

## Okul Yöneticilerinin Kendi Mesleki Gelişimleri ve Okulu Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri\*

Views of the School Administrators on Their Own Professional Development and Their Leadership Behaviours for the School Improvement

Soner Polat\*\*

Celal Teyyar Uğurlu\*\*\*

Mualla Bilgin Aksu\*\*\*\*

### To cite this article/Atf için:

Polat, S., Uğurlu, C. T. ve 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. DOI: 10.14689/issn.2148-2624.1.6c1s9m

**Öz.** Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına ilişkin görüşlerini incelemektir. Bu çalışma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik desende yapılmıştır. Çalışma grubu, kabul edilen iki ölçüt doğrultusunda bir amaçlı örneklem tekniği olan maksimum çeşitlilik ile belirlenmiş 12 lise yöneticisinden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin seçiminde kullanılan ölçütler en az üç yıldır yönetici olarak görev yapmak ve farklı okul türlerinde çalışıyor olmalarıdır. Bu çalışmada veriler yarı-yapılandırılmış bir görüşme formu ile toplanmış, analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Görüşme soruları araştırmacılar tarafından, araştırma soruları doğrultusunda belirlenmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin mesleki gelişimi alanyazındaki tanımlara benzer biçimde tanımladıkları ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin "mesleki gelişim ihtiyaç alanları" yönetim bilgisi, kişisel gelişim, teknik yeterlik ve okul-çevre ilişkileri olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimlerini yayınlar, toplantılar, kaynak kişiler ve akademik çalışmalar yolu ile sağladıkları saptanmıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini sağlamak için de meslektaş dayanışmasını vurgulamışlardır. Yöneticilerin mesleki gelişimin bir parçası olarak okul geliştirmeye liderlik etme davranışları yönetim, kişisel gelişim ve etkileme olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. Ancak, bu araştırma gerek deseni gerekse katılımcıları bakımından birtakım sınırlılıklara sahiptir. Bu nedenle, gelecekte daha kapsamlı araştırmalar önerilir.

**Anahtar Kelimeler:** okul yöneticisi, mesleki gelişme, okul geliştirme.

**Abstract.** The purpose of this research is to inquire views of the school administrators on their own professional development and their leadership behaviours for the school improvement. A qualitative research with a phenomenological design was employed. Study group consisted of twelve high school administrators selected in accordance with two accepted criteria through maximum variation within purposive sampling technique. Participants were chosen among administrators with at least a three year experience in their administrative position, and through the maximum variation sampling in terms of the demographic variables seniority and working in different education regions. Data were collected by means of a semi-structured interview, and were analyzed with the content analysis method in this study. The interview questions were developed by the researchers in accordance with the research questions. The result of the study revealed that the school administrators defined professional development similarly to the definitions in related literature. Administrators' professional development needs were classified within four following sub-themes: knowledge about management, personal development, technical proficiency, and school-community relations. Administrators provided their professional development by means of publications, meetings, resource persons, academic studies. Collegiality, was emphasized for providing sustainability in administrators' professional development. Leadership behaviours of the administrators on the school improvement as a part of professional development were classified within three sub-themes: governance, personal development, and influence. However, this study has some limitations in terms of not only research design but also its participants. Therefore, further research is needed in the future.

**Keywords:** School administrator, professional development, school improvement.

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 14.02.2018

Düzeltilme Tarihi: 23.03.2018

Kabul Tarihi: 29.03.2018

\* Bu makale 14-17 Eylül 2017 tarihinde düzenlenen 26. ENIRDELM (Conference which will take place in Kraków, Poland) kongresinde sunulan sözlü bildirinin genişletilmiş halidir.

\*\* *Sorumlu yazar / Correspondence:* Doç.Dr. Soner Polat, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Kocaeli, Türkiye, e-mail: spolat@kocaeli.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2407-6491>

\*\*\* Cumhuriyet Üniversitesi, e-mail: celalteyyar@cumhuriyet.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7933-9327>

\*\*\*\* Akdeniz Üniversitesi, e-mail: muallaaksu@akdeniz.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5304-4582>

## Giriş

Toplumun inşasında eğitimin önemli bir rolü bulunmaktadır. Eğitimin niteliği ise okul, öğretmen ve yöneticilerin uyumlu çalışması, okul sisteminin kendini yenilemesi, geliştirmesi ile belirlenmektedir. Okulun gelişimi ise okuldaki insan kaynağının gelişmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu bağlamda, okullarını öngörülen amaçlar doğrultusunda yönetmekten sorumlu olan yöneticilerinin kendilerini mesleki açıdan geliştirmelerinin okul sisteminin gelişimine de katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Nitelikli insan gücü; değişme ve gelişmeyi önemseyerek sürekli öğrenen, kendisini yenileyen sistemlerde mümkün olmaktadır. İnsan gücü, gerek hizmet öncesi gerekse hizmetiçi eğitimle geliştirilebilir. Nitelikli insan gücü işini iyi yapan, bilgi ile yaşamayı öğrenen, kendisini sürekli geliştiren işgören olarak tanımlanmaktadır (Rauth ve Bowers, 1986). Günümüzde nitelikli insan gücü istihdamını artırmak için işgörenlerin mesleki gelişmelerinin sürekliliği önemlidir. Bilgi, beceri, yetenek ve meslekte öğrenmek için gerekli koşulların, niteliklerin sağlanması olarak tanımlanan mesleki gelişim, eğitim örgütlerinin geliştirilmesi çalışmalarında da en önemli faktörlerden biri olmuştur (Seferoğlu, 2001). Bu durum eğitim işgörenlerinin mesleki ihtiyaçlarının karşılanması gerekliliğini doğurmaktadır (Knight, 2002). Okul yönetiminde yöneticilerin mesleki gelişmelerinin belirlenmesi ve mesleki gelişmelerinin artırılmasına yönelik çabalar, bütün olarak okulların yenileşmesi, değişime ayak uydurması ve eğitim-öğretimin niteliğinin artırılması açılarından bir değer ifade etmektedir.

Eğitimin niteliğinin artırılması, hizmet öncesinde olduğu kadar hizmet içinde de yetiştirici eğitimlerin sürekliliğine bağlıdır. Türkiye’de öğretmenlerin hizmet öncesinde aldıkları eğitimin niteliği sürekli değişen öğretmen yetiştirme politikaları yüzünden sorgulanabilir olmuştur. Özellikle ilköğretime ve ortaöğretime öğretmen yetiştirmede uygulanan farklı politikalar günümüzde öğretmen eğitiminin niteliğini daha bir tartışılır hale getirmiştir. Öğretmenler öğretebilmek için sürekli kendilerini yenilemek ve geliştirmek durumundadırlar. Öğretmenler gibi okul yöneticileri de öğretmenlerin nitelikli eğitim verebilmelerinden kendilerini sorumlu görürler. Bu nedenle okul yöneticilerinin mesleki gelişimleri okulun bir bütün olarak gelişmesi açısından da önemlidir.

Okul geliştirmenin temel aracı olan mesleki gelişim, öğrencileri geliştirmek için, eğitimcilerin mesleki bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirmeyi amaçlayan eğitim süreç ve etkinliklerini ifade etmektedir (Guskey, 1994; 2000). Watts ve Hammond (2002) mesleki gelişimi, belli bir alana özgü bilgi ve beceri bakımından donanımlı olmak, mesleğin gereklerini yerine getirebilmek için bireysel olarak yenileşmek ve gelişmek şeklinde tanımlarken; Stone (2014) ise mesleki gelişimi, kişinin kendini geliştirmeye yönelik planlı-plansız, resmi-gayriresmi tüm iyileştirme çaba ve deneyimleri olarak tanımlamaktadır. Mesleki gelişim süreci, bireyin mesleğe girişi ile başlayıp yaşam boyu devam etmektedir (Kasar ve Clark, 2000).

Mesleki gelişim, sürekli olarak değişme ve yenileşme ihtiyacını doğurmaktadır. Okul ya da başka bir kurumda çalışanların işlerini daha iyi yapabilmelerinin yolu mesleki gelişmelerinin sürekliliğini sağlamaktır. Okullarda yönetici ve öğretmenler eğitimin niteliğinin artırılması için öncelikli olarak kendi niteliklerini geliştirmeye yatırım yapmak durumundadırlar. Ancak yapılan çalışmalar, öğretmenlerin ve yöneticilerin mesleki gelişim sürecinin etkili bir biçimde devam etmediğini ortaya koymaktadır (Cohen ve Hill, 2000; Drage, 2010; İlğan, 2013). O’Sullivan (2010), eğitim paydaşlarının mesleki gelişim ihtiyaçlarının yeteri kadar ilgi görmediği ve üzerinde yeterince çalışılmadığını vurgulamaktadır. Matherson ve Windle (2017), herkesin bir şekilde mesleki gelişim programlarına katıldıklarını ancak mesleki gelişim programlarında genellikle “otur ve git” şeklinde bir uygulama ile

karşı karşıya kaldıklarına dikkat çekmektedirler. Ancak beklentiler daha çok yeni bir bilgiyi öğrenmek ve uygulamak üzerinedir.

Çelikten, Şanal ve Yeni'nin (2005) de belirttiği gibi, gelişen bilim ve teknolojinin etkisi ile değerler sistemi de sürekli değişmektedir. Diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da baş döndürücü gelişmeler yaşanmaktadır Sosyal sermayenin giderek önem kazandığı günümüzde bireyler sürekli öğrenmek, özellikle mesleki alanda, her geçen gün kendilerini yenilemek ve bir adım daha ileri gitmek zorundadırlar. Bu rekabet ortamında yenileşme ve gelişmenin olmadığı durumlarda ise, bireyler için çağın yeniliklerini mesleğine yansıtamama, mesleki tükenmişlik ve meslekte başarısız olma duygusu gibi olumsuz durumlar kaçınılmaz hale gelmektedir (Avalos, 2011). Eğitim biliminin alt disiplinleri olan eğitim teknolojisi, eğitim programları, eğitim yönetimi gibi alanlardaki değişimler de gerek hizmet öncesinde gerekse hizmet içinde eğitimcileri mesleki olarak sürekli öğrenmeye zorlamaktadır. Ingvarson, Meiers ve Beavis'e (2005) göre, değişim ajanı olarak görülen okullarda mesleki gelişim, eğitim-öğretimin niteliğini artırmada önemli bir değişken olarak görülmektedir. Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirmeye dönük etkin çabaları okul geliştirme açısından da önemlidir. Okulda önemli bir kültür ve iklim oluşturma yoluyla öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin iyileştirilmesi sorumluluğunun okul yöneticisi ile başladığını kabul etmek gerekir. Okul yöneticisinin liderliği mesleki gelişimin yaygınlaştırılmasını sağlayabilir (Evans, 2014; Fullan ve Hargreaves, 1992). Bu gelişmeler bir yandan eğitim-öğretim sürecinin niteliğini, diğer yandan öğretmen ve okul yöneticilerinin rol ve yeterliklerini etkilemektedir (Van Driel ve Berry, 2012). Bu bağlamda okul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bu ihtiyaçların karşılanması, başta okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimlerinin sağlanması sonra da okuldaki diğer eğitim çalışanlarının mesleki gelişimleri açısından önemlidir.

Bu açıdan bakıldığında, okul yöneticilerinin performanslarının belli ölçütler çerçevesinde sürekli olarak değerlendirilmesi ve sürekli geliştirilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Aydın, 2000). Bu tür gereklilik ve baskılar, okulda çalışan personelin mesleki gelişimini zorunlu kılmaktadır. Okul açısından bakıldığında, okulda görev yapan personelin öğrenmesini, öğrendiklerini uygulamasını ve mesleği ile ilgili yeni yetenekler kazanmasını içeren mesleki gelişim kavramı (Truscott ve Truscott, 2004), bir eğitimcinin öğrencinin daha iyi öğrenmesine yardımcı olacak bilgi ve/veya becerileri edinme süreci olarak tanımlanmaktadır (Avalos, 2011). Günümüzde birer öğretimsel lider olmaları beklenen okul yöneticilerinin, bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir (Çetin ve Yalçın, 2002). Mesleki gelişim, bireyin mesleğe başladıktan sonra meslek hayatı boyunca mesleğini ilgilendiren gelişmeleri sürekli olarak takip edip kendini yenileme ihtiyacı olarak ifade edildiğinden (Hamarat, 2002) dinamik ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Mesleki gelişim yolu ile eğitimciler, kendilerini meslekleriyle ilgili her konuda güncel tutmaktadırlar (Murphy ve Calway, 2008). Yöneticiler, sürekli mesleki gelişim yoluyla alanlarında derinleşebilir, alanlarıyla ilgili güncel gelişmeleri izleyebilir, kendilerini geliştirerek okulun standartlarıyla uyumlu hale gelebilir (Reese, 2010), böylece okulun gelişmesine katkıda bulunabilirler. Okul yöneticilerinin kendilerini geliştirme ve yenileme süreçlerinde; mesleki gelişimin önemi ve gerekliliği, hangi konularda mesleki gelişim ihtiyaçlarının bulunduğu ve bu ihtiyaçları nasıl karşılayacakları, mesleki gelişimin sürekliliği ve sürdürülebilirliği, mesleki gelişime nasıl liderlik edileceği, mesleki gelişim ile okul gelişimi arasındaki ilişkinin fark edilmesi konuları önemlidir. Çünkü bilgi sürekli yenilenmeyi gerektirmektedir. Yönetimde bilgiye duyulan ihtiyacın artması, gerek hizmet öncesinde gerek hizmet içinde mesleki ihtiyaçların belirlenerek karşılanmasını zorunlu kılmaktadır.

Hizmet öncesi alınan eğitimin zaman içinde eskimesi, yeni bilgilerin ortaya çıkmasına bağlı güncellenme ihtiyacı (Aydın 1987), teknolojinin hızlı ilerlemesi ve bunun mesleğe yansımalarının bir

sonucu olarak teknolojik yetkinlik ihtiyacı (Genç, 2015), yaşanan sorunların farklılaşması ile birlikte ortaya çıkan yeni sorun çözme arayışları, tüm meslekleri etkilediği gibi okul yöneticilerini de etkilemekte, onları mesleki gelişime zorlamaktadır. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığının uyguladığı hizmet içi eğitim etkinliklerinin ihtiyaca dönük olmadığı, sayı ve kalitesinin istenilen düzeye ulaşmadığı yönündeki görüşler de düşünüldüğünde (Genç, 2015; Bümen, Ateş, Çakar, Ural ve Acar, 2012; Gönen ve Kocakaya, 2010; Seferoğlu, 2004); yöneticilerin mesleki gelişimlerini çoğu zaman kendi imkânları ile informal bir şekilde sağlamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Sparks ve Loucks-Horsley (1989), işgören gelişiminin okul geliştirme çabalarının en önemli ayağı olduğunu ifade etmektedir.

Genel olarak Türkiye’de mesleki gelişim, mesleki gelişim planları, mesleki gelişim ihtiyaçları, mesleki gelişim ihtiyaçlarını karşılama biçimleri, mesleki gelişimin okul gelişimine etkisi gibi konularda derinlemesine çalışmalar sınırlıdır. Bu araştırma, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerini nitel olarak betimleme açısından önem arz etmektedir. Araştırma, ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin “kendi mesleki gelişimleri ve okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışlarına” ilişkin görüşlerini incelemeye odaklanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

- 1) Okul yöneticilerine göre mesleki gelişimin anlamı nedir?
- 2) Okul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyaçları nelerdir?
- 3) Okul yöneticileri kendi mesleki gelişim ihtiyaçlarını nasıl karşılamaktadır?
- 4) Okul yöneticileri mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini artırmak için birbirlerinden nasıl yararlanmaktadır?
- 5) Okul yöneticilerinin okulu geliştirmeye yönelik liderlik davranışları nasıldır?

### **Metodoloji**

Bu bölümde, araştırmada kullanılan desen, katılımcıların özellikleri, verilerin toplanması ve analizine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

### **Araştırmanın Deseni**

Bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji deseniyle yürütülmüştür. Dey (1993), nitel araştırmaların, insanların olayları nasıl algıladıklarını ve nitelendirdiklerini açıkladığını belirtmiştir. Fenomenoloji ise, bir olgunun, birey ya da grubun deneyimleri doğrultusunda tanımlanmasıdır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Fenomenolojik araştırmalarda olgunun oluşturulma boyutları aşağıdaki aşamaları içermektedir: (1) Olgu ya da deneyim tanımlanır; (2) bu tanımdaki değişmeyen temalar belirlenir; (3) temalara ilişkin özel yansımalar oluşturulur; (4) yansımalar temalarla betimlenir (Ersoy, 2016). Bu çalışmada, fenomenolojik araştırma desenlerinden betimleyici fenomenoloji kullanılmıştır. Ersoy (2016), betimleyici fenomenolojinin insanların algı ve deneyimlerini betimlemek amacıyla kullanıldığını belirtmiştir. Bu çalışmadaki fenomen, mesleki gelişim ve okul geliştirme olgusudur. Çalışmada, ortaöğretim yöneticilerinin mesleki gelişim ve okul geliştirme ile ilgili algıları ve deneyimlerini ortaya koymak amacıyla betimleyici fenomenoloji kullanılmıştır.

### **Katılımcılar**

Bu araştırmada, nitel araştırma geleneği içerisinde ortaya çıkan amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniği kullanılmıştır. Patton’a (2014) göre, amaçlı örneklemin mantığı ve gücü

derinlemesine anlama üzerine yaptığı vurgudan gelmekte olup, amaçlı örnekleme zengin bilginin bulunduğu düşünülen durumları derinlemesine çalışmaya olanak sağlamaktadır. Çalışmada fenomenolojik desen kullanıldığından, toplanan verilerin ayrıntılı ve derinlemesine olması için, sınırlı sayıda, fenomeni deneyimleyen ve bunu açıklayabilecek (Kuş, 2003; Patton, 1987; Yıldırım ve Şimşek, 2016) yöneticiler ile ayrıntılı olarak görüşülmüştür. Maxwell'e (2005) göre amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme, kişilerin ya da olayların başarılı bir şekilde temsil edilebilirliğini sağlamak için kullanılabilir. Fenomenolojik desen çalışmalarında katılımcı seçiminde önemli olan, fenomeni deneyimleyen, deneyimleri doğrultusunda anlamlandıran, gerçeği fenomenle kurduğu ilişki ile ortaya koymaya çalışan bireylerdir. Bu nedenle, çalışmada katılımcılar belirlenirken iki önemli ölçüt önemsenmiştir. Birinci ölçüt, mesleki gelişim ve okul geliştirme deneyimi yaşamış olmak; ikincisi ölçüt ise, en az üç yıllık deneyimlediklerini farkında olarak, anlamlandırdığı haliyle aktarabilecek yöneticilerden oluşmasıdır. Sivas ili merkez ilçedeki kamu ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticiler arasından bu ölçütleri sağlayan 12 ortaöğretim okulu yöneticisi seçilmiştir. Tablo 1'de, araştırmanın katılımcılarını oluşturan okul yöneticilerinin özellikleri yer almaktadır.

**Tablo 1.**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

Yönetici Rumuzu	Yönetim Görevi	Okul Türü	Öğrenim Düzeyi	Branş	Mesleki Kıdem
Murat	Müdür	Akademik lise	Lisansüstü	Biyoloji	15
Ali	Müdür Yardımcısı	Akademik lise	Lisansüstü	Edebiyat	17
Kaya	Müdür Yardımcısı	Mesleki- Teknik lise	Lisans	Tarih	25
Mehmet	Müdür Yardımcısı	Akademik lise	Lisans	Tarih	17
Abdullah	Müdür	Mesleki- Teknik lise	Lisans	Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	26
Mert	Müdür Yardımcısı	Akademik lise	Lisans	Coğrafya	17
Kenan	Müdür Yardımcısı	Akademik lise	Lisansüstü	Felsefe	29
Yaser	Müdür	Mesleki- Teknik lise	Lisansüstü	Kimya	17
Ufuk	Müdür Yardımcısı	Mesleki- Teknik lise	Lisans	Tarih	39
Evren	Müdür	Akademik lise	Lisans	Matematik	22
Levent	Müdür	Akademik lise	Lisans	Fizik	24
Doğan	Müdür Yardımcısı	Mesleki- Teknik lise	Lisans	Kimya	15

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını anlamak için yarı-yapılandırılmış görüşme formundan yararlanılmıştır. Görüşme formu araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Beş ana ve beş sonda sorudan oluşan görüşme formunun kapsam ve görünüş geçerliği için uzman görüşüne başvurulmuş ve form üzerinde öngörülen değişiklikler yapılmıştır. Görüşme formunun anlaşılabilirliğini



test etmek için de araştırmacılardan biri tarafından ön uygulama yapılmıştır. Dil açısından son kez gözden geçirilen yarı-yapılandırılmış form ana uygulama için hazır hale getirilmiştir. Görüşmeler sırasında okul yöneticilerine şu sorular yöneltilmiştir:

- Okul yöneticisinin mesleki gelişimi sizin için ne anlama geliyor? Açıklar mısınız?
- Sizce bir okul yöneticisinin mesleki gelişim ihtiyacı daha çok hangi alanlardadır? Niçin?
- Sizce bir okul yöneticisi kendi mesleki gelişimini nasıl sağlayabilir? Önerileriniz nelerdir?
- Okul yöneticileri mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini artırmak için birbirlerinden nasıl yararlanabilirler?
- Okulu geliştirmeye yönelik kendi liderlik davranışlarınızı nasıl betimlersiniz?

Araştırmada okul yöneticilerinin görüşlerine başvurulması sırasında görüşme formu yöneticilere önceden verilerek soruları incelemeleri istenmiş, anlaşılmayan durumlara ilişkin gerekli açıklamalarda bulunulmuştur. Veriler, Şubat - Mayıs 2017 tarihleri arasında toplanmıştır. Görüşmeler ortalama 20 dakika olmak üzere toplam 240 dakika sürmüştür.

Robson (2015), içerik analizi aşamalarını; (i) aynı kuramsal fikri örnekleyen veri maddelerinin bir ya da daha fazla parçasını betimlemek ve ilişkilendirmek amacıyla kodlama, (ii) kodlar gruplandırılarak küçük sayıda kategorilere ayırma ve (iii) ne, ne ile ilişkili görünüyor sorusuna verilen cevaplarla kategori-tema uyumunu belirleme” şeklinde ifade etmektedir.

Bu araştırma da elde edilen verilerin kodlanması, temaların bulunması, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması şeklinde dört aşamada analiz edilmiştir. Kodlama süreci ile genel düzeyde görüşleri açıklayabilen ve kodları belirli alt temalar altında toplayabilen temalar ortaya çıkarılabilmektedir. Yapılan içerik analizi ile öncelikle veri seti satır satır okunarak önemli kodlar ve boyutlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

Elde edilen kodlar, alt temalar ve temalar düzenlenerek bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Araştırma verileri içerik analiz türlerinden kategorik analiz tekniğine uygun olarak çözümlenmiştir. Tavşancıl ve Aslan’a göre (2001) kategorisel analiz, bir mesajın önce birimlere, sonra da belli ölçütlerle benzerliklerden yola çıkılarak kategorilere ayrılmasıdır. Kategorisel analizde söz konusu küçük birimler genellenerek daha geniş birimlere dönüştürülür. Gülbahar ve Alper’e (2009) göre de içerik analizi ile veriler içindeki saklı olan gerçekler açığa çıkarılmaktadır. Bu araştırmanın temel odağı, okul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyaçlarına ilişkin gerçeği betimlemektir.

Katılımcıların rumuzları Murat, Ali, Doğan şeklinde kodlanmıştır. Doğrudan alıntılarda katılımcı rumuzları cümlelerin sonuna eklenmiştir. Verilerin kodlanması iki araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiş ve daha sonra karşılaştırmaları yapılmıştır. Miles ve Huberman’ın (2016) kodlayıcılar arası güvenilirlik formülüne göre güvenilirlik hesaplamaları yapılmıştır. Güvenirlik analizi sonucunda uyum oranı %85 olarak hesaplanmıştır.

### **İnandırıcılık**

Nitel araştırma yaklaşımının benimsendiği bu çalışmada geçerlik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık, aktarılabirlik, tutarlılık ve teyit edilebilirlik kavramları kullanılmıştır (Yıldırım ve

Şimşek, 2016). İnandırıcılık, toplanan verilerin sahip olduğu çoklu gerçekliği yansıtabilmekle ilişkilidir. Bu amaçla, araştırmanın uygulama sürecinde ilk olarak tüm görüşmeler ses kayıt cihazıyla kayıt altına alınmıştır. Daha sonra, deşifre edilen görüşme kayıtları katılımcıların incelemesine sunulmuş ve katılımcı teyidi alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Katılımcıların değerlendirmeye alınmasını istemediği ifadeler görüşme metninden çıkarılmıştır. Araştırmanın inandırıcılığını güçlendirmek için de iki okul yöneticisi ile yeniden görüşülmüş ve bulguların anlamlı olup olmadığı, var olan durumu yansıtip yansıtmadığı sorulmuştur.

### Bulgular

Araştırma soruları bağlamında okul yöneticilerinin görüşleri; mesleki gelişimin anlamı, mesleki gelişim ihtiyaç alanları, kendi mesleki gelişimlerini sağlama yolları, mesleki gelişim ve okul geliştirme ilişkisi ile mesleki gelişimin sürdürülebilirliği olmak üzere beş tema altında incelenmiştir.

#### Yöneticilerin Görüşlerine Göre “Mesleki Gelişimin Anlamı”

Yöneticilerin mesleki gelişimin anlamına ilişkin görüşleri “liderlik, iletişim, gelişme ve çözüm odaklılık” olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır (Tablo 2).

**Tablo 2.**

*Yöneticilere Göre Mesleki Gelişimin Anlamına İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişimin Anlamı	Liderlik	Çalışanları yönetme Öğretimi yönetme Motive etme Model olma
	İletişim	İnsan ilişkilerine yönelik olma Fikir alışverişinde bulunma
	Gelişme	Yönetim bilgisine sahip olma Gözlem yapma Tecrübe edinme Hizmet içi eğitim Profesyonellik Mevzuatı takip etme Yeniliklere açık olma
	Çözüm Odaklılık	Problemlere çözüm bulma İhtiyaçlara karşı duyarlı olma

Mesleki gelişim liderlik etmektir. Liderlik alt teması altında yer alan; çalışanları yönetme, öğretimi yönetme, motive etme, model olma kodları incelendiğinde, mesleki gelişimin liderlik ile ilgili bir yönetme işi olduğu vurgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Yöneticiler için mesleki gelişim, okulu daha iyi yönetebilmek amacıyla liderlik davranışlarını etkili bir şekilde sergilemek olarak tanımlanabilir. Lider olarak okul yöneticisinin model olması, çalışanlarını motive etmesi, öğretimsel olarak izleyenlerine yardımcı olması mesleki gelişimin önemli bir kısmını açıklamaktadır. Mesleki gelişimin anlamına ilişkin yöneticilerin görüşlerinden bazıları aşağıda verilmiştir: Müdür Abdullah okul müdürlerinin mesleki gelişimlerini “*mesleki gelişim denilince okul müdürünün adalet, saygı, demokratiklik çerçevesinde model olması*” şeklinde tanımlamıştır. Müdür Yardımcısı Kaya ise, görüşünü “*Okul yöneticisi etkili liderlik özelliklerine sahip olmalıdır.*” şeklinde ifade etmiştir.

Mesleki gelişim etkili iletişim kurmaktır. İletişimi mesleki gelişimin anlamı olarak gören yöneticiler ise çevreyle, velilerle, okulun çalışanları ile sağlıklı ilişkiler içinde bulunmayı, işbirlikli çalışmalar yapmayı (Murat, Mert, Yaser) mesleki gelişimin anlamı olarak ifade etmişlerdir. İletişim alt temasındaki insan ilişkilerine yönelik olma ve fikir alışverişi içinde bulunma, mesleki gelişimi tanımlamada kullanılan anahtar kelimeler olarak görülmektedir.

Mesleki gelişim, gelişme ihtiyacıdır. Okul yöneticileri için mesleki gelişim ile ilgili en fazla vurgunun gelişme ihtiyacı alt teması altında yer aldığı görülmektedir. Mesleki gelişimin anlamını en iyi yansıtan ifadenin “gelişme ihtiyacı” olduğu söylenebilir. Öyle ki bu başlık altında ifade edilen; yönetim bilgisine sahip olma, gözlem yapma, tecrübe edinme, hizmet içi eğitim, profesyonellik, mevzuatı takip etme, yeniliklere açık olma kavramlarının mesleki gelişimin odağının yenilenme, sürekli eğitim alma, tecrübe kazanma gibi sürekli gelişmeyi vurgulayan ifadeler olduğu açıktır. Müdür Yaser bu konuda, “*okul yöneticisinin mesleki gelişimi okulun gelişimi için her şeyi kapsar. Yöneticilerin yeniliklere açık olması, kendini yenilemesi, mevzuatı takip etmesi, değişen şartlara ayak uydurabilmesi demektir.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

Mesleki gelişme karşılaşılan problemlere çözüm aramaktır. Bu alt temada ortaya çıkan kodlar, problemlere çözüm olma ve ihtiyaçlara duyarlı olmadır. Mesleki gelişim, yöneticilerin sorunlara duyarlı olmaları ve çözüm aramaları olarak tanımlanmıştır. Müdür Yardımcısı Mert’e göre mesleki gelişim, “*okul yöneticisinin kendini geliştirmesi, karşılaştığı problemlere çözüm bulması, profesyonelce mesleğini yapmasıdır.*”

Mesleki gelişimin, yöneticilerin öncelikle gelişme isteği ve sonrasında liderlik, iletişim ve çözüm odaklılık kavramları ile açıklandığını söylemek mümkündür. Yöneticilerin yetişmesi için gerekli yasal alt yapının ve koşulların hazırlanması, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerle desteklenmesi öncelikli mesleki gelişim ihtiyacını tanımlayan ve açıklayan kavramlar olarak görülebilir.

### **Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişim İhtiyaç Alanları ve Karşılama Durumu**

Yöneticilerin “mesleki gelişim ihtiyaç alanlarına” ilişkin görüşleri yönetim bilgisi, kişisel gelişim, teknik yeterlik ve okul-çevre ilişkileri olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır (Tablo 3). Yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçları; yönetim bilgisi, kişisel gelişim, teknik yeterlik ve okul-çevre ilişkileri alanlarındadır. Yönetim bilgisi alt temasında; pedagoji, liderlik eğitimi, öğretimsel liderlik, insan kaynakları yönetimi ve mevzuat bilgisi yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyacı duydukları alanlar olarak ifade edilmiştir. Müdür Yardımcısı Ufuk’a göre, “*Yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçları öncelikli olarak pedagoji alanındadır. Çağdaş gelişmeleri takip etmek ve bunları okula yansıtılabilmek için pedagoji bilgisi her yöneticinin sahip olması gereken yeterlik alanıdır. Pedagojik anlamda yeterlik sağlanmadan öğretmene, öğrenciye, veliye, bütün olarak okula yararlı olmak mümkün değildir.*”

Yöneticiler, kişisel gelişim alt teması içinde yer verilen psikolojik iyi oluş ve etik tutum ve davranışlar konusunda da kendilerini geliştirmek istediklerini vurgulamışlardır. Yöneticilerin eğitim ihtiyacı hissettikleri diğer alanlar ise teknik yeterlikler ve okul-çevre ilişkileri alanlarıdır. Müdür Murat’a göre, “*Okul yöneticisinin daha çok kişisel gelişim, psikoloji alanlarında ve teknik konularda mesleki gelişim ihtiyacının karşılanması gerekmektedir. Bilgisayar kullanabilme, teknolojiye hâkim olabilme de önemli gelişim ihtiyacı alanlarındandır. İyi bir okul yöneticisinin iletişim becerilerinin de iyi olması gerekir.*”



**Tablo 3.**

*Yöneticilerin Mesleki Gelişim Alanları ve Karşılanma Durumlarına İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Mesleki Gelişim İhtiyaç Alanları	Yönetim Bilgisi	Pedagoji Liderlik eğitimi Öğretimsel liderlik İnsan kaynakları yönetimi Mevzuat bilgisi
	Kişisel Gelişim	Psikolojik iyi oluş Etik eğitim
	Teknik Yeterlik	Teknoloji kullanımı
	Okul-Çevre İlişkileri	Okul-çevre ilişkisi Okul aile işbirliği
Karşılanma Durumu	Karşılanıyor	Nasıl Seminerler ve konferanslar İnternet Tecrübeli yöneticiler Üniversitelerle işbirliği
	Karşılanmıyor	Niçin Formalite olarak yapılıyor Zaman yetersiz Aceleci davranılıyor Liyakat yeterli değil Bütçe ayrılmıyor Hedefler belirsiz Programlı yaklaşılmıyor Günübirlik davranılıyor

Yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının bir kısmı karşılanırsa da büyük bir kısmı karşılanamamaktadır. Yöneticilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanma durumuna ilişkin görüşler, mesleki gelişim ihtiyaçları “karşılanıyor” ve “karşılanmıyor” alt temalarına göre ele alınarak değerlendirilmiştir. Bu konuda yöneticiler daha çok mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmadığı yönünde görüş belirtmişlerdir. Mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılandığını ifade eden yöneticiler, bunun daha çok seminer ve konferanslar, internet, tecrübeli yöneticiler, üniversitelerle işbirliği şeklinde olduğunu belirtmişlerdir. Mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanmadığını düşünen yöneticiler ise bu ihtiyacın yeterince karşılanmama nedenlerini; formalite olarak yapılıyor, zaman yetersiz, aceleci davranılıyor, liyakat yeterli değil, bütçe ayrılmıyor, hedefler belirsiz, programlı yaklaşılmıyor, günübirlik davranılıyor şeklinde ifade etmişlerdir. Müdür Yardımcısı Mert bu durum ile ilgili olarak “*Seminerler genellikle aceleyle yapılıyor. Seminerlere gittiğimiz zaman ‘vaktinizi fazla almak istemiyoruz, semineri kısa tutalım’ diyerek geçiştiriliyor.*” şeklinde görüş belirtmiştir.

### Okul Yöneticilerin Mesleki Gelişimlerini Sağlama Yolları

Yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerini sağlama yolları yayınlar, toplantılar, kaynak kişiler ve akademik çalışmalar olmak üzere dört alt temada toplanmıştır (Tablo 4).

**Tablo 4.**

*Yöneticilerin Mesleki Gelişim Sağlama Yollarına İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Yöneticilerin Mesleki Gelişimlerini Sağlama Yolları	Yayınlar	Alan kitapları Güncel makaleler İnternet kaynakları
	Toplantılar	Seminer ve konferanslar Yönetici fikir paylaşım toplantıları Yerel ve ulusal toplantılar
	Kaynak Kişiler	Müfettişler Akademisyenler Uzmanlar Yöneticiler
	Akademik Çalışma	Akademik destek Lisansüstü eğitim Yurtdışı eğitim Proje yürütücülüğü

Yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerini karşılama yolları arasında yayınlar, toplantılar, kişiler ve akademik çalışmaları önemli mesleki gelişim araçları olarak görülmektedir. Yöneticiler yayınlar alt temasında alan kitapları, güncel makaleler ve internet kaynaklarını takip ederek mesleki gelişimlerini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Toplantılar alt temasında ise, seminer ve konferanslar, yönetici fikir paylaşım toplantıları ve yerel-ulusal toplantılara katılım mesleki gelişimi sağlama yolları olarak ortaya çıkmıştır. Yöneticilerin mesleki gelişimlerini sağlamada yararlandıkları başka kaynaklar ise müfettişler, akademisyenler, diğer yöneticiler ve uzmanlar olarak belirlenmiştir. Bu alt temada yöneticilerin görüşlerinden bazıları şunlardır: Müdür Yardımcısı Kaya “Özellikle alanda yazılmış kaynaklardan yararlanılabilir veya bu konuda diğer okul müdürleriyle devamlı iletişim halinde olunabilir.” Müdür Levent ise “Teknolojik gelişmeleri takip etmeyi, özellikle internet ortamında bilgileri güncel olarak izlemeyi, kaynak kitaplardan yararlanmayı her okul yöneticisi kendine vazife olarak görmelidir. Bilginin hızla değiştiği bir çağda takip edilecek o kadar çok bilgi var ki geri kaldığınız takdirde veli, öğrenci, öğretmen ve çevre ile bağı kopmuş bir yönetici durumuna düşersiniz.” diyerek güncel bilginin takibi ve teknolojinin etkin kullanımına dikkat çekmiştir.

Müdür Yardımcısı Doğan “Seminer ve konferanslara katılarak, alanında uzman kişilerin sunduğu bilgilerden yararlanarak yöneticiler mesleki gelişim ihtiyaçlarını giderebilirler” şeklinde görüş belirtmiş ve uzman desteğinin mesleki gelişimdeki önemine işaret etmiştir. Benzer bir şekilde Müdür Yardımcısı Mehmet “Başarısı kanıtlanmış yöneticilerden bilgi ve fikir desteği alınmalıdır.” görüşünü ileri sürmüştür. Müdür Yaser “Avrupa Birliği projeleri mesleki gelişim için çok önemlidir. Dünya ne yapıyor? Nasıl yapıyor? Oradaki uygulamaları görmeli, bizden farklı ve benzer yönlerini öğrenmeli. Türkiye genelinde yapılan projelere katılmalı, diğer okullar ne yapıyor onu görmelidir. Farklı uygulamalar görülmeli.” şeklindeki görüşüyle ulusal ve uluslararası deneyimleri önemseydiğini ifade etmiştir.

## Okul Yöneticilerinin Mesleki Gelişimlerinin Sürdürülebilirliğini Artırmada Birbirlerinden Yardım Alma Yolları

Yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini sağlama yollarına ilişkin görüşler meslek dayanışması yolları ve meslek dayanışmasının etkileri olmak üzere iki tema altında toplanmıştır. *Meslektaş dayanışmasının yolları* temasında paylaşım fırsatı yaratma, sosyal medyadan yararlanma ve olumlu iletişim ve etkileşim oluşturma; *meslektaş dayanışmasının yarattığı etkiler* temasında ise yenileşme ve öğrenme alt temaları yer almaktadır.

**Tablo 5.**

*Yöneticilerin Mesleki Gelişimlerinde Sürdürülebilirliği Artırmaya İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

Tema	Alt Tema	Kodlar
Meslektaş Dayanışması Yolları	Paylaşım Fırsatı Yaratma	Bilgi ve deneyimleri paylaşma Farklı okullardaki gözlemden yararlanma Görev yapılan okulu tanıtmaya Standartları belirleme ve paylaşma
	Sosyal Medyadan Yararlanma	WhatsApp Facebook Twitter
	Olumlu İletişim ve Etkileşim	Çalışmaya güdüleme Adalet ve eşitliği kurarak etkileme Erdemli davranışta rol model olma
Meslektaş Dayanışmasının Etkileri	Yenileşme	İyi örnekleri paylaşma Değişimi izleme ve uygulama Kaynakları paylaşma
	Öğrenme	Gözlemler yoluyla öğrenme Model alma yoluyla öğrenme

Yöneticiler, mesleki gelişimlerini artırma ve sürdürmede birbirlerinden hangi alanlarda yararlandıklarına ilişkin görüşleri *paylaşım fırsatı yaratma, sosyal medyadan yararlanma ve olumlu iletişim ve etkileşim* olmak üzere üç alt temada toplanmıştır. Yöneticiler paylaşım fırsatı yaratma alt temasında bilgi ve deneyimleri paylaşma, farklı okullardaki gözlemden yararlanma, görev yapılan okulu tanıtmaya ile standartları belirleme ve paylaşma yollarını kullanarak meslektaşlarından yararlandıklarını ifade etmişlerdir. Sosyal medya kaynakları olarak WhatsApp, Facebook ve Twitter da yöneticilerin birbirleriyle etkileşimde bulunarak bilgi paylaştıkları ve mesleki gelişimlerini sürdürebildikleri sosyal internet ortamlarıdır. Yöneticiler arasındaki karşılıklı etkileşim ve ilişkiler onların iletişim ve etkileşimlerini artırarak mesleki gelişimlerine yardım etmektedir. Yöneticiler farklı ortamlarda, toplantılarda, sosyal ağlar aracılığıyla, rol model olma yoluyla birbirlerinin iletişimlerini artırdıklarına vurgu yapmışlardır. Bu alt tema ile ilgili olarak yöneticilerin görüşlerinden bazıları şunlardır:

Müdür Levent “Yöneticiler kendi aralarındaki muhabbetlerle, sosyal medya aracılığıyla birbirlerini haberdar ederek bilgilerini paylaşarak kendilerini yenilerler” görüşünü ifade etmiştir. Müdür Yardımcısı Ufuk da “Yöneticiler erdemli insan olmak zorundadır. Bilgi ve tecrübe aktarımı noktasında cimri davranmamalıdır. Başka okullardaki uygulamalardan yararlanmalı ve kendi okullarındaki uygulamaları diğer okullara tanıtmalı ve paylaşmalıdır. Yöneticiler farklı okullara giderek yeni uygulamaları yerinde görmeli ve kendi kurumuna aktarmalıdır.” biçiminde benzer bir görüş bildirmiştir.

Meslektaş yardımının yöneticiler üzerinde yarattığı etkiler yenileşme, öğrenme ve rehberlik alt temaları altında sınıflandırılmıştır. Yöneticiler birbirlerini izleme ve model alma, kaynakları paylaşma gibi yollarla birbirlerini etkilemektedirler. Meslektaş yardımının yarattığı etkilere ilişkin görüş belirten Müdür Yardımcısı Kaya “*Her okuldaki resmi standart işleyişlerin nasıl yürütüldüğünün paylaşılması müdürlere yeni bakış açısı kazandırabilir. Ben meslekte deneyimli ve bilgili okul müdürleriyle yaptığım görüşmelerde bazen kendi kararlarımı ve yönetim şeklini onların gözünden görüyorum. Bu durum bana olumlu ve olumsuz geri bildirimler sağlıyor.*” şeklindeki ifadesiyle mesleki gelişim ihtiyacının karşılanmasında yöneticilerinin birbirlerini olumlu ve olumsuz yönde etkileyebileceğine dikkat çekmiştir.

### **Okul Yöneticilerinin, Mesleki Gelişimin Bir Parçası Olarak Okul Geliştirmeye Yönelik Liderlik Davranışları**

Yöneticilerin mesleki gelişimin bir parçası olarak okul geliştirmeye yönelik liderlik davranışları yönetişim, kişisel gelişim ve etkileme olmak üzere üç alt temada toplanmıştır (Tablo 6). Mesleki gelişim ihtiyacı çerçevesinde okul geliştirme ve liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi betimleyen yöneticiler; yönetişim, kişisel gelişim ve etkileme yollarını okulu geliştirmede mesleki gelişim ihtiyacının bir parçası olarak görmektedirler. Okul yöneticileri yönetme yerine yönetişimi tercih ederek; okul paydaşlarının görüşlerine başvurma, karara katma, gözlemleri paylaşma davranışları ile okulun gelişmesinde lider rolü üstlenebilirler. Okul yöneticileri aynı zamanda öncelikle mevzuatı izleme, alanyazını izleme, proje yazma ve yönetme alanlarında kendi kişisel gelişimini sağlayıp; bunu paydaşlarına yansıtarak onların kişisel gelişimlerine liderlik edebilirler. Diğer taraftan ödül ve cezadan yararlanarak, davranışsal tutarlılık sergileyerek, adaleti sağlayarak, demokratik davranarak ve ortak akıl oluşturarak okulun paydaşlarını etkileyip mesleki gelişimlerine liderlik yapabilirler.

**Tablo 6.**

*Okul Geliştirmede Liderlik Davranışlarına İlişkin Tema, Alt Tema ve Kodlar*

<b>Tema</b>	<b>Alt Tema</b>	<b>Kodlar</b>
Mesleki Gelişimin Bir Parçası Olarak Okul Geliştirmeye İlişkin Liderlik Davranışları	Yönetişim	Paydaşların görüşlerine başvurma Karara katma Gözlemleri paylaşma
	Kişisel Gelişim	Mevzuatı izleme Alanyazını izleme Proje yazma ve yönetme
	Etkileme	Ödül ve cezadan yararlanma Davranışsal tutarlılık Adaletli olma Demokratik olma Ortak akıl

Yöneticilerin paydaşları karara katması, görüşlerine başvurması, gözlemlerini paylaşması okul geliştirmede önemli liderlik davranışları olarak görülmektedir. Liderlik mesleki gelişim ihtiyacının önemli bir parçasını karşılarken, kişisel gelişim ihtiyacı ve izleyenleri etkilemeye yönelik bilgi ve beceriler de yöneticilerin okul geliştirmede önemli gördükleri mesleki gelişim ihtiyaç alanlarıdır. Müdür Yardımcısı Doğan, “*Yönetişim, yani karar alırken okulun tüm paydaşlarının görüşleri alınarak karar verilmesi, gerektiğinde öğrenci ve velilerin de karara dâhil edilmesi kendi gelişimimle okulun geliştirilmesi arasında yüksek düzeyde ilişkilidir. Örneğin, eğitim kalitesini artırma konusunda projelerin önemli bir araç olduğunu düşünerek bu alanda yapılmış çalışmalarını takip ettik. Okulumuzda*

da öğrencilerin aktif olarak yer alacağı projeleri uyguladık. TÜBİTAK bilim fuarı, Avrupa Birliği projeleri gibi.” şeklindeki görüşü ile hem yönetişimin hem de kişisel gelişimin mesleki gelişimin önemli bir parçası olduğuna vurgu yapmıştır. Yöneticilerin okulların gelişmesinde etkileme yollarını kullanmaları da mesleki gelişimde gerekli ve önemli bir yere sahiptir. Yöneticiler adaletli ve demokratik davrandıklarında, davranışlarında tutarlı olduklarında, ortak aklı kullanma yoluyla izleyenlerini etkilemeye çalıştıklarında, ödül-cezayı adil ve yerli yerinde kullandıklarında okul geliştirme sürecinde etkili liderlik davranışları sergileyebilirler.

### Tartışma ve Sonuç

Okul yöneticilerinin mesleki gelişime ilişkin görüşleri “mesleki gelişimin anlamı”, “mesleki gelişim ihtiyaç alanları ve karşılanma durumu”, “mesleki gelişimi sağlama yolları”, “mesleki gelişimin bir parçası olarak okul geliştirmeye yönelik liderlik davranışları”, “mesleki gelişimin sürdürülebilirliğini artırmada meslektaş yardımlaşması ve etkileri” olmak üzere altı tema altında ele alınarak tartışılmıştır.

Okul yöneticilerinin mesleki gelişimi anlamlandırma biçimleri; liderlik, iletişim, gelişme ve çözüm odaklılık olmak üzere dört alt temada toplanmıştır. Sinha ve Hanuscin’e (2017) göre okullarda liderlik 20. yüzyıl boyunca alanının tartışılan konusu olmuştur. Okulda mesleki gelişimin sağlanması için özellikle öğretmen liderliğinin tesis edilmesi gerekir. Liderlik okul toplumunun birbirini etkilemesi ve birbirinden etkilenmesi açılarından önemlidir. Okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin anlam temasında ön plana çıkan liderlik; iletişim, gelişme ve çözüm odaklılık kavramlarını da içine alacak ve okul ortamında etkili bir şekilde yer almasını sağlayacak içeriğe sahiptir. Kaya ve Kartallıoğlu (2010), etkili ve başarılı bir eğitimin mesleki gelişim sürecinin niteliği ile ilişkili olduğuna dikkat çekmektedirler. İyi bir mesleki gelişim için de farklı kaynaklardan elde edilecek desteklerin, sürekli öğrenme merkezlerinin önemli bir yeri olduğu vurgulanmaktadır.

Yöneticilerin “mesleki gelişim ihtiyaç alanları”na ilişkin görüşleri yönetim bilgisi, kişisel gelişim, teknik yeterlik ve okul-çevre ilişkileri olmak üzere dört alt tema altında toplanmıştır. Okul yöneticileri okulun gelişmesinde önemli sorumluluğu olan kişilerdir. Lavigne, Shakman, Zweig ve Greller’a (2016) göre, okul yöneticileri; programın düzenlenmesi, öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının belirlenmesi, öğrencilerin disiplini, ebeveyn ve çevre ile ilişkiler, okulda meydana gelebilecek olan kriz ve özel durumlara karşı okulun yönetim eylemlerini yönetirler. Okul yöneticilerinin yönetim eylemlerinin odağında yer alan uygulamalar, onların meslek öncesi ve hizmet içi yetiştirme süreçlerinde edinmeleri gereken yeterliklerdir. Okulun etkili yönetiminde okul yöneticilerinin mesleki gelişim ihtiyaçları başta yönetim bilgisi olmak üzere kişisel gelişim, teknik yeterlik ve ilişkiler başlıklarında ön plana çıkmaktadır.

Yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerini karşılama yolları olarak yayınlar, toplantılar, kaynak kişiler ve akademik çalışmalardan söz edilmiştir. Okul yöneticileri kendi mesleki gelişimlerini öncelikli olarak yayınlar aracılığıyla sağlamayı görmektedirler. Bunu farklı düzey ve ortamlardaki toplantılar ile farklı yeterlik düzeylerine sahip kişilerden alınacak yardımlar izlemektedir. Bütün olarak eğitim yoluyla yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri beklenmektedir. Von Der Voort ve Wood’a (2004) göre “Okullarda öğrenme ve öğretme kültürünü geliştirmenin aracı okul geliştirmedir.” Okulların geliştirilmesinde ise, okul yöneticilerinin mesleki gelişimlerinin karşılanmasına bağlı olarak öğretmenlerin de mesleki gelişim ihtiyaçlarının karşılanması gerekebilir. Hallinger ve Lu (2010), okul liderliği ve öğrenme öğretme süreçleri arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedirler. Okul liderleri olarak yöneticilerin kendi kişisel ve mesleki gelişim düzeylerinin, öğretmenlerin yetiştirilmesinde de önemli bir



yeri vardır. Bu nedenle akademik çalışmalar, toplantılar, kaynak kişiler ve yayınlar gibi farklı araçların, yönetici niteliğini artırmanın yolları olarak görülmesi anlamlıdır.

Yöneticilerin mesleki gelişimin bir parçası olarak okul geliştirmeye liderlik etme davranışları yönetim, kişisel gelişim ve etkileme olmak üzere üç alt temada ele alınmıştır. Okul yöneticilerinin kendi mesleki gelişimlerini anlamlandırma biçimlerinde ön plana çıkan liderlik davranışları, okul geliştirmede de önemli bir aracı değişken olma özelliğine sahiptir. Okul yöneticilerinin yönetim kavramına yaptıkları atıf, okulu birlikte yönetmede fikir alışverişi ve karara katmanın önemini açığa çıkarmaktadır. Rose-Ackerman'a (2017) göre yönetimin normatif amacı daha etkili politikalar, süreçler yoluyla tüm paydaşlara yasal bir zeminde davranmak ve hesap vermektir. Etkili politikalar ve davranışlar ise teknik, ekonomik ve bilimsel bilgi içerir. Yöneticiler, uzmanlık ve demokratik katılım yoluyla önemli sosyal problemlerin çözümüne yardımcı olurlar." Bu durum okul geliştirmede yöneticilerin okulun bütün paydaşlarını etkileyen ve yönetime katan bir lider profili çizmeleri gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yöneticilerin kendi mesleki gelişimlerinin sürdürülebilirliğini sağlama yollarına ilişkin görüşler iki temada toplanmıştır. Meslektaş dayanışması temasında; paylaşım fırsatı yaratma, sosyal medyadan yararlanma ve olumlu iletişim ve etkileşim alt temaları şeklinde yer alırken; meslektaş dayanışmasının etkileri temasında ise; yenileşme ve öğrenme alt temaları olarak adlandırılmıştır. Mesleki gelişimin sürdürülebilirliği için meslektaş dayanışmasının içeriğinde yer alan bilgi ve mevzuat konularında yetkin olmalarına vurgu yapılmaktadır. Mesleki gelişimin sürekliliğini ise medya ve sosyal ağlar yoluyla artırmak mümkündür. Okul yöneticilerinin aldıkları meslektaş yardımı onların değişme, gelişme ve yenileşme ihtiyaçlarını karşılayarak kendilerinin mesleki gelişimlerine imkân vermektedir. Meslektaşlardan öğrenme, alanyazında farklı kavramlarla ifade edilmektedir. Örneğin, meslektaş koçluğu (Aydın, 2005) mentörlük (Aydın, 2005) meslektaş gözlemi (Bozok, Yıldırım ve Demirtaş, 2011) gibi kavramlar bunlardan bazılarıdır. Meslektaş yardımlarının farklı şekillerde ortaya çıkması, çalışanların öğrenme yollarını artırabilir. Etkileşime dayalı öğrenmelerin kalıcılığının yüksek olduğu düşünüldüğünde mesleki gelişimin niteliğini artırmak için meslektaş yardım ağları oluşturmak ve sürekliliğini garanti altına almak gerekebilir.

Her araştırmanın olduğu gibi bu araştırmanın da araştırma yöntemi, çalışma grubu vb. gibi özelliklerinden dolayı sınırlılığı bulunmaktadır. Bu nedenle nitel olarak tasarlanan bu araştırmanın bulguları genellenebilir değildir. Ancak konuyu derinlemesine incelemesi açısından önemlidir. Bu konuda nicel araştırma deseninde benzer araştırmalar tasarlanarak daha genellenebilir araştırma sonuçlarına ulaşılabilir.

### Kaynaklar / References

- Avalos, B. (2011). Teacher professional development in teaching and teacher education over ten years. *Teaching and Teacher Education*, 27(1), 10-20.
- Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim*. Ankara: PegemA.
- Aydın, M. (2000). *Eğitim yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aydın, M. (1987). Bir hizmet içi eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 241-249.
- Bozok, A., Yıldırım, M. C. ve Demirtaş, M. C. (2011). Öğretmenlerin mesleki gelişimi için alternatif bir model. Meslektaş gözlemi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 65-84.
- Bümen, N. T., Ateş, A., Çakar, E., Ural, G. ve Acar, V. (2012). Türkiye bağlamında öğretmenlerin mesleki gelişimi: Sorunlar ve öneriler. *Milli Eğitim*, 41(194), 31-50.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., & Turner, L. A. (2015). Nitel ve karma yöntem araştırmaları. M. Sever, (Çev.). A. Aypay (Ed). *Araştırma yöntemleri desen ve analiz içinde* (ss. 400-433). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cohen, D. K., & Hill, H. C. (2000). Instructional policy and classroom performance. The mathematics reform in California. *Teachers College Record*, 102 (2), 294-343.
- Çelikten M., Şanal M. ve Yeni Y. (2005). Öğretmenlik mesleği ve özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (2), 207-237.
- Çetin, K. ve Yalçın, M. (2002). MEB yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi. *21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu Bildiriler*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınlanmayan No: 191.
- Dey, I. (1993). *Qualitative data analysis: a user-friendly guide for social scientists*. London: Routledge.
- Drage, K. (2010). Professional development: Implications for Illinois career technical education teachers. *Journal of Career and Technical Education*. 25 (2), 27-37.
- Ersoy, A. F. (2016). Fenomenoloji. Saban, A. ve Ersoy, A. (Edt.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri*. (ss. 51-110). Ankara: Anı.
- Evans, L. (2014). Leadership for professional development and learning: Enhancing our understanding of how teachers develop. *Cambridge Journal of Education*, 44(2), 179-198.
- Fullan, M. G., & Hargreaves, A. (1992). *Teacher development and educational change*. Teacher development and educational change (edit M.G. Fullan & A. Hargreaves). The Falmer Press, London.
- Genç, G. S. (2015). Mesleki gelişim seminer çalışmalarının öğretmenler tarafından değerlendirilmesi örneklemini. *Yüksek lisans tezi*, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Gönen, S., ve Kocakaya, S. (2006). Fizik öğretmenlerinin hizmet içi eğitimler üzerine görüşlerinin. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(19), 37-44.
- Gülbahar, Y. ve Alper, A. (2009). Öğretim teknolojileri alanında yapılan araştırmalar. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 42 (2) 93-111.
- Hallinger, P., & Lu, J. (2014) Modelling the effects of principal leadership and school capacity on teacher professional learning in Hong Kong primary schools. *School Leadership & Management*, 34 (5), 481-501, DOI: 10.1080/13632434.2014.938039.
- Hamarat, F. (2002). İlköğretim okulu yöneticilerinin aday öğretmenleri işbaşında yetiştirmedeki rolü ve yetiştirme uygulamaları. *Yüksek lisans tezi*, Ankara Üniversitesi, Ankara.

- Ingvarson L., Meiers M., & Beavis A. (2005). Factors affecting the impact of professional development programs on teachers' knowledge, practice, student outcomes & efficacy. *Education Policy Analysis Archives*, 13 (10), 1-28.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler için etkili mesleki gelişim faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2013(14), 41-56.
- Kasar, J., & Clark, E. N. (Eds.) (2000). *Developing professional behaviors*. USA: Slack, Grove Road.
- Kaya, S. ve Kartalhoğlu, S. (2010). Okul temelli mesleki gelişim modeline yönelik koordinatör görüşleri. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 10 (2), 115-130.
- Knight, P. (2002). A systemic approach to professional development: learning as practice. *Teaching and Teacher Education*, 18, 229-241.
- Kuş, E. (2003). *Nitel-nitel araştırma teknikleri*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Lavigne, H. J., Shakman, K., Zweig, J., & Greller, S. L. (2016). Principals' time, tasks, and professional development: An analysis of Schools and Staffing Survey data (REL 2017–201). Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Northeast & Islands. Retrieved from <http://ies.ed.gov/ncee/edlabs>.
- Matherson, L., & Windle, T. M. (2017). What do teachers want from their professional development? Four emerging themes. *The Delta Kappa Gamma Bulletin: International Journal for Professional Educators*, 28-32.
- Merriam, S. B. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. S.Turan (Çev.Ed.), Ankara: Nobel.
- Miles, M.B. ve Huberman, A.M. (2016). *Nitel veri analizi*. S.Akbaba Altun ve A. Ersoy. (Çev.Edt.), Ankara: Pegem.
- Murphy, G. A., & Calway, B. A. (2008). Professional development for professionals: beyond sufficiency learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 48(3), 424.
- O'Sullivan, M. (2010). Educating the teacher education. *International Journal of Educational Development*, 30, 377-387.
- Özyar, A. (2003). Milli Eğitim Bakanlığı'nın öğretmen yetiştirme politikaları. 23/072003 [http://oyegm.meb.gov.tr/ortasayfa/gn\\_md\\_sunuu.htm](http://oyegm.meb.gov.tr/ortasayfa/gn_md_sunuu.htm) adresinden 08/04/2017 tarihinde indirilmiştir.
- Patton, M. Q. (2014). *Nitel araştırma ve değerlendirme yöntemleri*. M.Bütün ve S.B. Demir. (Çev. Ed.t), Ankara: Pegem.
- Patton, Q. M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation*. London: Sage.
- Rauth, M., ve Bowers, G. R. (1986). Reactions to induction articles. *Journal of Teacher Education*, 37 (1), 38-41.
- Reese, S. (2010). Bringing effective professional development to educators. *Techniques: Connecting Education and Careers (J1)*, 85(6), 38-43.
- Robson, C. (2015). *Bilimsel araştırma yöntemleri, gerçek dünya araştırması*. Ş. Çınkır ve N. Demirkasımoğlu (Çev.), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Rose-Ackerman, S. (2017). What does "Governance" mean? *An International Journal of Policy Administration, and Institutions*, 30 (1), 23-27.
- Seferoğlu, S. S. (2003). Öğretmenlerin hizmet-içi eğitiminde yeni yaklaşımlar. *Çağdaş Eğitim Sistemlerinde Öğretmen Yetiştirme Ulusal Sempozyumu, Eğitimde Yansımalar*, 7, 149-167.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmen yeterlilikleri ve mesleki gelişim. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 58, 40-41.

- Silverman, D. (2006). *Interpreting qualitative data*. London: Sage.
- Sinha, S., & Hanuscin, D. L. (2017). Development of teacher leadership identity: A multiple case study. *Teaching and Teacher Education* 63, 356-371.
- Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Spruill, D., & Benschoff, M. B. (1996). The future is now: Promoting professionalism among counselor training. *Journal of Counseling and Development*, 74, 468-472.
- Tavşancıl, E. ve Aslan, E. (2001). *Sözel, yazılı ve diğer materyaller için içerik analizi ve uygulama örnekleri*. İstanbul: Epsilon.
- Truscott, D. M., & Truscott, S. D. (2004). A professional development model for the positive practice of school-based reading consultation. *Psychology in the Schools*, 41(1), 51-65.
- Van Driel, J. H., & Berry, A. (2012). Teacher professional development focusing on pedagogical content knowledge. *Educational Researcher*, 41(1), 26-28.
- Von Der Voort, G., & Wood, G. (2004). Assisting school management teams to construct their school improvement plans: an action learning approach. *South African Journal of Education*, 34 (3), 1-7.
- Watts, G. E., & Hammons, J. O. (2002). Professional development: Setting the context. In G. E. Watts (Ed.) *Enhancing Community Colleges Through Professional Development*. *New Directions for Community Colleges*, 120, 5-10.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

**Yazarlar**

Dr. Soner POLAT, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesidir. Eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve planlaması alanında doçenttir. Çalışmaları konuları arasında örgütsel güven, örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel ve kültürlerarası çatışma, örgütsel imaj gibi konular gelmektedir. Son zamanlarda ise kültürlerarası eğitim, çok kültürlülük, kültürlerarası yeterlilik, kültürlerarası kişilik, barış eğitimi gibi kültür odaklı konular üzerinde çalışmaktadır.

Dr. Celal Teyyar UĞURLU, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesidir. Eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve planlaması alanında doçenttir. Çalışmaları konuları arasında örgütsel adalet, örgütsel vatandaşlık davranışı, etik liderlik, yıldırma ve meta analiz gibi konular gelmektedir.

Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü öğretim üyesidir. Eğitim yönetimi, teftişi, ekonomisi ve planlaması alanında Profesördür. Çalışmaları konuları arasında eğitim denetimi, liderlik ve etik gibi konular gelmektedir.

**İletişim**

Doç. Dr. Soner POLAT, Kocaeli Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Umuttepe Kampüsü. İzmit/Kocaeli  
spolat@kocaeli.edu.tr

Doç. Dr. Celal Teyyar UĞURLU, Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Sivas  
celalteyyar@cumhuriyet.edu.tr

Prof.Dr. Mualla BİLGİN AKSU, Akdeniz Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Antalya  
muallaaksu@akdeniz.edu.tr

## Summary

**Purpose and Significance.** The fact that pre-service education has been gradually getting older, updating needs based on emerging new knowledge (Aydın 1987), the need for technological competence as a result of the rapid advancement of technology, and of its this reflection to the profession (Genç, 2015), new quest for solving the problems arising from different experiences affect school administrators like other professionals, and force them professional development. In addition, when the views are considered that in-service training implementations of the Ministry of Education (MoNE) is not based on the needs, and that their numbers and qualities are not at the desired level (Genç, 2015; Bümen, Ateş, Çakar, Ural and Acar, 2012; Gönen and Kocakaya, 2010; Seferoğlu, 2004); it is understood that administrators often try to provide their professional development informally with their own resources. For the above-mentioned reasons, this study focused on determining views of the school administrators on their own professional development and their leadership behaviours for the school improvement.

In line with this purpose, the following research questions were identified:

1. What is the meaning of professional development for the school administrators?
2. What are the professional development needs of the school administrators?
3. How do the school administrators meet their own professional development needs?
4. How can school administrators benefit from each other in order to improve sustainability of their professional development?
5. How is the leadership behaviours of school administrators for the school improvement?

**Methodology.** A qualitative research with a phenomenological design was employed in this study. Descriptive phenomenology was used in order to reveal high school administrators' perceptions and experiences concerning professional development and school improvement. Criterion sampling technique among purposive sampling methods that emerged within the qualitative research tradition was used. In a phenomenological design, participants are selected among individuals who experience phenomenon, interpret it in parallel with their experiences, and try to reveal the truth through its relation to the phenomenon. Therefore, two important criteria were accepted for determining the participants in the study. The first criterion was to have experience on professional development and school improvement while the second one was to have at least three-year seniority as administrators that were aware of their experiences, and that would be able to state their interpretations. Twelve administrators working in public high schools in central districts of Sivas were chosen based on these criteria.

In the study, a semi-structured interview form was applied in order to reveal administrators' views on professional development and school improvement. During the interviews, school administrators were asked the following questions:

1. What does professional development of school administrators mean to you? Could you explain?
2. In your opinion, what are the professional development needs of school administrators? Why?
3. In your opinion, how can a school administrator provide his/her own professional development? What are your suggestions?



4. How can school administrators benefit from each other in order to improve sustainability of their professional development?
5. Can you describe your own leadership behaviours for school improvement?

Data were analysed in accordance with the categorical analysis technique from content analysis methods. Coding the data was performed by two researchers, and then comparisons were made. Miles and Huberman's (2016) inter-rater reliability was calculated, and the reliability ratio between two coders was found 85 %.

**Results, Discussion and Conclusion.** Interpretation of the school administrators for professional development were classified within four sub-themes such as leadership, communication, development and solution oriented. According to Sinha and Hanuscin (2017), leadership at schools was a discussion topic in the literature during 20<sup>th</sup> century. For providing the professional development at school, especially teacher leadership should be created. Leadership is important in terms of affecting each other within school community and being affected from each other. Leadership coming into prominence in the theme "meaning of the professional development" also has the content that will include the concepts of communication, improvement and solution-oriented, and will take place effectively in the school environment. Kaya and Kartallıoğlu (2010), remark that an effective and successful education is related to the quality of the professional development process. They also stress the importance of the supports obtained from different resources and of the continuous learning centres for a good professional development.

Views of the school administrators on the professional development needs were classified within four sub-themes such as knowledge about management, personal development, technical proficiency, and school-community relations. School administrators are those who have major responsibilities in improving the school. According to Lavigne, Shakman, Zweig and Greller (2016), school administrators direct the following management actions: organization of the program, determination of the teachers' tasks and responsibilities, discipline of the students, relations with the parents and the community, crisis and special situations that may occur at school. Implementations in the focus of management actions of the school administrators necessitate competences that are expected to be gained in pre- and in-service training processes. In the effective management of the school, professional development needs of the school administrators come into prominence in the titles of knowledge about management, personal development, technical proficiency, and school-community relations.

The administrators mentioned publications, meetings, resource persons, and academic studies as the means of meeting the needs of their own professional development. School administrators provided their own professional development primarily by means of the publications. Others are the meetings organized at different levels and in various environments as well as aids to be taken from people with different competency level. Administrators are expected to develop themselves through academic studies as a whole. Von Der Voort and Wood (2004) state that a tool for improving teaching and learning culture at schools is the school improvement. This also suggests a need for the professional development of teachers as well as school administrators. Hallinger and Lu (2010) remark the relation between school leadership and teaching-learning process. As school leaders, the levels of administrators' personal and professional development have an important role in the training of teachers. Therefore, it is significant to see academic studies, meetings, and publications as the ways of improving administrators' quality.

Leadership behaviours of the administrators on the school improvement as a part of professional development were classified within three sub-themes: governance, personal development, and

influence. Leadership behaviours that come into prominence in the interpretation formats of the school administrators' professional development are an important mediating variable in school improvement as well. References of the school administrators to the concept of governance expose the importance of idea exchange and participation in decision making while managing the school jointly. According to Rose-Ackerman (2017), normative goal of the governance is to treat all stakeholders on a legal basis and to give account through more effective policies and processes. Effective policies and behaviours involve technical, economical and scientific knowledge. Administrators help the solution of the important social issues through expertise and democratic participation. This reveals that the administrators have to exhibit a leadership profile that affects all the stakeholders and gives them an opportunity to participate in the management during the school improvement.

Views concerning the ways of providing sustainability in administrators' professional development were classified within two themes and six sub-themes. The sub-themes in the theme of collegiality were called as creating an opportunity to share, benefitting from social media, positive communication, and interaction while in the theme of collegiality effects they were named as innovation and learning. Being competent in the topics of knowledge and legislation within the context of collegiality was emphasised in order to provide sustainability of the professional development. Sustainability of the professional development can be increased through media and social networks. When the school administrators help each other, they can meet the needs of change, improvement and innovation in their professions. The emergence of different forms of peer assistance can increase the learning ways of employees. Considering the high persistence of learning based on interaction, generating peer support networks and guaranteeing the continuity of these networks may be suggested for increasing the quality of professional development.

However, this study has some limitations in terms of not only the research design but also the number and attributes of the participants. Therefore, further research is needed in the future.