

**Kocaeli Üniversitesi**

**Eğitim Dergisi**

E-ISSN: 2636-8846

2023 | Cilt 6 | Sayı 1

Sayfa: 353-373



**Kocaeli University  
Journal of Education**

E-ISSN: 2636-8846

2023 | Volume 6 | Issue 1

Page: 353-373

Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler,  
engeller ve öneriler

Professional development of school administrators:  
Activities, obstacles and recommendations

**Bayram Bozkurt,**  <https://orcid.org/0000-0002-9184-0878>

*Gaziantep Üniversitesi, Nizip Eğitim Fakültesi, bayrambozkurt@gantep.edu.tr*

**ARAŞTIRMA MAKALESİ**

**Gönderim Tarihi**  
14 Şubat 2023

**Düzeltilme Tarihi**  
02 Nisan 2023, 22 Mayıs 2023

**Kabul Tarihi**  
22 Mayıs 2023

**Önerilen Atıf**

**Recommended Citation**

Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373. <http://doi.org/10.33400/kuje.1251391>

## ÖZ

Araştırmada okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla neler yaptıkları, mesleki gelişimin önündeki engelleri, hangi konularda mesleki gelişime ihtiyaç duydukları ve sürdürülebilir mesleki gelişimleri ile ilgili önerileri ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni ile tasarlanmıştır. Araştırmanın çalışma grubu maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi ile belirlenen 19 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmada katılımcıların çeşitliliği yaş, brans, okul kademesi, öğrenim durumu, yönetimdeki görevi, öğretmenlikteki mesleki kıdemi, okul yöneticiliği görev süresi, okul yöneticiliğine ilişkin eğitime katılıp katılmadığı gibi kriterler aracılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır. Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanan verilerin değerlendirilmesi içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel bilgilerinin yer aldığı bölüm ile 6 açık uçlu sorunun yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Araştırma sonucunda okul yöneticileri mesleki gelişimleri konusunda çoğunlukla hizmet içi eğitime katıldığını belirtmişlerdir. Mesleki gelişim etkinliklerinin yönetim becerilerini geliştirme açısından kendilerine, olumlu okul iklimi ve etkili örgütsel iletişim açısından okula katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. İş yükü yoğunluğunun mesleki gelişimlerine katılım konusunda kendilerine engel oluşturduğunu ve iletişim becerilerini geliştirme konusunda mesleki gelişim etkinliklerine ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Sürdürülebilir mesleki gelişim için ise daha sık, daha çok sayıda ve ihtiyaca yönelik hizmet içi eğitimlerin gerçekleştirilmesi gerektiğini önermektedirler.

*Anahtar Sözcükler:* mesleki gelişim, okul yöneticisi, olgu bilim, içerik analizi

## ABSTRACT

The study's goal was to demonstrate what school leaders do to ensure their professional development, the barriers to professional development, which subjects they require, and their recommendations for long-term professional development. In this context, this study adopts a phenomenological design, which is qualitative research design. The study group consists of 19 school administrators chosen using the maximum diversity sampling method. In the study, the diversity of the participants was tried to be provided through the criteria such as age, branches, school levels, education status, duties in management, professional seniority in teaching, school management term, school management. Content analysis methods were used to evaluate data collected during the study through the form of semi-structured interviews. In line with the purpose of the research, a semi-structured interview form was prepared by the researcher. The interview form consists of two sections with the personal information of the school administrators participating in the research and 6 open-ended problems. According to findings of study, school administrators primarily participated in-service trainings for professional development. They said schools benefited from professional development activities by developing management skills, fostering positive school climate and promoting effective organizational communication. They stated that intensity of their workload made participation in professional development difficult, that they needed professional development activities to improve their communication skills. They advocated for more frequent, need-based in-service trainings to promote long-term professional development.

*Keywords:* professional development, school administrators, phenomenology, content analysis

## GİRİŞ

Eğitim sisteminin en temel örgütü okullardır ve okullar eğitim sisteminin ilk temel örgütlenmesidir (Açıkalın, 1998). Eğitimin ve eğitim kurumları olarak okulların niteliğini artırabilmenin en önemli unsurlarından biri ise okul yöneticileridir. Bu nedenle eğitim sisteminin başarısı, okulların işleyişi ve doğru yönetilmesine bağlıdır. Eğitim-öğretimin etkililiği ve verimliliği sürecinde, eğitimin amaçlarının gerçekleştirilmesinde okul yöneticilerinin önemi yadsınamaz. Bir eğitim kurumunun başarısı öğretmenler, fiziki olanaklar, maddi imkânlar, veliler ve diğer personelin uyumu gibi birçok etkene bağlı olduğu gibi bu etkenleri dengeleyen yönetim sürecine ve dolayısıyla yöneticiye de bağlıdır (Danışmaz, 2011).

Okul yöneticilerinin, etkili okul oluşturabilmelerinde kişisel ve mesleki gelişim etkinliklerinden yararlanmaları gereklidir. Okul yöneticileri için iletişim, koordinasyon, takım halinde çalışma becerilerini geliştirme, hatalardan ders çıkararak öğrenme ve yenilikleri takip etme açısından mesleki gelişim çok önemlidir (Diş & Akbaşlı, 2019). Aynı zamanda okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilmesi için mesleki gelişim gereklidir. 20. Millî Eğitim Bakanlığı Şûrası'nda alınan "Öğretmenlerin mesleki gelişiminde okul yöneticilerinin öğretimsel liderlik becerileri geliştirilmelidir" kararda görüldüğü gibi öğretimsel liderlik becerilerini sergilemeleri için okul yöneticilerinin mesleki gelişiminin son derece gerekli ve önemli olduğu görülmektedir. Okul liderliği, okullarda öğretme ve öğrenme sürecini geliştirmek ve okulun sosyal sermayesini yönlendirme açısından kritik öneme sahiptir (Spillane & Sun, 2022). Okul yöneticilerinin liderlik becerilerinin geliştirilerek hem kendi mesleki gelişimlerine, hem de öğretmenlerin mesleki gelişimlerine katkıda bulunacağına farkına varılması son derece önemlidir. Etkili bir okul yönetimi için okul yöneticilerinin belirli yeterliliklere sahip olması gerekir. Okullarda öğretmen-yönetici, öğretmen-öğretmen, öğretmen-veli arasında pek çok çatışma olabilmektedir (Kazak ve Aygün, 2022). Okul yöneticileri, eğitimde verimliliği artırmak için bu çatışmaları çözebilmeli ve bütün paydaşlarla olumlu iletişim kurabilmelidir (Koçak & Başkan, 2013). Önemli okul çıktılarında biri olan öğrenci başarısını sağlayabilmek için okul yöneticilerinin işbirliğini temel alan bir okul kültürü ve okul iklimi oluşturması gerekir (Babaoğlu vd., 2017). Yine okullardaki insan kaynaklarını etkili ve verimli kullanma görevini üstlenen okul yöneticisi, öğretmen performansını en iyi şekilde yönetme becerisine sahip olmalıdır (Bozan ve Ekinci, 2019). Okul müdürlerinin eğitim sisteminin istedik amaçlara ulaşması için, öğretmen ve öğrencilerin performanslarının artırılmasını sağlamak amacıyla denetim uygulamalarını da verimli ve etkili şekilde yapmaları gerekir (Birel & Erçek, 2019). Bu bağlamda okulun amaçlarını ve hedeflerini en iyi şekilde gerçekleştirmek için okul yöneticilerinin birçok yeterliliğe sahip olması, kendini her yönden geliştirmesi ve yetiştirmesi gerektiği söylenebilir. Diğer bir deyişle okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin etkili ve sürekli hale getirilmesi gerektiği söylenebilir.

Mesleki gelişim, okul içinde ve dışında eğitim faaliyetlerini gerçekleştiren eğitimcilerin bilgi, beceri, değer ve tutumlarının (mesleki uygulamalarının) gelişmesini destekleyen, etkili öğretme ve öğrenme imkânı sağlayan süreçler bütünüdür ifade eden kavramdır (Millî Eğitim Bakanlığı [MEB], 2010). Mesleki gelişim, profesyonellerin kendilerini mesleklerinde; teknik, yasal, kavramsal ve sosyal değişim konularında güncel tutmaları için gereklilik arz etmektedir (Murphy & Calway, 2008). Açık sosyal sistem olarak kabul edilen okullarda bir lider olarak okul yöneticilerine bu konuda önemli görevler düşmektedir. Okul yöneticileri sahip oldukları bilgi ve becerilerle okuldaki değişim çabalarını yönlendirmekte ve okulun geleceğini planlamakta olan kişilerdir (Ağaoğlu vd., 2012). Şişman (2008), iyi bir yönetme becerisi için yöneticinin bazı yeterliliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiş ve bu yeterlilik alanları genel olarak teknik, kavramsal ve insani yeterlilikler olarak gruplandırılmıştır. Teknik yeterlilikler yöneticinin, kaynak sağlama, yöntem ve süreçleri belirleme, teknolojik imkânlardan yararlanma gibi yeterlilikleri kapsarken yöneticiler bu yeterliliklerin bir kısmını özel öğretim faaliyetleriyle, bir kısmını ise tecrübeye bağlı olarak kazanır. Kavramsal yeterlilikler yöneticinin, örgüt ve yönetsel sorunları tespit etmesi, bunlara ilişkin veri toplaması ve analiz etmesi ile sorunları çözmeye yönelik kararlar verme gibi konulardaki yeterlilikleri, insani yeterlilikler ise insanları motive etme, çatışmaları yönetme, iletişimi sağlama gibi insanlar arası ilişkileri barındırmaktadır.

Profesyonellik, bilgi, beceri, sürekli gelişim bağlamında Türkiye’de okul yöneticilerinin mesleki gelişimini sağlama konusunda çeşitli çalışmalar yapılmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde okul yöneticileri, 1960’lı yıllarda program yöneticisi, 80’li yıllarda eğitimsel lider, 90’lı yıllarda ise transformasyonel liderler (Vandenbergh, 1995) olarak görülmüştür. Günümüzde okul yöneticilerinde, modern yönetim bilgisine sahip olma, liderlik becerisi ve astların yönetimi, etkin karar verebilme gibi yeterlikler aranır olmuştur (Bursalıoğlu, 2000). Bu sebeple okul yöneticilerinden beklentiler de farklılaşmaktadır. Gelişen dünya ve teknoloji ile beraber okul müdürlerinin sorumlulukları da giderek artmaktadır.

Türkiye’de okul yöneticilerinin seçilmesinde öğretmenlikten gelme anlayışı hâkimdir, bu yüzden uzun yıllar yönetici yetiştirme ve geliştirme konusunda girişimler olmamıştır (Balyer ve Gündüz, 2011). Ülkemizde Cumhuriyetin ilanından sonra ilk eğitim yöneticisi yetiştirme çalışmaları Gazi Terbiye Enstitüsü’nde açılan Pedagoji Bölümü’nde yapılmıştır (Şişman, 2010). İlerleyen dönemlerde farklı üniversitelerde de Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümleri açılarak mezun olan kişiler daha çok müfettiş olarak görevlendirilmiş ve okul yöneticisi olarak değerlendirilmemiştir (Akay vd., 2022). Bu bölümler 1990’ların sonlarına doğru lisans düzeyinde kapatılmış ve lisansüstü düzeyde eğitim vermeye devam etmektedir. Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi 7. Şura’dan (1962) itibaren temel eğitsel bir konu haline gelmiştir (Korkmaz, 2005). Süreç içinde okul yöneticilerinin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, sorumluluklarının belirlenmesi adına 1993 yılında düzenlenen 14. Milli Eğitim Şurası’nda en geniş şekilde ele alınmıştır (Akçadağ, 2014). Bu şurada “yöneticinin yetiştirilmesi” başlığı altında eğitim yöneticilerinin yöneticilik konusunda belli bir eğitime tabi tutulması, Milli Eğitim Bakanlığı ile üniversiteler arasında iş birliği olması, eğitim yöneticiliğinde uzmanlaşma, ilerleme, yetkilerini arttırma gibi konulara yer verilmiştir. MEB (2010)’da yayınladığı yönetmelikte, yöneticinin gelişmesi için görev öncesi eğitim verilmesi, yöneticilikte kariyer imkânı oluşturulması ve geliştirilmesi, yöneticinin bilgi, iş doyumunu ve moralininin yüksek tutulması gibi konulara yer verilmiştir. En son yayınlanan yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliğinde (MEB, 2021), okul yöneticisi yetiştirmek için hizmet öncesinde eğitim yönetimi sertifika programı düzenleneceği ve sertifikanın sekiz yıl süreyle geçerli olacağı ifade edilmiştir. 2021 yılında yapılan 20. Milli Eğitim Şurası’nda ise okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak için okullara yıllık bütçe ayrılması, okul yöneticiliğinin ikinci bir görev olarak değil de profesyonel meslek olarak düzenlenmesi ve en önemlisi öğretmenlerin mesleki gelişimine katkı sağlamak için okul yöneticilerin öğretimsel liderlik becerilerinin geliştirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (MEB, 2021). Bu durum ülkemizde okul yöneticisi yetiştirme ve geliştirme konusunda net bir sistemin olmadığını, sürekli bir değişimin söz konusu olduğunu dolayısı ile yönetici yetiştirme konusunda tam olarak uzlaşmanın sağlanamadığını göstermektedir.

Türkiye’de okul yöneticilerine ve öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından merkezi, İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından mahalli olarak düzenlenmekte ve yürütülmektedir. Ancak, okul müdürlerine yönelik planlanan hizmet içi eğitim programlarının, yöneticileri 21.yy eğitim ihtiyaçlarına hazırlamaktan uzak olduğu görülmektedir (Aktepe, 2014). Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversiteler işbirliğiyle 1999 yılında başlatılan okul yöneticileri yetiştirme programları kayda değer bir çalışma olmasına rağmen yıllar geçtikçe bu politikadan uzaklaşmış ve bu programlar il milli eğitim müdürlüklerine bırakılmıştır. İl milli eğitim müdürlüklerinde uygulanan okul yöneticisi yetiştirme programlarında ders verme görevinin müfettişlere ve deneyimli okul müdürlerine bırakıldığından programın kalitesinin istenen düzeye ulaşamadığı görülmektedir (Çınkır, 2003). Bu programların yanı sıra okul yöneticilerine yönelik merkezi faaliyet planlarında belirtilen kurslar ve seminerler mevcuttur. Ancak, ulusal düzeyde organize edilen bu faaliyetlerin sınırlı sayıda katılımcıya yönelik olması, okul müdürlerinin merkezden yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinden faydalanmasını güç hatta imkânsız hâle getirmektedir (Kaya vd., 2004). Cemaloğlu (2005), öğretmenlik deneyiminin yöneticilik için yeterli olmayacağını, okul yöneticilerinin yönetim becerilerine sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca mevcut yasal düzenlemelerde hizmet öncesinde yetiştirmeye yönelik bir uygulama bulunmaması nedeniyle yönetici olabilmek için belirli standartlara dayalı bir anlayış benimsenmemiştir (Özdemir vd.,

2014). Bunun okul yöneticiliğinin bir meslek alanı olarak kabul edilmemesinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Turan vd., 2012). Şimşek (2004), ülkemizdeki yönetici yetiştirme sistemindeki en büyük sorunun aşırı merkeziyetçi yapı olduğunu iddia etmiştir. Sungü (2012), okul yöneticilerinin hizmet öncesinde yetiştirilmediğini, kişisel gayretiyle görev başında kendini yetiştirdiğini ifade etmiştir. Benzer bir şekilde Receptoğlu ve Kılınc (2014) okul yöneticilerinin öğretmenlikten gelen bilgi ve becerilerinin okul liderliği yapmak için yeterli olmayacağını belirtmişlerdir.

Dünyada ve ülkemizde sürekli yeni gelişmeler ve değişimler olmaktadır. Eğitim kurumlarının yaşanan değişimlere ayak uydurabilmesi ve öncülük etmesi gerekir, bu durum okul yöneticilerinin önemini artırmıştır (Özdemir, 2012). Okul yöneticilerinin eğitim kurumlarının niteliğinin artırılması, öğretmenlerin paydaşların takım halinde çalışması, okulun kendini yenileyebilmesi ve öğrenen örgüt olabilmesi noktasında önemli sorumlulukları bulunmaktadır (Şişman, 2008). Bu çerçevede okul yöneticilerinin eğitimin amaçlarını yerine getirebilmek, içinde bulunduğu örgüte liderlik edebilmek amacıyla kendilerini mesleki yönden geliştirmeleri gerekir (Polat vd. 2018). Çağımızın ihtiyacı olan etkili okul yöneticisi profili olarak, kendisini kişisel ve mesleki olarak geliştirmek için sürekli araştıran, olanakları etkili şekilde değerlendiren ayrıca değişen yönetim becerilerine sahip kişi olması gerekir (Gürkan & Toprakçı, 2018). Günümüz teknoloji çağında yaşanan değişim ve gelişim çabaları eğitim örgütlerinde de sıklıkla görülmektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişime açık olması okulun da o oranda gelişime açık olduğunu göstermektedir (Şişman, 2014). Çelik (2015), yaşanan değişim ve gelişim karşısında okul yöneticilerinin öğrenme ve kendini geliştirme çalışmalarının önem kazandığını ve okul müdürlerinin sürekli kendini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmiştir. Bütün bunlar değişime uyum sağlamayı ve öncülük etmeyi gerçekleştirmek için okul yöneticilerinin mesleki olarak gelişmelerinin ne kadar önemli ve gerekli olduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi sağlamak için neler yaptıkları, hangi konuda mesleki gelişime ihtiyaç duydukları ile ilgili derinlemesine yapılan araştırmalar değişim ve dönüşüm nedeniyle sürekli bir şekilde devam etmektedir (Arı, 2014; Özdoğru & Güçlü, 2021). Nitekim bu araştırmada okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişmelerini sağlamak için neler yaptıklarını, mesleki gelişimin önündeki engelleri, hangi konularda mesleki gelişime ihtiyaç duyduklarını ve sürdürülebilir mesleki gelişimleri ile ilgili önerilerini ortaya çıkarmak amaçlanmaktadır. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır. Okul yöneticilerinin;

- Mesleki gelişmelerini nasıl sağladıklarına yönelik görüşleri nelerdir?
- Mesleki gelişim etkinliklerinin kendilerine katkılarına yönelik görüşleri nelerdir?
- Mesleki gelişim etkinliklerinin okula katkılarına yönelik görüşleri nelerdir?
- Mesleki gelişmelerinin önündeki engellere yönelik görüşleri nelerdir?
- Özellikle hangi alanlarda mesleki gelişime ihtiyaç duyduklarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- Sürdürülebilir mesleki gelişime yönelik görüşleri nelerdir?

## YÖNTEM

Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi ile ilgili okul yöneticilerinin görüşlerinin ortaya konulmaya çalışıldığı bu araştırma nitel araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgubilim) deseni ile tasarlanmıştır. Fenomenoloji araştırmaları, bireylerin benzer durum ve deneyimleri nasıl algıladığı ve bu algıya yönelik yaptıkları yorumlarda ortak noktaların belirlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Frankel ve Wallen, 2006). Creswell ve Poth'a (2018) göre fenomenolojik araştırmalar veriler olguyu yaşayan, deneyimleyen kişilerden derinlemesine bilgi alınmasını sağlar. Bu kapsamda mesleki gelişim olgusu, okul yöneticilerinin görüşleri, anlayışları, bakış açıları, deneyimleri ve algıları fenomen olarak ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin mesleki yaşamlarında çoğunlukla karşılaştığı ve anlamlandırmaya çalıştığı mesleki gelişim olgusu araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda ilgili araştırmanın deseninin fenomenoloji(olgubilim) olarak belirlenmiştir.



## Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu 2021-2022 eğitim öğretim yılında Gaziantep'te farklı okullarda görev yapmakta olan 19 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Çalışma grubunda yer alan okul yöneticileri amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemine göre belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik, ele alınan problemle ilgili kendi içerisinde benzer durumların belirlenerek araştırmanın bu durumlar üzerinde derinlemesine gerçekleştirildiği yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2020). Maksimum çeşitlilikte temel amaç belirlenen fenomen ile ilgili katılımcı çeşitliliği sağlamaktır. Araştırmada katılımcıların çeşitliliği yaş, branş, okul kademesi, öğrenim durumu, yönetimdeki görevi, öğretmenlikteki mesleki kıdemi, okul yöneticiliği görev süresi, okul yöneticiliğine ilişkin eğitimlere katılıp katılmadığı gibi kriterler aracılığı ile sağlanmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma grubuna dahil olan okul yöneticilerinin 12'si erkek, 7'si kadın, 11'i yüksek lisans, 8'i lisans mezunu ve 11'i müdür yardımcısı, 8'i okul müdürüdür. 28-52 yaş aralığında yer alan okul yöneticileri, 6 ila 28 yıl öğretmenlik, 1 ila 25 yıl arası yöneticilik kıdemine sahiptir. Katılımcı okul yöneticilerinin 1'i anaokulu, 6'sı ilköğretim, 5'i ortaokul, 7'si liselerde görev yapan sınıf ve farklı branşlardan öğretmenlerden oluştuğu görülmektedir. Aynı zamanda katılımcılardan 11'i daha önce yöneticilik ile ilgili eğitimler aldığını belirtirken 8'i yöneticilik ile ilgili herhangi bir eğitim almadığını ifade etmiştir.

## Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırma verileri çalışmaya gönüllü olarak dâhil olan okul yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmeler yoluyla toplanmıştır. Katılımcılara araştırmanın tamamen gönüllülük ve gizlilik esasına dayalı olduğu belirtilmiş ve veri kaybı yaşanmaması için görüşmenin ses kaydının alınması için izin istenmiştir. Görüşmeler için okul yöneticileri ile önceden görüşmeler yapılarak, araştırma ile ilgili ön bilgiler verilerek, kendilerine uygun olan zaman için randevu alınmıştır. Görüşmeler ortalama 30-45 dakika arasında sürmüştür.

Araştırmanın amacı doğrultusunda araştırmacı tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu araştırmaya katılan okul yöneticilerinin kişisel bilgilerinin yer aldığı bölüm ile 6 açık uçlu sorunun yer aldığı iki bölümden oluşmaktadır. Görüşme sorularının hazırlanması aşamasında öncelikle ilgili alan yazın taranmış, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi ile ilgili yapılan araştırmalar incelenmiştir. Süreç sonunda okul yöneticilerinin mesleki gelişimine yönelik görüşlerini ortaya çıkarmak için taslak soru formu hazırlanmıştır. Taslak formun kapsam geçerliliğini belirlemek için eğitim yönetimi alanında uzman üç akademisyene gönderilmiştir. Hem sahada hem de alan yazında mesleki gelişim fenomeninin kapsam geçerliliğine düzeltme önerileri sunulmuştur. Yapılan düzenlemeler sonucunda dil ve ifade uygunluğu açısından Türkçe eğitimi alanında uzman bir doktor öğretim üyesi tarafından gerekli kontroller yapılmıştır. Daha sonra düzenlenen taslak form, çalışma grubunun dışındaki üç okul yöneticisine uygulanarak pilot uygulama yapılmıştır. Pilot uygulamalar sonucunda sorular düzeltilmiş, sorular arası tutarlılığı sağlamak için soruların yeri değiştirilmiş ve taslak forma son hali verilmiştir. Görüşme formuna son hali verilerek, veriler toplanmıştır. Görüşmeler tamamlandıktan sonra ses kayıtları katılımcılara dinletilmiş ve onayları alınmıştır. Daha sonra zaman kaybetmeden ses kayıtları yazılı metin haline getirilmiş ve tekrar katılımcı onayı alındıktan sonra verilerin analizine başlanmıştır.

## Veri Analizi

Araştırma sürecinde yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile toplanan verilerin değerlendirilmesi içerik analizi yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. İçerik analizinde toplanan veriler, belirli kodlar ve bu kodlar temel alınarak temalar veya kategoriler çerçevesinde bir araya getirilmeye ve düzenlenmeye ve anlamlı bir bütün oluşturulmaya çalışılır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Yine Miles ve Huberman (1994) içerik analizinin, veriyi ayrıntılı şekilde yazıya dökme ve okuma, bu transkript ve okuma sürecinde kodlar oluşturma ve kodlardan yola çıkılarak tema veya kategori oluşturup, bulguları sunma aşaması süreçleri şeklinde

açıklamaktadır. Bu kapsamda öncelikle ses kaydı şeklinde elde edilen veriler tüm detayları ile yazıya dökülmüştür. Daha sonra elde edilen metinler dikkatlice okunarak kodlar listesi oluşturulmuştur. Elde edilen kodlar araştırma soruları temel alınarak oluşturulan temalar şeklinde tablolarda halinde verilmiştir. Aynı zamanda araştırmacı tarafından eğitim yönetimi alanında uzman başka bir araştırmacıdan kodlar oluşturulması istenmiştir. Daha sonra elde edilen kodlar karşılaştırılmış ve .81 oranında benzerlik olduğu görülmüştür. Miles ve Huberman'a (1994) göre benzerlik (Kodlayıcı güvenilirliği=Uzlaşılan kodlama sayısı/Tüm kodlama sayısı formülünden yararlanılmıştır) düzeyinin .80 ve üzerinde değere sahip olması kodlar arası uyum değerinin kabul edilebilir olduğunu gösterir.

### **Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları**

İster nicel araştırmalar olsun ister nitel araştırmalar olsun bir araştırmanın niteliğini, kabul edilebilirliğini, tutarlılığını, inandırıcılığını sağlamak için mutlaka araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin koşulların yerine getirilmesi gerekir. Cresswell'e (2003) göre araştırmacının araştırmanın niteliğini arttıracak yöntemleri doğru şekilde kullanması gerekir. Nitel araştırmalarda geçerlilik, araştırmaya konu edinen problemin mümkün olduğunca nesnel bir şekilde yansıtılması, güvenilirlik ise araştırma sonuçlarının tutarlılığı ve tekrar edilebilirliği ile ilgilidir (Baltacı, 2019). Mevcut araştırmada geçerliliği sağlamak için veri toplama sürecinde katılımcılar ile uzun süreli etkileşim kurulmuş, veriler yazıya döküldükten sonra katılımcı teyidi istenmiş, aynı zamanda kodlama sürecinde elde edilen kodlar için uzman teyidi alınmıştır (Başkale, 2016). Uzman teyidi kapsamında iki farklı uzman tarafından kodlamalar yapılmış ve ilgili kodlar karşılaştırmıştır. Elde edilen değer kodlamaların büyük oranda benzerlik gösterdiği görülmüştür. Güvenirlik için çalışma grubu belirlenirken amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve katılımcılara ait bilgiler ayrıntılı olarak verilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Yine güvenilirliği sağlamak amacı ile araştırmayı oluşturan süreçler detaylı şekilde raporlaştırılmaya çalışılmış (Shenton, 2004), araştırmanın yöntem bölümünde çalışma grubu, veri toplama aracı ve süreci, analiz süreci ile ilgili ayrıntılı bilgiler verilmiştir (Twycross & Shields, 2005). Ayrıca katılımcılardan görüşlerini rahatlıkla ifade etmeleri için gerekli açıklamalar yapılmış, katılımcılardan izin alınarak ses kaydı alınmıştır. Öte yandan araştırmanın iç geçerliliğini sağlamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmış ve görüşme formu için uzman görüşüne başvurulmuştur.

### **Araştırma Etiği**

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler" başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

### ***Etik kurul izin bilgileri***

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 05.10.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87.841.438-604.01.01-246381/11

### **BULGULAR**

Araştırmanın amacı doğrultusunda ilk olarak "Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nasıl sağladıklarına yönelik görüşleri nelerdir?" sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda okul

yöneticilerinin mesleki gelişimleri faaliyetleri teması bağlamında elde edilen kodlar Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1**

*Mesleki Gelişim Bağlamında Gerçekleştirilen Etkinlikler*

| Tema                         | Kodlar                                | Katılımcılar   | f  |
|------------------------------|---------------------------------------|--|----|
| Mesleki gelişim faaliyetleri | Hizmet içi eğitimlere katılma         | Y2, Y3, Y4, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y19, Y20, Y21 | 20 |
|                              | Meslektaşlarla fikir alışverişi yapma | Y2, Y4, Y6, Y7, Y14, Y15, Y17, Y19, Y21  | 9  |
|                              | Lisansüstü eğitim yapma               | Y1, Y10, Y13, Y15, Y18, Y21  | 6  |
|                              | Mesleki kitaplar okuma                | Y1, Y4, Y6, Y9, Y17  | 5  |
|                              | İnternette araştırma yapma            | Y5, Y8, Y10, Y21   | 4  |
|                              | Kişisel gelişim kitapları okuma       | Y1, Y5, Y6, Y12  | 4  |
|                              | Yaparak yaşayarak öğrenme             | Y1, Y11, Y12   | 3  |
|                              | Bilimsel faaliyetlere katılma         | Y4, Y10, Y13   | 3  |
|                              | Meslektaşları gözleme                 | Y11, Y13, Y14  | 3  |
|                              | Bilimsel yayınları takip etme         | Y6, Y8, Y18  | 3  |
|                              | Eğitimle ilgili filmler izleme        | Y4, Y12  | 2  |
|                              | Sivil toplum faaliyetlerine katılma   | Y4   | 1  |
|                              | Yöneticilik sınavına hazırlanma       | Y3   | 1  |
| Toplam                       |                                       |  | 64 |

Okul yöneticileri, mesleki gelişimleri faaliyetleri bağlamında çoğunlukla Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan merkezi hizmet içi eğitimler veya İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından hazırlanan yerel hizmet içi eğitimlere katılarak gerçekleştirdikleri yönünde görüş belirtmişlerdir. Öte yandan okul yöneticilerinin bireysel çabaları ya da meslektaşları ile fikir alışverişi yapma, onları gözleme, lisansüstü eğitim yapma, bilimsel yayınları ve faaliyetleri takip etme gibi yollarla mesleki gelişimlerini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Mesleki gelişimlerini sağlamaya yönelik gerçekleştirilen faaliyetlere yönelik bazı okul yöneticilerinin ifade ettiği doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y4: “Milli Eğitim Bakanlığı'nın EBA üzerinden mesleki gelişim seminerlerine katılıyorum. Mesleki gelişimle ilgili kitaplar okuyorum. Filmler izliyorum. Eğitim yöneticileri derneğine üyeyim. Dernek faaliyetlerine katılım gösteriyorum. Yine ulusal düzeyde yapılan eğitim konferanslarına katılmaya çalışıyorum. Okul yöneticileriyle bir araya gelerek görüş alışverişinde bulunuyorum.”

Y21: “Bir okul yöneticisi olarak genelde mesleki gelişimlerimizi önceden EBA’ dan, sonradan ÖBA sistemlerinden sağlamaya çalışıyoruz. Daha öncelerden zor durumda kaldığımız zaman işte teknolojik Google Arama motorundan yararlanıyorduk. Daha geçmişte ilk zamanlarda başladığımızda doksan dokuz yılında falan, müdür yetkili olarak bu işe başladık. O zamanlar biraz soru cevap şeklinde oluyordu. Bizden daha kıdemli olan bu işi yapanlardan öğrenmeye çalışıyorduk. Sürekli yanımızda yönetmelikler fotokopi şeklinde bulundurup oradan kendimizi geliştirme yollarını seçmiştik.”

Okul yöneticileri mesleki gelişimleri açısından eğitim ile ilgili filmler izlediklerini, ayrıca yöneticilik sınavlarına hazırlanma sürecinin de mesleki gelişimlerine katkı sağladığı yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ikinci olarak “Okul yöneticilerinin mesleki gelişim etkinliklerinin kendilerine katkılarına yönelik görüşleri nelerdir? sorusuna yanıt aranmıştır. Bu



kapsamda okul yöneticilerine katkıları teması bağlamında elde edilen kodlar Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2***Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Okul Yöneticilerine Katkısı*

| Tema                        | Kodlar                                | Katılımcılar                           | f |
|-----------------------------|---------------------------------------|--|---|
| Okul yöneticisine katkıları | Yönetim becerilerini geliştirme       | Y2, Y4, Y5, Y6, Y7, Y10, Y11, Y15, Y18 | 9 |
|                             | Değişime uyum sağlama                 | Y2, Y4, Y8, Y12, Y17, Y19, Y21         | 7 |
|                             | İletişim becerilerini geliştirme      | Y1, Y9, Y11, Y13, Y21                  | 5 |
|                             | Problem çözme becerilerini geliştirme | Y4, Y7, Y8, Y9                         | 4 |
|                             | Mesleki deneyim kazanma               | Y7, Y9, Y13, Y15                       | 4 |
|                             | Kriz yönetim becerilerini geliştirme  | Y8, Y9                                 | 2 |
|                             | Mesleki bilgi edinme                  | Y14, Y20                               | 2 |
|                             | Mesleki doyum sağlama                 | Y8                                     | 1 |
|                             | Liderlik becerilerini geliştirme      | Y9                                     | 1 |
|                             | İnovatif uygulamalar ortaya koyma     | Y12                                    | 1 |
|                             | Mesleki eksikliklerini fark etme      | Y16                                    | 1 |
|                             | Farklı bakış açıları kazanma          | Y2                                     | 1 |
|                             | Toplam                                |  |   |

Okul yöneticileri gerçekleştirilen mesleki gelişim faaliyetlerinin kendilerine, daha çok yönetim becerilerini geliştirme, değişime uyum sağlama, iletişim becerilerini geliştirme noktasında katkı sağladığını ifade etmişlerdir. Öte yandan problem çözme ve kriz yönetim becerilerinin gelişimi, mesleki deneyim ve mesleki bilgi edinme açısından birçok katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Mesleki gelişim etkinliklerinin kendilerine katkısına ilişkin bazı okul yöneticilerinin ifade ettiği doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y4: “Hani olaylara tek bir açıdan bakmamayı, farklı açılardan da bakmayı ve daha pratik çözümler üretmeyi öğretiyor. Yönetim konusunda eksikliğimi fark ederek bunları tamamliyorum. Yine bilgilerimi sürekli güncellediğim için değişime direnç göstermiyorum.”

Y18: “Genelde aldığımız işte kurslarda olsun, kendi çabamızda öğrendiklerimiz işi daha kolay yapabilme, daha verimli yapabilme yeteneği kazandırıyor diye düşünüyorum. Kendi düşüncem niye kendimizi geliştiriyoruz, işimizi daha iyi yapmak, daha verimli olmak daha organizasyon şemasını örgütlenmeyi, koordinasyonu, değerlendirmeyi, karar alma süreçlerini daha iyi daha itinayla getireceği düşünüyorum. Kendi alanımızda, yönetim alanında kendimizi geliştirmek böyle bir güç kazandırır.”

Öte yandan okul yöneticileri mesleki gelişim etkinlikleri ile kendilerinin mesleki doyum yaşadıklarını, liderlik becerilerinin geliştiğini, yenilikçi fikirler ürettiklerini ve mesleki anlamda eksikliklerinin farkına vardıkları yönünde çeşitli katkıları olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda üçüncü olarak “Okul yöneticilerinin katıldıkları mesleki gelişim etkinliklerinin okula katkılarına yönelik görüşleri nelerdir? sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda mesleki gelişim etkinliklerinin okula katkısı teması bağlamında elde edilen kodlara ilişkin bulgular Tablo 3'te verilmiştir.

**Tablo 3***Mesleki Gelişim Etkinliklerinin Okula Katkısı*

| Tema  | Kodlar                                   | Katılımcılar                   | f  |
|---|--|--------------------------------|----|
| Mesleki gelişim etkinliklerinin okula katkısı | Olumlu okul iklimi oluşturma             | Y1, Y4, Y7, Y8, Y9, Y12, Y18   | 7  |
|   | Etkili örgütsel iletişim sağlama         | Y1, Y5, Y6, Y9, Y15, Y16, Y18  | 7  |
|   | Paydaşlar arasında işbirliğini artırma   | Y2, Y7, Y9, Y12, Y17, Y19, Y20 | 7  |
|   | Okul kültürünün gelişimine katkı sağlama | Y4, Y6, Y7, Y8, Y13, Y18       | 6  |
|   | Akademik başarıyı artırma                | Y4, Y6, Y10, Y12               | 4  |
|   | Okuldaki iş ve işlemlerin hızlanması     | Y5, Y14, Y18                   | 3  |
|   | Öğretmenlere rehberlik etme              | Y14, Y16, Y19                  | 3  |
|   | Yönetim süreçlerini verimli hale getirme | Y2, Y18                        | 2  |
|   | Okuldaki disiplin sorunlarının azalması  | Y10, Y12                       | 2  |
|   | Öğretmen motivasyonunu artırma           | Y11, Y20                       | 2  |
| Öğrenen örgüt kültürü oluşturma               | Y20, Y21                                 | 2                              |    |
| Öğretmenlerin iş doyumuna katkı sağlama       | Y7                                       | 1                              |    |
| Toplam  |  |                                | 46 |

Okul yöneticileri katıldıkları mesleki gelişim etkinliklerinin kişisel gelişimlerinin yanı sıra okula katkıları da olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamında mesleki gelişim faaliyetlerinin olumlu okul iklimi ve okul kültürüne katkı sağlama, etkili örgütsel iletişim sağlama, akademik başarının artması, okulda iş ve işlemlerin daha hızlı ilerlemesi gibi katkıları olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir. Mesleki gelişim etkinliklerinin okula katkısına ilişkin bazı okul yöneticilerinin ifade ettikleri doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y5: “Okul kültürüne pozitif anlamda etkilediğimi düşünüyorum. Sürekli değişen ve gelişen bir dünyada kendimi teorik olarak güncellediğimde ister istemez pratikte de okula olumlu yansımalar oluyor. Öğretmen ve öğrenci nezdinde iş başarısının arttığını, okul ikliminin değiştiğini ve bunun okul başarısına olumlu yansıdığını düşünüyorum.”

Y11: “E tabii öğretmenin performansını artırıyor. Pozitif olarak gelişimini artırıyor. Öğretmen daha motive bir şekilde derse daha puanlı bir şekilde girmeye çalışıyor. Bu da öğrenciye yansıyor. Okulda güzel şeyler oluyor o zaman işte.”

Okul yöneticileri mesleki gelişim faaliyetlerinin aynı zamanda öğretmenlere etkili ve verimli rehberlik yapılması, yönetim süreçlerinin daha verimli hale gelmesi, sorunlu öğrenci davranışlarının azalması, öğretmenlerin motivasyonu ve iş doyumunun artması ve öğrenen örgüt oluşması bağlamında okullara birçok katkısı olduğu yönünde görüşler ifade etmişlerdir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda dördüncü olarak “Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin önündeki engellere yönelik görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda mesleki gelişimin önündeki engeller teması bağlamında elde edilen kodlara ilişkin bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

**Tablo 4****Mesleki Gelişimin Önündeki Engeller**

| Tema                                | Kodlar                                     | Katılımcılar                                 | f  |
|-------------------------------------|--|--|----|
| Mesleki gelişimin önündeki engeller | İş yükünün fazla olması                    | Y1, Y3, Y7, Y8, Y11, Y12, Y13, Y14, Y16, Y18 | 10 |
|                                     | Mesleki gelişime zaman ayıramama           | Y10, Y13, Y14, Y16                           | 4  |
|                                     | Eğitimlerin işlevsel olmadığına inanma     | Y3, Y7, Y12, Y15                             | 4  |
|                                     | Yöneticilerin eğitimlere zorunlu alınması  | Y11, Y13                                     | 2  |
|                                     | Yapılan eğitimlerin plansız olması         | Y7, Y12                                      | 2  |
|                                     | Hizmet öncesi eğitim olmaması              | Y4, Y5                                       | 2  |
|                                     | Aile hayatının getirdiği sorumluluklar     | Y2, Y18                                      | 2  |
|                                     | Ekonomik imkânların yetersiz olması        | Y7, Y13                                      | 2  |
|                                     | Kendini geliştirmeye ihtiyaç duymama       | Y2   | 1  |
|                                     | Farklı kurumlarla işbirliği yapılmaması    | Y6   | 1  |
|                                     | Bakanlığın personel sayısının fazla olması | Y7   | 1  |
|                                     | Denetimin yetersiz olması                  | Y1   | 1  |
|                                     | Mesleki gelişimin getirisinin olmaması     | Y9   | 1  |
|                                     | Yöneticilerin özerk davranamaması          | Y10  | 1  |
|                                     | Mesleki doyumun sağlanamaması              | Y19  | 1  |
|                                     | Hizmet içi eğitimlerin az olması           | Y20  | 1  |
|                                     | Eğitilmeye katılmaya istekli olmama        | Y12  | 1  |
|                                     | Lisansüstü eğitimde yabancı dil şartı      | Y10  | 1  |
| Toplam                              |  |  | 38 |

Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin önündeki engeller bağlamında özellikle okuldaki iş yükünün çok yoğun olması, iş, aile, ekonomik veya zaman nedenleri ile mesleki gelişime zaman ayırmama, verilen eğitimlerin işlevsel olduğuna inanmama, düzenlenen eğitimlerin zaman, içerik veya katılımcı seçimi noktasında plansız olması gibi nedenlerin mesleki gelişimleri önündeki engeller olarak ifade etmişlerdir. Diğer yandan okul yöneticileri, bazı yöneticilerin kendini geliştirmeye ihtiyaç duymaması, mesleki gelişimin yöneticiler için ekonomik getirisinin olmaması, eğitimlerin doyum sağlamaması, hizmet içi eğitimlerin az olması yönünde görüşler bildirmişlerdir. Ayrıca okul yöneticilerinin mesleki gelişimi açısından lisansüstü eğitim almak istedikleri ancak yabancı dil şartı nedeni ile bu eğitimi alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bazı okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin önündeki engellere yönelik ifade ettiği görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y16: "En başta zaman ve işlerin yoğunluğu olarak söyleyebiliriz. İşlerin yoğunluğunda ve zamanın yeterli olmayışından dolayı istediğimiz kadar bu eğitime zaman ayıramıyoruz."

Y12: "Mesleki gelişim anlamındaki konferanslara katılmayı veya kurslara katılmayı sevmiyorum. Niye sevmiyorum? Çünkü yıllardan beri hep aynı şeyleri duyuyorum, bana yeni bir şey katmıyor. Gelen arkadaşlar, hocalarımız hep kitap diliyle konuşuyor. Benim derdimi bilmiyor. Benim günlük hangi problemlerle nasıl karşılaştığımı da bilmiyor. Sadece Amerika'daki bir uzman bu konuda şunu söylemiş. Ya da slaytın içerisine gömülerek, kafasını gömerek okuyor. Ben de arka tarafta sırf canım sıkılmasın diye cep telefonumun içerisine gömülüyorum."

Öte yandan okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin kişinin istek ve arzusuna bağlı olduğunu dolayısı ile isteyen kişiler için engel olmadığı bazı okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu doğrultuda görüş belirten bir okul yöneticisinin ifadesine aşağıda yer verilmiştir.

Y4: "Ben engel olarak görmüyorum. Niye görmüyorum? Özellikle içinde olduğumuz internet çağında hem işitsel hem de görsel olarak çok erişilebilir kaynak olduğunu düşünüyorum."

Ulusal, uluslararası bilgi paylaşımları, projeler diğer öğretmenlerle yöneticilerle etkileşim, uzaktan eğitim, konferanslar, filmler ve kitaplara erişim çok kolay olduğundan, ben engel görmüyorum.”

Araştırmanın amacı doğrultusunda beşinci olarak “Okul yöneticilerinin özellikle hangi alanlarda mesleki gelişime ihtiyaç duyduklarına ilişkin görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda ihtiyaç duyulan mesleki gelişim etkinlikleri teması bağlamında elde edilen kodlara ilişkin bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

**Tablo 5**

*İhtiyaç Duyulan Mesleki Gelişim Etkinlikleri*

| Tema   | Kodlar                          | Katılımcılar  | f  |
|--|---------------------------------|---|----|
| İhtiyaç duyulan mesleki gelişim etkinlikleri | İletişim becerileri             | Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y11, Y12, Y13, Y14, Y15, Y16, Y17, Y18, Y20 | 16 |
|  | Teknolojik aygıtların kullanımı | Y2, Y8, Y15, Y16, Y19, Y20, Y21   | 7  |
|  | Yönetim becerileri              | Y2, Y5, Y11, Y17  | 4  |
|  | Liderlik becerileri             | Y2, Y11, Y12  | 3  |
|  | Karar alma/verme becerileri     | Y9, Y13, Y14  | 3  |
|  | Teknolojik liderlik             | Y8, Y18   | 2  |
|  | Girişimcilik                    | Y9, Y12   | 2  |
|  | Problem çözme becerileri        | Y9  | 1  |
|  | Sosyal sorumluluk               | Y9  | 1  |
|  | Bütçe yönetimi                  | Y10   | 1  |
|  | Kriz yönetimi                   | Y12   | 1  |
|  | Mevzuat                         | Y15   | 1  |
|  | Değerler eğitimi                | Y17   | 1  |
|  | Protokol kuralları              | Y20   | 1  |
| Toplam                                       |                                 |   | 44 |

Okul yöneticilerinin mesleki gelişim bağlamında ihtiyaç duydukları etkinlikler açısından iletişim becerilerinin geliştirilmesi, teknolojik aygıtların kullanımı, yönetim becerileri, liderlik becerileri, karar alma/verme becerilerine ilişkin etkinliklerin okul yöneticileri tarafından yoğun olarak ifade edilmiştir. Bazı okul yöneticilerinin ihtiyaç duydukları mesleki gelişim etkinliklerine yönelik ifade ettiği görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y2: “İletişim noktasında kesinlikle hizmet içi eğitim almalılar. Ama böyle hani şey değil. Gerçekten olmalı. Yöneticilik alanında kişisel gelişim kursları verilmeli. Bilgisayar kullanımı ile ilgili kurslar verilmeli. Liderlik kursları verilmeli.”

Y8: “Alanımızla ilgili eğitimci camia kendilerini çok güncellemiyor. Bunun acısını çekiyoruz. En basit okula akıllı tahta geliyor. Akıllı tahtanın bile fişinin nereye takılacağı soruluyor. Mesela bilgisayar kullanmayla ilgili hala yeterli değiliz. Yani, her türlü teknolojik gelişimi var ama bizim ona yetişmemiz çok yavaş.”

Y20: “Mesela protokol kuralları. Kesinlikle ve kesinlikle Milli Eğitim camiasına giren öğretmen, aday öğretmen, sözleşmeli, aday, işte kadrolu Okul müdürü, okul müdür yardımcısı. Yani Milli Eğitim camiasının altında kim bir işe başladıysa, protokol kurallarına kesinlikle almasını istiyorum.”

Okul yöneticilerinin girişimcilik, problem çözme becerileri, sosyal sorumluluk, bütçe yönetimi, kriz yönetimi, mevzuat, protokol kuralları ve değerler eğitimi alanlarında mesleki gelişim ile ilgili eğitimlere ihtiyaç olduğu yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmada son olarak “ Okul yöneticilerinin sürdürülebilir mesleki gelişime yönelik görüşleri nelerdir?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda sürdürülebilir mesleki gelişime yönelik öneriler teması kapsamında elde edilen kodlara ilişkin bulgular Tablo 6’da verilmiştir.

**Tablo 6***Sürdürülebilir Mesleki Gelişim İçin Öneriler*

| Tema   | Kodlar  | Katılımcılar              | f  |
|--|---|---------------------------|----|
| Sürdürülebilir mesleki gelişime yönelik öneriler | Sürdürülebilir mesleki gelişimin sağlanması               | Y2, Y6, Y8, Y18, Y19, Y21 | 6  |
|  | Hizmet öncesi eğitim verilmesi                            | Y5, Y11, Y14, Y15         | 4  |
|  | Hizmet içi eğitimlerin artırılması                        | Y1, Y16, Y17, Y20         | 4  |
|  | Deneyimlerin paylaşılacağı etkinlikler düzenlenmesi       | Y7, Y10, Y12, Y13         | 4  |
|  | Hizmet içi eğitimlere yönelik ihtiyaç analizi yapılması   | Y11, Y14, Y17, Y20        | 4  |
|  | Hizmet içi eğitimlerin uzmanlar tarafından verilmesi      | Y1, Y2, Y6                | 3  |
|  | Farklı eğitim sistemlerini tanıtacak geziler düzenlenmesi | Y10, Y18                  | 2  |
|  | Hizmet içi eğitimlerin niteliklerinin artırılması         | Y9, Y15                   | 2  |
|  | Yönetici denetimlerinin artırılması                       | Y3, Y6                    | 2  |
|  | Yöneticilerin lisansüstü eğitim yapması                   | Y13, Y17                  | 2  |
|  | Performans sistemi getirilmesi                            | Y4                        | 1  |
|  | Atölye, etkinlik vb. eğitimler düzenlenmesi               | Y8                        | 1  |
|  | Hizmet içi eğitimlere katılımın maddi getiri sağlaması    | Y9                        | 1  |
|  | Yöneticilere proje hazırlama eğitimleri verilmesi         | Y11                       | 1  |
|  | Yöneticilikte mentorlük uygulamasının yapılması           | Y11                       | 1  |
|  | Yönetici yardımlaşma platformları oluşturulması           | Y14                       | 1  |
| Yöneticiliğin idari hizmetler sınıfına alınması  | Y11   | 1                         |    |
| Toplam   |   |                           | 40 |

Son olarak okul yöneticilerinin sürdürülebilir mesleki gelişimi açısından neler yapılabileceği ile ilgili görüşleri alınmıştır. Bu doğrultuda özellikle mesleki gelişim etkinliklerinin sürekli hale getirilmesi, hizmet içi eğitimlerin artırılması, okul yöneticilerinin deneyimlerini paylaşabileceği etkinlikler düzenlenmesi, yapılacak hizmet içi eğitimlere ilişkin ihtiyaç analizi yapılması ve bu doğrultuda eğitimler düzenlenmesi, bu eğitimlerin uzman kişiler tarafından verilmesine yönelik görüşler okul yöneticileri tarafından ortaya konulmuştur. Bazı okul yöneticilerinin sürdürülebilir mesleki gelişim için ifade ettiği görüşlere ilişkin doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

Y15: “Okul yöneticilerini sıkmayacak bir şekilde eğitimler düzenlenebilir, çevrim içi eğitimler ile hizmet içi eğitimler düzenleniyor ama işte faydalı olanları zorunlu tutulabilir. Yöneticiler ilk atandığında okula direkt başlamak değil de hani böyle bir aylık bir eğitim olabilir; e okulla ilgili, Mebbis’te ilgili evrak işleri ile ilgili. Üç buçuk yıldır çalışıyorum personel işleri bilmiyorum.”

Y18: “Yani şimdi üniversiteyi bitirdik. Yirmi yıl oldu. Yüksek lisans yaptım. On yedi oldu. Efendime söyleyeyim kırk yıldır çalışıyoruz. Emekli olacağız. Yani ortalama beş altı yıllık bir eğitimle kırk yıllık eğitim hayatını bitiriyoruz. Bunu beş ya da on yılda bir şöyle bir aylık ya da yüz yirmi saatlik eğitimler olursa, bilgilerimizi tazelenmiş oluruz, diye düşünüyorum.”

Y6: “Yöneticilerin yönetsel açıdan özgür olması, okul yöneticilerine belirli aralıklarla hizmet içi eğitim verilmeli, verilen eğitimin üniversitelerden akademisyenlerce verilmeli ve bunların düzenli aralıklarla devam ettirilmeli, okul idarelerine müfettişlerce belirli aralıklarla rehberlik çalışması yapılmalı ve eksikliklerin raporlanarak kurumlara sunulmalı, bu eksikliklere yönelik eğitimler düzenlenmeli.”



Öte yandan sürdürülebilir mesleki gelişim için okul yöneticilerinin lisansüstü eğitim alması, eğitimlerin atölye veya etkinlik temelli olması, yöneticilikte mentörlük uygulamasının getirilmesi, yönetici yardımlaşma platformlarının düzenlenmesi, hizmet içi eğitimlerin maddi getiri sağlaması, okul yöneticilerine proje hazırlama gibi eğitimlerin verilmesi gibi öneriler de okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir.

## TARTIŞMA ve SONUÇ

Araştırmada okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak için ne tür etkinliklere katıldıkları, mesleki gelişimin önündeki engeller, hangi konularda mesleki gelişime ihtiyaç duydukları ve mesleki gelişimlerinin kendilerine ve okula katkıları ile ilgili görüşlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın bu bölümü araştırma sorularına ilişkin elde edilen bulgular çerçevesinde tartışılmıştır.

Okul yöneticilerinin etkili bir eğitim öğretim ortamı sağlamak, eğitim yönetimi alanındaki gelişmeleri takip etmek, kişisel ve mesleki anlamda kendilerini geliştirmek, etkili okul ortamı sağlamak için sürekli mesleki gelişim kaygısı ve çabası içinde olması gerekir. Mevcut araştırmanın sonucunda okul yöneticilerinin çabalarının bu yönde olduğu görülmektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimini sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği faaliyetler incelendiğinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen eğitimler ve kendi inisiyatifleri ile katıldıkları eğitimler şeklinde ayrıldığı söylenebilir. Merkezi olarak daha çok hizmet içi eğitimler aracılığı ile mesleki gelişim faaliyetlerine katıldıkları görülürken, ihtiyaç duydukları konularda meslektaşları ile fikir alışverişi yapmaları, tecrübeli meslektaşlarını gözlemledikleri, bilimsel kongre, seminer ve sempozyumlara katıldıkları, eğitimle ilgili film ve yayınları takip ettikleri ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır. Bu sonucun okul yöneticilerinin etkililiği ve yetkinliği konusunda umut verici olduğu söylenebilir. Mevcut araştırmanın sonuçlarını destekler şekilde Polat vd., (2018), okul müdürlerinin mesleki gelişimleri ile yaptığı araştırmada, yöneticilerinin mesleki gelişimlerini karşılama yolları olarak yayınlar, toplantılar, kaynak kişiler ve akademik çalışmalardan yararlandıklarını ve kişisel gelişimlerini sağlamada daha çok meslektaşlarla fikir alışverişi yaptıklarını belirlemiştir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla formal ve informal birçok faaliyete katıldıkları görülmektedir. Bu durumun hem kendilerinin hem de okulun olumlu yönde gelişimine katkı sağlayacağı söylenebilir.

Değişen ve farklılaşan amaç ve beklentiler doğal olarak okul yöneticilerinin becerilerinin de farklılaşmasına neden olmakta (Brauckmann vd., 2020) dolayısı ile okul yöneticilerinin sürekli bir mesleki gelişim içerisinde olması gerekliliği ortaya koymaktadır. Bu bağlamda okul yöneticilerinin mesleki gelişimi için faaliyetler düzenlenmektedir (Butler, 2008). Mesleki gelişim kapsamında gerçekleştirilen bu faaliyetler okul yöneticilerinin çeşitli becerilerinin gelişmesine olumlu katkılar sağlamaktadır (Aküzüm, 2016). Mevcut araştırmada da okul yöneticileri mesleki gelişim faaliyetlerinin yönetim, iletişim ve problem çözme becerilerini geliştirdiğini, değişime uyum sağlamada yardımcı olduğunu, mesleki bilgi ve deneyim kazandırdığını, kriz yönetim becerilerinin geliştiğini ifade etmişlerdir. Aynı zamanda mesleki eksiklerinin farkına varılması, liderlik becerilerinin gelişmesi, farklı bakış açısı kazanılması, yenilikçi uygulamalar ortaya konması bağlamında mesleki gelişim faaliyetlerinin kendilerine katkıları olduğunu ifade etmişlerdir.

Okulların etkililiği konusunda temel sorumluluk sahibi olan kişiler okul yöneticileridir. Okulların, örgütsel amaç ve hedeflerine ulaşmasında okul yöneticilerinin karar verme, planlama, iletişim, koordinasyon, örgütlenme gibi yönetim süreçlerini iyi kavramış olması gerekmektedir (Atay, 2001). Bu kapsamda okul yöneticilerinin mesleki gelişimin katkılarına ilişkin beklenti ve görüşleri önem arz etmektedir. Mevcut araştırmada okul yöneticileri katıldıkları mesleki gelişim faaliyetlerinin örgütsel anlamda etkili iletişim sağlanması, etkili okul kültürü ve okul iklimi oluşması, okuldaki işlerin daha verimli şekilde gerçekleşmesi, paydaşlar arasında işbirliğinin artması, yönetim süreçlerinin verimli hale gelmesi ve okulda olumsuz davranışların azalması gibi katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Okul paydaşları açısından ise öğretmenlere daha etkili rehberlik etme, öğretmenlerin motivasyon ve iş doyumlarının artması, akademik başarının

artması gibi olumlu katkıları olduğunu ifade etmişlerdir. Bu bağlamda okul yöneticilerinin mesleki gelişiminin yaygınlaşmasının hem okulun etkililiğinin artması hem de okulun paydaşlarının gelişimine katkı sağlaması bakımından önemli işlevi olduğu söylenebilir. Ayrıca okulda bireyler arasındaki ilişkilerin daha samimi ve güven temelli olması, bireyler arasında etkileşim ve paylaşımın artması ile pozitif okul ikliminin oluşmasına katkı sağlayacağı söylenebilir.

Okul yöneticileri mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetlere katılmaktadır. Ancak bu süreçte kendisinden, çevresinden veya farklı nedenlerden kaynaklı mesleki gelişim faaliyetlerine katılmakta bazı engellerle karşılaşabilmektedir. Gürkan ve Toprakçı, (2018) devlet ilkokullarındaki müdürlerin özel ilkokuldaki müdürlere göre mesleki gelişimleri takip etme ve kendilerini geliştirme konusunda yeterli imkânlarla sahip olmadıkları, ayrıca devlet kurumlarının, müdürlerin mesleki gelişim çalışmalarını desteklemek için yeteri kadar bütçe ayırmadığını ve müdürleri desteklemediğini belirtmişlerdir. Bizzell (2011) okul yöneticilerinin mesleki gelişimi ile ilgili yaptığı çalışmada okul yöneticilerinin özellikle iş yoğunluğu ve zaman ayıramama gibi nedenleri mesleki gelişimlerinin önündeki engeller olarak ifade ettiklerini belirtmiştir. Mevcut araştırmada da okul yöneticileri mesleki gelişim faaliyetlerine katılmama konusunda çeşitli engeller ifade etmişlerdir. Özellikle yoğun iş yükü, zaman ayıramama ve eğitimlerin işlevsel olmadığına ilişkin inanç en çok ifade edilen engeller olmuştur. Diğer yandan okul yöneticilerinin özerk davranamaması, yöneticilerin eğitimlere resen atanması, ekonomik yetersizlikler, ailevi nedenler, bakanlık personelinin çok fazla olması ve eğitimlerin az olması, lisansüstü eğitim için yabancı dil şartı olması, eğitimlere katılımın ekonomik veya farklı anlamda getirisinin olması gibi nedenlerden dolayı mesleki gelişim faaliyetlerine katılmadıklarını ifade etmişlerdir. İlgili sonuçları alan yazındaki diğer çalışmalarla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Benzer şekilde Özer (2004) eğitimlerin verimsiz olması, ulaşım sorunu, iş yoğunluğu, istedikleri programı seçmede özgür davranamama gibi nedenlerden dolayı eğitim yöneticileri ve eğitimcilerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılmadıkları yönünde bulgulara ulaşmıştır. Araştırmada genel olarak okul yöneticilerinin mesleki gelişimin öneminin farkında olduğu, katılım noktasında istekli olduğu sonucuna ulaşılmış olsa da farklı nedenlerden kaynaklı katılım sürecinde bazı engellerle karşılaştıkları görülmüştür.

Mesleki gelişim süreklilik gerektiren bir olgudur. Okul yöneticilerinin de toplumsal, teknolojik, politik nedenlerle sürekli değişen durumlara karşı kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda kişisel gelişimde olduğu gibi mesleki gelişim alanında da çoğu zaman eğitimlere ihtiyaç duyabilmektedirler. Mevcut araştırmada okul yöneticileri iletişim becerilerinin geliştirilmesi, teknolojik aygıtların kullanımı, yönetim becerileri, liderlik becerileri, karar alma/verme becerileri, teknolojik liderlik ve girişimcilik alanlarında mesleki gelişimi sağlayıcı eğitimlere ihtiyaç duyduklarını yoğun bir şekilde ifade etmişlerdir. Özellikle Covid-19 pandemisi sürecinde zorunlu olarak uzaktan eğitime geçilmesi özellikle teknolojik aletlerin kullanımı ve teknolojik liderlik ile gereksinimleri daha çok hissettirmiştir. Diğer yandan okul yöneticileri problem çözme becerisi, girişimcilik, sosyal sorumluluk, kriz yönetimi, değerler eğitimi, mevzuat ve protokol kuralları ile ilgili eğitimlerinde verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular alan yazında gerçekleştirilen çalışmalar ile paralellik göstermektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri ile ilgili araştırmalar gözden geçirildiğinde; Kasalak (2020), okul müdürlerinin en fazla ihtiyaç duydukları mesleki gelişim alanı okul(iş) sağlığı ve güvenliği, etkili iletişim becerileri, fark yaratan okul eğitimi uygulamaları olduğunu saptamıştır. Arı (2014) okul yöneticilerinin hangi konularda mesleki gelişim faaliyeti istediklerine ilişkin yaptığı araştırmada halkla ilişkiler ve iletişim becerileri, liderlik, yönetim becerilerine yönelik eğitimlerin dile getirildiğini ifade etmiştir. İlgili araştırmaların mevcut araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir. Özellikle savaş ve göç nedeni ile farklılaşan toplumsal bütünleşmenin sağlanması için etkili iletişimin gerekliliği, Pandemi nedeni ile farklılaşan okul anlayışı, teknolojinin derslere ve yönetsel uygulamalara entegrasyonu gibi durumlar bu beklentilerin nedeni olabilir.

Gelişim ve öğrenme süreklilik arz eden faktörlerdir. Eğitim sistemlerinin nitelikli eğitim yöneticileri yetiştirme amacıyla mesleki gelişime açık, yaratıcılık, iletişim becerileri, girişimcilik becerileri, analiz ve öngörü yeteneği gelişmiş yöneticiler yetiştirmesi mesleki eğitimde giderek artan bir rol oynamaktadır (Poliakova vd., 2021). Temel amaçlarından biri bireylerin bilim, sosyal yapı, politika, teknoloji gibi alanlarda meydana gelen değişimlere uyum sağlamasına yardımcı olmaya çalışan okullarda yöneticilerin de bu değişim ve farklılaşmaya ilişkin kendilerini sürekli yenilemeleri gerekir. Salazar (2007) etkili örgütsel gelişme ve sürekli iyileşme için öğrenen örgütler oluşmasında okul yöneticilerine görevler düştüğünü belirtmektedir. Bunu sağlamanın etkili yollarından biri de okul yöneticilerinin sürdürülebilir mesleki gelişimlerinin etkin kılınması ile olacağı söylenebilir. Peker ve Selçuk (2011) gerçekleştirdikleri araştırmada okul müdürlerinin sürekli mesleki gelişimlerinin eğitim öğretim sürecinin etkinliği üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğuna ilişkin bulgulara ulaşılmıştır. Dolayısı ile okul etkililiğinin sağlanması okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin sürdürülebilir hale getirilmesi gerekir. Bu araştırma sonucunda okul yöneticileri sürdürülebilir mesleki gelişim için hizmet öncesi eğitimler verilmesi bunun yanı sıra hizmet içi eğitim sayılarının artırılması ve daha sık aralıklarla verilmesi, hizmet içi eğitimler belirlenmeden önce ihtiyaç analizleri yapılması, niteliklerinin artırılması ve hizmet içi eğitimlerin alanında uzman kişiler tarafından verilmesi gerektiğini önermişlerdir. Bunların yanı sıra okul yöneticilerine lisansüstü eğitim almaları için imkânlar sağlanması, okul yöneticileri arasında yardımlaşma ve paylaşım gruplarının oluşturulması, okul yöneticiliğinin özlük hakları bakımından idari hizmetler sınıfına alınması gibi öneriler sunmuşlardır. Özellikle göreve yeni başlayan okul yöneticilerine hizmet öncesi ve sonrası mesleki eğitimler verilmesi veya daha etkili ve tecrübeli okul yöneticilerinin kendilerine rehberlik yapması hem yeni başlayan yöneticiye uyum ve öğrenme sürecinde fayda sağlayabilir hem de tecrübeli yöneticinin mesleki anlamda kendini yenilemesi ve gelişmesine katkı sağlayabilir. Okul yöneticilerinin sürdürülebilir mesleki gelişimi için Korkmaz (2005) hizmet öncesi eğitim verilmesi, hizmet içi eğitimlerin niteliğinin artırılması, Kasalak (2020) ise mesleki gelişim etkinliklerinin ekonomik getirisinin olması yönünde sonuçlara ulaşılmıştır. İlgili araştırma sonuçlarının mevcut araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğunu göstermektedir.

### **Araştırmanın Sınırlılıkları ve Öneriler**

Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri noktasında çeşitli engeller ile karşılaştığı ve mesleki gelişim ile ilgili beklenti ve ihtiyaçları olduğu görülmüştür. Bu kapsamda okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin karşılanması için istekleri doğrultusunda imkânlar sunulması, fikirlerinin alınması ayrıca ilgili eğitimlerin içeriklerinin daha ilgi çekici ve ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi gerektiği söylenebilir. Araştırmada özellikle bakanlık tarafından hazırlanan eğitimlerin plansız olması ve süreklilik arz etmemesi önemli bir bulgu olarak elde edilmiştir. Bu kapsamda süreç içerisinde okul yöneticilerinin beklentileri doğrultusunda zaman ve uygulama (atölye, etkinlik) açısından istedikleri zaman ulaşabilecekleri planlamaların yapılması gerekir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini sağlama sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaştıkları araştırma sonucunda görülmüştür. Bu bağlamda okul yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda ihtiyaç analizleri yapılması, onlara almak istedikleri veya kendilerini eksik hissettikleri eğitimlere katılma konusunda özerklik tanınması politika yapıcılara önerilebilir. Ayrıca eğitimleri veren kişilerin alanında yetkin olmadığı veya kendi problemlerine yönelik bilgi sahibi olmadığına ilişkin durumlar okul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Bu noktada eğitimleri verecek kişilerin sahayı bilen, iletişim, işbirliği, yönetim ve liderlik becerileri gelişmiş, alanda uzman kişiler tarafından verilmesi konusunda dikkat edilmesi gerekir.

### **Destek ve Teşekkür**

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecine yönelik herhangi bir destek ya da teşekkür beyanımız bulunmamaktadır.

## Araştırmacıların Katkı Oranı

Araştırmanın tüm süreci makalenin beyan edilen tek yazarı tarafından gerçekleştirilmiştir.

## Çatışma Beyanı

Araştırmanın yazarı olarak herhangi bir çıkar/çatışma beyanım olmadığını ifade ederim.

## Yayın Etiği Beyanı

Bu araştırmanın planlanmasından, uygulanmasına, verilerin toplanmasından verilerin analizine kadar olan tüm süreçte “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbirini gerçekleştirilmemiştir.

Bu çalışmanın yazım sürecinde bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuş; toplanan veriler üzerinde herhangi bir tahrifat yapılmamış ve bu çalışma herhangi başka bir akademik yayın ortamına değerlendirme için gönderilmemiştir.

## Etik kurul izin bilgileri

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 05.10.2022

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: E-87.841.438-604.01.01-246381/11

## KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1998). *Teknik ve toplumsal yönleriyle okul yöneticiliği*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ağaoglu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K. & Karaköse, T. (2012). Okul yöneticilerin yeterliliklerine ilişkin okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşleri (Kütahya ili). *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 37(164), 159-175.
- Akay, F., Turan, T., & Benzer, M. (2022). Ülkemizdeki eğitim kurumlarında eğitim yöneticisi seçme ve atama kriterlerinin incelenmesi. *Journal of Social Research and Behavioral Sciences*, 8(16), 393-407. <https://doi.org/10.52096/jsrbs.8.16.24>
- Akçadağ, T. (2014). Okul yöneticilerinin bakış açılarıyla yöneticilerin yetiştirilme, atama ve yer değiştirmeleri; sorunlar ve çözümler. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(29), 135-150.
- Aküzüm, C. (2016). Okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin eğitim yönetimi programı bağlamında lisansüstü eğitime bakış açılarının incelenmesi. *EKEV Akademi Dergisi*, (67), 85-108.
- Aktepe, V. (2014). Okul yöneticilerinin seçme ve yetiştirme uygulamalarına yönelik öğretmen ve yönetici görüşleri. *Turkish Studies*, 9(2), 89-105.
- Arı, M. (2014). *Resmi ortaokul yöneticilerinin mesleki gelişim faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi.
- Atay, K. (2001). İlköğretim okulu müdürlerinin genel ve iş tutum ve davranışları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 28, 471-482.
- Babaoğlu, E., Nalbant, A. & Çelik, E. (2017). Okul başarısına okul yöneticisinin etkisine ilişkin öğretmen görüşleri. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 43, 93-109. <https://doi.org/10.21764/efd.82932>
- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.598299>
- Balyer, A. & Gündüz, Y. (2011). Değişik ülkelerde okul müdürlerinin yetiştirilmesi: Türk eğitim sistemi için bir model önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim Dergisi*, 4(2), 182-197.
- Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-28.
- Birel, F. K., & Erçek, M. K. (2019). Okul müdürlerinin ders denetimine ilişkin görüşler. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(3), 169-177.



- Bizzell, B. E. (2011). *Professional development of school principals in the rural Appalachian region of Virginia* (Doctoral dissertation, Virginia Tech). State University.
- Bozan, S. & Ekinçi, A. (2019). Okul müdürlerinin öğretmen performans değerlendirme yeterliliklerinin okul müdürleri ve öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(69), 142-161. <https://doi.org/10.17755/esosder.412344>
- Brauckmann, S., Pashiardis, P., & Ärlestig, H. (2020). Bringing context and educational leadership together: fostering the professional development of school principals. *Professional Development in Education*, 1-12. <https://doi.org/10.1080/19415257.2020.1747105>
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Butler, K., (2008). Principal preparation programs. *District Administration* 44(10), 66- 68.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Özcan, Ö.E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (29. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Cemaloğlu, N. (2005). Türkiye de okul yöneticisi yetiştirme ve istihdamı varolan durum, gelecekteki olası gelişmeler ve sorunlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(2). 249-274.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Çelik, V. (2015). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Çinkır, Ş. (2003). Örgütlerde personel geliştirme. Cevat Elma ve Kamile Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* içinde (ss. 85-107). Anı Yayıncılık.
- Danışmaz, İ. (2011). *İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin okul yönetme yeterliliklerinin öğretmen görüşlerine göre incelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Yeditepe Üniversitesi.
- Diş, O., & Akbaşlı, S. (2019). Öğretmen görüşleri doğrultusunda lider okul yöneticilerinin yeterlikleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 86-102.
- Frankel, J. R., & Wallen, N. E. (2006). *How to design and evaluate research in education*. (6th. Ed.) McGraw Hill.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (5. Baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Gürkan, H. & Toprakçı, E. (2018). İlkokul müdürlerinin mesleki gelişimi, *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 64-81, <https://doi.org/10.19160/ijer.434582>
- Kasalak, G. (2020). Okul yöneticileri kendi mesleki gelişim etkinliklerini nasıl algılıyorlar? *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 111-130. <https://doi.org/10.33308/26674874.2020341139>
- Kaya, A., Çepni, S., & Küçük, M. (2004). Fizik öğretmenlerinin laboratuarlara yönelik hizmet içi ihtiyaçları için bir program geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12(1), 41-56.
- Kazak, E. ve Aygün, M. (2022). Okul müdürlerinin çatışma durumunda duygusal zekâ becerilerini yönetebilme yeterlikleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 51(233), 745-768. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.799658>
- Koçak, S., & Başkan, G. A. (2013). Okul müdürleri tarafından kullanılan çatışma yönetim yöntemlerinin etkililik düzeyleri. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 44(44), 212-224.
- Korkmaz, M. (2005). Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi: Sorunlar, çözümler ve öneriler. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(3), 237-252.
- Miles, M. B. & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). *Okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. [https://oygm.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/2017\\_11/06153206\\_otmg\\_kYlavuz.pdf](https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf)
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2021). *Millî eğitim bakanlığına bağlı eğitim kurumlarına yönetici seçme ve görevlendirme yönetmeliği*. Resmi Gazete, 05.02.2021/31386
- Murphy, G. A. & Calway, B. A. (2008). Professional development for professionals: Beyond sufficiency learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(3), 424-444.
- Özdemir, S. (2012). Türk eğitim sisteminin yapısı, eğilimleri ve sorunları. Özdemir, S. (Ed.), *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi içinde* (s. 1-49). Nobel Yayıncılık.



- Özdemir, S., Köse, M. F., & Kavgacı, H. (2014). Türkiye'de eğitim yönetimi alanındaki yüksek lisans programlarının okul liderliği standartları çerçevesinde değerlendirilmesi. *Mukaddime*, 5(1), 1-26.
- Özdoğru, M., & Güçlü, N. (2021). Okul yöneticilerinin yaptıkları yönetimsel hataların mesleki gelişim ve öğrenme bağlamında incelenmesi: hatalardan öğrenme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Türk Dünyası Uygulama ve Araştırma Merkezi Eğitim Dergisi*, 6(1), 46-62.
- Özer, B. (2004, Haziran 6-9). Öğretmenlerin hizmetçi eğitimi: Katılma durumları, beklentileri ve engelleri. *8. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresinde sunulan bildiri*.
- Peker, S., & Selçuk, G. (2011). Okul müdürlerinin yeterliklerinin eğitim öğretim sürecine etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 472-480.
- Polat, S., Uğurlu, C. T., & Aksu, M. B. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 205-224. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.6c1s9m>
- Poliakova, I. V., Rachek, S. V., Andryushchenko, I. S., Alekseeva, P. M., & Sergeeva, M. G. (2021). Training of future education managers for professional activities. *Propósitos y representaciones*, 9(3), 19-29. <https://doi.org/10.20511/pyr2021.v9nSPE2.1106>
- Recepoğlu, E., & Kılınç, A. Ç. (2014). Türkiye'de okul yöneticilerinin seçilmesi ve yetiştirilmesi, mevcut sorunlar ve çözüm önerileri. *Electronic Turkish Studies*, 9(2), 1817-1845.
- Salazar, P. S. (2007). The professional development needs of rural high school principals. *The Rural Educator*, 28(3), 20-27.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for information*, 22(2), 63-75.
- Spillane, J. P., & Sun, J. M. (2022). The school principal and the development of social capital in primary schools: the formative years. *School Leadership & Management*, 42(1), 4-23. <https://doi.org/10.1080/13632434.2020.1832981>
- Süngü, H. (2012). Türkiye, Almanya, Fransa ve İngiltere'de okul müdürlerinin atanması ve yetiştirilmesi. *Sakarya University Journal of Education*, 2(1), 33-48.
- Şimşek, H. (2004). Eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi: Karşılaştırmalı örnekler ve Türkiye için öneriler. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 29(307), 13-21.
- Şişman, M. (2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi Yayınları.
- Şişman, M. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi*. Pegem Akademi.
- Şişman, M. (2014). *Öğretim Liderliği*. Pegem Akademi Yayınları.
- Turan, S., Yıldırım, N., & Aydoğdu, E. (2012). Okul müdürlerinin kendi görevlerine ilişkin bakış açıları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(3), 63-76.
- Twycross, A., & Shields, L. (2005). Validity and reliability-what's it all about? Part 3 issues relating to qualitative studies. *Paediatric nursing*, 17(1), 36.
- Vandenbergh, R. (1995). Creative Management of a School. *Journal of Educational Administration*, 33(2), 31-51.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (9. Baskı). SeçkinYayıncılık.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

One of the most important elements of education and increasing the quality of schools as educational institutions is school administrators. The success of an educational institution depends on many factors such as teachers, physical facilities, financial facilities, the harmony of parents and other staff, as well as on the management process that balances these factors and therefore on the administrator (Danışmaz, 2011). School administrators need to benefit from personal and professional development activities in order to create effective schools. Professional development is very important for school administrators in terms of communication, coordination, developing teamwork skills, learning from mistakes and following innovations (Diş & Akbaşı, 2019). There are constantly new developments and changes in the world and in our country. Educational institutions need to be able to keep up with and lead the changes, which has increased the importance of school administrators (Özdemir, 2012). In this context, school administrators should develop themselves professionally in order to fulfill the objectives of education and to lead the organization they are in (Polat et al. 2018).

Purpose of the research: As a matter of fact, in this research, it is aimed to reveal what school administrators do to ensure their own professional development, the obstacles in front of professional development, which subjects they need professional development and their suggestions about sustainable professional development. For this purpose, the following questions are sought to be answered. School administrators:

- What are their views on how they achieve their professional development?
- What are their views on the contributions of professional development activities to them?
- What are their views on the contributions of professional development activities to the school?
- What are their views on the obstacles to their professional development?
- What are their views on which areas in particular they need professional development?
- What are their views on sustainable professional development?

### Method

This research, in which the opinions of school administrators about the professional development of school administrators are tried to be revealed, is designed with the phenomenology (phenomenology) design, one of the qualitative research designs. The study group of the study consists of 19 school administrators working in different schools in Gaziantep in the 2021-2022 academic year. The maximum variety of purposeful sampling methods of school administrators in the study group was determined according to the sampling method. The research data were collected through face-to-face interviews with school administrators who voluntarily participated in the study. In line with the purpose of the study, a semi-structured interview form was prepared by the researchers. The interview form consists of a section containing the personal information of the school administrators participating in the research and two sections containing 6 open-ended questions. The evaluation of the data collected through the semi-structured interview form during the research process was carried out by content analysis method.

### Results, Conclusion and Recommendations:

As a result of the research, it was seen that school administrators faced various obstacles in terms of their professional development and had expectations and needs related to professional development. In this context, it can be said that in order to meet the professional development of school administrators, opportunities should be provided in line with their wishes, ideas should be taken and the contents of the relevant trainings should be determined more interesting and in line with their needs. Among the other findings of the research, especially the trainings prepared by the ministry are unplanned and do not constitute continuity. In this context, in line

with the expectations of school administrators, plans should be made that they can reach at any time in terms of time and application (workshop, activity) in the process. As a result of the research, it has been seen that school administrators face various difficulties in the process of ensuring their professional development. In this context, it may be recommended to policy makers to conduct needs analyses in line with the opinions of school administrators and to give them autonomy to participate in the trainings they want to receive or feel incomplete. In addition, the school administrators stated that the people who gave the trainings were not competent in their field or did not have information about their own problems. At this point, it should be noted that the people who will give the trainings are given by people who know the field, who have developed communication, cooperation, management and leadership skills, and who are experts in the field.