



Received / Makale Geliş Tarihi 07.01.2024  
Published / Yayınlanma Tarihi 29.02.2024  
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 8 (39)  
ss / pp 427-448

Research Article /Araştırma Makalesi  
10.5281/zenodo.10784794  
Mail: editor@pejoss.com

**Doç. Dr. Bahadır Gülbahar**

<https://orcid.org/0000-0002-7040-1593>

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Eğitim Fakültesi/ Kırşehir / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/05rrfpt58>

**Mehmet Saylan**

<https://orcid.org/0000-0002-6137-946X>

Milli Eğitim Bakanlığı, Kırşehir / TÜRKİYE

## Öğretmen ve Okul Yöneticilerinin Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri

### Opinions Of Teachers And School Administrators On The Personal And Professional Development Of Teachers

#### ÖZET

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili görüşlerini tespit etmektir. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Kırşehir İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasından amaçlı örnekleme yoluyla seçilen 15 okul yöneticisi ve 32 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak açık uçlu sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşmeler sonunda elde edilen tüm bilgiler, içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. Araştırmada sonuç olarak "katılımcıların kişisel ve mesleki gelişim tanımları", "öğretmenlerde kişisel ve mesleki gelişimin gerekliliğine dair gerekçeler", "öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar", "öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önündeki engeller", "öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut uygulama ve politikadaki yanlışlıklar", "öğretmenlik kariyer basamakları uygulamasının yanlış bulunmasının nedenleri", "öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda hayata geçirilmesi istenen politika ve uygulamalar", "öğretmenlerin kişisel alanda geliştirmeleri gereken yönler" ve "öğretmenlerin mesleki alanda geliştirmeleri gereken yönler" tespit edilmiştir. Araştırma sonuçları doğrultusunda çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Öğretmen gelişimi, mesleki gelişim, kişisel gelişim, nitel araştırma.

#### ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the opinions of teachers and school administrators about teachers' personal and professional development. The case study method, one of the qualitative research methods, was used in the research. The study group of the research consists of 15 school administrators and 32 teachers selected through purposeful sampling among school administrators and teachers working in schools affiliated with Kırşehir Provincial Directorate of National Education in the 2022-2023 Academic Year. A semi-structured interview form consisting of open-ended questions was used as a data collection tool in the research. All information obtained at the end of the interviews was analyzed through content analysis. As a result of the research, "participants' definitions of personal and professional development", "reasons for the necessity of personal and professional development in teachers", "conditions affecting teachers' personal and professional development", "obstacles to teachers' personal and professional development", "mistakes in current practices and policies related to teachers' personal and professional development", "reasons why the application of teaching career steps is found to be wrong", "policies and practices that should be implemented regarding the personal and professional development of teachers", "aspects that teachers should improve in their personal fields" and "aspects that teachers should develop in their professional fields" were identified. Various suggestions have been made in line with the research results.

**Keywords:** Teacher development, professional development, personal development, qualitative research.

## 1. GİRİŞ

Öğretmenlik kavramsal ve ideal olarak asil bir meslektir. Ayrıca boyutlarının çokluğu nedeniyle diğer mesleklerden de farklıdır. Araştırmacılar, uygulayıcılar ve politika üreticiler arasında öğretmen niteliklerinin eğitim kalitesini etkilediği konusunda fikir birliği vardır (Blömeke vd., 2016; Darling, 2000; OECD, 2005; Özan ve Kaya, 2009; Yoon vd., 2007). Öğretmenler, insani gelişme faaliyetleriyle uğraşan ve elbette diğer mesleklerle de doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkili olan en önemli meslek grubudur. Çağımızdaki gelişmeler, öğretmenlerin sorumluluğunu daha da artırmış, öğretmenin rolünü, önemini ve ağırlığını ortaya koyan sosyoekonomik ve kültürel gelişmeler yaşanmıştır. Üniversitedeki lisans eğitimlerinden başlayarak mesleklerinin ilk yıllarından emeklilik sürecine kadar geçen zaman içerisinde, öğretmenlerin kendilerini devamlı geliştirmeye ve yenilemeye ihtiyaçları olduğu bir gerçektir. Gelişme, bazen doğal, bazen de planlı öğrenmeyi içermektedir (Day, 1999). Öğretmenlerin gelişim ihtiyaçları, çalıştıkları koşullara, kişisel ve mesleki geçmişlerine ve en önemlisi de ruh hâllerine bağlı olarak değişir. Öğretmen geliştirme ihtiyaçları, bir yandan onların deneyimleri, uzmanlıkları ve bağlılıkları ile diğer yandan öğretmenlerin duygusal zekâlarını öğretim durumlarında uygulama yetenekleri ve pedagojik incelikleri arasındaki ilişkiyle ilgilidir. Bu nedenle öğretmen yetiştiricileri için önemli bir husus, öğretmenlerin yeteneklerinin geliştirilmesine nasıl katkıda bulunabilecekleridir (Evans, 2008).

Öğretmenlerin niteliğini etkileyen iki önemli etken bulunmaktadır. Bunlardan ilki hizmet öncesi öğretmen eğitimleri, diğeri ise mesleklerini icra ettikleri sırada aldıkları eğitimlerdir. Hizmet öncesi öğretmenlerin aldığı eğitimlerin mesleğin tüm gereklerini yerine getirebilecek düzeyde olmadığı bir gerçektir. Eğitimlerini kusursuz bir şekilde aldıkları varsayılsa bile meslekteki yeni gelişmeleri takip ederek uyum sağlamaları ve çevre koşullarının gereklerini yerine getirebilmeleri için sürekli bir eğitim sürecinde olmaları gerekir. Mesleklerini icra ederken ki gelişim süreci ise öğretmenlerin mesleklerini yaptıkları sıradaki yenileyici ve genişletici öğrenmelerdir. Dünyada ortaya çıkan değişimler ve gelişmeler meslek gelişimin önemini daha da artırmaktadır (Özer, 2008).

Hızlı ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler kaçınılmaz olarak eğitim de dâhil olmak üzere her kamu sektörüne nüfuz ederken dünyanın her yerindeki birçok eğitim sistemi kapsamlı değişiklikler ve yenilikler yaşamıştır (Hargreaves, 2000; Webb ve diğerleri, 2004). Böyle bir bağlamda çok çeşitli görev ve taleplerle başa çıkması beklenen öğretmenlerin profesyonelliklerini ve mesleki gelişimlerini tanımlama ve yeniden tanımlama ihtiyacıyla karşı karşıya kalınmaktadır (Day, 2000; Esteve, 2000; Hargreaves, 2000). “Öğretmen profesyonelliği” terimi, mesleki gelişimle yakından ilişkilidir (Evans, 2008; Hargreaves, 2001). Guskey (2002), yüksek kaliteli mesleki gelişimin eğitimi iyileştirmeye yönelik hemen hemen her modern öneride merkezi bir bileşen olduğunu ileri sürmektedir.

Alanında uzmanlaşan ve mesleki yeterliliğe sahip olan öğretmen, nitelikli öğretmen olarak adlandırılmaktadır. Bu yeterliliğe sahip olmak da iyi düzeyde birikime, tecrübeye ve mesleki anlamda gelişime dayanmaktadır (Ataünal, 2003). “Çok çeşitli öğrencilerin öğrenmesini sağlayan öğretim” (Darling, 2012) olarak tanımlanan etkili öğretim, öğrenci başarısının okul düzeyindeki en güçlü belirleyicisidir (Hanushek, 2011; Leithwood vd., 2004; Nye vd., 2004). Etkili öğretim uygulamalarını destekleyen “öğretmen mesleki gelişimi”, bu nedenle öğrenci öğrenmesini geliştirmek için kritik öneme sahiptir. Buna rağmen öğretmenlerin deneyimlediği mesleki gelişim programlarının çoğu, öğretmenlerin uygulamalarını nadiren değiştiren ve öğrenci başarısı üzerinde olumlu bir etkisi olmayan geleneksel atölye çalışmalarını içermektedir (Bush, 1984; Darling, vd., 2009; Yoon vd., 2007). Öğretmenlerin mesleki gelişimi üzerine yapılan araştırmalar, öğretmenlerin yeni uygulamaları öğrenebilseler de bunları işlerinde nadiren uyguladıklarını ortaya koymaktadır. Bunun nedeni genellikle, sınıfta yeni yaklaşımların uygulanmasında teşvik ve rehberlik eksikliği de dâhil olmak üzere, uygulama aşamasındaki destek eksikliğidir. Bu nedenle mesleki gelişim, öğretmenlere uygulamalarını değiştirme konusunda ilham verecek şekilde yapılandırılmalıdır.

İyi öğretim ve iyi eğitime ilişkin bakış açıları değişmektedir. Eğitim kurumları, yeni eğitim konseptine dayalı farklı bir profil oluşturmak istemektedir. Bazı disiplinler için yeni pedagojilere uygun olarak yeni öğretim yöntemleri geliştirilmektedir. Ebeveynler ve öğrenciler daha iyi eleştirel düşünürler hâline gelmiştir. Öğretmenlerin tüm bu gelişmelere ayak uydurmaları ve öğretimlerinde bunlara yanıt vermeleri beklenmektedir. Bunu yapabilmek için mesleki kariyerleri boyunca öğrenmeye devam etmeleri gerekmektedir (Borko, 2004). Sürekli bir öğrenme ortamının gerekliliğinin altı çizildikten sonra mesleki gelişimin bazı tanımlarına göz atmak gerekir. Richards ve Schmidt'e (2003) göre mesleki gelişim, “bir öğretmenin artan deneyim ve bilgi kazanması ve öğretimini sistematik olarak incelemesi sonucunda elde

ettiği mesleki gelişim” olarak tanımlanmaktadır. Modern mesleki gelişim görüşleri, bunu kısa vadeli bir süreç olarak değil, üniversitedeki öğretmen eğitiminden işyerindeki hizmet içi eğitime kadar uzanan uzun vadeli bir süreç olarak nitelendirmektedir (Cohen ve Ball, 1999; Borko ve Putnam, 2000). Mesleki gelişimin daha birçok tanımı ve açıklaması vardır. Ancak hepsinin dikkat odağı aynıdır. Yani mesleki gelişim, öğretmenlerin bilgi ve becerilerini genişletecek, gelişimlerine katkıda bulunacak ve öğrenciler üzerindeki etkililiklerini artıracaktır. Mesleki gelişime ilişkin bazı algılar, kaliteli mesleki gelişim için bir dizi ilkeyi göstermektedir (Day, 1999). Bu algılar şu şekilde sıralanmaktadır:

- Öğrencileri için yaşam boyu öğrenme modeli olarak öğretmenler.
- Değişime ve yeniliğe ayak uydurmak için yaşam boyu öğrenme.
- Deneyimden öğrenmek yeterli değildir.
- Eğitim ortamlarında “kalp ve kafanın” sentezi.
- İçerik ve pedagojik bilgi öğretmenlerin kişisel, mesleki ve ahlaki amaçlarından ayrılamaz.
- Sahiplenmeyi ve katılımı teşvik eden aktif öğrenme stilleri.
- Başarılı okullar başarılı öğretmenlere bağlıdır.
- Sürekli mesleki gelişim öğretmenlerin, okulların ve hükümetin sorumluluğundadır.

Öğretmenlerin mesleki gelişim konularına katılımları kapsamlı bir şekilde araştırılmış (Day, 1999; Collinson ve Ono, 2001; Tang ve Choi, 2009) ve profesyonellik ile öğretmenlerin mesleki gelişimi arasındaki ilişki vurgulanmıştır (Evans, 2008; Kirkwood ve Christie, 2006). Fullan (1995) mesleki gelişimin “karmaşıklık ve dinamik değişim koşulları altında zorlayıcı bir öğrenme ortamında öğretmen tarafından takip edilen ve deneyimlenen resmî olan olmayan öğrenmenin toplamı” olduğunu savunmaktadır. Bredeson (2002) mesleki gelişim kavramını birbirine bağlı üç kavram aracılığıyla algılamaktadır: öğrenme, katılım ve geliştirilmiş uygulama. Bredeson (2002) mesleki gelişimi, eğitimcilerin yaratıcı ve yansıtıcı kapasitelerini uygulamalarını güçlendirecek şekilde harekete geçiren öğrenme fırsatları olarak tanımlar. Öğretmenlerin mesleki gelişim programlarına ve faaliyetlerine yapılan yatırım, yalnızca öğretme ve öğrenme süreci için değil, aynı zamanda öğretmenlerin kendileri için de hayati öneme sahip görünmektedir. Eğitim görevlerini yerine getirebilmeleri, eğitim taleplerini ve mesleki ihtiyaçlarını başarıyla karşılayabilmeleri için mesleki gelişimi devam ettirmeleri gerekmektedir.

Öğretmenlerin faaliyetlerini geliştirmek için sağlam bir mesleki eğitime ihtiyaç vardır. Hizmet öncesi eğitim ve bundan sonraki sürekli eğitim, mesleki işlevlerini yerine getirebilmeleri için öğretmenleri yeterli bilgi ve becerilerle donatır. Bir öğretmenin mesleki eğitimi, onun konu hakkındaki bilgisini, pedagoji anlayışını ve öğretim tekniklerini içerir. Öğretmenlerin mesleki gelişime yönelik tutumları birçok açıdan farklılık göstermektedir. Bazı öğretmenler zaman ayırıp mesleki gelişimle meşgul olurken diğerleri bu faaliyetlere katılmamayı tercih eder. Rodríguez ve McKay (2010), deneyimli öğretmenlerin mesleki gelişimine yönelik kurumsal desteğin yeni başlayan öğretmenlere göre daha az olduğunu ve bu durumun deneyimli öğretmenlerin mesleki gelişim faaliyetlerine katılım konusundaki tutumlarını etkileyebileceğini belirtmektedir.

Daniel Pink, ufuk açıcı kitabı Drive'da (2009) insanları ellerinden gelenin en iyisini yapmak için çabalamaya iten üç ana etkeni tanımlamıştır: özerklik (kişinin kendi hayatını yönetme arzusu), ustalık (önemli olan bir şeyi sürekli olarak geliştirme dürtüsü) ve amaç (yaptığımız şeyi kendimizden daha büyük bir şeyin hizmetinde yapma arzusu). Öğretmenler özerkliklerini, ustalıklarını ve amaçlarını destekleyen mesleki gelişimi arzularlar. Mesleki gelişimin etkili olabilmesi için motivasyon ve öğrenme teorilerine ilişkin araştırma bulgularına dayanması gerekir. Öğrenmenin pratiğe aktarılmasını sağlamak için sürekli, yerleşik mesleki gelişime ihtiyaç vardır.

Yönetici desteği öğretmenlerin uygulamalarını değiştirme istekliliğinin anahtarıdır. Okul yöneticileri, öğrenci başarısına etkisi açısından öğretmenlerden sonra ikinci sırada yer almaktadır (Leithwood vd., 2004). Etkileri öğretimsel liderlik, davranış kuralları ve iklim beklentileri ve değişime destek (sözlü, yazılı, mali) şeklinde olabilir. Yöneticilerinin çabalarını desteklediği öğretmenler, yöneticileri bu tür desteği sağlamayan öğretmenlere göre yeni beceri ve stratejileri daha sık uyguladılar (Showers ve Joyce, 1996).

Mesleki gelişim, sınıf yönetimi (Daresh, 2003), özel ihtiyaçları olan öğrenciler (Cooc, 2019; OECD 2018), müfredat tasarımı ve planlaması (Garet vd., 2001), teknolojinin eğitime entegrasyonu gibi alanları içerir (Korkko vd., 2016).

Mesleki öğrenme, başarılı öğretimin önemli bir bileşenidir (Polk, 2006). Öğretmenlerin yaşam boyu öğrenen kişiler olmaları gerekir (Hiebert vd., 2002). Çünkü öğretmenler mesleki öğrenmeler sayesinde bilgi ve becerilerini artırarak daha etkili bir öğretmen olabilir (Lu vd., 2019; Jacob vd., 2017). Mesleki gelişim, öğretmenlerin ihtiyaçlarına hitap ettiğinde daha anlamlı ve etkili hâle gelmektedir (Meissel vd., 2016). Mesleki yeterlikler ve beceriler bakımından istenen nitelikte bir öğretmenin eğitimin kalitesine, öğrenci gelişimine, okulun hedeflerine ulaşmasına etki eden en önemli faktör olduğunu iddia etmek mümkündür. Bu nedenle ihtiyaçları doğrultusunda sürekli mesleki gelişimleri desteklenmelidir.

Öğretmenlerin, öğrencilerin yaşamın zorluklarıyla yüzleşmelerine yardımcı olabilecek bir dizi yaşam becerisine sahip olmaları gerekir. Bu kavramın içinde hem güncel ihtiyaçlar hem de sosyal-duygusal olgunluk yer almaktadır. Dolayısıyla öğretmenlerden mesleki gelişimin yanı sıra kişisel gelişim de beklenmektedir. Kişisel gelişim, yaşamın her alanında kullanılacak bilgi, tutum, alışkanlık, ilişki ve davranışları içermektedir. Bu, düşünce süreçlerini, duyguları, değerleri ve ilişkileri birlikte yönetmeyi kapsar. İnsanın doğası gereği gelişme, kendi kaderini seçme, niteliklerini ve olumlu özelliklerini geçerli kılma kapasitesine sahip olduğu zira çevresinin kendini güncelleme koşullarını yarattığı iddia edilebilir. Son zamanlarda dikkat çeken ve önemi her geçen gün hissedilen kişisel gelişim, hayatın vazgeçilmez bir parçası hâline gelmiştir. Anaokulundan üniversite eğitimine, ergenlikten ileri yetişkinliğe kadar hayatın her döneminde kişisel gelişim gereklidir. Kişisel gelişim (kendini geliştirmek), potansiyellerin ve sınırlılıkların farkına varılması ve içsel değerlere uygun hareket edilmesi anlamına gelmektedir (Çakmak, 2016).

Kişisel gelişim, yaşamı belirli ve profesyonel bağlamlarda yansıtmayı teşvik eden ve buna bağlı olan kasıtlı bir yaşam yönetimi süreci içindeki eylemlerde bulunmanın sonucu olarak tanımlanmaktadır (Goldspink, 2007). Kişisel gelişim, duygusal zekânın uyarılmasını ve geliştirilmesini teşvik eder. Duygusal zekâ, kendi duygularınızı ve başkalarının hislerini tanıma, öz motivasyon ve kendi duygularınızı ve sosyal ilişkilerinizi yönetme yeteneğidir (Goleman, 2007). Kişisel gelişimde bireyin farkındalığı ve potansiyellerini gerçekleştirme için beş faktör önemlidir. Bunlar dürüstlük, dinginlik, iç gözlem, kendini tanıma ve karar verme (ve uygulama)dır (Özbay ve Erengil, 2005). Kişisel gelişim aynı zamanda iletişimi, eğitimi ve empatiyi de kapsamaktadır (Şirin, 2005). Kişisel gelişim, çeşitli yazarlar tarafından, bireyde belirli bir düzeyde öz farkındalık ve kendini kabule yönelik yansımayı temel alan ve teşvik eden bir sürecin sonucu olarak tanımlanmıştır. Bu, bireyin gelişmenin (veya gelişmenin yokluğunun) tüm sorumluluğunu kabul etme istekliliğini ve uygun eylemi gerçekleştirme kararlılığını içerir (Chander ve Singh, 1993; Hawthorne, 1994; Waters, 1996). Kişisel gelişim de deneyimle olur ancak organize bir yönetim planı olmadan sorunlu olabilir.

Kişisel gelişimde kendini bilmek özellikle önemlidir. Kendini tanıma süreci, kişinin kendi izlenimlerinin başkalarinkilerle yüzleştirilmesi ve gerçekçi bir sonuca varılmasının yanı sıra bireyin farkında olduğu ve sahip olduğu kişisel başarıları, potansiyelleri, değerleri, nitelikleri ve bireysel özellikleri arasında denge kurmasıdır. Kendini tanımanın objektif olabilmesi için bireyin bunu yapabilecek psikolojik olgunluğa sahip olması, kişiliğin tanımlayıcı özelliklerini, bireysel değerlendirme yöntem ve tekniklerini, telafi mekanizmalarını ve kendini uyarma mekanizmalarını bilmesi ve doğru yorumlayabilmesi gerekir (Bâban, 2001). Kendini tanıma, dünyayla temas hâlinde olan benliğin deneyimlerinin olgunlaşması ve çeşitlenmesinin, süresiz bir birikimin, yeniden organizasyonun, bireyin toplumsal gerçekliğe karşılıklı adaptasyon sürecinin bir ürünüdür. Kendi kendine öğrenme öğrenilir ve okul, aile, arkadaş çevresi vb. ile birlikte bu sürecin gerçekleştirileceği ana yerdir. Kendini tanıma, kendi kararını verme ve kendini değerlendirme, bireyin kendi potansiyelini, motivasyonunu, isteklerini, kısacası seçtiği ve hazırlandığı mesleğe uyumunu sağlayacak becerileri tanımayı öğrendiği mekanizmalardır. Öğretmenler için bu beceriler şunlardır:

- Kişisel özellik ve yeteneklere (kendisine ve başkalarına) ilişkin bilgilerini geliştirmek ve içselleştirmek,
- Kişisel nitelikler ve beceriler ile eğitim (yönlendiği alan) arasındaki ilişkinin anlaşıldığını kanıtlamak,
- Olumlu terimlerle tanımlayabilmek (mevcut beceriler ve uygulanması gereken beceriler) ve bazı zayıf, gelişmemiş veya mevcut olmayan noktaları tanıyabilmek,
- Fiziksel, zihinsel, duygusal sağlık durumunun ne olduğunu ve nasıl korunacağını bilmek,
- Kendisine, ailesine, okuluna, topluma karşı sorumlulukları, görevleri üstlenebilmek,
- Öğrencilerle, meslektaşlarla ve diğer insanlarla iletişim, destek ve iş birliği başlatabilmek, sürdürülebilmek ve geliştirebilmek,

- Öğrencilerle, velilerle, meslektaşlarıyla ilişkilerde karşılaşılan sorunları tespit edebilmek, çözüm bulabilmek ve çözüme dâhil olabilmek,
- Başkalarını dinlemek, onların mesajlarını anlamak ve kendi mesajlarını ifade etme yeteneğini göstermek
- Kendisine uygun olan ve daha az geçerli becerilerin geliştirilmesine yardımcı olacak ve ilgi alanlarına cevap verecek programları, sürekli mesleki eğitimin isteğe bağlı modüllerini seçebilmek (Bâban, 2001).

Kişisel becerileri haiz ve sergileyebilen öğretmenlerin eğitimin kalitesine, öğrenci gelişimine, okulun hedeflerine ulaşmasına da çok yüksek düzeyde etki edeceği ifade edilebilir. Bu açıdan, öğretmenlerin kişisel gelişimlerinin ve kişisel gelişim motivasyonu duymalarının, ihtiyaçları doğrultusunda kişisel gelişimlerinin desteklenmesinin de önem arz ettiği söylenebilir.

Öğretmen olduğunda öğrenmenin bitmeyeceği, bitmemesi gerektiği su götürmez bir gerçektir. Öğretmenlik, sürekli kendini geliştirme ve dünyayı keşfetme sürecidir. Yaşam boyu öğrenmeye bağlılık, öğretmen olmanın temel yönlerinden biri ve çoğu eğitimciye özgü bir özelliktir. Özpolat'a (2010) göre öğretmenlerin değişimi algılama ve yönetme becerileri, sürekli dinamik olmalarını, olaylar karşısında pasif kalmadan etkin bir duruş sergilemelerini, toplumsal liderlik rollerini üstlenmelerini sağlayacak ve böylece onların toplumsal statü ve itibarlarının yükselmesine de katkıda bulunacaktır.

Eğitim, sürekli değişen bir alandır. Öğrencilerin değişen ihtiyaçlarına ve insanların nasıl öğrendiğine, okul ve sınıf dışı dünyadaki değişikliklere ilişkin ortaya çıkan araştırmalara yanıt olarak gelişir. Çok uzun süredir görev yapıyor olsa da bir öğretmen için her zaman kendini geliştirme ve mesleğinde, eğitimde daha etkili ve başarılı olma fırsatı vardır. Kişisel ve mesleki gelişim, öğretmenlerin beceri ve bilgilerini genişletmelerine, daha iyi bir eğitimciye dönüşmelerine olanak tanır. Ayrıca daha iyi bir öğretmen olmanın, kariyerini ilerletmenin, öğrencileri daha iyi anlamının ve sınıf içi ve dışında kendine meydan okumanın yoludur. Kendini kişisel ve mesleki anlamda geliştiren öğretmenler buldukları toplumların gelişmesi yönünde temel taşı olma görevini de üstlenir.

Öğretmenin niteliğinin yükselmesi ve buna bağlı olarak eğitim kalitesinin iyileşmesi ve toplumun gelişmesi açısından oldukça önemli bir etmen olması dolayısıyla öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimi ile ilgili araştırmalar önem arz etmektedir. Eğitimin uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin kendi kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili görüşlerini alarak özellikle kişisel ve mesleki gelişimi niçin gerekli gördüklerini, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar ve önündeki engelleri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut politikalardan eleştirdiklerini, öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması hakkındaki düşüncelerini, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili önerilerini belirlemenin ise daha da mühim olduğu düşünülmektedir.

### 1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili görüşlerini tespit etmektir. Çalışma sonuçlarının araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından önem arz ettiği düşünülmektedir zira araştırma kapsamında, öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki gelişimi nasıl tanımladıkları ve niçin gerekli gördükleri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar ve önündeki engeller, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut politikalardan eleştirilenler, öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması hakkındaki görüşler, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili eğitimin uygulayıcılarının (öğretmen ve okul yöneticileri) önerileri saptanmıştır.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma yönteminin seçilmesindeki amaç, öğretmenlerin araştırma konusu hakkındaki deneyimlerinden derinlemesine yararlanmaktır. Nitel araştırma, belirli bir konuda araştırma yaparken geniş bir bakış açısı elde etmek ister. Bu durum, bu tür çalışmaları yürüten araştırmacıların bir olay veya olgunun ne sıklıkta meydana geldiğini sormak yerine, belirli bir etkinliğe odaklandıklarını göstermektedir (Büyüköztürk vd., 2008). Nitel araştırmacının rolü, genel teorileri ve açıklamaları yapmadan veya test etmeden önce insanların ve grupların belirli durumlarını ve deneyimlerini anlamak ve tanımlamaktır. (Büyüköztürk vd., 2008). Bir olayı oluşturan detayları tanımlamak ve görmek, bir olay için olası açıklamalar bulmak ve bir

olayı değerlendirmek için durum çalışması yapılır (Gall vd., aktaran Büyüköztürk vd., 2008). Durum çalışması, ağırlıklı olarak nitel araştırma yöntemlerinin özelliklerini taşıyan bir yöntemdir. 1980'li yıllardan itibaren eğitim araştırmalarında yaygın olarak kullanılan bu yöntem, çalışılan konunun bir yönünün derinlemesine incelenmesine olanak sağlamakta ve bazı genel teorileri aydınlatma amacı taşımaktadır (Çepni, 2012; Merriam, 1988; Yıldırım ve Şimşek, 2008). Ayrıca durum çalışması, tek bir olayı çeşitli olgularla ilişkilendirerek araştırılan verilere bütünsel bir nitelik kazandırır ve diğer yöntemlerle gözden kaçabilecek ayrıntılı bilgilerin derinlemesine incelenmesine olanak tanır (Punch, 2005). Genel olarak durum çalışmaları, çalışmanın odak noktası “Ne?”, “Nasıl?” ve “Neden?” sorularına cevap vermek olduğunda ve katılımcıların davranışları kontrol edilemediğinde, bağlamsal koşullar değiştirilmek istendiğinde veya olay ile içerik arasındaki sınırlar net olmadığında yapılabilir (Yin, 2003). Durum çalışması yöntemi, bir durumu oluşturan detayları belirlemek ve görmek, bir durum için olası açıklamalar geliştirmek ve bir durumu değerlendirmek için kullanılabilir (Gall vd., 2007).

## 2.2. Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2022-2023 Eğitim-Öğretim Yılı'nda Kırşehir İl Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler arasından amaçlı örnekleme yoluyla seçilen 15 okul yöneticisi ve 32 öğretmen oluşturmaktadır. Katılımcıları belirlerken amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örneklemeden yararlanılmıştır. Bir problem incelenirken kendi içinde benzer farklı durumları tanımlamak ve bu durumları incelemek, maksimum çeşitlilik örneklemini tanımlar. Buradaki temel amaç, araştırmacıların amaçlarına göre belirlenen farklı durumların ortak veya farklı yönlerini ve örüntülerini ortaya çıkarmak ve böylece sorunu daha geniş bir şekilde betimlemektir (Büyüköztürk vd, 2008). Bu yöntemin tercih edilmesindeki amaç, problemle ilgili farklı demografik özelliklere sahip katılımcıların deneyimlerinin araştırmaya çeşitli bakış açıları getireceğine inanılmasıdır.

Görüşmelerin yapıldığı öğretmenlerin özellikleri, Tablo 1.'de gösterilmiştir. Öğretmenlerin isimleri gizlenmek amacıyla araştırma verileri çözümlenirken her katılımcıya K1'den ve K47'ye kadar değişen kodlar verilmiştir.

**Tablo 1.** Katılımcılara Dair Demografik Bilgiler

Mesleki Kıdem	Okul Yöneticileri			Öğretmenler		
	0-9 yıl	10-19 yıl	20 ve üzeri yıl	0-9 yıl	10-19 yıl	20 ve üzeri yıl
	1	4	10	16	11	5
TOPLAM	15			32		

## 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formu, literatürden elde edilen bilgilerle hazırlanmıştır. Araştırma verilerinin sağlıklı olması için görüşme formundaki soruların kolay, anlaşılır, açık uçlu ve yönlendirmeden uzak olmasına dikkat edilmiştir. Bu amaçla görüşme formu, dil ve anlatım bakımından incelenmesi için Türkçe eğitimi uzmanlarına, içerik bakımından incelenmesi için de eğitim bilimleri uzmanlarına sunulmuştur. Görüşme formundaki sorular bir grup öğretmene, ön uygulama amacıyla sorulmuştur. Ön uygulama sonuçları değerlendirme dışında bırakılmıştır. Ön uygulamadan elde edilen sonuçlara göre son şekli verilen görüşme formu, daha sonra katılımcılara uygulanmıştır. Görüşmelerde katılımcılara yöneltilen soruların nihai hâli şu şekildedir:

- *Kişisel gelişim ve mesleki gelişim ifadelerinden ne anlıyorsunuz?*
- *Öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak gelişimlerini gerekli görüyor musunuz? Niçin?*
- *Öğretmenlerin kişisel ve mesleki olarak gelişimleri nelere bağlıdır, hangi koşullardan etkilenir?*
- *Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önünde engeller var mıdır? Varsa bu engeller sizce nelerdir?*
- *Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusundaki mevcut uygulama ve politikalar hakkındaki düşünceleriniz nelerdir? Mevcut uygulama ve politikardan yanlış olduğuna inandıklarınız, eleştirdikleriniz hangileridir?*
- *Öğretmenlik kariyer basamakları(uzman öğretmen/başöğretmen) uygulaması hakkında ne düşünüyorsunuz? Sizce bu uygulamanın olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?*
- *Sizce öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda hangi politika ve uygulamalar hayata geçirilmelidir? Neler önerirsiniz?*

- *Kişisel ve mesleki gelişim boyutlarında, öğretmenlerin hangi konularda, hangi alanlarda gelişmeleri gerektiğini düşünüyorsunuz?*

#### 2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplamak amacıyla katılımcılara araştırmacılar tarafından hazırlanan iki bölümden oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için 2 soru yöneltilmiştir. İkinci bölümde katılımcılara, öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimleri hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Katılımcılara kimliklerinin gizleneceği, verdikleri cevapların sadece bilimsel araştırma amacıyla kullanılacağı ifade edilmiştir. Görüşmeler, yüz yüze yapılmıştır. Görüşme öncesinde katılımcılar, araştırma ile ilgili önceden bilgilendirilmiştir. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar bilgisayar ortamında yazıya aktarılmıştır. Daha sonra yazılı hâle getirilen cevaplar katılımcılara kontrol etmeleri için verilmiştir. Eklemek veya çıkarmak istedikleri ifadeler olup olmadığı sorulduktan sonra elde edilen cevaplar, veri analizi için kullanıma hazır hâle getirilmiştir.

#### 2.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmanın veri analiz sürecinde öncelikle görüşmeler sırasında kaydedilen veriler kâğıda aktarılmıştır. Verilerin kâğıda aktarılması sürecinde, katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevapların hiçbir değişiklik yapılmadan olduğu gibi yazılmasına özen gösterilmiştir. Kâğıt üzerinde aktarılan veriler ile ses kayıtları incelenerek aktarılmayan veri kalmamasına özen gösterilmiştir. Görüşmeler sonucunda elde edilen tüm bilgiler içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir. İçerik analizi, “metinlerden veya diğer anlamlı maddelerden kullanım bağlamlarına ilişkin tekrarlanabilir ve geçerli çıkarımlar yapmak için kullanılan bir araştırma tekniğidir (Krippendorff, 2004).

Analiz sürecinde şu aşamalar izlenmiştir:

##### 2.5.1. Analiz İçin Çerçeve Oluşturma

Araştırma sorularından, araştırmanın kavramsal çerçevesinden veya görüşmede yer alan boyutlardan yola çıkarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı belirlenmiştir. Buna göre şu temalar belirlenmiştir:

- Katılımcıların Kişisel Gelişim Tanımları
- Katılımcıların Mesleki Gelişim Tanımları
- Katılımcıların Öğretmenlerde Kişisel ve Mesleki Gelişimin Gerekliliğine Dair Gerekçeleri
- Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimlerinin Etkilendiği Koşullar
- Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Engeller
- Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimleriyle İlgili Mevcut Uygulama ve Politikadaki Yanlılıklar
- Katılımcıların Öğretmenlik Kariyer Basamakları Uygulamasının Yanlış Bulmalarının Nedenleri
- Katılımcıların Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimleri Konusunda Hayata Geçmesini İstedikleri Politika ve Uygulamalar
- Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel Alanda Geliştirmeleri Gereken Yönleri
- Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Mesleki Alanda Geliştirmeleri Gereken Yönleri

##### 2.5.2. Tematik Çerçeveye Göre Verilerin İşlenmesi

Bu aşamada, daha önce oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunmuş ve düzenlenmiştir. Bu aşamada, verilerin tanımlama amacıyla seçilmesi, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilmesi söz konusudur. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar, belirlenen temalara göre değerlendirilmiştir (cevapların temalara dağıtılması).

##### 2.5.3. Bulguların Tanımlanması

Son aşamada düzenlenen veriler tanımlanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Bu aşamada verilerin kolay anlaşılır ve okunabilir bir dille tanımlanmasına ve gereksiz tekrarlardan kaçınılmasına dikkat edilmiştir. Katılımcıların verdikleri cevaplar, temalara göre tasnif edilmiştir.

## 2.6. Geçerlik ve Güvenirlik

Araştırmada katılımcılar belirlenirken amaçlı örneklem yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Bu yöntemin seçilmesindeki amaç, farklı demografik özellikteki katılımcıların deneyimlerinin araştırmaya farklı bakış açısı kazandırmasıdır. Bu sayede araştırmanın farklı boyutlarının ele alınması beklenmektedir. Görüşmelerden sonra yazıya aktarılan cevaplar katılımcı teyidi için katılımcılara okutulmuştur. Katılımcıların verdikleri cevapların kendi görüş ve düşünceleri yansıtıp yansıtmadığı sorulmuştur. Cevaplarına eklemek veya çıkarmak istedikleri ifade olup olmadığı sorulmuştur. Araştırmacılar, katılımcıların görüş ve düşüncelerini etkilememek için görüşmede katılımcıların cevaplarını yönlendirmemiştir. Araştırma bulgularında katılımcıların cevaplarından kategorileri en iyi yansıtan bazı ifadeler doğrudan alıntı yapılarak aktarılmıştır.

Miles ve Huberman (1994), güvenilirlik için birden fazla araştırmacının birlikte çalıştığı durumlarda, kodlama güvenilirliğinin belli bir düzeyde olması gerektiğini belirtmişlerdir. “ $P = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}} \times 100$ ” formülüne göre Miles ve Huberman kodlama güvenilirliğinin %70 düzeyinde olmasını yeterli görmektedir. Huberman’ın formülüne göre güvenilirlikte, farklı uzmanlar tarafından yapılan kodlamalar karşılaştırılır (Miles ve Huberman, 1994). Araştırmada elde edilen ham veriler, her iki araştırmacı tarafından ayrı ayrı kodlanmıştır. İki araştırmacı tarafından belirlenen kodlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma sonucunda kodların uyum oranı % 86 olarak bulunmuştur.

## 3. BULGULAR

Araştırma kapsamında katılımcılara sorulan görüşme sorularının analizi sonunda elde edilen bulgular, Tablo 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10 ve 11’de sunulmuştur.

Katılımcıların kişisel gelişim tanımları Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2.** Katılımcıların Kişisel Gelişim Tanımları

Tanımlar
Yaşama uyum sağlama, karşılaşılan sorunları çözme eylem ve çabaları
Kişisel ihtiyaçlara yönelik öğrenme eylemleri
Yeteneklerin geliştirilmesi
Kişisel niteliklerin geliştirilmesi
Yaşam boyu öğrenme amacına bağlı olarak gerçekleştirilen eylemler
İnsanın karakterini geliştirme çabaları
İnsanın sosyal ve psikolojik olarak kendini geliştirme çabaları
Yaşama dair farkındalık düzeyini yükseltme çabaları
Kültürel, sanatsal ve sportif yönlerden gelişme çabaları
Çağın gerektirdiği becerileri edinme çabaları
Sürekli gelişim
Bireyin sorunlarla başa çıkma yetisi

Aşağıda, “kişisel gelişim tanımları” sunan katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K1: “*Ben, sahip olduğumuz özel yetenekleri geliştirme çabası olarak tanımlayabilirim.*” (Yeteneklerin geliştirilmesi)

K4: “*Hiç durmadan hayatımız boyunca öğrenmeye, gelişmeye devam etmektir.*” (Sürekli gelişim)

Katılımcıların mesleki gelişim tanımları Tablo 3’te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Katılımcıların Mesleki Gelişim Tanımları

Tanımlar
Meslekte daha etkili ve verimli olmak için başvuru alan öğrenme eylemleri
Mesleki başarı için çaba harcama
Mesleki yeterliğe ulaşmak için harcanan çabalar
Meslekte sürekli gelişim

Aşağıda, “mesleki gelişim tanımları” sunan katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K11: “*İşimizde başarılı olmak istiyorsak bunun için gerçekleştirmek zorunda olduğumuz bütün davranış ve etkinlikler olarak düşünüyorum.*” (Mesleki başarı için çaba harcama)

K 6: “*Mesleki gelişimde mesleki beceriler bakımından sürekli gelişmektir.*” (Meslekte sürekli gelişim)

Katılımcıların öğretmenlerde kişisel ve mesleki gelişimin gerekliliğine dair gerekçeleri Tablo 4’te sunulmuştur.



**Tablo 4.** Katılımcıların Öğretmenlerde Kişisel ve Mesleki Gelişimin Gerekliliğine Dair Gerekçeleri

Gerekçeler
Değişimin hızı ve sürekliliği
Öğretmenlik mesleğinin gelişim gerektiren bir meslek olması
Bilgi üretiminin hızı
Toplumsal değişimler
Öğretmenlerin topluma liderlik sorumluluğu
Yeni nesillerin ihtiyaçlarına cevap vermek
Öğrenenlerin değişen özellikleri
Öğrencileri daha iyi tanımak
Eğitimin dinamik bir sosyal kurum olması

Aşağıda, “öğretmenlerde kişisel ve mesleki gelişimin gerekliliğine dair gerekçeler” sunan katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K13: “Öğrencilerin profili ve beklentileri farklılaştıkça öğretmenlerin sabit kalması düşünülemez.”(Öğrenenlerin değişen özellikleri)

K 24: “Kesinlikle gerekli görüyorum. Eğitim sürekli yenilenen, gelişim gösteren sosyal bir alan. Onun için öğretmenlerin kendisini hem mesleki hem de kişisel anlamda sürekli geliştirmesi gerekir.”(Eğitimin dinamik bir sosyal kurum olması)

Katılımcılara göre öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar Tablo 5’te sunulmuştur.

**Tablo 5.** Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimlerinin Etkilendiği Koşullar

Koşullar	Koşullar
Kişinin hayata bakışı ve değerleri	Motivasyon
Kişilik	Çalışma ortamı koşulları
Teknolojik gelişmeler	Zaman
Eğitim ve öğretimdeki gelişmeler	Ekonomik imkânlar
Özel hayat	Eğitim düzeyi
Aile	Örgütsel destek / yönetici desteği
Çevre	

Aşağıda, “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşulları” belirten katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 27: “Öğretmenin bulunduğu çevrenin de öğretmeni destekler nitelikte olması gerekir. Çevrenin beklenti düzeyi ne kadar artarsa öğretmen de kendisini o derece geliştirir.”(Çevre)

K 31: “Öğretmen yaptığı işten keyif almalı, çalışma ortamında stres azaltılmalı ve motive edilmelidir. Motive olan yaptığı işten keyif alan insan, kişisel ve mesleki olarak gelişime ayak uydurur ve kendisini geliştirir.”(Motivasyon)

Katılımcılara göre öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önündeki engeller Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6.** Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimlerinin Önündeki Engeller

Engeller
Maddi ve manevi külfet algısı
Motivasyon düşüklüğü
Ekonomik imkânsızlıklar
Yeniliğe kapalılık
Değişime direnç
Gelişim çabalarının desteklenmediği algısı
Yetersiz süre
Gelişim imkânlarının yetersizliği
İşlevsel ve hakkaniyetli bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin olmaması
Çalışma ortamı olumsuz koşulları
Bürokrasi
Zaman yetersizliği
Yönetici tutum ve davranışları
Okuma alışkanlığının istenen seviyede olmaması
Adam kayırmacılık
Mesleki itibar kaybı
Mesleğe bağlılık duymama

Aşağıda, “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önündeki engelleri” dile getiren katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 27: “Maddi sıkıntısı olmayan öğretmen alanıyla ilgili birçok kaynağa ulaşip mesleki ve kişisel olarak kendini geliştirebilir. Bence en büyük engel ekonomik sorunlardır.”(Ekonomik imkânsızlıklar)

K 18: “Kötü ve baskıcı yöneticilerin olduğu ortamında çalışan öğretmenler gelişime ihtiyaç duymuyorlar. Böyle bir ortamda saygı görmedikleri için her şeyi boş veriyorlar. Birçok arkadaşım böyle yapıyor.”(Yönetici tutum ve davranışları)

Katılımcılara göre öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut uygulama ve politikadaki yanlışlıklar Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimleriyle İlgili Mevcut Uygulama ve Politikadaki Yanlışlıklar

Yanlışlıklar
İşlevsel ve hakkaniyetli bir ödül sisteminin olmaması
Güvenilir ve ayırt ediciliği olmayan uzmanlık sınavı
İşlevsel ve hakkaniyetli bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin olmaması
Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili uygulanan politikaların değerlendirilmemesi
Siyasetin eğitime müdahaleleri
Öğretmenlerin lisans üstü eğitimlerini zorlaştıran izin yönergesi
Uzaktan eğitim yöntemine daha sık başvurulması
İstikrarsızlık, süreklilikten yoksunluk

Aşağıda, “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut uygulama ve politikadaki yanlışlıkları” ifade eden katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 9: “Mesleki çalışmaların ve hizmet içi eğitimlerin genel olarak uzaktan eğitim yolu ile yapılması öğretmene hiçbir katkı sağlamıyor. Zaten çevrim içi ders anlatan eğitimcilerin geneli de tek düze bir anlatım yaptığı için boşa zaman kaybı olarak değerlendiriyorum. Bu tarz eğitimlerin kaliteli eğitimlerle yüz yüze yapılması gerektiğini düşünüyorum.”(Uzaktan eğitim yöntemine daha sık başvurulması)

K 15: “Kendi geliştiren öğrenciye nasıl faydalı olurum diye düşünen öğretmenle geliştirmeyen öğretmen arasında herhangi bir ayırım yapılmıyor. Bu da öğretmenlerin performansını ve kendini geliştirme isteğini olumsuz etkiliyor.”(İşlevsel ve hakkaniyetli bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin olmaması)

Katılımcıların öğretmenlik kariyer basamakları uygulamasının yanlış bulmalarının nedenleri Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8.** Katılımcıların Öğretmenlik Kariyer Basamakları Uygulamasının Yanlış Bulmalarının Nedenleri

Nedenler
Çoktan seçmeli sorulardan oluşan tek bir sınava dayalı olması
Kariyer basamakları sınavının uzmanlığı ölçebilecek nitelikte olmaması
Öğretmenler arasında kutuplaşmaya, hizipleşmelere yol açabileceği endişesi
Velilerin öğretmenler arasında unvanlardan kaynaklı ayrımcılık yapacağı endişesi
Öğretmenler arasında ayrışmaya yol açması
Mesleğin itibarına zarar vermesi

Aşağıda, “öğretmenlik kariyer basamakları uygulamasının yanlış olduğuna dair nedenleri” ifade eden katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 24: “Öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için kariyer basamakları uygulaması geldi .Ama ortaokul öğrencilerinin bile rahatlıkla yapabileceği çoktan seçmeli bir sınav ve her öğretmende bulunan birkaç basit evrakla uzman öğretmen/başöğretmen unvanının verilmesi öğretmenin mesleki gelişimine ne derecede katkıda bulunabilir ki! Bu sistem tamamen yanlış bence.”(Kariyer basamakları sınavının uzmanlığı ölçebilecek nitelikte olmaması)

K 21: “Öğretmenlerin ücretli, aday, öğretmen, uzman öğretmen başöğretmen gibi sınıflara ayrılmasını doğru bulmuyorum. Öğretmenlik kariyer basamakları sanal bir düzenlemenin dışına çıkmaz. Bu tarz adlandırmaların öğretmenler arasındaki ilişkileri bozduğunu düşünüyorum.”(Öğretmenler arasında kutuplaşmaya, hizipleşmelere yol açabileceği endişesi)

Katılımcıların öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda hayata geçmesini istedikleri politika ve uygulamalar Tablo 9’da sunulmuştur.

**Tablo 9.** Katılımcıların Öğretmenlerin Kişisel ve Mesleki Gelişimleri Konusunda Hayata Geçmesini İstedikleri Politika ve Uygulamalar

Önerilen Politika / Uygulamalar
Öğretmenlerin ihtiyaçlarına uygun özel kurslardan ücretsiz yararlanmaları
Hizmet içi eğitimlerin öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerine göre belirlenmesi
Hizmet öncesi eğitimde daha fazla okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması fırsatı yaratılması
Hizmet öncesi eğitimde öğretmen adaylarına kişisel gelişim fırsatları sunulması
Teori ağırlıklı değil, uygulama ağırlıklı hizmet içi eğitimler
Hizmet içi eğitimleri öğretmenlerin tatil dönemlerinde gerçekleştirme
Eğitmenlerin / formatörlerin alanlarına hâkim kişilerden seçilmesi
Öğretmen performansı değerlendirme sisteminin geliştirilmesi
Öğretmenlerin birbirlerini değerlendirdikleri bir performans değerlendirme sistemi getirilmesi
Öğretmenlik mesleğinin itibarını yükseltmeye yönelik politika ve uygulamalar üretilmesi
Kişisel ve mesleki gelişim konusunda öğretmenlerin daha fazla desteklenmesi
Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişim çabalarının ödüllendirilmesi
Süreç temelli uzman öğretmenlik değerlendirme sistemi getirilmesi
Eğitim fakülteleriyle okullar arasında iş birliği tesis edilmesi
Öğretmenlerin lisans üstü eğitime teşvik edilmesi
Mesleki kıdem temelli sınavsız bir kariyer sistemi getirilmesi

Aşağıda, “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda hayata geçmesini istedikleri politika ve uygulamalar” öneren katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 30: “*Kişisel ve kurumsal anketlerle öğretmenlerin ilgi ve ihtiyaçları belirlenmeli. Öğretmenlerin de dahil olduğu taşra ve merkez teşkilatının işbirliğiyle hizmet içi eğitimler planlanmalı*”(Hizmet içi eğitimlerin öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerine göre belirlenmesi)

K 24: “*Planlanan hizmet içi eğitimlerin tamamı uygulamalı olmalıdır. Teorik olan hizmet içi eğitimlerin öğretmenler pek faydası olmuyor.*”(Teori ağırlıklı değil, uygulama ağırlıklı hizmet içi eğitimler)

Katılımcılara göre öğretmenlerin kişisel alanda geliştirmeleri gereken yönleri Tablo 10’da sunulmuştur.

**Tablo 10.** Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Kişisel Alanda Geliştirmeleri Gereken Yönleri

Geliştirilmesi Gereken Yönler
İnsan hakları
Kişisel haklar
İletişim
Stres ve çatışma yönetimi
Sosyal beceriler
Psikolojik beceriler
Sanatsal beceriler
Kendini tanıma
Genel kültür
Okuma alışkanlığı
Sportif beceriler / spor kültürü

Aşağıda, “öğretmenlerin kişisel alanda geliştirmeleri gereken yönleri” belirten katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 28: “*Bireylerle ve z-kuşağıyla iletişimi geliştirmeli.*”(İletişim)

K 6: “*Öğretmenlerin muhatabı insan olduğu için psikoloji alanında kendilerini geliştirmelidir.*”(Psikolojik beceriler)

Katılımcılara göre öğretmenlerin mesleki alanda geliştirmeleri gereken yönleri Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11.** Katılımcılara Göre Öğretmenlerin Mesleki Alanda Geliştirmeleri Gereken Yönleri

Geliştirilmesi Gereken Yönler	
Planlama	Sınıf yönetimi
Verimlilik	İletişim
İş birliği	E-okul yönetim sistemi
Kapsayıcı eğitim	Zaman yönetimi
Alan bilgisi	Duyusal zekâ
Öğretim yöntem ve teknikleri	Dijital yeterlik
Araştırma yeterlikleri	Eleştirel düşünme
Bilgisayar ve internet teknolojileri	Drama
Öğretim teknolojileri	Yabancı dil
Mevzuat	Etkili öğretim
Öğretim programı	Alan bilgisi
Pedagoji	Genel kültür
Rehberlik	Yazarlık
Stres ve çatışma yönetimi	Okuma alışkanlığı

Aşağıda, “öğretmenlerin mesleki alanda geliştirmeleri gereken yönleri” belirten katılımcılardan bazılarının cevapları doğrudan aktarılmıştır.

K 2: “Alanımla ilgili konuları önemsiyorum. Alan bilgisi göz önünde bulundurulmalıdır.”(Alan bilgisi)

K 16: “Teknolojiye uyum sağlama konusunda kendini geliştirmeli, her şeyden önce bilgisayarı iyi kullanmalı.”(Bilgisayar ve internet teknolojileri)

#### 4. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

##### 4.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın amacı, öğretmen ve okul yöneticilerinin öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili görüşlerini tespit etmektir. Çalışma sonuçlarının araştırmacılar ve uygulayıcılar açısından önem arz ettiği düşünülmektedir zira araştırma kapsamında, öğretmen ve okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki gelişimi nasıl tanımladıkları ve niçin gerekli gördükleri, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar ve önündeki engeller, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut politikalarından eleştirilenler, öğretmenlik kariyer basamakları uygulaması hakkındaki görüşler, öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili eğitimin uygulayıcılarının (öğretmen ve okul yöneticileri) önerileri saptanmıştır. Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenolojik yaklaşım kullanılmıştır. Bu araştırma yönteminin seçilmesindeki amaç, öğretmenlerinin araştırma konusu hakkındaki deneyimlerinden derinlemesine yararlanmaktır.

Araştırmada ulaşılan sonuçlar şunlar olmuştur:

1. Araştırmada tespit edilen “kişisel gelişim tanımları” şunlardır.

- Yaşama uyum sağlama, karşılaşılan sorunları çözme eylem ve çabaları
- Kişisel ihtiyaçlara yönelik öğrenme eylemleri
- Yeteneklerin geliştirilmesi
- Kişisel niteliklerin geliştirilmesi
- Yaşam boyu öğrenme amacına bağlı olarak gerçekleştirilen eylemler
- İnsanın karakterini geliştirme çabaları
- İnsanın sosyal ve psikolojik olarak kendini geliştirme çabaları
- Yaşama dair farkındalık düzeyini yükseltme çabaları
- Kültürel, sanatsal ve sportif yönlerden gelişme çabaları
- Çağın gerektirdiği becerileri edinme çabaları
- Sürekli gelişim
- Bireyin sorunlarla başa çıkma yetisi

Günümüzde öğretmen olmak, büyük bir sorumluluk gerektirir (birden fazla beceri, uygun tarz, rol çeşitliliği). Kendinizi geliştirdiğiniz gibi öğrencilerin de gelişmesine yardımcı olmak anlamına gelir. Modern eğitim şu anda insan gelişiminin en bütünleştirici yollarını güncellemekte ve böylece kişisel gelişim için fırsatlar yaratmaktadır. Bugün, daha önce hiç olmadığı kadar hareketli, yapıcı düşünen, ahlaklı, iş birliği yapabilen, gelecekte sorumlu öğretmenlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öğretmenlik mesleğinin uzun bir kişisel gelişim süreci gerektirdiği ifade edilebilir çünkü öğretmen, her öğrencinin varoluş biçimini hem bilinçli hem de bilinçsiz olarak etkilemektedir. Eğitim sürecinin biçimlendirici boyutunun yerine getirilmesi için öğretmenlerin öğrencilerinin kaderlerini önemli ölçüde nasıl şekillendirdiklerinin tam olarak farkında olmaları gerekmektedir. Öğretmenlik mesleği; duygusal öz kontrol, krizlere müdahale ve çatışma yönetimi becerilerinin yanı sıra her öğrenciyle eğitimsel bir ilişkinin geliştirilmesini gerektiren ciddi bir sorumluluktur. Dolayısıyla kişisel gelişim, başarılı bir pedagojik eylemin temelidir. Kendini bilen bir öğretmen, yalnızca kendini değil, ilgiye, anlayışa, model olmaya ve şefkate ihtiyaç duyan çocuk ve ergenleri de daha iyi anlayacaktır. Literatüre göre kişisel gelişim süreci, öğretmenlere okulun ve sosyal çevrenin gereksinimlerine daha iyi uyumu sağlamakta, tükenmişlik olgusunu azaltmakta, benlik saygısının artmasına, iyilik hâlinin pekişmesine ve olumsuz duyguların giderilmesine yardımcı olmaktadır. (György, 2018). Bütün bu olumlu sonuçlar, öğretmenlerde kişisel gelişimin bir zorunluluk olduğunu ortaya

koymaktadır. Mevcut araştırmada katılımcılar, öğretmenlerin kişisel gelişiminin zaruriyetine inandıklarına işaret eden tanımlamalarda bulunmuşlardır.

2. Araştırmada tespit edilen “mesleki gelişim tanımları” şunlardır.

- Meslekte daha etkili ve verimli olmak için başvurulmuş öğrenme eylemleri
- Mesleki başarı için çaba harcama
- Mesleki yeterliğe ulaşmak için harcanan çabalar
- Meslekte sürekli gelişim

Literatürde mesleki gelişimin çeşitli tanımları sunulmaktadır. OECD (2009) öğretmenler için mesleki gelişimi “bireyin bir öğretmen olarak becerilerini, bilgisini, uzmanlığını ve diğer özelliklerini geliştiren faaliyetler” olarak tanımlamaktadır. Darling Hammond ve arkadaşları (2017) etkili mesleki gelişimi, “öğretmen uygulamalarını ve öğrencilerin öğrenme çıktılarını iyileştirmek” olarak tanımlamaktadır. Scher ve O'Reilly (2009) mesleki gelişimi, öğretmenlerin bilgi ve inançlarıyla ilgili anlık sonuçlar, öğretimde değişikliklere yol açan ara sonuçlar ve öğrenci başarısında iyileşmelerle sonuçlanan uzun vadeli sonuçlar olarak tanımlamaktadır. Tanımlardan yola çıkarak mesleki gelişimin öğretmenlerin öğretmen olarak yaptıkları işlerle ilgili ihtiyaçlarını geliştirmelerine destek olacak faaliyetler olduğu söylenebilir. Mevcut araştırmada katılımcılar da yaptıkları tanımlarda bu hususa vurgu yapmışlardır.

3. Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerde kişisel ve mesleki gelişimin gerekliliğine dair gerekçeler” şunlardır.

- Değişimin hızı ve sürekliliği
- Öğretmenlik mesleğinin gelişim gerektiren bir meslek olması
- Bilgi üretiminin hızı
- Toplumsal değişimler
- Öğretmenlerin topluma liderlik sorumluluğu
- Yeni nesillerin ihtiyaçlarına cevap vermek
- Öğrenenlerin değişen özellikleri
- Öğrencileri daha iyi tanımak
- Eğitimin dinamik bir sosyal kurum olması

Mesleki gelişim, öğretimin kalitesinin artırılması açısından tüm öğretmenler için önemlidir. Loucks-Horsley ve arkadaşları (2009), eğitimle ilgili nihai hedefe ulaşmak için başarılı stratejilerin kullanılmasını içeren kapsamlı bir mesleki gelişim programı tasarlanmasının gerekli olduğunu öne sürmektedir. Katılımcıların sundukları gerekçeler incelendiğinde, kişisel ve mesleki gelişimin temel gerekçesinin değişim olduğu anlaşılmaktadır. Öğretmenlerin mesleki öğrenimi, öğrencilerin 21. yüzyılda başarılı olmak için öğrenmeleri gereken ve giderek daha karmaşık hâle gelen becerileri desteklemenin kritik bir yolu olarak giderek artan bir ilgi görmektedir. Öğretmenler; öğrenme içeriğine hâkim olma, eleştirel düşünme, karmaşık problemleri çözme, etkili iletişim, iş birliği ve öz yönetim gibi öğrenci yeterliliklerini geliştirmekten sorumludur. Öğretmenlerin öğretim stratejilerini öğrenmelerine ve geliştirmelerine yardımcı olmak için kişisel ve gelişime ihtiyaçları vardır. Bütün bu nedenlerden dolayı öğretmenlerin mesleki gelişim etkinliklerine katılım motivasyonları artırılmalıdır.

Öğrencileri için etkileşimli ve biçimlendirici bir evren yaratmak için bir öğretmenin iyi bir psiko-pedagog olması gerektiğini varsayımından hareketle de kişisel öğretmen gelişiminin şu bakımlardan gerekli olduğu savunulmaktadır: Okulun ve sosyal çevrenin gereksinimlerine daha iyi uyum. Tükenmişlik olgusunun azalması. Benlik saygısını arttırmak. Huzurun pekiştirilmesi ve olumsuz duyguların yönetimi. Stresi azaltmak ve stres yönetimine yönelik teknikler edinmek. Sorunları yaratıcı bir şekilde çözme yeteneğini geliştirmek. İletişim ve iletişim becerilerini optimize etmek. Öğrenciler, veliler ve iş arkadaşlarıyla etkileşimi geliştirmek (Herman, 2018).

4. Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin etkilendiği koşullar” şunlardır.

- Kişinin hayata bakışı ve değerleri
- Kişilik
- Teknolojik gelişmeler
- Eğitim ve öğretimdeki gelişmeler
- Özel hayat
- Aile
- Çevre
- Motivasyon
- Çalışma ortamı koşulları
- Zaman
- Ekonomik imkânlar
- Eğitim düzeyi
- Örgütsel destek / yönetici desteği

Öğretmenlerin mesleki gelişim, kültürel, sosyal, politik ve ekonomik koşulların kaçınılmaz olarak aracılık ettiği birçok süreci, eylemi ve mekanizmayı içerir (Tan ve Dimmock, 2014). Öğretmenleri meslekî gelişimi konusunda güdüleyen başlıca etmenlerin “bireysel ihtiyaçlar, iş arkadaşları ve çevre desteği, hayat boyu öğrenmeye bağlılık, okuldaki ödül sistemi, okul müdürünün desteği, aile ve arkadaş teşviği” olduğu belirlenmiştir (Drage, 2010’dan akt. İlğan, 2013). Aksoy (2022) araştırmasında, mesleki gelişimin ideal koşulları “öğretmene, okula, mesleki gelişim etkinliğine ve yöneticiye” bağlanmıştır. Mevcut araştırmada da katılımcılar benzer faktörlere işaret etmiştir.

5. Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerinin önündeki engeller” şunlardır.

- Maddi ve manevi külfet algısı
- Motivasyon düşüklüğü
- Ekonomik imkânsızlıklar
- Yeniliğe kapalılık
- Değişime direnç
- Gelişim çabalarının desteklenmediği algısı
- Yetersiz süre
- Gelişim imkânlarının yetersizliği
- İşlevsel ve hakkaniyetli bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin olmaması
- Çalışma ortamı olumsuz koşulları
- Bürokrasi
- Zaman yetersizliği
- Yönetici tutum ve davranışları
- Okuma alışkanlığının istenen seviyede olmaması
- Adam kayırmacılık
- Mesleki itibar kaybı
- Mesleğe bağlılık duymama

Araştırmalar, öğretmenlerin mesleki gelişime katılımını etkileyen kişisel ve bağlamsal zorlukların olduğunu ortaya koymaktadır (Kwakman 2003). Zaman, erişilebilirlik, motivasyon, mali sorunlar, destekleyici olmayan yöneticiler, iş baskısı, personel eksikliği bu engellerden bazılarıdır (Drage 2010).

Lind (2007) başlıca engelleri mali sorunlar, aileyle ilgili sorumluluklar ve zaman ve mesafe çatışmaları olarak sıralamıştır. TALIS'in (2018) öğretmenlerin değerlendirmesi için sıraladığı engeller; ön koşulların eksikliği, yüksek maliyetli harcamalar, işverenden destek eksikliği, aile sorumlulukları nedeniyle zaman eksikliği ve mesleki gelişim için ilgisiz konulardır (OECD, 2019). TALIS sonuçları, fırsat eksikliğinin mesleki gelişimin önündeki en büyük engellerden biri olduğunu göstermiştir (OECD 2014). Eroğlu ve Özbek'in (2020) araştırmalarında, mesleki gelişim engellerinin motivasyon sorunları, okul kültürü, gelişimin desteklenmemesi, sürekli değişen yapı, alt yapı sorunları, tükenmişlik, öğretmen seçimi, zaman sorunu, bireysellik, alışkanlıklar, meslek algısı, önyargılar ve yeni fikirlere açık olmama olduğu saptanmıştır. Can (2019) ise araştırmasında, “öğretmen seçme, yetiştirme ve istihdamının yetersizliği, eğitim politikalarındaki belirsizlik, eğitim sisteminin sürekli değişmesi, öğretmen örgütlenmesinin yetersizliği, öğretmenlerdeki amaç ve motivasyon eksikliği ile öğretmenlerin kariyer gelişimlerinin sağlanamaması”nı meslekî gelişimin engelleri olarak tespit etmiştir. Yirci (2017) de öğretmenlerin mesleki gelişimlerinin önündeki en önemli engelin bireysel özelliklerden kaynaklandığını belirlemiştir. Mevcut araştırmada tespit edilen engeller değerlendirildiğinde, bu araştırmalarla örtüşen sonuçlarının olduğu görülmektedir.

**6.** Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili mevcut uygulama ve politikalarındaki yanlışlıklar” şunlardır.

- İşlevsel ve hakkaniyetli bir ödül sisteminin olmaması
- Güvenilir ve ayırt ediciliği olmayan uzmanlık sınavı
- İşlevsel ve hakkaniyetli bir öğretmen performans değerlendirme sisteminin olmaması
- Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleriyle ilgili uygulanan politikaların değerlendirilmemesi
- Siyasetin eğitime müdahaleleri
- Öğretmenlerin lisans üstü eğitimlerini zorlaştıran izin yönergesi
- Uzaktan eğitim yöntemine daha sık başvurulması
- İstikrarsızlık, süreklilikten yoksunluk

**7.** Araştırmada tespit edilen “öğretmenlik kariyer basamakları uygulamasının yanlış bulunmasının nedenleri” şunlardır.

- Çoktan seçmeli sorulardan oluşan tek bir sınava dayalı olması
- Kariyer basamakları sınavının uzmanlığı ölçebilecek nitelikte olmaması
- Öğretmenler arasında kutuplaşmaya, hizipleşmelere yol açabileceği endişesi
- Velilerin öğretmenler arasında unvanlardan kaynaklı ayrımcılık yapacağı endişesi
- Öğretmenler arasında ayrışmaya yol açması
- Mesleğin itibarına zarar vermesi

Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı 2005 yılında Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği yayınlamış; bu yönetmelikle öğretmenliği adaylık döneminden sonra öğretmen, uzman öğretmen ve başöğretmen olmak üzere üç kariyer basamağına ayırmıştır (MEB, 2005). Bu yönetmeliğe istinaden 2006 yılında yazılı sınav yaparak belirlediği kriterlere göre öğretmenleri üç kariyer basamağında değerlendirmiştir. 2006 yılından 2022 yılına kadar her ne kadar mevzuatta olsa da kariyer basamakları sınavı yapılmamıştır. 14 Şubat 2022 tarihinde Resmî Gazetede yayımlanan Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda tekrar kariyer basamakları gündeme gelmiş ve yeni kriterler belirlenerek kariyer basamakları sistemi devam etmiştir. Öğretmenlerin kariyer basamaklarında ilerleyebilmeleri için Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda temel olarak uzman öğretmenliğe başvuruda bulunanlara 10 yıl hizmette bulunma, uzman öğretmenlik için öngörülen asgari çalışmaları tamamlamış olma, yazılı sınavda 70 ve üzeri puan alma ve 180 saatlik eğitim programına katılmış olma şartı; başöğretmenliğe başvuruda bulunacaklar için ise 20 yıl hizmette bulunma, başöğretmenlik için ön görülen asgari çalışmaları tamamlamış olma, yazılı sınavda 70 ve üzeri puan alma ve 240 saatlik eğitim programlarına katılma şartı getirilmiştir (Resmî Gazete, 2022). Öğretmenlik Meslek Kanunu'nda kariyer basamakları için öngörülen şartlar her ne kadar öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimlerine katkıda bulunuyor olsa da yeterli görülmemektedir. Yine aynı kanunun içinde yer alan yüksek lisans mezunlarının uzman öğretmenlik yazılı sınavından muaf tutulması, doktora

eğitimini tamamlayanların ise başöğretmenlik yazılı sınavından muaf tutulması, öğretmenlerin akademik anlamda kendilerini geliştirmeleri için harekete geçirici bir güç olarak görülmektedir.

Öğretmenlik mesleğinin kariyer basamakları biçiminde yapılandırılması gerektiğini Deniz (2009), şu gerekçelerle açıklamaktadır.

- Eğitim sistemini çağdaş bir yapıya kavuşturma arayışı
- Öğretmenlerin statülerinin iyileştirilmesi
- Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin sağlanması
- Görevlerinin önemi, güçlüğü ve sorumluluklarına bağlı olarak öğretmenlere gerekli itibarın sağlanması.

Bu gerekçeler değerlendirildiğinde, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimleri ile statülerinin iyileştirilmesinde önemli bir adım olabileceği düşünülebilir. Ancak bu araştırmanın katılımcıları, uygulamanın mevcut hâliyle olumsuzluklara yol açabileceğini ifade etmişler ve çeşitli endişelerini dile getirmişlerdir.

**8.** Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri konusunda hayata geçirilmesi istenen politika ve uygulamalar” şunlardır.

- Öğretmenlerin ihtiyaçlarına uygun özel kurslardan ücretsiz yararlanmaları
- Hizmet içi eğitimlerin öğretmenlerin ilgi, ihtiyaç ve yeteneklerine göre belirlenmesi
- Hizmet öncesi eğitimde daha fazla okul deneyimi ve öğretmenlik uygulaması fırsatı yaratılması
- Hizmet öncesi eğitimde öğretmen adaylarına kişisel gelişim fırsatları sunulması
- Teori ağırlıklı değil, uygulama ağırlıklı hizmet içi eğitimler
- Hizmet içi eğitimleri öğretmenlerin tatil dönemlerinde gerçekleştirme
- Eğitimcilerin / formatörlerin alanlarına hâkim kişilerden seçilmesi
- Öğretmen performansı değerlendirme sisteminin geliştirilmesi
- Öğretmenlerin birbirlerini değerlendirdikleri bir performans değerlendirme sistemi getirilmesi
- Öğretmenlik mesleğinin itibarını yükseltmeye yönelik politika ve uygulamalar üretilmesi
- Kişisel ve mesleki gelişim konusunda öğretmenlerin daha fazla desteklenmesi
- Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişim çabalarının ödüllendirilmesi
- Süreç temelli uzman öğretmenlik değerlendirme sistemi getirilmesi
- Eğitim fakülteleriyle okullar arasında iş birliği tesis edilmesi
- Öğretmenlerin lisans üstü eğitime teşvik edilmesi
- Mesleki kıdem temelli sınavsız bir kariyer sistemi getirilmesi

Öğretmenlerin meslekî gelişimlerini sağlamaya yönelik etkili ve başarılı bir meslekî gelişim uygulaması “öğretmenlerin sınıfta öğrenmesini destekleyen, etkili öğretim stratejilerini esas alan içerik odaklılık”, “öğretmenlerin doğrudan katılımını ve uygulamalarını esas alan aktif öğrenme”, “iş birliğini destekleme”, “etkili uygulama modellerini kullanma”, “öğretmenlerin bireysel ihtiyaçlarına odaklanan koçluk ve uzman desteği sağlama”, “etkili geri bildirim fırsatı sağlama” ve “sürdürülebilir bir süreyi kapsama” özelliklerine sahiptir (Darling vd., 2017). Katılımcıların tavsiye ettikleri politika ve uygulamaların bu doğrultuda olduğu görülmektedir.

Türkiye’de öğretmenlerin mesleki gelişimi 1960 yılından bu yana merkezi olarak yönetilmekte ve 1982’den bu yana Millî Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Daire Başkanlığı, yerelde ise Valilikler tarafından yürütülmektedir. Okul içindeki yetiştirme etkinlikleri katılımın zorunlu olduğu seminerlerle yapılmaktadır. Bunun dışındaki eğitimlere katılım zorunlu değildir ancak bazı görevlere atanmada o görevle ilgili hizmet içi eğitim görmüş olmak tercih sebebi olmaktadır (EURYDICE, 2010). Günümüzde üzerinde durulması gereken en önemli nokta öğretmenin devamlı olarak geliştirilmesi için hazırlanan hizmet içi eğitim ve personel geliştirme programlarının ne şekilde olması ve denetimin nasıl bir işlev üstlenmesi gerektiği durumudur. (Aydın, 2014). Hizmet içi eğitimlerin ve diğer mesleki gelişim



etkinliklerinin etkili mesleki gelişimin temel özellikleri olan “içerik odaklılık, iş birliği, aktif öğrenme, uyumluluk” göz önünde bulundurularak planlanması önem arz etmektedir (Garet vd., 2001). Nitelikli hizmet içi eğitimlerin ve öğretmen geliştirme programlarının daha profesyonel bir şekilde yapılması ve denetime açık bir sürecin işlenmesi daha kaliteli bir öğretmen profilinin ortaya çıkmasında önemli bir unsur olarak görülmelidir.

**9.** Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin kişisel alanda geliştirmeleri gereken yönler” şunlardır.

- İnsan hakları
- Kişisel haklar
- İletişim
- Stres ve çatışma yönetimi
- Sosyal beceriler
- Psikolojik beceriler
- Sanatsal beceriler
- Kendini tanıma
- Genel kültür
- Okuma alışkanlığı
- Sportif beceriler / spor kültürü

Kişisel gelişim; duygusal, sosyal ve davranışsal olarak insanın kendini en iyi şekilde yetiştirme, mevcut potansiyelini üst düzeyde ortaya koyma ve yetişkin benliğine sahip birey olma yolunda sahip olduğu potansiyelini, yeteneklerini ve kaynaklarını etkili biçimde kullanarak yaşam boyu gelişimini sürdürme sürecidir (Aksoy, vd., 2017; Çakmak, 2016). Katılımcıların geliştirilmesi gerektiğini vurguladıkları kişisel gelişim alanları incelendiğinde, her birinin duygusal, sosyal ve davranışsal boyutlar kapsamına dâhil edilebilecek alanlar olduğu ve yetenekleri işaret ettiği anlaşılmaktadır.

Mesleki alanda gelişimlerini destekleyecek eğitim programları tasarlanmanın yanı sıra öğretmenlerin yukarıda anılan alanlarda kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitim programlarının düzenlenmesinin de bir gereklilik olduğu ifade edilebilir. Öğretmenlere yönelik bir kişisel gelişim programının “kişisel gelişimin önemini takdir eden bir liderlik”, “tüm okulu kapsayan bütünsel bir yaklaşım” “personel ve öğrenciler arasındaki olumlu ilişkiler”, “okulda ve sınıfta olumlu bir ortamın teşvik edilmesi”, “öğrenciler arasında aktif katılımı ve bağımsız öğrenmeyi teşvik eden öğretim stratejileri”, “risk ve koruma faktörleri, yaşam becerileri, bağlılık ve dayanıklılık gibi kavramları içeren bir okul müfredatı”, “toplumla etkili ortaklıklar” gibi alanları içermesi gerektiğinin altı araştırmalarda çizilmiştir(Leitch vd., 2005’ten akt. Herman, 2018).

**10.** Araştırmada tespit edilen “öğretmenlerin mesleki alanda geliştirmeleri gereken yönler” şunlardır.

- Planlama
- Verimlilik
- İş birliği
- Kapsayıcı eğitim
- Alan bilgisi
- Öğretim yöntem ve teknikleri
- Araştırmaya yeterlikleri
- Bilgisayar ve internet teknolojileri
- Öğretim teknolojileri
- Mevzuat
- Öğretim programı
- Pedagoji

- Rehberlik
- Stres ve çatışma yönetimi
- Sınıf yönetimi
- İletişim
- E-okul yönetim sistemi
- Zaman yönetimi
- Duygusal zekâ
- Dijital yeterlik
- Eleştirel düşünme
- Drama
- Yabancı dil
- Etkili öğretim
- Alan bilgisi
- Genel kültür
- Yazarlık
- Okuma alışkanlığı

İş birliği mesleki gelişim için oldukça önemlidir zira sadece öğrenme için gerekli desteği sağlamakla kalmaz, aynı zamanda öğretmenlere geri bildirim sağlar ve yeni fikirler sunar (Kwakman, 2003). Bu araştırmada da öğretmenler mesleki alanda geliştirmeleri gereken yönler arasında “iş birliği”ne de atıfta bulunmuştur.

Öğrencilerin başarıları için sorumluluk duyan, etkili sınıf yönetimi becerilerine sahip, öğretimi etkili şekilde organize edip uygulayan, öğrencinin gelişimini izleyen, üst düzey düşünme becerilerine sahip profesyonel kişiler etkili öğretmen olarak nitelendirilmektedir (Taylor vd., 2000; Stronge, 2018). Bu çalışmada, söz konusu yazarların bu tespitleriyle ilgili olarak katılımcılar öğretmenlerin “planlama, öğretim yöntem ve teknikleri, öğretim teknolojileri, öğretim programı, sınıf yönetimi, iletişim, çatışma yönetimi, eleştirel düşünme, etkili öğretim” alanlarında kendilerini geliştirmeleri gerektiğini ifade etmişlerdir.

#### 4.2. Öneriler

Araştırma sonuçları doğrultusunda uygulayıcılar için şu önerilerde bulunulmasına karar verilmiştir.

- Kişisel ve mesleki gelişime dair hizmet içi eğitimler, öğretmenlerin ihtiyaçlarına hitap etmelidir.
- Kendisini kişisel ve mesleki anlamda geliştirmeyi düşünen öğretmen ve idarecilere daha fazla olanak sağlanmalıdır. Öğretmenler, özellikle yöneticiler tarafından desteklenmelidir.
- Öğretmen kalitesini yükseltmek için hizmet içi eğitimler ve öğretmen geliştirme programları daha profesyonel ve nitelikli bir şekilde gerçekleştirilmeli ve denetime açık bir süreç işletilmelidir. Eğitimler, alanında uzman eğiticiler tarafından verilmelidir.
- Mesleki gelişimin sürekli, okullarda yaşanan sorunlara odaklı, okul düzeyinde, eğitim- öğretim yılı içinde ve öğretmenlerin istekli katılımları sağlanarak gerçekleştirilmelidir.
- Mesleki gelişim etkinliklerinde bürokrasinin etkisi azaltılmalıdır.
- Mesleki gelişim etkinliklerine katılan öğretmenler ödüllendirilmeli, teşvik edilmelidir.
- Millî Eğitim Bakanlığı öğretmenlerin ders yükünü azaltarak öğretmenlerin mesleki gelişim etkinliklerine katılabilmelerini kolaylaştırmalıdır.
- Öğretmenlerin mesleki gelişimleri için kendi alanlarındaki akademik yayınları takip etmeleri kolaylaştırılmalıdır.

Araştırmacılara ise şu önerilerde bulunulması uygun görülmüştür.

- Okul yöneticilerinin de kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili araştırmalar yapılabilir.
- Bu araştırma, resmi okullarda yürütülmüştür. Özel okullardaki öğretmenlerin de kişisel ve mesleki gelişimle ilgili görüşleri alınabilir.

- Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişim motivasyonlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin mesleki ve kişisel gelişimlerinin çeşitli değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaya yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin kişisel ve mesleki gelişimleri için bir eğitim programı tasarımına yönelik araştırmalar yapılabilir.
- Öğretmenlerin hangi alanlarda kişisel ve mesleki gelişime ihtiyaçları olduğunu belirlemeye yönelik bir ihtiyaç analizi çalışması yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aksoy, A. (2022). *Öğretmen ve okul müdürlerinin öğretmenlerin mesleki gelişimini değerlendirmesi: mesleki gelişime güdüleyen ve güdülenmeyi düşüren etmenler* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Aydın Adnan Menderes Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Ataunal, A. (2003) *Niçin ve nasıl bir öğretmen?* Millî Eğitim Vakfı Yayınları.
- Aydın, M. (2014). *Çağdaş eğitim denetimi*. Gazi Kitabevi.
- Băban A. (2001). *Consiliere educațională*, Editura Psinet, Cluj-Napoca.
- Blömeke, S., Olsen, R.V., & Suhl, U. (2016). *Relation of student achievement to the quality of their teachers and instructional quality*. In Nilsen, T., & Gustafsson, J. E. (Eds). *Teacher quality, educational quality and student outcomes*, (2nd ed). Springer, IEA Research for Education.
- Borko, H. (2004). Professional development and teacher learning: Mapping the terrain. *Educational Researcher*, 33, 3-15.
- Borko, H. ve Putnam, R.T. (2000). What do new views of knowledge and thinking have to say about research on teacher learning? *Educational Researcher*, 29(1), 4-15.
- Bredeson, P.V. (2002). The architecture of professional development: Materials, messages ve meaning. *Internat. J. Educational Res.*, 37, 661-675.
- Bush, R. N. (1984). Effective staff development in making schools more effective. *Proceedings of Three State Conferences*. San Francisco, CA: Far West Laboratory.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2008). *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem.
- Can, E. (2019). Öğretmenlerin meslekî gelişimleri: Engeller ve öneriler. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(4), 1618-1650.
- Chander ve Singh (1993). The personal development of those who teach it, <http://ro.ecu.edu.au/theses/33>.
- Cohen, D. K. ve Ball, D.L (1999). *Developing practice, developing practitioners: Toward a practice-based theory of professional education*. In L. Darling- Hammond, and G. Sykes (Eds.), *Teaching as the learning profession: Handbook of policy and practice*. (pp. 3-32). San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- Collinson, V. ve Ono, Y. (2001). The professional development of teachers in the United States and Japan. *European J. Teacher Education*, 24(2), 223-248.
- Cooc, N. (2019). Teaching students with special needs: International trends in school capacity and the need for teacher professional development. *Teaching and Teacher Education*, 83, 27-41.
- Çakmak, D. (2016). *Üniversite öğrencilerinin kişisel gelişim ve kişisel gelişim eğitimlerine yönelik algılarının incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çepni, S. (2012). *Araştırma ve proje çalışmalarına giriş*. Celepler.
- Daresh, J. C. (2003). *Teachers mentoring teachers*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.
- Darling-Hammond, L. (2012). *Creating a comprehensive system for evaluating and supporting effective teaching*. Stanford, CA: Stanford Center for Opportunity Policy in Education.
- Darling-Hammond, L. (2000). Teacher quality and student achievement: A review of state policy evidence. *Education Policy Analysis Archives*, 8, 1-44.

- Darling-Hammond, L., Wei, R.C., Andree, A., Richardson, N. ve Orphanos, S. (2009). *Professional learning in the learning profession: A status report on teacher development in the United States and abroad*. Stanford, CA: National Staff Development Council and the School Redesign Network at Stanford University.
- Darling-Hammond, L., Hyler, M.E. ve Gardner, M. (2017). *Effective teacher professional development*. Palo, Alto, CA: Learning Policy Institute.
- Day, C. (1999). *Developing teachers: The challenges of lifelong learning*. Falmer Press.
- Day, C. (2000). Teachers in the twenty-first century: Time to renew the vision [1]. *Teachers and Teaching: Theory & Practice*, 6(1), 101-115.
- Deniz, B. (2009). *Kariyer basamakları uygulamasının öğretmen motivasyonuna etkisi* [Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi]. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drage, K. (2010). Professional development: Implications for Illinois career and technical education teachers. *Journal Of Career And Technical Education*, 25, 24-37.
- Eroğlu, M. ve Özbek, R. (2020). Etkili öğretmenlerin mesleki gelişimi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 73-92.
- Esteve, J. M. (2000). The transformation of the teachers' role at the end of the twentieth century: New challenges for the future. *Educational Review*, 52 (2), 197-207.
- EURYDICE (2010). Türk Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi 2008/09. European Commission.
- Evans, L. (2008). Professionalism, professionalism and the development of education professionals. *British J. Educational Studies*, 56 (1), 20-38.
- Fullan, M. G. (1995). The limits and the potential of professional development. In T.R. Guskey and M. Huberman (Eds.), *Professional development in education: New paradigms and practices*(pp. 253-267). New York: Teachers College Press.
- Gall, D. M., Gall, P. J. ve Borg, W. R. (2007). *Educational research: An introduction*. (8th ed.). New York: Pearson.
- Garet, M. S., Porter, A. C., Desimone, L., Birman, B. F. ve Yoon, K. S. (2001). What makes professional development effective? Results from a national sample of teachers. *American Educational Research Journal*, 38(4), 915-945.
- Goldspink D. (2007). The personal development of those who teach it, retrieved from <http://ro.ecu.edu.au/theses/33>.
- Goleman, D. (2007). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. New York, NY: Random House.
- Guskey, T. R. (2002). Professional development and teacher change. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 8 (3/4) : 381-391.
- György, G. (2018). *Mindfulness urban. Exerciții de curaj, compasiune și conectare*. Curtea Veche Publishing.
- Hanushek, E. A. (2011). The economic value of higher teacher quality (PDF). *Economics of Education Review*, 30, 466- 479.
- Hargreaves, A. (2000). Four ages of professionalism and professional learning. *Teachers and Teaching: Theory and Practice*, 6 (2), 151-182.
- Hargreaves, A. (2001). Teaching as a paradoxical profession: Implications for professional development. In P. Xochellis and Z. Papanoum (Eds.), *Symposium proceedings on continuing teacher -education and school development* (pp. 26-38). Thessaloniki: Department of Education, School of Philosophy AUTH.
- Hawthorne, W. (1994). What's life got to do with it? The interface of professional and personal development. *Australian Journal of Early Childhood*, 19(3), 45-48

- Herman, I. R. (2018). [Conference presentation]. *Teacher's and students personal development needs - theoretical perspectives*. Cluj-Napoca, Romania: Babes-Bolyai University.  
[https://www.europeanproceedings.com/files/data/volume/volume\\_contents\\_303\\_92.pdf](https://www.europeanproceedings.com/files/data/volume/volume_contents_303_92.pdf)
- Hiebert, J., Gallimore, R., & Stigler, J. W. (2002). A knowledge base for the teaching profession: What would it look like and how can we get one? *Educational Researcher*, 31(5), 3-15.
- İlğan, A. (2013). Öğretmenler için etkili meslekî gelişim faaliyetleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Özel Sayı, 41-56.
- Jacob, R., Hill, H. ve Corey, D. (2017). The impact of a professional development program on teachers' mathematical knowledge for teaching, instruction, and student achievement. *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 10(2), 379-407.
- Kirkwood, M. and Christie, D. (2006). The role of teacher research in continuing professional development. *British J. Educational Studies*, 54(4), 429-448.
- Krippendorff, K. (2004). Reliability in Content Analysis: Some Common Misconceptions and Recommendations. *Human Communication Research*, 30 (3), 411-433.
- Korkko, M., Kyro-Ammala, O. and Turunen, T. (2016). Professional development through reflection in teacher education. *Teaching and Teacher Education*, 55, 198-206.
- Kwakman, K. (2003). Factors affecting teachers' participation in professional learning activities. *Teaching and Teacher Education*, 19(2), 149-170.
- Leithwood, K., Seashore Louis, K., Anderson, S.E. ve Wahlstrom, K. L. (2004). *Review of research: How leadership influences student learning*. University of Minnesota and University of Toronto.
- Loucks-Horsley S., S. K. (2009). *Designing professional development for teachers of science and mathematics*. Corwin press.
- Lind, V. (2007). High quality professional development: an investigation of the supports for and barriers to professional development in arts education. High quality professional development: an investigation of the supports for and barriers to professional development in a. *International Journal of Education and the Arts*, 8(2), 1-17.
- Lu, M., Loyalka, P., Shi, Y., Chang, F., Liu, C. and Rozelle, S. (2019). The impact of teacher professional development programs on student achievement in rural China: evidence from Shaanxi Province. *Journal of Development Effectiveness*, 11(2), 105-131.
- Meissel, K., Parr, J. M. and Timperley, H.S. (2016). Can professional development of teachers reduce disparity in student achievement? *Teaching and Teacher Education*, 58, 163-173.
- Merriam, S. B. (1988). *Case study research in education: a qualitative approach*. Jossey-Bass.
- Miles, M. B. and Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded Sourcebook*. (2nd ed). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2005). Öğretmenlik Kariyer Basamaklarında Yükselme Yönetmeliği. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/08/20050813-2.htm>.
- Nye, B., Konstantopoulos, S. and Hedges, L.V. (2004). How large are teacher effects? (PDF). *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 26(3), 237-257.
- OECD. (2005). *Teachers matter: Attracting, developing and retaining effective teachers*. OECD Publishing.
- OECD. (2009). *Creating effective teaching and learning environments: First results from TALIS*. OECD Publishing.
- OECD. (2014). doi Foundation: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264196261-en>
- OECD (2018). *Teaching in Focus #23 Teaching students with special needs: Are teachers well-prepared?*. <https://www.educacionyfp.gob.es/inee/dam/jcr:93ad627e-af50-481a-a20d-2658be6a138c/tif%2023%20bueno.pdf>

- OECD. (2019). TALIS 2018 Technical Report. OECD, Paris.
- Özan, M.B. ve Kaya, K. (2009). İlköğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin kendilerini yenileme ve kariyer basamaklarında yükselme sistemi ile ilgili görüşleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (1), 97-112.
- Özbay A. ve Erençil, C. (2005). *Kişisel gelişim rehberi*. Armoni Publications
- Özer, B. (2008). *Öğretmenlerin mesleki gelişimi* (A.Hakan Ed.). Öğretmen meslek bilgisi alanındaki gelişmeler, s.195-216. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.
- Özpolat, V. (2010). Toplumsal değişme dinamiklerinin eğitim ve öğretmenlik mesleği üzerindeki etkileri. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 147-169.
- Pink, Daniel H. (2009). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Polk, J. A. (2006). Traits of effective teachers. *Arts education policy review*, 107(4), 23-29.
- Punch, K. F. (2005). *Introduction To Social Research: Quantitative and Qualitative Approaches*. (D. Bayrak, H. B. Arslan & Z. Akyüz, Trans.). Siyasal.
- Resmî Gazete (2022). 7354 Öğretmenlik Meslek Kanunu. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/02/20220214-1.htm> adresinden edinilmiştir.
- Resmî Gazete (13.08.2005). Öğretmenlik kariyer basamaklarında yükselme yönetmeliği. Sayı: 25905.
- Richards, J. C. and Schmidt, R. (2003). *Longman dictionary of language teaching and applied linguistics*. Beijing: Foreign Language Teaching and Research Press.
- Rodriguez, G. ve McKay, S. (2010). Professional development for experienced teachers working with adult English language learners. CAELA Network Brief. 1-8.
- Scher, L. &. (2009). Professional development for k–12 math and science teachers: what do we really know? *Journal of Research on Educational Effectiveness*, 2(3), 209-249.
- Showers, B. and Joyce, B. (1996). The Evolution of Peer Coaching. *Educational Leadership*, 53, 12-16.
- Stronge, J. H. (2018). Qualities of effective teachers. ASCD.
- Şirin, T. (2005). *Kişisel gelişim medeniyeti*. Armoni Yayınları
- Tan, C. Y., & Dimmock, C. (2014). How a ‘top-performing’ Asian school system formulates and implements policy: the case of Singapore. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143213510507.
- Tang, S.Y.F. ve Choi, P.L. (2009). Teachers’ professional lives and continuing professional development in changing times. *Educational Review*, 61 (1), 1-18.
- Taylor, B. M., Pressley, M. and Pearson, D. (2000). *Effective teachers and schools: trends across recent studies*. <https://eric.ed.gov/?id=ED450353>
- Waters, M. (1996). The dictionary of personal development. Element Books Limited.
- Webb, R., Vulliamy, G., Hamalainen, S., Sarja, A., Kimonen, E. ve Nevelainen, R. (2004). A comparative analysis of primary teacher professionalism in England and Finland. *Comparative Education*, 40 (1), 83-107.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Yirci, R. (2017). Öğretmen profesyonelliğinin önündeki engeller ve çözüm önerileri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 18(1), 503-522.
- Yoon, K. S., Duncan, T., Lee, S. W-Y., Scarloss, B. ve Shapley, K. (2007). Reviewing the evidence on how teacher professional development affects student achievement. Issues & Answers Report, REL 2007–No. 033. Washington, DC: U.S. Department of Education, Institute of Education Sciences, National Center for Education Evaluation and Regional Assistance, Regional Educational Laboratory Southwest. [https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/southwest/pdf/rel\\_2007033.pdf](https://ies.ed.gov/ncee/edlabs/regions/southwest/pdf/rel_2007033.pdf).