

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN  
HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACI

107109

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

107109

İSMAİL EKŞİ

ANABİLİM DALI : EĞİTİM BİLİMLERİ

KOCAELİ, 2001

**T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**OKUL MÜDÜRLERİNİN  
HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İSMAİL EKŞİ**

**ANABİLİM DALI : EĞİTİM BİLİMLERİ  
PROGRAMI : EĞİTİM YÖNETİMİ VE TEFTİŞİ**

**DANIŞMAN : PROF.DR. NURAY SUNGUR**

**KOCAELİ, 2001**

T.C.  
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ \* SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OKUL MÜDÜRLERİNİN  
HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan : İSMAİL EKŞİ

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarih ve No :26.06.2001, 2001/09

  
Prof. Dr. Nüray SUNGUR

  
Doç. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

  
Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜL

KOCAELİ, 2001

## ÖNSÖZ

Eğitim yönetimi açısından, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, çözüm bekleyen güncel ve en önemli eğitim sorunlarından biridir.

Bu araştırma, Kocaeli İlinde görevli bulunan her derece ve türdeki okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeylerinin belirlenmesi amacı ile gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın gerçekleştirilmesi sırasında pek çok değerli insanın katkıları olmuştur. Beni, bu anabilim dalında uzmanlık eğitimine yönlendiren, motive eden, düşünceleri ile destekleyen, araştırmanın konusu ve kapsamının ortaya çıkmasında katkıları bulunan hocam Yrd. Doç. Dr. Ali AKSU' ya (DEÜ), araştırmanın belirli bir safhasında rehberlik, eleştiri ve güdüleyici desteğinden yararlandığım, zamanını ve emeğini esirgemeyen hocam Yrd. Doç. Dr. Mevlüt TAŞTAN'a (KOÜ), bilgisayarda veri çözümlemesini gerçekleştiren eleştiri ve görüşlerinden yararlandığım Yrd. Doç. Dr. Hüseyin GÜL'e (KOÜ), teşekkür ederim.

Uzmanlık öğrenimimin her aşamasında bilgi ve görüşlerinden yararlandığım, araştırmanın ortaya çıkmasında çok büyük moral desteğini gördüğüm, eleştiri ve yönlendirmeleri ile araştırmanın tamamlanmasını sağlayan danışman hocam Prof. Dr. Nuray SUNGUR'a (KOÜ), sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarımda bana destek veren, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğü yönetici ve çalışanları ile Kocaeli Eğitim Araçları Merkezi yönetici ve çalışanlarına teşekkür ederim.

Yardım ve destekleri ile araştırma ölçeğini cevaplayan okul müdürlerine teşekkür ederim.

Araştırmanın bilgisayarda yazımını sabır, özen ve büyük bir özveriyle gerçekleştiren Semra BOZKURT, Erdoğan ÖZKARA ve Murat KURT'a teşekkür ederim.

Araştırma sürecinde kendilerine zaman ayıramadığım eşim Ayşe EKŞİ, Kızlarım; Esra, Zehra ve Zühal ile oğlum Mehmet Emin'e teşekkür ederim.

Kocaeli, Haziran 2001

**İsmail EKŞİ**

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	I
İÇİNDEKİLER .....	II
ÖZET .....	IV
ABSTRACT .....	VI
KISALTMALAR .....	VIII
GRAFİKLER.....	IX
TABLolar .....	XI
BÖLÜM I. GİRİŞ .....	1
1.1. Problem Durumu .....	1
Okul Yöneticiliği ve Cinsiyet .....	1
1.2. Araştırmanın Önemi .....	25
1.3. Araştırmanın Amacı .....	26
1.4. Problem Cümlesi .....	26
1.4.1. Alt Problemler .....	26
1.5. Sayıtlar .....	27
1.6. Sınırlılıklar .....	27
1.7. Tanımlar .....	28
BÖLÜM II. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR .....	32
BÖLÜM III. YÖNTEM .....	41
3.1. Araştırmanın Yöntemi .....	41
3.2. Deneklere İlişkin Kişisel Bilgiler .....	42
3.3. Evren ve Örneklem .....	44
3.4. Veri Toplama Tekniği .....	44
3.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması .....	45
3.6. Verilerin Çözümlemesi .....	46
BÖLÜM IV. BULGULAR VE YORUMLAR .....	48
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	49
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	53
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	59
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	65
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	69
BÖLÜM V. SONUÇ YARGI VE ÖNERİLER .....	76
5.1. Sonuç .....	76
5.2. Yargı .....	77
5.3. Öneriler .....	79
5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	79
5.3.2.. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	79

EKLER .....	80
EK .1. KOCAELİ İLİ .....	81
KOCAELİ İLİNİN TARİHÇESİ .....	81
KOCAELİ İLİNİN NÜFUS DURUMU .....	82
KOCAELİ İLİNİN GENEL EĞİTİM DURUMU .....	82
KOCAELİ İLİ İLKÖĞRETİM DURUMU .....	84
KOCAELİ İLİ ORTAÖĞRETİM DURUMU .....	85
KOCAELİ İLİ 17 AĞUSTOS 1999 DEPREMİNDEN ETKİLENEEN EĞİTİM KURUMLARININ HASAR DURUMLARI .....	86
KOCAELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARI .....	87
KOCAELİ İLİNDE EĞİTİM İLE İLGİLİ PROJELER .....	89
1. TAŞIMALI İLKÖĞRETİM UYGULAMASI .....	89
1.1. NEDEN TAŞIMALI SİSTEM ? .....	89
1.2. TÜRKİYEDE İLK TAŞIMALI SİSTEM DOĞUYOR .....	89
MERKEZİ EĞİTİM PROJESİ .....	90
2. OKULLARDA TEMİZLİK HİZMETLERİ PROJESİ.....	91
EK .2 . OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÖLÇEĞİ .....	94
EK .3 . GÜVENİRLİK ANALİZİ .....	98
EK .4. KOCAELİ İL HARİTASI .....	99
YARARLANILAN YAYINLAR .....	100
ÖZGEÇMİŞ .....	

## Ö Z E T

Bu araştırmanın amacı, okul müdürlerinin hizmet içi eğitime olan ihtiyaç düzeylerinin cinsiyet, kıdem ve okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymaktır.

Eğitim etkinliklerinin kurumsal ve bireysel boyutta istenen yararları sağlayabilmesi, okul müdürlerinin yeterliliğine bağlıdır. Bu araştırma, “Müdür ne ise, Okul odur“ düşüncesinden hareketle, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasına yönelik bir çalışma olması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırmanın evreni Kocaeli İli’dir. Araştırmanın evreni, aynı zamanda araştırmanın örneklemini olarak alınmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan Kocaeli İlindeki tüm okullarda görev yapan 35’i kadın, 303’ü erkek olmak üzere toplam 338 okul müdürü araştırmaya dahil edilmiştir.

Veriler, eğitim-öğretim, eğitim liderliği, personel hizmetleri, bütçe ve işletme boyutlarında 15’er olmak üzere toplam 60 maddeden oluşan ve araştırmacı tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları Ölçeği” uygulanarak elde edilmiştir.

Verilerin çözümlenmesinde  $\bar{X}$ , S, F, t testi, (F) testinin anlamlı çıkması halinde LSD (Çoklu karşılaştırma) testinden yararlanılmıştır. Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci alt problemlere ilişkin verilerin çözümlenmesinde okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında kıdemlerine ve okul türlerine göre farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

Araştırmanın tüm çözümlenmelerinde, hata payı  $P<.05$  olarak alınmıştır.

Araştırma ölçeğinin geçerliği için uzman kanısı alınmıştır. Güvenilirlik için Cronbach’s Alpha katsayısı hesaplanmış; = .9454 bulunmuş ve = .95 güvenilirlik katsayısı olarak alınmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular :

1. Okul Müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının eğitim öğretim boyutunda cinsiyetlerine göre, farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre; anlamlı farklılık bulunmuş, kadın okul müdürlerinin erkeklerden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında kıdem ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.
2. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının eğitim liderliği boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre, anlamlı farklılık bulunmuş, kadın okul müdürlerinin erkeklerden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinin, kıdemleri 7-15 yıl olan okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır.
3. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının personel hizmetleri boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre, anlamlı farklılık bulunmuş, kadınların hizmet içi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin hizmet içi eğitime lise ve dengi okul müdürlerinden daha fazla ihtiyaç duydukları görülmüştür.
4. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının bütçe ve işletme boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuş, kadınların hizmet içi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır. Okul Müdürleri arasında kıdem ve okul türlerine göre hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır.
5. Genel olarak; kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine oranla daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır.



## ABSTRACT

The aim of this research is to bring up whether the level of needs of the headmasters for in-service training differs from sex, the length of service and the type of the school.

It depends upon the adequacy of the headmasters for training activities to provide institutional and individual benefits on the required level. This research bears importance in view of it is a study directed towards determining the need of the headmasters for in-service training by setting out with the thought "The school is what is the headmaster of it."

The creation of the research is the city of Kocaeli. The creation of the research is also taken as the sample of the research. In the total, 338 headmasters, 35 of whom are women, 303 of whom are men, working in all schools of Kocaeli, who forms the creation of the research are included in it.

Data are attained by carrying out "The Scale of The Headmasters' Needs In-Service Training", which consists of 60 items in all, under the subjects such as education-instruction, the leadership of education, personnel services, budget and administrating which includes 15 items in each.

It was benefited from the  $\bar{X}$ , S, F, t tests in the analysis of data and in case the test (F) turns out to be positive, it was benefited from the LSD (Multi Comparison) test. In the analysis of data related to the first, second, third, fourth and fifth sub-problems, one-way variance analysis was carried out determine whether there are differences between the length of service and the type of the school in the needs of in-service training of the headmasters.

The margin of error is taken as  $P < .05$  in all the analyses of the research.

For validity of the scale of the research, experts' opinion is taken and it is found out that the value of Cronbach's Alpha is  $= .9454 = .95$  by analysing the reliability.

Discoveries in the result of the research:

1. According to the result of (t) test, which is done to determine the differences as to sex in the point of view of the education-instruction of in-service training needs, meaningful differences were found out and it appeared that female headmasters need more in-service training than male headmasters. In the needs of in-service training of the headmasters', there didn't appear meaningful differences from the points of view such as the length of service and the type of the school.
2. According to the result of (t) test, which is done to determine the differences as to sex in the view of the leadership of the education of in-service training needs, meaningful differences were found out and it appeared that female headmasters need more in-service training than male headmasters. The headmasters whose length of service is between 3-6 years need more in-service training than the ones whose length of service is between 7-15 years.
3. According to the result of (t) test, which is done to determine the differences as to sex in the view of personnel service of in-service training needs, meaningful differences were found out, it appeared that women need more in-service training than men. It was seen that the headmasters of elementary education schools need more in-service training than the headmasters of high schools and their equals.
4. According to the result of (t) test, which is done to determine the differences as to sex in the view of budget and administrating of in-service training needs, meaningful differences were found out, it was understood that women need more in-service training than men. It didn't appear any difference between the headmasters as to length of service and the type of the school in in-service training needs.
5. Generally; it was understood that female headmasters need more in-service training than male headmasters do.

## KISALTMALAR

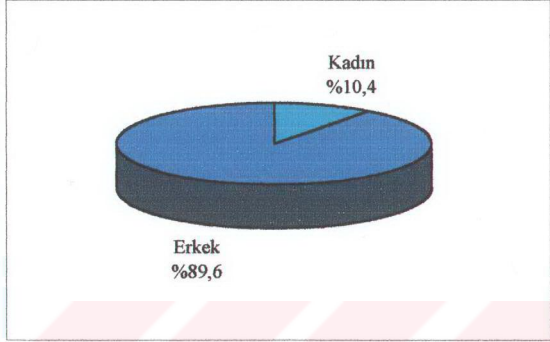
<b>AİBÜ</b>	: Abant İzzet Baysal Üniversitesi
<b>AÜ</b>	: Ankara Üniversitesi
<b>DEÜ</b>	: Dokuz Eylül Üniversitesi
<b>HİE</b>	: Hizmet İçi Eğitim
<b>HÜ</b>	: Hacettepe Üniversitesi
<b>KOÜ</b>	: Kocaeli Üniversitesi
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEM</b>	: Milli Eğitim Müdürlüğü
<b>SBE</b>	: Sosyal Bilimler Enstitüsü

## GRAFİKLER

GRAFİK 1

### KOCAELİ İLİNDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN CİNSİYETLERİNE GÖRE DAĞILIMI

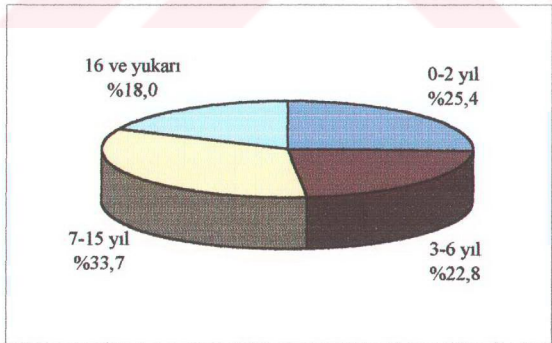
Cinsiyet	
Kadın	35
Erkek	303
<b>Toplam</b>	<b>338</b>



GRAFİK 2

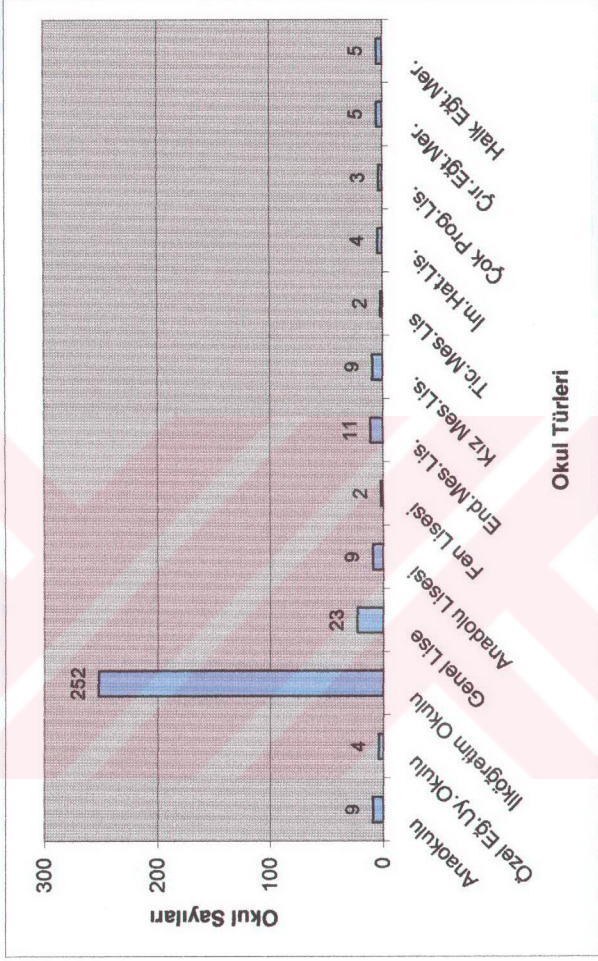
### KOCAELİ İLİNDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN KIDEMLERİNE GÖRE DAĞILIMI

Kıdem	
0-2 yıl	86
3-6 yıl	77
7-15 yıl	114
16 ve yukarı	61
<b>Toplam</b>	<b>338</b>



GRAFİK 3

KOCAELİ İLİNDE GÖREVLİ OKUL MÜDÜRLERİNİN  
OKUL TÜRLERİNE GÖRE DAĞILIMI



## TABLULAR

<b>TABLO</b>	<b>SAYFA</b>
Tablo 1. Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı .....	42
Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı .....	42
Tablo 3. Okul Müdürlerinin Okul Türlerine Göre Dağılımı .....	43
Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi .....	49
Tablo 5. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim- Öğretim Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	50
Tablo 6. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	51
Tablo 7. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	52
Tablo 8. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	52
Tablo 9. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığın Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi .....	54
Tablo 10. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	55
Tablo 11. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	55
Tablo 12. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığının Gruplar Yönünden Belirlenmesi İçin Yapılan LSD Testi .....	56

<b>TABLO</b>	<b>SAYFA</b>
Tablo 13. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	57
Tablo 14. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	58
Tablo 15. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığın Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi.....	60
Tablo 16. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	61
Tablo 17. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	61
Tablo 18. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	62
Tablo 19. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	63
Tablo 20. Okul Müdürlerinin hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığının Gruplar Yönünden Belirlenmesi İçin Yapılan LSD Testi .....	64
Tablo 21. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Bütçesi ve İşletme Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığın Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi.....	65
Tablo 22. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	66
Tablo 23. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	67
Tablo 24. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	68

<b>TABLO</b>	<b>SAYFA</b>
Tablo 25. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	68
Tablo 26. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Cinsiyete Farklılığın Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi .....	70
Tablo 27. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	71
Tablo 28. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	71
Tablo 29. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi .....	72
Tablo 30. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları .....	73
Tablo 31. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi İhtiyaçları ve Anlamlı Farklılık Gösteren Değişkenler .....	75
Tablo 32. Kocaeli İli Nüfus Sayıları .....	82
Tablo 33. Kocaeli İli Eğitim İstatistiği .....	83
Tablo 34. Kocaeli İli İlköğretim İstatistiği .....	84
Tablo 35. Kocaeli İli Ortaöğretim İstatistiği .....	85
Tablo 36. Kocaeli İli 17 Ağustos 1999 Depreminden Etkilenen Eğitim Kurumları .....	86



## **BÖLÜM I**

### **1.GİRİŞ**

Bu bölümde, araştırmaya konu olan problem durumu, araştırmanın önemi, amacı, problem cümlesi, alt problemler, bunlara bağlı olarak araştırmanın sayılıları, sınırlılıkları ve tanımlar yer almaktadır.

#### **1.1.Problem Durumu**

##### ***Okul Yöneticiliği ve Cinsiyet***

Ülkemizde okul müdürlüğü henüz profesyonelleşmiş bir meslek haline gelememiştir. Günümüzde belli süreçlerden geçildikten sonra, okul müdürlüğü için bir sınav yapılmakta, bu sınavın sonunda başarılı olanlar, hizmet içi eğitim kursundan geçirilerek, ihtiyaç durumu da dikkate alınmak suretiyle müdür olarak görevlendirilmektedirler. Bu konuya araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ayrıca değinilecektir.

Tüm çağdaş ülkelerde ve Türkiye’de kadın, yaşamın her alanında geleneksel çizginin dışına çıkmaya başlamış ise de özellikle yöneticilik görevlerinde yeterince temsil edilememektedir.<sup>1</sup>

Türkiye’de sanayileşme süreci kadınların ekonomik açıdan sürekli artan bir hızla aktif hale gelmeleri ve sosyal hayatın tüm alanlarında giderek etkinleşmeleri şeklinde gerçekleşmektedir. Günümüzde Türk kadını en üst seviyede, bilgi, beceri, eğitim ve sorumluluk gerektiren iş ve mesleklerde ve çalışma hayatının her alanında kendisini kabul ettirmiş bulunmaktadır.<sup>2</sup>

Kadının çalışma yaşantısına katılımının artması, hem kendisi hem de aile ile toplumun gelişmesi açısından önemlidir. Ancak ülkemizde halen etkin nüfus istihdamında kadın-erkek rolleri arasında önemli farklılıklar izlenmektedir. Bu ayrımlaşma, özellikle de “Yöneticilik” görevlerinde önemli ölçüde artmaktadır.<sup>3</sup>

Türkiye’de yöneticilik alanında kadına ilişkin sayısal göstergeler yeterli değildir. Kamu Personeli Anket Sonuçlarına (1992) göre, 1990 yılında tüm Kamu çalışanlarının % 30,5’ini kadınlar oluşturmaktadır. 1988 yılından itibaren kadınların üst düzey görevlerde temsil oranı % 3,9’dur. Bu oran, 1985 yılında % 6 iken zaman içerisinde kadınların aleyhine bir gelişme göstermiştir.<sup>4</sup>

Yöneticilik, politika saptama ve karar alma süreçlerinin belirlendiği tek ve en yetkin odak olup, serinkanlılık, rasyonellik, çok yönlü düşünebilme, her kararında örgütün amaçlarını ön planda tutma, dolayısıyla örgütün insan, para ve ham madde girdilerinin en verimli olacak biçimde hizmet ve mal biçimindeki çıktılara dönüştürme faaliyetinde gerekli görülen niteliklere sahip olma ile belirlenmektedir. Görüldüğü gibi bunlar kadınlara yakıştırılan, duygusallık, her zaman akılcı olamama, dar kapasiteli olup çok yönlü

<sup>1</sup> Selma Acuner ve Songül Sallan, “Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 26, Ankara, 1993. s. 77.

<sup>2</sup> Nükhet Hotar Başargan, “2000’li Yıllarda Çalışan Kadın”, *Mercek Dergisi*, İzmir, 2000. s.85.

<sup>3</sup> Acuner ve Sallan, a.g.m., s.77.

<sup>4</sup> Acuner ve Sallan, a.g.m., s.77.

düşünememe, insancılık, pasiflik, ... vb. özelliklerin tam karşısında yer almaktadır.<sup>5</sup>

Alt ve orta düzey yönetim kademelerinde "yükselme" şansları olan kadınların "kadınsı" diye değerlendirilen uzlaşmacı, yumuşak, hoşgörülü ve insancıl olma özellikleri, bunlarla çalışan elemanların iş verimliliğini artırıcı etkenler olarak hem Kamu, hem de özel sektör işverenlerince bu tür iş gücüne talebi özendirici bir işlev göstermektedir.<sup>6</sup>

Türkiye'de kadınların kamu yönetiminde, yönetim görevlerinde yer alma oranının 1990 yılı itibarıyla % 4,2 olduğu belirtilmektedir. Merkez örgütleri ve yurt dışı görevlendirmelerde üst düzeyde görevli kadın sayısı artmakta ancak taşra örgütleri ile yerel birimlere doğru azalmaktadır. Taşrada kadının doğasından dolayı ev-içi alanda kalmasını yeğleyen görüş nedeniyle kadınların yönetimde temsili oldukça düşüktür. Diğer taraftan, merkez örgütlerde çalışan kadınların sınıfsal temelleri ve nesnel kazanımları, gelecekte Türk Kamu yönetiminde yönetim kadrolarında daha fazla yer alacaklarını çağrıştırmaktadır.<sup>7</sup>

Kocaeli İlinde, kadınların eğitim liderliğine olan taleplerinin yüksek düzeyde olduğu söylenebilir. Bu araştırmanın gerçekleştirildiği süreçte 338 okul müdürününün 35'ini kadınların oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu oran % 10,4 olup, Türkiye geneli göz önüne alındığında hiç de azımsanmayacak bir oran olduğu söylenebilir. Türkiye genelindeki kadın okul müdürü sayısına istatistiksel veri olarak ulaşılammıştır. Kadın öğretmen sayısı: 216.358, erkek öğretmen sayısı: 275.691'dir.<sup>8</sup> Kocaeli İlinde okul Müdürlüğü ve müdür yardımcılığı başvurularında erkeklerin yanında kadınların da başvuruda buldukları yetkililer tarafından ifade edilmektedir.

<sup>5</sup> Filiz Demirci Güler, "Eğitimde Kadın", *Amme İdaresi Dergisi*, cilt:24, Ankara: 1991. s.63.

<sup>6</sup> Demirci Güler, a.g.m., s.65.

<sup>7</sup> Acuner ve Sallan, a.g.m., s.91.

<sup>8</sup> MEB, *Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Sayısal Veriler 2001*, Ankara: 2001, s.20.

Günümüzde bilimsel ve teknolojik gelişmeler büyük bir hız kazanmıştır. Bu ilerlemenin yanında verimliliği artırmanın yolu; kaynakları daha yararlı ve etken kullanmaktan, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin kalitesini artırmaktan geçer. Kalkınmış ülkelerin sağlamış olduğu bu gelişmelerin gerçekleşmesinde eğitilmiş insan gücünün niteliği temel etken olarak görülmektedir. Ülkeler arasındaki gelişmişlik düzeyi üretimin her aşamasında bulunan insangücü niteliğinin farkından doğmaktadır.

Üretim ve hizmet sektöründe olduğu gibi tüketimde de temel unsur olan insanın, eğitimi ve geliştirilmesi teknolojinin hızla ilerlediği bir ortamda sistematik bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Teknolojiyi üretsek de, üretmeyip bünyemize alarak kullansak da, mutlaka iyi eğitilmiş bilim adamı, yönetici, teknisyen ve teknolog kadrolara kısaca **“Teknolojiyi bilen ve uygulayabilen”** insan gücüne ihtiyaç vardır.<sup>9</sup>

Çağımızda bilimsel ve teknolojik değişimler çığ gibi büyümekte ve hızlanmaktadır. Bu değişme ve gelişmelere uyum sağlamak, örgütler açısından hem varlığını sürdürme hem de üretimini etkili ve verimli bir düzeye ulaştırma açısından önem taşımaktadır. Bir örgütte hizmetler çeşitli düzeylerde çalışan personel tarafından gerçekleştirilir. Personelin görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yapabilmesi için, sürekli eğitilmesi ve bu yolla örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişmelere ayak uydurması gerekmektedir.

İşgören eğitiminin tarihçesi, antik Mısırlıların denizaşırı yerlerden getirdikleri esirlerin ve ülke içindeki işçilerin ustabaşı olarak eğitilmesine kadar dayanmaktadır. Bu dönemde eğitim doğrudan işbaşında yapılmaktadır. Eğitimin değerlendirilmesi ise tümüyle çalışanların edimlerine göre yapılan basit bir işlemdir. 20. yy'da işgören eğitiminin temel biçimleri ise uyum eğitimi, iş başında eğitim, göreve dayalı eğitim, el becerisi gerektiren ve zanaatlerin öğretilmesini amaçlayan çıraklık eğitimi biçiminde düzenlenmektedir.

---

<sup>9</sup> MEB, *Türkiye’de Mesleki ve Teknik Eğitimde Gelişmeler*, İstanbul: 1991, s.15..

Çağdaş yönetim anlayışında yöneticinin görev alanlarından biri, personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak görülmektedir.<sup>10</sup> Etkili ve verimli olarak tanımlanan örgütlerin yönetim felsefelerinde, verimliliğin insanlar aracılığı ile sağlanacağı yaygın görüşlerdendir. İnsanlara sağlanan yeterli ve uygun eğitim, geliştirme ve yetiştirme hizmetleri değerli bir kaynak olup, en önemli verimlilik etmenidir. Buna karşılık verimli çalışmadığı belirlenen örgütlerde verimliliği etkileyen en önemli faktör, insan gücünü geliştirmeye yönelik yaklaşımların yetersizliği ya da yokluğudur.

Örgütlerde eğitimi gerektiren birincil etken örgütsel değişimdir. Her düzeydeki kamu ve özel sektör yöneticileri daha etkili ve verimli hizmet üretmek ve örgütsel değişmeye ayak uydurmak zorundadırlar. Bugünün örgütleri, değişen gereksinimlere koşut olarak oluşan değişme taleplerini karşılamak için iş görenlerinin bir çok geleneksel becerilerini ve modası geçmiş yaklaşımlarını da değiştirmek zorundadırlar.

Eğitimde amaç, bireyde istendik davranışlar gerçekleştirmektir. Bu açıdan bakıldığında amaç, elde edilebilecek, ulaşılabilecek sonuç olarak görülebilir.

Belli bir mesleğin gerektirdiği koşulları ve yeterlikleri daha önce gördüğü öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin, hizmet içinde yetiştirilmesi gereği her geçen gün daha kuvvetle hissedilmektedir.

Günümüzde kamu hizmetlerinin teknolojik gelişmeler sonucu değişmiş bulunan niteliği, hizmet öncesi eğitimi yetersiz duruma getirmiştir. Bu durum öğrenimi boyunca edinmiş olduğu bilgilerin, becerilerin, tutumların meslek hayatında çok çabuk değiştiğini gören kişinin kendisinden beklenen görevleri yerine getirebilmesi, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmesi için hizmet içi eğitim görmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

---

<sup>10</sup> Şule Açıklık, Üst Yöneticilerin H.İ.E. İlişkin Tutumları, Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı:80, Ankara: 1991, s.24.

Günümüzde hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitimden daha da önem kazanmıştır. Hizmet içi eğitim, görevin ilk yıllarından itibaren, hizmet öncesi görülen temel eğitimin yerini almaktadır. Zira bilgi ve yöntemlerin yenilenmesi, uzlaşma, kariyerlerde ilerleme gibi nedenler bunu zorunlu hale getirmektedir.

Personelin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi olarak tanımlanan hizmet içi eğitimin, işlevsel bir görev alanı olarak algılanması, bu konuda yetkili olan yöneticilerin yönetim anlayışına ve hizmet içi eğitime ilişkin tutumuna bağlıdır. Hizmet içi eğitim engellerinin en önemli kaynağı ise üst yöneticilerdir.

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin sağlanması ve kurumun başarısı için üst yöneticilerin bu göreve içtenlikle inanmaları gerekmektedir.

Ülkelerin başarılarındaki onur payının; iyi yetiştirilmiş, yetenekli yöneticilere ait olduğu gibi geri kalmışlıklarının sorumluları da iyi eğitilmemiş, yetersiz yöneticilerdir. Yönetimde hiç akıldan çıkarılmaması gereken bir kural vardır ki, bir örgütün başı ne ise örgüt de odur.<sup>11</sup>

Okul denilen örgütün eğitim sistemi içindeki yeri ve önemi, okulun eğitim yönetimini meydana getiren tipik bir kuruluş oluşu, sistemin en stratejik parçası olması ve eğitimi değerlendirebilme araçlarının başında gelişidir. Bu üçüncü özelliği, okulun halka en açık ve halk ile en çok ilişkisi bulunan bir sosyal örgüt olmasından ileri gelmektedir. Sistemin verimi okuldan geldiğine göre, okul yönetimi ve yöneticisinin, sistemin başarısı üzerindeki etkisi büyük olmaktadır. Ayrıca merkez örgütü yöneticilerinin mesleki yetiştirme ve niteliği, merkez örgütünü etkilemektedir. Bu açıdan bakılınca eğitim sistemi ile okulun verimi birbirine neden - sonuç zinciri ile bağlı bulunmaktadır.<sup>12</sup>

Okulların yaşama ve gelişmesinden birinci derecede sorumlu olanlar okul yöneticileridir. Demokratik toplum ve yapı içinde, okul yöneticisi bu sorumluluğunu kabul etmek ve gerçekleştirmek zorundadır. Bunu yapabilecek

<sup>11</sup> Mustafa Kandemir, "Eğitim Yöneticiliği", *Çağdaş Eğitim Dergisi*, Sayı:179, Ankara: 1992, s.35.

<sup>12</sup> Ziya Bursalıoğlu, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara:1987, s.9.

meslek bilgisi ve becerisi yoksa, başkalarının bu yetki ve sorumluluğa sahip çıkmasını yadırgamamalıdır.<sup>13</sup>

Eğitim yöneticileri bilimsel olgu ve bulgularla kariyer sahibi olmalı, eğitim yönetiminin prosedürlerini bilmeli ve uygulamalı ki Atatürk'ün gösterdiği yolda fikren, ilmen ve bedenen kuvvetli ve yüksek seviyeli muhafızlar yetiştirebilsinler.

Hizmet içi eğitim, "Özel veya tüzel kişiler ait iş yerlerinde maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili konularda gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir".<sup>14</sup>

Belli bir öğretim kurumunun belli bir programını tamamlayan ve iş yaşamına katılan bireylerin, kurumca istenen bilgi, beceri ve tutumları yeterince kazanamamış olmaları durumunda, üst kademelere eleman yetiştirilmesi gerektiğinde veya üretim sürecinde ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlamak gerektiğinde hizmet içi eğitim zorunlu hale gelir.

Okul yöneticilerinin sorunlarını çözmelerine yardımcı olacak yeterliklerin kazandırılması, eğitim-öğretim kurumlarının verimliliğinin artırılması ve ihtiyaçların karşılanması için hazırlanmış hizmet içi eğitim programları ile mümkündür.

Türkiye'de hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır : Birincisi, özel sektörün gelişmeye başlamış olması ve nitelik arayışları; ikincisi ise planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların yoğun çabalarıdır.

<sup>13</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.10.

<sup>14</sup> Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara:1981, s.4.

Cumhuriyet Döneminde, kamu kuruluşlarının oluşmaya başlaması ile hizmet içi eğitimin, kurumlarda bir ödev olarak üstlenilmesinde 657 Sayılı Devlet Memurları Yasasının büyük bir rolü olmuş ve bu yasanın 215. Maddesi uyarınca kurumlarda hizmet içi eğitim hizmetlerini yürütecek birimler kurulmuştur .

Ülkemizde hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin olarak yapılan araştırmalar kamu kesiminde hizmet içi eğitim etkinliklerinin istenen nicelik ve nitelikte gerçekleştirilemediğini göstermektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı, çağdaş bilim ve teknolojinin gereklerine uygun eğitim sistemiyle, ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı destekleyecek personeli yetiştirmek zorundadır. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığında personelin hizmet içi eğitimi önemli bir konu haline gelmiştir.

Bilindiği gibi Türk Milli Eğitim Sisteminin amaç, yapı ve işleyişini belirleyen Milli Eğitim Temel Kanunu öğretmen ve diğer eğitim personelinin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesini öngörmektedir. Hizmet içi eğitim, sistemin bütünü ile yakından ilgilidir. Onun bir parçası, bütünlüyicisidir.

Milli Eğitim Bakanlığında hizmet içi eğitim faaliyetleri, bugüne kadar **“Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı”** tarafından yürütülürken, bu faaliyetlerin daha etkili ve yaygın olarak düzenlenebilmesi, daha kısa sürede daha çok personelin eğitimden geçirilip yetiştirilmesi için bu faaliyetlerin düzenlenmesinde yeni bir organizasyona gidilmiştir.

İşte bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı; 06.01.1993 tarih ve 1993/2 sayılı Genelge ve eki talimat ile **“Mahalli Hizmet İçi Eğitim Planları”**nın hazırlanıp uygulanmasında Valiliklere yetki devrinde bulunmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığınca hazırlanan **2001 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planında**, Kurs: 184, Seminer: 213,



Konferans : 1, Lisans Tamamlama Programı: 1, Lisans Üstü Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı: 1, olmak üzere toplam **400** Hizmetçi Eğitim Faaliyeti planlanmıştır. Bu faaliyetlerde toplam: **33.000** civarında personelin hizmet içi eğitimden geçirilmesi amaçlanmaktadır.<sup>15</sup>

Hizmet içi eğitim, çağdaş dünyada vazgeçilmez bir gerekliliktir. Hizmet içi eğitimin anlamı, üretim sürecinin en önemli girdilerinden olan insan gücünün diğer girdilerle bütünleştirilerek kurumsal açıdan en üst düzeyde verimlilik, bireysel açıdan da en üst düzeyde iş doyumunu sağlanmasıdır.

Hizmet içi eğitimin amaçları farklı açılardan ele alınabilir. Kurum açısından amaç, verimliliğin ve iş düzeninin aksamadan işlenmesini sağlamak, birey açısından amaç, bireyin görevini daha iyi yapmasıdır. Grup açısından bakıldığında, bireyin içinde çalıştığı gruba uyumunu sağlayarak, eşgüdüm ve işbirliği içinde çalışmasına yardımcı olmaktır. Hizmet içi eğitime bir yöntem olarak bakılırsa amaç, bireylere kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumların en uygun biçimde kazandırılması olarak düşünülebilir.<sup>16</sup>

Hizmet içi eğitim etkinlikleri gerek kurum ve gerekse kurumda çalışan bireyler açısından büyük yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar bir yandan kurumun üretim sürecindeki verimini artırırken, bir yandan da kurumda belli bir görevi gerçekleştirmek üzere bulunan bireyin işine ve iş çevresine ilişkin algı, beklenti ve tepkilerinde değişiklik yaratarak bireyin performansını, duygu ve düşüncelerini olumlu yönde etkilemektedir.

Hizmet içi eğitim yalnızca kurum açısından değil, o kurumda çalışan bireyler için de büyük yararlar sağlar. Bunları sıralamak gerekirse; hizmet içi eğitim yoluyla bireyin, işinde güven duygusu artar, morali yükselir, çalışma huzuru artar, iş doyumunu artar, kurumda yükselme olanağı fazlalaşır, iş arkadaşları, ast ve üstleri ile ilişkileri gelişir, geleceğe güven ve ümitle bakar,

<sup>15</sup> MEB, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, **Hizmet İçi Eğitim Planı 2001**, MEB Basımevi, İstanbul: 2001.

<sup>16</sup> Tutum, 1976, s.123

kurum içinde ve dışında saygınlık kazanır, öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlar, işinde sınıma yanılma süresi kısalır, istekli çalışır, güdülenir, rahat ve güvenli çalışma olanağı artar, iş kazalarından korunabilir. <sup>17</sup>

Bir örgütün temel girdilerinden biri ve belki de en önemlisi insan ögesidir. Bireyin kurumsal kaynakları en akılcı biçimde kullanarak kendisinden beklenen görevi en iyi bir şekilde yerine getirmesini sağlayan en temel araçlardan biri hizmet içi eğitimidir. Kurumda çalışan bireylerin hizmet içi eğitim ile sağlayacağı yararlar, kurumun verim ve gelişmesi ile doğrudan ilişkilidir. Hangi tür ve düzeyde olursa olsun bütün örgütler ve hangi kademedede olursa olsun bütün çalışanlar için bu olgu geçerlidir.

Örgütlerde hizmet içi eğitimin gerekliliği; göreve yeni başlayan bir kişi için öğrenim bir bakıma bitmiş sayılır. Oysa asıl öğrenme ve sınav yeni başlamıştır. Gerçek okul, yaşamdaki işyeri, gerçek öğrenim, işin gerektirdiği kural ve bilgiler, gerçek sınav ise, iş ve uygulamada gösterilen verim ve buna dayalı olarak yönetimin yapmış olduğu değerlendirmedir. Bu sınavı verebilmenin ve değerlendirebilmenin kuralı ise, hizmet içinde, yani işin başında iş için yetişmek, işin gereği yapılan gelişmeleri izleyip, işe uygulayabilmektir

Hizmet içi eğitim, örgüt üyeleri arasında öğrenmeyi hızlandırmak amacıyla örgüt tarafından başlatılan bir süreç olarak tanımlanabilir. Bir eğitim programının temel amacı, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktır. Ancak, etkili bir eğitim programı aynı zamanda işgörenin kişisel hedeflerini de büyük ölçüde karşılayabilmelidir.

Örgütlerin yaşaması nasıl değişen koşullara uymasına bağlı ise, yöneticinininki de öyledir. O zaman yöneticinin, eğitimin yalnız değişmekte olan değil, değişecek koşullarına da yönetilmesi gerekir. Bu yönelme, yönetici eğitiminde eskimiş bazı varsayımlardan vazgeçmekle olur. Yönetici, eğitimde yenilik, geleceğin koşullarını karşılayabilecek esneklik, bireylerin

---

<sup>17</sup> Taymaz, a.g.e., s.15.

psikolojisinden fazla kurumların sosyoloji açısından yaklaşımını gerektirir. Bu bakımdan, kişisel uygulama teknikleri kadar evrensel ve sosyal teorileri de bilmesi ve kullanması gereklidir.

Örgütlerde eğitim programları çoğunlukla geleneksel yaklaşımlarla hazırlanır ve kavramsal bilgileri içerir. Ancak, başarılı eğitim programları örgüt ve çevrenin gerçek sorunlarının çözümüne dönük olarak hazırlanmış programlardır. Bunun gerçekleştirilmesi için personelin eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına ilişkin araştırmaların yapılması temel bir zorunluluktur.

Diğer işlerde olduğu gibi, bürokrasinin de iyi işlemesi, önce iyi düzenlenmesi sonra da her işin başına o işi iyi yapabilecek olanların getirilmesi ve denetlenmesi ile sağlanabilir.

Bilgi-haber gereksinimi en çok olanlardan bir grup da yöneticilerdir. Yönetici, çatışma durumundaki kişidir. İyi karar, o konuda her türlü bilgi-habere bağlıdır. Eksik-yanlış bilgi, yöneticiyi eksik-yanlış kararlara götürür. Okul yöneticisinin sorumluluğu, okulu ön planda tutarak önceden belirlenmiş amaçlara göre onu yaşatmaktır. Yönetici, sadece konulan değerleri izleyen değil, yeni değerler ve örgütün canlı kalmasını sağlayan bir bulucudur.

Gelişmiş ülkelerde okul yöneticiliği bir meslek haline getirilmiştir. Bizim ülkemizde ise, **"Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliği"**ne göre görevlendirilmektedir.

Türkiye'de eğitim ve okul yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, yöneticilik eğitiminden geçmiş olmayı gerektiren yasal bir zorunluluk yoktur. Bu nedenle eğitim yöneticisi yetiştirmeye bakanlık tarafından gerekli önem verilmemiş ve dolayısı ile eğitim yöneticiliği meslekleşmemiştir. Kalkınma planlarımızda da, ulusal kalkınmadaki önemli rolüne karşın, alanlarında yeterli

eğitim yöneticilerine olan gereksinmeden söz edilmemiş, eğitim yöneticilerinin eğitimine ilişkin bir öneriye yer verilmemiştir <sup>18</sup>

Ancak, 5 Ekim 1990'da yürürlüğe giren "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Nitelikleri ve Atanmaları Hakkında Yönetmelik", ileri bir adım olarak, yöneticilik görevlerine atamalarda Milli Eğitim Akademisi mezunu olmayı, yüksek lisans ve doktora yapmış olmayı, yöneticilik alanında eğitim görmüş olmayı, yayınlanmış eseri olmayı ve yabancı dil bilmeyi tercih nedeni olarak saymaktadır. <sup>19</sup>

İşte bu nedenledir ki; öğretmenlik formasyonu olan herkesin eğitim yöneticiliği yapacağı görüşünden tamamen vaz geçilerek; toplumumuzun geleceğini biçimlendirecek liderleri çıkaracak olan nesilleri yetiştirecek, eğitim sistemimizi karaya oturtmadan götürmede büyük payı olan eğitim yöneticilerine; görevlerine uygun davranışları ve yöneticilik formasyonu kazandıracak, eğitim teknolojisindeki hızlı gelişmelere ayak uydurabilecek bilgi ve becerilere kavuşturacak, yeteneklerini geliştirecek örgütsel etkinliği ve verimliliği arttırmak için lisans üstü düzeyde eğitim yöneticiliği eğitimi verebilecek olan eğitim akademisinin bir an önce hizmete sokulması kaçınılmazdır. <sup>20</sup>

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların yöneticilerinin atama işlemleri uzun yıllardan beri Bakanlıkça yürürlüğe konulan yönetmelik, genelge veya yönergede belirtilen esaslar çerçevesinde yapıla gelmiştir. Atamalara ilişkin olarak hazırlanan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Kurum Yöneticilerinin Atama Yönetmeliği" 7 Haziran 1993 tarih ve 21600 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte, toplumdaki gelişmelere ve demokratik eğilimlere paralel olarak bir önceki yönetmeliğe göre bazı olumlu maddeler yer almıştır. Ancak, nceki yönetmeliklerde, genelgelerde veya yönergelerde yer almayan veya ihmal

<sup>18</sup> Yahya Kemal Kaya, *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de Uygulama*, Bilim Yayınları, Ankara: 1991, s. 278.

<sup>19</sup> Kaya, a. g. e. , s.164.

<sup>20</sup> Kandemir, a. g. e. , s.36.

edilen “Yönetici olarak atanacakların eğitim yönetimi alanında eğitim görmüş olması” koşulu bu yönetmelikte sadece tercih nedeni olarak yer alabilmiştir. Halbuki bu koşulun, en temel koşul olması gerekiyordu.<sup>21</sup>

Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim yönetimi alanındaki gelişmelere ve değişen koşullara göre, Bakanlığa bağlı Okul ve Kurum Yöneticileri Atama Yönetmeliğini yenilemek durumunda kalmıştır.

23. Eylül 1998 tarih ve 23472 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan **“Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelik”** yürürlüğe konulmuştur.

Bu Yönetmeliğin 12. maddesi Okul Müdürlüğü için ilk kez **“Seçme Sınavı”** zorunluluğunu getirmektedir. Yine aynı Yönetmeliğin 10. Maddesinde **“Yönetici Olarak Atanacaklarda Dikkate Alınacak Tercih Sebepleri”** ne yer verilmektedir. Bu maddenin (a) ve (e) bentleri dikkat çekicidir:

- a) *Lisans üstü düzeyde eğitim görmüş olmak (Tercih sıralaması eğitim yönetimi, kamu yönetimi ve diğer alanlar şeklinde yapılır),*
- e) *Yönetim alanında en az 120 saat süreli kurs görmüş olmak ,*

Bu Yönetmeliğin bir başka dikkat çekici noktası, **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**’ünün **“Hizmet İçi Eğitim”**e ayrılmasıdır. Bu bölümde; Hizmet İçi Eğitim, Hizmet İçi Eğitim Programlarının Düzenlenmesi, Değerlendirme Sınavı ve Sertifika İle İlgili bilgilere ayrıntılı bir biçimde yer verilmektedir.

Söz konusu Yönetmeliğin uygulanmasında karşılaşılan bir takım sıkıntıları ortadan kaldırmak için yeni bir çalışma içine girilmiştir. Bu durumun sonucu olarak;

---

<sup>21</sup> Memduh Ceylan, “MEB’na Bağlı Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması”, **Çağdaş Eğitim Dergisi**, Sayı: 191, Ankara: 1993, s.19.

30 Kasım 2000 tarih ve 24246 sayılı Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe konulan **“Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”** çıkarılmıştır. Bu Yönetmelikte dikkat çeken önemli değişikliklerden bir kısmı şu şekildedir:

Bir önceki Yönetmelikte tercih nedeni olan **hizmet içi eğitim kursu görmüş** olmak, bu Yönetmelikte **“Yönetici Olarak Atanacaklarda Aranacak Genel Koşullar”** arasına alınmıştır.

Bu Yönetmelikle, bir önceki Yönetmeliğin 19. maddesi değiştirilerek aşağıdaki şekle dönüştürülmüştür:

*“Madde 19 – Bu Yönetmelik kapsamında;*

*a) Kurum Müdürü adayları; yönetimin nitelik, içerik ve tekniklerine yönelik yeterlikler kazandırılmak,*

*b) Kurum Müdürleri, Eğitim ve Geliştirme Planına ( Ek-9) göre saptanan hizmet içi eğitim ihtiyacı esas alınmak,*

*c) Bu Yönetmeliğin 8 inci maddesinin son fıkrasına göre saptanan adaylar, atanmak istedikleri Kurum türü ile ilgili Eğitim Programı esas olmak,*

*üzere hizmet içi eğitime alınırlar.”*

*“Madde 13–Aynı Yönetmeliğin 20 nci maddesinin birinci fıkrası aşağıdaki şekilde değiştirilmiş ve bu maddenin sonuna aşağıdaki fıkra eklenmiştir.*

*Hizmet içi eğitim programları, kurum türleri itibarıyla yöneticilik görevlerinin görev tanımları esas alınarak, bu yönetmeliğin 19 uncu maddesinin (a) ve (c) bentlerinde belirlenenler için 120 saatten, (b) bendinde belirlenenler için 60 saatten az olmamak üzere farklı içerikte düzenlenir.*

*Ayrıca, hizmet içi eğitim programları, Bakanlık ve Üniversite işbirliği ile hazırlanacak bir program çerçevesinde kredilendirilerek yüksek lisans eğitimine esas olacak şekilde düzenlenebilir.*

Eğitim sistemimizdeki sorunların çoğu, eğitimi y6nlendirenlerin, y6netsel eylemleri gerçekleştirme y6ntemlerinden gelmektedir. T6rk eğitimdeki bazı bozuklukların giderilmesi ve eğitimin işlevsel hale getirilmesi için, işi y6netme olan meslekleşmiş profesyonel eğitim y6neticilerine gereksinim vardır.<sup>22</sup>

Y6neticilik de bir meslektir. İyi yapılabilmesi, her meslekte olduğu gibi eğitim ister. Y6neticilik eğitimi almamış olanların y6neticilik yapması, hukuk eğitimi almamışların yargıcılık, tıp eğitimi almamışların doktorluk yapmalarına benzer : Sakıncalıdır. Y6neticinin bir tek yanlış kararla yaşamını kararttığı, belki de her g6n 6ld6rd6đ6 insan sayısı, tıp eğitimi almamış doktorunkinden daha fazladır. 6nk6 doktorun yanlış kararı bir insanın, y6neticinininki y6zlerce, binlerce hatta makamı y6kseldike milyonlarca insanın yaşamını etkiler. Y6neticilik; yapamayacağı g6revler içeren bir makama "6reklenmek" değil, g6revlerinin sorumluluklarını da bilmek ve bunları gerekleştiremediğinde o makamdan ayrılabilirdir.<sup>23</sup>

6lkemizde 6rg6n ve yaygın eğitim alt sistemlerinin ortak sorunlarından biri, eğitim y6neticiliğinin ayrı bir meslek ve uzmanlık dalı olarak g6r6lmemesidir. 6đretmenliđin, eğitim y6neticiliğinin kaynağını oluşturduğuna ilişkin geleneksel yaklaşım, g6n6m6zde de varlığını s6rd6rmektedir.

Ancak T6rk Eğitim Sisteminde, eğitim y6neticilerini hizmet 6ncesinde yetiştirme ilkesi, bu g6ne kadar yapılan eleştiri ve uyarılara rağmen benimsememiş ve uygulanmamıştır. şu anda, b6yle bir girişime temel olacak inceleme ve hazırlık yapılmamıştır. Daha 6nemlisi, değişik y6neticilik g6revlerine getirilmek veya b6yle g6revlerden alınmak için belli 6l6ler konulmamıştır.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Halil Altınok, "T6rk Eğitim Sisteminde Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeri 6nemi ve Sorunları". (Basılmamış Y6ksek Lisans Tezi, TODAş, Ankara: 1981).

<sup>23</sup> H6seyin Başar, "Y6neticilerimiz Nasıl Davranır", H.6. Eğitim Fak6ltesi Dergisi, Sayı: 6, Ankara: 1991, s. 56.

<sup>24</sup> Ziya Bursalhoğlu, Eğitim Y6neticisinin Yeterlikleri, A.6. Eğitim Fak6ltesi, Ankara: 1981, s.9.

Türk Milleti'nin çağdaş, uygar, yapıcı, yaratıcı bir ulus olarak, 21. Yüzyılda dünya ulusları arasındaki yerini alabilmesi için; eğitim sisteminin üretimde "sanayi", kültürde "bilgi", davranışta "bilim" toplumu olmayı gerçekleştirecek düzeye getirilmesi gerekir. Bilim, kültür ve teknolojik gelişmelerin yaygınlaşmasını sağlayabilmek için hedef alınacak en önemli grubun "Eğitim Yöneticileri" olduğu bir gerçektir.

Yönetici yanlı veya tek yönlü bilgilerle yetinmemeli, çok yönlü, yansız bilgilere ulaşmalıdır. Yanlı bilgiler yanıltır, tek yönlüler konunun bütünü ile görülmesini engeller. Akıllı yönetici; yalnızca taraftarlarından değil, karşıtlarından da, yalnızca yakın çevresinden değil, uzaktan da, yalnızca konu uzmanlarından değil uygulayıcılardan da, yalnızca üstlerin değil, her kademedeki astlarından da bilgi-haber almasını bilen, bunu yapabilendir.

Hizmet içi eğitim programlarına katılacak olan bireyler birer yetişkindir. Yetişkinlerin ise, çocuk ve gençlerden ayrı nitelik ve öğrenmeye ilişkin özellikleri vardır. Kurumlarca düzenlenen hizmet içi eğitim programlarında, katılımcıların bir yetişkin olduğu ve kendine özgü özellikleri bulunduğunun dikkate alınmaması eğitimin etkililiğini ve başarısını düşürmektedir.

Okul yöneticilerinin son yıllarda hizmet içi eğitimden yararlanmaları olumlu bir gelişme olmakla birlikte, okul yönetimi seminerleri veya kurslarında, yönetici davranışlarından daha çok işlemler ve yazışma yöntemleri ile ilgili konular öğretilmiş ve kendileri de bunların gerektiğini savunmuşlardır. Oysa, kıdemli bir okul sekreterinin bu işlemleri ve yazışmaları bildiği bir gerçektir. Eğer okul yönetimi bunlarla sınırlı ise okul müdürüne gerek kalmıyor demektir. Halbuki okul yöneticilerinin yönetim süreçleri gibi önemli işleri vardır.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.95.



Mevcut koşullarda eğitim yöneticilerinin hizmet içinde eğitilmeleri konusundaki etkinlikler ise, yeterli olmaktan uzaktır. Hizmet içi Eğitim Dairesi, kuruluşundan bu yana amaç ve fonksiyonlarına uygun bir teşkilat yapısına kavuşturulamamış, nitelik ve nicelik bakımından yeterli personel sağlanamamıştır. Ayrıca personelin gerçek hizmet içi eğitim ihtiyaı saptanamadığından, hizmetler nitelik yönünden de yetersiz kalmıştır.

Her derece ve türdeki okulları eğitim politikalarına, yasalara, eğitimin genel ve özel amaçlarına, eğitimin ilkelerine uygun olarak yönetmekle görevli olan personel okul müdürleridir. Eğitim politikalarınca belirlenen yöneticilik görevlerinin ağdaş yönetim anlayışına uygun olarak gerçekleştirilebilmesi okul yöneticilerinin yönetim alanında bilgi, beceri ve tutum kazanmış olmaları ile mümkündür.

Bireylere arzu edilen davranışları kazandırmada ve biçimlendirmede etkin rolü olan eğitim sisteminin işlerliğini sağlamak için yönetim görevini üstlenen yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Yöneticinin bu işlerin üstesinden gelebilmesi için yöneticilik yeterliklerine sahip olması gerekir.

Okul yöneticisinden görev, yetki ve sorumluluklarının faydalanmayı gerektirdiği çeşitli bilim ve alanlarda derinlemesine bilgi sahibi olması beklenemez. Ancak, yüklendiği görevleri yerine getirebilmesi, sorumluluklarını taşıyabilmesi için bu bilim ve alanlara yabancı olmaması gerekir.<sup>26</sup>

Özellikle okul gibi bir birimin başında bulunan yönetici, bu birimin stratejisini, yönetim kadar sosyal bilim teorilerine de dayamak zorundadır. Çünkü; eğitim yöneticisi, sosyal yapı içinde ve sosyal örgütler arasında çalışır. Yönetici yetiştirmeyle ilgili öneri ve temenniler yok değildir. Ancak, ağın gereklerine göre eğitimci yönetici yetiştirme önlemleri uygulanmamıştır. Bu yoldaki bazı girişimlerin de sonuçsuz kaldığı görülmektedir.

<sup>26</sup> Seher Dumrul, "İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlilikleri", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1986), s.6.

Eğitim yöneticiliği, öğretmenlik formasyonu bulunan herkesin yapabileceği bir iş değildir. Eğitim yöneticiliği gelişmiş ülkelerde bir bilim dalı haline gelmiştir. Yönetici olacak kimselerin bu alanda özel olarak yetiştirilmeleri sağlanmaktadır. Eğitim yönetimi alanındaki gelişmeler, kavramlar, yaklaşımlar, belli başlı kuram ve ilkeler eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak önemini vurgulamaktadır. Bu durum, eğitim yöneticilerinin başlı başına bir uzmanlık alanı olarak ortaya çıkan eğitim yönetimi bilim dalında eğitilmelerini gerektirmektedir.

Eğitim sistemi, geleneksel sına ma yanılma yönteminin örgütle toplum için parasal açıdan pahalı karar ve politik sapma yönünde sakıncalı sonuçlarından kurtarmak amacı, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim yöneticiliği programlarından geçirilmesinin zorunlu duruma getirilmesi gerekmektedir.<sup>27</sup>

Eğitim dinamik bir yapıya sahiptir. Eğitim ve öğretimde ğretmen ve müdürün dinamik bir rol oynaması gerekir. Bu rol kalıplaşmış deneyimlere bağlı olarak değil, eğitim yönetimi alanında yayınlanmış basın ve yeni metotla teknikleri izlemekle başarılı oynanır. Okul müdürü tahmin edilmiş, işbirlikçi ve üretimi yüksek bir iş gücü meydana getirmek istiyor ise, personelini anlamak ve tanımak zorundadır. Bunun için de insan ilişkilerini bilmesi gerekmektedir. İnsanın bir makine olmadığını, onların çeşitli şekillerde harekete geçmelerine sebep olan hissi, düşünce ve davranışları olduğunu anlamalarıdır. Bunu anlayabilmesi için okulda verilen eğitim yetersizdir. İnsan ilişkilerini iyi bilen bir yönetici olabilmesi işle ilgili, bilgi, beceri ve tutumlarını geliştirebilmesi ancak hizmet içi eğitim programından geçmesi ile mümkündür.<sup>28</sup>

Türkiye'de hizmet öncesi eğitimden geçmeden eğitim yöneticiliği yapmak gelenekselleşmiştir. Böyle yöneticilerin ilk aşamada hizmet içi

---

<sup>27</sup> Kaya, a.g.e., s.91.

<sup>28</sup> Seher Sahriye, "Ankara Merkezi İlkokul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitimi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1986), s.7.

programları yoluyla gerekli yeterlikleri kazanmalarının yararlı olacağı düşünülebilir.<sup>29</sup>

Okul müdürlerinin diğer öğeler tarafından kabul edilip benimsenmesi, onun yöneticilik alanındaki bilgi ve becerilerine bağlıdır. Bu nedenle yöneticilere örgüt ve yönetim alanında yeni kavram ve teknikleri kazandırmak, insan ilişkilerini bilen yeterli yöneticiler olarak yetişmelerini sağlamak amacını güden hizmet içi eğitim programlarının uygulanması zorunludur.

Eğitim yönetiminin merkezi okuldan çevreye doğru kaymaktadır. Bir yandan okul yöneticisi okul kadar çevresinin de lideri olarak görülmeye başlanmış, diğer yandan okulun çevre kalkınmasında birinci derecede rol oynadığı anlaşılmaktadır. Eğitim yönetimindeki kavram ve diğer süreçler değişmekte ve yönetimin evrensel kavramlarına daha çok yer verilmektedir. Bu eğitim yönetimindeki disiplinler arası yaklaşıma yol açmış bulunmaktadır. Böyle yaklaşımlar eğitime de, disiplinler arası araştırma eylemlerini sokmuş durumdadır. Hizmet içi eğitim programları eğitim ve okul yöneticilerinin bazı genel sorunlarının inceleme ve çözümünü kapsamalıdır.<sup>30</sup>

Hizmet içi eğitim bir uzmanlık alanıdır. Kurumlardaki eğitim birimlerinde çalışan personel hem sayıca yetersizdir, hem de genellikle eğitim alanında yetişmiş değildir. Bu durum bir yandan hizmet içi eğitimin bilimsel esaslara dayalı olarak yürütülmemesine neden olurken, diğer yandan mevcut personelin yeteneklerinin tam olarak kullanılmamasına yol açmaktadır.

Yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarından çoğunun ilgisiz ve başarısız kalışının önemli nedenlerinden biri güdü yaratılmayışındadır. Bunlara katılan yöneticilerden çoğu, bu çabalarının değerlendirilmediği kanısını belirtmişlerdir. Halbuki araştırmalar, verim ile beklenti arasında sıkı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Diğer yandan hizmet içi eğitim programlarının geliştirilmesi,

<sup>29</sup> Ziya Bursalıoğlu, **Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri**, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara: 1980. s.10.

<sup>30</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.362.

bu konuda bilimsel araştırmaları gerektirmektedir. Ancak böyle araştırmaların sonuçları, programlara da bilimsel nitelik kazandıracaktır.<sup>31</sup>

Hizmet içi eğitimin işlevselliği ve özendiriciliği sağlanmalıdır. Bu sağlandıktan sonra gerek kursiyerlerin, gerekse etkinliklerin ciddi bir biçimde değerlendirilmesi gerekmektedir. Kursiyerlere etkinlikleri değerlendirme fırsatı verilmelidir .

Eğitim yöneticilerinin okullarını amaçları doğrultusunda yönetebilmeleri, yönetimle ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanabilmeleri için katılmış oldukları “Eğitim Yönetimi“ kursu programında kazandırılan bilgi, beceri ve tutumların uygulamada ne derece yararlı olduğunu, gereksinimleri ne ölçüde karşıladığını ve eğitim programına ilişkin görüşlerini saptamak gerekmektedir.

Eğitim yöneticiliğinin meslekleşme ve kurumlaşmasına en büyük engel, öğretmenlik ve yöneticilik görevleri ve değerlerinin karıştırılması olmuştur. Bu karışma, ğretmen-yönetici tipinin doğmasına ve aynı kişinin değişik iki değer sisteminin gerektirdiği rolleri oynamasına yol açmıştır. Bu rollerin aykırı düştüğü durumlarda meydana gelen rol çatışmaları eğitim yöneticisinin gücünü azaltmış, yıpranmasını arttırmıştır.<sup>32</sup>

Genelde her meslek için gerekli eğitilme nedenlerinin yanı sıra, eğitim yöneticilerinin sürekli eğitilmelerine neden olan etkenler aşağıdaki noktalarda toplanabilir:

1. Eğitim yöneticiliğinin dinamik, sürekli değerien ve gelişen bir meslek olması,
2. Aldığı eğitimin niceliği ve niteliği ne olursa olsun, bir eğitim yöneticisinin eğitimini tamamlamış sayılmaması,

<sup>31</sup> Bursalıoğlu, a.g.e., s.362.-363.

<sup>32</sup> Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A..Eğitim Fakültesi, Ankara: 1978. s.15.

3. Bilim ve teknolojideki hızlı gelişme ve bu gelişmelere paralel olarak toplumun eğitim örgüt ve yöneticilerinden yeni istemlerde bulunması,
4. Eğitim yöneticilerinin mesleğe hazırlayıcı bir hizmet öncesi eğitim programından geçirilmemeleri,
5. Eğitim yöneticilerinin hızla gelişen eğitsel yenilikleri, hemen uygulamaya aktarma sorumluluğu.

Yukarıda sıralanan nedenlerden ötürü, eğitim yöneticiliği için hizmet öncesi eğitim ön koşul olmalı ve hizmet içi eğitimle desteklenmelidir.

Eğitim sisteminde okul müdürleri genellikle başarılı öğretmenler arasından seçilerek atanmaktadır. Öğretmende aranılacak yeterlikler, okul müdürlerinde aranacak yeterliklerle aynı değildir. Öğretmenlikte başarılı olan bir kişi, müdürlükte de aynı derecede başarı gösteremeyebilir. Öğretmenin, yöneticilik rollerini oynayabilmesi için ayrıca yetiştirilmesi beklenir.

Diğer yandan hizmet içi eğitim, yetişkinlerin öğrenmeye ilişkin özelliklerini de dikkate alarak görsel-işitsel ve uygulamaya dönük eğitimi olanaklı hale getiren araç-gereçleri gerektirir. Bu konudaki yetersizlikler eğitimde ve eğitim sonrası öğrenilenlerin davranışa dönüştürülmesinde verimlilik düzeyini düşürmektedir.

Eğitim etkinliklerinin kurumsal ve bireysel boyutta istenen yararları sağlayabilmesi için, örgütün ve iş görenlerin eğitim gereksinimlerinin saptanmış olması gerekmektedir.

Eğitim gereksinimleri bütün örgütlerde farklı nitelikler taşıyabilir. Örgütlerde eğitim gereksinimlerinin saptanması için gözlem, kişisel görüşme ve anketlerin kullanılması anlamlı ve yararlı eğitim programları düzenlenebilmesi için gerekli verilerin toplanmasını sağlar. Bu örgütlü çabaların yanı sıra iş görenlerin çeşitli iletişim kanallarını kullanarak eğitim gereksinimlerini yansıtmaları da etkili bir yöntemdir.

Verimli bir hizmet içi eğitim etkinliği ancak gerçek gereksinimlerden yola çıkılarak gerçekleştirilebilir. Gereksinim saptamada kurumların üst yöneticilerinin görüş ve tutumları önemli bir yer tutmakta, kayıt ve raporların incelenmesi, anket, gözlem ve görüşme yapılması, toplantılar düzenlenmesi, kapalı ve açık uçlu sorular sorulması, test uygulanması gibi bilimsel yöntemler genellikle kullanılmamaktadır. Amaca dönük olmayan eğitim etkinliklerinin verimliliği de düşük düzeyde kalmaktadır.

Özellikle kurum içinden öğretici olarak görevlendirilen personelin, öğreticilik formasyonu kazanmamış olması, onların mevcut bilgilerini eğitim ve öğretim ilkelerine uygun olarak katılımcılara aktaramamalarına ve dolayısıyla eğitim sürecinin verimlilik düzeyinin düşmesine neden olmaktadır. Bu önemli eksiklik hizmet içi eğitim programlarının amaçlanan düzeyde başarılı olmasını engellemektedir. Ancak son yıllarda bu önemli olgunun bilincine varan bazı kamu kurum ve kuruluşları, üniversitelerle işbirliği yaparak, eğitim etkinliklerinde görev verecekleri elemanlara “eğiticilik formasyonu” kazandırmaya yönelik seminerler düzenlemektedirler. Bu tür eğilimlerin yaygınlaşması ve bir politika haline getirilmesi okul müdürleri açısından çok yararlı olabilecektir.

Çağdaş Okulda okul yöneticisi çeşitli uzmanlar arasında bir katalizör, bir kolaylaştırıcı, bir eşgüdümleyici olarak hizmet görmek durumundadır. Okulda çeşitli branşlardan öğretmenler, uzmanlar bulunacaktır. Alanlarında uzmanlaşmış olan bu insanların öğrencinin en iyi öğrenmesi için bir ekip çalışmasına girmeleri zorunludur. Uzmanlaşmanın doğal sonucu olarak da bu insanların eşgüdümlenme ihtiyacı olacaktır. Okul yöneticisinin öğretim lideri olarak görev yapması, onun eşgüdümleyiciliğinin benimsenmesini kolaylaştıracaktır.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Ali Balcı, “İkibinli Yıllarda Türk Milli Eğitim Sisteminin Örgütlenmesi ve Yönetimi”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem, Yıl: 6, Sayı: 24, Ankara: Güz 2000, s.504.

Çağdaş okul yöneticisinin eğitim–öğretim liderliği gereği okulu için bir vizyonu olmak durumundadır. **Vizyon**, okulun en azından yakın gelecekte ne olacağıyla ilgili bir düştür, bir büyük idealdir. Dönüşümcü liderliğe göre bu düşün hayata geçirilebilmesi için önce vizyon doğrultusunda okulun misyonunun geliştirilmesi gereklidir. **Misyon**, büyük düşün gerçekleştirilmesine dönük genel görevler niteliğindedir. Bu görevlerin yani misyonun hayat bulması için kurumsallaştırılmaları gereklidir. Bunun için de misyonun somut plan ve projelere bağlanması gereklidir. Son aşama olarak da vizyonun okulda gerçekleştirilmesine dönük bir yaşam tarzının yani bir kültürün oluşturulması gerekmektedir. Böylece herkes yaptıklarının işe yaradığını, önemli olduğunu görmek suretiyle hem motive olacak, hem de okula bağlanacaktır. İşte çağdaş lidere güç veren ne makam, ne üstün kişilik özellikleridir, aksine onun vizyon geliştirip onun hayata geçirilmesini sağlamasıdır.<sup>34</sup>

Çağdaş okullarda ayrıca tüm olarak okulun bir takım haline gelmesine çalışılır. Bu anlayışta okulun, alt sistemlerinin toplamından daha çok şeyi ifade ettiği kabul edilir. Bunun gereği olarak da bireylerarası işbirliği, etkileşim özendirilir takım haline gelebilmiş örgütlerde siynercizm anlayışı hakimdir. Bu kavram da çalışanların işbirliği ve etkileşime girmesini, birbirlerinden öğrenmelerini gerektirir. Takım haline gelebilmiş bir okulda çalışanların topyekün bir takım halinde hareket etmeleri sağlanır. Takımda bir başına hareket etme, “ben görevimi yapayım da başkaları ne yaparsa yapsın” yaklaşımları kabul görmez. “Herkes kendinden sorumlu” anlayışı yerine, “birimiz hepimiz ,hepimiz birimiz“ yaklaşımı egemendir.<sup>35</sup>

Çağdaş okulların kısaca tartışılan yönetimleri ışığında Türk Milli Eğitim Sistemine baktığımızda kaygı duymamak mümkün değil. Maalesef okul ve diğer eğitim yöneticilerimiz makamlarının gerektirdiği rolleri oynayacak yeterlilikten–liyakatten uzak bulunmaktadır. Bu yöneticilerimiz, hizmet öncesi bir yöneticilik eğitimi almadıkları gibi, hizmet içinde de bu eğitimi

<sup>34</sup> Balcı, a.g.m., s.504.

<sup>35</sup> Balcı, a.g.m., s.504.

yeterince alamamaktadırlar. Bu yöneticilerimiz buldukları makamlara bir de politik kayırma sonucu gelmişlerse, durum daha da vahim olmaktadır. Çoğu eğitim yöneticilerimiz makama resmen atanmaları gereği yetkili olmakta ancak, makamın gerektirdiği yeterlilikleri taşımamaktadırlar. Kısaca makam yetkisi onları liyakatli-yeterli kılamamaktadır. Bu durumda bu yöneticilerle çağdaş okullara ulaşmak, gelişmiş ülkelerle rekabet etmek nasıl mümkün olabilir? Türkiye’de eğitim yönetimi alanına gönül vermiş bir avuç bilim adamı ve düşünürün yıllardır süren eğitim ve okul yöneticiliğini meslekleştirme, kurumsallaştırma çabaları maalesef hedefine ulaşamamış, aksine durum daha da kötüleşmiştir.<sup>36</sup>

Eğitim ihtiyacı, herhangi bir işte çalışan kimseye işin veya hizmetin yerine getirilebilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk maddesini oluşturmaktadır. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşamasıdır. Bu aşama gerektiği gibi aşılmadan diğer aşamalara geçilememekte veya hatalı, eksik geçiş yapılmış olmaktadır.<sup>37</sup>

Milli Eğitim Bakanlığınca Türkiye genelinde “Eğitim Yöneticileri“ kurs ve seminerlere tabi tutularak, eğitilmiş üstün vasıflı insan gücü yaratma ve yakın ya da uzak hedefleri gerçekleştirebilmek amacı ile hizmet içi eğitim kurs ve seminerlerine ağırlık verilmektedir.

Bu nedenle Türkiye’de, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim seminerlerine alınarak, yeni bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazanmaları amaçlanmaktadır. Amaçlara ulaşmadaki etkililiği arttırmak, bu konudaki araştırma bulgularına dayalı kararlar almakla mümkündür.

---

<sup>36</sup> Balcı, a.g.m., s.505.

<sup>37</sup> Hayrettin Kalkandelen, “Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi”, Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri Raporları, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 25, Ankara: 1967, s.17.



Ortaya koyabileceği bulgularıyla bu araştırma, MEB Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenecek olan, yöneticilik seminer programları kapsamındaki konuların Müdürlerin kendi görüşlerine göre belirlenmesi konusunda, HİE Yöneticilerinin araştırma bulgularına dayalı karar almalarına yardımcı olabilir.

Kocaeli ilindeki okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, çözüm bekleyen güncel ve en önemli eğitim sorunlarından biridir.

## **1.2.Araştırmanın Önemi**

Ülkemizin istenen kalkınma düzeyine ulaşabilmesi, çağdaş gelişmeyi yakalayabilmesiyle, Türk Milli Eğitim Sisteminin gelişmişlik düzeyi arasında yakın bir ilişki vardır. Türk Milli Eğitim Sisteminin her düzeydeki örgütlerinin kendilerinden beklenen işlevlerini layıkıyla yapabilmeleri için, çağdaş bir anlayışla örgütlenmeleri ve çağdaş bir anlayışla yönetilmeleri gerekmektedir.<sup>38</sup>

Hizmet içi eğitim konularının, bu eğitime katılacak Yöneticilerin görüşlerinin dikkate alınarak belirlenmesi;

- a) Öğrenilecek konulara ihtiyaç sahiplerinin güdülenmişliğini arttıracığı,
  - b) Zaman ve emek yönünden ekonomiklik sağlayacağı,
  - c) İhtiyaç duyulmayan konuların tekrarlanmasından sakınılabileceği için,
- önemlidir.

Bu araştırma, okul müdürlerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerinin zorunlu olduğu düşüncesinden hareketle, Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görevli bulunan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeylerini ortaya koyabileceği düşüncesi ile gerekli ve önemli bulunmuştur.

---

<sup>38</sup> Balcı, a.g.m., s.507.

### 1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitimine olan ihtiyaç düzeylerinin, onların bazı kişisel ve mesleki özelliklerini dikkate alarak belirlenmesini amaç edinmiştir.

### 1.4. Problem Cümlesi

Okul müdürlerinin hizmet içi eğitime ilişkin ihtiyaç düzeyi nedir; bu ihtiyaç düzeyi ile bazı kişisel ve mesleki değişkenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?

#### 1.4.1. Alt Problemler

Bu çalışmada, okul müdürlerinin görevlerinde daha etkili ve verimli olmalarını sağlamak için hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenmekte, bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır.

1.Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı **eğitim-öğretim** boyutunda;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem ve
- c) Okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

2.Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı **eğitim liderliği** boyutunda;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem ve
- c) Okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

3.Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı **personel hizmetleri** boyutunda;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem ve
- c) Okul türüne, göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

4.Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı **okul bütçesi ve işletme** boyutunda;

- a) Cinsiyet,
- b) Kıdem ve
- c) Okul türüne göre anlamlı bir fark göstermekte midir?

5. Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı **genel** olarak;

- a) Cinsiyet
- b) Kıdem ve
- c) Okul Türlerine göre anlamlı bir fark göstermekte midir ?

## **1.5. Sayıtlar**

1. Deneklerin araştırma ölçeğine verdiği yanıtlar var olan durumu yansıtmaktadır.
2. Araştırmanın problem ve alt problemlerinin çözümünde kullanılan yöntem ve istatistiksel analizler araştırmanın amacına uygundur.
3. Bu araştırma ölçeği için alınan uzman görüşleri yeterlidir.
4. Kocaeli İlinde görevli bulunan Okul Müdürleri hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır.

## **1.6. Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma, Kocaeli İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, merkez ve ilçelerde 2000-2001 eğitim-öğretim yılında görevli bulunan ilköğretim ve ortaöğretim okullarının müdürleri ile sınırlıdır.
2. Araştırma, bilgi toplama ölçeğinde yer alan konularla sınırlıdır.

3. Bu araştırmada, okul müdürlerinin hizmet içi eēitim ihtiyaı, kendi görüşleri ile sınırlıdır.

4. Araştırmada kullanılan anketler; Kocaeli İlinde görev yapan okul müdürlerine bir mesleki toplantı sırasında uygulandıēından, ortaya çıkan hizmet içi eēitim ihtiyaı, okul müdürlerinin o anki algılaması ve deēerlendirmeleri ile sınırlıdır.

## 1.7. Tanımlar

Bu araştırmada ařaēıdaki kavramlar tanımlandıēı anlamda kullanılmıştır.

**Hizmet İçi Eēitim :** rgt amaçları doērultusunda, örgütsel etkililiēin ve verimliliēin artırılması için gerekli olan, bireye işinin gerektirdiēi mesleki bilgi, beceri, tutum kazandırmak için örgütün politikasını, işlemlerini anlama ve kavrama, yeni teknoloji kullanmaya ve yeni oluşan iş kollarına uyum saēlama, üst görevlere hazırlama, sorun çözme ve karar verme yeteneklerinin geliştirilmesini kapsamaktadır.<sup>39</sup>

**Yönetici :** Bakanlık Merkez ve Taşra Teşkilatı ile her derece ve türdeki eēitim ve ēretim kurumlarında yönetim görevi alanlar.<sup>40</sup>

**Okul Müdürü :** Her derece ve türdeki okulların başında bulunan, o okulun yönetme işlerini üzerine alan kişi .

**Eēitim Yönetimi Semineri :** Eēitim Yöneticilerinin, göreve atandıktan sonra bilgi, beceri ve tutum yönünden iyi bir yönetici olmaları amacıyla hazırlanan ve uygulanan hizmet içi eēitim programıdır.

<sup>39</sup> Taymaz,a.g.e., s.5.

<sup>40</sup> MEB ēretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslar.

**Özel Eğitim Kurumu :** Özel eğitim gerektiren bireylerin eğitim ve öğretim gördüğü özel eğitim okul ve kurumları.<sup>41</sup>

**Ana Okulu :** 37-72 Ay çocuklarının eğitimi amacıyla açılan bağımsız kurum.<sup>42</sup>

**İlköğretim Okulu :** Zorunlu eğitim çağındaki çocukların eğitim-öğretim gördükleri ve öğrenim süresi sekiz yıl olan ilköğretim kurumu.<sup>43</sup>

**Genel Lise :** Sekiz yıllık ilköğretime dayalı, en az üç yıllık eğitim ve öğretim veren ve Mesleki ve Teknik Liselerin dışında kalan Akademik liselerdir.<sup>44</sup>

**Anadolu Lisesi :** İlköğretim üzerine hazırlık sınıfı bulunan öğrencilerin ilgi, yetenek ve başarılarına göre yüksek öğretim programlarına hazırlanmalarını, yabancı dili dünyadaki bilimsel ve teknolojik gelişmeleri izleyebilecek düzeyde öğrenmelerini sağlayan, en az üç yıl öğretim veren karma okullardır.<sup>45</sup>

**Fen Lisesi :** Matematik ve Fen bilimleri alanlarında üstün yetenekli öğrencilerin eğitimlerini sağlamak, memleketimizin ihtiyaç duyduğu yüksek düzeydeki bilim ve fen adamlarının yetiştirilmesine kaynaklık etmek, öğrencileri araştırmacılığa yönlendirmek, yeni buluşlara meraklı öğrencilerin çalışacakları ortam ve şartları hazırlamak, diğer ortaöğretim kurumlarının matematik ve fen programlarının günümüzün gerektirdiği yeniliğe kavuşturulması konusunda yapılacak çalışmalara zengin araç-gereç ve alt yapısı ile laboratuvarlık yapmak üzere kurulan, ilköğretim okullarından sonra öğrenim süresi üç yıl olan yatılı ve karma eğitim yapan okullardır.<sup>46</sup>

<sup>41</sup> Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik, Resmi Gazete, 30 Kasım 2000, Sayı: 24246.

<sup>42</sup> MEB Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Madde: 4.

<sup>43</sup> MEB İlköğretim Kurumları Yönetmeliği

<sup>44</sup> Mehmet Alıç, Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı, Eskişehir A.Ü. Eğitim fakültesi Yayınları No: 5, Eskişehir: 1990, s.87.

<sup>45</sup> MEB Anadolu Liseleri Yönetmeliği, Madde: 5, 6.

<sup>46</sup> MEB Fen Liseleri Yönetmeliği, Madde: 5, 6.

**Kız Meslek Lisesi :** Sekiz yıllık ilköğretime dayalı, öğrenim süresi en az üç yıl olan, öğrencilere ilgi, istidat ve kabiliyetleri doğrultusunda meslek eğitimi veren, öğrencileri hem hayata hem de yüksek öğrenime hazırlayan orta öğretim kurumu.

**Endüstri Meslek Lisesi :** Sekiz yıllık ilköğretime dayalı, öğrenim süresi en az üç yıl olan, öğrencilere mesleki formasyon verilmek suretiyle, öğrencileri iş alanına ve yüksek öğrenime hazırlayan programların uygulandığı orta öğretim kurumu.

**Ticaret Meslek Lisesi :** Kamu ve özel sektörün ihtiyaç duyduğu ticaret, muhasebe, bankacılık, sigortacılık, kooperatifçilik, dış ticaret, borsa hizmetleri, büro hizmetleri, emlak komisyonculuğu ve diğer iş ve hizmet alanlarında görev alacak veya kendi başına iş yapacak nitelikli insan gücünü yetiştiren; öğrencileri iş hayatına ve yüksek öğretime hazırlayan, ilköğretim okulu üzerine üç eğitim yılı süreli meslek liseleridir.<sup>47</sup>

**İmam - Hatip Liseleri :** İmam–Hatip Liseleri, İmamlık, Hatiplik ve Kur’an kursu öğreticiliği gibi dini hizmetlerin yerine getirilmesi ile görevli elemanları yetiştirmek üzere, Milli Eğitim Bakanlığınca açılan ortaöğretim sistemi içinde, hem mesleğe, hem yüksek öğrenime hazırlayıcı programlar uygulayan öğretim kurumlarıdır.<sup>48</sup>

**Çok Programlı Lise :** Merkez nüfusu yirmi binden az ve beş binden çok olan yerleşim birimlerinde yüksek öğretime hazırlayan genel lise ile endüstri ve hizmet alanlarının gereksinim duyduğu ara insan gücünü yetiştiren mesleki ve teknik öğretim programlarının bir yönetim altında uygulandığı ve öğrencilere ilgi, istek ve yetenekleri ölçüsünde ve doğrultusunda eğitim ve öğretim veren üç yıl süreli ortaöğretim kurumlarıdır.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> MEB, Milli Eğitim Mevzuatı, Ankara: Ocak 1995.

<sup>48</sup> MEB, Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde: 32.

<sup>49</sup> MEB, Milli Eğitim Temel Kanunu, Madde: 29.

**Çıraklık Eğitim Merkezi :** 3308 Sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitim Kanunu gereğince Çıraklık Eğitimi uygulama kapsamında bulunan illerde aday çırak, çırak, kalfa ve ustalara eğitim vermek;çeşitli mesleki kurs ve faaliyetler düzenlemek üzere, eğitim ve öğretim veren eğitim merkezleridir.<sup>50</sup>

**Halk Eğitim Merkezi :** Illerin Merkez ve diğer İlçeleri ile köy–kent merkezlerinde Bakanlıkça açılan yaygın eğitim kurumlarıdır.<sup>51</sup>

**Yaygın Eğitim :** Örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden çıkmış bireylere;gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak için örgün eğitimin yanında veya dışında onların;ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte, çeşitli süre ve düzeylerde yaşam boyu yapılan eğitim–üretim–rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümüdür. <sup>52</sup>

**Yaygın Eğitim Kurumları :** Türk Millî Eğitiminin genel amaçları ile yaygın eğitimin amaç ve işlevlerini gerçekleştirmek için İl, İlçe, Köy-Kent, Bucak ve Köylerde açılabilen; örgün eğitim kurumları ile birbirini tamamlayacak ve birbirinin her türlü olanağından yararlanabilecek bir bütünlük içinde örgütlenen; gerektiğinde devam edenlere aynı nitelikleri kazandırabilen eğitim kurumlarıdır.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> MEB, Çıraklık Eğitim Merkezleri Yönetmeliği, Madde: 5.

<sup>51</sup> MEB, Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Madde: 12.

<sup>52</sup> MEB, Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Madde: 7.

<sup>53</sup> MEB, Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği, Madde: 10.

## BÖLÜM II

### İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırma konusu ile doğrudan değilse bile dolaylı olarak ilgili görülen bazı araştırma bulguları aşağıda kısaca özetlenmiştir.

**Küçükahmet (1978)**, ülkemizde öğretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programlarının etkinliğini saptamayı ve bu konuda geliştirici önerilerde bulunmayı amaçlayan araştırmasında, öğretmenlerin mevcut uygulamayı yeterince etkin bulmadıkları sonucuna varmıştır. Araştırmacıya göre bu yetersizlik, programın hemen hemen her düzeyinde programlara katılma biçiminde, öğretici kadrosunun seçiminde, yatacak, yiyecek, dinlenecek fiziki olanakların sağlanmasında, yöneticinin davranışlarında, içeriğin saptanmasında, öğretim süreçlerinde ve değerlendirme yöntemlerinde ortaya çıkmaktadır.

**Ergen (1978)**, orta dereceli okul müdürlerinin hizmet içi eğitimi ile ilgili yaptığı betimsel araştırmasında, kuramsal olarak olması gerekenle uygulamanın farklı olduğunu ve uygulanmakta olan programda amaç-İçerik,



amaç-yöntem, amaç-araç-gereç, amaç-değerlendirme ilintilerinin bulunmadığını ortaya koymuştur.<sup>54</sup>

**Çakmak (1984)**, gerçekleştirdiği “Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim İçinde Yetiştirilmelerine İlişkin Bir Araştırma”da, Türkiye’de eğitim yöneticiliğinin profesyonel bir konumda olmaması nedeniyle ortaya çıkan sorunlar saptanmaya çalışılmıştır.<sup>55</sup>

Araştırmanın sonuçlarına göre:

1.Türk eğitim sisteminde çoğu yönlendirmeden gelen yetersizlikler vardır. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek ve uzmanlık alanı olduğu saptanmıştır.

2.Yönetici seçimi ve atanması merkez örgüt tarafından, atamaya yetkili olmayan yerel örgütlerin ve siyasal odakların istekleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir.

3.Yöneticiler, yöneticilik ile ilgili bir eğitimden geçmedikleri için hem sorunlarının hem de öğretmen ve yönetici yönlerinin oluşu nedeni ile bir rol çatışması yaşamaktadırlar.

4.Türk eğitim sisteminde, eğitim yönetimine ilişkin bir hizmet öncesi eğitim olgusunun olmadığı belirtilmiştir.

5.Türk eğitim sistemindeki bozuklukların giderilmesi ve eğitimin işlevsel hale getirilmesi için, işi yönetme olan meslekleşmiş profesyonel eğitim yöneticilerine gereksinim olduğu saptanmıştır.

**Gümüşeli (1985)**, Türkiye Halk Bankası A.Ş. de yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla yaptığı araştırmasında, bu kurumun personelinin eğitim ihtiyacını karşılamada yetersiz olduğunu belirtmektedir.

**Çelik (1985)**, “Türk Milli Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim İle Yetiştirilmesi” başlıklı araştırmada Türk eğitim

<sup>54</sup> Nurettin Ergen, “Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitimi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1978).

<sup>55</sup> Abdulah Çakmak, “Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim İçinde Yetiştirilmelerine İlişkin Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa 1984).

sisteminde görevli yöneticiler hakkındaki bilgiler ve yöneticiler için düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarının nicel ve nitel yönleri ile değerlendirilmesi üzerinde durmuştur. Bu araştırmada Türkiye' deki eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi ile ilgili bazı sonuçlar elde edilmiştir. Bu araştırma; yöneticilerin yönetsel eylemleri başarı ile gerçekleştirebilmesi için gerekli olan yöneticilik ve önderlik niteliklerini kazandırmaya yönelik "amaçlı", "planlı" bir eğitimden geçirilmediğini ortaya koymuştur. Eğitim yöneticiliği diğer meslekler arasında yerini bulamamıştır.<sup>56</sup>

Eğitim yöneticiliği görevlerine atanabilmede yöneticilik için gerekli hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden geçmiş olmayı zorunlu sayan yasal bir yaptırım olmadığı saptanmıştır. Bugünkü hizmet içi eğitimde yönetim kurs ve seminerleri uygulamaları eğitim sisteminin tümünün bu yöndeki eğitim gereksinmesini karşılamaktan uzak olduğunu göstermiştir.

**Babadoğan (1989)**, hizmet içi eğitim programlarının kamu kesimindeki etkinliğini değerlendirmek üzere 80 kurum ve kuruluşun eğitim birimi üzerinde yürüttüğü araştırmasında, hizmet içi eğitim programlarını, eğitim süresi, araç gereç sayısı, eğitici personel sayısı, bütçesi, çalışan personelin eğitim durumu vb. özellikler açısından incelenerek bu birimlerin sorunlarını ortaya çıkarmaya çalışmıştır.<sup>57</sup>

**Can'ın Araştırması:** "Eğitim Enstitüleri Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Yönetimindeki Karşılıklı Rol Beklentileri" adlı araştırmada, üç yıllık Eğitim Enstitüleri öğretmen ve yöneticilerinin personel yönetimine ilişkin karşılıklı rol beklentilerinin saptanması ve analiz edilmesinin amaçlandığı görülmektedir.

Eğitim Enstitüleri yöneticilerinin birey ve örgüt boyutlarını kararlarda dengeleştirmeleri, öğretmenle iyi bir iletişim kurmaları, özlük işlerini hızlı ve

<sup>56</sup> Fethi Çelik, "Türk Milli Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: 1985).

<sup>57</sup> Cem Babadoğan, "Kamu Kesimindeki Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi". (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1989).

rasyonel biçimde yürütecek birimi kurmaları, liderlik davranışı göstermeleri, hizmet içi eğitim olanakları sağlamaları, personelin kişisel sorunlarına eğilmeleri, rehberlik etmeleri ve hukuki kuralları objektif bir biçimde yorumlamaları, araştırmacının başlıca önerilerini oluşturmaktadır.

**Sacır'ın Araştırması:** Sacır, Kız Meslek Lisesi müdürlerini, göstermeleri gereken ve göstermekte oldukları yeterlikleri müdürlerin ve yakın görev ilişkisi bulunan meslek gruplarının algılarına göre belirleyerek, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim gereksinimlerini saptamaya çalışmıştır.

Kesin fikir birliği ölçütüne göre, müdürlerin yüksek derecede göstermesi gereken ve böyle gösterdikleri onbir yeterlikten yedisi "yardımcı hizmetler", üçü "personel yönetimi", biri de "program-öğretim" görev alanına aittir.

Düşük derecede göstermesi gereken ve böyle gösterilen yeterliklerin, kesin fikir birliği ile desteklenen onbir tanesinden beşi "okul-çevre ilişkileri", ikişer tanesi "program-öğretim" ve "öğrenci kişilik hizmetleri", birer tanesi de "personel yönetimi" ve "işletmecilik" görev alanına aittir.

Görev alanlarında olduğu gibi, müdürlerin yüksek derecede göstermeleri gerekirken düşük derecede gösterdikleri ya da tersi durumundaki yeterlikler üzerinde kesin fikir birliğine varlamamıştır.

**Canman'ın (1978)'de yaptığı araştırma, şu sonuçları ortaya koymuştur:**

1.Yöneticilerin eğitime gösterecekleri ilgi derecesi işgören eğitiminde önemli bir etmendir. Yöneticilerin eğitilerek hizmet içi eğitimin önem ve yararına inandırılmaları, eğitimin başarı düzeyini etkilemektedir.

2.Eğitim yöneticilerinin ve meslekten eğitici görevlilerin yetiştirilmesine gereken önemin verilmemesi, eğitimin etkililiğini azaltan bir etmendir.

3. Geleneksel yapısı ağır basan kamu kuruluşlarında eğitimle kazanılan bilgi, beceri ve tekniklerin uygulanmasına olanak verilmemesi de eğitim etkinliklerine gerekli ciddiyetin gösterilmemesi nedenlerinden biridir.

**Açıklık tarafından (1991)'de yapılan bir araştırmada ise, aşağıda sıralanan genel sonuçlara ulaşılmıştır:**

1. Kurumlar, hizmet içi eğitime yeterince parasal kaynak ayıramamaktadırlar.

2. Eğitimde gösterilen başarı, iş görenlerin atama, yükselme ve özlük işlerinde her zaman dikkate alınmamaktadır.

3. Yapılan hizmet içi eğitimler kurumun ve bireylerin gereksinmelerine tam olarak yanıt vermemektedir.

4. Eğitimlerde kazandırılan bilgiler iş yaşamında kullanılamamaktadır.

5. Eğitime ayrılan zaman yetersizdir.

6. Kurumlarda hizmet içi eğitim engelleri bürokratik kaynaklıdır. Engellerin iki temel kaynağı, üst yönetici ve eğitim yönetimidir.<sup>58</sup>

**Peker'in (1991)'de yaptığı araştırmada ulaşılan sonuçlar göstermiştir ki, kamu kurumlarında hizmet içi eğitim genellikle 657 Sayılı Yasa, kurumun kendi yasası ve Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu raporlarının gereklerini yerine getirmek için yapılmaktadır.<sup>59</sup>**

**Aydın (1985), Halk Eğitim Merkez Müdür ve Yardımcılarının görevlerinde daha etkin ve verimli olmalarını sağlamak, hizmet içi eğitim gereksinimlerini saptamak için yaptığı araştırmada; ilgili rol ve rol alanlarına ait yeterliklerin programlaştırılarak Halk Eğitim Merkez Müdür ve Yardımcılarına eğitim yoluyla kazandırılmasının uygun olacağı sonucuna varmıştır.**

<sup>58</sup> Şule Açıklık, "Hizmetiçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Tutumları", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1991).

<sup>59</sup> Ömer Peker, "Kamu Kuruluşlarında Hizmetiçi Eğitimin Yapısı ve İşleyişi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 24, Sayı: 4, Ankara: 1991, s.84-85.

Denekler veri toplama aracında yer alan rollerin gerekliliğine yüksek düzeyde değer verdikleri halde bu rollerin yerine getirilmesine ilişkin yetişmişlik düzeylerini yetersiz olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırma kapsamına giren denekler, görevlerinin gereklerini başarı ile yerine getirebilmek için eğitim gereksinimlerinin giderilmesi görüşünde birleşmişlerdir.<sup>60</sup>

**Uysal Türker (1996)**, Kız ve Endüstri Meslek Liselerinin, amaçlarını gerçekleştirmede en önemli etken olan yöneticilerin kazanmaları gereken bilgi, beceri ve tutumlar ile ilgili bulgular elde etmek kurum ve yöneticiler açısından ortaya çıkan durumlarla, uygulamanın geliştirilmesi açısından yararlı olabilecek önerileri saptamak amacı ile yaptığı araştırmada; Araştırma kapsamına giren yöneticilerin bilgilerden yararlanma, becerileri ve tutumu kazanma dereceleri çok olarak gözlenmiştir. Bilgilerden yararlanma ve becerileri kazanma derecelerinin, Endüstri Meslek Lisesi Müdürleri lehine farkın anlamlı olduğu saptanmıştır. Endüstri ve Kız Meslek Lisesi Müdürleri, katıldıkları Eğitim Yönetimi seminerlerinin süresinin daha uzun olmasını, uygulamaya yer verilmesini, seviyeye uygun olmasını ve organizasyonun iyi olmasını istemektedirler,

sonucuna varmıştır.<sup>61</sup>

**Güneş Gülırmak (1996)**, "İlköğretim Okulu Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamasının Değerlendirilmesi" adlı araştırmasında:

1. Göreve yeni atanan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi kursunda kazandıkları bilgilerden yararlanma dereceleri;

a ) Eğitim yönetimi alanındaki bilgilerden, çok düzeyde,

<sup>60</sup> Ayhan Aydın, "Halk Eğitim Merkez Müdür ve Yardımcılarının Hizmetiçi eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1985).

<sup>61</sup> Ayşe Uysal Türker, "Türk Eğitim Sisteminde Kız Meslek Lisesi Müdürleri ve Endüstri Meslek Lisesi Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitim İle Yetiştirilmeleri", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1996).

- b ) Eğitim programlarının yönetimine ilişkin bilgilerden ,çok düzeyde,
  - c ) Öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin bilgilerden ,çok düzeyde,
  - d ) Personel hizmetlerinin yönetimine ilişkin bilgilerden,orta düzeyde,
  - e ) Bütçeleme işlerinin yönetimine ilişkin bilgilerden, orta düzeyde,
  - f ) Genel hizmetlerin yönetimine ilişkin bilgilerden, orta düzeyde,
- olarak gözlenmiştir.

2. Göreve yeni atanan ilköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi kursundaki becerileri uygulama dereceleri;

- a ) Eğitim yönetimine ilişkin, çok düzeyde,
  - b ) Eğitim programlarının yönetimine ilişkin, çok düzeyde,
  - c ) Öğrenci hizmetlerinin yönetimine ilişkin, çok düzeyde,
  - d ) Personel hizmetleri yönetimine ilişkin, çok düzeyde,
  - e ) Bütçe yönetimine ilişkin, orta düzeyde,
  - f ) Genel hizmetlerin yönetimine ilişkin, orta düzeyde,
- bulunmuştur.

3. İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi kursu sonunda kazandıkları tutumla ilgili davranışları gösterme derecesi, çok olarak saptanmıştır.

4.İlköğretim okulu müdürlerinin eğitim yönetimi kursuna yönelik görüşlerinin derecesi, orta olarak saptanmıştır.

5.Program yöneticilerinin, programın işleyişi ile ilgili sorunlara karşı ilgili olma derecesi, çok olarak saptanmıştır, sonuçlarına varmıştır.<sup>62</sup>

---

<sup>62</sup> Hürrem Güneş Gülürmak, "İlköğretim Okulu Müdürlerine Yönelik Hizmetçi Eğitim Uygulamasının Değerlendirilmesi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara: 1996).

Oktay (1998), eğitim örgütlerinde cinsiyete dayalı ayrımcılık konusunda yaptığı çalışmadan Amerikan örneklemini hakkındaki açıklamaya yer vermiştir. Oktay'a göre kadın öğretmenlerin yöneticilik kadrosuna nadiren atanması konusunda öne sürdükleri nedenler:

\* Ekmek parası kazanan kişiler olarak erkekler daha fazla para kazanma gereksinimi taşımaktadırlar. Eve ek kazanç sağlayan kadınlar için böyle bir gereksinim yoktur.

\* Erkekler daha iyi iş edinebilmek için ailelerini kendileri ile birlikte başka yerlere taşınmasını bekleyebilirler, ancak kadınlar böyle bir şeyi yapamaz/yapmamalıdır.

\* Erkekler, kadınlarla karşılaştırıldığında kadınların daha öz-güvenli, daha hırslı olduğu, sebatla daha iyi işlere başvurdukları bilinmektedir.

\* Erkekler yönetim kadrolarına gelmek isterler. Kadınlar ise yöneticilikten ziyade sınıf öğretmenliği yapmayı tercih ederler.

\* Kadınlar erkeklerden daha az niteliklidirler.

\* Kadın öğretmenler, aynı yaş grubundaki erkek öğretmenlerden daha az deneyime sahiptirler.

\* Kadınlar daima çocuk doğurmak için işten uzaklaşırlar.

\* Kadınlar, uygun olmayan mazeretlerinden ötürü, çalışma yaşamında daha sık devamsızlık gösterirler.

\* Erkekler daha iyi öğretmendir ve öğrenciler tarafından tercih edilirler.

\* Yöneticiler ile tayin ve atamalardan sorumlu yetkililer erkeklerin lehine, kadınların ise aleyhine ayrımcılık yapmaktadırlar.

Bu araştırmada elde edilen diğer bulgular ise şu şekildedir.

\* Yöneticiliğe yükselmede sert-katı-otorite olma özellikleri, kadın: %29, erkek : % 20,8

\* Yönetici olma isteği (Hayır diyenler), kadın : % 33,5, erkek: % 24,7

\* İsteddiği halde yönetici olamama (Kıdemi yeterli olmadığından), kadın : % 5,3, erkek % 14

\* Yönetici olmak istememe nedenleri (Zaman yönünden bağlayıcı), kadın: % 20,6, erkek : 32,7

\* Yönetim kadrolarında kadınların oranlarının düşük olma nedenleri (kadının eve ilişkin sorumluluklarının ağır olması) kadın: % 23,5, erkek % 26, 2

\* Daha iyi iş koşulları teklifine bakış; hemen kabul eden:% 22,3 düşünürüm: % 22, 8

\* Hizmet içi eğitimde ise cinsiyete dayalı ayrımla kadınların % 6,5'i erkeklerin % 7,5'i evet demişlerdir.

\* Hizmet içi eğitime hiç katılmayan kadın: % 59,3, erkek: % 54,8.<sup>63</sup>

---

<sup>63</sup> Aygül Oktay, "Eğitim Örgütlerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık" (Basılmamış Doktora Tezi A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu: 1998).



## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın yöntemi, evreni ve örnekleme, veri toplama tekniği, veri toplama aracının hazırlanması ve verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistik yöntem ve tekniklerine yer verilmiştir.

#### **3.1. Araştırmanın Yöntemi**

Bu araştırma kapsamına giren müdürlerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin algıları bağımlı değişken, bu algıların farklılaşmasına neden olduğu düşünülen cinsiyetleri, okul müdürlüğündeki kıdemleri ve okul türleri bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Betimsel nitelikteki bir araştırmada bağımsız değişkenlerin tümünün denetim altına alınması ve incelenmesi olanaksız olduğundan, bu araştırmada sadece yukarıda açıklanan bağımsız değişkenlerin okul müdürlerinin algıları üzerindeki etkileri incelenmiştir.

### 3.2. Deneklere İlişkin Kişisel Bilgiler

Deneklere ilişkin kişisel bilgiler Tablo 1-3'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Okul Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı**

<b>Cinsiyet</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Kadın	35	10,4
Erkek	303	89,6
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>

Tablo 1' de, Kocaeli İlinde görev yapan ve görüşlerine başvurulan Okul Müdürlerinin % 10,4'ünün kadın, % 89,6'sının erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2. Okul Müdürlerinin Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımı**

<b>Kıdem</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
0 – 2 yıl	86	25,4
3 – 6 yıl	77	22,8
7 – 15 yıl	114	33,7
16 ve yuk.yıl	61	18,0
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin % 25,4'ünün 0–2 yıl, % 22,8'inin 3–6 yıl,%33.7'sinin 7–15 yıl ve % 18.0'ının 16 ve daha yukarı Okul Müdürlüğü kıdeminde olduğu anlaşılmaktadır. Bu duruma göre %33,7 ile en büyük grubu 7–15 yıl kıdemi olan Okul Müdürleri, en küçük grubu ise %18,0 ile kıdemi 16 ve yukarı yıl olan Okul Müdürleri oluşturmaktadır.

**Tablo 3. Okul Müdürlerinin Okul Türlerine Göre Dağılımı**

<b>Okul Türü</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
Anaokulu	9	2,7
Özel Eğ. Uy. Okulu	4	1,2
İlköğretim Okulu	252	74,6
Genel Lise	23	6,8
Anadolu Lisesi	9	2,7
Fen Lisesi	2	,6
End. Mes. Lis.	11	3,3
Kız. Mes. Lis.	9	2,7
Tic. Mes. Lis.	2	,6
İm. Hat. Lis	4	1,2
Çok. Proğ. Lis.	3	,9
Çır. Eğt. Mer.	5	1,5
Halk Eğt. Mer.	5	1,5
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya katılan deneklerin %74,6'sının İlköğretim Okulu Müdürleri olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre en büyük grubu İlköğretim Okulu Müdürleri en küçük grubu ise % ,6 ile Fen Lisesi ve Ticaret Meslek Lisesi Müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın "Okul Türleri" ile ilgili tablolandırma çalışmalarında bazı Okul türlerinin çok az sayıda olması nedeniyle gruplandırma yoluna gidilmiştir. Buna göre; Genel Lise, Anadolu Lisesi, Fen Lisesi, Endüstri Meslek Lisesi, Kız Meslek Lisesi, Ticaret Meslek Lisesi, İmam Hatip Lisesi ve Çok Programlı Lise "Lise Dengi" başlığı altında değerlendirmeye alınıp yorumlanmıştır. Ayrıca, Çıracılık Eğitim Merkezi ile Halk Eğitim merkezi "Yaygın Eğitim"

başlığı altında değerlendirmeye alınıp yorumlanmıştır. Özel Eğitim Uygulama Okullarının sayısı 4 olduğundan değerlendirmeye alınmamıştır. Sadece tablolarda yer verilmiştir.

### **3.3. Evren ve Örneklem**

Bu araştırmanın evrenini Kocaeli İli Merkez İlçe, diğer ilçeler ile Kasaba ve Köy Okullarında 2000-2001 öğretim yılında görevde olan Okul Müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni aynı zamanda araştırmanın örnekleme olarak alınmıştır. Örnekleme oluşturan okullardaki Okul Müdürlerinin kadın ve erkek sayıları tablolar halinde verilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketler, Kocaeli İlinde görev yapan Okul Müdürlerine, Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğünce İzmit Halk Eğitim Merkezi salonunda düzenlenen bir toplantı sırasında uygulanmıştır. Anketin doldurulmasına ilişkin bilgiler o anda araştırmacı tarafından deneklere açıklanmıştır. Toplantıya 338 Okul Müdürü katılmış ve tümü anket sorularını cevaplandırmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Tekniği**

Bu araştırmadan elde edilen veriler araştırmacı tarafından geliştirilip uygulanan anketle elde edilmiştir.

Soruların yazılı olması, deneklerin isim belirtmemeleri objektif olmalarını arttırdığı gibi standartlık ve karşılaştırılabilirlik özelliklerine de sahip olması, değerlendirmede objektifliğin sağlanabilmesi amacıyla anket tekniği seçilmiştir.

Geliştirilen anket iki bölümden oluşmaktadır. 1. Bölümde: Okul müdürlerinin kişisel ve mesleki özellikleri belirtilmiştir. Bunlar; Cinsiyet,

kıdem ve okul türüdür. Anketin 2. Bölümünde dört boyuttan oluşan toplam 60 soru maddesi bulunmaktadır.

Birinci boyut; eğitim-öğretim boyutu olup 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ölçeğin; 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 24. 50. 51. 52. sorularıdır.

İkinci boyut; eğitim liderliği boyutu olup 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ölçeğin; 13. 14. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 33. 53. 54. 55. 59. 60. sorularıdır. **21.inci soru, yapılan madde test korelasyonunda ( r ) değeri düşük olduğundan, yapılan istatistiksel analiz ve testlerde değerlendirmeye alınmamıştır.**

Üçüncü boyut; personel hizmetleri boyutu olup 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ölçeğin; 1. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 56. 58. sorularıdır.

Dördüncü boyut ise; bütçe ve işletme boyutu olup 15 sorudan oluşmaktadır. Bu sorular ölçeğin; 15. 16. 31. 32. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 57. sorularıdır.

Geliştirilen anket formu araştırma örneklemini oluşturan gruba uygulanarak, örneklem grubunun anket maddelerine belirttikleri görüşleri toplanıp, analiz edilerek açıklanmıştır.

### **3.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması**

Bu araştırmada kullanılan veri toplama aracı hazırlanırken aşağıdaki işlemler gerçekleştirilmiştir.

1. Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile ilgili olarak yapılmış olan araştırmalar ve kaynaklar taranmıştır.

2. Konu ile ilgili olarak okul müdürleri, İlköğretim Müfettişleri ile, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile görüşmeler yapılarak bu konudaki sorunlar saptanmaya çalışılmıştır.

3. Okul Müdürlerine basılı açık uçlu sorular verilerek elde edilen veriler analiz edilerek taslak anket formu geliştirilmiştir.

4. Geliştirilen taslak anket formu için uzman görüşlerine başvurularak, anket maddeleri üzerinde gerekli düzeltmeler yapılmış ve 50 Kişilik ön deneme gurubuna verilmiştir.

5. Uygulanacak anket formlarının taslağının hazırlanması, uzman görüşüne sunulması ve anket üzerindeki düzeltmelerden sonra geliştirilen anketin güvenilirliği **SPSS** paket programında test edilerek (Reliability Analysis) Cronbach`s Alpha değeri . 9454 = .95 bulunmuştur. Geçerliği için uzman kanısı alınmıştır. Anket maddelerinin genel olarak araştırmanın problemini ve alt problemlerini değerlendirebilecek nitelikte olduğu sonucuna varılmıştır.

Elde edilen bilgilerden sonra, Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarına yönelik hazırlanmış sorular benzerliklerine göre gruplandırılmıştır. Bu gruplamaya göre anket maddelerinin ankette bulunan numaraları ve dahil olduğu alana ilişkin gruplama yapılmıştır.

Verilen anket formunun kapsamında bulunan bölümler için nasıl yanıt verileceğine ilişkin açıklama yapılmıştır. Maddelere karşılık olarak Gereklilik Derecesi "HİÇ(1), AZ(2), ÇOK(3), PEKÇOK(4)" seçenekleri konulmuştur.

Okul Müdürlerinden, kendi durumlarını göz önüne alarak önermeye katılma derecelerini (X) işareti ile göstermeleri istenmiştir.

### **3.6.Verilerin Çözümlemesi**

Araştırmada elde edilen verilerin çözümlemesinde  $\bar{X}$ , S, F, t ve LSD testlerinden yararlanılmıştır.

Kişisel değişkenlerle ilgili araştırma evrenine ait frekans ve yüzdeler verilerek tablolar oluşturulmuştur.

Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci alt problemlere ait verilerin çözümlenmesinde Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için ( t ) testi yapılmıştır.

Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci alt problemlere ait verilerin çözümlenmesinde okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında kıdemlerine ve okul türlerine göre farklılık olup olmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

(F) testinin anlamlı çıkması halinde LSD (çoklu karşılaştırma) testinden yararlanılmıştır.

Araştırmanın tüm çözümlenmelerinde, hata payı  $p < .05$  olarak alınmıştır.

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR VE YORUMLAR**

Araştırmanın bu bölümünde, Problem Cümlesi ve Alt Problemlere uygun olarak geliştirilen araştırma ölçeğinden, “Yöntem” bölümünde açıklanan tekniklerle ulaşılan verilerin istatistiksel çözümlenmeleri sonucu elde edilen bulgular ve bu bulgulara dayalı olarak yapılan yorumlara yer verilmektedir.

Araştırmanın daha iyi izlenmesini ve anlaşılmasını kolaylaştırmak amacı ile sayısal bulgular tablolarla ifade edilmekte, her tabloya ait yorumlar bulgulardan sonra verilmektedir.

Verilerin, görüntülerle anlatımını sağlamak üzere verilere ilişkin sütun ve çizgi grafiklerine de yer verilmektedir.

Bulgular, alt problem sırasına göre ele alınmış bu bulgulara dayalı olarak yorumlara geçilmiştir.



#### 4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar

Bu araştırmanın birinci alt problemi: "Okul Müdürlerinin eğitim-öğretim boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeyleri nedir, bu ihtiyaç düzeyleri; a) Cinsiyetlerine, b) Kıdemlerine, c) Okul türlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?" şeklinde ele alınmıştır.

Bu alt probleme çözüm bulmak amacı ile kadın ve erkek okul müdürlerinin puan ortalamaları alınmış ve t testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	35	46,34	5,83	2,14	,033
Erkek	303	44,27	5,36		

\*P<.05

Tablo 4'te görüldüğü gibi, Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim öğretim boyutunda cinsiyete göre farklılığı t testi ile sınanmıştır. Buna göre Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitim öğretim boyutunda, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. (t=2,14, p=.033). Kocaeli İlinde görev yapan Okul Müdürlerinin kadın veya erkek olmaları, eğitim-öğretim boyutundaki hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Buna göre kadın okul müdürlerinin ( $\bar{X}=46,34$ ), eğitim-öğretim boyutunda hizmet içi eğitime erkek okul müdürlerinden ( $\bar{X}=44,27$ ) daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerinin, eğitim öğretim boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim öğretim boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5 ve 6' da gösterilmiştir.

**Tablo 5. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	3	73,161	24,387	,823	,482
Grupiçi	334	9899,265	29,639		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>9972,426</b>			

\*P<.05

Tablo 5'te görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim-öğretim boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F=.823, p=.482).

Okul Müdürlerinin eğitim öğretim boyutunda yöneticilik kıdemlerine göre puan ortalamaları Tablo 6'da gösterilmektedir.

**Tablo 6. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.
0-2 yıl	86	44,72	5,29
3-6 yıl	77	45,14	5.55
7-15 yıl	114	44,21	5,48
16 ve yuk.yıl	61	43.81	5.44
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>44.48</b>	<b>5.43</b>

Tablo 5' ten anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim öğretim boyutunda kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 6'da grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı kıdemleri 3-6 yıl olanlarda, en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise kıdemleri 16 ve daha yukarı yıl olanlarda görülmekte ise de bu istatistiksel bakımdan anlamlı bir fark değildir.

Okul Müdürlerinin kıdemlerinin, eğitim öğretim boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim öğretim boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 7 ve 8'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	4	79,112	19,778	,666	,616
Grupiçi	333	9893,314	29,710		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>9972,426</b>			

\*P<.05

Tablo 7'de görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim öğretim boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F=.666, p=.616).

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları eğitim öğretim boyutunda okul türlerine göre puan ortalamaları tablo 8'de gösterilmektedir.

**Tablo 8. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim-Öğretim Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Okul Türleri	n	$\bar{X}$	Ss.
Anaokulu	9	44,00	5,43
İlköğretim	252	44,75	5,50
Lise ve Dengi Ok.	63	43,52	5,15
Yaygın Eğitim	10	44.20	5,94
Özel Eğt.Uy.Ok	4	44.75	5,37
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>44.48</b>	<b>5,43</b>

Tablo 8'den de anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim öğretim boyutunda okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ancak, grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı ilköğretim Okulu müdürleri ile özel eğitim uygulama okulu müdürlerinde ( $\bar{X}=44,75$ ); en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise lise ve dengi okul müdürlerinde ( $\bar{X}=43,52$ ) görülmektedir.

Okul Müdürlerinin görevli buldukları okul türlerinin, eğitim öğretim boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede: Okul Müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı eğitim-öğretim boyutunda;

- a) Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte,
- b) Kıdem ve
- c) Okul Türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Cinsiyete göre bakıldığında, kadın okul müdürleri, erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmetiçi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Ev hanımlığı ve annelik rolleri nedeni ile bireysel okuma ve öğrenmeye, yeni gelişme ve değişimleri izlemeye yeterince zaman bulamadıkları, bu nedenle, hizmet içi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir.

#### **4.2.İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Bu araştırmanın ikinci alt problemi: "Okul Müdürlerinin eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeyleri nedir, bu ihtiyaç düzeyleri; a) Cinsiyetlerine, b) Kıdemlerine, c) Okul türlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?" şeklinde ele alınmıştır.

Bu alt probleme çözüm bulmak amacı ile kadın ve erkek Okul Müdürlerinin puan ortalamaları alınmış ve t testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9 'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Cinsiyete göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	T	p
Kadın	35	45,20	6,14	3,12	,002
Erkek	303	41,73	6,22		

\*P<.05

Tablo 9'da görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim liderliği boyutunda cinsiyete göre farklılığı t testi ile sınınanmıştır. Buna göre Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında eğitim liderliği boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (t=3,12, p=.002). Kocaeli İlinde görev yapan Okul Müdürlerinin kadın veya erkek olmaları hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında, eğitim liderliği boyutunda anlamlı bir fark olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kadın Okul Müdürleri ( $\bar{X}=45,20$ ), eğitim liderliği boyutunda erkek okul müdürlerine ( $\bar{X}=41,73$ ) göre daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerinin, eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu durumun kadınların daha mükemmeliyetçi olmalarından kaynaklandığı düşünülebileceği gibi erkek yöneticilerin toplumdaki, erkekler "reistir" anlayışından kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim liderliği boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini

belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 10 ve 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 10. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	3	229,491	76,497	1,948	,122
Grupiçi	334	13115,479	39,268		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>13344,970</b>			

\*P<.05

Tablo 10'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim liderliği boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F= 1,948, p= .122).

Okul Müdürlerinin eğitim liderliği boyutunda yöneticilik kıdemlerine göre puan ortalamaları tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.
0-2 yıl	86	42,67	6,37
3-6 yıl	77	43,20	5,71
7-15 yıl	114	41,34	6,60
16 ve yuk.yıl	61	41.27	6.12
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>42.09</b>	<b>6.29</b>

Tablo 11’de, okul müdürlerinin eğitim liderliği boyutunda kıdemlerine göre hizmet içi eğitim ihtiyaçları; kıdemi 3-6 yıl olanların en yüksek,kıdemi 16 ve yukarı yıl olanların ise en düşük puan ortalamaları bulunduğu görülmektedir. Eğitim liderliği boyutunda okul müdürlerinin kıdemlerine göre aldıkları puan ortalamaları LSD testi ile karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir.

Buna göre yapılan LSD testi sonuçları tablo 12’de gösterilmiştir.

**Tablo 12. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığının Gruplar Yönünden Belirlenmesi İçin Yapılan LSD Testi**

Kıdem		Ortalamalar Farkı	p
3 – 6 yıl	0 – 2 yıl	,5334	,588
	7 – 15 yıl	1,8657*	,044
	16 ve yuk yıl	1,9291	,073

\*P<.05

Tablo 12’de görüldüğü gibi eğitim liderliği boyutunda kıdemleri 3–6 yıl olan okul müdürleri ile, kıdemleri 7–15 yıl olan okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, anlamlı farklılık göstermektedir ( $p = .044$ ).

Okul Müdürlerinin kıdemleri,eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Bu duruma göre kıdemleri 0-2 yıl olan okul müdürleri yöneticilikte henüz yeni olduklarından hangi konularda ve düzeyde hizmet içi eğitime ihtiyaç duyduklarının farkında olmayabilirler. Bunun yanında kıdemleri 16 ve yukarı yıl olan okul müdürleri ise uzun yıllardır yöneticilik görevinde buldukları için bir çok yönetsel bilgiye sahip oldukları düşüncesiyle hizmet içi eğitime çok fazla ihtiyaç duymadıkları düşüncesinde olabilirler.



Kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürleri ile,kıdemleri 7-15 yıl olan okul müdürleri kıyaslandığında, kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinin kıdemleri 7-15 yıl olan okul müdürlerinden eğitim liderliği boyutunda daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının eğitim liderliği boyutunda okul türü bakımından farklılık göstermediğini anlamak amacıyla varyans analizi uygulanmış,sonuçlar Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	4	184,521	46,130	1,67	,325
Grupiçi	333	13160,449	39,521		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>13344,970</b>			

\*P<.05

Tablo 13'te görüldüğü gibi okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim liderliği boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F=1,67, p= .325).

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının eğitim liderliği boyutunda okul türlerine göre puan ortalamaları Tablo 14'te gösterilmektedir.

**Tablo 14. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama ve Standart Sapmaları**

Okul Türleri	n	$\bar{X}$	Ss.
Anaokulu	9	45,00	3,60
İlköğretim	252	42,24	6,39
Lise ve Dengi Ok.	63	40,92	6,03
Yaygın Eğitim	10	43.30	6,53
Özel Eğt.Uy.Ok	4	41.50	7,04
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>42.09</b>	<b>6,29</b>

Tablo 14'ten de anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, eğitim liderliği boyutunda okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı anaokulu müdürlerinde ( $\bar{X}= 45,00$ ), en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise lise ve dengi okul müdürlerinde ( $\bar{X}= 40,92$ ) görülmektedir.

Okul Müdürlerinin görevli buldukları okul türlerinin, eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın ikinci alt problemi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede: okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı eğitim liderliği boyutunda;

- Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte,
- Kıdeme göre anlamlı farklılık göstermekte,
- Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kadın okul müdürleri, cinsiyete göre erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır. Erkek egemen bir toplumda erkeklerin liderliği kabul görmekte, buna bağlı olarak liderlik kaygısı ile kadın okul müdürlerinin erkeklerden daha fazla hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının kıdemlere göre değerlendirilmesi sonunda, kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinin diğer gruplarda yer alan okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaları, okul müdürlüğü görevinin bilincine varmaya başlamalarından kaynaklandığı söylenebilir. Kıdemleri 0-2 yıl olan okul müdürleri henüz işin başında olduklarından kendilerini bekleyen sorunları tahmin edemediklerinden bilgi ve deneyim noksanlıklarının farkına varamamış oldukları düşünülebilir. Kıdemleri 7-15 ile 16 ve daha yukarı olanlar belli bir bilgi birikimine ve deneyime sahip olduklarından kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinden daha az hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları öne sürülebilir.

#### **4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular Ve Yorumlar**

Bu araştırmanın üçüncü alt problemi: "Okul Müdürlerinin personel hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeyleri nedir, bu ihtiyaç düzeyleri; a) Cinsiyetlerine, b) Kıdemlerine, c) Okul türlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?" şeklinde ele alınmıştır.

Bu alt probleme çözüm bulmak amacı ile kadın ve erkek okul müdürlerinin puan ortalamaları alınmış ve t testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	35	45,17	6,37	2,42	,016
Erkek	303	41,51	6,10		

\*P<.05

Tablo 15'te görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının personel hizmetleri boyutunda cinsiyete göre farklılığı t testi ile sınanmıştır. Buna göre Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında personel hizmetleri boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (t=2,42, p=.016). Kocaeli İlinde görev yapan okul müdürlerinin kadın veya erkek olmaları hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında, personel hizmetleri boyutunda anlamlı bir fark olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Kadın okul müdürleri ( $\bar{X}=44,17$ ), personel hizmetleri boyutunda erkeklere göre ( $\bar{X}=41,51$ ) daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerinin, personel hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının personel hizmetleri boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 16 ve 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 16. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	3	137,416	45,805	1,202	,309
Grupiçi	334	12724,670	38,098		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>12862,086</b>			

\*P<.05

Tablo 16'da görüldüğü gibi okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, personel hizmetleri boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F= 1,202, p =.309).

Okul Müdürlerinin personel hizmetleri boyutunda yöneticilik kıdemlerine göre puan ortalamaları tablo 17'de gösterilmiştir.

**Tablo 17. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.
0-2 yıl	86	42,03	6,41
3-6 yıl	77	42,62	5,70
7-15 yıl	114	41,64	5,97
16 ve yuk.yıl	61	40.67	6.73
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>41.78</b>	<b>6.17</b>

Tablo 16'dan anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, personel hizmetleri boyutunda kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 17'de grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı kıdemleri 3–6 yıl olanlarda, en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise kıdemleri 16 ve daha yukarı yıl olanlarda görülmektedir.

Okul Müdürlerinin kıdemlerinin, personel hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının personel hizmetleri boyutunda, okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 18 ve 19'da gösterilmiştir.

**Tablo 18. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	4	390,970	97,742	2,610	,036
Grupiçi	333	12471,116	37,451		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>12862,086</b>			

\*P<.05

Tablo 18'de görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, personel hizmetleri boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir (F=2,610, p=.036)

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı personel hizmetleri boyutunda okul türlerine göre puan ortalamaları Tablo 19'da gösterilmektedir.

**Tablo 19. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Okul Türleri	n	$\bar{X}$	Ss.
Anaokulu	9	42,88	5,15
İlköğretim	252	42,22	5,99
Lise ve Dengi Ok.	63	39,58	6,61
Yaygın Eğitim	10	43,30	6,18
Özel Eğt.Uy.Ok	4	42,75	7,80
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>41,78</b>	<b>6,17</b>

Tablo 19'dan anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, personel hizmetleri boyutunda okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 19'da, okul müdürlerinin personel hizmetleri boyutunda okul türlerine göre hizmet içi eğitim ihtiyaçları, İlköğretim Okulu Müdürlerinde en fazla, Lise ve Dengi Okul Müdürlerinde ise en az olarak ortaya çıkmaktadır. Personel hizmetleri boyutunda okul müdürlerinin okul türlerine göre aldıkları puan ortalamaları LSD testi ile karşılaştırılarak aralarında anlamlı bir farklılığın olup olmadığı test edilmiştir.

Buna göre yapılan LSD testi sonuçları Tablo 20'de gösterilmiştir

**Tablo 20. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Personel Hizmetleri Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığının Gruplar Yönünden Belirlenmesi İçin Yapılan LSD Testi**

Okul Türü		Ortalamalar Farkı	p
İlköğretim	Lise ve Dengi	2,6389*	,002
	Anaokulu	-,6627	,750
	Yaygın Eğitim	-1,0738	,587
	Özel Eğt.Uy.Ok	-,5238	,865

\*P<.05

Tablo 20'de görüldüğü gibi personel hizmetleri boyutunda İlköğretim Okulu Müdürleri ile Lise ve Dengi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları anlamlı farklılık göstermektedir (p= .002).

Okul Müdürlerinin görevli buldukları okul türlerinin, personel hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmanın üçüncü alt problemi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı personel hizmetleri boyutunda;

- Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte,
- Kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemekte,
- Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Kadın okul müdürleri, erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır. Kadın okul müdürlerinin alt kademedeki erkek personele kendilerini kabul ettirmek ve başarısızlıktan duyulan endişeyi en alt düzeye indirebilmek düşüncesiyle erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.



Personel hizmetleri boyutunda ilköğretim okulu müdürleri diğer okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. 4309 Sayılı Yasa ile ilkokullar ve bağımsız ortaokullar birleştirilerek **ilköğretim okulu** haline dönüştürülmüştür. Bu nedenle bu okullarda görevlendirilen okul müdürlerinden ilkokul müdürlüklerinden gelmiş olanlar, ortaokul kısmını, ortaokuldan gelmiş olanlar ilkokul kısmını etkili yönetememekte, yürürlükteki mevzuat açısından bir takım sorunlarla karşılaşmış olabilirler. İlköğretim okulu müdürleri bu alandaki yeni gelişme ve değişimlerden haberdar olabilmek ve başarısız duruma düşmek kaygısı ile diğer okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duyuyor olabilirler.

#### 4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu araştırmanın dördüncü alt problemi: "Okul Müdürlerinin okul bütçesi ve işletme boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeyleri nedir, bu ihtiyaç düzeyleri; a) Cinsiyetlerine, b) Kıdemlerine, c) Okul türlerine göre anlamlı fark göstermekte midir?" şeklinde ele alınmıştır.

Bu alt probleme çözüm bulmak amacı ile kadın ve erkek okul müdürlerinin puan ortalamaları alınmış ve t testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 21'de gösterilmiştir.

**Tablo 21. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Bütçesi ve İşletme Boyutunda Cinsiyete Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	35	40,68	8,65	2,94	,003
Erkek	303	36,79	6,86		

\*P<.05

Tablo 21'de görüldüğü gibi, Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının okul bütçesi ve işletme boyutunda cinsiyete göre farklılığı t testi ile sınanmıştır. Buna göre Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacında bütçe ve işletme boyutunda cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (t=2,94, p= .003). Kocaeli İlinde görev yapan Okul Müdürlerinin kadın veya erkek olmaları, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında bütçe ve işletme boyutunda anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Buna göre kadın okul müdürlerinin ( $\bar{X}$  =40,68), bütçe ve işletme boyutunda hizmet içi eğitime erkek okul müdürlerinden ( $\bar{X}$ = 36,79) daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerinin, bütçe ve işletme boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının bütçe ve işletme boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular tablo 22 ve 23' te gösterilmiştir.

**Tablo 22. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	3	111,944	37,315	,728	,536
Grupiçi	334	17109,452	51,226		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>27221,396</b>			

\*P<.05

Tablo 22'de görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bütçe ve işletme boyutunda kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir. (F= .728, p= .536).

Okul Müdürlerinin bütçe ve işletme boyutunda yöneticilik kıdemlerine göre puan ortalamaları Tablo 23'te gösterilmektedir.

**Tablo 23. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.
0-2 yıl	86	37,96	7,85
3-6 yıl	77	37,88	7.16
7-15 yıl	114	36,65	6,54
16 ve yuk.yıl	61	37.13	7.22
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>37.35</b>	<b>7.14</b>

Tablo 23'ten anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bütçe ve işletme boyutunda kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 23'te grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı kıdemleri 0-2 yıl olanlarda, en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise kıdemleri 7-15 yıl olanlarda görülmektedir.

Okul Müdürlerinin kıdemlerinin, bütçe ve işletme boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacının bütçe ve işletme boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini

belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 24 ve 25'te gösterilmiştir.

**Tablo 24. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	4	83,290	20,823	,405	,805
Grupiçi	333	17138,106	51,466		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>17221,396</b>			

\*P<.05

Tablo 24'te görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bütçe ve işletme boyutunda okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F= .405, p= .805).

Okul Müdürlerinin bütçe ve işletme boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçları okul türlerine göre puan ortalamaları tablo 25'te gösterilmektedir.

**Tablo 25. Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Bütçe ve İşletme Boyutunda Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Okul Türleri	n	$\bar{x}$	Ss.
Anaokulu	9	39,55	8,90
İlköğretim	252	37,17	7,32
Lise ve Dengi Ok.	63	37,41	5,90
Yaygın Eğitim	10	38,90	8,25
Özel Eğt.Uy.Ok	4	38,75	9,06
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>37,35</b>	<b>7,14</b>

Tablo 25'ten de anlaşılabilceği gibi Okul Müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları, bütçe ve işletme boyutunda okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı Anaokulu Müdürlerinde ( $\bar{X} = 39,55$ ), en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise İlköğretim Okulu müdürlerinde ( $\bar{X}= 37,17$ ) görülmektedir.

Okul Müdürlerinin görevli buldukları okul türlerinin, bütçe ve işletme boyutunda hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı bütçe ve işletme boyutunda;

- a) Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte,
- b) Kıdem ve
- c) Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kadın okul müdürleri cinsiyete göre bütçe ve işletme boyutunda erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Erkek egemen bir toplumda bütçe ve işletme ile ilgili işlerde başarısız duruma düşmemek, bu konudaki yeni gelişme ve değişimleri yakından izleyebilmek düşüncesiyle kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

## **5.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerine, kıdemlerine ve görevli oldukları okul türlerine göre genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeylerini belirleyebilmek için yapılan t testi, varyans analizleri, ortalama ve standart sapmaları sırasıyla aşağıdaki tablolarda gösterilmiştir.

**Tablo 26. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Cinsiyete Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan t Testi**

Cinsiyet	n	$\bar{X}$	Ss	t	p
Kadın	35	176,40	23,77	3,112	,002
Erkek	303	164,49	21,15		

\*P<.05

Tablo 26'da görüldüğü gibi, Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyacının cinsiyete göre farklılığı t testi ile sınanmıştır. Buna göre Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyacında cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (t=3,112, p =.002). Kocaeli İlinde görev yapan Okul Müdürlerinin kadın veya erkek olmaları genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Buna göre kadın okul müdürlerinin ( $\bar{X}$ =176,40), genel olarak hizmet içi eğitime erkek okul müdürlerinden ( $\bar{X}$  =164,49) daha fazla ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Okul Müdürlerinin cinsiyetlerinin, genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyacının kıdemlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 27 ve 28'de gösterilmiştir.

**Tablo 27. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Kıdemlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	3	1878,260	626,087	1,332	,264
Grupiçi	334	156933,2	469,860		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>158811,4</b>			

\*P<.05

Tablo 27’de görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları, kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F= 1,332, p= .264).

Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları kıdemlerine göre puan ortalamaları Tablo 28’ de gösterilmektedir.

**Tablo 28. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Kıdemlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Kıdem	n	$\bar{X}$	Ss.
0-2 yıl	86	167,39	22,50
3-6 yıl	77	168,85	20,30
7-15 yıl	114	163,85	21,29
16 ve yuk.yıl	61	162,90	22,83
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>165,72</b>	<b>21,70</b>

Tablo 28’den anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları, kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Tablo 28’de grupların aritmetik ortalamalarına

bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı kıdemleri 3–6 yıl olanlarda, en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise kıdemleri 16 ve daha yukarı yıl olanlarda görülmektedir.

Okul Müdürlerinin kıdemlerinin, genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının okul türlerine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 29 ve 30'da gösterilmiştir.

**Tablo 29. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Türlerine Göre Farklılığını Belirleyebilmek İçin Yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi**

Varyansın Kaynağı	Sd.	K.T.	K.O.	F	p
Gruplararası	4	1738,264	434,566	,921	,452
Grupiçi	333	157073,1	471,691		
<b>TOPLAM</b>	<b>337</b>	<b>158811,4</b>			

\*P<.05

Tablo 29'da görüldüğü gibi Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları, okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir (F= .921, p= .452).

Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları okul türlerine göre puan ortalamaları Tablo 30'da gösterilmektedir.



**Tablo 30. Okul Müdürlerinin Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Okul Türlerine Göre Aritmetik Ortalama Ve Standart Sapmaları**

Okul Türleri	n	$\bar{X}$	Ss.
Anaokulu	9	171,44	19,55
İlköğretim	252	166,40	21,89
Lise ve Dengi Ok.	63	161,44	20,65
Yaygın Eğitim	10	169,70	23,22
Özel Eğt.Uy.Ok	4	167,75	28,15
<b>TOPLAM</b>	<b>338</b>	<b>165,72</b>	<b>21,70</b>

Tablo 30'dan da anlaşılacağı gibi Okul Müdürlerinin genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçları, okul türlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Grupların aritmetik ortalamalarına bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, en fazla hizmet içi eğitim ihtiyacı Anaokulu Müdürlerinde ( $\bar{X} = 171,44$ ), en az hizmet içi eğitim ihtiyacı ise lise ve dengi okul müdürlerinde ( $\bar{X} = 161,44$ ) görülmektedir.

Okul Müdürlerinin görevli buldukları okul türlerinin, genel olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

Araştırmanın beşinci alt problemi ile ilgili olarak yapılan değerlendirmede okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacı genel olarak;

- Cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermekte,
- Kıdem ve
- Okul türlerine göre anlamlı farklılık göstermemektedir.

Kadın okul müdürleri, genel olarak erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar. Okul yönetimi ile ilgili yeni gelişme ve değişmeleri yakından izlemek, bu konularda deneyim sahibi olmak erkek okul müdürleri yanında başarısız duruma düşmemek, görev yaptıkları okulda ve çevrede bir eğitim lideri olarak kabul görmek gibi nedenlerle erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç gösteriyor olabilirler.



**TABLO 31. OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARI VE**

**ANLAMLI FARKLILIK GÖSTEREN DEĞİŞKENLER**

Boyutlar	Cinsiyet		Kıdem				Okul Türü				
	K	E	0-2 yıl	3-6 yıl	7-15 y.	16 ve y.	Anaokulu	İlköğ.Ok.	Lise ve Den.	Özel Eğ.Uy.	Yaygın Eğ.
Eğitim Öğretim	X										
Eğitim Liderliği	X			X							
Personel Hiz.	X							X			
Bütçe - İşletme	X										
Genel Toplam	X										

( X ) İşareti hizmet içi eğitim ihtiyacının yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ YARGI VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgu ve yorumlar ile ulaşılan kanılar, araştırmanın yargıları olarak çıkarılmış ve bulgulara dayalı olarak önerilere yer verilmiştir.

#### 5.1. Sonuç

Bu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular:

1. Okul Müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının eğitim-öğretim boyutunda cinsiyetlerine göre, farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre; anlamlı farklılık bulunmuş, kadın okul müdürlerinin, erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında kıdem ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

2. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının eğitim liderliği boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre, anlamlı farklılık bulunmuş, kadın okul müdürlerinin erkeklerden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır.

Kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinin, kıdemleri 7-15 yıl olan okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır.

3. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının personel hizmetleri boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonucuna göre, anlamlı farklılık bulunmuş, kadınların hizmet içi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. İlköğretim okulu müdürlerinin, lise ve dengi okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları görülmüştür.

4. Okul müdürlerinin, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının bütçe ve işletme boyutunda cinsiyetlerine göre farklılığını belirleyebilmek için yapılan t testi sonuçlarına göre anlamlı farklılık bulunmuş, kadınların erkeklerden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları anlaşılmıştır. Okul Müdürleri arasında kıdem ve okul türlerine göre hizmet içi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark ortaya çıkmamıştır.

5. Genel olarak; kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır.

## **5.2. Yargı**

Bu araştırma kapsamında, öteki tüm değişkenlerin elenmesi ile ortaya çıkan yöneticiliğin cinsiyet boyutunda farklı çıkması, Türk Eğitim Yönetimi alan yazınında farklı ve özendirici bir bulgudur.

Araştırma sonunda kadın okul müdürleri ile yapılan görüşmelerde, erkek okul müdürlerinden her boyutta daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaları irdelenmiştir. Bu durumun sonucu olarak kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymalarının nedenleri kendi bakış açılarından şu şekilde ifade edilmiştir:

1. Eğitimde kaliteyi yakalayabilme, alt kademedeki erkek personele ve çevreye kendilerini eğitim lideri olarak kabul ettirme,

2. Başarısızlıktan duyulan endişe, kendini yetiştirme isteği, yeni gelişme ve değişimleri öğrenme arzusu,

3. Takım çalışması ile ilgili yeni değişme ve gelişmelere uyum sağlayabilme isteği,

4. Çevrenin kendilerinden beklediği, olmazsa olmaz diye düşündükleri sosyal etkinlikleri yerine getirebilme düşüncesi.

Kocaeli İli okul yöneticilerinin % 10,4'lük bölümünü oluşturan kadın yöneticilerin, tüm boyutlarda hizmet içi eğitim talep etmeleri onların kendi mesleklerinde liderlik rollerine el atmış olduklarını göstermektedir.

Bu yöneticiler, belli bir yönetim kadrosuna atandıktan sonra görevin gerektirdiği yeterliklerin farkını kadınsı duyarlılıkla algılamış görülmektedirler.

Araştırmanın beş boyutunda da kadın okul müdürlerinin, hizmet içi eğitime olan ihtiyaç düzeyleri erkeklerden daha yüksek bulunmuştur.

Buna göre Kocaeli İlindeki kadın okul müdürlerinin, erkek okul müdürlerinden daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duyması, Kocaeli İlinin coğrafi, demografik ve ekonomik özelliklerinden kaynaklanabilir.

Kocaeli İlinin Türkiye'nin batısında ve İstanbul'un yanı başında yer alması, büyük şehir statüsünün olanaklarından yararlanması, ülkenin dört bir yanından göç etmiş az çok farklı sosyo-kültürel özelliklerdeki dinamik bir nüfusun bulunması, bu kentte yaşayan kadın okul müdürlerinin modern hayattaki yerlerini almalarına, yönetim kademelerinde kabul görmelerine ve kendilerini gerçekleştirme çabası içinde olduklarına ilişkin bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Kocaeli İlinin bir sanayi kenti olması bu kentte yaşayan insanların hayat standardının yükselmesine neden olmaktadır. Buna bağlı olarak bir çok İlden daha üst düzeyde sanat ve kültürel etkinliklere yer verilmektedir. Bu tür sosyal etkileşimler kadın yöneticilerin varolan kapasitelerini daha üst düzeye çıkarma isteklerini arttırmaktadır. Bu durumun sonucu olarak kadın okul müdürlerinin statüleri daha üst düzeye çıkmakta, liderlik talepleri artmaktadır.

### **5.3. Öneriler**

#### **5.3.1. Uygulayıcılar İçin Öneriler**

1. Kocaeli İlinde görev yapan kadın yöneticilerin eğitim gereksinimlerini karşılamak için üniversite ve diğer kurumlardan yardım alınmalıdır.

2. Kadın yöneticiler, yurt içi ve yurt dışı hizmet içi eğitim programları ile desteklenmelidir.

3. Kadın yöneticilere, var olan hizmet içi eğitim çalışmalarında öncelik tanınmalıdır.

#### **5.3.2. Araştırmacılar İçin Öneriler**

1. Bu araştırma sonunda ortaya çıkan okul müdürleri ile ilgili hizmet içi eğitim ihtiyaç düzeyinin, erkek okul müdürleri tarafından düşük algılanması başka bir araştırmanın konusu olmalıdır.

**EKLER**



## KOCAELİ İLİ

### KOCAELİ İLİNİN TARİHÇESİ

İlin tarihçesine bakıldığında; Trakya'dan gelen Frigler ve Misyalılar, M.Ö.712'de İzmit Körfezi'nin güneyindeki BAŞİSKELE yöresine yerleşerek ASTAKOS adı verilen bir Kent Cumhuriyeti kurdular. Astakos kenti, M.Ö. 3.yy.da Büyük İskender'in komutanlarından Trakya Kralı Lyimachos tarafından yıkılıncaya kadar varlığını sürdürmüştür.

Bithinya Kralı 1.Nicomet, M.Ö.262'de kenti yeniden kurdu. Bithinya Krallığı yıkılıncaya kadar başkent olarak kalan bu kente, kurucusunun adından dolayı NİCOMEDİA adı verilmiştir.

İmparator Dieclethion, 284 yılında Niceomedia'yı Roma İmparatorluğunun başkenti yaptı. Bu dönemde Nicomedia Silah Fabrikası, Darphane, Tersane, Hamam ve Tapınaklarıyla Roma, Antakya ve İskenderiye'den sonra dünyanın 4.büyük kenti haline geldi.

XI.yy. Nicomedia (İzmit) bir süre Selçuklu Hükümdarı Süleyman Bey'in yönetiminde kaldı. Haçlı Seferleri sırasında kent merkezi yine Bizanslıların eline geçti. Daha sonra kent Osmanlıların eline geçerek bir Sancak Merkezi olmuştur.

Daha sonraları 06 Temmuz 1920'de İzmit'i işgal eden İngilizlere 23 Nisan 1921'de Yunanlılar da katılmıştır. Şehir, 28 Haziran 1921'de Ankara Hükümeti tarafından geri alınmıştır. Bu tarih her yıl şehrin Mahalli Kurtuluş Bayramı olarak kutlanmaktadır. Cihan Savaşında çok büyük zararlar gören şehir, Cumhuriyet Devrinde en hızlı kalkınan Anadolu şehirlerinden biri olmuştur.

Kocaeli İli, Türkiye'nin en önemli Sanayi ve Ticaret Merkezlerinden biri durumuna gelmiştir. Bu nedenle, iş sahası az olan bir çok ildeki işsiz insanlar, iş bulabilmek ümidi ile bu İle göç etmektedir.

Kocaeli İli, İstanbul'un bir banliyösü haline gelmiştir. İlin tüm yerleşim merkezlerinde ve özellikle Gebze İlçesinde çok hızlı bir nüfus artışı gözlenmektedir.<sup>64</sup>

<sup>64</sup> Kocaeli M.E.M. Eğitim Göstergeleri Raporu, Kocaeli: Şubat 1999.

## KOCAELİ İLİNİN NÜFUS DURUMU

Ülkemizde düzenli ilk nüfus sayımı 1927 yılında yapılmıştır. Bu sayımda Kocaeli'nin nüfusu 296.600'dür. Daha sonraki yıllara ait nüfus durumu aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 32. Kocaeli İli Nüfus Sayıları**

Yerleşim Yeri	Yıllar		
	1990	1997	2000 *
<b>İZMİT</b>	<b>377.157</b>	<b>443.358</b>	<b>381.000</b>
<b>DERİNCE</b>	-	-	<b>97.500</b>
<b>GEBZE</b>	<b>257.076</b>	<b>402.926</b>	<b>453.500</b>
<b>GÖLCÜK</b>	<b>111.408</b>	<b>132.887</b>	<b>108.500</b>
<b>KANDIRA</b>	<b>49.975</b>	<b>50.214</b>	<b>52.000</b>
<b>KARAMÜRSEL</b>	<b>40.761</b>	<b>46.229</b>	<b>49.000</b>
<b>KÖRFEZ</b>	<b>84.492</b>	<b>101.765</b>	<b>107.000</b>
<b>KOCAELİ</b>	<b>920.869</b>	<b>1.177.379</b>	<b>1.248.500</b>

\* 2000 Yılı nüfus sayımı sayıları geçici olup, kesinlik kazanmamıştır.

2000 yılı nüfus durumu incelendiğinde, 17 Ağustos 1999 depreminin etkileri tüm İlde ve özellikle Gölcük İlçesinde çok açık bir şekilde görülmektedir.

## KOCAELİ İLİNİN GENEL EĞİTİM DURUMU

1985-1986 Eğitim- Öğretim yılından günümüze kadar Kocaeli İlinin eğitim- öğretim durumuna genel olarak bakıldığında; bir takım sorunların yanında, bazı yeni projelerin uygulamaya konulduğu görülecektir. Sözü edilen projelere geçmeden önce bir kısım istatistiki bilgilere yer verilmesi sağlıklı bir değerlendirme yapılabilmesi açısından yararlı olacaktır.

**KOCAELİ İLİ GENEL EĞİTİM DURUMU**  
( 2000 - 2001 Eğitim - Öğretim Yılı )

**Tablo 33. Kocaeli İli Eğitim İstatistiği**

		Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğret.Sayısı
<b>İZMİT</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>104</b>	<b>55.422</b>	<b>1894</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>21</b>	<b>14.851</b>	<b>865</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>125</b>	<b>70.273</b>	<b>2749</b>
<b>DERİNCE</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>18</b>	<b>15.271</b>	<b>474</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>7</b>	<b>3.231</b>	<b>149</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>25</b>	<b>18.502</b>	<b>623</b>
<b>GEBZE</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>89</b>	<b>77.021</b>	<b>1.724</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>21</b>	<b>15.060</b>	<b>610</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>110</b>	<b>92.081</b>	<b>2.334</b>
<b>GÖLCÜK</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>28</b>	<b>15.294</b>	<b>491</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>9</b>	<b>4.311</b>	<b>238</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>37</b>	<b>19.605</b>	<b>729</b>
<b>KANDIRA</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>16</b>	<b>6.969</b>	<b>248</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>4</b>	<b>1.039</b>	<b>91</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>20</b>	<b>8.008</b>	<b>339</b>
<b>K.MÜRSEL</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>12</b>	<b>6.236</b>	<b>260</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>6</b>	<b>2.270</b>	<b>168</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>8.506</b>	<b>428</b>
<b>KÖRFEZ</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>23</b>	<b>17.677</b>	<b>493</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>12</b>	<b>5.576</b>	<b>331</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>35</b>	<b>23.253</b>	<b>824</b>
<b>KOCAELİ</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>290</b>	<b>193.890</b>	<b>5.584</b>
	<b>Ortaöğretim</b>	<b>80</b>	<b>46.337</b>	<b>2.442</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>370</b>	<b>240.227</b>	<b>8.026</b>

## KOCAELİ İLİ İLKÖĞRETİM DURUMU

Tablo 34. Kocaeli İli İlköğretim İstatistiği

Yıllar	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
1985 – 1986	482	102.702	2.990
1986 – 1987	493	104.775	3.907
1987 – 1988	505	108.915	3.179
1988 – 1989	507	110.458	3.273
1989 – 1990	512	116.656	3.502
1990 – 1991	516	157.154	4.245
1991 – 1992	547	159.970	4.405
1992 – 1993	547	162.233	4.798
1993 – 1994	538	164.843	5.204
1994 – 1995	563	168.210	5.287
1995 – 1996	540	165.717	5.311
1996 – 1997	517	168.882	5.108
1997 – 1998	464	175.163	5.261
1998 – 1999	331	189.570	5.680
1999 – 2000 *	294	175.479	4.724
2000 – 2001	290	193.890	5.584

\* 17 Ağustos 1999 Depremi sonrası eğitim - öğretim yılı

1998-1999 eğitim-öğretim yılında ilköğretim kurumlarındaki toplam öğrenci sayısı 189.570 iken, bu sayı deprem sonrası eğitim-öğretim yılında 175.479'a düşmüştür. Bu şekilde öğrenci sayısında yaklaşık olarak 14.000 civarında azalma meydana gelmiştir. 2000-2001 eğitim-öğretim yılında öğrenci sayısı daha önceki yıllarda olduğu gibi periyodik artışını sürdürmüş, 193.890'a ulaşmıştır. Aynı durum öğretmen sayısı için de geçerlidir.

**KOCAELİ İLİ ORTAÖĞRETİM DURUMU**  
(Genel Lise + Mesleki Teknik)

**Tablo 35. Kocaeli İli Ortaöğretim İstatistiği**

Yıllar	Okul Sayısı	Öğrenci Sayısı	Öğretmen Sayısı
1985 – 1986	32	52.716	2.023
1986 – 1987	33	57.353	2.176
1987 – 1988	34	62.658	2.129
1988 – 1989	37	69.430	2.377
1989 – 1990	51	73.073	2.399
1990 – 1991	53	29.081	1.788
1991 – 1992	59	36.021	1.906
1992 – 1993	61	34.529	1.982
1993 – 1994	72	38.583	2.233
1994 – 1995	81	42.461	2.328
1995 – 1996	87	35.624	2.399
1996 – 1997	96	49.531	2.502
1997 – 1998	97	46.566	2.558
1998 – 1999	101	46.676	2.630
1999 – 2000 *	108	41.848	2.277
2000 – 2001	80	46.337	2.442

\* 17 Ağustos 1999 Depremi sonrası eğitim - öğretim yılı

1998-1999 eğitim-öğretim yılında ortaöğretim kurumlarındaki toplam öğrenci sayısı 46.676 iken, bu sayı deprem sonrası eğitim-öğretim yılında 41.848'e düşmüştür. Bu şekilde öğrenci sayısında yaklaşık olarak 5.000 civarında azalma meydana gelmiştir. 2000-2001 eğitim-öğretim yılında öğrenci sayısı daha önceki yıllardaki sayıya ulaşmış, 46.337 olmuştur. Öğretmen sayısı ise deprem sonrası düşmüş, 2000-2001 öğretim yılında deprem öncesi sayıya yaklaşmıştır.

**KOCAELİ İLİ 17 AĞUSTOS 1999 DEPREMİNDEN ETKİLENEBEN EĞİTİM  
KURUMLARININ HASAR DURUMLARI**

**Tablo 36. Kocaeli İli 17 Ağustos 1999 Depreminden Etkilenen  
Eğitim Kurumları**

Okul Türü	Yıkılan	Ağır Has.	Orta Has.	Hafif Has.	TOPLAM
Anaokulu	0	0	0	0	0
İlköğretim	12	8	7	134	161
Ortaöğret.	4	1	14	32	51
DiğerHiz.B.	2	0	0	1	3
<b>TOPLAM</b>	<b>18</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>167</b>	<b>215</b>

17 Ağustos 1999 depremini izleyen süreçte, depremden etkilenen eğitim kurumları ile ilgili olarak:

1. Öncelikle, Milli Eğitim Bakanlığı'nca gönderilen ödenek tutarı karşılığı **208** eğitim kurumu onarılmıştır.

2. Dünya Bankası kredisi ile ilk etapta **10** ilköğretim okulunun yapımı kesinlik kazanmıştır.

3. Büyük bir bölümü 17 Ağustos 1999 depremi sonrasında oluşturulan **Kalıcı Konut Alanlarında** olmak üzere 4306 Sayılı Yasa gereği **18** ilköğretim okulunun yapımı planlanarak uygulamaya geçilmiştir.

4. Sıralanan yapım ve onarım çalışmalarına ek olarak; hem ABD, Japonya, Almanya ve Hollanda gibi ülkelerdeki hem de Türkiye'deki; belediye, vakıf, dernek ve diğer sivil toplum örgütleri ile sanayici ve işadamları, sanatçılar, hayırsever kişi ve kuruluşlar, depremden etkilenen bölgelerdeki eğitim kurumlarının yapımında büyük katkılarda bulunmuşlardır.

## KOCAELİ MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARI

Milli Eğitim Bakanlığı, 06.01.1993 tarih ve 1993/2 sayılı genelge ile “Mahalli Hizmet İçi Eğitim Planları“ hazırlayıp uygulama konusunda Valiliklere yetki devrinde bulunmuştur.

Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğü, sözü edilen Genelge doğrultusunda 1993 yılı hizmet içi eğitim planını hazırlayarak Valilik onayından sonra, Bakanlığa sunmuş ve uygulamaya geçilmiştir.

Bu planda;

- 1-İlkokul Öğretmenlerinin İntibak Kursu,
- 2-Ders Geçme ve Kredi Sistemi İle İlgili Seminer,
- 3-Bilgisayar Destekli Eğitimde, Bilgisayar Kullanım Kursu,
- 4-Yabancı Dil ve Eğitimi Metotları Kursu,
- 5-Türkçe Öğretimi Kursu,
- 6-Laboratuvar Araçlarını Tanıma ve Kullanma Kursu,
- 7-Eğitim Yönetimi Kursu, yer almıştır.

Bunlardan birinci ve ikinci sıradakiler gerçekleştirilmiş, yeri ve zamanı geldikçe diğerleri de gerçekleştirilecektir. <sup>65</sup>

Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğünce düzenlenen Mahalli Hizmet İçi Eğitim Seminerlerinin özellikle 1998 yılında yoğunluk kazandığı görülmektedir. 1998 yılı içinde düzenlenen Hizmet İçi Eğitim çalışmaları, düzenleniş sırasına göre aşağıdaki şekildedir :

### 1. Okul Yönetimi Semineri

**Tarih :** 17,18,19,25,26. Nisan 1998

**Konuşmacılar :** Prof.Dr. Aytaç AÇIKALIN,

Doç.Dr. Servet ÖZDEMİR

**Seminere Katılanlar :** Kocaeli İlindeki tüm Okul Müdürleri

**Seminer Yeri :** İzmit Halk Eğitimi Merkez Müdürlüğü salonu

<sup>65</sup> Kocaeli M.E.M. Eğitim Göstergeleri Raporu, Kocaeli: Şubat 1999.

**2. İletişim Semineri**

**Tarih :** 11.Eylül 1998

**Konuşmacı :** Prof.Dr. Doğan CÜCELOĞLU

**Seminere Katılanlar :** Kocaeli İlindeki tüm Rehber Öğretmenler

**Seminer Yeri :** İzmit Halk Eğitimi Merkez Müdürlüğü salonu

**3. Bilgi Toplumunda Eğitimin Anlamı ve Okulun Görevleri Semineri**

**Tarih :** 28, 29.Kasım 1998

**Konuşmacı :** Doç.Dr.Yüksel ÖZDEN

**Seminere Katılanlar :** Okul Müdürleri ve Rehberlikten sorumlu  
Müdür Yardımcıları

**Seminer Yeri :** İzmit Halk Eğitimi Merkez Müdürlüğü salonu

**4. Yöneticiliğin Rehberlik Boyutu ve Eğitim Sisteminde Uzmanlık Semineri**

**Tarih :** 07-11.Aralık 1998

**Konuşmacı :** Doç.Dr. Nuray SUNGUR

**Seminere Katılanlar :** Okul Müdürleri ve Rehberlik Öğretmenleri

**Seminer Yeri :** İzmit Halk Eğitimi Merkez Müdürlüğü salonu

**5. İlköğretim Okulu Müdürleri Eğitim Yönetimi Semineri**

**Tarih :** 03-21 Temmuz 2000

**Konuşmacılar :** Prof.Dr. Nuray SUNGUR

Prof.Dr. Ali AKDEMİR

Prof.Dr. Ahmet İSLAMOĞLU

Doç.Dr. Mustafa KÖKSAL

Yrd.Doç.Dr. Ayla AKBAŞ

Yrd.Doç.Dr. Müslim AKINCI

Yrd.Doç.Dr. Gülşen ÖZTÜRK

Yrd.Doç.Dr. Aysun ÖZYURT

Yrd.Doç.Dr. İsmet ŞAHİN

Yrd.Doç.Dr. Sevtap YOKUŞ

**Seminere Katılanlar :**Kocaeli İlindeki İlköğretim Okulu Müdürleri

**Seminer Yeri :** İzmit Ulugazi İlköğretim Okulu toplantı salonu



## KOCAELİ İLİNDE EĞİTİM İLE İLGİLİ PROJELER

### 1.TAŞIMALI İLKÖĞRETİM UYGULAMASI

#### 1.1.NEDEN TAŞIMALI SİSTEM?

Ülkemizde, son yıllarda okullaşma oranı yüzde yüzlere varan sevindirici bir düzeye gelmiştir. Bunun yanında köylerden kentlere aşırı göç, yerleşim alanlarının dağınıklığı, köylerin birbirine uzak mahallelerden oluşması, köylere uzak mezraların çoğalması, eğitim ve öğretimi olumsuz yönde etkilemiş, şehirlerde sınıfların aşırı kalabalıklığına, köy, mahalle ve mezralarda ise tek öğretmen ve birleştirilmiş sınıf esasının doğmasına neden olmuştur. Bu durumun sonucu olarak, kırsal kesime öğretmen istihdamı, araç gereç ihtiyacının karşılanması, yatırımları götürme zorluğu doğmuştur.<sup>66</sup>

#### 1.2.TÜRKİYEDE İLK TAŞIMALI SİSTEM DOĞUYOR

Kocaeli İli, Türkiye’de sanayi yatırımlarının en yoğun olduğu bir İldir. İlde, çok sayıda fabrikanın oluşu köyden kente göçü teşvik etmekte, aşırı nüfus artışına sebep olmaktadır. Şehir Merkezlerindeki okullarda sınıf mevcutları 70-80’e çıkarken, kırsal alanlarda, 10’un altına düşmektedir.

Kocaeli İline bağlı Kandıra İlçesinde sanayi kuruluşlarının olmayışı, buradan İl Merkezi İzmit’e ve diğer İlçe Merkezlerine göçe neden olmuş, aşırı nüfus azalması gözlenmiştir.

İlde, 1988 yılında yapılan bir araştırma sonucu 100 köyde şimdiye kadar ortaokula giden olmadığı tespit edilmiştir. Ortaokulu bulunan yerleşim birimlerinde de kızların okula gitmediği anlaşılmıştır. İşte bu duruma acilen tedbir alma gereği olarak bir proje hazırlanmaya başlanmıştır.

Kocaeli Valiliğinin talimatı ile İl Milli Eğitim Müdürlüğünde sürdürülen çalışmalar sonucu, taşımali sistem projesi oluşturulmuştur. Kandıra İlçesi Akçaova İlköğretim Okulu Merkez olmak üzere 9 köyün öğrencilerinin Akçaova İlköğretim

<sup>66</sup> Kocaeli M.E.M. Meşale Dergisi, Sayı: 1, Kocaeli: Nisan 1993, s.12.

## EK - 1

Okulu'nda eğitim ve öğretimlerini taşınalı sistemle sürdürmeleri kararlaştırılmıştır. İl Onayı ile, giderleri Sosyal Dayanışma ve Yardım Fonundan karşılanmak üzere, İl imkanları ile 1988 yılı 2. kanaat döneminde Türkiye'de ilk defa **Taşınalı Sistem** uygulamasına başlanmıştır. Bu uygulama 09.02.1988 tarihinde Milli Eğitim Bakanlığına teklif edilmiş, Bakanlığın ilgili yazılarıyla kabul edilmiştir.<sup>67</sup>

Sözü edilen Taşınalı İlköğretim Projesine bir başka kaynakta şu şekilde yer verilmektedir:

### MERKEZİ EĞİTİM PROJESİ

**AMAC :** Kocaeli İli dahilindeki köy ve mahallelerde, tek öğretmenle 5 sınıflı eğitim-öğretimde, tek sınıf tek öğretmenli eğitim-öğretimin seviye ve kalitesinin yükseltilmesi amaçlanmıştır.

- FAYDASI :** a ) Eğitimde kaliteyi yükseltmek,  
b ) Öğretmen yetersizliğini gidermek,  
c ) Yeni yatırım ve onarım ihtiyaçlarından tasarruf sağlamak.

**UYGULAMA :** Bu amaçla, ilk defa Kandıra-Akçaova'da pilot uygulama başlatılmış ve atıl durumda bulunan Akçaova İlköğretim Okulu'na 9 köyün İlkokul öğrencileri, ücreti İl Özel İdaresi tarafından karşılanmak suretiyle servislerle taşınarak eğitim-öğretime başlanılmıştır.

Bu uygulama ile öğrenciler hem tek derslikli tek öğretmenli eğitime başlamış, hem de İlkokulu bitiren öğrenciler bu okulun Ortaokul (II.Kademe) kısmına devam etme imkanı bulmuşlardır.

**KAPATILAN OKUL SAYISI : 9**

**KAPATILAN OKULLARDAKİ TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI : 295**

**OKULDA ÖĞRENİM GÖREN TOPLAM ÖĞRENCİ SAYISI : 464**

**SONUÇ :** Türkiye'de ilk defa Kocaeli İlinde başlatılan bu proje olumlu sonuçlar vermiş olup, bu uygulamanın Kocaeli İlinde yaygınlaştırılması amacı ile Kandıra-Kefken ve İzmit-İshakçılar köyünde 2 adet İlköğretim Okulu yaptırılmıştır.

<sup>67</sup> Kocaeli M.E.M. **Meşale Dergisi**, Sayı: 1, Kocaeli: Nisan 1993, s.12-13.

## EK - 1

Bu uygulamanın sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı tarafından olumlu bulunmuş ve diğer illerde pilot uygulamalar için çalışmalar başlatılmıştır.<sup>68</sup>

Kocaeli İlinde başlatılan **Taşınmalı İlköğretim Uygulaması** ile ilgili Milli Eğitim Bakanlarının görüş ve düşünceleri ise şu şekildedir :

“ ... diğer yandan 1988 yılında Türkiye’de ilk defa Kocaeli İlinde mahalli imkanlarla uygulamaya geçirilen **Merkezi Eğitim Projesi** teşkilatımız için kıvranc verici bir uygulama olmuş ve bir çok İlimize örnek teşkil etmiştir.” Avni AKYOL, Milli Eğitim Bakanı.<sup>69</sup>

“ ... Türkiye’imiz gelişen, büyüyen ve nüfusu sürekli artan bir ülkedir. 2000’li yılların Türk insanının ihtiyaçları şimdiden düşünölmeli ve karşılanmaya çalışılmalıdır. Kocaeli, nüfus yoğunluğu bakımından 2. Sırada olan bir İlimizdir. Bu İlimizin sanayi bölgesinde bulunması nedeniyle, Merkezi Okullar nüfusa cevap verememektedir. İl Merkezinin dışındaki geniş alanlarda, okullar inşa ederek daha verimli ve nitelikli bir eğitimin sağlanması yoluna gidilecektir. Türkiye’de ilk kez **Taşınmalı Eğitim Sistemi** bu İlimizde başlamıştır ve yaygınlaştırılacaktır. Batıdaki standartlara uygun eğitim olanakları sağlanacaktır.

Bu hedefe ulaşmak için özveriyle çalışan eğitim ordusunun tüm personelini, gönölden katkıda bulunan hayırsever halkımızı, kurum ve kuruluşlarımızı her zaman destekliyor, 2000’li yılların Türkiye’sinin Milli Eğitim Projelerinin Kocaeli’ne hayırlı olmasını diliyorum.” Köksal TOPTAN, Milli Eğitim Bakanı.<sup>70</sup>

## 2. OKULLARDA TEMİZLİK HİZMETLERİ PROJESİ

Bir sanayi kenti olan Kocaeli İli, aldığı göçler sonucu hızlı bir nüfus artışına sahne olmaktadır. Öyle ki, bazı okullara sene içerisinde İl dışından gelen öğrenci nakli, sene başı öğrenci kaydına ulaşmakta,hatta bazen de aşmaktadır.

Bu nedenle yıllık yatırım programları göçlerin en yoğun olduğu bölgelere kaydırılmakta, ayrıca çok büyük boyutlara ulaşmış bulunan kişi kurum ve kuruluş katkıları ile derslik ihtiyacını çözmek için büyük gayret sarf edilmektedir. Hizmete sunulan her okul için Yardımcı Hizmetler Sınıfı Personele ihtiyaç duyulmaktadır.

<sup>68</sup> Kocaeli M.E.M. **Son 5 Yıl**, Kocaeli: 1991.

<sup>69</sup> Kocaeli M.E.M. **Son 5 Yıl**, Kocaeli: 1991. s.16.

<sup>70</sup> Kocaeli M.E.M. **Meşale Dergisi**, Sayı:1, Kocaeli: Nisan 1993, s.6.

## **EK - 1**

Yardımcı Hizmetler Sınıfı Kadrolarının yeterli olmayışı nedeniyle Kocaeli Valiliği bu konuya değişik bir çözüm bulunması gereğine inanarak bir araştırma yaptırmıştır. En uygun çözüm olarak, bazı İlçelerde bulunan okulların temizlik hizmetlerinin ihale yolu ile yaptırılmasının yerinde olacağı görüşüne varılmıştır. Gerekli olan mali kaynağın İl Özel İdaresinden karşılanması yoluna gidilmesi düşüncesi benimsenmiş, İl Genel Meclisinin 21.11.1988 gün ve 4 nolu kararı ile uygulamanın başlatılması kararlaştırılmıştır.

Böylece öğrencilerin sağlıkları için son derece önemli olan okulların temizlik sorunu bir ölçüde de olsa çözülmüş olacaktır

### **Okullarda Temizlik Hizmetleri Projesi**

**AMAÇ :** Kocaeli İli Merkezi ve Kasabaları ile Merkezi uygulama yapılan Köy okullarının temizlik hizmetlerinin yerine getirilmesi

**KAPSAM :** Kocaeli İl Merkezi başta olmak üzere, Gebze, Körfez ve Karamürsel İlçelerindeki toplam 60 okul.

**BAŞLAMA VE BİTİŞ TARİHİ :** 1990–19991 Öğretim yılı okulların açık bulunduğu tarihler (Temmuz ve Ağustos ayları bu hizmet yapılmaz)

**MALİYETİ :** 300.000.000.TL.

#### **UYGULAMA :**

1. İhtiyacı olan okulların Koruma Derneklerine sadece okulun temizlik hizmetlerini yürütecek kişiye verilmek üzere 500.000.TL verilecektir.
2. Günlük temizliği sağlamak için en az bir kişi veya aile ile sadece temizlik yaptırmak amacı ile sözleşme yapılacaktır. (Okul ile kişi veya aile arasında)
3. Temizlik okulun durumuna göre idarenin tespit edeceği saat ve günlerde olacaktır.
4. İlgili ödenek, Kamu yararına olan Derneklerden sayıldığı için Milli Eğitim Vakfı marifetiyle yapılacak ve bu Vakıflar ortak denetlenecektir.

**SAĞLADIĞI FAYDA :**

1. Kocaeli İlindeki toplam ihtiyaç 214 kişidir.
2. Bu proje ile toplam sayının % 40'ı karşılanacaktır (60 kişi) Bu kişilere ayda 500.000.TL.dan 30.000.000.TL. ödeme yapılacak, yıllık 300.000.000.TL. harcanacaktır.
3. Bu meblağ 1.680.000.000 TL. karşılığıdır.
4. Mali kaynak sağlanabildiği takdirde bu hizmet %100 kar kapasiteli olacaktır.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Kocaeli M.E.M. Son 5 Yıl, Kocaeli: 1991, s.192-193.

## OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici ,

Sizlere yönelik hizmet içi eğitim programlarında yer alabilecek konuların belirlenmesi amacıyla, görüşlerinizin bilinmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Sizden istenen, kendinizin eğitim ihtiyacını dikkate alarak, hizmet içi eğitim programlarında, aşağıdaki konulara yer verilmesini ne derecede gerekli gördüğünüzü, hiçbir ifadeyi boş bırakmadan işaretlemenizdir.

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

**İsmail EKŞİ**

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM 1

**Durumunuza uygun parantezin içine ( x ) işareti koyunuz.**

1. Cinsiyetiniz : Kadın ( ), Erkek ( )

2. Okul Müdürlüğündeki Kıdeminiz :

( ) 0 - 2 yıl

( ) 7 - 15 yıl

( ) 3 - 6 yıl

( ) 16 yıl ve daha fazla

3. Müdürü Olduğunuz Okulun Türü :

( ) Anaokulu

( ) Endüstri Meslek Lisesi

( ) Özel Eğitim Uygulama Okulu

( ) Kız Meslek Lisesi

( ) İlköğretim Okulu

( ) Ticaret Meslek Lisesi

( ) Genel Lise

( ) İmam - Hatip Lisesi

( ) Anadolu Lisesi

( ) Çok Programlı Lise

( ) Fen Lisesi

( ) Çıraklık Eğitim Merkezi

( ) Halk Eğitim Merkezi

## BÖLÜM 2

	GEREKLİLİK DERECESESİ			
	Hiç	Az	Çok	Pekçok
1.Mesleki toplantılar konusuna yer verilmelidir.				
2.Bayram ve törenler konusuna yer verilmelidir.				
3.Sosyal ve kültürel faaliyetler konusuna yer verilmelidir.				
4.Eğitim – Öğretim programları konusuna yer verilmelidir.				
5.Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ders programlarına nasıl yansıtılacağı konusuna yer verilmelidir.				
6.Eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi konusuna yer verilmelidir.				
7.Ders denetimleri konusuna yer verilmelidir.				
8.Öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri için ne tür etkinliklerin yapılabileceği konusuna yer verilmelidir.				
9.Eğitim – Öğretim programlarının çevre özelliklerine uyarlanması konusuna yer verilmelidir.				
10.Öğretim ilke ve yöntemleri konusuna yer verilmelidir.				
11.Araştırma yöntem ve teknikleri konusuna yer verilmelidir.				
12.Güzel konuşma ve hitabet konusuna yer verilmelidir.				
13.Okul ve çevre sağlığı konusuna yer verilmelidir.				
14.Etkili bir liderde bulunması gereken özellikler konusuna yer verilmelidir.				
15.Okul Koruma Dernekleri konusuna yer verilmelidir.				
16.Okul Aile Birlikleri konusuna yer verilmelidir.				
17.Yönetimde insan ilişkileri konusuna yer verilmelidir.				
18.Çevre inceleme yöntemleri konusuna yer verilmelidir.				
19.Yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlar konusuna yer verilmelidir.				
20.Okul imkanlarından çevrenin yararlandırılması konusuna yer verilmelidir.				
21.Okul yönetiminde politika oluşturma konusuna yer verilmelidir.				
22.Okul ile çevre arasında etkili iletişim kurma konusuna yer verilmelidir.				
23.Yöneticinin resmi ve özel kuruluşlarla ilişkileri geliştirme konusuna yer verilmelidir.				
24.Eğitsel kol faaliyetleri konusuna yer verilmelidir.				
25.Atama ve yer değiştirme konusuna yer verilmelidir.				

	GEREKLİLİK DERECEŚİ			
	Hiç	Az	Çok	Pekçok
26.Özlük işleri (Askerlik,terfi,emeklilik,izin,vb) konularına yer verilmelidir.				
27.Personeli üst görevlere hazırlama konusuna yer verilmelidir.				
28.Aday memurların yetiştirilmesi konusuna yer verilmelidir.				
29.Hizmette verimlilik konusuna yer verilmelidir.				
30.Etkili denetim konusuna yer verilmelidir.				
31.Sivil savunma konusuna yer verilmelidir.				
32.Resmi yazışmalarda gizlilik , dosyalama konusuna yer verilmelidir.				
33.Eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri konusuna yer verilmelidir.				
34.Mal bildiriminde bulunulması konusuna yer verilmelidir.				
35.Personel hizmet sınıfları konusuna yer verilmelidir.				
36.Devlet Memurlarının genel hak ve sorumlulukları konusuna yer verilmelidir.				
37.Personel disiplin işleri konusuna yer verilmelidir.				
38.Personelin işe uyumu konusuna yer verilmelidir.				
39.Kamu personelinin sendika sorunları konusuna yer verilmelidir.				
40.Bütçe ve ödeneklerin kullanılması konusuna yer verilmelidir.				
41.Döner sermaye konusuna yer verilmelidir.				
42.Tahakkuk memurluğu ve İta amirliği konusuna yer verilmelidir.				
43.Alım – Satım ve ihale konusuna yer verilmelidir.				
44.Demirbaş,ayniyat ve devir-teslim konusuna yer verilmelidir.				
45.Milli Eğitim Vakfı konusuna yer verilmelidir.				
46.Okul kantinleri ve kooperatifleri konusuna yer verilmelidir.				
47.Tasarruf tedbirleri konusuna yer verilmelidir.				
48.Okul inşaatları ve onarım konusuna yer verilmelidir.				
49.Sosyal Sigorta ve İş Kanunu hükümleri konusuna yer verilmelidir.				
50.Öğrenci staj işleri konusuna yer verilmelidir.				

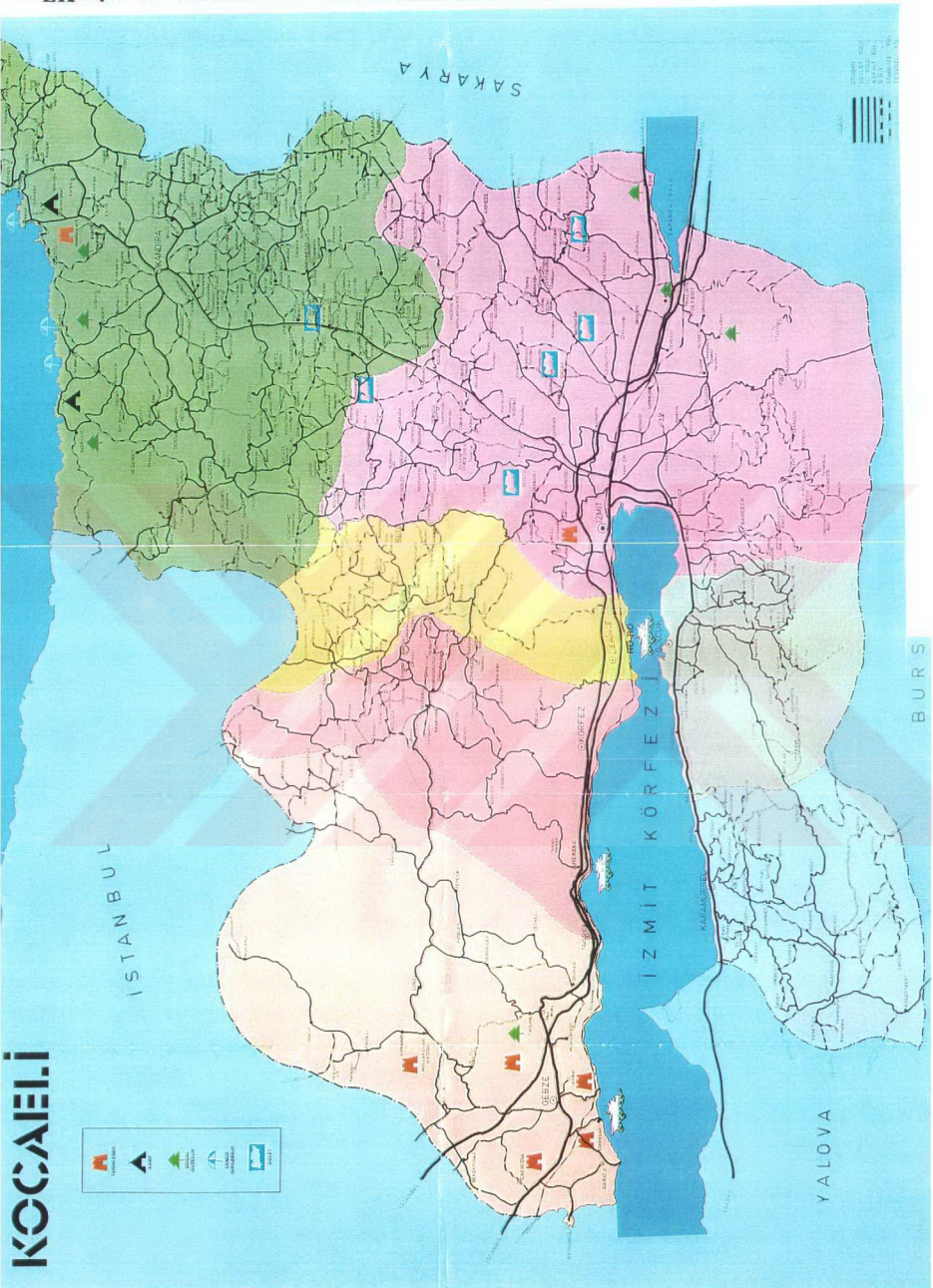




**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE ( ALPHA )**  
**( GÜVENİRLİK ANALİZİ SONUÇLARI )**  
**Correlation Matrix**

GEN. TOP	GEN. TOP		
	1,0000		
S.1	,1826	S.31	,5235
S.2	,4225	S.32	,5916
S.3	,4337	S.33	,5336
S.4	,4135	S.34	,5477
S.5	,1509	S.35	,5902
S.6	,3268	S.36	,4894
S.7	,4525	S.37	,5191
S.8	,2587	S.38	,4330
S.9	,3551	S.39	,3351
S.10	,4539	S.40	,5881
S.11	,5039	S.41	,5681
S.12	,6139	S.42	,6323
S.13	,6198	S.43	,5422
S.14	,4249	S.44	,5872
S.15	,5787	S.45	,6065
S.16	,6409	S.46	,5681
S.17	,6116	S.47	,6323
S.18	,4589	S.48	,5422
S.19	,4411	S.49	,5872
S.20	,5134	S.50	,6065
S.21	,0122	S.51	,4121
S.22	,5379	S.52	,5082
S.23	,5123	S.53	,5032
S.24	,5055	S.54	,4070
S.25	,3306	S.55	,3169
S.26	,4534	S.56	,6334
S.27	,5120	S.57	,3893
S.28	,4822	S.58	,4577
S.29	,3878	S.59	,5153
S.30	,3249	S.60	,5444

**Cronbach ' s Alpha: .9454 = .95**



## YARARLANILAN YAYINLAR

- Acuner, Selma. Sallan, Songül. Türk Kamu Yönetiminde Yönetici Kadınlar**  
Amme İdaresi Dergisi, Cilt : 26, Sayı : 3, Ankara, Eylül 1993 s. 77-92
- Açıkalın, Şule. Üst Yöneticilerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları,** Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı : 80, Nisan 1991, s.24
- Açıkalın, Şule. Hizmet İçi Eğitimin Engelleri ve Üst Kademe Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Tutumları, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).** H.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1991, s. 68-70
- Alçı, Mehmet. Genel Liselerde Örgütsel Değişme İhtiyacı,** Eskişehir A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No : 5, Eskişehir 1990, s. 87
- Altınok, Halil. Türk Eğitim Sisteminde Mesleki ve Teknik Eğitimin Yeri Önem ve Sorunları, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).** TODAŞ Ankara 1981
- Aydın, Ayhan. Halk Eğitim Merkez Müdür ve Yardımcılarının Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).** A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü . Ankara, 1985
- Babadoğan, Cem. Kamu Kesimindeki Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkinliğinin Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).** A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1989
- Balcı, Ali. Eğitim Yönetimi Dergisi, Pegem, Yıl : 6, Sayı : 24, Güz 2000, Ankara, s.503, 504, 505, 506, 507**
- Başar, Hüseyin. Yöneticilerimiz nasıl Davranır, H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı : 6, Ankara 1991, s. 56**
- Bursahoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara 1987, s. 9, 10, 95, 262, 362, 363**
- Bursahoğlu, Ziya. Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara 1978, s. 15**
- Bursahoğlu, Ziya. Eğitim Yöneticisinin Davranış Etkenleri, A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara 1980, s. 10**
- Bursahoğlu, Ziya. Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, A.Ü. Eğitim Fakültesi Ankara 1981, s. 9**
- Çakmak, Abdullah. Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim İçinde Yetiştirilmelerine İlişkin Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi).** Bursa 1984

**Çelik, Fethi. Türk Milli Eğitim Sisteminde Eğitim Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara 1985**

**Ceylan, Memduh. MEB Bağlı Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Atanması, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı : 191, Eylül 1993, s. 19**

**Demirci Güler, Filiz. Eğitimde Kadın Amme İdaresi Dergisi, cilt : 24,Sayı : 3 Ankara, Eylül 1991 s. 63-80**

**Dumrul, Seher. İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlilikleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1986, s. 6**

**Ergen, Nurettin. Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitimi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1978**

**Güneş Gülürmak, Hürrem. İlköğretim Okul Müdürlerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Uygulamasının Değerlendirilmesi ( Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1996**

**Hotar Başargan, Nükhet. 2000'li Yıllarda Çalışan Kadın Mercek Dergisi İzmir 2000, s. 85**

**Kalkandelen, Hayrettin. Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi, Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri Raporları, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No : 25, Ankara 1967, s. 17**

**Kandemir, Mustafa. Eğitim Yöneticiliği, Çağdaş Eğitim Dergisi, Sayı : 179, Ankara 1992, s. 35, 36**

**Kaplan, Dorothy J. Components of Successful Training Programs, Customized Job Training For Business and Industri, Jossey – Bass İnç, San Francisco 1984, s.87**

**Kaplan, Saim. Bilimsel Araştırmalarda İstatistik Teknikleri . Gazi Üniversitesi. Ankara, 1991**

**Karasar, Niyazi. Araştırmalarda Rapor Hazırlama. 7. Basım, 3 A Araştırma Eğitim Danışmanlık LTD. Ankara, 1994**

**..... Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler. 6. Basım 3 A Araştırma, Ankara, 1994**

**Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiyede Uygulama, Bilim Yayınları, Ankara 1991, s. 91, 164, 257, 278**

- Kocaeli M.E.M. Meşale Dergisi**, Sayı : 1, Kocaeli, Nisan 1993, s. 12
- ..... **M.E.M. Son 5 Yıl, Kocaeli 1991**, s. 16
- Kocaeli M.E.M. Kocaeli İli Eğitim Göstergeleri Raporu**, Kocaeli Şubat 1999
- Küçükahmet, Leyla. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Mezunları İzleme Araştırması**, A.Ü. Eğitim fakültesi Yayınları, No : 145, Ankara 1985
- M.E.B. Türkiyede Mesleki ve Teknik Eğitimde Gelişmeler**, İstanbul 1991, s. 15
- ..... **Öğretmen ve Yöneticilerinin Ders ve Ek Ders Saatlerine İlişkin Esaslar**
- ..... **Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirmelerine İlişkin Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik**
- ..... **Okul Öncesi Eğitim Kurumları Yönetmeliği**, Madde : 4
- ..... **İlköğretim Kurumları Yönetmeliği**
- ..... **Anadolu Liseleri Yönetmeliği**, Madde : 5, 6
- ..... **Fen Liseleri Yönetmeliği**, Madde : 5, 6
- ..... **Çıraklık Eğitim Merkezleri Yönetmeliği**, Madde : 5
- ..... **Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği**, Madde : 7, 10, 12
- ..... **Milli Eğitim Temel Kanunu**, Madde : 29, 32
- ..... **Milli Eğitim Mevzuatı**, Ankara, Ocak 1995
- ..... **Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hizmet İçi Eğitim Planı 2001**. Milli Eğitim Basımevi. İstanbul, 2001
- ..... **Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Milli Eğitim Sayısal Veriler 2001**, Ankara: 2001. s.20.
- Oktay, Aygül. Eğitim Örgütlerinde Cinsiyete Dayalı Ayrımcılık** (Yayımlanmamış Doktora Tezi). A.İ.B.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu, 1998
- Pehlivan, İnyet. Türk Kamu kesiminde 1985–1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitime İlişkin Sayısal Gelişmeler**, Amme İdaresi Dergisi Cilt : 28, Sayı : 4, Aralık 1995, s. 105-120
- Pehlivan, İnyet. Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim**, Amme İdaresi Dergisi Cilt : 30, Sayı : 4, Aralık 1997, s. 117-120

- Peker, Ömer. Kamu Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitimin Yapısı ve İşleyişi,** Amme İdaresi Dergisi, Cilt : 24, Sayı : 4, Ankara 1991, s. 84-85
- Sahriye, Seher. Ankara Merkezi İlkokul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitimi,** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 1986, s. 7
- Seyidoğlu, Halil. Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı.** 6. Baskı. Gizem Yayınları. İstanbul, 1995
- Sims, Ronald R. An Experiential Learning Approach to Employee Training Systems** Quorum Books, Newyork 1990, s. 18-20
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim,** A.Ü. Eğitim Fakültesi, Ankara 1981, s. 4, 15
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim,** Pegem, Yayım No : 3, Ankara 1992, s. 16
- Uysal Türker, Ayşe. Türk Eğitim Sisteminde Kız Meslek Lisesi Müdürleri ve Endüstri Meslek Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İle Yetiştirilmeleri.** (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 1996

## ÖZGEÇMİŞ

Araştırmacı, 1952'de Trabzon Çaykara'da doğdu. İlkokulu ve Ortaokulu Karabük'te tamamladı. 1970'de Bolu Erkek İlköğretmen Okulundan mezun oldu.

1970-1975 yılları arasında Antalya, Alanya Yenidamlar ilkokulunda, 1976-1983 yıllarında Kocaeli Derince Pirireis İlkokulunda sınıf öğretmenliği yaptı. Bu arada 1978'de Bursa Eğitim Enstitüsü Türkçe Bölümünü bitirdi.

1983-1984 eğitim-öğretim yılında İstanbul Çapa'da İlköğretim Müfettişliği Kursunu tamamladı.

1992'de Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Türk Dili ve Edebiyatı Lisans Tamamlama Programını bitirdi.

Ocak 1986'da Kocaeli Milli Eğitim Müdürlüğüne Şube Müdürü olarak atandı. Eylül 1990'da Kocaeli Milli Eğitim Müdür Yardımcısı oldu. Temmuz 1999'a kadar bu görevini sürdürdü.

Türkiye'de ilk kez Kocaeli Kandıra Akçaova İlköğretim Okulunda uygulanmaya başlanan **Taşınabilir İlköğretim Uygulaması** projesinin ortaya çıkmasında aktif görev yaptı.

Araştırmacı, evli ve dört çocuk babasıdır.