


Yük. Lisans. Öğr.

 **Nurcan BATIBAY**

Dicle Üniversitesi
Graduate Student(Degree), Dicle
University
batibaynurcan@gmail.com

Ünvan

 **İsmet KAYA**

Dicle Üniversitesi
Dr. Lecturer, Dicle University
ismetkaya@dicle.edu.tr

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ GELİŞİME VE SÜREKLİ ÖĞRENMEYE AÇIK OLMALARINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

A QUALITATIVE RESEARCH ON SCHOOL
ADMINISTRATORS' OPENNESS TO
PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND
CONTINUING LEARNING

ARTICLE INFORMATION MAKALE BİLGİSİ

Research Article | **Article Type** Makale Türü | Araştırma Makalesi

31.03.2025 | **Date Received** Geliş Tarihi | 31.03.2025

29.06.2025 | **Date Accepted** Kabul Tarihi | 29.06.2025

Ethical Statement | Ethical rules were followed during the preparation of this study

Etik Beyanı | Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde etik ilkelere uyulmuştur

Yes - Turnitin - intihal.net | **Plagiarism Checks**

Benzerlik Taraması | Yapıldı - Turnitin - intihal.net

No conflict of interest declared | **Conflicts of Interest**

Çıkar Çatışması | Çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

No funds, grants, or other support was received | **Funding**

Finansman | Fon, hibe veya başka bir destek alınmamıştır.



[CC BY NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/) | **License**

Lisans | [CC BY NC 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



Author Contributions | The authors contributed equally to the work.

Yazar Katkıları | Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkıda bulunmuştur.

Ethics Committee Approval | Taken by the Dicle University Rectorate Social and Human Sciences Ethics Committee with the decision dated 10.03.2025 and numbered 885969.

Etik Kurul Onayı | Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul'undan 10.03.2025 tarih ve 885969 sayılı karar ile alınmıştır.

Atıf Citation

Batıbay, N., & Kaya, İ. (2025). Okul yöneticilerinin mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye açık olmalarına ilişkin nitel bir araştırma. *Cihanşumul Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(10), 202-223.

OKUL YÖNETİCİLERİNİN MESLEKİ GELİŞİME VE SÜREKLİ ÖĞRENMEYE AÇIK OLMALARINA İLİŞKİN NİTEL BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye açık olma durumlarını nitel bakış açısıyla incelemektir. Araştırma, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerine yönelik algılarını, sürekli öğrenmeye olan tutumlarını, bu alanlardaki farklılıklarını anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseni kullanılmış ve yarı yapılandırılmış görüşme tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmanın evrenini 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerinin kamu okullarında görev yapan okul yöneticileri oluştururken, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle seçilen katılımcılar örneklemini oluşturmuştur. Örneklem 2 si kadın 22 si erkek 24 okul yöneticisinden oluşmaktadır. Görüşmelerden elde edilen veriler, tematik analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Veriler, yazıya döküldükten sonra kodlanmış, temalar belirlenmiş ve bu temalar katılımcı ifadeleriyle desteklenerek yorumlanmıştır. Çalışma, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler sunarak hem eğitim hem de uygulamaya yönelik çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Veriler 5 kategoride toplanmış, değerlendirilmiştir. Çalışmada, "Mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik tutum ve algılar", "Eğitimde yeniliklerin takibi ve uygulama yöntemleri", "Mesleki gelişim programlarının etkileri ve faydaları", "Karşılaşılan zorluklar", "Mesleki gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için öneriler" olarak 5 ana tema elde edilmiştir. Elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye açık olduklarını, gerekliliklerinin farkında olduklarını ancak bu süreçte çeşitli engellerle karşılaştıklarını ortaya koymuştur.

Anahtar Kelimeler: Öğrenme, Yönetici, Mesleki Gelişim.

A QUALITATIVE RESEARCH ON SCHOOL ADMINISTRATORS' OPENNESS TO PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND CONTINUING LEARNING

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the openness of school administrators to professional development and continuous learning from a qualitative perspective. Research aims to understand the perceptions of school administrators regarding their professional development, their attitudes towards continuous learning, and their differences in these areas. In the research, phenomenology design, one of the qualitative research methods, was used and data were collected with semi-structured interview technique. While the universe of the research consisted of school administrators working in public schools in the central districts of Diyarbakır province in the 2024-2025 academic year, the sample consisted of participants selected with the maximum variation sampling method. The sample consists of 24 school administrators, 2 female and 22 male. Data obtained from the interviews were analyzed using thematic analysis method. After data was transcribed, it was coded, themes were determined, and these themes were interpreted by supporting them with participant statements. We provide suggestions for study, school options and professional development options, and enable the development of solutions for both education and practice. Data were collected and evaluated in 5 categories. In the study, 5 main themes were obtained: "Attitudes and perceptions towards professional development and continuous learning", "Following up innovations in education and implementation methods", "Effects and benefits of professional development programs", "Difficulties encountered", "Suggestions for improving professional development activities". Findings reveal that school administrators are open to professional development and continuous learning, are aware of the requirements of this, but encounter various obstacles in this process.

Keywords: Learning, Management, Professional Development.

1. GİRİŞ

Mesleki gelişim, bireylerin meslek hayatları boyunca sahip oldukları bilgi, beceri ve tutumları sürekli olarak güncellemeleri ve derinleştirmeleri süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç sadece bireysel çabaya dayalı değil; kurumsal yapıların, eğitim politikalarının ve toplumsal beklentilerin etkisiyle biçimlenen çok boyutlu bir yapıdır. Özellikle eğitim alanında mesleki gelişim, öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin değişen pedagojik yaklaşımlara, teknolojilere ve eğitim programlarına uyum sağlamaları açısından vazgeçilmezdir (Gedik UZEM, 2024). Eğitim kurumlarında mesleki gelişim faaliyetleri, yalnızca bireyin kendi bilgi düzeyini artırmasına hizmet etmez; aynı zamanda okulun genel öğrenme kültürünü de şekillendirir. Nitekim Fullan (2014), okul liderlerinin mesleki gelişimini, eğitimde değişim yönetiminin temel taşı olarak tanımlar. Eğitim sisteminde yaşanan hızlı dönüşüm; öğretim programlarının güncellenmesi, dijital araçların yaygınlaşması ve öğrenci profillerinin çeşitlenmesi gibi faktörler nedeniyle, okul yöneticilerinin sürekli olarak kendilerini yenilemeleri gerektiğini doğurmaktadır. Bu durum, yöneticilerin yalnızca yönetsel işlevleri yerine getirmesi değil, aynı zamanda öğretim liderliği, değişim yönetimi ve öğretmen rehberliği gibi rolleri de üstlenmelerini gerekli kılmaktadır (Bozkurt, 2023; Day & Leithwood, 2007). Mesleki gelişim, genellikle eğitim seminerleri, atölye çalışmaları, hizmet içi eğitimler, sertifika programları ve işbaşı öğrenme gibi farklı yöntemlerle desteklenmektedir. Bümen ve arkadaşlarına göre (2012), öğretmenlerin ve eğitim yöneticilerinin gelişimi yalnızca formal ortamlarda değil, meslektaş etkileşimi ve deneyim paylaşımı gibi informal süreçler aracılığıyla da sağlanabilir. Bu bağlamda, mesleki gelişim bireysel bir sorumluluk olduğu kadar kurumsal bir görev olarak da değerlendirilmektedir. Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı (MEB, 2010), mesleki gelişimi öğretmen ve yöneticilerin bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeye yönelik her türlü etkinliği kapsayan bir süreç olarak tanımlamaktadır.

Sürekli öğrenme ise mesleki gelişimin ayrılmaz bir parçasıdır. Sürekli öğrenme, bireyin yaşam boyu öğrenme anlayışını benimseyerek her koşulda yeni bilgiye ulaşma ve kendini geliştirme çabası olarak ifade edilir (Demirel, 2007). Bu yaklaşım, bireylerin sadece formal eğitim sürecinde değil; meslek hayatı boyunca karşılaştıkları deneyimler, problemler ve gelişmeler üzerinden de öğrenmelerini sürdürebilmelerini esas alır. Güven’e (2014) göre sürekli öğrenme, informal ve non-formal yollarla desteklenen bir yaşam biçimidir. Özellikle bilgi teknolojilerinin ve dijital öğrenme araçlarının gelişimi, bireylerin zamandan ve mekândan bağımsız şekilde öğrenme süreçlerine katılmalarına olanak tanımaktadır (Uzunboylu & Hürsen, 2011). Bireyin öğrenmeye açık olması, içsel motivasyon, merak, öz-düzenleme becerileri ve eleştirel düşünme gibi temel bireysel özelliklerle ilişkilidir (Yılmaz, 2019). Ancak bu sürecin etkili bir şekilde yürütülebilmesi, bireysel çabaların ötesinde, kurumsal destek ve yapıların da sürece katkı sunmasına bağlıdır. Senge’nin (1990) “öğrenen organizasyon” modeli, kurumların sürekli öğrenmeyi nasıl teşvik edebileceğine dair önemli bir çerçeve sunar. Bu modele göre, kurumlar bireylerin gelişimine uygun ortam ve fırsatlar sundukça, bireysel öğrenme kurumsal öğrenmeye dönüşebilir.

Günümüzde okul yöneticilerinden beklenen rol değişmiş, geleneksel yönetsel görevlerin ötesinde; öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleyen, öğrenen okul kültürünü inşa eden, yenilikçi ve lider özellikler sergileyen figürler olmaları istenmiştir (Aydın, 2017). Kasalak (2020), yöneticilerin mesleki gelişime yönelik tutumlarının, okulun kurumsal performansına doğrudan yansıdığını vurgulamaktadır. Bozkurt (2023), okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinin; liderlik becerilerini, öğretimsel rehberlik rollerini ve değişim yönetimi

kapasitelerini geliştirdiğini, ancak bu sürecin çoğu zaman zaman yetersizliği ve içerik uygunluğu gibi nedenlerle kesintiye uğradığını ortaya koymuştur. Ancak mesleki gelişim ve sürekli öğrenme süreçleri her zaman ideal koşullarda yürütülememektedir. Yoğun iş yükü, zaman yetersizliği, içeriklerin yöneticilere uygun olmaması, yeterli kaynak ve destek sunulmaması gibi birçok etken bu süreçlerin etkisini sınırlandırmaktadır (Uzunboylu & Hürsen, 2011). Ayrıca bazı yöneticiler, sahip oldukları deneyimin yeterli olduğunu düşünerek yeni gelişmelere kapalı kalabilmekte ya da değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Bu da mesleki gelişimin yalnızca bireysel inisiyatifle değil; sistemli, ihtiyaç temelli ve yöneticilere özgü biçimde planlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik tutumlarının, sürece ilişkin motivasyon kaynaklarının ve karşılaştıkları engellerin anlaşılması önem arz etmektedir. Nitekim yöneticilerin bu konudaki yaklaşımları, yalnızca kendi gelişimlerini değil; öğretmenlerin mesleki gelişimini destekleme becerilerini ve okulun genel öğrenme atmosferini de etkilemektedir. Mesleki gelişime açık yöneticiler, öğretmenlere ve öğrencilere rol model olmakta; böylece okul genelinde bir öğrenme kültürünün oluşmasına katkı sunmaktadır.

Bu çalışma, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye ilişkin tutumlarını, karşılaştıkları zorlukları ve motivasyon kaynaklarını nitel araştırma yöntemleriyle ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırmadan elde edilecek veriler, hizmet içi eğitimlerin planlanmasında, okul yöneticilerine yönelik destek mekanizmalarının oluşturulmasında ve eğitim politikalarının geliştirilmesinde kullanılabilir önerilere zemin oluşturacaktır. Ayrıca, bu çalışma Diyarbakır ili merkez ilçelerinde görev yapan kamu okulu yöneticileriyle sınırlı olup, elde edilen bulgular ilgili bağlamda değerlendirilmiştir.

2.YÖNTEM

2.1.Araştırmanın Modeli

Bu çalışmada, okul yöneticilerinin mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye olan açık olma durumlarını incelemek amacı ile araştırma desenlerinden fenomenoloji (olgu bilim) deseni kullanılmıştır. Fenomenoloji, katılımcıların yaşadığı deneyimleri, bu deneyimlerin anlamlarını ve bu anlamların nasıl oluştuğunu derinlemesine anlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Fenomenoloji, "Birey ve onun bilinçli deneyimleriyle başlayan ve daha önceden var olan kabuller, ön yargılar ve felsefi dogmalardan kaçınmaya çalışan bir yöntemdir. Fenomenoloji olayları (görünüşleri) toplumsal aktörler tarafından 'doğrudan doğruya' algılandığı şekilde inceler" (The Encyclopedia of Sociology, Akt. Yalçın, 2022). Araştırmanın odak noktası, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye ilişkin öznel deneyimlerini, bu deneyimlerin bireysel ve mesleki yaşantılarında nasıl şekillendiğini ve yöneticilerin bu süreçlere nasıl anlamlar yüklediklerini anlamaktır. Bu nedenle, fenomenoloji deseni, çalışmanın amacına en uygun yöntem olarak belirlenmiştir.

Diğer nitel araştırma desenleriyle kıyaslandığında, örneğin durum çalışması belirli bir kurum, olay veya uygulama bağlamında derinlemesine inceleme sağlar; ancak bu çalışmada amaç, belli bir okul ya da olaydan ziyade, okul yöneticilerinin farklı kurumsal yapılarda yaşadıkları ortak deneyimleri ortaya koymaktır. Etnografi ise daha çok kültürel grupların yaşam biçimlerini uzun süreli katılımı ile analiz etmeye dayanır. Oysa bu çalışmada amaç, okul yöneticilerinin bir mesleki öğrenme olgusuna yönelik öznel anlam dünyalarını çözümlenektir. Bu yönüyle fenomenoloji, hem bireysel farkları hem ortak temaları analiz etmeye elverişli yapısı sayesinde, araştırma amacına diğer yöntemlerden daha uygun düşmektedir. Araştırmanın amacı

doğrultusunda farklı okul türlerinde görev yapan okul yöneticileri ile görüşmeler yapılmış ve elde edilen veriler olgu bilim deseni kullanılarak analiz edilmiştir. Bu nedenle araştırmada betimsel tarama modellerinden fenomenoloji yöntemi tercih edilmiştir.

2.2.Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evreni, 2024-2025 eğitim-öğretim yılında Diyarbakır ili merkez ilçelerinde (Sur, Bağlar, Yenişehir, Kayapınar) bulunan kamu okullarının farklı kademelerinde görev yapan okul yöneticilerinden oluşturmaktadır. Belirlenen ilçeler farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip okullardan oluşmaktadır. Bu da yöneticilerin mesleki gelişim ve sürekli öğrenme süreçlerindeki deneyimlerinin çeşitliliğini inceleme bakımından önemli bir avantaj sağlamaktadır. Araştırmadaki katılımcılar maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile seçilmiştir. Bu örneklem yönteminde her bir örneklem evreni değil kendini temsil etmektedir (Baştürk,2013).Böylelikle merkez ilçelerdeki yöneticilerin farklı özelliklerini temsil eden bir grup oluşturularak araştırma konusuna ilişkin farklı görüşlerin kapsamlı bir şekilde ele alınması amaçlanmıştır. Araştırma 2'si kadın, 22'si erkek yöneticiden oluşmaktadır. Her bir okul yöneticisi ile ayrı ayrı görüşme yapılmıştır.

2.3. Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada veri toplama sürecinde nitel araştırma yöntemine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, araştırmacıya belirli bir çerçevede sorular sorma imkânı tanırken, katılımcılara da özgürce kendi görüş ve deneyimlerini ifade etme fırsatı sunar. Bu yöntem, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenme süreçlerine dair derinlemesine bilgi edinmek için uygun bir veri toplama aracı olarak seçilmiştir. Görüşme soruları, araştırma amacına uygun olarak geliştirilmiş ve uzman görüşleri alınarak son hali verilmiştir. Sorular, yöneticilerin mesleki gelişime katılımları, sürekli öğrenmeye dair tutumları ve bu süreçlerde karşılaştıkları zorluklar gibi konuları kapsamaktadır. Görüşmeler, katılımcıların mahremiyetine özen gösterilerek, onların rahat bir ortamda kendilerini ifade edebilmeleri amacıyla önceden belirlenen yer ve zamanlarda gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında elde edilen veriler, ses kaydı alınarak kayıt altına alınmış ve daha sonra yazıya dökülmüştür. Katılımcıların kimlik bilgilerinin gizliliği sağlanmış ve etik kurallar çerçevesinde gerekli önlemler alınmıştır. Bu teknik, çalışmanın kapsamına uygun olarak detaylı ve zengin veri sağlanmasına olanak sağlamıştır.

2.4. Verilerin Toplanma Süreci

Verilerin toplanması sürecinde, öncelikle araştırma ile ilgili etik kuralların yerine getirilmesi amacıyla etik kurul onayı alınmıştır. Daha sonra araştırmanın yürütülebilmesi ve gerekli verilerin toplanabilmesi için Diyarbakır İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile resmi görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan bu görüşme sonucunda, araştırmanın uygulanmasında herhangi bir sakınca olmadığı ve veri toplama sürecine izin verildiği sözlü olarak ifade edilmiştir. Bu süreç, çalışmanın yasal ve etik kurallar çerçevesinde yürütülmesini sağlamıştır. Bu aşamada farklı okul kademelerinde görevli 24 okul yöneticisi ile görüşme gerçekleştirildi. Görüşmeler yapılmadan önce veri toplama araçları hazırlanmış, görüşmenin yapılacağı okul yöneticileri ile görüşmenin yeri ve zamanı belirlenmiştir. Toplanan verilerin gizliliği ile ilgili katılımcılar bilgilendirilmiştir. Veriler yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular aracılığıyla elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorular:

1.Bir okul yöneticisi olarak mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye karşı bakış açınızı birkaç cümleyle açıklayabilir misiniz?

- 2.Eğitimde yenilikleri takip etmek için kullandığınız yöntemler nelerdir?
- 3.Katıldığınız mesleki gelişim programlarının en faydalı yanları nelerdir?
- 4.Mesleki gelişim ve öğrenme süreçlerinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?
- 5.Mesleki gelişim faaliyetlerinin daha etkili olması için neler önerirsiniz?

Verilerin daha sonra incelenip, analizinin yapılması için ses kayıt cihazı kullanılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen verilerin analizi, nitel araştırma yöntemlerine uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama süreci öncesi Dicle Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 10.03.2025 tarih ve 885969 sayılı karar ile etik kurul onayı alınmıştır. Görüşmeler sırasında toplanan ses kayıtları, öncelikle yazıya dökülmüş ve ham veri metinleri oluşturulmuştur. Daha sonra, bu metinler tematik analiz yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Tematik analiz, verilerde yer alan anlamlı ifadeleri ve tekrarlayan desenleri ortaya çıkarmak için etkili bir yöntemdir. Görüşme metinleri dikkatlice okunmuş ve katılımcıların ifadelerinde yer alan önemli kavramlar ve ifadeler kodlanmıştır. Kodlama sürecinde, araştırmanın amacıyla doğrudan ilişkili olan temalara odaklanılmıştır. Kodlar arasında anlamlı ilişkiler aranarak temalar oluşturulmuştur. Bu temalar okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenme ile ilgili algılarını, deneyimlerini ve karşılaştıkları zorlukları kapsamıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel bilgileri saklı tutulmuş olup kodlama kullanılmıştır. Okul yöneticileri ile yapılan görüşmelerde katılımcı yanıtları her bir katılımcı için sırasıyla Y1, Y2, Y3 şeklinde etiketleme yapılmıştır.

3.BULGULAR

Araştırmanın alt problemleri göz önünde bulundurularak okul yöneticileri ile yarı-yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşan ana ve alt temalara ilişkin bulgular paylaşılmıştır. Bulgular sunulurken alt problemlere göre ayrı başlıklar ve tablolar halinde gösterilmiştir. Katılımcıların verdiği cevaplara dayanan veri analizi sonucu 5 ana tema ortaya çıkmıştır. Bunlar:

1. Mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik tutum ve algılar
2. Eğitimde yeniliklerin takibi ve uygulama yöntemleri
3. Mesleki gelişim programlarının etkileri ve faydaları
4. Karşılaşılan zorluklar
5. Mesleki gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için öneriler

3.1.Mesleki Gelişim ve Sürekli Öğrenmeye Yönelik Tutum ve Algılar

Bu ana tema altında okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeyi nasıl algıladıkları ve buna yönelik tutumlarını betimlemeyi sağlayacaktır. Yapılan görüşmelerden elde edilen verilere dayanarak ana tema; çağın gereklerine uyum, mesleki ve kişisel sorumluluk, hayat boyu öğrenme anlayışı, eğitim faaliyetlerine önemi olmak üzere 4 alt tema olarak ele alınmıştır. Mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik tutum ve algılar temasına ait bulgular tablo halinde sunulmuştur.

Tablo 1. Mesleki Gelişim ve Sürekli Öğrenmeye Yönelik Tutum ve Algılar

ALT TEMALAR	KODLAR	FREKANS
Çağın Gereklerine Uyum	Teknolojik değişimlere ayak uydurma (Y3, Y5, Y8, Y18, Y23)	5
	Eğitim sistemindeki yeniliklere adaptasyon (Y5, Y8, Y18, Y19, Y22)	5
	Güncel müfredatın takip edilmesi (Y9, Y13)	2
	Eğitimde modern yöntemlerin kullanımı (Y1, Y3, Y20)	3
	Teknolojiyle değişen insan ilişkileri (Y6)	1
	Teknolojik araçlara uyum sağlama (Y3, Y8)	2
Mesleki ve Kişisel Sorumluluk	Değişen toplum ve kültürlerle adaptasyon (Y6, Y11)	2
	Sürekli kendini geliştirme ihtiyacı (Y4, Y7, Y12, Y13, Y20)	5
	Meslek etiği ve sorumluluk bilinci (Y5, Y6)	2
	Mesleki bilgi ve becerilerin artırılması (Y5, Y7, Y19)	3
	Yönetim becerilerinin güçlendirilmesi (Y7, Y22)	2
	Yöneticilere yönelik eğitimlerin sınırlılığı (Y2, Y15)	2
Hayat Boyu Öğrenme Anlayışı	Yöneticilerin gelişim ihtiyacı ve sorumlulukları (Y14, Y19)	2
	Yöneticilerin sürekli eğitimlere katılımı (Y16, Y17)	2
	Öğrenmenin sınırsız ve sürekliliği (Y11, Y14, Y16, Y24)	4
	Farklı ortamlarda öğrenmenin gerekliliği (Y21)	1
Eğitim Faaliyetlerinin Önemi	Sürekli öğrenme ile bireysel katkı sağlama (Y4, Y6, Y22)	3
	Hizmet içi eğitimlerin katkıları ve eksiklikleri (Y15)	1
	Seminer ve diğer eğitimlerin faydaları (Y7, Y16)	2
	Eğitimlerin bireysel ve kurumsal başarıya etkisi (Y7, Y19)	2

Tablo1’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye karşı tutum ve algıları; çağın gereklerine uyum, mesleki ve kişisel sorumluluk, hayat boyu öğrenme anlayışı, eğitim faaliyetlerinin önemi olmak üzere 4 alt temadan oluşmuştur. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeyle ilgili görüşlerinden birebir aktarılan bazı örnekler aşağıda sunulmuştur:

“Yani öğretmenlik mesleği, eğitim fazlasıyla interaktif bir iş. O yüzden sürekli bir gelişim isteyen, çocukların yani şöyle söyleyeyim jenerasyonlar değiştikçe öğrencilerin yapısı her türlü fiziksel yapısına kadar değişiyor buna göre de tabii ki daha modern eğitim yöntemlerinin gelişmesi gerekiyor bunları da takip etmek her öğretmenin mesleki bir ödevidir aslında. Kesinlikle çağın

gerekliliklerine, öğrencilerin durumuna ve hatta bu çalıştığınız yerin durumuna bile uyum sağlamanız son derece önemlidir.” (Y1)

“Seçtiğimiz meslek ürünü insan olan bir meslek grubudur. Dolayısıyla hata oranının en az olması gereken hassas bir meslektir. Bu da hem kişisel hem de mesleki sorumluluğumuzun çok fazla olması gerekliliğinin en önemli nedenidir. Gerek teknolojide yaşanan hızlı gelişmeler-ilerlemeler, gerek eğitim alanında yaşanan değişimler-yenilikler sürekli bir mesleki gelişim ve öğrenme ihtiyacı doğurmaktadır. Çağın gereklilikleri, yenilenen dünya düzeni, sürekli gelişim-yenilik içerisinde olan eğitim sistemi beraberinde yenilenme sürekli öğrenmeyi getirmektedir. Mesleki gelişim ve sürekli öğrenme etkinlikleri alanımızda yaşanan gelişmeleri yakından takip etmemize yardımcı olurken aynı zamanda aktif olmamızı, yeni nesli daha iyi anlamamızı sağlama noktasında da destek sunmaktadır.” (Y5)

“Mesleki bilgi beceri ve yeteneklerini sürekli olarak geliştirerek alanında daha başarılı olmayı sağlayan bir süreçtir. Sadece okul yöneticisi olarak değil insan olarak sürekli kendimizi yenilememiz geliştirmemiz gerekecek. Artık değişen dünya koşulları insanı sürekli öğrenmeye gelişmeye geliştirmeye muhtaç kılıyor. Okul yöneticisinden ziyade insan olarak düşündüğümüzde baba-anne olarak çocuklarımızı şimdiki devre göre değil gelecek devre göre yetiştirmeli ancak bu şekilde onların hayatlarına katkıda bulunabiliriz.” (Y4)

3.2.Eğitimde Yeniliklerin Takibi ve Uygulama Yöntemleri

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitimde yenilikleri takip etmek için kullandığınız yöntemler nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problem çerçevesinde okul yöneticilerinin verdiği yanıtlardan hareketle elde edilen bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Eğitimde Yeniliklerin Takibi ve Uygulama Yöntemleri

ALT TEMALAR	KODLAR	FREKANS
Kişisel Araştırma ve Teknolojik Gelişmeleri Takip	Sosyal medya kullanımı (Y1, Y2, Y4, Y7, Y15, Y16, Y20, Y24)	8
	Eğitim platformları (EBA, ÖBA, Cibiko vb.) (Y3, Y5, Y8, Y17, Y19, Y21)	6
	Web siteleri ve bloglar (Y1, Y8, Y9, Y10, Y11, Y22)	6
	Dijital dergiler, makaleler ve çevrimiçi yayınlar (Y5, Y9, Y11, Y16)	4
	Eğitimle ilgili kitap ve yayınlar (Y11, Y13, Y16)	3
	Bilimsel makaleler ve araştırmalar (Y9, Y13, Y16)	3
	İnternette bireysel araştırmalar (Y10, Y11, Y22)	3
	Teknolojik yeniliklerin izlenmesi (Y5, Y13, Y23)	3
	Dijital ölçme araçları gibi yeni teknolojilerin öğrenilmesi (Y3, Y23)	2
Resmi Kaynaklar ve Meslektaş İşbirliği	Milli Eğitim Bakanlığı kaynakları ve duyurular (Y4, Y5, Y6, Y13, Y21)	5
	Resmi yazışmalar ve yönetmelik takibi (Y1, Y13, Y18, Y20)	4
	Bakanlık seminerleri ve projeleri (Y6, Y14, Y15, Y20)	4
	Meslektaşlar arası bilgi paylaşımı (Y5, Y8, Y7)	3
Paydaş gruplar ve mesleki ağlar (Y5, Y19)	2	

Hizmet İçi Eğitim ve Seminerler	Yüz yüze ve uzaktan hizmet içi eğitim (Y3, Y12, Y14, Y22, Y23)	5
	Konferanslar ve çalıştaylar (Y6, Y8, Y14)	3
	Mesleki gelişim kursları (Y13)	1

Bu alt problem ile okul yöneticilerinin eğitimde yenilikleri, gelişmeleri nasıl takip ettiklerini anlamak amaçlanmaktadır. Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler incelendiğinde okul yöneticilerinin eğitimde yenilikleri takip etmek için kullandıkları yöntemler; kişisel araştırmalar ve teknolojik gelişmeleri takip, resmi kaynaklar ve meslektaşlarla işbirliği, hizmet içi eğitim ve seminerler olmak üzere 3 alt tema olarak şekillenmiştir.

Bu kategoride öne çıkan görüşlere ilişkin öğretmenlerin kendi ifadelerinden birkaçı şu şekilde aktarılabilir:

“Eğitimde yenilikleri takip etmek için aslında kullandığımız yöntemler sosyal medyadan yararlanıyoruz. Milli Eğitim Bakanlığının yaptığı duyurulardan yararlanıyoruz. Öğretmen Akademisi Vakfının duyurularından yararlanıyoruz. Bu tür süreçlerden yararlanarak yenilikleri takip ediyoruz.” (Y4)

“Sosyal medya, eğitim siteleri ve eğitimle ilgili alanında yetkin olan kişileri takip ediyorum. Eğitim dergileri, eğitim makalelerini takip etmekteyim.” (Y16)

“Genel olarak web siteleri, eğitim alanında açılan bloglar, gruplar, konferans-seminer tarzı eğitimler, MEB in düzenlediği hizmet içi eğitimler ve en önemlisi meslektaş arası bilgi paylaşımı” (Y8)

“Açıkçası eğitim alanındaki yenilikleri takip etmek için böyle özellikle yaptığım bir durum yok. Bu bendeki bir eksiklik olabilir ama şunu söyleyebilirim: ben sosyal medya organlarını, farklı internet sitelerini, bu amaçla kurulmuş özellikle haberlerini bu yönde yapmaya çalışan farklı internet siteleri var bilinen onlar üzerinde takip etmeye çalışıyoruz. İdareci olduğumuz için de ister istemez resmi yazışmalar gerekli yönetmelik değişikliği falan geliyor; onları inceliyoruz yani genel olarak eksiklerimiz bu şekilde kapattığımızı söyleyebiliriz.” (Y1)

3.3. Mesleki Gelişim Programlarının Etkileri ve Faydaları

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Katıldığınız mesleki gelişim programlarının en faydalı yanları nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problem çerçevesinde okul yöneticilerinin verdiği yanıtlardan hareketle elde edilen bulgular Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Mesleki Gelişim Programlarının Etkileri ve Faydaları

ALT TEMALAR	KODLAR	FREKANS
Mesleki ve Kişisel Gelişim	Yeni bilgi ve beceriler kazanma (Y10, Y13, Y16, Y22)	4
	Mesleki yeterlilik ve uzmanlaşma (Y4, Y15, Y20, Y22)	4
	Unutulan bilgilerin hatırlanması (Y13)	1
	Mesleki açıdan kendini yenileme ve geliştirme (Y4, Y18, Y20)	3
	Meslek hayatında yenilenme ve motivasyon (Y1, Y5, Y24)	3
	Olaylara farklı açılardan bakma (Y1, Y11, Y14, Y24)	4
	Yeni bakış açıları kazandırması (Y1, Y11, Y14)	3
	Kurumsal körlüğün önlenmesi (Y11)	1

	Sosyal öğrenmenin gerçekleşmesi (Y11)	1
Yenilik ve Güncel Bilgi Takibi	Yenilikleri takip etme ve uygulama (Y2, Y3, Y8, Y10, Y12, Y18, Y19, Y23)	8
	Çağa ayak uydurma (Y3, Y20)	2
	Güncellenen bilgilerin öğrenilmesi (Y9, Y10, Y12, Y13, Y23)	5
Meslektaşlarla İşbirliği ve Bilgi Paylaşımı	Meslektaşlarla tanışma ve sosyalleşme (Y5, Y8, Y21)	3
	Bilgi paylaşımı ve mesleki dayanışma (Y5, Y8, Y21)	3
	Farklı şehir ve okullardaki uygulamaların görülmesi (Y5, Y6, Y17)	3
Uygulama ve Verimlilik	Edinilen bilgilerin sahada uygulama kolaylığı sağlanması (Y6, Y16, Y18)	3
	Eğitim-öğretimde verimlilik ve kalıcılık sağlama (Y18, Y23)	2
	Sorunların çözümüne yönelik bilgi edinme (Y7)	1
	Zamandan tasarruf ve iş verimliliği (Y18)	1
Çeşitli Deneyim ve Fırsatlar	Farklı ortamlarda yeni deneyimler edinme (Y1, Y5)	2
	Yeni yerler görme, farklı atmosferlerde bulunma (Y1, Y5, Y8)	3
	Kendini özel hissetme ve motivasyon artışı (Y1, Y5)	2

Mesleki gelişim programlarının etkileri ve faydaları temasına ilişkin kategori ve alt kategoriler Tablo 3'te verilmiştir. Bu temaya ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin mesleki gelişim programlarını, “ mesleki ve kişisel gelişim, yenilik ve güncel bilgi takibi, uygulama ve verimlilik, çeşitli deneyim ve fırsatlar” olmak üzere 5 kategoride ele aldıkları görülmektedir.

Bu temada öne çıkan görüşlere ilişkin öğretmenlerin kendi ifadelerinden birkaçı şu şekilde aktarılabilir:

“En faydalı yanı programın içerdiği konu anlamında birinci ağızdan bilgi edinme imkânı sağlamasıdır. Ayrıca farklı şehirlerde aynı işi yaptığımız meslektaşlarımızla bir araya geliyoruz, tanışıyoruz. Böylelikle hem bilgi paylaşımı yapıyoruz hem de sahada yaşadığımız olumlu-olumsuz durumları birbirimizle paylaşıyor, farkı fikirler almış oluyoruz. Mesleki anlamda bir tazelenme-yenilenme yaşarken; farklı bir ortam farklı bir atmosfer, yeni yerler görme, yeni insanlar tanıma fırsatı sunması da bir nevi deşarj olmamızı sağlıyor. Bence en faydalı yönleri bunlar.” (Y5)

“Yenilikleri takip etme fırsatı tanıyor. Eğitim alanındaki gelişmeleri yakından takip etmemizi sağlıyor. Aynı zamanda farklı şehirlerde, farklı koşullara sahip okullarda çalışan meslektaşlarımızla bir araya gelip tanışma, bilgi alışverişi, yeni yerler görme.” (Y8)

“Kurumsal körlüğü engellemesi, yeni bakış açıları kazandırması, sosyal öğrenmenin gerçekleşmesi, eğitimde eşgüdümün sağlanması.” (Y11)

“Yenilikleri takip etmek konusunda yardımcı olmuştur. Mesleki açıdan yaptığımız işin daha verimli ve kalıcı olmasını sağlamaktadır. Zamandan tasarruf ve verim elde etmede daha başarı sağlamış oluyoruz.” (Y18)

“En faydalı yanları sürekli karşılaştığımız sorunlar var okullarda. Bu seminerde edindiğimiz bilgileri bir anlamda okulda karşılaştığımız sorunların çözümüne dayalı bilgiler öğreniyoruz ve orada hangi noktada eksiklerimiz olduğunu fark ediyoruz. Yeni ve güncel bilgiler öğreniyoruz.” (Y7)

2.4. Karşılaşılan Zorluklar

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Mesleki gelişim ve öğrenme süreçlerinde karşılaştığınız en büyük zorluklar nelerdir?” şeklindedir. Bu alt problem çerçevesinde okul yöneticilerinin verdiği yanıtlardan hareketle elde edilen bulgular Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Karşılaşılan Zorluklar

ALT TEMALAR	KODLAR	FREKANS
İş Yükü ve Zaman Yönetimi	Yoğun iş yükü ve zamansızlık (Y1, Y2, Y4, Y5, Y7, Y8, Y12, Y14, Y15)	9
	Çalışma saatlerinin uzun olması (Y12)	1
	Kişisel ve mesleki gelişime zaman ayıramama (Y1, Y2, Y4, Y5)	4
	Mesleki gelişim etkinliklerinin eğitim-öğretim dönemine denk gelmesi (Y8)	1
	Hayatın diğer alanlarının iş yüküne etkisi (Y4)	1
	Hizmet içi eğitimlere katılımda izin zorlukları (Y5, Y7, Y22)	3
	İstek dışı ve zorunlu eğitimlere katılım (Y9)	1
	Eğitilmelere başvuruların reddedilmesi (Y7)	1
	Eğitimlerin kısa süreli olması (Y23)	1
	Eğitimlerdeki kontenjan sınırlamaları (Y11)	1
Mesleki ve Yönetimsel Sorunlar	Yönetimsel sorunlar ve olumsuz yaklaşımlar (Y5, Y7, Y22)	3
	Eğitmenlerin yeterli donanıma sahip olmaması (Y14)	1
	Mesleki gelişim süreçlerinin kısıtlı olması (Y11)	1
	Öğretmen ve yöneticilerin öğrenmeye açık olmaması (Y16)	1
	Disiplin sorunlarının artışı ve veli akışı (Y2)	1
	Eğitimlerin zamansız planlanması (Y9)	1
	Eğitimlerin içeriğinin yetersiz olması (Y14)	1
	Yeni bilgilerin uygulamaya entegrasyonunda zorluk (Y3, Y19, Y20)	3
	Eğitimde materyallere ulaşım sıkıntısı (Y20, Y21)	2
	Fiziksel koşulların yetersizliği (Y3, Y5, Y13, Y15)	4
Okulun Fiziki ve Teknik Koşulları	Okul personeli eksikliği (Y15)	1
	Teknolojiye erişim eksikliği ve altyapı sorunları (Y3, Y10, Y19, Y20)	4
	Dezavantajlı bölgelerde uygulama zorlukları (Y16, Y20)	2
	Ailelerin sosyoekonomik durumu (Y3, Y16)	2
	Çalışma ortamının uygun olmaması (Y13)	1
	Ulaşım zorlukları (Y22)	1
	Çevrenin değişime direnç göstermesi (Y6)	1
İnsanların anlayışsızlığı (Y24)	1	

Karşılaşılan zorluklar temasına ilişkin kategori ve alt kategoriler Tablo 4’te verilmiştir. Bu temaya ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenme süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları, “ iş yükü ve zaman yönetimi, mesleki ve yönetsel sorunlar, okulun fiziki ve teknik koşulları” olmak üzere 3 kategoride ele aldıkları görülmektedir.

Bu ana temada öne çıkan görüşlere ilişkin öğretmenlerin kendi ifadelerinden birkaçı şu şekilde aktarılabilir:

“Aslında şöyle söyleyebilirim, bir okul yöneticisi olarak şu şöyle bir eleştirim olabilir belki: Çok fazla şeyle meşgul oluyorsun. Yani çok fazla bilmemiz gereken şey var. Bu yüzden mesleki gelişime ayıracak zaman noktasında sıkıntısı yaşıyoruz. Okullarda iş yükümüz çok fazla Bu yüzden bazen öğrencilerin kişisel durumlarıyla ilgili çok az şeye değebiliyoruz. Ne bileyim atıyorum çalıştığımız okulda taşımayla ilgili bir şey var. Taşıma ihalesinin her şeyle ilgilenmek durumunda kalan yine biz oluyoruz okul idarecileri olarak. Ama mesela bir öğrencinin rehberlik ve psikolojik danışma ihtiyaçları konusunda yeterince bilgi sahibi miyiz? Bence hayır. Ama özellikle bu noktada öğrencilerin kişisel durumlarına, psikolojik durumlarına daha fazla eğilebileceğimiz bir ortamın oluşması sanki bizlere daha iyi olacak. Daha fazla öğrenciye yönelik şeylerin olması sanki biz okul idarecilerini daha fazla rahatlatacak. Yani aslında bu kadar çok şeyle değil de sadece daha fazla öğrenciyle daha fazla öğrenciye göre işimizi yapmamız eğitim anlamında çok faydalı olacaktır. Benim yani eğitim alanında eksikliğini hissettiğim büyük şeylerinden biri bu. Şu öğrencilerin özel öğrencilerin, öğrenme güçlüğü çeken öğrencilerin ya da özel yetenekli öğrencilerin tespiti ve onlara karşı yaklaşımlar konusunda daha fazla bilgilendirmek isterdim açıkçası.” (Y1)

“En büyük zorluk iş yoğunluğu diyebilirim. Hayatın hayatla ilgili süreçler, aile hayatı, arkadaşlık ilişkileri, sosyal çevre gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkan zamana kısıtlaması.” (Y4)

“Karşılaştığım en büyük zorluk zaman sıkıntısı kesinlikle. Kalabalık okullarda, yoğun iş yükü altında çalıştığımızdan mesleki gelişim ve sürekli öğrenme etkinliklerine vakit ayırmakta güçlük çekiyoruz. Okullarda aldığımız eğitimlerden farklı, hiçbir bilgilendirme almadan doğrudan ilk defa karşılaştığımız işlerden resmi anlamda sorumlu tutulabiliyoruz. Ve bu işlerdeki en ufak hatada da soruşturma süreciyle başlayan bir yaptırımla karşılaşabiliyoruz. Okulun fiziksel yetersizlikleri, oluşan aksaklıklar, temizlik sorunları, taşımadan doğan problemlerle birebir biz muhatap oluyoruz. Gün içinde bir elektrikçi, bir marangoz, bir tesisatçı, bir temizlik görevlisi vb birçok role bürünüyoruz. Bu ve benzeri iş yükü ve sorumluluklar karşısında zaman ayırmamız çok güç olabiliyor. Bir de okul yönetiminin izin noktasında sıkıntı çıkarması. Genel olarak eğitimlere katılmamıza sıcak bakmıyorlar, istemiyorlar.” (Y5)

“Genellikle yönetsel sorunlardır. Okul idaresinin bize çıkardığı sıkıntılar veyahut da arkadaş çevresinin negatif olumsuz bakış açıları. Okullardaki iş yükünden dolayı zaman sıkıntısı yaşıyoruz. Bir de meb in düzenlediği eğitimlere birçok kez başvurmamıza rağmen sürekli olumsuz yanıt alıyoruz.” (Y7)

“Çalışma saatlerimizin fazla olması sebebiyle yeteri kadar çalışmalarda yer alamıyor, araştırma ve okuma saatlerine fazla zaman ayıramıyoruz.” (Y12)

“En büyük zorluk okulun fiziki yapısının uygun olmaması, okulda çalışacak personelin bulunmaması. Bunlar daha çok kendimizi eğitime vermemiz gerekirken bunlara da yönelmemiz en büyük sorunlarımız.” (Y15)

2.5.Mesleki Gelişim Faaliyetlerinin İyileştirilmesi

Araştırmanın beşinci alt problemi “Mesleki gelişim faaliyetlerinin daha etkili olması için neler önerirsiniz?” şeklindedir. Bu alt problem çerçevesinde okul yöneticilerinin verdiği yanıtlardan hareketle elde edilen bulgular Tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5. Mesleki Gelişim Faaliyetlerinin İyileştirilmesi

ALT TEMALAR	KODLAR	FREKANS
Eğitimlerin Zamanlaması	Eğitimlerin iş yoğunluğunun az olduğu yaz tatili döneminde yapılması (Y4,Y5, Y6, Y8)	4
	Katılımcılara eğitim tarihinin önceden bildirilmesi (Y4)	1
Eğitimlerin Etkinliği ve İçeriği	Yüz yüze eğitimlerin tercih edilmesi (Y5, Y7)	2
	Teorik eğitimlerin uygulamalı etkinliklerle desteklenmesi (Y9)	1
	Eğlenceli ve gelişime uygun eğitim içeriklerinin hazırlanması (Y14)	1
	İhtiyaç analizi yapılması ve kursların ihtiyaçlara göre açılması (Y9, Y11)	2
	Teknolojik gelişmelere ve çağın gerekliliklerine uygun içerikler hazırlanması (Y11, Y12)	2
	Araştırma ve incelemeye yönelik çalışmalar yapılması (Y7)	1
Katılım Koşulları	Eğitime katılımda kontenjan sınırlarının genişletilmesi (Y5, Y7, Y15)	3
	Eğitime katılımcı seçiminde adaletin sağlanması (Y7, Y15, Y16)	3
	Eğitimlerin herkese açık ve erişilebilir hale getirilmesi (Y15)	1
	Gönüllülük esasına dayalı katılım sağlanması (Y10)	1
	Eğitimlerin düzenli ve periyodik olarak yapılması (Y12, Y13)	2
	Her meslek grubunun yılda en az bir kez mesleki gelişim faaliyetlerine katılması (Y13)	1
	Eğitimlerin planlı ve verimli bir şekilde hazırlanması (Y14)	1
	Torpilin önlenmesi ve katılımda şeffaflık sağlanması (Y15)	1
Yönetimsel Destek	Tüm yöneticilere ve öğretmenlere eşit erişim imkânı sağlanması (Y7,Y15, Y16)	3
	Okul yöneticilerinin iş yükünün azaltılması (Y1,Y2, Y4, Y5,Y14)	2
	Evrak işlerinin dijitalleştirilmesi (Y2)	1
	Velilerin taleplerini online formlarla iletmesi (Y2)	1
Teknolojik ve Fiziki Altyapının Geliştirilmesi	Eğitimlerin katılımcılar için ödül veya teşviklerle desteklenmesi (ek ücret, kıdem, vb.) (Y10)	1
	Okullarda fiziki koşulların iyileştirilmesi (Y3)	1
	Teknolojik araçlara erişimin kolaylaştırılması (Y3, Y12)	2
	Yerel yönetimlerin internet ve bilgisayar erişim noktaları oluşturması (Y3)	1
	Öğretmen ve öğrenciler için teknolojik araçlarda vergi istisnası uygulanması (Y3)	1

Mesleki gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesi temasına ilişkin kategori ve alt kategoriler Tablo 5'te verilmiştir. Bu temaya ilişkin görüşler incelendiğinde okul yöneticilerinin mesleki gelişim programlarının iyileştirilmesini, “ eğitimlerin zamanlaması, eğitimlerin etkinliği ve içeriği,

katılım koşulları, yönetsel destek, teknolojik ve fiziki altyapının geliştirilmesi" olmak üzere 5 kategoride ele aldıkları görülmektedir.

Bu temada öne çıkan görüşlere ilişkin öğretmenlerin kendi ifadelerinden birkaçı şu şekilde aktarılabilir:

"Mesleki gelişim süreçlerine her bireyin yeteri kadar zaman ayırması için gerekli zaman yaratılarak zorunlu tutulmalı. Aylık periyotlar halinde bireylerin çağa ayak uyduracak, teknolojiyi yakından takip edecek eğitimlere yer verilmeli. Ayrıca verilen seminerlerin uygulanabilir olması da çok önemli." (Y12)

"En büyük önerim bir defa okulun eğitim öğretim döneminde olduğu dönemde değil de yaz tatilinde bunların olmasını düşünüyorum. Neden? Çünkü eğitim öğretimin olduğu dönemde zaten sorumluluklarımız yeterince fazla. En azından yaz tatilinde sadece bu alanla ilgili çalışmalar yapılırsa daha verimli olabileceğini düşünüyorum." (Y6)

"Sürekli incelemeye araştırmaya yönelik çalışmanın yapılması gerektiğine inanıyorum. Sürekli insanın kendisini eksik hissetmesi gerektiğini kanaatindeyim. Özellikle mebin düzenlediği hizmetiçi eğitimlerde biz okul yöneticilerine yönelik, mesleki yetkinliğimize olumlu katkı sağlayacak tarzda eğitimler daha çok yapılmalı. Genelde bizler işi öğrenmeden direkt iş başı yapıyoruz. Bunun için bizlere yönelik daha fazla yüz yüze eğitimler olmalı. Bu eğitimlere katılımda da kontenjanlar daha yüksek tutulması gerektiğine inanıyorum. Eğitimlere katılacak kişileri seçerken daha adil davranılmasını, hep aynı kişilerin bu eğitimlere çağrılmasından vazgeçilmesini öneririm." (Y7)

"Her okula memur verilmesi, evrak işlerinin online yüklenmesi, velilerin online form ile dilek ve isteklerini dile getirmesi biz okul yöneticilerine zaman kazandıracaktır." (Y2)

"Görüyoruz ki çevrimiçi eğitimler pek de verimli olmuyor. Mesleki gelişim faaliyetlerinin daha etkili olmasının bence ilk şartı yüz yüze yapılması. Bir diğer önerimde özellikle biz okul yöneticileri eğitim-öğretim dönemi içerisinde eğitimlere çokta katılamayabiliyoruz. Katılımda okullarımızda problemler çıkabiliyor. Bu eğitimlerin iş yoğunluğunun daha az olduğu yaz döneminde yapılması etkililiğini de katılımı da arttıracaktır. Eğitimler düzenlenirken katılımcı sınırının daha geniş tutulması da katılımı arttıracığından daha etkili olmasını da sağlayacaktır. Genel olarak yüz yüze eğitime katılanlara baktığımızda hep aynı kişilerin olduğunu görüyoruz. Bunun da önüne geçilmesi etkiyi olumlu yönde arttıracaktır." (Y5)

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırma, okul yöneticilerinin mesleki gelişime ve sürekli öğrenmeye olan açıklıkları ile ilgili nitel bir bakış açısı sunmayı hedeflemiştir. Bu hedef doğrultusunda araştırmada, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik algı ve tutumları, eğitimde yenilikleri takip etmek için kullandıkları yöntemler, karşılaşılan zorluklar, katıldıkları mesleki gelişim programlarının faydalı yönleri ve mesleki gelişim programlarının geliştirilmesi için kişisel önerileri incelenmiştir. Araştırmada, okul yöneticilerinin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını ve bu faaliyetlerin etkinliğini artırmak için yapılması gereken iyileştirmeler incelenmiştir. Araştırma bulguları, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerine büyük ölçüde açık olduklarını, ancak çeşitli içsel ve dışsal engellerin bu süreçleri sekteye uğrattığını göstermektedir. Yöneticilerin mesleki gelişimle ilgili tutumları, liderlik tarzları ve öğrenci başarısına yönelik vizyonları, çoğunlukla pozitif yöndedir. Bununla birlikte, bu süreçte yaşadıkları zorluklar da önemli bir yer tutmaktadır. Elde edilen bulgular, mesleki gelişim faaliyetlerinin daha verimli hale getirilebilmesi için hem bireysel hem de kurumsal düzeyde

çeşitli düzenlemelere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye açık olmaları “mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik algı ve tutumlar”, “Eğitimde yeniliklerin takibi ve uygulama yöntemleri”, “Mesleki gelişim programlarının etkileri ve faydaları”, “Karşılaşılan zorluklar”, “Mesleki gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesi için öneriler” olmak üzere beş tema altında ele alınarak tartışılmıştır.

4.1.Mesleki Gelişim ve Sürekli Öğrenmeye Yönelik Algı ve Tutumlar

Araştırma kapsamında mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeye yönelik algı ve tutumlar ana teması doğrultusunda elde edilen bulgular, katılımcıların yaklaşık % 80 inin konuyu çağın gereklerine uyum sağlama için bir gereklilik ve mesleki-kişisel sorumluluk olarak gördüklerini belirlemiştir. Araştırma sonuçları okul yöneticilerinin bu konularda güçlü bir farkındalığa sahip olduğunu göstermiştir. Katılımcıların büyük bir kısmı, hızlı değişen eğitim ihtiyaçlarına ve teknolojiye ayak uydurmanın, mesleki gelişimin en önemli gerekçelerinden biri olduğunu belirtmiştir. Yöneticiler, çağın gerekliliklerine uyum sağlamanın bir lider olarak etkilerini artırdığını ifade etmiştir. Bulgular hayat boyu öğrenmenin yalnızca mesleki yeterliliklerin artırılmasında değil, bireyin kişisel gelişiminde de önemli bir role sahip olduğuna işaret etmektedir. Eğitim faaliyetlerinin sürekli ve düzenli bir şekilde sürdürülmesinin, değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini artırdığı ve meslektaşlar arası etkileşimi güçlendirdiği ifade edilmiştir.

Sonuç olarak, katılımcılar, mesleki gelişim ve sürekli öğrenmenin sadece bir gereklilik değil, aynı zamanda bir sorumluluk olduğuna dair olumlu bir tutum sergilemiştir. Bu durum, eğitim liderlerinin değişim ve yeniliklere açık bir perspektif benimsemelerinin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, bu anlayışın, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde başarıyı artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine temel teşvik edebileceğini göstermektedir. Bu bulgular, Bozkurt(2023) tarafından yapılan çalışmayla desteklenmektedir. Söz konusu araştırmada, okul yöneticilerinin mesleki gelişim etkinliklerinin, eğitim kurumlarında modern yönetim yaklaşımlarının benimsenmesi ve teknolojik yeniliklerin uygulanabilirliği açısından kritik bir rol oynadığı belirtilmiştir. Bozkurt’un araştırmasında, okul yöneticileri mesleki gelişim etkinliklerinin sadece bireysel değil, kurumsal gelişim için de önemli olduğunu ve bu süreçlerin eğitimde yenilikçi uygulamaları hayata geçirmek için bir gereklilik oluşturduğunu belirtmiştir. Eğitimdeki değişim ve dönüşüm, teknolojinin etkisiyle hızlandığı için, yöneticilerin bu değişimlere uyum sağlayabilmesi, okullarında etkili yönetim anlayışlarını hayata geçirmesi ve öğretmenlerin profesyonel gelişimlerini desteklemesi kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, yöneticilerin teknolojik gelişmeleri takip etmeleri ve bu süreçlere uygun stratejiler geliştirmeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Yöneticiler, çağın gerekliliklerine uyum sağlayamayan bir liderin etkili bir eğitim ortamı oluşturamayacağını ifade etmişlerdir. Araştırma bulgularından biri, yöneticilerin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeyi mesleki ve kişisel bir sorumluluk olarak görmeleri yönündedir. Bu tutum, Kasalak (2020)’in çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Kasalak, okul yöneticilerinin mesleki gelişim programlarına katılımın, sadece kendilerine değil, aynı zamanda okulda çalışan diğer bireylere de olumlu etkiler sağladığını belirtmişlerdir. Araştırmasında, yöneticilerin mesleki gelişimi, eğitim ortamlarının iyileştirilmesi ve öğretmenlerin performanslarının artırılması için kritik bir araç olarak gördüklerini ifade etmiştir. Bu bulgular, mesleki gelişimin, yalnızca bireysel gelişim değil, aynı zamanda okulların genel başarısının artırılması adına önemli bir sorumluluk olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Araştırmanın bir diğer bulgusu ise yöneticilerin mesleki gelişim ve sürekli öğrenmeyi hayat boyu öğrenme anlayışı ile ilişkilendirmeleridir. Bu bulgu, Şahin (2024)’in çalışmasındaki bulgularla örtüşmektedir. Şahin’in araştırmasında, okul temelli mesleki gelişim etkinliklerinin, eğitim yöneticilerinin hayat boyu öğrenme anlayışını benimsemelerine yardımcı

olduğu belirtilmiştir. Hayat boyu öğrenme, bireylerin eğitim süreçlerinde sadece belirli bir dönemi değil, tüm yaşamları boyunca süregelen bir gelişim süreci olarak tanımlanabilir. Şahin, okul yöneticilerinin bu anlayışı benimsediklerinde, hem kişisel hem de mesleki gelişimlerinin sürekli olarak ilerlediğini, böylece eğitimdeki yeniliklere daha kolay adapte olabildiklerini ifade etmiştir. Bu yaklaşım, yöneticilerin kendi liderlik becerilerini geliştirmeleri ve okullarındaki eğitim süreçlerini sürekli olarak iyileştirmeleri açısından oldukça değerli bir anlayıştır. Katılımcıların bu olumlu tutumları, mesleki gelişimin önemine dair farkındalıklarının yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, bazı yöneticilerin mesleki gelişim süreçlerine öncelik verme konusunda tereddüt yaşadıkları da gözlemlenmiştir. Bu durum, yönetici pozisyonundaki bireylerin, profesyonel gelişim süreçlerinin yalnızca bireysel fayda sağlamakla kalmayıp, ekip çalışması ve kurumsal gelişim için de vazgeçilmez olduğuna dair bilinçlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Bu bulgu doğrultusunda; yöneticilere yönelik, liderlik rolüyle doğrudan bağlantılı mesleki gelişim eğitimleri ve bu eğitimlerin okul başarısına etkisini içeren farkındalık seminerleri düzenlenmesi önerilmektedir.

4.2. Eğitimde Yeniliklerin Takibi ve Uygulama Yöntemleri

Araştırmanın eğitimde yeniliklerin takibi ve uygulama yöntemleri ana teması doğrultusunda elde edilen bulgular, katılımcıların yeniliklere uyum sağlama ve uygulama süreçlerinde etkin yöntemler benimsediğini ortaya koymaktadır. Katılımcıların yenilikleri takip etme ve uygulamada kullandıkları yöntemler en çok kişisel araştırmalar ve teknolojik gelişmeleri takip etme alt temasında birleşmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların büyük çoğunluğunun yeniliklerin takibi için, sosyal medya platformları, eğitim portalları, web siteleri ve bloglar, dijital dergiler, çevrimiçi yayınlar, bilimsel makaleler vb teknolojik kaynakları kullandığı belirlenmiştir. Bu durum, katılımcıların dijital çağın sunduğu olanaklardan etkin bir şekilde yararlanarak sürekli bir öğrenme süreci içinde olduklarını göstermektedir. Ayrıca, resmi kaynakların ve meslektaşlarla iş birliğinin yenilikleri takip etmede ve uygulamada önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir. Resmi yazışmalar, yönetmelik takibi, MEB'in sağladığı kaynak ve duyurular, paydaş gruplar ve mesleki ağlar aracılığıyla bilgi paylaşımı gibi yöntemler katılımcıların yenilikleri takip etmelerine ve mesleki bilgi düzeyini arttırmalarına katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, katılımcılar, eğitimde yeniliklerin takibi ve uygulama süreçlerinde hem bireysel hem de kurumsal kaynakları etkili bir şekilde kullanma eğilimindedir. Bu durum, yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine ve yaygınlaştırılması adına eğitim liderlerinin teknolojiye, iş birliğine ve sürekli eğitime açık bir tutum sergilemelerinin önemini vurgulamaktadır. Araştırma bulguları, yenilikçi uygulamaların sürdürülebilirliğini sağlamak için bireysel çaba ile kurumsal destek mekanizmalarının bir arada ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bulgular, okul yöneticilerinin eğitimdeki yenilikleri takip etmek için en çok sosyal medya ve eğitim platformları gibi dijital araçları kullandığını göstermektedir. Yöneticiler, sosyal medya ve eğitim platformları (eba,öba,cibiko vb.) aracılığıyla eğitimdeki gelişmeleri takip etmekte ve bu platformlarda bilgi paylaşımı yapmaktadırlar. Sosyal medya platformları, yöneticilerin eğitimdeki yeni uygulamaları ve teknolojik gelişmeleri öğrenmelerine olanak sağlamaktadır. Bu bulgular, okul yöneticilerinin dijital kaynakları eğitimdeki yeniliklere uyum sağlama konusunda etkin bir şekilde kullandığını göstermektedir.

Araştırmada yer alan diğer bir bulgu, okul yöneticilerinin eğitimdeki yenilikleri takip etmek için resmi yazışmalar, yönetmelik takibi ve meslektaşlar arası bilgi paylaşımı gibi geleneksel yöntemlere başvurmalarıdır. Okul yöneticileri, eğitimdeki yenilikleri takip etmek için resmi yazışmalar ve eğitimle ilgili yönetmeliklerin takibini yapmaktadırlar. Okul yöneticilerinin resmi yazışmalar ve yönetmeliklerle eğitimdeki yenilikleri öğrenmeleri, okullarda uygulamaların

güncel tutulmasını sağlar. Eğitimle ilgili güncel yönetmeliklerin takip edilmesi, okullarda yenilikçi uygulamaların yaygınlaştırılması açısından önemlidir. Okul yöneticilerinin eğitimdeki yenilikleri takip etmek için başvurdukları bir diğer kaynak ise hizmet içi eğitim ve seminerlerdir. Bu araştırmanın bulguları, yöneticilerin eğitimdeki yenilikleri öğrenmek için hizmet içi eğitim programlarına katıldıklarını göstermektedir. Şahin (2024), seminerlerin okul yöneticilerinin profesyonel gelişimlerine katkı sağladığını ve eğitimdeki yenilikleri öğrenmelerine yardımcı olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, hizmet içi eğitimler ve seminerler, okul yöneticilerinin eğitimdeki gelişmeleri takip etmeleri ve okullarındaki öğretim süreçlerini iyileştirmeleri açısından önemli fırsatlar sunmaktadır. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda; yöneticilerin yenilikleri daha sistematik biçimde takip edebilmeleri için dijital okuryazarlık düzeylerine uygun, güncel ve ihtiyaca göre tasarlanmış dijital eğitim modülleri geliştirilmeli, aynı zamanda bu platformlara düzenli erişim için kurumsal destek sağlanmalıdır.

4.3. Mesleki Gelişim Programlarının Etkileri ve Faydaları

Araştırmanın mesleki gelişim programlarının etkileri ve faydaları ana teması kapsamında elde edilen bulgular, bu programların okul yöneticilerinin hem mesleki hem de kişisel gelişimlerine önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır. Katılımcılar, mesleki gelişim programlarının, yenilikleri ve güncel bilgileri takip etmelerine olanak tanıyarak bilgi birikimlerini artırdığını ve bu bilgileri uygulama süreçlerine yansıtarak verimliliklerini artırdığını, bireysel sorumluluklarını daha etkili bir şekilde yerine getirmelerine olanak sağladığını ifade etmiştir. Ayrıca, çeşitli deneyim ve fırsatlar sunan bu programların, katılımcıların farklı bakış açıları geliştirmelerine ve profesyonel ağlarını genişletmelerine yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Bir diğer bulgu ise, mesleki gelişim programlarının meslektaşlarla işbirliği ve bilgi paylaşımı açısından önemli fırsatlar sunduğudur. Okul yöneticileri, bu programlar aracılığıyla hem kendi okullarındaki meslektaşlarıyla hem de diğer okullardaki yöneticilerle tanışmakta ve deneyimlerini paylaşmaktadır. Aydın (2017)'ın çalışması, mesleki gelişim programlarının, okul yöneticilerinin birbirlerinden öğrenmelerini ve eğitimdeki yenilikleri daha hızlı bir şekilde benimsemelerini sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, meslektaşlar arası bilgi paylaşımı, okul yöneticilerinin karşılaştıkları sorunlara ortak çözümler geliştirmelerini ve okul yönetimini daha verimli hale getirmelerini kolaylaştırmaktadır. Okul yöneticileri, mesleki gelişim etkinliklerinden en çok meslektaşlarına rehberlik etme, meslektaşlarıyla fikir alışverişinde bulunma ve gözlem yapma süreçleri kapsamında etkilenmektedir. Benzer sonuçlar Kasalak(2020) in çalışmasında da görülmektedir. Bir diğer önemli bulgu, mesleki gelişim programlarının okul yöneticilerine sahada uygulama kolaylığı sağlaması ve meslek hayatlarında yenilenme ve motivasyon yaratmasıdır. Okul yöneticileri, edindikleri bilgileri sahada doğrudan uygulama fırsatı bulduklarında, mesleklerine olan bağlılıkları artmakta ve motivasyonları yükselmektedir. Ayrıca, bu tür programlar yöneticilerin stresle başa çıkma ve okulda olumlu bir çalışma ortamı oluşturma konusunda da yardımcı olmaktadır. Bu kapsamda, mesleki gelişim programları yalnızca bilgi aktarımı odaklı değil; aynı zamanda yöneticilerin psikolojik dayanıklılığı, liderlik becerileri ve öğretimsel rehberlik yetkinliklerini de geliştirecek biçimde yapılandırılmalıdır. Ayrıca, bu programların etki düzeyini artırmak adına, sahada uygulamaya yönelik modüller içermesi önem arz etmektedir.

4.4. Karşılaşılan Zorluklar

Araştırma bulgularına göre, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinde karşılaştıkları zorluklar üç alt temada toplanmıştır: iş yükü ve zaman yönetimi, mesleki ve yönetsel sorunlar, okulun fiziki ve teknik koşulları. Bu temalar altında öne çıkan bulgulardan bazıları; yöneticilerin

yoğun iş yükü ve zaman sıkıntısı yaşaması, hizmet içi eğitimlere katılımında izin ve kontenjan zorlukları, yönetsel sorunlar, olumsuz yaklaşımlar, yeni bilgilerin uygulamaya entegrasyonunda yaşanan güçlükler, fiziksel koşulların yetersizliği ve teknolojiye erişimdeki sorunlar vb. Bu araştırmanın bulguları, okul yöneticilerinin profesyonel gelişim ve yaşam boyu öğrenme konusundaki açık görüşlülüğünü etkileyen çeşitli zorlukları ortaya koymaktadır. Özellikle “yoğun iş yükü ve zaman sıkıntısı” en çok dile getirilen ve dikkat çeken sorun olmuştur. Bu bulgu, literatürde de sıklıkla vurgulanan bir problemdir. Okul yöneticileri günlük operasyonel işlere yoğunlaşmaları nedeniyle stratejik planlama ve profesyonel gelişim gibi alanlara yeterince zaman ayıramamaktadır. Bu durum, hem bireysel hem de kurumsal gelişimi olumsuz etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Okul yöneticileri, günlük yönetsel işler, bürokratik işlemler ve kriz yönetimi gibi zaman alıcı görevler nedeniyle mesleki gelişim faaliyetlerine yeterince zaman ayıramamaktadır. Yöneticiler mesleki gelişim faaliyetlerine katılmak için iş programlarını ayarlama zorlanmakta ve bu da onların mesleki gelişim süreçlerini olumsuz etkilemektedir. Bu durum, araştırmamızda ortaya çıkan “zaman yetersizliği” bulgusuyla uyumludur. Yöneticilerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımında karşılaştığı önemli zorluklardan bir diğeri, hizmet içi eğitimlere katılımında izin alma ve kontenjan sınırlamalarıdır. Bu tür eğitimlere katılım izinlerinin alınmasında yaşanan bürokratik engeller, yöneticilerin mesleki gelişim motivasyonunu düşürmektedir. Bu bulgular, çalışmamızda elde edilen “k kontenjan sınırı” ve “izin zorlukları” bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Bir diğeri önemli bulgu ise “yeni bilgilerin uygulamaya entegrasyonunda zorluk” olarak öne çıkmaktadır. Yöneticilerin edindikleri bilgileri pratikte kullanabilmesi, hem kurum kültürünün açık yapısıyla hem de yöneticilerin yeterlilik algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Ancak iş yükü ve zaman yönetimi problemleri, bu entegrasyon sürecini büyük ölçüde zorlaştırmaktadır. Mesleki gelişim faaliyetleri sırasında edinilen yeni bilgilerin sahada uygulanabilir hale getirilmesi de önemli bir zorluk olarak öne çıkmaktadır. Aydın (2017), mesleki gelişim programlarının uygulamaya dönük içeriğe sahip olmaması nedeniyle, yöneticilerin öğrendiklerini okul ortamında hayata geçirmede zorlandığını belirtmiştir. Bu bulgu, araştırmamızda dile getirilen “yeni bilgilerin uygulamaya entegrasyonu” sorunuyla uyum göstermektedir. Bu bulgular, profesyonel gelişim süreçlerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ve okul yöneticilerinin yaşam boyu öğrenme kültürünü benimsemeleri için sistematik düzenlemelere ihtiyaç olduğunu göstermektedir. Hem bireysel hem de kurumsal düzeyde geliştirilecek stratejilerle bu sorunların üstesinden gelmek mümkün olacaktır. Bu doğrultuda; mesleki gelişim faaliyetleri için okul yöneticilerine yönelik özel zaman dilimleri tahsis edilmeli, iş yükünü dengeleyecek yönetsel destek mekanizmaları güçlendirilmeli ve mesleki gelişim programlarına erişimi kolaylaştıracak dijital çözümler yaygınlaştırılmalıdır.

4.5. Mesleki Gelişim Faaliyetlerinin İyileştirilmesi

Araştırmanın, mesleki gelişim faaliyetlerinin iyileştirilmesi ana teması altında elde edilen bulgular, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinde karşılaştıkları sorunları ve bu sorunların çözümüne yönelik önerileri ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, en yüksek frekans değerine sahip olan “okul yöneticilerinin iş yükünün azaltılması” bulgusu, diğeri bulguların uygulanabilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını etkileyen en büyük engellerden biri aşırı iş yüküdür. Yöneticilerin günlük operasyonel görevlerinin fazlalığı, mesleki gelişim programlarına katılımını zorlaştırmakta ve bu durum eğitimlerin etkinliğini azaltmaktadır. Altundağ (2022), yöneticilerin iş yükü nedeniyle sosyal hayatlarında denge kuramadıklarını ve bunun mesleki motivasyonlarını olumsuz etkilediğini belirtmektedir. Yüksel (2022) ise iş stresinin ve yetersiz zaman

yönetiminin, yöneticilerin mesleki gelişim programlarına erişimini sınırlandırdığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, yöneticilerin iş yükünün hafifletilmesi, mesleki gelişim süreçlerine katılımı artırmada temel bir adım olacaktır. Bu bulgu, araştırmanızda diğer bulguların uygulanabilirliği açısından da merkezi bir yere sahiptir. Mesleki gelişim programlarının herkese eşit şekilde sunulması, özellikle dezavantajlı bölgelerde görev yapan yöneticilerin bu programlara erişimini artıracaktır. Bu bulgu, mesleki gelişim faaliyetlerinin daha adil ve kapsayıcı hale getirilmesine yönelik önemli bir adım olacaktır. Bu çerçevede; bölgesel farklılıklar ve okul tiplerine göre özelleştirilmiş eğitim programları hazırlanmalı, kontenjan ve izin sınırlamaları yeniden düzenlenmeli, yöneticilerin ihtiyaç analizlerine dayalı, isteğe bağlı ve sürekli güncellenen mesleki gelişim programları yürürlüğe konulmalıdır.

5.ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları doğrultusunda, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ve sürekli öğrenme süreçlerine dair öneriler sunulmuştur: Araştırmanın bulgularına dayalı olarak, mesleki gelişim süreçlerinin daha etkili ve verimli hale getirilmesi için aşağıdaki öneriler sunulmaktadır:

1.Zaman Yönetimi ve İş Yükü Dengesi Sağlanmalı

Okul yöneticilerinin mesleki gelişim faaliyetlerine katılımını engelleyen yoğun iş yükü ve zaman yönetimi sorunları giderilmelidir. Bunun için, rutin iş süreçlerini kolaylaştıracak dijital otomasyon sistemleri geliştirilerek resmi işlemler sadeleştirilmeli, yöneticilerin alanları dışındaki işler için uzman personel desteği sağlanmalıdır. Ayrıca, yöneticilerin mesleki gelişime odaklanabilmeleri için esnek çalışma planları uygulanmalı ve bu faaliyetlere özel zaman dilimleri ayrılmalıdır.

2.Görev Tanımları Netleştirilmeli ve Uzmanlaşma Sağlanmalı

Yöneticilerin alanları dışındaki görevlerle meşgul olmalarını önlemek için görev tanımları netleştirilmeli ve uygun iş bölümü yapılmalıdır. Teknik, idari ve mali işler gibi alanlarda uzman personel istihdam edilerek yöneticilerin asli görevlerine odaklanmaları sağlanmalıdır.

3.Destek Personeli ve Kaynaklar Artırılmalı

Okul yöneticilerinin iş yükünü hafifletmek için yeterli sayıda destek personeli istihdam edilmelidir. Ayrıca, yöneticilerin iş süreçlerini kolaylaştıracak teknolojik araçlar ve kaynaklar sağlanmalıdır.

4.Eğitimin Zamanlaması ve Planlaması Geliştirilmeli

Mesleki gelişim faaliyetlerinin zamanlaması, yöneticilerin iş yükü ve günlük yoğunluğu dikkate alınarak esnek bir şekilde planlanmalıdır. Eğitimlerin tarih ve saatleri, katılımcıların yoğun iş temposuna uygun olacak şekilde düzenlenmelidir.

5.İhtiyaç Odaklı ve Uygulamalı Eğitimler Düzenlenmeli

Mesleki gelişim faaliyetlerinin, katılımcıların mesleki ve bireysel ihtiyaçlarına uygun şekilde tasarlanması ve daha çok uygulamaya yönelik içeriklere yer verilmesi gerekmektedir. Eğitim programlarında örnek uygulamalar, yeni içerikler ve alan deneyimlerinin paylaşımı artırılmalıdır. Eğitimlerde interaktif yöntemler kullanılmalı ve katılımcıların aktif rol alması teşvik edilmelidir.

6.Meslektaşlar Arası İş Birliği ve Dayanışma Artırılmalı

Mesleki gelişim programlarının, meslektaşlar arası bilgi paylaşımı ve iş birliğini teşvik eden bir yapıya sahip olması gerekmektedir. Grup çalışmaları, ortak projeler vemeslektaşlar arasında deneyim paylaşımına dayalı platformlar oluşturulmalı; farklı şehirlerdeki ve okullardaki uygulamaların paylaşılması desteklenmelidir.

7.Yönetimsel Destek Güçlendirilmeli

Yöneticilerin mesleki gelişim süreçlerine katılımını teşvik edecek yönetimsel destek arttırılmalıdır. Yöneticiler, eğitimlere katılımı teşvik etmeli, zaman ve kaynak planlamasında kolaylık sağlamalıdır. Ayrıca, yönetim tarafından teşvik edici ödüller oluşturulabilir.

8.Fiziki ve Teknik Altyapı İyileştirilmeli

Mesleki gelişim faaliyetlerinin etkinliği için okulların fiziki ve teknik altyapıları geliştirilmelidir. Özellikle dijital platformlar ve teknolojik araçlara erişim kolaylaştırılmalı, eğitim ortamlarının donanımı iyileştirilmelidir. Bu sayede, eğitim liderleri yenilikleri daha kolay bir şekilde takip edip uygulamaya geçirebilir.

9.Mesleki Gelişim Faaliyetlerinin Sürekliliği Sağlanmalı

Eğitim programları tek seferlik etkinlikler yerine, sürekliliği olan bir yapıya dönüştürülmelidir. Uzun vadeli ve modüler bir yaklaşımla tasarlanan eğitimler, liderlerin bilgilerini güncel tutmalarını ve becerilerini geliştirmelerini sağlayacaktır.

10.Katılım Koşulları ve Planlama Geliştirilmeli

Mesleki gelişim programlarının erişilebilirliği artırılmalıdır. Mesleki gelişim programları planlarken yöneticilere yönelik daha fazla eğitime yer verilmelidir. Katılım koşulları, coğrafi ve ekonomik farklılıklar dikkate alınarak düzenlenmelidir. Eğitim tarihleri ve saatleri, katılımcıların yoğunluğu göz önünde bulundurularak planlanmalıdır.

11.Motivasyonu Artırıcı Uygulamalara Yer Verilmeli

Mesleki gelişim faaliyetlerinin, katılımcıların motivasyonlarını artıracak şekilde planlanması gerekmektedir. Farklı yerlerde düzenlenen eğitimler, yenilikçi öğrenme ortamları ve katılımcıların kendilerini özel hissetmelerini sağlayacak etkinlikler bu kapsamda değerlendirilebilir.

Bu öneriler, mesleki gelişim süreçlerinin daha etkili bir şekilde planlanması ve uygulanması için rehber niteliğinde olup, bireysel ve kurumsal gelişimin desteklenmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, okul yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerine etkin katılımını sağlamak için iş yükü ve zaman yönetimi sorunlarının giderilmesi, eğitimlerin ihtiyaç odaklı ve uygulamaya yönelik tasarlanması, yönetimsel destek mekanizmalarının güçlendirilmesi ve teknolojik altyapının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu öneriler, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde mesleki gelişim faaliyetlerinin etkisini arttırmaya yönelik somut adımlar olarak değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Altundağ, Ş. (2022). Okul müdürlerinin iş yükü kaynakları ve iş yükünü yönetme stratejileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Aydın, İ. (2017). Eğitim yöneticilerinin mesleki gelişim süreçlerinde yaşadığı sorunlar. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 7(2), 45-60.
- Balyer, A. (2012). Çağdaş okul müdürlerinin değişen rolleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13(2), 75-93., 18(4), 523-538.
- Bakioğlu, A. (Ed.). (2017). *Öğretmenlerin Mesleki (Profesyonel) Hayatları*, (1.Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baştürk, S. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Vize Yayınları.
- Bozkurt, B. (2023). Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi: Etkinlikler, engeller ve öneriler. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 6(1), 353-373.
- Bümen, N-T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G. & Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim Dergisi*, 42 (194), 31-50.
- Çelik, A., & Şahin, R. (2021). Okul yöneticilerinin zaman yönetimi becerileri ve iş yükü algıları üzerine bir inceleme. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 27(1), 45-60.
- Day, C., & Leithwood, K. (Eds.). (2007). Successful principal leadership in times of change: An international perspective. Springer.
- Demirel, M. (2007). Sürekli öğrenme ve öğrenen organizasyonlar. *Eğitim ve Bilim*, 32 (144), 30-38.
- Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi. (2023). *Mesleki gelişimin tanımı ve tarihçesi*. Erişim adresi: <https://avesis.ebyu.edu.tr> (Erişim tarihi: 23.11.2024).
- Fullan, M. (2014). The principal: Three keys to maximizing impact. Jossey-Bass.
- Gedik Üniversitesi. (2024). *Mesleki gelişim nedir?* Erişim adresi: <https://uzemigunsem.gedik.edu.tr>, (Erişim tarihi: 23.11.2024).
- Güven, M. (2014). Yaşam boyu öğrenme ve bireysel gelişim. *Gelişim Dergisi*, 1 (1), 15-22.
- Güven, S. (2014). Hayat boyu öğrenme: Kavramsal çerçeve ve Türkiye'deki durum. *Milli Eğitim Dergisi*, 43(202), 12-26.
- Kasalak, G., (2020). Okul yöneticileri kendi mesleki gelişim etkinliklerini nasıl algılıyorlar?. *Yaşadıkça Eğitim*, 34(1), 11-130.
- Kılınç, T. (2021). Okul yöneticilerinin eğitimde yenilikleri takip etme süreçleri ve etkileri. *Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 13(3), 45-58.
- Kızılbaş, B., Sevimli, B., Can, B., Ökmen, E., Özakoruç, V., Aksünger, U. & Erdoğan, V., (2023). Okul yöneticilerinin yönetim sürecinde yaşadıkları sorunların incelenmesi, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, 10 (6), 2628-2640.
- Koç, H. (2018). Okul yöneticilerinin eğitimde yenilikleri takip etme ve uygulama süreçleri. *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 45-58.
- MEB. (2010). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için okul temelli mesleki gelişim kılavuzu*. https://oygm.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2017_11/06153206_otmg_kYlavuz.pdf (Erişim Tarihi: 23.11.2024)
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*, 58, 40-45.
- Senge, P. M. (1993). Beşinci disiplin: Öğrenen organizasyon sanatı ve uygulaması (A. Doğukan, Barış Pala & A. İlideniz, Çev.). Yapı Kredi Yayıncılık.

- Seven, M. A., &Engin, A. O. (2008). Öğrenmeyi etkileyen faktörler. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 189-212.
- Şahin, İ. (2018). Dijital çağda sürekli öğrenme ve bireysel gelişim. *Eğitim Teknolojileri Dergisi*, 22(3), 40-45.
- Şahin, Ü. (2024). Okul yöneticilerinin okul temelli mesleki gelişim modeline yönelik görüşleri. *Eğitimde Kuram Ve Uygulama*, 20(2), 58-74.
- Yalçın, H. (2022), Bir Araştırma Deseni Olarak Fenomenoloji, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(özel sayı 2), 213-232.
- Yılmaz, M. (2019). Sürekli öğrenme motivasyonu ve bireysel gelişim. *Eğitimde Kuram ve Uygulama*, 15(1), 90-108.
- Yılmaz, S. (2019). Sürekli öğrenme ve eğitimde yenilikçi yaklaşımlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 17(4), 98-105.
- Yüksel, S. (2022). *Okul yöneticilerinin yaşadıkları iş stresinin öncülleri, sonuçları ve stresle başa çıkma stratejileri: karma bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.
- Uzunboylu, H., & Hürsen, Ç. (2011). Yaşam boyu öğrenme yeterlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 41, 449-460.
- Polat, S., Uğurlu, C. T. & Bilgin Aksu, M. (2018). Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi-Journal of Qualitative Research in Education*, 6(1), 205-224.