effective professional development: A checklist*. Bradley University.
- Hussin, S., ve Al Abri, S. (2015). Professional development needs of school principals in the context of educational reform. *International Journal of Educational Administration and Policy Studies*, 7(4), 90-97. <https://doi.org/10.5897/IJEAPS2015.0391>
- Ingvarson, L., ve Meiers, M. (2005). Factors affecting the impact of professional development programs on teachers' knowledge, practice, student outcomes & efficacy. *Education Policy Analysis Archives*, 13(10), 1-28.
- Kahraman, B. (2018). *Hizmetiçi Eğitimlerdeki Hizmet Kalitesi Konusunda Öğretmenlerin Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Karadaş, H., ve Konan, N. (2021). Öğrenen liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 3(1), 93-106.
- Karagöz, G. (2003). *Eğitimde Yansımalar:VII. Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu Kitabı*. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

- Karagöz, Ş. (2024). *Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerine Yönelik Görüşlerinin İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Kırklareli Üniversitesi.
- Kasalak, G. (2020). Okul yöneticileri kendi mesleki gelişim etkinliklerini nasıl algılıyorlar? *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 111-130. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020341139>
- Katman, A. K., ve Tutkun, Ö. F. (2015). Teachers' views related to the effectiveness of in-service training programs in primary schools. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174(2015), 1878-1885. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.851>
- Katz, R. L. (1974). *Skills of an Effective Administrator*. <https://hbr.org/1974/09/skills-of-an-effective-administrator>
- Kaya, A., Çepni, S., ve Küçük, M. (2004). Fizik öğretmenleri için üniversite destekli bir hizmet içi eğitim model önerisi. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(1), 112-119.
- Kılınç, A. Ç., ve Recepoğlu, E. (2014). Türkiyede okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 1817-1845.
- Kıranlı, S., ve Yıldırım, Y. (2014). *Okul yöneticileri ile öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması*. 23, 219-251.
- Kızılkaya, H. (2012). *Öğretmenlerin Mesleki Gelişimlerinin Mesleki Gelişime Yönelik Tutumları ve İş Doyumları Bakımından İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Kırıkkale Üniversitesi.
- Knapp, S. M. (2003). Professional development as a policy pathway. *Review of Research in Education*, 27, 109-157.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). Beta.
- Konan, N. (2013). İlköğretim okulu yöneticilerinin okuma alışkanlıkları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 31-59.

- Koyuncu, V., ve Kazak, E. (2023). Okul müdürlerinin yönetim becerileri ve okul etkililiği arasındaki ilişki. *Trakya Eğitim Dergisi*, 13(3), 1536-1556. <https://doi.org/10.24315/tred.1161437>
- Krefting, L. (1991). Rigor in qualitative research: the assessment of trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, 45(3), 214-222. <https://doi.org/10.5014/ajot.45.3.214>
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and teacher education*, 19(2), 149-170.
- Lavigne, H. J., Shakman, K., Zweig, J., ve Greller, S. L. (2016). *Principals' time, tasks, and professional development: An analysis of schools and staffing survey data*.
- Le Roux, C., ve Ferreira, J. G. (2005). Enhancing environmental education teaching skills through in-service education and training. *Journal of Education for Teaching*, 31(1), 3-14. <https://doi.org/10.1080/02607470500043516>
- Lee, J., Topping, K., ve Lakin, E. (2023). Technology-facilitated continuous professional development during a pandemic: a Hong Kong primary school case study. *RELC Journal*, 54(2), 376-393.
- Limon, İ. (2014). *Yüz Yüze Ve Uzaktan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Öğretmen Algıları (Sakarya İli Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi.
- McGregor, S. L. T. (2018). Reporting Qualitative Research Methods. İçinde *Understanding and Evaluating Research: A Critical Guide*. SAGE Publications.
- MEB. (2024). *Mesleki Gelişim Faaliyetleri*. <https://oygm.meb.gov.tr/www/mesleki-gelisim-tanitim/icerik/7>
- Öner, D. (2010). Öğretmenin bilgisi özel bir bilgi midir? Öğretmek için gereken bilgiye kuramsal bir bakış. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 27(2), 23-32.
- Özdemir, A., Erdem, M., Tunçer, Ö., ve Yuce, S. (2023). Mesleki öğrenmeyi etkileyen unsurların belirlenmesine yönelik okul yöneticilerinin görüşleri. *Ulusal Eğitim Dergisi*, 3(11).

- Özdemir, F., Kaya, G., Yıldırım, S., ve Turan, L. (2024). Okul yöneticilerinin mesleki gelişim seminerlerine ilişkin görüşleri. *International Journal of Original Educational Research*, 2(1), 55-69.
- Özkeskin, H. (2023). *Özel Okullarda Öğretmenlerin Mesleki Gelişimi* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Özoğlu, M. (2010). Türkiye’de öğretmen yetiştirme sisteminin sorunları. *Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) Analiz*, 17, 1-40.
- Pektaş, Ö., ve Pesen, A. (2021). Öğretmenlerin öğretim programlarına ilişkin farkındalık düzeylerinin incelenmesi. *Academia Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 216-232.
- Pelit, A. (2013). *Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesine ve Atanmasına İlişkin Modellerin Karşılaştırılması (Türkiye, Fransa, Danimarka ve İngiltere Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Peretomode, V. F., ve Dinzei, M. M. (2019). Professional development needs of public and private secondary school principals in Delta State, Nigeria. *International Journal of Educational Administration*, 11(1), 7-21. <http://www.ripublication.com>
- Polat, S., Uğurlu, C. T., ve Aksu, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-20. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.6c1s9m>
- Predeson, P. V. (2000). The school principal’s role in teacher professional development. *Journal of In-Service Education*, 26(2), 385-401.
- Rauth, M., ve Bowers, G. R. (1986). Reactions to induction articles. *Journal of Teacher Education*, 37(1), 38-41.
- Reese, S. (2010). Bringing effective professional educators. *Techniques: Connecting Education and Careers*, 85(6), 38-43.
- Sahlin, S. (2023). Professional development of school principals – how do experienced school leaders make sense of their professional learning? *Educational Management Administration ve Leadership*, 53(2), 380-397.

- Savaş, G. (2021). *Öğretmenlerin Mesleki Öğrenmesi İle Bazı Bireysel Ve Örgütsel Değişkenler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi* [Doktora Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi.
- Say, A. P. (2023). *Türkiye’de Okul Yöneticisi Görevlendirme Sürecinde Mülakat Tekniği Kullanılmasına İlişkin Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Seçkin, T. (2019). *Okul Müdürü Görevlendirmelerinde Esas Alınan Kriterlere İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi-İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Selimoğlu, E., ve Yılmaz, H. B. (2009). Hizmet içi eğitimin kurum ve çalışanlar üzerine etkileri. *PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 5(1), 1-12. <https://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423910954.pdf>
- Sevinç, N. (2017). *Okul Yöneticilerinin Yönetimsel Deneyimlerinin Yöneticilerin Yeterlikleri ve Entelektüel Liderliği Üzerine Etkileri* [Doktora Tezi]. Çanakkale 18 Mart Üniversitesi.
- Sezer, Ş., ve Akan, D. (2018). Okul Müdürlerinin Yönetimsel Özellikleri, Kültüre Bağlı Yönetimsel Değerleri ve Kendilerinden Beklenen Evrensel Liderlik Değerleri 1. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 729-737.
- Sincar, M. (2023). Yapay zeka bağlamında okul liderlerini bekleyen zorluklar. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(2), 74-85.
- Sipahioğlu, M., ve Coşkun, B. (2024). Avrupa Birliği projelerinin yenilikçilik ve iyi uygulamaları teşvik etmedeki rolü: Okul yöneticilerinin görüşleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(3), 1036-1052.
- Sparks, D., ve Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere’de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şahin, F. (2021). *Eğitim Yönetimi* (N. Cemaloğlu ve M. Özdemir, Ed.; 4. Baskı). Pegem Akademi.

- Şahin, F., Çaka, C., Dulkadir Yaman, N., Ferhan Odabaşı, H., ve Kuzu, A. (2016). Mesleki gelişim ve araştırma toplulukları bağlamında bir model önerisi. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31, 128-151.
- Şahin, M. (2022). Eğitimde yönetici yetkinlikleri. *Educatione*, 1(2), 340-361.
- Şanlı, E. (2016). *Okul Yöneticilerinin Uzaktan Mesleki Gelişimleri: Bir Model Önerisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi : Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M., ve Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Tatlıoğlu, S. S. (2021). Öğrenmeye sosyal-bilişsel bir Bakış: Albert Bandura. *Sosyoloji Notları*, 5(1), 15-30.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler*. A.Ü.E.F. Yayınları.
- TDK. (2024). *Güncel Türkçe Sözlük*. <https://sozluk.gov.tr/>
- Tiritoğlu, E., ve Kılıçoğlu, D. (2019). Eğitim teknolojilerinin okullarda kullanımına ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri: Fenomenolojik bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(4), 1409-1422. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.20xx.xx.xxxxx-xxxxxx>
- Tofur, S., ve Balıkçı, A. (2018). Okul yöneticileri ve öğretmenlere göre okul iklimini etkileyen faktörlerin incelenmesi: Ortaokul örneği. *Turkish Studies Educational Sciences*, 13(11), 1279-1295.
- Topçu, İ. (2019). *Okul İklimi ve Kültürü*. Anı Yayıncılık.
- Torff, B., ve Sessions, D. (2008). Factors associated with teachers' attitudes about professional development. *Teacher Education Quarterly*, 35(2), 123-133.
- Tufan, A. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 66-69.

- Turgut, Ü., Salar, R., Aksakallı, A., ve Gürbüz, F. (2016). Bireysel farklılıkların öğretim sürecine yansımalarına dair öğretmen görüşlerinin incelenmesi: nitel bir araştırma. *Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(2), 431-444.
- Turhan, M., ve Yaraş, Z. (2013). Lisansüstü programların öğretmenlerin, yöneticilerin ve denetmenlerin mesleki gelişimine katkısı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(43), 200-218.
- Tutar, H., ve Erdem, A. T. (2022). *Örnekleriyle Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve SPSS Uygulamaları* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
<https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=104196>
- Uçak, Ö. (2018). *Okul Müdürü ve Şube Müdürlerinin Yönetici Eğitimi Seminerlerinin Yeterliğine İlişkin Görüşleri (Muğla İli Örneği)* [Yüksek Lisans Tezi]. Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Uçar, R. (2017). Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim uygulamalarının müfettiş, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre incelenmesi. *International Journal of Human Sciences*, 14(4), 4725-4741.
- Watts Gordon E., ve Hammons James O. (2002). Professional development: setting the context. *Enhancing Community Colleges Through Professional Development*, 120, 5-10.
- Yağar, F., ve Dökme, S. (2018). Niteliksel araştırmaların planlanması: Araştırma soruları, örneklem seçimi, geçerlik ve güvenilirlik. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(3), 1-9.
- Yalçın, S. (2016). Okul yöneticilerinin motivasyonlarını etkileyen unsurlar. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 905-922.
- Yazgan, A. D. (2021). Öğretmen adaylarının bilişsel esneklik düzeyleri ile kültürel zekâ düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 212-231.
- Yazıcı, A. Ş. (2020). *Okul Müdürlerinin Mesleki Profesyonellikleri İle Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimleri : Bir Karma Yöntem Çalışması* [Doktora Tezi]. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Yenen, E. T. (2022). Öğretmenlerin meslekî yeterliklerini etkileyen faktörler. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 28-45.

- Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2021). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri* (12. Baskı). Seçkin Yayıncılık. <https://ws1.turcademy.com/ww/webviewer.php?doc=92932>
- Yıldırım, O. (2015). *Okul Müdürlerinin Mesleki Yeterlikleri ile Öğretmen Motivasyonu Arasındaki İlişki* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi.
- Yılmaz, G., ve Kılınç, A. Ç. (2023). Okul müdürünün öğretim liderliği davranışları ile öğretmen mesleki öğrenmesi arasındaki ilişkinin incelenmesi: Öğretmen motivasyonunun aracı rolü. *Başkent University Journal of Education*, 10(1), 32-46.
- Yılmaz, H. Y., ve Esen, D. G. (2015). An investigation on in-service trainings of the ministry of national education (MONE). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186(2015), 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.04.019>
- Yin, R. K. (2017). *Durum Çalışması Araştırması Uygulamaları* (İ. Günbayı, Çev.; 3. Baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yurdakul, I. K. (2013). *Öğretmenlikte Mesleki Gelişim*. Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Yüksekli, N. U., ve Okçu, V. (2022). Evaluation of teacher's opinions about the competency levels of school administrators. *Electronic Journal of Education Sciences*, 11(21), 291-322.
- Zepeda, S. j. (2016). *Öğretim Denetimi Uygulama Araçları ve Kavramlar* (1. Baskı). Pegem Akademi.

EKLER

Ek-1: Kişisel Bilgi Formu ve Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

Kişisel Bilgi Formu

Cinsiyetiniz : Mezuniyetiniz :.....
Yaşınız : Yöneticilikteki Kıdem Yılıınız :
Branşınız :..... Çalışılan Kurum Türü: :.....
Öğretmenlikte Kıdem Yılıınız:.....

Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

SORULAR

1. Mesleki gelişim kavramı sizin için neyi ifade etmektedir? Açıklar mısınız?
2. Mesleki gelişiminizden kimin sorumlu olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?
3. Mesleki gelişiminiz için hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz? Ne tür faaliyetlere katılıyorsunuz?
4. Mesleki gelişim için en fazla ihtiyaç duyduğunuzu düşündüğünüz alan ve konular nelerdir?
5. Mesleki gelişim faaliyetlerine katılmadaki motivasyon kaynaklarınız nelerdir?
6. Mesleki gelişiminize katkısı olduğunu düşündüğünüz ve mesleki gelişiminizi zorlaştırdığını düşündüğünüz faktörler nelerdir?
7. Mesleki gelişim konusunda katılmış olduğunuz faaliyetlerin yöneticisi olduğunuz kuruma ve bireysel gelişiminize katkıları neler oldu?
8. Katıldığınız mesleki gelişim etkinliklerinden en yararlı olduğunu düşündüğünüz etkinliği bize anlatır mısınız?
9. Katılmış olduğunuz mesleki gelişim etkinlikleri sadece yöneticilik üzerine mi? Asıl işiniz olan öğretmenlik konusundaki gelişiminiz için neler yapıyorsunuz?
10. Okul müdürlerinin mesleki gelişim sürecinin etkili ve verimli olabilmesi için önerileriniz nelerdir?

Ek-2: Etik Kurul İzni



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU
ETİK KURUL KARARI

Etik Kurul Toplantı Tarihi/Sayısı ve Karar No	Tarih :31/05/2024 Toplantı Sayısı:11 Karar No :2024/469
Araştırmanın Başlığı	Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişim Deneyimleri.
Sorumlu Araştırmacı	Prof. Dr. Mustafa YAVUZ
Yardımcı Araştırmacı	Kerim ARI Lisansüstü Öğrenci
Etik Kurul Kararı	19637 sayılı başvuru Etik Kurul tarafından değerlendirilmiş olup, başvurunun bilimsel araştırma etiği açısından “Uygun” olduğuna karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR
31/05/2024

Doç. Dr. Ahmet KURNAZ
Başkan

Ek-3: Araştırma İzni

Arastirma Uygulama Izinleri Başvuru ve Değerlendirme Sistemi > Başvurularım

BAŞVURULARIM

Sayfada 10 kayıt göster Ara:

BAŞVURU NO	BAŞVURU TARİHİ	ARAŞTIRMANIN ADI	NİTELİĞİ	BAŞVURU DURUMU	SONUÇ RAPORU
MEB.TT.2024.000363	30.07.2024	Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Mesteki Gelişim Deneyimleri	Yüksek Lisans Tezi	Onaylandı	

Başvuru No Başvuru Tarihi Araştırmanın Adı Niteliği Başvuru Durumu Sonuç Raporu

1 kayıttan 1 - 1 arasındaki kayıtlar gösteriliyor

Önceki 1 Sonraki

Başvuru, "Yeni Kayıt" durumundayken silinebilir. İnceleme başladıktan sonra silinemez.

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI

KERİM ARI

Oturumu Kapat

Yeni Başvuru

Başvurularım

Görüş ve Öneri Bildir

Dikkat Edilecek Hususlar

Ara

9:58 PM 4/7/2025

Ek-4: Gönüllü Katılımcı Onay Formu



NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU GÖNÜLLÜ KATILIMCI ONAY FORMU

Sizi Prof. Dr. Mustafa YAVUZ ve yardımcı araştırmacı Kerim ARI tarafından yürütülen “Temel Eğitim Okul Müdürlerinin Mesleki Gelişim Deneyimleri” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı temel eğitim düzeyinde görev yapan okul müdürlerinin mesleki gelişim deneyimlerinin incelenmesidir. Araştırmada sizden tahminen 30 dakika ayırmanız istenmektedir.

Bu çalışmaya katılmak tamamen GÖNÜLLÜLÜK esasına dayanmaktadır.

Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, bütün sorulara, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle vermenizdir. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz.

Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup **KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ GİZLİ TUTULACAKTIR**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında, şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız, araştırmacıya şimdi sorabilir veya aşağıdaki iletişim bilgilerinden ulaşabilirsiniz.

Yardımcı Araştırmacı/Sorumlu Araştırmacı Tarafından Doldurulacak	
Katılımcının kişisel bilgilerinin gizli tutulacağını, katılımcının çalışma kapsamında sağlayacağı tüm verilerin etik kurallara göre işleneceğini ve bu etik kuralların ihlali durumunda, ortaya çıkacak tüm sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.	
Unvanı, Adı-Soyadı:	Öğrenci Kerim ARI
Tarih:/..../2024
İmza:	
Yetişkin Katılımcının Kendisi tarafından doldurulacak	
<input type="checkbox"/> Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım.	
<input type="checkbox"/> Çalışma hakkında yazılı/sözlü açıklama araştırmacı tarafından yapıldı ve kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.	
<input type="checkbox"/> Bu koşullarda, araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.	
18 Yaş Altı Kısıtlı Katılımcının Velisi/Vasisi tarafından doldurulacak	
<input type="checkbox"/> Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve bu çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü katılımcılara düşen sorumlulukları anladım.	
<input type="checkbox"/> Çalışma hakkında yazılı/sözlü açıklama araştırmacı tarafından yapıldı ve katılımcının kişisel bilgilerinin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.	
<input type="checkbox"/> Bu koşullarda, Velisi/Vasisi bulunduğum’nın araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmasını kabul ediyorum.	
Araştırma tamamlandığında genel/özel sonuçların benimle paylaşılmasını	<input type="checkbox"/> İstiyorum <input type="checkbox"/> İstemiyorum
Adı-Soyadı: veya Katılımcı Kodu:	
Tarih:	
İmza:	
İletişim Bilgileri (İsteğe bağlı):	

Bu form, katılımcının kendisi/velisi/vasisi tarafından imzalandıktan sonra araştırmacıya teslim edilecektir. Ayrıca talep edildiği takdirde, bu formun bir nüshası katılımcıya verilecektir.