

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETİÇİ EĞİTİM
İHTİYAÇLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mehmet Yaşar KILIÇ

KONYA
Ağustos, 2014

MEVLANA ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE

EKONOMİSİ ANABİLİM DALI

**OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMETİÇİ EĞİTİM
İHTİYAÇLARI HAKKINDAKİ GÖRÜŞLERİNİN İNCELENMESİ**

Mehmet Yaşar KILIÇ

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nce kabul edilen yüksek lisans tezidir.

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Emine GÜMÜŞ

KONYA

Ağustos, 2014

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir 28 / 08 / 2014

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Emine GÜMÜŞ



Üye : Prof.Dr. Vehbi ÇELİK



Üye : Yrd. Doç. Dr. İbrahim KURT



Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.


Ad SOYAD
Doç. Dr. İsmail ÖZGEMBAT
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Yapmış olduğum akademik çalışmadan elde edilen bulgular ışığında ele alarak düzenlediğim yüksek lisans tezimin etik davranış ve akademik kurallara dikkat edilerek hazırlanıp sunulduğunu, tezimin tez yazım kurallarına uygunluğunu, tezimde kullanılan her türlü kaynağa eksiksiz atıf yaptığımı, tezimi sadece Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne verdiğimi ve bu beyanımın aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

(İmza)



Mehmet Yaşar KILIÇ

28 / 08 / 2014

Önsöz	i
Özet	ii
Abstract	iii
Tablolar listesi	iv
Şekiller listesi	vi
Grafikler listesi	vii
Kısaltmalar listesi	viii
1. Giriş	1
1. 1. Problem Durumu	1
1. 2. Araştırmanın Amacı	2
1. 3. Araştırmanın Önemi	3
1. 4. Sayıtlar	4
1. 5. Sınırlılıklar	4
1. 6. Tanımlar	4
2. İlgili Literatür	5
2. 1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı.....	5
2. 2. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri	7
2. 3. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi	8
2. 4. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları ve Yararları	13
2. 4. 1. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları	13
2. 4. 2. Hizmetiçi Eğitimin Yararları	15
2. 4. 2. 1. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar.....	15
2. 4. 2. 2. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar	17
2. 5. Hizmetiçi Eğitimde Karşılaşılan Sorunlar.....	17
2. 6. Hizmetiçi Eğitim Türleri	19
2. 7. Hizmetiçi Eğitim Süreci	21
2. 7. 1. Eğitimin Planlanması	22
2. 7. 2. Eğitimin Programlanması.....	22
2. 7. 3. Eğitimin Uygulanması	23
2. 7. 4. Eğitimin Değerlendirilmesi	24
2. 8. Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Hizmetiçi Eğitim	25
2. 8. 1. Türkiye’de Hizmetiçi Eğitim	25

2. 8. 2. ABD’de Hizmetiçi Eğitim.....	30
2. 8. 3. Almanya’da Hizmetiçi Eğitim	31
2. 8. 4. İngiltere’de Hizmetiçi Eğitim	32
2. 8. 5. Fransa’da Hizmetiçi Eğitim	35
2. 8. 6. Japonya’da Hizmetiçi Eğitim.....	36
2. 9. Okul Müdürleri Hizmetiçi Eğitime Neden İhtiyaç Duyarlar?	37
2. 10. İlgili Araştırmalar	40
3. Yöntem	43
3. 1. Araştırma Modeli	43
3. 2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	43
3. 3. Veri Toplama Araçları.....	46
3. 4. Verilerin Toplanması.....	47
3. 5. Verilerin Analizi.....	47
4. Bulgular.....	48
4.1. Okul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler.....	48
4.1.1.Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler.....	48
4.1.2. Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler	50
4.1.3. Personel Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler	52
4.1.4. Eğitim Liderliği Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler	55
4.2. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular.....	57
4.2.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular	57
4.2.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular.....	59
4.2.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular	60
4.3. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması	

Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular.....	61
4.3.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular.....	61
4.3.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular.....	63
4.3.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular.....	64
4.4. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Personel Yönetimi Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular	65
4.4.1.Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular	65
4.4.2.Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular	67
4.4.3.Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular	69
4.5. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Eğitim Liderliği Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular	71
4.5.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular	71
4.5.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular	72
4.5.3.Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular	73
5. Sonuçlar ve Tartışma	75
6. Öneriler	81
6. 1. Uygulayıcılar İçin Öneriler.....	81
6. 2. Araştırmacılar İçin Öneriler.....	82
Kaynaklar	83
Ekler	96
Özgeçmiş	102

ÖNSÖZ

Geçmişten günümüze genel bir değerlendirme yapıldığında; gerek teknolojinin hızlı gelişimi gerek küreselleşme süreci, her alanda olduğu gibi yansımalarını eğitim alanında da göstermiştir. İşte bu noktadan hareketle eğitim kurumlarının bu değişimlere ayak uydurması hatta öncülük etmesi için değişimi izleyen değil, lokomotif görevi üstlenmesi gerekir. Değişimin eğitim kurumlarında uygun bir şekilde gerçekleştirilmesi, diğer kurumlarla karşılaştırıldığında oldukça karmaşık ve zor bir süreç olarak görülür. Bunun sebebi hem eğitim kurumlarındaki eğitimcilerin değişime gösterdiği direnç hem de psikolojik sebeplerdir.

İşte bu değişimi takip etmek için başta öğretmenler olmak üzere eğitim kurumları çalışanlarına çok büyük görevler düşmektedir. Bu noktada yükün ağırlığı ise değişimi başlatacak eğitim yöneticilerinin ve öğretmenlerin üzerindedir. Bu amaçla yapılan mevcut çalışmada, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları hakkındaki görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Uzun ve planlı bir çalışma sonucunda ortaya çıkarılan bu çalışmada, pek çok kişinin emeği vardır. Tez çalışmamın gerçekleşmesinde değerli fikirleriyle bana yol gösteren ve emeğini esirgemeyen danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Emine Gümüş'e, ölçeği uygulamam için bana gerekli izinleri veren ve anketi uygulamamda yol gösterip yardımcı olan Sivas Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarına, ölçeği büyük duyarlılıkla dolduran okul müdürlerine, bana her türlü maddi manevi destek veren ve her zaman arkamda olan aileme ve bu araştırmayı gerçekleştirirken fikir alışverişinde bulunduğum tüm öğretmenlerime ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Mehmet Yaşar KILIÇ

ÖZET

Bu araştırmanın genel amacı, okul müdürlerinin kişisel ve mesleki bazı özelliklerini göz önünde bulundurarak, hizmetiçi eğitim olan ihtiyaç düzeylerinin belirlenmesidir. Genel tarama modeli kullanılan bu çalışmanın evrenini: Sivas İli Merkez ve İlçelerinde 2013-2014 yılında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise çalışma evreninden basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilmiş 233 okul müdürü oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplam aracı olarak Ekşi (2001) tarafından geliştirilen “Okul Müdürlerinin Hizmetiçi İhtiyacı Anketi” kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgulara göre;

Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları: okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi boyutunda, kıdeme göre anlamlı farklılık belirlenmiş, eğitim durumu ve okul türüne göre ise herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda, kıdeme, eğitim durumuna ve okul türüne göre herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, personel yönetimi boyutunda, kıdeme ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar belirlenmiş, görev yaptığı okul türüne göre ise herhangi bir farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, eğitim liderliği boyutunda kıdeme, eğitim durumuna ve görev yaptığı okul türüne göre herhangi bir anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Okul Müdürleri, Hizmetiçi Eğitim İhtiyacı

ABSTRACT

The general aim of this research is to determine level of needs in service training considering principals' personal and professional characteristics. The target population of this research, which is general scanning model, consists of school principals who lives in Sivas and its districts in 2013-2014 academic years. Research sample consists of 233 school principals selected using random sampling from target population of the study. 'School Principals' In Service Training Requirement Questionnaire', developed by Ekşi (2001), was used in for collecting data. SPSS program was used for analysing the data. According to the findings of the research results;

Significant difference was determined according to gender in the dimension of school business, budget and management of School Principals' In Service Training Requirement. Significant difference was not determined according to educational status and type of school.

Significant difference was not determined according to seniority, education level and type of school in the dimension of organizing and practice of education programs of School Principals' In Service Training Requirement.

Significant difference was determined in the dimension of staff management of School Principals' In Service Training Requirement according to, seniority, staff and educational status. However, significant difference was not determined according to type of school.

Significant difference was not determined according to seniority, education level and type of school in the dimension of dimension of educational leadership of School Principals' In Service Training Requirement.

KeyWords: In Service Training, Principal, In Service Training Requirement.

TABLolar LİSTESİ

No	Tablo Adı	Sayfa
1.	Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımları	43
2.	Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	44
3.	Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Okul Türlerine Göre Dağılımları	45
4.	Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	48
5.	Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	50
6.	Personel Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	52
7.	Eğitim Liderliği Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları	55
8.	Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları	57
9.	Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere İlişkin Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları	58
10.	Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-testi Sonuçları	59
11.	Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları	60
12.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları	62

13.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları	63
14.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları	64
15.	Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları.....	66
16.	Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere İlişkin Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	67
17.	Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	68
18.	Eğitim Durumu Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları.	69
19.	Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	69
20.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları.....	71
21.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	72
22.	Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları.....	73

ŞEKİLLER LİSTESİ

No	Şekil Adı	Sayfa
1.	Hizmetiçi Eğitim Türleri.....	20

GRAFİKLER LİSTESİ

No	Grafik Adı	Sayfa
1	Gantt Grafiği.....	24
2	Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Kıdemlerinin Yüzelik Dağılımları.....	44
3	Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarının Yüzelik Dağılımları.....	45
4	Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Okul Türlerine Göre Yüzelik Dağılımları.....	46

KISALTMALAR LİSTESİ

Kısaltma	Anlamı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
MPM	Milli Prodüktivite Merkezi
TODAİE	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü
DPB	Devlet Personel Başkanlığı
AGEM	Araştırma Geliştirme Eğitim Merkezi
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı

1. GİRİŞ

Bu bölümde tez için oluşturduğumuz problem cümlesi, araştırmanın amacı ve önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımları yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Yaşadığımız teknoloji çağının bir sonucu olarak eğitimde, bilimde, teknolojiye sürekli yenilikler ve değişimler yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgiler de sürekli değişmektedir. Bu değişen bilgiler doğrultusunda verimliliği artırmak en önemli husustur. Bunu sağlamak için kaynakları daha yararlı ve etkili kullanmak, hizmet kalitesini artırmak gerekmektedir. Bu gelişmelerin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için eğitilmiş insan gücüne ihtiyaç vardır. Ülkeler arasında güç farkının oluşmasında insanların eğitim düzeyi ve niteliklerinin rolü büyüktür. Bu rekabette bir adım öne çıkabilmek için eğitime fazla yatırım yapmak ve nitelikli insan gücü yaratmak gereklidir (Turgut, 1997).

Bu amaçları gerçekleştirebilmek için toplumdaki bütün bireylere önemli görevler düşmektedir. Yaşanan sanayileşme sürecinde kadınların da bu çarka dâhil edilmesi ve rekabet sürecinde etkin bir şekilde rol alması gerekmektedir. Kadınların çalışma hayatına katılması, hem kendisinin gelişimi açısından hem de toplumun gelişmesi açısından önemlidir. Zira ülkemizin kurucusu olan Mustafa Kemal Atatürk “Bizim toplumumuz için ilim ve fen lazım ise, bunları aynı derecede hem erkek hem de kadınlarımızın iktisap etmesi lazımdır” demiştir. Günümüzde Türk kadını en üst seviyelerde, bilgi beceri gerektiren mesleklerde görev yapabilmekte ve başarılı olabilmektedir (Başargan, 2000, s. 85). Eğitim-öğretim sürecinde de kadının rolü gitgide artmakta ve kadınlar üst görevlerde yer almaktadır.

Bilim ve teknolojinin gelişmesinin bir sonucu olarak yaşam şartlarımız ve koşullarımız sürekli değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uyduran toplumlar başarılı olabilmekte ve kendisine avantaj sağlayabilmektedir. Bu değişimi topluma aktarmakta görevli olan kişiler okul müdürlerimiz ve öğretmenlerimizdir. Öğrencilere nitelikli kişilik kazandırması ve öğrencilerin belirlenen amaçlar doğrultusunda eğitilmesi okul müdürlerimizin ve öğretmenlerimizin görevleridir. Çünkü okul müdürü ve öğretmen kendisine devlet tarafından verilen imkânları ülke hedefleri doğrultusunda öğrenciye aktaran ve istedik davranışların kazandırılmasını sağlayan kişidir (Budak, 1997).

İşte bu hedeflerin öğrencilere eksiksiz ve etkili bir şekilde aktarılabilmesi için okul müdürlerimizin de belirli bir düzeye ulaşması gerekmektedir.

Teknolojinin gelişmesinin sonucu olarak okuldaki araç gereçler değişmekte ve hatta verimin artırılabilmesi için müfredat ve eğitim sistemi de sürekli değişmektedir. Bu değişim sürecinin sancularından etkilenmemek için okul müdürlerimize ve öğretmenlerimize çeşitli eğitimler verilmesi gerekmektedir. Okul müdürlerimizin bazı konularda bilgilendirilmesi ve eksik bilgilerin kapatılması amacıyla hizmetiçi eğitim programları düzenlenmektedir.

Toplumun gelişmesi ve refah seviyesinin artması için okul müdürlerimizin hizmetiçi eğitim yoluyla sürekli kendilerini geliştirmeleri ve yeni bilgilere açık olmaları gerekmektedir. Eğer okul müdürlerimize ve öğretmenlerimize uzman kişiler tarafından hizmetiçi eğitim verilebilirse, bu etkinlik sonunda bilgi ve becerilerini artırabilirler. Bu sayede daha duyarlı ve kaliteli yönetici ve öğretmenler yetiştirilebilir (Seferoğlu, 2004).

1.2. Araştırmanın Amacı

Son yıllarda bilgi ve teknolojideki hızlı gelişmeler neticesinde eğitim kurumlarının, toplumların gelişmesi sürecindeki önemi artmaktadır. Eğitimin temel kavramı olan öğrenme, bilgi, değerlendirme gibi kavramlar yeni yönetim teorilerinde bilgi insanı, öğrenen organizasyon, işbirliği ifadeleri ile yer değiştirmiştir (Cafıoğlu, 1998). Bu hızlı değişimin bir parçası ve eğitim sistemimizin önemli öğelerinden birisi olan okul müdürlerinin de kendilerini özellikle okul yönetimi konusunda yeni bilgilerle geliştirmesi gereklidir. Bu amaç doğrultusunda okul müdürlerimize Milli Eğitim Bakanlığınca hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir. Ancak, ilgili literatür incelendiğinde, hizmetiçi eğitim programlarının daha çok öğretmenlere yönelik olarak geliştirildiği, okul müdürlerine yönelik hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının ise müdürlerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını tam olarak karşılamadığı görülmektedir. Dolayısıyla, okul müdürlerinin gelişimlerine katkı sağlamak ve okullarında karşılaştıkları problemlere çözüm önerileri geliştirmelerine yardımcı olmak amacı ile onların ihtiyaçlarına yönelik eğitim programlarının düzenlenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın amacı, okul müdürlerinin kişisel ve mesleki bazı özelliklerini göz önünde bulundurarak, hizmet içi eğitime olan ihtiyaç düzeylerinin belirlenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, mevcut araştırma Sivas İli Merkez ve İlçelerinde 2013-2014 yılında görev yapan okul müdürleri ile yürütülmüştür. Okul müdürlerinin ihtiyaç duydukları hizmetiçi eğitimlere yönelik görüşleri kıdem, eğitim durumu ve okul türü değişkenleri dikkate alınarak incelenmiştir. Bu nedenle, mevcut araştırmada “Okul müdürleri, hizmetiçi eğitime ne

derecede ihtiyaç duymaktadır? Duydukları hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile bazı demografik değişkenler arasında anlamlı farklılıklar var mıdır?” sorularına cevap aranması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın alt amaçları şunlardır.

- **Okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi** bakımından okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
- **Eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması** açısından okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
- **Personel yönetimi** bakımından okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre farklılık göstermekte midir?
- **Eğitim liderliği** bakımından okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Önemi

Okul müdürlerine yönelik hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile ilgili sınırlı çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Diğer araştırmalara bakıldığı zaman genellikle öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitim ihtiyacı belirlenmeye çalışılmıştır. Fakat okul iyi yönetilemediği zaman öğretmenlerin eğitim-öğretim faaliyetlerini tam olarak yerine getiremeyeceği bir gerçektir. Gelecek nesillerin yetiştirilmesinde okul yöneticilerinin çok önemli görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Bundan dolayı ilk önce okul müdürlerinin yönetim konusunda eksik yönlerini belirleyip onlara gerekli eğitimi vermek, eğitim-öğretim açısından önemlidir. Bunun yanında, hizmetiçi eğitim programları düzenlenirken, bu programların uygulanacağı kişilerin ihtiyaçları göz önünde bulundurarak hazırlamak gerekmektedir. Zira ihtiyaçlar göz ardı edilerek hazırlanan hizmetiçi eğitim programları, ne okul müdürleri için ne de eğitim yöneticileri için istenen faydayı sağlayamayacaktır. Bundan dolayı, bu araştırma Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını belirlenmesi açısından önemlidir. Bu araştırmanın sonuçlarının Milli Eğitim Bakanlığı, İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi sürecine

katkı sağlayacağı ve bu konuda yapılacak çeşitli çalışmalar için de kaynak olabileceği düşünülmektedir.

1.4. Sayıtlar

1. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin verdikleri yanıtlar gerçek ihtiyaçlarını yansıtmaktadır.
2. Araştırmaya katılan okul müdürlerinin objektif yanıtlar verdikleri kabul edilmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

1. Bu araştırma, Sivas İli Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı, merkez ve ilçelerde 2013-2014 eğitim öğretim yılında görevli olan ilköğretim kurumlarının müdürleri ile sınırlıdır.
2. İhtiyaç duyulan hizmetiçi eğitim ihtiyacı araştırmanın yapıldığı zaman ile sınırlıdır.
3. Ölçek maddelerine verilen cevaplar öğretmenlerin kendi görüşleriyle sınırlıdır.
4. Ölçek maddelerinde yer alan konularla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Hizmetiçi Eğitim: Bireylere gerekli olan bilgi beceri ve mesleki bilgileri kazandırmak amacıyla, belli bir maaş karşılığında kamu veya özel kurum ve kuruluşlarda görev yapan personelin eğitimidir (Tanyeli, 1970, s.9).

Okul Müdürü: Çalıştıkları okulların amaçlarını gerçekleştirmek için ve okulun gelişimi için gerekli kaynakları ve çalışanları organize etmek için faaliyet gösteren kişilerdir (Bursalıoğlu, 1978).

MEB: Türk Milli Eğitim Sisteminden sorumlu en üst düzeyde bulunan kurum.

1. İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı ve Kapsamı

Hizmetiçi eğitimin değişik bakış açılarına göre birçok tanımı bulunmaktadır. Hizmetiçi eğitim, iş ortamındaki insanların bedensel ve zihinsel olarak gelişmesini kapsayan bir kavramdır.

Personelin işini daha istekli yapması, kendisini geliştirmesi, daha etkin düşünmesi, çevresine karşı olumlu bakış açısı geliştirmesi ve işinde üretici fikirler geliştirmesi, kendisini değişik ve üst görevlere hazırlaması, vb konularda yürütülen eğitim etkinlikleri hizmetiçi eğitim kapsamında yer almaktadır (Harris, 1989, s. 1).

Hizmetiçi eğitim, kurumda görev yapan bireylerin ya da bireylerin oluşturduğu grupların, kurumda yükümlü olduğu görevleri veya ileride yükümlü olacakları görevleri daha başarılı ve etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için, bireylerin meslekle ilgili bilgi, tecrübe ve becerilerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bunun yanında bireylerin, düşünce, alışkanlık, davranış ve tutumlarında olumlu gelişmeler sağlamayı amaçlayan eğitsel eylemler olarak da adlandırılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2005, s.124).

Hizmetiçi eğitim, diğer bir adıyla işgören eğitimi, işyerinin ve işin daha iyi tanınması, benimsenmesi, işyerindeki risk faktörlerinin belirlenmesi, belirlenen risklerin tanıtımı ve bu risk faktörlerine karşı nasıl korunma sağlanabileceğinin öğretilmesidir (Öztürk ve Sancak, 2007, s.27).

Tüzün (2005, s.145)'e göre işgören eğitimi, öğrenme için bir fırsat olup, işgörenlere daha faydalı ve etkili olunabilmesini öğretmek ve işlerindeki değişiklikleri ve gelişmeleri kendilerine sunarak eğitimin daha başarılı hale getirilmesinin sağlanmasıdır.

Taymaz (1997, s.4)'a göre hizmetiçi eğitim, “özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak için yapılan eğitimlerdir. ”Aytaç'a göre ise, “üretim ve hizmette etkinliğin, verimin, kalitenin yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketilmesi esnasında meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarrufların artırılması amacıyla

işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında, işgücüne yönelik çalışma hayatı boyunca bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleri” olarak tanımlanmaktadır (Aytaç, 2011).

Hizmetiçi eğitim, “kişiye; işi ile kesin hukuki ilişkisinin kurulduğu tarihten, işten ayrıldığı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öğretilmesidir” (Can vd,1995, s.195).

M.E.B. kaynaklarına göre hizmetiçi eğitim; kamu veya özel kurum ve kuruluşlarında çalışan her seviyeden personele, işe girdikten emekli oluncaya kadar; mesleğe uyumunun ve verimliliğinin artırılması için, bilgi ve görgülerini tazelemek, teknolojideki yeni gelişimlere ayak uydurmak, ve ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamak amacıyla yaptırılan eğitimidir (M.E.B. Yayınları, 1988).

Bir diğer ifadeyle hizmetiçi eğitim, herhangi bir mevkide bulunan çalışanın, göreve başladığı ilk günden, görevi bıraktığı güne kadar kendini mesleği için sürekli yetiştirmesi veya yetiştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Pehlivan, 1997, s. 131).

Hizmetiçi eğitimin yukarıda ifade ettiğimiz bazı kavramlarını göz önünde bulundurarak, öğretmenlere yönelik yapılan hizmetiçi eğitimi birkaç değişik ifadeyle şöyle izah edebiliriz:

Hizmetiçi eğitim, eğitimin bütün kademelerinde bulunan öğretmenlerin mesleklerindeki gelişmelere uyum sağlayabilmeleri, verimli olabilmeleri, yeni çıkan gelişmeleri takip ederek gelişmelerin gerisinde kalmamaları ve mesleki doyum alabilmeleri, bu doğrultuda kendileri daha geliştirebilmeleri için verilen her türlü eğitimidir (Akyüz,1999).

Hizmetiçi eğitim alanında dünya literatüründe kullanılan birçok terim vardır. Bunlara örnek verecek olursak;

- İşte Öğretim (On-job training)
- Personel Geliştirme (Staff development)
- Personel yetiştirme (Staff renewal)
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (Human resource development)
- Profesyonel gelişme (Professional growth)
- Profesyonel ilerleme (Professional development)

- Örgüt yenileme (organizational renewal)
- Hizmetiçi eğitim (In-service training)

terimleri sıralanabilir.

Bu ve bunun gibi terimlerin kullanılması, hizmetiçi eğitimin günümüz örgütlerinin vazgeçilmez öğelerinden biri olduğunun temel göstergelerindedir (Özdemir,1997).

Hizmetiçi eğitimin, teknik ve sosyal bakımdan yeterli ve kariyer sürdürme kapasitesine sahip personel sağlamak bakımından önemi gitgide artmaktadır. Eğitimin hedefi, bilgi ve becerileri artırmak ve yaklaşımları geliştirmektir. Eğitim hazırlığının önemli ve vazgeçilmez noktalarından biri görev, iş başındaki performans ve hizmet aktarımıdır. Hizmetiçi eğitim, bireysel gelişim, problem çözme, karar verme, takım çalışması ve kalite standartları konusunda sorumluluk taşıma gibi konuları içeren yönetim zinciri konusunda bir temel oluşturur. Değişim için eğitim, bir işletmenin uzun süre varlığını sürdürebilmesi bakımından son derece önemlidir. Sürekli değişimi desteklemek ve geleceğe yatırım yapmak açısından da eğitime duyulan ihtiyacın arttığı belirtilmektedir (Mullins, 1995, s.197).

Sonuç olarak, hizmetiçi eğitimle ilgili yapılan çeşitli tanımlar göz önünde bulundurulduğunda, yapılan tanımlamaların hepsinin; bir örgütte çalışan her kademedeki işgörenin bilgi, beceri ve yeteneklerini günün koşullarına göre geliştirmek ve kullanmak, hata ve kazaları en aza indirmek, verim ve kaliteyi üst düzeye çıkarmak için yapılan planlı eğitim tekniği olduğu konusunda, ortak noktada buluşulduğu görülmektedir (Bucak, 2011, s.25).

2.2. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri

Günümüzde yaşanan sürekli değişim ve gelişmeler eğitim sistemini de temelden etkilemektedir (Ergül, 2006, s.53). Dinamik bir özelliğe sahip olan eğitimin, çalışanlara gelişen ve ilerleyen bilim ışığında yeni davranışlar kazandırması gerekmektedir (Ergül, 2006, s. 53). Dolayısıyla, hizmetiçi eğitimin statik değil, dinamik bir özellik göstermesi gerekmektedir (Yalçın ve İri, 2003, s.104).

Hizmetiçi eğitim programlarından istenilen verimliliğin sağlanması için eğitim programlarının maksimum öğrenmeyi sağlayacak nitelikte olması, çalışanın ihtiyaç duyduğu alanlar ile ilgili konuları kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bunun için ise çalışanların ve kurumun derinlemesine analiz edilmesi gerekmektedir (Çalık, 2006, s.7).

Uygulanan hizmetiçi eğitimin amacı, işletmenin ulaşmak istediği amaçları doğrultusunda gerekli değişikliklerin sağlanmasıdır. Bu değişikliği meydana getirecek hizmetiçi eğitimin genel özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Köse, 2006, s.25);

- *Hizmetiçi eğitimin amaçları, işletmenin amaç ve politikasına uygun seçilir.*
- *Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken, işgörenin yaş, eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, gelecekteki beklentisi dikkate alınır.*
- *Hizmetiçi eğitim etkinlikleri kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.*
- *Hizmetiçi eğitim, yetişkinlere yönelik yapılan bir eğitim olması nedeniyle, yetişkin eğitimi ve psikolojisi dikkate alınarak yeterli sayıda homojen gruplar oluşturulur.*
- *Hizmetiçi eğitimde, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanarak hazırlanan eğitim programı uygulanır.*
- *Hizmetiçi eğitimde uygulanacak eğitim yöntemi, öğretim araçları, işgörenin durumu ve uygulamanın yapılacağı işletme içinde ve dışında, iş başında veya iş dışında, eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır.*
- *Hizmetiçi eğitimde yapılan eğitim ve öğretim çoğu zaman uygulamalı yapılıdır.*

2.3. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği ve Önemi

Günümüzde bilim ve teknolojiye sürekli değişimler yaşanmaktadır. Buna bağlı olarak her meslekte kendine ait yeni bilgi ve teknolojilerin öğrenilmesi gerekmektedir. Bu nedenle çalışanların bu konularda yetiştirilmesi kaçınılmaz bir gereksinim haline gelmiştir. Günümüzde kurumlar çalıştırdıkları personelin, çok yönlü bilgi sahibi ve takım çalışmasına yatkın olması özelliklerini aramaktadırlar (Aytaç, 2000, s.66). Günümüzde bir gün bize lazım olan bilgi, diğer bir gün gereksinimlerimizi karşılayamayacak hale gelmektedir. Yaşanan bu hızlı değişim ortamında işletmelerin ayakta kalmaları ve varlıklarını sürdürebilmeleri ancak kendilerini sürekli yenilemeleri ve yenilikleri devamlı takip etmeleriyle mümkün olabilmektedir. Yeniliklerin sürekli takip edilmesi, ihtiyaç duyulan bilgi, beceri ve tutumların kazanılması ise eğitim ile sağlanmaktadır (Çörtekoğlu, 2002, s.285). Eğitimin bu önemini yavaş yavaş kavramaya başlayan işletmeler, bünyelerinde eğitim bölümleri kurmaya, var olan eğitim bölümlerini geliştirmeye ya da ihtiyaca bağlı olarak özel eğitim programları tasarlayan eğitim şirketlerinden yardım almaya başlamışlardır (Bucak, 2011, s.29).

Eğitimi gerekli kılan diğer bir neden ise, hizmet öncesi eğitimlerde öğrenilen eksik davranışların ve bilgilerin, çalışma ortamında örgütleri ve bireyleri olumsuz olarak etkilemesidir. Bu olumsuzlukları düzeltmek amacıyla hizmetiçi eğitime gerek vardır (Gül, 2000, s.3). Yaylı ve Termiraliyeva(2006, s.116)'ya göre eğitim, göreve yeni başlayan ve çalıştığı işle ilgili yeterli deneyimi olmayan işğörenin, işe başladığı zaman zorunlu olan bu uygulama bazen, teknolojik gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlama gibi durumlarda da gerekli olabilmektedir.

İşletmelerde yapılan bir araştırmaya göre; hizmetiçi eğitim programının uygulanmasından sonra en fazla görülen değişiklikler, kişiler arası iletişim kurulmasında gözlemlenmiştir. Buna göre, kişiler arası iletişimlerde daha az problem çıktığı, herkesin görevinin gerektirdiği işleri memnuniyetle yerine getirdiği gözlemlenmiştir (Şahin, 2002, s.42-43).

Kurumlarda, hizmet kalitesini ve müşteri memnuniyetini artırmak için fiziksel kaynaklar yeterli olmayabilir. Eğer fiziksel kaynaklarda eksiklikler ve bozulmalar görülürse, bu eksiklikler biran önce giderilmelidir. Bu eksikliği giderebilmek için, işğörenin özellikle iletişim ve problem çözme becerisinin yüksek olması gerekmektedir. Bu bağlamda, işletme yöneticileri öncelikle işğörenlerin bu yöndeki eksikliklerini gidermeye veya bu yeterliliklere sahip işğücünü istihdam etmeye önem vermelidir (Avcı ve Sayılır, 2006, s.134).

Hizmetiçi eğitim, örgüt içerisinde rekabetten ziyade arkadaş ilişkilerinin gelişmesine, araştırmanın ön plana çıkmasına ve ekip ruhunun oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, hizmetiçi eğitim, işğörenin kendisini gerçekleştirmesine ve böylece iş tatmininin sağlanmasına önemli katkısı vardır (Akıncı, 2002, s.24). Çeşitli iş faktörlerinden birisi olan genel eğitim, işğörenlerin iş tatminini artırarak işletmede kalma eğilimlerini artırmaktadır (Gürbüz, 2007, s.39).

Bir kurumun uzun vadede başarılı olması, yenileşme ve gelişme hızına bağlıdır. Yenileşmeyi ve gelişmeyi sağlayan faktörlerden birisi de işğörenlerin işlerindeki yaratıcılığı olarak bilinmektedir. Bu nedenle işğörenlerin yaratıcılığının artırılması için işletmelerin eğitim ve gelişme programlarına yeterli bütçe ayırmaları ve yeterli değerin verilmesi gerekmektedir (Wong ve Pang, 2003, s. 551-559).

“Sosyalleşme, bireyin belirli bir sosyal grubun ya da toplumun oluşmuş normlarını ve yollarını öğrenmesi ya da bunları genel olarak kabul etme sürecidir” (Çalık, 2006, s.3). Sosyalleşmenin örgütlerde sağlanması, hazırlayıcı eğitim ve hizmetiçi eğitim sayesinde mümkündür. Sosyalleşme ve kendini geliştirme konusunda çalışana sağlanan hizmetiçi eğitim olanakları, çalışanın kendini geliştirmesinin yanında, kendisinin örgüt için önemli hissetme duygusuna sahip olmasına, çalışanın hizmet kalitesinin artmasına, çalışanın örgüte bağlılığının daha da artmasına ve iş tatmininin yükselmesi açısından çok önemlidir (Akıncı, 2002, s.16). Roehl ve Swerdlow (1999, s.176)'a göre bireylere sağlanan hizmetiçi eğitim, bireylerin işletme kurallarına uyumun artırılması ve morallerini artırması yoluyla işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını dolaylı yoldan etkilemektedir. Roehl ve Swerlow(1999)'un Washington, Nevada ve California'da eğitimin örgütsel bağlılık üzerine etkisini belirlemek amacıyla yaptıkları bir araştırmaya göre; eğitimin, moral, yöneticilerin kalitesinin algılanması ve kuralların farkındalığı ile doğrudan, örgütsel bağlılık ile dolaylı yoldan bir ilişkisinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

İşletmeler, yüksek kaliteli ürün ve hizmet sunmak, müşterilerine hızlı ve kaliteli hizmet verebilmek, daha kompleks görevlerde uzman ve aynı zamanda çok yönlü işgörenlere sahip olabilmek için, her alanda, her kademedede günü yakalamak için sürekli eğitim olanakları sağlamak zorundadırlar (Tınaz, 2006, s.26).

Hizmetiçi eğitimi gerekli kılan nedenler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır:

- *Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,*
- *Hizmette değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,*
- *Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmetiçinde kazanılabilmesi,*
- *İşgörenlerin öğrenme ve kendini geliştirme isteği (Gül, 2000),*
- *Öğrenme etkinliği her yerde her zaman gerçekleşen bir süreçtir. Bu sürecin rastlantılara bırakılması, istenmeyen davranışların oluşmasına neden olur. (Yalçın ve İri, 2003, s.95),*
- *İşin gerektirdiği ile işgörenin sahip olduğu yeterlikler arasındaki uyumsuzlukların bulunması (Örücü, 2002, s.93),*
- *İş düzenlemede ve işgören seçiminde işgörenin işe uygunluğunu tanımak için kullanılan tekniklerin yetersizliğinden kaynaklanan olumsuzlukların giderilmesi (Ergül, 2006, s.51) gibi nedenler hizmetiçi eğitimin işletmelerde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.*

Bir kurum, devamlılığını sağlayabilmek için çalışanını amaçlarına uygun olarak yetiştirmek ve çalışanın bilgilerini güncel tutmak zorundadır. Yaptığı meslekte kendisini yeterli olarak gören çalışanın, yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan meslektaşlarından rahatsız olduğu, veriminin düştüğü, çalışma şevkinin kırıldığı ve moralinin bozulduğu bilinen bir gerçektir. İşe alınan personel her zaman istenilen özellikte olmayabilmektedir veya hizmet öncesi eğitimle alınan bilgiler çalışanlar için yetersiz kalabilmektedir. Bu nedenle hem beklenen beceriyi yerine getiremeyen çalışanı yeterli hale getirmek, hem de bilimselliğe önem veren kurumların yetersiz veya yanlış uygulamadan dolayı içine düştüğü yılgınlığı gidermek ancak hizmetiçi eğitimle mümkündür. Ayrıca hizmetiçi eğitime tabi tutulan çalışan, göreviyle ilgili gerekli bilgilere sahip olacağından dolayı kabul alanları genişleyecek ve yöneticilerle aralarındaki anlaşmazlık en alt düzeye inebilecektir (Ataklı, 1992, s.67).

Bu bilgilere göre hizmetiçi eğitimin hem kurumlar açısından hem de işletme açısından önemi tartışılmazdır.

Hizmetiçi Eğitimin Kurumlar Açısından Önemi:

- 1- Üretilen mal ve hizmetin miktarı ve kalitesi artar.
- 2- Üretilen mal ve hizmetin maliyeti azalır.
- 3- Verimlilik artışı sağlanır.
- 4- Kusurlu üretim ve dolayısıyla zayıat azalır.
- 5- İşletmenin kendisini yenilemesi kolaylaşır.
- 6- İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur.
- 7- Yenilik ve gelişmelere kolaylıkla uyulur.
- 8- Üst kademe ve alanlara personel hazırlanır.
- 9- İş güvenliği sağlanarak iş kazaları azalır.
- 10- Bakım ve onarım giderleri azalır.
- 11- Kontrol ve nezaret işlem ve yükü azalır.
- 12- Personel şikâyetleri ve disiplin sorunları azalır.
- 13- İletişim Kolaylıkla sağlanarak anlaşmazlıklar azalır ve sosyal ilişkiler gelişir.
- 14- Rekabet gücü artar ve toplumda saygınlık artar.

Hizmetiçi Eğitimin Bireyler Açısından Önemi:

- 1- Güven duygusu gelişir.
- 2- İşinden memnuniyet artar.
- 3- Ortalama uyum kolaylaşır.
- 4- Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlar.

- 5- *Başka işleri de yapabilecek yeterliliği kazanır.*
- 6- *İşinde sınama yanılma süresi kısalmır.*
- 7- *İş arkadaşları arasında iletişim kolaylaşır, uyuşmazlıklar azalmır.*
- 8- *Ufkunu genişleterek yenilikleri izler.*
- 9- *Yükselme imkânı bulur.*
- 10- *İşinde saygınlık kazanır (Taymaz, 1992, s.3).*

Hizmetiçi eğitimin amaçları kurumun etkililiğini ve verimini artırmaktır. Bir bakıma, kurumun veya kurumda görevli personelin çalışma temposunu verimli bir şekilde ayarlamayı, eldeki kaynakları kullanarak en iyi şekilde faydalanmayı, kayırmaları önlemeyi, para, zaman ve enerji israfını önleyerek maliyeti azaltmayı, teknoloji ve gelişmelere uyum sağlamayı amaç edindiğinden yönetim süreçlerinden ayrı düşünülmesi söz konusu değildir (Kaya, 1991, s.263).

İşletmelerde sağlanan hizmetin her aşamasında insan faktörü bulunmaktadır. Bu nedenle kalitenin ve verimliliğin sağlanması açısından eğitimin önemli rolü bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle birebir ilişkilerin yaşandığı ve çalışanların sürekli iş değiştirdiği kurumlarda çalışanın eğitilmesi ve geliştirilmesi kurumların devamlılığı için çok önemlidir (Tarlan ve Tütüncü, 2001, s.142). Sonuç olarak etkili bir işgören eğitimi, çalışan için hayati önem taşımakta olup, çalışanların bilgi, beceri, tutum davranış ve performanslarını artırmaktadır. (Tüzün, 2005, s.146).

Aynı zamanda okuldaki öğrencilerin derslerini verimli bir şekilde takip edebilmesi, yöneticilerin ve öğretmenlerin yeterli donanıma sahip olmasına ve sahip olduğu bilgileri gerektiğinde en etkili yöntemlerle uygulamasına bağlıdır. Bundan dolayı yöneticilerin ve öğretmenlerin öncelikle, ürün, işletme ve sistem hakkında doğru bilgiye sahip olması hayati önem taşımaktadır (Avcı ve Sayılır, 2006, s.125). Yöneticilerin ve öğretmenlerin, konusunda bilinçlenmeleri ve yeterli bilgi düzeyine ulaşmaları ancak kendilerine verilen eğitim ile mümkün olmaktadır (Bucak, 2011, s.39).

2.4. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları ve Yararları

2.4.1. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları:

Hizmetiçi eğitimde çalışanın işinde daha verimli olması ve işinden tatmin olması amaçlanmaktadır. Hizmetiçi eğitim, bütün personel için sağlanmaktadır. Sadece problemlili personel için düşünülmemelidir. Örgüt kurulurken belirlenen vizyon ya da varoluş nedenlerini yerine getirmek için hizmetiçi eğitim en etkili yollardan birisidir. Sadece bir problem ortaya çıktığında ya da herhangi bir göreve terfi etmek için hizmetiçi eğitime başvurulması onun önemini azaltır (Tarrant ve Newton, 1992, s. 136).

Hizmetiçi eğitimin temel amacı, çalışanın niteliklerinin artırılmasıdır. Böylece kurumun geliştirilmesi sağlanmaktadır. Kurumun gelişmesi için birçok yaklaşım vardır. Bunlar, planlı veya plansız değişimler şeklinde olabilir. Fakat değişiklikler her zaman kolay olmaz. Değişim gerçekleşirken bir takım dirençlerle karşılaşabilir veya bir takım olumsuz sonuçlar doğurabilir. Hizmetiçi eğitimin diğer bir amacı da, kurumun kendini geliştirmesi sürecinde ortaya çıkabilecek bu olumsuz etkileri minimum seviyeye indirmek ve olumlu havayı yükseltmektir (Harris, 1989, s.13).

Okul müdürü öğrencinin başarı düzeyini artırmak amacıyla, etkili öğretim konusunda öğretmenlere rehberlik eder ve böylece öğretim yöntemlerini geliştirmesini ve etkili kullanmasını sağlar. Okullar için düzenlenen personel eğitim programları belirlenen hedeflere ulaşmak için düzenlenen en etkili programlardır. Başarılı bir okulda insan kaynakları yönetimine önem verilmelidir (Çelik, 2011, 39).

Hizmetiçi eğitim gerçekleşirken belirli ihtiyaçları göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Hizmetiçi eğitimde belirlenen amaçların, hem kurumun hem de eğitim görececek personelin ihtiyaçlarına yanıt vermesi gerekmektedir. Ayrıca hizmetiçi eğitimin amacı, personeli sadece kültürel açıdan geliştirmek değil, personeli kuruma en fazla katkıyı sağlayabilecek şekilde geliştirmektir (Gül, 2000, s.5).

Okul müdürleri ve öğretmenler okul ile ilgili önemli konularda karar verme sürecinde birlikte hareket ettikleri zaman, karşılaşacakları olumlu veya olumsuz sonuçları birlikte kabullenmek zorundadırlar. Hem okul müdürü hem de diğer yöneticilerin ortak amacı,

öğretmenin performansının geliştirilmesine yardımcı olarak, okulun daha başarılı olmasını sağlamaktır (Çelik, 2011, 38).

Bu bilgiler dışında hizmetiçi eğitimin birçok farklı amaçları da bulunmaktadır. M.E.B tarafından belirlenen hizmetiçi eğitimin amaçları şunlardır:

- *Hizmet öncesinden gelen personelin kuruma uyumunu sağlamak,*
- *Personele Türk Milli Eğitiminin, okulun, derslerin amaçlarını bir bütünlük içinde kavrama ve yorumlamada ortak görüş, uygulamada birlik kazandırmak,*
- *Mesleki yeterlilik açısından hizmet öncesi eğitimin eksikliklerini tamamlamak,*
- *Eğitim alanındaki yeniliklerin, gelişmelerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak,*
- *Personelin mesleki yeterlilik ve anlayışlarını geliştirmek,*
- *İstekli ve yetenekli personelin, mesleklerinin üst düzeylerine geçişlerini sağlamak,*
- *Değişik eğitim alanları için yan geçişler sağlayacak tamamlama eğitimi yapmak,*
- *Türk Milli Eğitim politikasını algılamada bütünlük kazandırmak,*
- *Eğitime ilişkin temel ilke ve teknikleri uygulama birliği sağlamak,*
- *Eğitim sisteminin geliştirilmesine katkıda bulunmak,*
- *Bilim, teknoloji, ekonomi ve giderek iş hayatında meydana gelen değişme, gelişmelere öğretmen ve uzmanların uyumunu sağlamak (M.E.B Yayınları,1988).*

Bununla birlikte M.E.B tarafından belirlenen hizmetiçi eğitimin hedefleri şu şekilde sıralanabilir:

- *Fertlerin mesleklerine uyumlarını temin etmek ve verimliliklerini artırmak,*
- *Personeli bir üst göreve hazırlamak, daha büyük sorumluluklar üstlenmeye yöneltmek,*
- *Çalışanın kendine güvenini ve motivasyonunu artırmak,*
- *Hizmet öncesi eğitimde elde edemediği, yeni gelişen bilgileri öğretmek,*
- *Ferdin davranışlarına olumlu bir yön vermek,*
- *Fertlerin kabiliyet ve istidatlarını açığa çıkarıp geliştirmek ve en iyi şekilde faydalanmayı sağlamak (M.E.B Yayınları,1988).*

2.4.2. Hizmetiçi Eğitimin Yararları:

Bilindiği üzere hizmetiçi eğitim, işletmelerde verimliliği etkileyen önemli insan kaynakları uygulamalarından birisidir. Hizmetiçi eğitimle öğrenme daha etkili ve süratli hale gelmektedir. Hizmet kalitesinde yükseliş, işgören devir hızında yavaşlama, personel devamsızlığında ve kaza sayısında azalma, örgüt performansında artış gibi faydaları vardır (Met ve Erdem, 2006, s.67). Sürekli öğrenmenin teşvik edildiği bir ortamda hem işgörenler hem de yöneticiler büyük yararlar sağlamaktadır (Çörtekoğlu, 2002, s.284).

Hizmetiçi eğitimin sağladığı yararları, kurumsal yararlar ve kişisel yararlar olmak üzere iki grupta toplamak mümkündür.

2.4.2.1. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Kurumsal Yararlar

Hizmetiçi eğitimde her zaman amaçlanan verim alınmayabilir. İstenen verimin tam olarak alınabilmesi, belli koşulların bir arada olabilmesine bağlıdır. Bu koşulların en önemlilerinden birisi, kurumun derinlemesine analiz edilmesi ve kurumlarda verimliliği düşüren etkenlerin belirlenerek önlemler alınmasıdır. Bu etkenler belirlendikten sonra, ortadan kaldırılmasında hizmetiçi eğitimden en etkili ve verimli bir şekilde yararlanmak amaçlanır (Pehlivan, 1995, s.10). Kurumlarda görev yapan bütün çalışanlar için önemli faydaları olan hizmetiçi eğitimin başarılı olabilmesi için, sendikaların da bu süreçte yer alması gerekmektedir (Jasonand Mark, 1998, s.465).

Hâlihazırda çalışmakta olan işgörenlere, kurumun kuruluş amacını hatırlatmak ve benimsetmek veya işe yeni başlamış olan çalışanlara, örgütün hâlihazırda bulunan değerlerini ve sistemlerini aktarmaya yönelik biçimsel bir eğitimin belli zaman aralıklarıyla verilmesinin, örgütlerin verimliliğini ve performansını önemli ölçüde artıracığı düşünülmektedir (Met ve Erdem, 2006, s.68).

Mercin (2005, s.136)'e göre hizmetiçi eğitimin işletmeye veya kuruma kazandıracığı yararlar; öğrenme süresini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, yöneticilerin veya öğretmenlerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda verilecek eğitimlerle kaza oranı ve kurum giderleri düşürme, işin kalitesini yükseltme, bakım ve onarım giderlerini azaltma olarak sıralanmıştır. Dinç(2005, s.21)'e göre ise işgücü devir hızının, devamsızlığın ve fazla mesailerin

azaltılması, çalışma arkadaşlarıyla aralarındaki işbirliği ve eşgüdümü pekiştirmesi, işletmelerin yöneticilerini kendi bünyelerinde yetiştirmelerini sağlayacak bir aday havuzu oluşturması, kalite kontrol eksikliklerinin giderilmesi, işletmenin rekabet gücünün korunması ve artırılması, müşteri memnuniyetinin sağlanması şeklinde sıralanmaktadır.

Hizmetiçi eğitim için harcanan ücret kısa vadede kurumlara büyük bir yük getirirse de, uzun vadede kazanılması planlanan eğitimin kalitesinin ve nitelikli personel sayısının kurum için büyük bir getirisi olacağı bilinmektedir (Gospel, 1998, s.450). Bu bilgiye göre hizmetiçi eğitimin sağladığı kurumsal yararlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- *Hizmetiçi eğitim kurumların kazancını ve karını artırır,*
- *Kurumun her düzeyinde işe ilişkin bilgi ve beceriler gelişir,*
- *Kurum ortamında moral artar,*
- *İşgörenlerin kurumsal amaçları tanınması ve benimsemesi kolaylaşır,*
- *Ast- üst ilişkileri gelişir,*
- *Kurum içinde açıklık ve güven gelişir,*
- *Kurumsal politikanın anlaşılması ve izlenmesi sağlanır,*
- *Kurumsal kararların ve sorun çözme sürecinin etkinliği artar,*
- *Liderlik becerileri, güdülenme, sadakat, kuruma karşı olumlu tutumlar gelişir,*
- *İşçi ve işgören ilişkilerinde gelişme gözlenir,*
- *Üretim araçlarının kötü kullanımı ve kuruma karşı savurganlıkta azalma meydana gelir,*
- *İşgörenlerin değişime uyum sağlaması kolaylaşır,*
- *Stres ve gerilimin azaltılması ve çatışmaların çözümlenmesine*
- *Stres ve gerilimin azaltılması ve çatışmaların çözümlenmesine yardım eder(Pehlivan, 1997, s.112-113),*
- *Firmaya esneklik kazandırır. Bu durum sayesinde, üretimin niteliği ve verimlilikte artış gözlenir (WijiandAlison, 1998, s.532),*
- *Kurumsal saygınlık artar, iyi bir imaj edinilmesine yardım eder (Clardy, 2005,s. 290).*

2.4.2.2. Hizmetiçi Eğitimin Sağladığı Kişisel Yararlar

Genel olarak, işletmeler tarafından düzenlenen eğitimlerin işgörenler açısından sağladığı başlıca yararlar aşağıdaki gibidir (Dinç, 2005, s.19):

- *İşbaşında kullanılacak yeni bilgi ve becerileri kazandırmak,*
- *Terfi, ücret artışları gibi birbirlerine bağlı diğer insan kaynakları yönetimi teşvik sistemlerinden yararlanılmasını sağlamak,*
- *Motivasyon ve iş doyumunu artırmak,*
- *Sorunlarını daha kolay çözerek daha hızlı ve doğru karar verilmesini sağlamak,*
- *Stresle baş etmeyi kolaylaştırmak,*
- *Kendilerine olan güvenlerini geliştirmek,*
- *Yeni görevlere hazırlanmayı sağlayarak, yeniliklere karşı bireylerin duydukları tedirginliği azaltmaktır.*

Hizmetiçi eğitim, her zaman faydalı bir kavram gibi anlaşılrsa da bazı durumlarda sakıncaları da bulunmaktadır. Çalışanın ihtiyaçlarına ve örgütün kuruluş amacına cevap verecek nitelikte yapılmayan eğitim sakıncalıdır. Hizmetiçi eğitimde verilen eğitim, çalışanın hazır bulunuşluğuna, görev yaptığı çevreye ve kendi seviyesine göre yapılandırılması gerekmektedir. Eğer bu tür özellikler göz önünde bulundurularak eğitim verilmezse hizmetiçi eğitimin verimli olduğundan söz edemeyiz. Bunların yanı sıra, örgütün yapısında bulunan bir takım eksiklik ve aksaklıkların olması ve hizmetiçi eğitimin amaçlarının belirlenmeden yapılması, çalışana ve kuruma faydadan çok zarar vermektedir (Gül, 2000).

2.5. Hizmetiçi Eğitimde Karşılaşılan Sorunlar

Kurumlarımızın birçok alanda karşılaştığı sorunlar gibi, hizmetiçi eğitimde de karşılaşılan sorunlar vardır. Bu sorunlardan en göze çarpanı, personelin niteliği ile yapması gereken iş arasında uyumsuzluk bulunmasıdır. Bu kavramdan yola çıkarak kamu kuruluşlarında insan gücü yetiştirme ve geliştirme uygulamaları gündeme gelmiştir. Eğer bir çalışanın nitelikleri, çalıştığı işin gerekliliklerin yerine getirecek düzeyde değilse bu durum, kurumun planlanan hedeflerine ulaşması açısından engeldir (Açıklan, 1991). İşte bu noktada devreye hizmetiçi eğitim girer. Hizmetiçi eğitim bu olumsuz durumun azaltılmasında ve ortadan kaldırılmasında kullanılacak en önemli yönetsel araçtır. Ancak bazı kurumlarda çalışanlara hizmetiçi eğitimin sağlanmasının ve yönetsel araç olarak kullanılmasının önünde

bazı engeller bulunmaktadır. Geçmişte hizmetiçi eğitimle ilgili yapılan araştırmalara göre Türkiye’de hizmetiçi uygulamalarının örgütsel, yönetsel ve finansal yönden önemli sorunlarla karşı karşıya olduğu ortaya konulmuştur (Karasar, 1984).

Kurum ve kuruluşlardaki eğitim birimleri mevcut imkânlarına göre değişik alanlarda hizmetiçi eğitim programları hazırlamakta ve uygulamaktadır. Fakat son yıllarda yapılan araştırmalar ve incelemelerde, hizmetiçi eğitim etkinliklerinde yaşanan birçok sorun nedeniyle hedeflenen amaçlara tam olarak ulaşamadığı anlaşılmaktadır. Hizmetiçi eğitimin amacına tam olarak ulaşabilmesi için kurumların hizmetiçi eğitim birimlerinde görev yapan personelin, hizmetiçi eğitim uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları ve bunların çözüm yollarını araştırmaları kendilerini geliştirmesi açısından önemlidir (Taymaz vd. 1997, s.12).

Genel olarak bakıldığında hizmetiçi eğitimde karşılaşılan sorunlar;

- Yönetim biçiminden kaynaklanan sorunlar
- Yöneticilerden ve yapılan uygulamalardan kaynaklanan sorunlar
- Eğitime katılanların niteliklerinden karşılaşılan sorunlar
- Çevreden kaynaklanan sorunlar olarak görülmektedir.

Yönetim biçiminden kaynaklanan sorunlar: Bir kurumda, çalışanlarla iletişimi iyi olmayan personelin, hizmetiçi eğitim ile ilgili birimlerde göreve getirilmesi durumu, bu birimde çalışan personelin performansını olumsuz yönde etkilemektedir. Bu tür olumsuz durumlar, kurumda başka birimlerde çalışan personelinde tutumlarını etkilemektedir. Hizmetiçi eğitimin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi, alanında uzman ve çağdaş yönetim teknikleri uygulayan yönetici ve eğitimcilerle gerçekleştirilebilir (Açıkalın 1991, s.14).

Yöneticilerden ve yapılan uygulamalardan kaynaklanan sorunlar: Yöneticilerin hizmetiçi eğitime karşı tutumları, konuyla ilgili yapılması gereken gerekli uygulamaları ve alınması gereken kararları doğrudan etkilemektedir. Eğer yöneticiler konuyla ilgili olumlu bir tavır sergiler ise, personelin motivasyonu artar ve hizmetiçi eğitim sürecini verimli bir şekilde geçirebilir. Eğer olumsuz bir tavır gerçekleşirse tam tersi bir durum gözlenir.

Eğitime katılanların niteliklerinden karşılaşılan sorunlar: Eğitime katılan personelin hazırbulunuşluk düzeyi, güdülenmişlik seviyesi, hizmetiçi eğitime karşı takındığı tavır, hizmetiçi eğitimden beklentileri, yaşı ve sosyal yaşantısı bireyin kendisinden kaynaklanan bir takım sorunlar doğurabilir.

Çevreden kaynaklanan sorunlar: Bir kurumun vizyonu ve var oluş amacının çevre ile çatışması kurumun devamlılığını tehlikeye sokar. Bu doğrultuda kurumlar çevreyi göz ardı etmeden hizmetiçi eğitimle ilgili gerekli düzenlemeleri yapmalıdırlar. Bunun yanında çevrenin kültürel değerleri, ekonomik ve sosyal yapısı gibi etmenler çeşitli sorunların ortaya çıkmasını tetikleyebilir.

Bunların yanı sıra hizmetiçi eğitim etkililiğinin istenilen bir şekilde gerçekleştirilememesinin diğer nedenlerini sıralayacak olursak bunlar şöyledir:

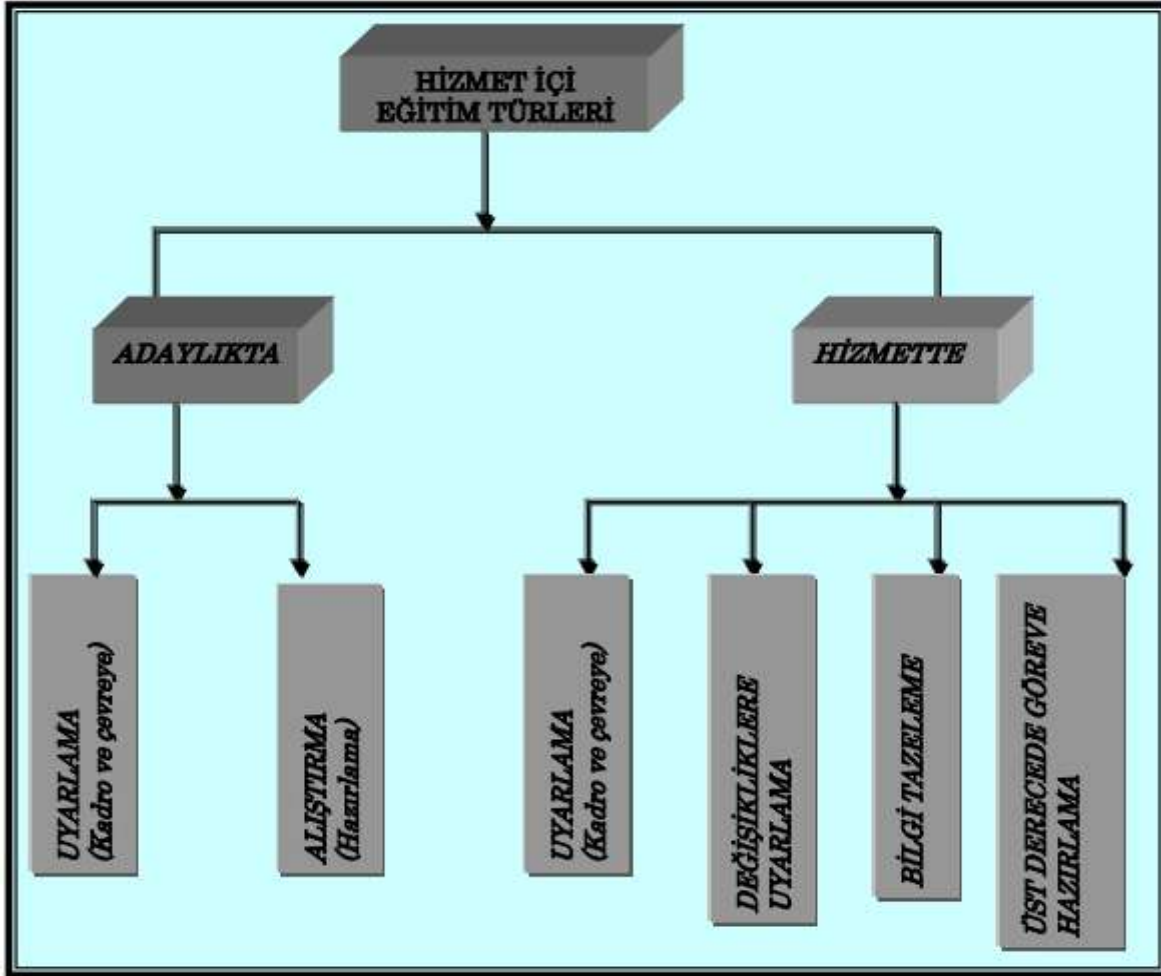
- *Yöneticilerin eğitime karşı olumsuz tutumları ve bilinçsizlik*
- *Eğitim uzmanlarının yetersizliği*
- *Bina, tesis, araç-gereç yetersizliği*
- *Eğitimin danışmaya dayalı teknik destekle olmaması*
- *Eğitilip iş ortamlarına dönen çalışanlar için zamanın kısıtlı olması*
- *Görev, yetki ve sorumluluklar ile hizmet niteliklerinin belirlenmemesi*
- *Eğitim için yeterli olanaklarla donatılmış bir örgütlenmeden yoksunluk*
- *Personelin öğrenmedeki isteksizliği*
- *Eğitim gereksinimlerinin gerçekçi ve tutarlı bir biçimde saptanamaması*
- *Finansman sorunlarıdır*(Pehlivan, 1995, s.107; Malone, Straka ve Logan, 2000, s.58; Canman, 1977, s.17; Kalkandelen, 1979, s.45-48);

2.6. Hizmetiçi Eğitim Türleri

Hizmetiçi eğitim türlerinin belirlerken bazı ölçütler vardır. Bu ölçütler;

- Eğitim veren kuruluşların türü
- Eğitimin yapıldığı yer
- Eğitilen kişilerin hizmette buldukları aşama
- Eğitilenlerin nitelikleri ve görevleri olarak değişmektedir (Canman, 2000, s.99).

Bu ölçütler doğrultusunda hizmetiçi eğitim türlerinin alt boyutları bulunmaktadır. Bu alt boyutlar adaylıkta ve hizmette hizmetiçi eğitimidir. Adaylıkta hizmetiçi eğitim, uyarılama ve alıştırma olarak 2 gruptur. Hizmette verilen eğitim ise, kadro ve çevre uyarılama, değişikliklere uyarılama, bilgi tazeleme ve üst görevlere hazırlama olarak dört gruptur (Kalkandelen, 1979, s.39).



Şekil 1: Hizmetiçi Eğitim Türleri (Kaynak: Kalkandelen, H. (1979). İşletmeler, KİT'ler, kamu kuruluşları için hizmetiçi eğitim el kitabı. Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi. Ankara)

Literatür incelendiği zaman hizmetiçi eğitimi değişik türlere göre sınıflandırmak mümkündür. Hizmetiçi eğitim uygulama evrelerine göre de sıralanabilir. Bunlar, oryantasyon eğitimi, geliştirme eğitimi, tamamlama eğitimi, yükseltme eğitimi ve özel alan eğitimidir.

Oryantasyon eğitimi: Bir bireyin yabancı olduğu bir ortama girip hemen ayak uydurması olağan bir durum değildir. Yani işe yeni başlayan bir birey çalıştığı ortama hemen ayak uyduramayabilir. İşte bu eğitimde hedeflenen amaç, işe yeni başlayan personelin heyecanını ve tedirginliğini gidererek, işletmeyi ve diğer çalışanları tanımaya yardımcı olmak, işletmenin bir parçası olduğu duygusunu uyandırmak ve evindeymiş hissini vererek, olumlu izlenimler bırakmak ve daha ilk günden onu kuruma kazandırmaktır (Deniz, 1999).

Bu eğitim sadece işe yeni girmiş çalışanlara uygulanmaz. Aynı kurumda bir birimden başka bir birime ya da bir kurumdan başka bir kuruma ve bir kurumun bir sınıfından başka bir

kurumun öteki sınıfına geçen asli memurlara da uygulanır. (Taymaz, 1983). Oryantasyon eğitimi, bireyin olumlu tutum geliştirmesini, işine ve çevresine karşı sahip olma duygu ve sorumluluğunu geliştirmesini, işyerinin iklim ve kültürünü tanınmasını ve kurumuna bağlı olmasını sağlamaktadır. Böylece verimliliğin ve kalitenin kısa sürede artması amaçlanmaktadır (Baran, 2008).

Geliştirme eğitimi: Bir aday, belirli bir dönemi geçirdikten sonra asıl çalışan statüsüne ulaşır. Yani geliştirme eğitimi asaleten işe başladıktan sonraki dönemlerde tabi olduğu hizmetiçi eğitim türlerini kapsamaktadır (Taymaz, 1983). Geliştirme eğitimi, bireyin kendi alanı ile ilgili gelişmeler ve yenilikleri takip etmesi, kendini bu yeniliklere hazırlaması ve yeteneklerinin geliştirilmesi için uygulanan eğitimidir (Can, 2004). Geliştirme eğitiminde asıl amaç, personelin yaptığı işin gerektirdiği bilgi beceri ve deneyimi kazanması ve böylelikle eksikliklerin giderilmesi, teknolojiye daha rahat ayak uydurmasını sağlanmaktadır.

Tamamlama Eğitimi: Bir kurumda çalışan personelin herhangi bir nedenle kurum içerisinde görev ya da yer değiştirmesi durumunda ona yeni görevin gerektirdiği nitelikleri kazandırmak amacıyla yapılan eğitimidir (Göze, 1999, s.129). Tamamlama eğitimi sayesinde personel yeni görevlendirildiği işte yabancılık çekmeden görevin yerine getirilmesi sağlanır. Böylece daha nitelikli ve verimli bir çalışan profili oluşturulur. Maliyet düştüğünden kurumların ayakta durabilme ve yaşamını sürdürebilme kapasitesi artar (Kalkandelen, 1979).

Yükseltme Eğitimi: Bir kurumda çalışan personel, ihtiyaçlar doğrultusunda, çalıştığı statünün daha üst statüsüne geçebilir. Bu durumda personelin bir üst görevi yapabilmesi için gerekli duyduğu daha üstün bilgi, beceri ve teknikler vardır. İşte bu eğitim, yükseltme eğitimi ile sağlanır (Barkurt, 1990, s.89). Deniz(1999)'e göre yükseltme eğitimi, personelin yakın bir gelecekte getirileceği yeni görevlere hazırlanması amacıyla düzenlenen bir eğitim faaliyetidir. Can(2004)'a göre ise kurum bünyesinde bulunan çalışanın yükselmesini sağlamak ve kadro ihtiyacını karşılamak amacıyla hazırlanan hizmetiçi eğitim programlarıdır.

2.7. Hizmetiçi Eğitim Süreci

Literatür incelendiğinde hizmetiçi eğitim sürecinin genel olarak 4 aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar; eğitimin planlanması, eğitimin programlanması, eğitimin uygulanması ve eğitimin değerlendirilmesidir.

2.7.1. Eğitimin Planlanması:

Hizmetiçi eğitimin planlaması, bir kurumun bulunduğu durumu analiz ederek, belirlediği hedeflere ulaşmak amacıyla izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların saptanmasıdır (Taymaz 1981, s.53).

Diğer bir ifadeyle planlama, bir kurumda amaçlara ulaşabilmek için gelecekte uygulanacak bir dizi kararı hazırlama süreci olarak da tanımlanabilir. Bu sürecin beş temel ögesi bulunmaktadır. (Tanrıgen, 1984, s. 76):

- 1. Planlama için amaç, önceden belirlendiği işin tartışılmış tasarılar bütünüdür.*
- 2. Planlama, var olan durumdan yararlanan geleceğe yönelik bir çalışmadır.*
- 3. Planlama birbirine bağlı kararları birlikte getirir ve ilişkileri belirler.*
- 4. Planlama, amaçlar doğrultusunda eylem üzerinde duran bir uygulamadır.*
- 5. Planlama, sınırlı olan parasal ve diğer kaynakları programlar arasında dengeli olarak bölüştürür.*

Tanımlardan anlaşılacağı gibi hizmetiçi eğitim, kurumun önceden belirlediği stratejilere ve politikalara yönelik olarak hazırlanır. Kurumun sahip olduğu btgede göz önünde bulundurulmalıdır. Planlama sürecinin düzgün bir şekilde hazırlanması ve iyi analiz edilmesi kurumu gereksiz çabalardan kurtarır ve harcanan enerjiyi asgari seviyeye düşürür.

Mevcut literatür incelendiğinde, hizmetiçi eğitimin planlama sürecinin bazı aşamaları bulunduğu görülmektedir. Bunlar; eğitim politikasının saptanması, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitim önceliklerinin belirlenmesi ve eğitimin btcelendirilmesidir

2.7.2. Eğitimin Programlanması:

Bir kurumda yapılacak hizmetiçi eğitim için hazırlanacak program hem kurumun hem de eğitime katılan personelin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte olmalıdır (Taymaz, 1997, s.69).

Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken hizmetiçi eğitimin hedef aldığı grubun çoğunlukla yetişkinlerden oluştuğu göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle programın içeriğinin, bireylerin öğrenme düzey ve yeteneklerine uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişme ve yenilikler de dikkate alınarak programa dâhil

edilmelidir. Hizmetiçi eğitim programının uygulamada amaca ulaşabilmesi için, programın iyi hazırlanmış olması gerekmektedir (Doll, 1967, s. 16).

Eğitim etkinlikleri, hizmetiçi eğitimin gerçekleşmesi için gereken bütün unsurları kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Hazırlanan hizmetiçi eğitim programında uygulanacak hizmetiçi programın amacının ve beklenen sonuçlarının açık bir şekilde belirtilmesi gerekmektedir. Bunun yanı sıra, eğitime ihtiyacı olan kişilerin eksikliklerinin belirlenmesi, belirlenen eksiklikler doğrultusunda eğitim konuları ve içeriklerinin tespit edilmesi, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının açık bir şekilde ortaya konmuş olması gereklidir (Bilgin vd. 2007, s.23).

Hizmetiçi eğitim programının hazırlanma aşamaları şunlardır (Taymaz, 1997, s.69):

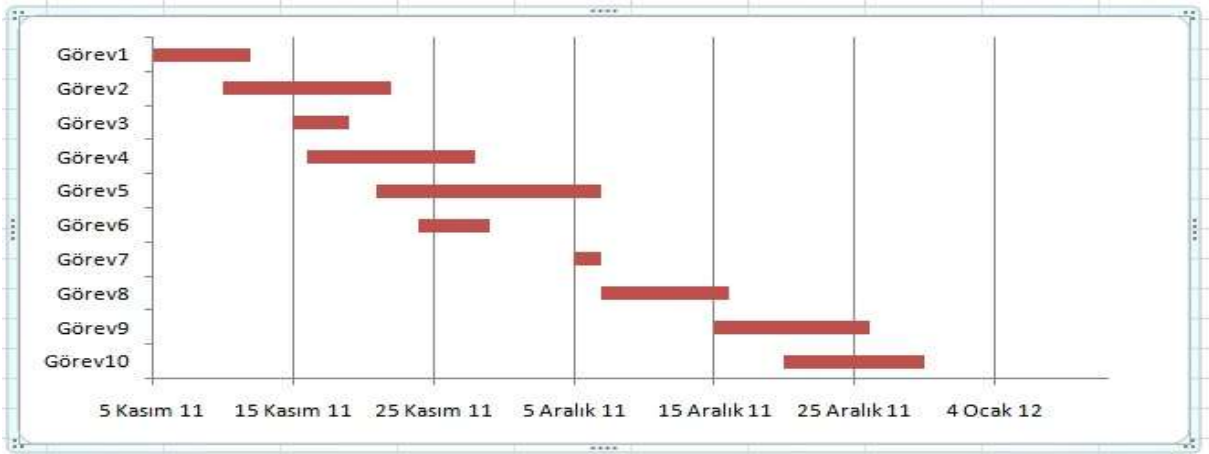
1. Yapılan işler, kullanılan araçlar, çalışma yer ve koşulları, aranılan yeterlilikler ve alanda yükselme koşulları açıklanır.
2. Görev alanları saptanır.
3. Kurumun bireyden yapmasını talep ettiği işler belirlenir.
4. Her işe yönelik işlem, işlem basamakları, bunlar için gerekli bilgi beceri ve tutumlar saptanır.
5. Konulara göre öğretim süreleri belirlenir.
6. Program, amacı, konuları, öğretim elemanları, katılacak personeli, uygulama çizelgesi ve yönergesini kapsayacak şekilde yazılı hale getirilir.

2.7.3. Eğitimin Uygulanması:

Hizmetiçi eğitimin uygulanması için kesin bir zaman belirlemek zordur. Programın uygulanmasına eğitim planındaki esaslar ve yöntemler kapsamında ve hedefler dikkate alınarak başlanır (Taymaz, 1997, s.58).

“Hizmetiçi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, örgüt olanakları kullanılarak, örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır” (Bilgin vd. 2007, s.24).

Hizmetiçi eğitim uygulamalarından en çok kullanılan araçlardan birisi Gantt Grafiğidir.



Grafik 1. Gantt Grafiği (Kaynak: <http://www.excelformulleri.net/excelde-gantt-semasi/> 6.2.2014 tarihinde ulaşılmıştır)

Gantt Grafiğinde sol bölümde, belirlenen görevler bulunur. Alt kısmında ise zaman çizelgesi yer almaktadır. Görev başlangıç ve bitiş zamanlarına göre grafik çizelgesi oluşturulur.

2.7.4. Eğitimin Değerlendirilmesi:

Hizmetiçi eğitimde bir kurumun daha önceden belirlediği plan ve programların amaçlarına ne kadar ulaştığını belirlemek amacıyla hizmetiçi eğitimin değerlendirilmesi yapılır. Bu değerlendirmede, uygulanan hizmetiçi eğitimde herhangi bir eksiklik veya hata olup olmadığı belirlenmelidir. Değerlendirme bölümünde herhangi bir eksiklik bulunursa önlemler alınmalı ve gerekli olan değişiklik ve düzenlemeler uygulamaya konulmalıdır (Taymaz,1983).

Bir başka deyişle eğitilenlerin değerlendirilmesi, eğiticilerin değerlendirilmesi, eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi ayrı ayrı yapılarak programın planlanan amaca ulaşmış olup olmadığı analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

Hizmetiçi eğitimde uygulanan etkinliklerin, amaçlanan başarıya ulaşması beklenmektedir. Bundan dolayı hizmetiçi eğitim sürecinin eğitimin her aşamasında sürekli takip edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Hizmetiçi eğitimi takip etmenin en uygun ve etkili yolu, eğitimin uygulandığı personelin elde ettiği başarıların ölçülmesidir. Bu açıdan hizmetiçi eğitimde değerlendirme sürecinin önemi büyüktür (Kılıç, 1981, s. 97).

Uygulanan hizmetiçi eğitimi değerlendirmek için önceden belirlenen bir dizi ölçüt ile kıyaslamak gerekmektedir. Bunlar; eğitim verilen personelin başarı derecesi yani personelin,

hizmetiçi eğitim sürecinde öğretilenleri ne kadar uygulayabildiği, aldığı eğitime ilgisi, öğretilenlere ne kadar ilgili olduğu veya eğitimin dikkatini ne ölçüde çektiği gibi bir takım ölçütlerdir. Bu ölçütler, hizmetiçi eğitimi değerlendiren yöneticinin eğitimin ne kadar başarılı olduğunu saptamak için kullanabileceği belirleyicilerdir (Özdemir, 1976).

Hizmetiçi eğitimde değerlendirme ile ilgili araştırmalar incelendiğinde, en etkili değerlendirme yönteminin, personel işbaşında iken performansının gözlemlenerek değerlendirilmesi olduğu görülmüştür. Fakat şu bir gerçektir ki; ne kadar fazla ölçüt kullanırsak değerlendirmenin güvenilirliği de o kadar artacaktır. Buna bağlı olarak değerlendirmeden elde ettiğimiz bilgiler o derece doğruya yakın olacaktır (Erdoğan, 2000).

2.8. Bazı Ülkelerde ve Türkiye’de Hizmetiçi Eğitim

2.8.1. Türkiye’de Hizmetiçi Eğitim

Dünyada sanayi devrimiyle başlayan ve sanayide çalışan personelin eğitilmesi amacıyla 18. yüzyılda ortaya çıkan hizmetiçi eğitim Türkiye’de 20. yüzyılda ilgi görmeye başlamıştır (Altınışık, 1996, s. 338). Hizmetiçi eğitim, Türkiye’de ilk kez 1928 yılında gerçekleştirilen harf devrimi sonrasında halkı eğitmek için kullanılmıştır. Sonraları ise tarım sürecinden sanayi sürecine geçmek isteyen toplumumuzda okuma yazma bilmeyenlere okuma yazma öğretmek için kullanılmıştır. Bu uygulamaların altında yatan temel amaç, iş veriminin yükseltilmesi ve nitelikli insan gücü oluşturmaktır (DPT, 1983, s.45).

Türkiye’de uygulanan hizmetiçi eğitiminin temel amacı, personelin işiyle ilgili gerekli teknik bilgileri öğrenerek kendine güvenmesini sağlamak, bunun yanı sıra çalışan personelin işini benimsemesini ve kişiliklerini geliştirmelerini sağlamaktır. Personele yönelik uygulanan hizmetiçi eğitim etkinliklerinin hedefi öncelikle okuma yazma bilmeyen çalışana okuma yazma öğretmek ve gerekli olan temel eğitim bilgilerini vermektir. Bu sayede personele daha üst eğitim bilgilerini vermek için gerekli ortamın oluşması sağlanmış olur. Okuma-yazma öğretme personele sadece çalışma ortamında değil aynı zamanda günlük yaşamında da fayda sağlayacaktır ve personelin sosyal ilişkilerini geliştirecektir. Bunların yanı sıra hizmetiçi eğitimin personele sağladığı başka faydalarda vardır. Bunlar; personele mesleki ve teknik nitelik kazandırmak, personeli toplumsal ve ekonomik konularda bilinçlendirmek, kültür düzeyini yükseltmek ve olaylara bilimsel bir şekilde yaklaşmaktır. Fakat günümüzde verilen hizmetiçi eğitimin kapsamına baktığımızda bu etkinliklere fazla yer verilmediği görülmektedir. Personele genellikle iş verimliliği, iş güvenliği, meslek hastalıkları gibi değişik

konularda eğitim verilmektedir. Hâlbuki eğitimin çok boyutlu olduğu ve birbirleriyle bağlantılı olduğu gerçeği göz ardı edilmektedir (Aktay, 1994, s.78-79).

Bağımsız daire başkanlığı statüsünde bulunan “Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı” Türkiye’de hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur. Bakanlık Merkez Teşkilatı’nın yardımcı hizmet birimlerinden bir tanesi olan Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı yurt dışında ve yurt içinde, hizmet içi eğitim vasıtasıyla veya başka yöntemlerle yetiştirilmesi gereken personele gerekli hizmet ve yardımı sağlamaktadır. Bakanlık tarafından her yıl hazırlanan merkezî hizmetiçi eğitim plânı, Millî Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği’nin 8’inci maddesinde tanımlanan “Eğitim Kurulu”nun belirlediği esaslara göre düzenlenmektedir. Bunun yanında merkezde ve taşrada bulunan teşkilatların da görüşleri alınarak Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı Plânlama Kuruluna iletilmektedir. Hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması, Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatı, üniversiteler, diğer kamu kurum ve kuruluşları ile işbirliği yapılarak uygulanmaktadır (MEB, 2006, s. 8).

Türkiye’de hizmet içi eğitim, çeşitli yönetmelik ve kanunlarla açık şekilde belirtilmiştir. 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda, devlet memurlarının yetiştirilmesi ile ilgili olan 214. maddeye göre; “devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmetiçi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür” denilmiştir (DMK, 2008, madde 214).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 1.maddesinde belli kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin hak ve yükümlülüklerini açık bir şekilde belirtilmiştir. Bu kanun aynı zamanda kapsam dışında kalan çalışanlar için ise bir kaynak kapsamındadır. Kanun maddelerinde belirtildiğine göre (madde 215, 216, 217), “her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli” bir eğitim biriminin kurulması amaçlanmaktadır. Eğitim birimlerinin birden fazla kurulduğu durumlarda, bu birimlerden biri “Merkez Eğitim Birimi” adını alacaktır (Aksoy, 1984, s.56).

Millî Eğitim Temel Kanunu’nun 48. Maddesinde, öğretmenleri daha ileri görevlere hazırlamak amacıyla akşam okulları ve yaz okulları açılır veya hizmet içinde yetiştirilmeleri amacıyla seminerler ve kurslar düzenlenir hükmünü vardır. Bu belirlenen kurslar öğretmen yetiştirmek amacıyla kurulan kurumlarda açılır ve bunlara devam eden personeller arasında yeterli bilgi ve beceriyi kazanan yönetici ve öğretmenlere o kurumun belge veya diploması

verilir. Ayrıca Millî Eğitim Bakanlığı tarafından açılan kurs ve seminerlere devam edip gerekli başarıyı sağlayanlara da belge verilir. Bu belgelerin, yöneticilerin ve öğretmenlerin atama, yükselme ve nakillerinde ne ölçüde ve nasıl değerlendirileceği yönetmelikle düzenlenir (METK, 1973, madde 48).

Millî Eğitim Temel Kanunu'nun 49. maddesi ise, hizmet içi eğitime katılmak isteyen personelinizin durumunu açıklamıştır. Ayrıca hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmenler ihtiyaca göre aylıklı veya aylıksız izinli sayılabilecekleri belirtilmiştir. 3797 Sayılı Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilât ve Görevleri Hakkında Kanun'un 35.Maddesinde, Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın Bakanlık personelinin yurt içinde veya yurt dışında hizmetiçi eğitim yoluyla ve diğer usullerle yetiştirilmeleri ile ilgili bütün görev ve hizmetleri yürüttüğü maddesi yer almaktadır (MEBTveGHK, 1992, madde 35).

Türkiye'de okul müdürlerinin hizmet içi eğitim kapsamında yetiştirilebilmesinde Milli Eğitim Bakanlığı'nın büyük etkisi vardır (Türkkorur, 2003). Uygulanan hizmet içi eğitimin amaçları ve kapsamı hizmetiçi eğitim yönetmeliğinde açıkça belirtilmektedir. Okul müdürlerine uygulanan hizmet içi eğitim ihtiyacı anketiyle, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenmektedir ve bu doğrultuda okul müdürlerine hizmet içi eğitim uygulanmaktadır (Balyer ve Gündüz, 2011). Milli Eğitim Bakanlığı, Hizmetiçi Daire Başkanlığı tarafından her yılın başında okul müdürlerine ve öğretmenlere yönelik eğitim programları açıklanmaktadır. Açıklanan bu programlar dâhilinde okul müdürlerine belirli dönemlerde seminerler düzenlenmektedir. Düzenlenen kurslar bir günlük basit periyodik veya birkaç aylık yoğun kurslar olabilir. Derslerin kapsamı ve içeriği çok geniştir. Düzenlenen bazı seminerler şunlardır (MEB, 2010):

- Öğretim liderliği semineri
- Yönetimde verimlilik semineri
- Eğitim Yönetimi semineri
- Yönetimde yeni yaklaşımlar semineri
- Okul yönetimi semineri
- İnsan kaynakları yönetimi semineri
- Eğitim kurumlarında suç ve şiddeti önleme semineri
- Stratejik planlama semineri

Bu eğitimlerin yanı sıra okul müdürlerine hizmetiçi eğitim kapsamında, deneyimleri paylaşma eğitimi, gelişmelerin izlenmesi eğitimi ve bireysel gereksinimleri karşılama eğitimi de verilmektedir. Deneyimleri paylaşma eğitiminde, belli bir bölgede görev yapan okul müdürlerinin, eğitim öğretim yılının başı ve ortası olmak üzere yılda en az iki defa toplanıp deneyimlerini birbirlerine aktarması amaçlanmıştır. Bu kapsamda okulun bulunduğu bölgede yaygın olarak karşılaşılan sorunları ve bu sorunların çözümüne ilişkin kullandıkları yöntemleri karşılıklı olarak paylaşırlar. Ayrıca geleceğe yönelik plan ve programlar yapılır. Geleceğin izlenmesi eğitiminde, alana ilişkin yeniliklerin takip edilmesi ve bu yeniliklerin okulda uygulamaya nasıl sokulabileceği hakkında görüş belirtilir. Bu nedenle teknolojiye ayak uydurmak amacıyla hizmetiçi eğitim programları düzenlenir. Bu süreçte uzmanlardan ve üniversite hocalarından yardım alınmalıdır. Bireysel gereksinimleri karşılama eğitiminde ise, yılın belli bölümlerinde okul müdürlerine hizmetiçi eğitim ihtiyaç anketi düzenlenir ve hangi konularda eğitim ihtiyacı olduğu saptanır. Bu amaçla okul müdürlerinin gereksinimleri doğrultusunda hizmetiçi eğitim programları düzenlenmesi amaçlanır (Balyer, 2011, s.194).

Türkiye’de okul müdürlüğü ayrı bir meslek olarak kabul edilmemektedir. Bundan dolayı gerekli önem verilmemekte ve hizmetiçi eğitim genellikle öğretmenlere yönelik uygulanmaktadır. Fakat eğitim yöneticilerinin yeterlilikleri konusunda gerek var olan durumun değerlendirilmesi gerekse geleceğe yönelik öneriler geliştirilmesi şeklinde akademik çevrelerde ilgi çekmeye başlamıştır (Gürsel, 2012, s.49).

Son yıllarda yönetici yetiştirme ihtiyacı günden güne önem kazanmaktadır. Öğretmenlerin niteliğini yükseltme çabaları yöneticilerin de kendisini geliştirmesine dolayısıyla niteliğini geliştirmesine sebep olmuştur. Bugün ülkemizde bulunan üniversitelerde hizmetiçi eğitim konusunda hem nicel hem de nitel, birçok araştırma yapılmaktadır. Bu araştırma sonuçlarının okul ve eğitim yöneticilerinin eğitiminde yer alması sağlanmalıdır (Gürsel, 2012, 45).

Türkiye’de hizmetiçi eğitim yapan birçok kuruluş vardır. Bu kuruluşlardan bazıları özel bazıları ise Milli Eğitim Bakanlığı’na doğrudan bağlıdır. Bu kuruluşların bazıları aşağıda sıralanmıştır.

Milli Prodüktivite Merkezi (MPM): Hedef kitlesi hem kamu hem de özel şirketlerdir. Bu kurumun amacı öncelikle orta ve üst düzey yöneticilere gerekli olan hizmetiçi eğitimi sağlamaktır.

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü (TODAİE): Kamuda görev yapan personelin gelişen teknolojik şartlara ayak uydurmaları için eğitim veren kuruluştur. Bu amaçlar doğrultusunda çalışmalarını sürdürmektedir (Yücel, 1989, s.124).

Devlet Personel Başkanlığı (DPB): Görevi hizmetiçi eğitim veren kurumlara yönetmelik hazırlamaktır. Bu görev kanun kapsamında korunmaktadır.

Araştırma Geliştirme Eğitim Merkezi (AGEM): Dernek statüsünde görev yapan bir kurumdur. Kurumun amacı eğitim ve yönetim alanında bilimsel araştırmalar yapmak ve bu araştırmalar doğrultusunda kamu ve özel sektördeki personeli en iyi şekilde eğitmektir (Kalkandelen, 1985, s.112).

Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB): Bu kurumun günümüzdeki en önemli amacı mevcut bulunan teknoloji düzeyini artırmaktır. Bu doğrultuda yeni teknolojik bilgilere ulaşmak ve üretmek için kamu ve özel kuruluşlara destek vermektedir (Ataklı, 1992, s.71).

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü: Özel sektörde ve kamuda görev yapan üst ve orta derecedeki yöneticilerin ihtiyaç duyduğu hizmetiçi eğitimin sağlanmasında görev yapar. Özellikle sanayide verimi artırmak için en son teknolojiyi takip ederek gerekli birimlere aktarır.

Üniversiteler: Hizmetiçi eğitimde üniversitelerin görevi, seminerler düzenlemek, konferanslar vermek ve ülke çapında diğer üniversitelerin düzenlediği konferans ve seminerlere katılmaktır.

Dernek, Vakıf, Birlik ve Özel Şirket Olarak Etkinlik Gösteren Kuruluşlar: Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinde bulunmak için kurulan özel ve kamu şirketlerine hizmet vermektedirler (Aktay, 1994, s. 75).

Yabancı Eğitim Kuruluşları ve Temsilcilikleri: Yurtdışında araç gereç ve teknoloji ihracatı yapan bazı özel kurumlar Türkiye’de kurduğu temsilcilikler aracılığıyla özel sektöre ve kamuya hizmetiçi eğitimi alanında yardımlarda bulunmaktadır (Aktay, 1994, s.83).

2.8.2. ABD’de Hizmetiçi Eğitim

ABD’de okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları çeşitli mesleki ve özel kurumlar tarafından karşılanmaktadır. Bu amaçla “Amerikan Okul Müdürleri Birliği” 1969 yılından beri, Okul Yöneticileri Ulusal Birliği aracılığıyla müdürlerine hizmet içi eğitim programları düzenlemektedir. Hizmetiçi eğitim programlarında ders veren uzmanların dörtte birini üniversite öğretim elemanları oluşturmaktadır. Eyaletlerin yanı sıra yerel okul müdürlük bölgeleri ve bölge hizmet merkezleri, okul müdürlerine ihtiyaç duydukları alanda hizmet içi eğitim sağlamaktadır. Ayrıca bu eğitimlere uzman olarak üniversite profesörleri de yer almaktadır (McIntyre, 2001, s.30).

Amerika Birleşik Devletleri, işgörenlerinin diğer ülkelerle yarışabilmesi için sonraki yıllarda da büyük bir eğitim girişimi içine girmiştir. Bu amaçla 1980 yılında özel sektör 2 Milyar Dolar, federal hükümet ise 427 Milyon Dolar eğitim harcaması yapmıştır. Ayrıca büyük şirketlerin eğitime yaptığı yatırımlar sürekli artmaktadır (Pehlivan, 1997, s.116-117)

ABD eyaletlere ayrıldığından her eyalet kendi meslek ölçüt ve standartlarını kendisi belirlemektedir. Bu standartlara göre görev yapan personelin görevlerinin devamı için gerekli olan hizmetiçi eğitim programlarını düzenlemektedirler (MEB, 2006, s.82). Eyaletler, öğretmenlerin görevlerine devam edebilmeleri için belli mesleki eğitimleri tamamlamış olmalarını şart koşmaktadırlar. Fakat hizmetiçi eğitimin kalitesini veya kursiyerlerin ne kadar edinin kazandıklarını denetlemezler. Eyaletler özellikle, bu eğitim programlarının düzenlenmesine ve uygulanmasına odaklanırlar. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim sürecinde öğrendikleri bilgilerin öğrenciler üzerinde ne derecede uyguladıklarını nadiren denetlerler (Grossman &Hirsch, 2009, s. 1).

Bunların yanı sıra okuldaki engelli öğrencilerin eğitimi için, İngilizce bilmeyen öğrencilerin eğitimi için ve alt gelir gruplarında bulunan öğrenciler için de sık sık hizmetiçi eğitim programları düzenlenmektedir. Ayrıca hizmetiçi eğitim kapsamında kardeş okulların ziyaret edilmesi ve öğrencilerin kişisel gelişimi için uzman kişiler tarafından konferans verilmesi gibi programlar düzenlenmektedir (MEB, 2006, s.82)

ABD’de sendikalarda hizmetiçi eğitime etkin bir şekilde katılmaktadır. Sendikalar düzenlediği çeşitli etkinliklerle öğretmenleri mesleki açıdan geliştirmeyi, bu sayede ekili ve verimli bir eğitim ortamı oluşturmayı amaçlamışlardır (Erdoğan, 1998, s.82). Okul bölge idareleri okul müdürlerinin ve öğretmenleri hizmetiçi eğitime teşvik etmek için, hizmetiçi

eğitim programlarına katılan sayısını artırmakta ve eğitimin olduğu gün idari izin verip yol masraflarını karşılamaktadır. Kısacası ABD’de hizmetiçi eğitim öğretmenlerin ve yöneticilerin gerekli izinleri alabilmeleri için n şartlardan birisidir (MEB, 2006, s.82). Bu yüzden öğretmenler sürekli kendilerini geliştirmek eğilimindedirler.

2.8.3. Almanya’da Hizmetiçi Eğitim

ABD gibi Almanya da eyaletlere ayrıldığından her eyalet kendi hizmetiçi eğitim programlarından sorumlu durumdadır. Hizmetiçi eğitim kurslarına katılmak için bazı kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler sorumlu kurumlar tarafından düzenli olarak duyurulur. Eğer personeller kabul kriterlerine sahip ise ve hizmetiçi eğitimin kendisine yararlı olabileceğine inaniyorsa hizmetiçi eğitim programlarına katılabilmektedir (EurydiceEurybase, 2007, s. 216).

Almanya’da okul müdürlerinin yetiştirilmesinde hizmetiçi eğitim önemli yer tutmaktadır. Hizmet içi eğitim eyaletler ve çeşitli kurumlar tarafından düzenlenmektedir. Eğitimlerin bir kısmı göreve başlamadan önce, bir kısmı ise göreve başladıktan sonra verilir (Kanat, 2004; Balcı vd., 2007; Kantos, 2007, 76).

Okullara stajyer olarak atanan öğretmenler okul içinde düzenlenen hizmetiçi eğitimlere katılmak zorundadır. Bunun yanı sıra ğretmen yetiştirme merkezlerince düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarına katılmakla da yükümlüdür. Hizmetiçi eğitim sürelerini her eyalet kendisi belirler. Genelde 18 ve 24 ay arasında değişmektedir. Stajyer ğretmenlerin yasa gereği katılmak zorunda olduğu kurslar da vardır. Bu kurslar Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü tarafından düzenlenir (Sağlam, 1999, s.50)

Almanya’da okul hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanmasında eğitmenler, uzmanlar ve hizmet içi eğitim dairesi etkilidir. Bu hazırlanan hizmetiçi eğitim programlarında yer alan konulardan bazıları; okulu yönetme, örgütleme ve geliştirme, evre ile ilişkiler, okulda kaliteyi ve gelişimi sağlama ve liderliktir (Balcı vd., 2007).

Hamburg’da sekiz farklı bölgede hizmet içi eğitim faaliyetleri sürdürülmektedir; fakat bu bölgeler tek bir merkeze bağlıdır. Hizmetiçi eğitimin gerçekleştirilebilmesi için yeterli müracaatın olması gerekmektedir. Hizmetiçi eğitim uygulanmadan önceden yeri, zamanı,

nasıl ve kimler tarafından yapılacağı duyurulur. Hizmetiçi eğitim kapsamında gerekli görülen her türlü deney ve uygulamalara yer verilebilmektedir (MEB, 2006, s. 103).

Hizmetiçi eğitim kursları personelin görevini aksatmayacak şekilde düzenlemeye özen gösterilmektedir. Bu bağlamda genelde akşam kursları düzenlenmektedir. Bunun yanında sınırlı olmak koşuluyla tüm gün süren kurslar da bulunmaktadır. Hizmetiçi eğitime katılan yönetici ve öğretmenlere kurs sonunda sertifika verilmektedir. Bu sertifika öğretmenlerin ücretinde hiçbir etkiye sahip değildir. Fakat öğretmenlere makam ve kıdem verilmesinde değerlendirmeye alınır (EurydiceEurybase, 2007, s. 216).

Hizmetiçi eğitimin etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli görülen her kurum ve kuruluşla işbirliği yapılabilir. Yapılacak her türlü çalışmaya ve işbirliğine, eğitim uzmanları tarafından karar verilmektedir. Ayrıca, Hizmetiçi Eğitim Dairesi; aile birlikleri, Sanayi Odası, sendika, dernekler, diğer eyaletler, komşu ülkelerin stajyer yetiştirme bölümleri, üniversite ve yüksek okullarla işbirliği yapmaktadır (MEB, 2006, s. 104).

Almanya'da okul müdürü eğitim öğretimin sürdürülmesinden ve denetiminden sorumlu olan kişidir. Ayrıca okul müdürü, okulu sosyal çevreye karşı temsil eden kişi konumundadır. Almanya'da okul müdürlerinden eğitim öğretim lideri olması beklenir (Türkkorur, 2003).

2.8.4. İngiltere'de Hizmetiçi Eğitim

Hizmetiçi eğitime İngiltere'de de büyük önem verilmektedir ve İngiliz hükümeti hizmetiçi eğitime oldukça büyük destek sağlamaktadır. Okullara hizmetiçi eğitim vermek için devlet tarafından kurulan GEST (Eğitime ve Öğretime Destek ve Ödeme) kurumu maddi desteklerde bulunur.

Öğretmenler işe girerken sözleşme imzalarlar. Bu imzaladıkları sözleşmeyle hizmetiçi eğitim programlarına katılmayı kabul etmiş sayılır. Hizmetiçi eğitim okul yönetimi tarafından okulun ihtiyaç duyduğu personel tipine göre belirlenir. Ayrıca okulun bulunduğu bölgenin ihtiyaçlarına göre, bölgede bulunan eğitim birimi tarafından planlama yapılabilir. Hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılmak, öğretmenlerin kademe ilerlemesinde değerlendirilen unsurlardan birisidir. Hizmetiçi eğitimin planlanması ve uygulanmasında bölgede bulunan profesyonel kurumlar, üniversiteler ve diğer eğitim kurumları birbirleriyle işbirliği içinde bulunurlar (MEB, 2006, s.331).

Hizmetiçi eğitime destek vermek için İngiltere’de 2005 yılında dijital televizyon kanalı kurulmuştur. Hükümet tarafından hizmetiçi eğitimin ülke çapında yaygınlaşması hedeflenmiştir. Kanal eğitim ve gelişim programları sunarak halkı bilinçlendirir (EurydiceEurybase, 2008, s. 427).

Hizmetiçi eğitim süresini belirten yasal bir süre yoktur. Okullarda hizmetiçi eğitimin uygulanma zamanı ve programı okul yöneticileri tarafından belirlenir. Ayrıca hizmetiçi eğitimin kapsamını, içeriğini ve süresini belirlerken karar verme sürecinde öğretmenlerinde görüşleri alınarak karar verilir. Eğitim programları ders saati içinde, okul sonları veya hafta sonları düzenlenebilir. Hizmetiçi eğitime katılan öğretmenin ücretinde bir değişiklik yapıp yapılmayacağı okul müdürünün takdirindedir (EurydiceEurybase, 2008, s. 426).

İngiltere’de eleman sıkıntısı çekilen yerlerde, iki yıllık yüksek eğitim kurumlarından mezun olan kişilere, hizmetiçi eğitim yoluyla (Licensed Teacher Scheme-Lisanslı Öğretmen Programı) ilköğretime öğretmen olma şansı tanınmıştır (Senemoglu, 1992). 1980’lerin sonunda devlet tarafından yürütülen Lisanslı Öğretmen Programı uygulamaları ile okullarda öğretmen olmak isteyen kişilere iki yıllık eğitim hizmeti sunulmuştur. Sonraları ise okul müdürlerinin ve öğretmenlerin görev başında yetişmelerini ve bireyselleşmelerini sağlamak amacıyla Lisanslı Öğretmen Programı yürürlüğe sokulmuştur. Böylece öğretmenliğe başlamak için üniversiteden mezun olunmayan bir yol sağlamış ve bu kişilerin başlangıç ve hizmetiçi eğitiminin kontrolü tamamıyla yüksek eğitim enstitüleri tarafından sağlanmıştır (Young, 2004, s. 9).

1995 yılında İngiltere’de “Okul Müdürleri Liderlik ve Yönetim Programı” ile okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları karşılanmaya başlanmıştır ve hizmetiçi eğitim için ilk düzenli uygulama olarak göze çarpmaktadır. Daha sonra okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli programlar da uygulanmaya başlanmıştır (Bush ve Jackson, 2002).

Ulusal okul müdürlükleri ve Hay ve Mc Ber tarafından 1997 yılında görevde bulunan okul müdürlerine yönelik düzenlenen Liderlik Programı (Leadership Programme for Serving Headteachers-LPSH) geliştirilmiştir. Bu program etkili okul müdürlerinin niteliklerini ve okul müdürlerinin ulusal standartlarını temel almıştır. Ayrıca bu program okul müdürlerinin liderlik rollerinin okul gelişimine nasıl katkıda bulunabileceğine yardımcı olmayı ve müdürün

kendinin bireysel olarak geliştirmesi ile okulu geliştirmesi arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmayı amaçlar.

Bu program dört aşamadan oluşur (Duncan, 2002, ss. 16-17):

Hazırlık Aşaması: Okul müdürlerini tanımak amacıyla liderlik stilleri ve özellikleri ile ilgili anket dağıtılır. Bu anket yaklaşık 90 dakika sürer ve atölye çalışmalarından üç hafta önce teslim edilmesi gerekmektedir.

Atölye alışması Aşaması: Eğitim sektöründen olan ve eğitim sektörü dışından olan yöneticiler bir araya gelir. Uygulanan atölye çalışması yaklaşık olarak dört gün sürer. Daha önceden okul müdürlerine liderlik stilleri ile ilgili uygulanan anket sonuçlarına göre dönütler verilir. Bunun yanında kendilerinin bireysel olarak geliştirmeleri ile okullarını geliştirmelerine yönelik amaçlarını belirlerler ve nasıl uygulamaya sokacaklarını planlarlar.

Atölye alışması Sonrası Aşama: Okul müdürlerine daha önceden uygulanan anket sonuçları öğretmenlerle paylaşılır. Bu süreçte gerçekleştirilmesi amaçlanan okulu yönetme ve değişimi izleme sürecine okul müdürlerinin de katılımı sağlanır.

Uygulanan programın bu aşamasında, farklı türdeki kurumlarda görev yapan yönetici pozisyonundaki kişiler (liderlik ortakları) ile birlikte çalışma ve fikir alış-verişi fırsatı verilir. Bu etkinliğin adına "Business In the Community" adı verilir (Huber, 2003, 140). Bu etliklerde yönetici pozisyonundaki kişiler birbirleri ile deneyimlerini paylaşırlar. Bu paylaşım yönetimi, kendi kurumlarını daha iyi bir konuma getirebilmek amacıyla fikirler üretebilmelerini, okul kültürü ve diğer örgüt kültürleri arasındaki ortak yönlerini ortaya çıkarıp değişik bakış açısı kazanmalarını ve kendi liderlik stillerini gözden geçirmeyi amaçlamaktadır (Huber, 2003, s. 140; Duncan, 2002, ss. 16-17). Bunların yanı sıra internet ortamında da çeşitli konferanslar ve eğitimler düzenlenmektedir. Okul müdürleri "Talking Heads" ve "Go Aheads" gibi okul müdürlerine yönelik uygulamaya konulmuş web siteleri aracılığı ile ülkedeki diğer okul müdürleri ile görüşerek çeşitli fikir alış verişinde bulanabilmektedir. Bu sayede birbirlerine mesleki olarak destek sağlamakta ve karşılıklı gelişimlerini takip edebilmektedirler (Bush ve Jackson, 2002, s.426).

Final Aşaması: Atölye çalışmasına katılan yöneticiler yaklaşık olarak bir yıl sonra tekrar bir araya gelir. Daha önceden belirlenen yöntemler aracılığıyla kaydettikleri ilerlemeler

değerlendirir. Değerlendirme sonuçlarına göre yöneticilerin bireysel amaçları ve okulların kurumsal amaçları tekrar gözden geçirirler.

2.8.5. Fransa’da Hizmetiçi Eğitim

Hizmetiçi eğitim programlarını düzenlemek, program bütçesini kontrol etmek ve kullanmak eğitim müdürünün sorumluluğundadır (EurydiceEurybase, 2007, s. 178). Eğitim Müdürü hizmetiçi eğitim programlarını hazırlarken, okul yöneticilerinin, müfettişlerin ve uzmanların görüşünü alarak hazırlar. Program planlanırken personelin kişisel ve mesleki ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde hazırlanır. Planlanan hizmetiçi eğitim programları ve programdan beklenenler bir kitapçık bastırılarak ilgili birimlere dağıtılır (MEB, 2006, s. 283).

Milli eğitim müdürlüklerinin bulunduğu bölgelerde ve Öğretmenlik Formasyonu Yüksek Enstitü’lerinde hizmetiçi eğitim verilmektedir. Bunun yanı sıra bazı kuruluşlar ve üniversitelerde uygulama sırasında destek alınmaktadır. Ayrıca uzaktan eğitim aracılığıyla hizmet verilmektedir (MEB, 2006, s. 284).

Fransa'da ortaöğretim okul müdürlerinin gelişimlerini desteklemek amacı ile ulusal ve bölgesel düzeyde katılımın zorunlu olmadığı farklı hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir (Peck ve Ramsay, 1998, s. 100). Bunlar arasında kısa süreli kurslar, bilgi ve deneyim paylaşımı için yapılan çeşitli uygulamalar yer almaktadır (Huber, 2003, s. 170). Görev değişikliği (ilköğretim okul müdürlüğünden ortaöğretim okul müdürlüğüne terfi etmek gibi) veya yer değişikliği (müdürlerin görev yaptıkları bölgeden başka bir bölgeye tayin istemeleri) durumlarda hizmetiçi eğitim programlarına katılmış olmak tercih sebebi olmaktadır (Lafond ve Helt, 2003, s. 93).

Fransa’da okul müdürlerine hizmet içi eğitim merkezi hükümet tarafından sunulmaktadır. Bu eğitim iki yıl sürmektedir ve okul müdürü bu süre zarfında stajyer olarak çalışmaktadır. Fransa’da okul müdürü yetiştirme programlarında şu konular ele alınır;

- *Devleti temsil etmek,*
- *Sınavları takip etmek,*
- *Güvenliği sağlamak,*
- *Eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmek (Balcı vd., 2007).*

Fransa’da 1969’dan sonra, hizmet içi eğitim zorunluluğu yasallaşarak tüm öğretmenlerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılmalarına olanak sağlanmıştır (Sözer, 1997, s. 87).

2.8.6. Japonya’da Hizmetiçi Eğitim

Japonya’da görev yapacak öğretmenler İl Eğitim Komitesi tarafından seçilirler. Aynı zamanda il eğitim komitesi, öğretmenler için düzenlenecek hizmetiçi eğitimin kapsamını ve içeriğini de belirler (MEB, 2006, s. 386). Japonya’da hizmetiçi eğitim farklı şekillerde uygulanmaktadır. Okul içinde yapılan hizmetiçi eğitim, öğretmenlerin kendi kendilerine yaptıkları informal eğitim, okul müdürlerine verilen hizmetiçi eğitim bunlardan birkaçıdır (Özen ve diğerleri, 1996, s. 36). Bunların yanı sıra köy belediye ve mahalle eğitim komitelerinin ve okulların da uyguladığı hizmetiçi eğitim programları da vardır (MEB, 2006, s. 386).

Japonya’da okul yöneticisi olmak üzere seçilenler hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmektedir. Bu eğitim, bölge ve yerel eğitim merkezlerinde verilmektedir. Bunun yanında yöneticilik için aday olacaklarda lisansüstü eğitimini tamamlamış olma şartı aranmaktadır”(Hara, 1994, Akt: Akın, 2012, s.11).

Hükümetin çıkardığı kamu personelleriyle ilgili yönetmelikler yasası, öğretmen ve okul yöneticilerine sürekli hizmetiçi eğitimin düzenlenmesi ve bu eğitimlere devam etmeyi zorunlu hale getirmiştir (MESSC [Ministry of Education, Science, Sports and Culture] 1999’dan Akt: Bayrakçı, 2009, s. 14). Öğretmenler ulusal ve yerel şekilde oluşturulmuş hizmetiçi eğitim kurumlarında eğitim görür. Bu hizmetiçi eğitim, lisans tamamlama, kurslar, lisansüstü eğitim ve seminerler şeklinde yapılmaktadır (Semerci 2000’den Akt: Uçar, R. & Uçar, H. İ., 2004, s. 10).

Hizmetiçi eğitim programlarının uygulanabilmesi için bölgesel düzeyde görev yapan İl Eğitim Komiteleri bulunmaktadır. Bu eğitim komiteleri öğretmenler, yöneticiler ve diğer eğitim çalışanları için hizmet içi eğitim programlarını plânlamaktan ve uygulamadan sorumludurlar. Japonya’da oldukça fazla bölgesel hizmetiçi eğitim merkezi vardır. Bu merkezler, çalışanların ihtiyaç duydukları hizmetiçi faaliyetleri için programlar düzenlerler, eğitim için gerekli olan donanımları organize ederler (Bayrakçı, 2009, s. 14).

Öğretmenlerin ve yöneticilerin çeşitli kültürleri tanınması ve bilgi paylaşımında bulunabilmesi için yurt dışı eğitim programları da düzenlenmektedir. Bu proje kapsamında her yıl yaklaşık 5000 öğretmen Japon hükümeti tarafından yurt dışına gönderilmektedir (Güvenç ve diğerleri, 1998, s. 79).

Öğretmen adayları üniversiteden mezun olduktan sonra öğretmenlik için yeterli düzeyde olmadığı öngörülmektedir. Bu yüzden eğitim öğretim dönemi içerisinde en az 20 günlük hizmetiçi eğitime tabi tutulmaktadır (Özen ve diğerleri, 1996, s. 35). Öğretmenler görev yaptığı ilk sene içerisinde ilk öğretmenlik eğitimini almaktadırlar. Bu eğitim okul yönetimi tarafından belirlenen tecrübeli uzmanlar tarafından okullarda ve hizmetiçi eğitim merkezlerinde verilmektedir (San, 1999, Akt: Bayrakçı, 2009, s. 15).

Yöneticileri ve öğretmenler hizmet yaptığı süre içerisinde belli dönemlerinde çeşitli alanlarda hizmetiçi eğitim alırlar. Örneğin, meslek yılının beşinci, onuncu ve on beşinci yıllarında deneyimli öğretmen eğitimi ve kariyer ortası öğretmen eğitimi alırlar. Yirminci yıldan itibaren ise okul yönetimi için hizmetiçi eğitim verilmeye başlanır. Uzman olmak isteyen öğretmenlere ise kendi alanlarında veya belli bir konuda çeşitli eğitimler verilir (Bayrakçı, 2009, s. 15).

Japonya'da Toplam Kalite etkinliklerine yön vermek amacı ile KAIZEN kavramı benimsenmektedir. Bu kavram, bir kurumda çalışan bütün kişilerin sürekli olarak kendini yenilemesi ve iyileştirmesi anlamına gelmektedir. Bu kavram, Japonya'da eğitim kurumlarına da yansımıştır. Bu kavram sayesinde okullarda yürütülen toplam kalite çalışmaları bütün okul personeli tarafından benimsenmiş ve uygulamaya konulmuştur (Akay, 2009, s. 2-3). Bu kavramı tüm ülke kurumlarında benimsetebilmek, gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek ve eğitim kalitesini artırabilmek amacıyla hizmet içi eğitim programları düzenlenmektedir.

2.9. Okul Müdürleri Hizmetiçi Eğitime Neden İhtiyaç Duyarlar?

Bilim ve teknolojinin sürekli gelişmesiyle hayatımızda önemli değişiklikler meydana gelmektedir. İnsanın bugün ihtiyaç duyduğu bilgi ertesi gün yetersiz kalabilmektedir. İşte bu yeni gelişmelere ayak uydurmak amacıyla kişinin, bu yenilikleri takip etmesi ve sürekli kendini yenilemesi gerekmektedir. Bu yüzden yaşam boyu eğitime ihtiyaç vardır. Yaşam boyu eğitim gün geçtikçe değer kazanan bir kavramdır. Bu kavram günümüzde de eğitimcilerimizin üzerinde durduğu konulardan birisidir. Eğitim sosyal bir sistemdir ve eğitimin sosyal bir sistem olması kişilerin yeni gelişmelere ve değişen koşullara ayak uydurmasını kolaylaştırmaktadır (Taymaz, 1992).

Okul, halka hizmet etmek için kurulan bir kurumdur. İsteğe göre değil, devletin amaçları doğrultusunda eğitim verir (Drucker, 1998). Kamuda ve eğitim kurumlarında görev

yapan personel göreve başladıktan sonra genellikle görevleri ile ilgili sorunlarla karşılaşır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek için sürekli eğitime ihtiyaç duyarlar. Bu ihtiyaçlar, okulun ve eğitim bakanlığının gereksinimlerine göre değişim göstermektedir. İşte bu ihtiyaçları karşılamak ve okulun amaçlarını yerine getirmek için çalışan personeli organize eden kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2008).

Türkiye’de okul yöneticileri için düzenlenen hizmetiçi eğitim programları genellikle işin formalite ve yazışma kısımlarıdır. Çünkü ülkemizde okul müdürünün görevleri genellikle bu görevlere dayanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). Eğitim sisteminde zaman zaman eğitimin kalitesinin artırmak amacıyla bazı değişiklikler yapılmaktadır. Bu değişikliklerin geçiş sürecinde bazı sıkıntılar meydana gelmektedir. İşte bu tür zorluklarla ilk karşılaşan kişiler okul müdürleridir. Bu zorluklarla başa çıkabilmeleri ve geçiş sürecinin sancılarını en aza indirebilmeleri için okul müdürlerine, etkili okul yöneticiliği ve mesleki gelişim alanlarında sürekli hizmetiçi eğitim verilmelidir. Bu bağlamda, hizmetiçi eğitimin son derece önemli olduğu yadsınılamaz bir gerçektir (Özcan ve Bakıoğlu, 2010).

Küçükahmet (1992)’e göre okul yöneticilerine ve öğretmenlere hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesini gerektiren nedenler şunlardır;

- **Bilimdeki değişimler:** Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimde öğrendiği bilgiler gün geçtikçe eskimektedir ve güncelliğini kaybetmektedir. Dolayısıyla, birlikte çalıştıkları personele faydalı olabilmeleri için bilgilerini sürekli yenilemeleri gerekmektedir. Bundan dolayı bilim ve teknolojideki gelişmelere uygun olarak hizmetiçi eğitim programları düzenlenmelidir.

- **Toplumdaki değişimler:** Toplumun ihtiyaç duyduğu bilgi türü yaşadığı ortama ve kültüre göre değişiklik göstermektedir. Bu değişiklik belli sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlara çözüm bulabilmek için okul müdürlerine ve öğretmenlere büyük görevler düşmektedir. Bu yüzden gerekli donanımları sahip olabilmeleri için hizmetiçi eğitim düzenlenerek gerekli eğitim verilmelidir.

- **Okullardaki değişimler:** İlkokulda görev yapan bir yöneticinin, liseye veya başka tür bir okula ataması yapılabilir. Bu nedenle okul yöneticisi her tür öğrenciyle bire bir ilişki kurabilecek düzeyde olmalıdır. Bu düzeylere kendisini hazırlayabilmek için hizmetiçi eğitim ihtiyacı duyabilmektedir.

- **Öğretmenlerin kendilerinin değişimleri:** Okulda bir yönetici sadece prosedürleri uygulayan kişi olmamalıdır. Yeri geldiği zaman sivil toplum kuruluşlarıyla, öğrenci aileleriyle

görüşmeler yapmalı ve eğitim odaklı çeşitli organizasyonlar düzenlemelidir. Yani okul müdürlerinin görev sınırlılığı olmamalıdır. Yeni deneyimlere ve görevlere açık olmalıdır.

• **Öğretim süreçlerindeki değişimler:** Devletin amaçladığı hedeflere ulaşabilmek için eğitim sisteminde bazı değişiklikler yapılabilir. Bu yapılan değişiklikler sonucunda çeşitli materyal eksiklikleri yaşanabilir. Materyal temin edilse bile, materyalden nasıl yararlanılacağını bilmek gerekmektedir (internet, akıllı tahta, ipad vb.) Bu materyallerden etkili bir şekilde faydalanabilmek için okul yöneticilerine ve öğretmenlere hizmetiçi programları düzenlenmektedir.

• **Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimlerinden doğan eksiklikleri giderme:** Hizmet öncesi eğitiminde, bazı konularda öğretmenlik için gerekli kazanımı elde edememiş kişiler öğretmenliğe atanabilmektedir. Bunun yanı sıra geçmişte bazı eğitsel etkinlikleri tamamlayan ve bazı kurslardan geçirilerek sertifika verilen kişiler öğretmenlik yapmaktadır. Bu gibi durumlarda öğretmenlerimiz hizmetiçi eğitim eksikliğinden kaynaklanan bazı sorunlar yaşayabilmektedir. Bu eksiklikleri giderebilmek amacıyla hizmetiçi eğitim programları düzenlenmektedir.

2.10. İlgili Araştırmalar

Açıkalin (1991)'in "Hizmetiçi eğitimin engelleri ve üst kademe yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ilişkin tutumları" adlı araştırmasında kurumlarda çalışan personellerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur. Ancak bu durumda karşılaştığımız bir takım engellerin olduğu vurgulanmaktadır. Bu engeller ile üst yöneticilerin eğitime karşı tutumlarının arasında fonksiyonel bir ilişki bulunup bulunmadığı araştırılmıştır. Bu araştırmanın evreni Türkiye'nin büyük kamu ve özel kuruluşlarında tam zamanlı çalışan eğitim yöneticileridir. Eğitime katılan yöneticilerin görüşleri, araştırmacı tarafından geliştirilen anket ile belirlenmiştir. Ulaşılan sonuçlara göre özel ve kamu sektörlerinde bir takım engellerin bulunduğu ve bu engellerin %70'inin üst kademedeki yöneticilerden ve eğitim yönetiminden kaynaklandığı görülmektedir. Bunun yanında kurumların hizmetiçi eğitime yeterince parasal kaynak ayıramadığı ve hizmetiçi eğitimde kazanılan bilgilerin iş yaşamında etkili bir şekilde kullanılmadığı sonuçları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın sonunda kurumların yapı ve işleyiş bakımından yeniden gözden geçirilmesi ve eğitim yöneticilerin daha iyi şartlarda yetiştirilmesi önerilmiştir.

Çelik'in 1985 yılında yaptığı "Türk milli eğitim sisteminde, eğitim yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile yetiştirilmesi" adlı tezinde, görev yapan eğitim yöneticileri için düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinlikleri nicel ve nitel yönden incelenmiş ve değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonucunda eğitim yöneticileri ile ilgili bazı sonuçlara varılmıştır. Bu sonuçlara göre; eğitim yöneticilerinin, gerekli olan nitelikleri kazanabilmeleri için planlı ve amaçlı bir eğitimden geçirilmediği saptanmıştır. Bunun sonucunda eğitim yöneticiliğine gerekli değer verilmediğine ve diğer meslekler arasında kendisine yer bulamadığına vurgu yapılmıştır. Bir başka sonuca göre, eğitim yöneticiliğine atanabilmek için gerekli olan hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitimin yasal olarak denetlenmediği gerçeği ortaya çıkmıştır.

Çakmak(1984)'in "Eğitim yöneticilerinin hizmetiçi eğitim içinde yetiştirilmesine ilişkin bir araştırma" adlı araştırmasında eğitim yöneticiliğinin henüz profesyonel bir meslek haline gelmemesi nedeniyle ortaya çıkan bazı sorunlar ve eksiklikler saptanmaya çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre;
Türk eğitim sisteminde çoğu yönlendirmeden gelen yetersizlikler vardır. Eğitim yöneticiliğinin bir meslek ve uzmanlık alanı olduğu saptanmıştır.

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

- Yöneticiler, yöneticilik ile ilgili bir eğitimden geçmedikleri için hem sorunların hem de öğretmen ve yönetici yönlerin oluşu nedeni ile bir rol çatışması yaşamaktadır.

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

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

Karasolak (2013, 997-1010), kıdem, cinsiyet, branş ve düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumları ile yönetici ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim uygulamalarına karşı tutumları arasında farklılaşma olup olmadığının belirlenmesi amacıyla bir araştırma yapmıştır. Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. İstenilen verilerin toplanılması amacıyla araştırmacılar tarafından geliştirilen “Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Tutum Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine karşı olumsuz tutuma sahip oldukları ve bu tutumların kıdem, cinsiyet, branş ve düzenlenen hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılma durumlarına göre farklılıklar göstermediği tespit edilmiştir.

1995 yılında Milli Eğitim Bakanlığı Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından yapılan “Terfi nedeni olarak hizmetiçi eğitim” adlı çalışma, öğretmenlere ve yöneticilere yapılan hizmetiçi eğitimi disipline etmeyi ve öğretmenlerin mesleki gelişimleri için teşvik unsurlarını belirlemeyi amaç edinmiştir. Çalışmanın asıl konusu uygulanan hizmetiçi eğitimi, öğretmen terfisinde bir teşvik unsuru olarak değerlendirmek ve öğretmen terfisinde daha başka ödül veya teşvik unsurları araştırmaktır. Araştırmanın amacı ise eğitime öğretmen katılımı ile ilgili teşvikler ve teşvik azaltıcı faktörlerin belirlenmesidir. Bu araştırmanın sonucunda öğretmenleri ödüllendirme sürecinde kullanılabilecek 8 ölçütün önem sıralaması saptanmıştır.

Karaçay (2005)’ın “Hizmetiçi eğitim etkinliklerini ölçme ve değerlendirme” isimli yüksek lisans tezinde çalışan personelin sahip oldukları bilgi, beceri ve davranışları etkin bir şekilde kullanabilmesi ve geliştirebilmesi amaçlanmıştır. Kamu ve vakıf kurumlarının önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için hizmetiçi eğitim etkinliğinin ölçülmesi ve

etkinliğinin değerlendirilmesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu amaçla hizmetiçi eğitimin değerlendirilmesine yönelik çeşitli modeller işlenmiştir.

Somekh ve Davis (1997)'in eğitim ve oğretimde bilgi teknolojilerini etkili kullanma adlı araştırmasında okul yöneticilerin ve oğretmenlerin hizmet öncesi ve hizmetiçi gereksinimleri üzerinde çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda yöneticilerin ve okul müdürlerinin yeni çıkan teknolojilere tam olarak adapte olamadığı ve kullanmakta zorluk yaşadıkları ve bu nedenle gerekli hizmetiçi ve hizmet öncesi eğitimlerle bu eksikliklerinin giderilmesi önerilmiştir.

Duke (1990), yöneticilerin ve oğretmenlerin kendilerini geliştirmenin yollarını aramaya yönelik yaptığı çalışmada, yöneticilerin ve oğretmenlerin eğitim oğretimde kaliteyi artırabilmek için kendilerini sürekli mesleki ve kişisel olarak geliştirmelerini tavsiye etmiştir. Bu araştırmasında yöneticilerin ve oğretmenlerin kendilerini mesleki ve kişisel olarak geliştirebilmesi için çeşitli çözüm yollarını bulunmasını ve eksik yönlerinin hizmetiçi eğitim ile tamamlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

3. YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama tekniği, veri toplama aracı, kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler, evren ve örneklem yer alacaktır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma, okul müdürlerinin ihtiyaç duydukları hizmetiçi eğitimin belirlenmesini amaçlayan betimsel bir çalışmadır. Araştırmada, tarama modeli kullanılarak konu hakkında mevcut durum belirlenmiştir. Olayların, objelerin, varlıkların, kurumların, grupların ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimlemeye, açıklamaya çalışan çalışmalar betimsel çalışmalardır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır (Kaptan, 1998, s.59). Betimsel tarama modeli, aynı zamanda araştırmaya konu olan olay ya da durumu aynen resmetme özelliği taşıdığından birey ya da nesnelere herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası göstermez (Karasar, 1998,s.34). Bu nedenle araştırmada betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

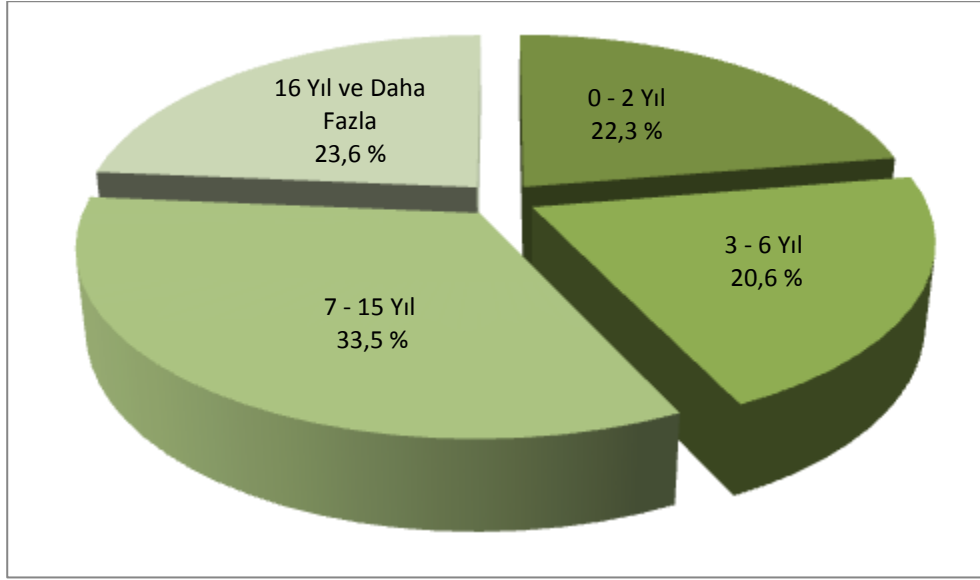
Araştırmanın evrenini Sivas İli Merkez ve İlçelerinde 2013-2014 yılında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır.

Araştırmanın örneklemini ise Sivas merkez, ilçe, köy ve kasabalarında görev yapan okul müdürleri oluşturmaktadır. Sivas genelinde görev yapan okul müdürlerine internet ortamında ölçek ulaştırılmış ve bazılarında bizzat okullarına gidilerek anket elden ulaştırılmıştır. Gönüllü olarak katılan 233 okul müdürünün verdiği cevaplardan yararlanılmıştır. Okul müdürlerin ölçeğe verdiği cevaplar doğrultusunda oluşan veriler şu şekildedir;

Tablo 1. Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Kıdemlerine Göre Dağılımları

Kıdem	Frekans	%
0 – 2 Yıl	52	22,3
3 – 6 Yıl	48	20,6
7 – 15 Yıl	78	33,5
16 Yıl ve Daha Fazla	55	23,6
Toplam	233	100

Ölçeğe cevap veren okul müdürlerinin kıdemleri incelendiğinde 0 – 2 yıl kıdemli 52 okul müdürü, 3 – 6 yıl kıdemli 48 okul müdürü, 7 – 15 yıl 78 okul müdürü ve 16 yıl ve daha fazla tecrübesi bulunan ise 55 okul müdürü bulunmaktadır. Bu bilgilere göre ortaya çıkan verileri yüzdeye çevirdiğimiz zaman aşağıdaki daire grafiği ortaya çıkmaktadır.



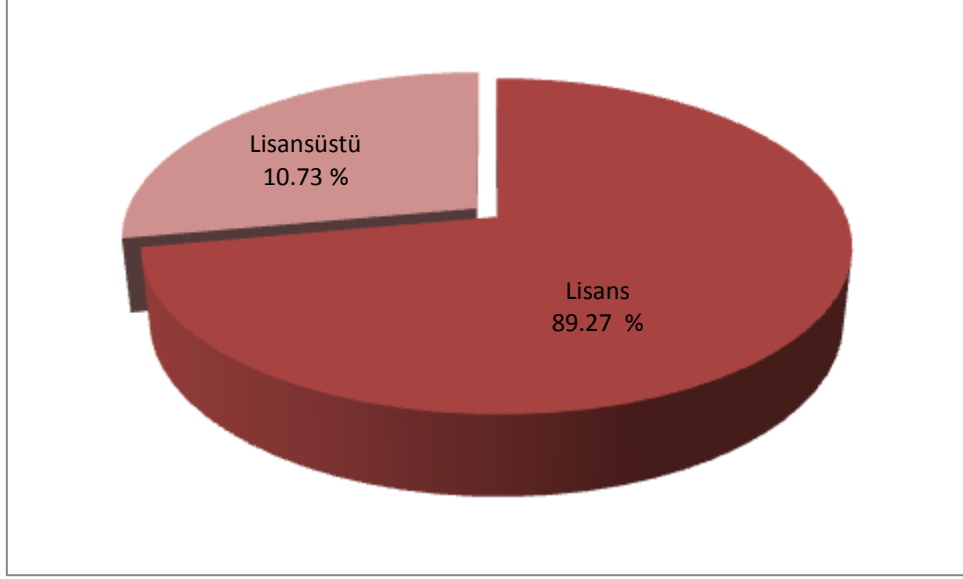
Grafik 2. Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Kıdemlerinin Yüzdeleri Dağılımları

Grafik 2'ye göre okul müdürlerinin % 23,6'sı 16 yıl ve daha fazla, %33,5'i 7 – 15 yıl arasında, %20,6'sı 3 – 6 yıl arasında ve %22,3'ü 0 – 2 yıl arasında okul müdürü olarak görevde bulunmaktadır.

Tablo 2. Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	%
Lisans	208	89,27
Lisansüstü	25	10,73
Toplam	233	100

Örnekleme bulunan okul müdürlerinin eğitim durumları incelendiğinde, 208 okul müdürünün lisans, 25 okul müdürünün ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Tablo 3 de bulunan verilere göre okul müdürlerinin eğitim durumlarını daire grafiği ile gösterecek olursak;



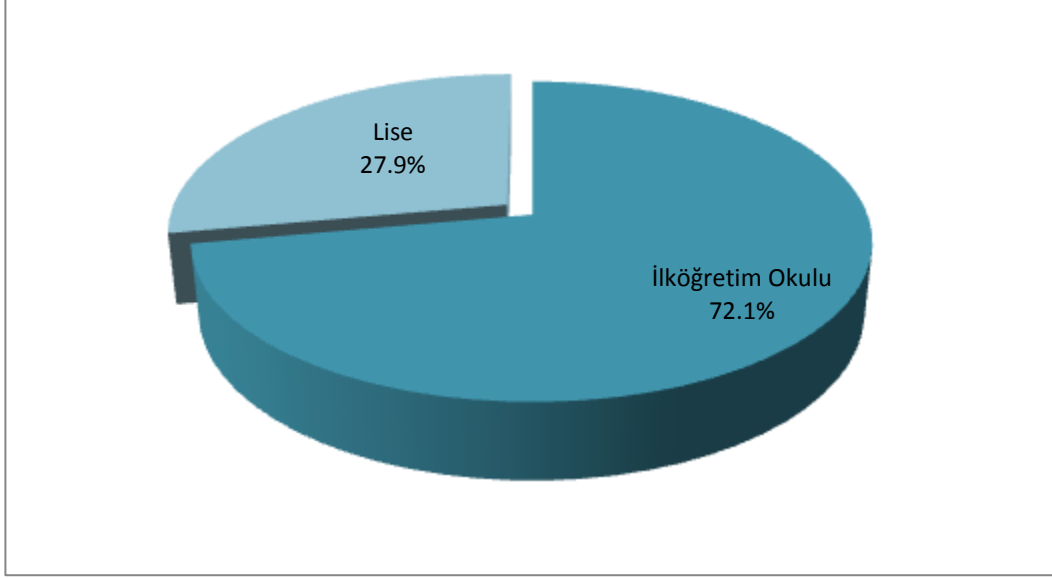
Grafik 3. Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Eğitim Durumlarının Yüzdeleri Dağılımları

Ölçeği cevaplayan okul müdürlerinin % 89,27'sinin lisans mezunu, % 10,73'ünün ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Ankete Katılan Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Okul Türlerine Göre Dağılımları

Görev Yaptığı Okul Türü	Frekans	%
İlköğretim Okulu	168	72,1
Lise	65	27,9
Toplam	233	100

Uygulanan ölçeğe katılan okul müdürlerinin görev yaptığı okul türleri incelendiğinde, 168 okul müdürünün ilköğretim okulunda, 25 okul müdürünün ise liselerde görev yaptığı görülmektedir. Tablo 4 de bulunan verilere göre okul müdürlerinin eğitim durumlarını daire grafiği ile gösterecek olursak;



Grafik 4. Okul Müdürlerinin Görev Yaptığı Okul Türlerine Göre Yüzdeleri Dağılımları

Grafik 4’de ölçüğü cevaplayan okul müdürlerinin % 72,1’inin ilköğretim okulunda, % 27,9’unun ise liselerde görev yaptığı görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak “Okul Müdürlerinin Hizmetiçi İhtiyacı Anketi” kullanılmıştır. Ekşi (2001) tarafından geliştirilen anket 2 bölümden oluşmaktadır. 1 bölümde okul yöneticilerin kişisel özellikleri ve kıdem, eğitim durumu ve okul türü gibi özellikler belirtilmiştir. 2. bölümde dört boyuttan oluşan toplam 60 soru maddesi bulunmaktadır. Bu boyutlar; okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi bölümü, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması bölümü, personel yönetimi boyutu ve eğitim liderliği boyutudur. Her boyuttan karışık olarak toplam 15 madde bulunmaktadır.

Okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi boyutu ile ilgili sorular ölçüğü; 15,16,31,32,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49 ve 57. sorularıdır.

Eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutu ile ilgili sorular ölçüğü; 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 24, 50, 51 ve 52. sorularıdır.

Personel Yönetimi boyutu ile ilgili sorular ölçüğü; 1,25,26,27,28,29,30,34,35,36,37,38,39,56 ve 58. sorularıdır.

Eğitim Liderliği boyutu ile ilgili sorular ölçeğini; 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 33, 53, 54, 55, 59 ve 60. sorularıdır.

Maddeler 4'l lıkert tipinde "Hiç", "Az", "ok", "Pekçok" Şeklinde derecelendirilmiŐtir. 61. Madde ise katılımcıların yer almasını gerekli gördüğü başka konuları belirtmeleri için hazırlanmıŐtır. Değer aralıkları olarak olumludan olumsuzu doğru 4.00 - 3.26 Pek çok; 3.25 - 2.51 çok; 2.50 – 1.76 Az; 1.75 – 1.00 Hiç olarak puanlandırılmıŐtır. Araştırmacı tarafından, ölçeğin genel güvenirlik katsayısı .9454 bulunmuştur. Araştırmacı ölçeğin geçerliliği için uzman kanısına baŐvurmuŐtur.

3.4. Verilerin Toplanması

Bu araştırmada uygulanan " Okul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları leği" Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden gerekli izinler alınarak Sivas genelinde bulunan toplam 323 okul müdürüne internet ortamında ve görev yaptıkları okullara gidilerek ulaştırılmıştır. 233 okul müdüründen geri dönüt alınmıştır. Yani okul mdrlerimin %72.13' ölçek sorularını cevaplandırmıŐtır. Ölçeğin ne amaçla kullanılacağı ve doldurma talimatını anlatan bir açıklama ölçeğin başında yazılı olarak belirtilmiştir

3.5. Verilerin Analizi

Bu çalışmada okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını belirleyebilmek için SPSS programı kullanılmıştır. Okul müdürlerinin alt problemlere ait ilişkin görüŐlerini belirlemek için değişkenler dikkate alınmadan aritmetik ortalama ve standart sapma teknikleri kullanılmıştır. Eğitim durumu ve okul türü açısından okul müdürleri gurupları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Bağımsız Gruplar t-Testi yapılmıŐ ve bu test sonucunda dağılımın homojen olmadığı maddeler için Mann-Whitney U (MWU) Testi uygulanmıştır. Ayrıca mesleki kıdem değişkeni açısından gruplar arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için Tek Yönlü Varyans Analizi (one-way) testi yapılmıştır. Dağılımın homojen olmadığı maddeler için Kruskal-Wallis Testi ve farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için de Mann-Whitney U (MVWU) Testi uygulanmıştır. Uygulanan testlerin anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde veri toplama aracının uygulanmasıyla elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmanın problemi ve alt problemlerine ait bulgular sırası ile tablolastırılarak yorumlanmıştır.

4.1. Okul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler

4.1.1. Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler

Tablo 5'den de anlaşılacağı gibi, okul müdürlerinin, okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi açısından genel anlamda iyi niteliklere sahip oldukları, ancak bazı konularda istenilen niteliklerin öğretmenlerde yeteri derecede bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

No	Maddeler	N	\bar{X}	Ss
1	Okul Koruma Dernekleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,536	1,110
2	Okul Aile Birlikleri konusuna yer verilmelidir	233	2,545	1,129
3	Sivil Savunma konusuna yer verilmelidir.	233	2,553	1,117
4	Resmi yazışmalarda gizlilik, dosyalama konusuna yer verilmelidir.	233	2,485	1,095
5	Bütçe ve ödeneklerin kullanılması konusuna yer verilmelidir.	233	2,579	1,092
6	Döner sermaye konusuna yer verilmelidir.	233	2,472	1,094
7	Tahakkuk memurluğu ve İta amirliği konusuna yer verilmelidir.	233	2,515	1,067
8	Alım – Satım ve İhale konusuna yer verilmelidir.	233	2,532	1,086
9	Demirbaş, ayniyat ve devir-teslim konusuna yer verilmelidir.	233	2,510	1,083
10	Milli Eğitim Vakfı konusuna yer verilmelidir.	233	2,532	1,090
11	Okul kantinleri ve kooperatifleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,493	1,083
12	Tasarruf tedbirleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,506	1,095

13	Okul inşaatları ve onarım konusuna yer verilmelidir.	233	2,442	1,077
14	Sosyal Sigorta ve İş Kurumu hükümleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,506	1,067
15	Örgütlerde çatışmanın nedenleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,639	1,117

Okul Koruma Dernekleri, okul aile birlikleri, sivil savunma, bütçe ve ödeneklerin kullanılması, tahakkuk memurluğu ve ita amirliği, alım – satım ve ihale demirbaş, ayniyat ve devir-teslim, milli eğitim vakfı, örgütlerde çatışmanın nedenleri, konularına okul müdürlerinin orta derecede hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduğu ve istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Resmi yazışmalarda gizlilik, dosyalama, döner sermaye, okul kantinleri ve kooperatifleri, tasarruf tedbirleri, okul inşaatları ve onarım, sosyal sigorta ve iş kurumu hükümleri konularında ise okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime daha az ihtiyacı duyduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde okul müdürleri en çok $\bar{x} = 2,639$ ile “örgütlerde çatışmanın nedenleri konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. En az ise $\bar{x} = 2,442$ ile “okul inşaatları ve onarım konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Diğer maddelere bakacak olursak, “okul koruma dernekleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,536$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul Aile Birlikleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,545$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Sivil Savunma konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,553$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Resmi yazışmalarda gizlilik, dosyalama konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,485$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Bütçe ve ödeneklerin kullanılması konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,579$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Döner sermaye konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,472$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Tahakkuk memurluğu ve ita amirliği konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,515$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Alım – Satım ve İhale

konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,532$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Demirbaş, ayniyat ve devir-teslim konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,510$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Milli Eğitim Vakfı konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,532$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul kantinleri ve kooperatifleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,493$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Tasarruf tedbirleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,506$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Sosyal Sigorta ve İş Kurumu hükümleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,506$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir.

Tabloya genel olarak baktığımızda okul müdürleri “okul inşaatları ve onarım” konusunda hizmetiçi eğitime en az, “örgütlerde çatışmanın nedenleri” konusunda ise hizmetiçi eğitime en fazla ihtiyaç duymaktadır.

4.1.2. Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler

Tablo 5. Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

No	Maddeler	N	\bar{X}	Ss
1	Bayram ve törenler konusuna yer verilmelidir.	233	2,472	1,058
2	Sosyal ve kültürel faaliyetler konusuna yer verilmelidir.	233	2,506	1,099
3	Eğitim-Öğretim Programları konusuna yer verilmelidir.	233	2,429	1,080
4	Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ders programlarına nasıl yansıtılacağı konusuna yer verilmelidir.	233	2,515	1,114
5	Eğitim Programlarının etkinliğinin ölçülmesi konusuna yer verilmelidir.	233	2,642	1,082
6	Ders denetimleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,506	1,114
7	Öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri için ne tür etkinliklerin yapılabileceği konusuna yer verilmelidir.	233	2,600	1,144
8	Eğitim – Öğretim programlarının çevre özelliklerine uyarlanması konusuna yer verilmelidir.	233	2,579	1,115

9	Öğretim ilke ve yöntemleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,476	1,058
10	Araştırma yöntem ve teknikleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,588	1,079
11	Güzel konuşma ve hitabet konusuna yer verilmelidir.	233	2,497	1,087
12	Eğitsel kol faaliyetleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,540	1,136
13	Öğrenci staj işleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,502	1,030
14	Öğrenci rehberlik hizmetleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,600	1,117
15	Okul yöneticilerinin öğrenci ve veli ilişkileri konusuna yer verilmelidir.	233	2,575	1,088

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ders programlarına nasıl yansıtılacağı, eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi, öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri için ne tür etkinliklerin yapılabileceği, eğitim – öğretim programlarının çevre özelliklerine uyarlanması, araştırma yöntem ve teknikleri, eğitsel kol faaliyetleri, öğrenci rehberlik hizmetleri, okul yöneticilerinin öğrenci ve veli ilişkileri konularına okul müdürlerinin orta derecede hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduğu ve istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Bayram ve törenler, sosyal ve kültürel faaliyetler, eğitim-öğretim programları, ders denetimleri, öğretim ilke ve yöntemleri, güzel konuşma ve hitabet, öğrenci staj işleri konularında ise okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime daha az ihtiyacı duyduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde okul müdürleri en çok $\bar{x} = 2,642$ ile “eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. En az ise $\bar{x} = 2,429$ ile “eğitim-öğretim programları konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Diğer maddelere bakacak olursak, “Bayram ve törenler konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,447$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Sosyal ve kültürel faaliyetler konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,506$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ders programlarına nasıl yansıtılacağı konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,515$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Ders denetimleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,506$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri için ne tür etkinliklerin yapılabileceği

konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,600$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Eğitim – Öğretim programlarının çevre özelliklerine uyarlanması konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,579$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Öğretim ilke ve yöntemleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,476$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Araştırma yöntem ve teknikleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,588$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Güzel konuşma ve hitabet konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,497$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Eğitsel kol faaliyetleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,540$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Öğrenci staj işleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,502$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Öğrenci rehberlik hizmetleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,600$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul yöneticilerinin öğrenci ve veli ilişkileri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,575$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir.

Tabloya genel olarak baktığımızda okul müdürleri “eğitim-öğretim programları” konusunda hizmetiçi eğitime en az, “eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi” konusunda ise hizmetiçi eğitime en fazla ihtiyaç duymaktadır.

4.1.3. Personel Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler

Tablo 6. Personel Yönetimi Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

No	Maddeler	N	\bar{X}	Ss
1	Mesleki toplantılar konusuna yer verilmelidir.	233	2,467	1,033
2	Atama ve yer değiştirme konusuna yer verilmelidir.	233	2,540	1,140
3	Özlük İşleri (Askerlik, terfi, emeklilik, izin, vb.) konularına yer verilmelidir.	233	2,527	1,133

4	Personeli üst görevlere hazırlama konusuna yer verilmelidir.	233	2,515	1,059
5	Aday memurların yetiştirilmesi konusuna yer verilmelidir.	233	2,497	1,148
6	Hizmette verimlilik konusuna yer verilmelidir.	233	2,575	1,092
7	Etkili denetim konusuna yer verilmelidir.	233	2,566	1,158
8	Mal bildiriminde bulunulması konusuna yer verilmelidir.	233	2,480	1,091
9	Personel hizmet sınıfları konusuna yer verilmelidir.	233	2,497	1,075
10	Devlet memurlarının genel hak ve sorumlulukları konusuna yer verilmelidir.	233	2,459	1,129
11	Personel disiplin işleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,450	1,066
12	Personelin işe uyumu konusuna yer verilmelidir.	233	2,613	1,101
13	Kamu personelinin sendika sorunları konusuna yer verilmelidir.	233	2,480	1,091
14	Okul yönetiminde yetki ve sorumluluk konusuna yer verilmelidir.	233	2,609	1,132
15	Yöneticinin personeli etkileme yöntemleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,570	1,076

Atama ve yer değiştirme, özlük işleri (askerlik, terfi, emeklilik, izin, vb.), personeli üst görevlere hazırlama, hizmette verimlilik, etkili denetim, personelin işe uyumu, okul yönetiminde yetki ve sorumluluk, yöneticinin personeli etkileme yöntemleri konularına okul müdürlerinin orta derecede hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduğu ve istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Mesleki toplantılar, aday memurların yetiştirilmesi, mal bildiriminde bulunulması, personel hizmet sınıfları, devlet memurlarının genel hak ve sorumlulukları, personel disiplin işleri, kamu personelinin sendika sorunları konularında ise okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime daha az ihtiyacı duyduğu belirlenmiştir.

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde okul müdürleri en çok $\bar{x} = 2,613$ ile “personelin işe uyumu konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. En az ise $\bar{x} = 2,450$ ile “personel disiplin işleri konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Diğer maddelere bakacak olursak, “mesleki toplantılar konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,467$ olarak “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Atama

ve yer değiştirme konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,540$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “zlk İşleri (Askerlik, terfi, emeklilik, izin, vb.) konularına yer verilmelidir.” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,527$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Personeli st görevlere hazırlama konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,515$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Aday memurların yetiştirilmesi konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,497$ olarak “ok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Hizmette verimlilik konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,575$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Etkili denetim konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,566$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Mal bildiriminde bulunulması konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,480$ olarak “ok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Personel hizmet sınıfları konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,497$ olarak “ok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Devlet memurlarının genel hak ve sorumlulukları konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,459$ olarak “ok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Kamu personelinin sendika sorunları konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,480$ olarak “ok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul yönetiminde yetki ve sorumluluk konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,609$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Yöneticinin personeli etkileme yöntemleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,570$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir.

Tabloya genel olarak baktığımızda okul müdürleri “personel disiplin işleri” konusunda hizmetiçi eğitime en az, “personelin işe uyumu” konusunda ise hizmetiçi eğitime en fazla ihtiyaç duymaktadır.

4.1.4. Eğitim Liderliği Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Genel Görüşler

Tablo 7.Eğitim Liderliği Açısından Okul Müdürlerinin İhtiyaçlarına İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Sonuçları

No	Maddeler	N	\bar{X}	Ss
1	Okul ve çevre sağlığı konusuna yer verilmelidir.	233	2,669	1,155
2	Etkili bir liderde bulunması gereken özellikler konusuna yer verilmelidir.	233	2,712	1,151
3	Yönetimde insan ilişkileri konusuna yer verilmelidir.	233	2,686	1,152
4	Çevre inceleme yöntemleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,678	1,131
5	Yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlar konusuna yer verilmelidir.	233	2,751	1,113
6	Okul imkânlarından çevrenin yararlandırılması konusuna yer verilmelidir.	233	2,652	1,127
7	Okul yönetiminde politika oluşturma konusuna yer verilmelidir.	233	2,742	1,145
8	Okul ile çevre arasında etkili iletişim kurma konusuna yer verilmelidir.	233	2,562	1,081
9	Yöneticinin resmi ve özel kuruluşlarla ilişkileri geliştirme konusuna yer verilmelidir	233	2,562	1,147
10	Eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,652	1,157
11	Türk Milli Eğitim Sisteminin tanıtılması konusuna yer verilmelidir.	233	2,626	1,067
12	Etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri konusuna yer verilmelidir.	233	3,111	1,092
13	Okulların çevredeki örgütlerden yararlanması konusuna yer verilmelidir.	233	2,733	1,117
14	Yöneticilerin davranış biçimleri konusuna yer verilmelidir.	233	2,605	1,101
15	Eleştiriye açık olma ve özeleştirisinin gereği konusuna yer verilmelidir.	233	2,536	1,110

Okul ve çevre sağlığı, etkili bir liderde bulunması gereken özellikler, yönetimde insan ilişkileri, çevre inceleme yöntemleri, yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlar, okul imkânlarından çevrenin yararlandırılması, okul yönetiminde politika oluşturma, okul ile çevre arasında etkili iletişim kurma, yöneticinin resmi ve özel kuruluşlarla ilişkileri geliştirme, eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri, Türk Milli Eğitim Sisteminin tanıtılması, etkili bir okul yapısını oluşturma, okulların çevredeki örgütlerden yararlanması, yöneticilerin davranış biçimleri, eleştiriye açık olma ve özeleştirisinin gereği yöntemleri konularına okul müdürlerinin orta derecede hizmetiçi eğitime ihtiyaç duyduğu ve istenilen düzeyde olmadığı tespit edilmiştir.

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde okul müdürleri en çok $\bar{x} = 3,111$ ile “etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir ve “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. En az ise $\bar{x} = 2,536$ ile “Eleştiriye açık olma ve özeleştirisinin gereği konusuna yer verilmelidir maddesini işaretlemişlerdir ve “çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. Diğer maddelere bakacak olursak, “okul ve çevre sağlığı konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,669$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Etkili bir liderde bulunması gereken özellikler konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,712$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Yönetimde insan ilişkileri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,686$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Çevre inceleme yöntemleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,678$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlar konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,751$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul imkânlarından çevrenin yararlandırılması konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,652$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul yönetiminde politika oluşturma konusuna yer verilmelidir.” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,742$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okul ile çevre arasında etkili iletişim kurma konusuna yer verilmelidir.” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,562$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Yöneticinin resmi ve özel kuruluşlarla ilişkileri geliştirme konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,562$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,652$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Türk Milli Eğitim Sisteminin tanıtılması konusuna yer verilmelidir.” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,626$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Okulların çevredeki örgütlerden yararlanması konusuna yer verilmelidir” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,733$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. “Yöneticilerin davranış biçimleri konusuna yer verilmelidir.” maddesine okul müdürlerinin $\bar{x} = 2,536$ olarak “pek çok” görüşünde yoğunlaştıkları tespit edilmiştir.

Tabloya genel olarak baktığımızda okul müdürleri “eleştiriye açık olma ve özeleştirisinin gereği” konusunda hizmetiçi eğitime en az, “etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri” konusunda ise hizmetiçi eğitime en fazla ihtiyaç duymaktadır.

4.2. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Okul İşletmesi, Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.2.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi ile okul müdürlerinin kıdemleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için Anova (tek yönlü varyans analizi) yapılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 8.Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları

M. No	0 – 2 Yıl (f =52) (1)		3 – 6 Yıl (f = 48) (2)		7-15 Yıl (f = 78) (3)		16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	Levene	P	F	P	
1	2,65	1,04	2,47	,1,18	2,59	1,08	2,44	1,13	,898	,443	,459	,711	-
2	2,49	1,08	2,50	1,03	2,50	1,22	2,64	1,16	1,744	,159	,280	,839	-
3	2,54	1,08	2,70	1,18	2,59	1,10	2,43	1,11	,325	,807	,619	,604	-
4	2,47	1,15	2,45	1,00	2,59	1,17	2,43	1,06	1,368	,253	,240	,868	-
5	2,50	1,13	2,83	1,05	2,51	1,21	2,51	,990	2,925	,035*	1,091	,354	-
6	2,61	1,16	2,39	1,16	2,50	1,07	2,39	1,02	1,376	,251	,533	,660	-
7	2,58	1,06	2,41	,963	2,71	1,07	2,39	1,12	,914	,435	1,113	,345	-
8	2,78	1,10	2,56	1,07	2,26	1,13	2,51	1,02	,641	,590	2,029	,111	-

9	2,34	1,05	2,58	1,08	2,48	1,01	2,60	1,14	,851	,468	,696	,555	-
10	2,52	1,06	2,79	1,09	2,32	1,04	2,51	1,12	,434	,729	1,539	,205	-
11	2,60	1,22	2,39	1,00	2,51	,999	2,46	1,08	2,926	,035*	,337	,799	-
12	2,61	1,19	2,56	1,12	2,51	1,11	2,38	,996	2,074	,104	,554	,646	-
13	2,41	1,13	2,45	1,07	2,46	,979	2,43	1,12	1,125	,340	,019	,996	-
14	2,54	1,05	2,18	1,08	2,50	1,019	2,67	1,07	,093	,964	2,170	,931	-
15	2,69	1,05	2,68	1,09	2,49	1,17	2,45	1,15	,887	,448	,149	,044*	1-3; 1-4
Ort	2.55		2.52		2.50		2.48						

Ortalamalara baktığımızda böyle bir sonucun ortaya çıkmasında 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip okul müdürlerinin okul işletmesi bütçesi ve yönetimi boyutunda daha fazla tecrübe sahibi olmaları etkili olabilir. Okul işletmesi bütçesi ve yönetimi boyutunda tecrübe arttıkça hizmetiçi eğitim ihtiyacı düşmektedir denilebilir.

Yukarıdaki tabloda istatistiksel olarak anlamlı çıkan “Örgütlerde çatışmanın nedenleri konusuna yer verilmelidir” maddesine 0 – 2 yıl ve 3 – 6 yıl tecrübeye sahip okul müdürleri “çok” düzeyinde görüş bildirirken 7 -15 yıl ve 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip okul müdürleri “az” düzeyinde görüş bildirmişlerdir. Okul işletmesi bütçesi ve yönetimi boyutunda tecrübe arttıkça, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı azalmaktadır denilebilir.

Tablo 9: Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere İlişkin Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması				Kruskal-Wallis Testi			Fark Olan Gruplar
	0 – 2 Yıl (f =52) (1)	3 – 6 Yıl (f = 48) (2)	7-15 Yıl (f = 78) (3)	16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)	Kay Kare	df	P	
5	47,16	54,11	66,88	67,16	1,540	1	,215	-
11	51,93	48,95	65,03	69,80	,286	1	,593	-

Yukarıdaki tabloya göre homojen dağılım göstermeyen maddeler arasında, gruplar arasında farklılık bulunamamıştır.

4.2.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin cevap verdikleri, okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi ile ilgili sorular ile okul müdürlerinin eğitim durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 10.Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-testi Sonuçları

M. No	Eğitim Durumu				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Lisans (f=208)		Lisansüstü (f=25)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,5144	1,1163	2,7200	1,0614	-,874	,383	3,582	,542
2	2,5288	1,1117	2,6800	1,2819	-,632	,528	,016	,060
3	2,5481	1,1153	2,6000	1,1547	-,219	,827	1,328	,901
4	2,4615	1,0805	2,6800	1,2151	-,942	,347	4,562	,250
5	2,5385	1,1026	2,9200	,95394	-1,656	,099	,870	,054
6	2,4567	1,1025	2,6000	1,0408	-,617	,538	,182	,352
7	2,5192	1,0720	2,4800	1,0456	,173	,863	,070	,670
8	2,5337	1,0896	2,5200	1,0847	,059	,953	4,153	,791
9	2,4856	1,0988	2,7200	,93630	-1,022	,308	,706	,053
10	2,5529	1,0976	2,3600	1,0360	,835	,405	,270	,402
11	2,4808	1,0899	2,6000	1,0408	-,519	,604	,206	,604
12	2,5240	1,0898	2,3600	1,1503	,707	,480	,017	,650
13	2,4423	1,0796	2,4400	1,0832	,010	,992	1,437	,895
14	2,5433	1,0713	2,2000	1,0000	1,524	,129	,026	,232
15	2,6490	1,1150	2,5600	1,1575	,376	,707	3,582	,871

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin, okul işletmesi bütçesi ve yönetimi alanındaki hizmetiçi ihtiyaçları ile okul müdürlerinin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. P değerleri 0,05'den büyük çıktığı için bu kaniya ulaşabiliriz. Araştırmanın bulgularına göre, okul müdürlerinin aldıkları, lisans ve lisansüstü eğitimlerinin, okul müdürlerinin okul işletmesi bütçesi ve yönetimi konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.2.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi ile okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 11. Okul Müdürlerinin, Okul İşletmesi Bütçesi ve Yönetimi Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Okul Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	İlköğretim (f=168)		Lise (f=65)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,5846	1,1844	2,5179	1,0832	,411	,682	2,257	,134
2	2,5231	1,2133	2,5536	1,0985	-,185	,854	2,874	,091
3	2,3538	1,1100	2,6310	1,1136	-1,705	,090	,036	,849
4	2,6308	1,0835	2,4286	1,0974	1,266	,207	,157	,692
5	2,4615	1,1050	2,6250	1,0871	-1,025	,307	,070	,791
6	2,6000	1,1565	2,4226	1,0694	1,110	,268	1,507	,221
7	2,4923	1,0019	2,5238	1,0940	-,202	,840	1,943	,165
8	2,4923	1,1197	2,5476	1,0767	-,348	,728	,329	,567
9	2,4769	1,0171	2,5238	1,1103	-,296	,768	2,009	,158
10	2,4154	1,1441	2,5774	1,0694	-1,017	,310	1,260	,263

11	2,5538	1,1323	2,4702	1,0662	,528	,598	,765	,383
12	2,5077	1,1336	2,5060	1,0833	,051	,991	,446	,505
13	2,5692	1,1721	2,3929	1,0384	1,121	,263	3,904	,059
14	2,5231	1,0016	2,5000	1,0943	,148	,883	1,976	,161
15	2,5692	1,1587	2,6667	1,1034	-,596	,552	,708	,401

Tablo 11'i incelediğimizde okul müdürlerinin, okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü varyans analizi testinde p değerleri 0,05 den büyük çıkmıştır. Yani Sivas ilinde görev yapan okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türlerinin, okul müdürlerinin okul işletmesi bütçesi ve yönetimi konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

Birinci alt problemimize genel olarak bakarsak, okul işletmesi, bütçesi ve yönetimi botunda okul müdürlerimiz, kıdeme göre anlamlı farklılıklar göstermekte; ancak, eğitim durumları ve okul türlerine göre ise anlamlı farklılıklar göstermemektedir.

4.3. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.3.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular

Uygulanan ölçekte, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması ile ilgili sorular analiz edilmiş ve okul müdürlerinin kıdemlerine göre Anova uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 12. Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları

M. No	0 – 2 Yıl (f =52) (1)		3 – 6 Yıl (f = 48) (2)		7-15 Yıl (f = 78) (3)		16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	Levene	P	F	P	
1	2,53	1,11	2,54	1,05	2,39	1,06	2,45	1,03	,272	,846	,269	,848	-
2	2,59	1,03	2,50	1,18	2,60	1,03	2,29	1,16	1,533	,207	1,02	,384	-
3	2,32	1,04	2,91	1,06	2,35	1,08	2,20	1,02	,404	,750	4,54	,054	-
4	2,48	1,11	2,56	1,18	2,55	1,07	2,45	1,13	,443	,722	,125	,945	-
5	2,46	1,17	2,72	1,08	2,67	,986	2,67	1,12	2,519	,059	,628	,597	-
6	2,59	1,15	2,66	1,03	2,47	1,13	2,32	1,10	,579	,629	,937	,423	-
7	2,61	1,15	2,35	1,22	2,70	1,05	2,65	1,17	1,532	,207	1,00	,393	-
8	2,46	1,11	2,54	1,16	2,56	1,07	2,74	1,14	,312	,817	,620	,603	-
9	2,40	1,07	2,37	1,08	2,53	1,06	2,54	1,03	,108	,955	,392	,759	-
10	2,57	1,17	2,39	1,16	2,57	1,02	2,78	,975	2,462	,063	1,10	,348	-
11	2,71	1,12	2,20	1,09	2,60	,958	2,40	1,18	2,538	,057	2,22	,086	-
12	2,84	1,25	2,84	1,25	2,38	1,07	2,58	1,11	1,423	,237	1,98	,118	-
13	2,51	1,03	2,72	1,00	2,41	1,03	2,41	1,03	,223	,880	1,11	,345	-
14	2,61	1,06	2,70	1,11	2,51	1,15	2,61	1,13	,509	,676	,314	,815	-
15	2,53	1,17	2,47	1,01	2,69	1,10	2,52	1,05	1,107	,347	,477	,698	-

Tablo 12’yi incelediğimizde okul müdürlerinin, okul eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü Anova testinde p değeri 0,05 den büyük çıkmıştır. Yani Sivas ilinde görev yapan okul müdürlerinin okul müdürlüğündeki kıdemleri eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını etkilemediği söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.3.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması ile eğitim durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 13. Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Eğitim Durumu				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Lisans (f=208)		Lisansüstü (f=25)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,4615	1,04417	2,5600	1,19304	-,439	,661	1,929	,166
2	2,4808	1,08997	2,7200	1,17331	-1,028	,305	,410	,522
3	2,4135	1,08223	2,5600	1,08321	-,640	,523	,021	,885
4	2,5096	1,10331	2,5600	1,22746	-,213	,831	1,431	,233
5	2,6538	1,09252	2,5200	1,00499	,583	,560	,899	,344
6	2,5000	1,11641	2,5600	1,12101	-,254	,800	,044	,834
7	2,6058	1,13715	2,5600	1,22746	,189	,851	,723	,396
8	2,6010	1,11615	2,4000	1,11803	,850	,396	,020	,887
9	2,4760	1,06748	2,4800	1,00499	-,018	,986	,644	,423
10	2,6010	1,07200	2,4800	1,15902	,528	,598	,501	,480
11	2,4856	1,09887	2,6000	1,00000	-,496	,620	1,123	,290
12	2,5962	1,13801	2,0800	1,03763	2,162	,062	2,898	,090
13	2,5000	1,03560	2,5200	1,00499	-,092	,927	,211	,647

14	2,5913	1,10830	2,6800	1,21518	-,374	,709	,812	,368
15	2,5769	1,09184	2,5600	1,08321	,073	,942	,052	,820

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması alanındaki hizmetiçi eğitim ihtiyaçları ile, okul müdürlerinin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. P değerleri 0,05'den büyük çıktığı için bu kanaata ulaşabiliriz. Bu yüzden okul müdürlerinin eğitim durumlarının, okul müdürlerinin öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.3.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması ile okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 14. Okul Müdürlerinin, Eğitim Öğretim Programlarının Düzenlenmesi ve Uygulanması Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Okul Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	İlköğretim (f=168)		Lise (f=65)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,4940	1,05534	2,4154	1,07372	-,508	,612	,024	,877
2	2,5476	1,09331	2,4000	1,11524	-,919	,359	,036	,850
3	2,4286	1,10292	2,4308	1,03031	,014	,989	1,220	,270
4	2,5060	1,13199	2,5385	1,07641	,199	,842	,864	,354
5	2,6548	1,08329	2,6000	1,08685	-,346	,730	,000	,998
6	2,6131	1,08294	2,2308	1,15609	-2,371	,069	,697	,405

7	2,5179	1,15283	2,8154	1,10244	1,788	,075	,595	,441
8	2,6429	1,11218	2,4154	1,11653	-1,399	,163	,005	,942
9	2,5238	1,05508	2,3538	1,06699	-1,099	,273	,001	,977
10	2,6012	1,08963	2,5538	1,06111	-,300	,765	,191	,663
11	2,5357	1,08828	2,4000	1,08685	-,854	,394	,045	,831
12	2,5774	1,15036	2,4462	1,10441	-,790	,431	,560	,455
13	2,5655	,98880	2,3385	1,12190	-1,513	,132	2,846	,093
14	2,5655	1,10329	2,6923	1,15816	,776	,438	,471	,493
15	2,5536	1,09850	2,6308	1,06901	,485	,628	,266	,607

Tablo 14’de görüldüğü gibi p değerleri 0,05’den büyük çıkmıştır. Yani okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda, okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türünün, okul müdürlerinin öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

İkinci alt problemimize genel olarak bakacak olursak, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre hiçbir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

4.4. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Personel Yönetimi Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.4.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Personel yönetimi ile okul müdürlerinin kıdemleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için Anova (tek yönlü varyans analizi) yapılmıştır. Bu testten elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 15. Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi Eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları

M. No	0 – 2 Yıl (f =52) (1)		3 – 6 Yıl (f = 48) (2)		7-15 Yıl (f = 78) (3)		16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	Levene	P	F	P	
1	2,42	,956	2,54	,966	2,28	1,00	2,70	1,16	2,468	,063	1,97	,118	-
2	2,51	1,16	2,52	1,11	2,64	1,18	2,43	1,10	,484	,694	,362	,780	-
3	2,46	1,11	2,56	1,08	2,34	1,20	2,81	1,05	1,625	,184	1,97	,119	-
4	2,63	1,12	2,52	,989	2,48	1,10	2,43	1,01	1,133	,036*	,338	,798	-
5	2,67	1,20	2,50	1,12	2,33	1,11	2,56	1,16	,512	,674	,996	,395	-
6	2,61	1,08	2,58	1,08	2,46	1,05	2,29	1,16	,595	,619	,508	,017*	1-3;1-4
7	2,56	1,17	2,50	1,16	2,44	1,16	2,25	1,15	,096	,991	,187	,042*	1-4
8	2,59	1,01	2,52	1,09	2,43	1,15	2,40	1,08	1,053	,370	,357	,784	-
9	2,53	1,01	2,41	1,02	2,41	1,08	2,65	1,15	,863	,461	,675	,568	-
10	2,40	1,08	2,35	1,13	2,51	1,15	2,52	1,13	,312	,816	,303	,824	-
11	2,59	1,07	2,47	,967	2,35	1,08	2,41	1,13	1,055	,369	,540	,655	-
12	2,78	1,09	2,54	1,12	2,69	1,02	2,40	1,18	1,435	,233	1,33	,264	-
13	2,75	1,08	2,66	1,11	2,55	1,08	2,23	1,03	,507	,678	2,82	,039	-
14	2,40	1,14	2,68	1,15	2,67	1,15	2,63	1,07	,357	,784	,755	,521	-
15	2,51	1,11	2,35	,978	2,80	1,05	2,47	1,11	,977	,040*	2,12	,097	
ort	2.56		2.51		2.49		2.47						

Ortalamalara baktığımızda, böyle bir sonucun ortaya çıkmasında 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip okul müdürlerinin personel yönetimi boyutunda daha fazla tecrübe sahibi olmaları etkili olabilir. Ayrıca 0 – 2 yıl tecrübeye sahip okul müdürlerinin personel yönetimi

konusunda hizmetiçi eğitime daha fazla ihtiyaç duymasının nedeni, müdürlükte henüz yeni olduğundan personel yönetimi ile ilgili bilgi sahibi olmamasından ve personelini daha iyi tanımaya çalışarak onlarla nasıl daha verimli bir ortamı oluşturacağını yollarını bulmak istemesinden kaynaklanabilir. Personel yönetimi boyutunda tecrübe arttıkça hizmetiçi eğitim ihtiyacı düşmektedir denilebilir.

“Hizmette verimlilik konusuna yer verilmelidir” maddesine 0 – 2 yıl ve 3 – 6 yıl tecrübeye sahip okul müdürleri “çok” düzeyinde görüş bildirirken 7 -15 yıl ve 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip okul müdürleri “az” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

“Etkili denetim konusuna yer verilmelidir” maddesine 0 – 2 yıl ve 3 – 6 yıl tecrübeye sahip okul müdürleri “çok” düzeyinde görüş bildirirken 7 -15 yıl ve 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip okul müdürleri “az” düzeyinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 16: Kıdem Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddelere İlişkin Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U Testi Sonuçları

M. No	Sıra Ortalaması				Kruskal-Wallis Testi			Fark Olan Gruplar
	0 – 2 Yıl (f =52) (1)	3 – 6 Yıl (f = 48) (2)	7-15 Yıl (f = 78) (3)	16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)	Kay Kare	df	P	
4	51,93	48,95	67,81	65,85	,284	1	,594	-
15	52,77	48,04	71,67	60,37	,717	1	,397	-

Yukarıdaki tabloya göre homojen dağılım göstermeyen maddeler arasında, gruplar arasında farklılık bulunamamıştır.

4.4.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, personel yönetimi ile eğitim durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 17. Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi eğitim ihtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Eğitim Durumu				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Lisans (f=208)		Lisansüstü (f=25)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,4423	1,01987	2,6800	1,14455	-1,086	,278	1,078	,300
2	2,5481	1,13256	2,4800	1,22882	,281	,779	,675	,412
3	2,5481	1,11969	2,3600	1,25433	,783	,434	1,367	,044*
4	2,5192	1,05849	2,4800	1,08474	,175	,862	,007	,933
5	2,4663	1,15839	2,7600	1,05198	-1,209	,228	1,581	,210
6	2,5817	1,09591	2,5200	1,08474	,266	,790	,099	,753
7	2,5481	1,16204	2,7200	1,13725	-,700	,484	,990	,321
8	2,4904	1,08120	2,4000	1,19024	,391	,696	,881	,349
9	2,4567	1,08037	2,8400	,98658	-1,691	,092	1,348	,247
10	2,5096	1,12069	2,0400	1,13578	1,977	,049*	1,539	,216
11	2,5048	1,06321	2,0000	1,00000	2,257	,025*	1,647	,160
12	2,5962	1,08141	2,7600	1,26754	-,702	,483	3,373	,038*
13	2,4760	1,07649	2,5200	1,22882	-,190	,849	1,990	,021*
14	2,6394	1,13350	2,3600	1,11355	1,167	,245	,055	,815
15	2,5481	1,08017	2,7600	1,05198	-,929	,354	,638	,425
Ort.	2.525		2.512					

Personel yönetimi değişkenine göre lisansüstü mezunu okul müdürlerinin, lisans mezunu okul müdürlerine göre personel yönetimi açısından okul müdürü niteliklerine daha üst düzeyde sahip oldukları tespit edilmiştir. Çünkü lisans mezunu okul müdürlerinin ortalamaları daha fazladır. Lisans mezunu okul müdürlerinin, lisansüstü eğitim almış okul müdürleri ile karşılaştırıldığı zaman personel yönetimi konusunda daha fazla hizmet içi eğitime ihtiyaç duymalarının sebebi, lisansüstü mezunu okul müdürlerinin aldıkları yönetimle ilgili eğitimlerden kaynaklandığı söylenebilir.

“Devlet memurlarının genel hak ve sorumlulukları konusuna yer verilmelidir” maddesi ile “Personel disiplin işleri konusuna yer verilmelidir” maddesine lisansüstü mezunu okul müdürlerinin lisans mezunu okul müdürlerine göre personel yönetimi açısından daha üst düzeyde oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 18.Eğitim Durumu Değişkenine Göre Homojen Dağılım Göstermeyen Maddeler İçin Mann Whitney U Testi Sonuçları

M. No	Görev Türü		Anlamlılık Düzeyi	M.W.U.
	Lisans (f=208)	Lisansüstü(f=25)		
	Sıra Ortalaması	Sıra Ortalaması		
3	118,16	107,36	,434	2,359E3
12	120,30	89,58	,026*	1,914E3
13	115,84	126,66	,433	2,240E3

“Personelin işe uyumu konusuna yer verilmelidir.” maddesine lisans mezunu okul müdürleri (Sıra Ort. = 120,30) lisansüstü mezunu okul müdürleri (Sıra Ort. = 89,58) olarak görüş bildirmiş ve bu maddeyi lisansüstü okul müdürleri, lisans mezunu okul müdürlerine göre daha fazla benimsedikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak lisansüstü mezunu okul müdürleri, lisans mezunu okul müdürlerine göre personel yönetimi açısından daha üst düzey niteliklere sahip oldukları değerlendirilmesi yapılabilir.

4.4.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Personel Yönetimi Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, personel yönetimi ile okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 19. Okul Müdürlerinin, Personel Yönetimi Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Okul Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	İlköğretim (f=168)		Lise (f=65)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,4107	1,02268	2,6154	1,05612	1,358	,176	,260	,611

2	2,5417	1,17791	2,5385	1,04697	-,019	,985	4,192	,052
3	2,5179	1,14763	2,5538	1,10441	,217	,828	,538	,464
4	2,5417	1,05453	2,4462	1,07574	-,617	,538	,053	,818
5	2,5655	1,14589	2,3231	1,14711	-1,448	,149	,037	,847
6	2,6131	1,08846	2,4769	1,10549	-,853	,395	,060	,806
7	2,6190	1,16747	2,4308	1,13150	-1,113	,267	,415	,520
8	2,5179	1,09966	2,3846	1,07081	-,836	,404	,279	,598
9	2,5357	1,04905	2,4000	1,14291	-,864	,389	1,428	,233
10	2,5298	1,15258	2,2769	1,05338	-1,537	,126	2,906	,090
11	2,5060	1,02073	2,3077	1,17158	-1,275	,204	3,169	,076
12	2,5714	1,07543	2,7231	1,16603	,943	,347	1,823	,178
13	2,4405	1,09819	2,5846	1,07372	,904	,367	,186	,666
14	2,5893	1,12314	2,6615	1,16293	,436	,663	,183	,669
15	2,6190	1,08782	2,4462	1,04628	-1,100	,273	,288	,592

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi p değerleri 0,05'den büyük çıkmıştır. Yani okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, personel yönetimi boyutunda, okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türünün, okul müdürlerinin personel yönetimi konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir

Üçüncü alt problemimize genel olarak bakacak olursak, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda kıdem ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar bulunmuş, okul türüne göre hiçbir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.5. Okul Müdürlerinin “Kıdem, Eğitim Durumu, Okul Türü” Değişkenlerine Göre Eğitim Liderliği Boyutunda Hizmetiçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemine ilişkin bulgulara aşağıda yer verilmiştir.

4.5.1. Okul Müdürlerinin “Kıdem” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular

Uygulanan ölçekte, eğitim liderliği ile ilgili sorular analiz edilmiş ve okul müdürlerinin kıdemlerine göre Anova uygulanmıştır. Elde edilen bulgular aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 20. Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Kıdemlerine Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan Anova Sonuçları

M. No	0 – 2 Yıl (f =52) (1)		3 – 6 Yıl (f = 48) (2)		7-15 Yıl (f = 78) (3)		16 Yıl ve Daha Fazla (f = 55) (4)		Homojenlik Testi		Anova		Fark Olan Gruplar
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS	Levene	P	F	P	
1	2,78	1,05	2,70	1,21	2,62	1,18	2,58	1,16	1,561	,200	,338	,798	-
2	2,86	1,08	2,47	1,14	2,87	1,15	2,54	1,18	,815	,487	1,86	,136	-
3	2,82	1,11	2,83	1,07	2,57	1,21	2,58	1,16	1,497	,216	,902	,441	-
4	2,78	1,09	2,72	1,12	2,61	1,17	2,61	1,13	,666	,574	,326	,806	-
5	2,51	1,16	3,00	1,07	2,55	1,04	3,03	1,12	1,098	,351	3,71	,062	-
6	2,76	1,11	2,64	1,17	2,61	1,15	2,60	1,08	,516	,671	,252	,860	-
7	3,03	1,15	2,68	1,20	2,79	1,12	2,43	1,06	,917	,433	2,61	,052	-
8	2,59	1,03	2,37	1,04	2,57	1,07	1,17	1,17	1,023	,383	,764	,559	-
9	2,61	1,19	2,54	1,12	2,58	1,16	2,49	1,12	,283	,838	1,96	,944	-
10	2,86	1,10	2,58	1,18	2,65	1,14	2,50	1,19	1,032	,379	,349	,430	-
11	2,59	1,07	2,83	1,09	2,56	1,11	2,56	,976	,989	,399	,258	,515	-
12	2,86	1,25	3,02	1,13	3,32	,960	3,12	1,03	3,421	,058	1,98	,120	-
13	2,76	1,09	2,72	1,21	2,64	1,10	2,83	1,08	1,071	,362	1,11	,790	-

14	2,55	1,03	2,72	1,08	2,57	1,12	2,58	1,16	,751	,523	,314	,856	-
15	2,61	1,10	2,52	1,07	2,38	1,13	2,69	1,12	,207	,891	,477	,426	-

Yukarıdaki tabloyu incelediğimizde okul müdürlerinin, eğitim liderliği konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin kıdemleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü Anova testinde p değeri 0,05 den büyük çıkmıştır. Yani Sivas ilinde görev yapan okul müdürlerinin okul müdürlüğündeki kıdemleri eğitim liderliği konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını etkilemediği söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.5.2. Okul Müdürlerinin “Eğitim Durumu” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, eğitim liderliği ile eğitim durumları arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek için t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 21. Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Eğitim Durumlarına Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Eğitim Durumu				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	Lisans (f=208)		Lisansüstü (f=25)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,6250	1,16459	3,0400	1,01980	-1,704	,090	3,587	,059
2	2,7212	1,14171	2,6400	1,25433	,332	,740	,988	,321
3	2,6779	1,14508	2,7600	1,23423	-,336	,737	,304	,582
4	2,7163	1,13415	2,3600	1,07548	1,492	,137	,515	,474
5	2,7260	1,12799	2,9600	,97809	-,993	,322	3,808	,052
6	2,6442	1,13715	2,7200	1,06145	-,317	,752	1,209	,273
7	2,7404	1,15047	2,7600	1,12842	-,081	,936	,396	,530
8	2,5481	1,08907	2,6800	1,02956	-,575	,566	,468	,495

9	2,5577	1,14062	2,6000	1,22474	-,174	,862	,598	,440
10	2,7019	1,16204	2,2400	1,05198	1,896	,059	1,472	,226
11	2,6394	1,04479	2,5200	1,26227	,528	,598	4,449	,066
12	3,0913	1,11482	3,2800	,89069	-,815	,416	3,311	,070
13	2,7163	1,11265	2,8800	1,16619	-,691	,490	,152	,697
14	2,6346	1,11258	2,3600	,99499	1,178	,240	1,625	,204
15	2,5721	1,10098	2,2400	1,16476	1,416	,158	,075	,784

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi okul müdürlerinin, eğitim liderliği alanındaki hizmetiçi eğitim ihtiyaçları ile, okul müdürlerinin eğitim durumları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. P değerleri 0,05’den büyük çıktığı için bu kaniya ulaşabiliriz. Bu yüzden okul müdürlerinin eğitim durumlarının, okul müdürlerinin eğitim liderliği konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

4.5.3. Okul Müdürlerinin “Okul Türü” Değişkenine Göre Eğitim Liderliği Boyutundaki Bulgular

Okul müdürlerinin, eğitim liderliği ile okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türü arasında bir ilişkinin olup olmadığını tespit etmek t-testi yapılmıştır. Bu testte elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 22. Okul Müdürlerinin, Eğitim Liderliği Boyutunda, Okul Türüne Göre Hizmetiçi eğitim İhtiyacını Belirlemek İçin Yapılan T-Testi Sonuçları

M. No	Okul Türü				t ve P Değerleri		Levene Testi	
	İlköğretim (f=168)		Lise (f=65)		t	P	F	P
	\bar{X}	SS	\bar{X}	SS				
1	2,7500	1,13597	2,4615	1,18687	1,717	,087	,665	,416
2	2,7024	1,14023	2,7385	1,18950	-,214	,831	,559	,456
3	2,6488	1,13275	2,7846	1,20536	-,806	,421	1,501	,222

4	2,7679	1,14240	2,4462	1,07574	1,959	,051	,843	,360
5	2,7560	1,10793	2,7385	1,13574	,107	,915	,000	,991
6	2,6607	1,13111	2,6308	1,12596	,181	,856	,030	,862
7	2,7381	1,13854	2,7538	1,17301	-,094	,925	,163	,687
8	2,5119	1,07774	2,6923	1,08862	-1,143	,254	,003	,958
9	2,5536	1,15172	2,5846	1,14417	-,185	,853	,047	,828
10	2,6071	1,14795	2,7692	1,18281	-,958	,339	,058	,810
11	2,5714	1,08651	2,7692	1,01195	-1,270	,205	,855	,356
12	3,1786	1,09611	2,9385	1,07350	1,508	,133	,010	,919
13	2,6964	1,13601	2,8308	1,06901	-,823	,412	2,414	,122
14	2,5893	1,11242	2,6462	1,08153	-,353	,725	,356	,551
15	2,5000	1,09435	2,6308	1,15338	-,806	,421	,943	,332

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi p değerleri 0,05'den büyük çıkmıştır. Yani okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, eğitim liderliği boyutunda, okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türlerine göre anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu yüzden okul müdürlerinin görev yaptıkları okul türünün, okul müdürlerinin eğitim liderliği konusundaki faaliyetlerine herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Yukarıdaki tabloya baktığımız zaman bütün maddelerin homojen olarak dağıldığını görmekteyiz. Çünkü levene testinde p değerleri .05 den büyüktür.

Dördüncü alt problemimize genel olarak bakacak olursak, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre hiçbir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Araştırmanın bulgularından hareketle ve değişkenler dikkate alınmadan genel anlamda hizmetiçi eğitim ihtiyacı açısından okul müdürlerinin kendilerinde gördükleri nitelikler arasında su özellikler yer almaktadır. Okul müdürleri; Okul koruma dernekleri, okul aile birlikleri, sivil savunma, bütçe ve ödeneklerin kullanılması, tahakkuk memurluğu ve İta amirliği, alım – satım ve ihale, demirbaş, ayniyat ve devir-teslim, milli eğitim vakfı, örgütlerde çatışmanın nedenleri, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ders programlarına nasıl yansıtılacağı, eğitim programlarının etkinliğinin ölçülmesi, öğretmenlerin kendilerini yenilemeleri için ne tür ekinliklerin yapılabileceği, eğitim – öğretim programlarının çevre özelliklerine uyarlanması, araştırma yöntem ve teknikleri, eğitsel kol faaliyetleri, öğrenci rehberlik hizmetleri, okul yöneticilerinin öğrenci ve veli ilişkileri, atama ve yer değiştirme, özlük işleri (askerlik, terfi, emeklilik, izin, vb.),personeli üst görevlere hazırlama, hizmette verimlilik, etkili denetim, personelin işe uyumu, okul yönetiminde yetki ve sorumluluk, yöneticinin personeli etkileme yöntemleri, okul ve çevre sağlığı, etkili bir liderde bulunması gereken özellikler, yönetimde insan ilişkileri, çevre inceleme yöntemleri, yönetim ve denetimde yeni yaklaşımlar, okul imkânlarından çevrenin yararlandırılması, okul yönetiminde politika oluşturma, okul ile çevre arasında etkili iletişim kurma, yöneticinin resmi ve özel kuruluşlarla ilişkileri geliştirme, eğitim örgütlerinin kendine özgü yönleri, Türk Milli Eğitim Sisteminin tanıtılması, etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri, okulların çevredeki örgütlerden yararlanması, yöneticilerin davranış biçimleri, eleştiriye açık olma ve özeleştirisinin gereği konularında hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları belirlenmiştir.

Ancak; resmi yazışmalarda gizlilik, dosyalama, döner sermaye, okul kantinleri ve kooperatifleri, tasarruf tedbirleri, okul inşaatları ve onarım, sosyal sigorta ve iş kurumu hükümleri, bayram ve törenler, sosyal ve kültürel faaliyetler, eğitim-öğretim programları, ders denetimleri, öğretim ilke ve yöntemleri, güzel konuşma ve hitabet, öğrenci staj işleri, mesleki toplantılar, aday memurların yetiştirilmesi, mal bildiriminde bulunulması, personel hizmet sınıfları, devlet memurlarının genel hak ve sorumlulukları, personel disiplin işleri, personelinin sendika sorunları konularında ise hizmetiçi eğitime daha az ihtiyaç duydukları belirlenmiştir.

Bunun yanı alt problemler bazında değerlendirecek olursak;

1. Birinci alt problemimizde; okul m¼d¼rlerinin okul işletmesi, b¼t¼esi ve y¼netimi boyutunda, k¼demlerine g¼re anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için Anova testi, eğitim durumlarına ve okul t¼rlerine g¼re anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için ise T-testi yapılmıştır. Anova testinin sonuçlarına g¼re okul m¼d¼rlerinin, okul işletmesi, b¼t¼esi ve y¼netimi konusunda hizmetiçi eğitim ihtiyaı ile okul m¼d¼rlerinin k¼demleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmaktadır. Okul işletmesi, b¼t¼esi ve y¼netimi boyutunda, eğitim durumu ve okul t¼r¼ne g¼re ise herhangi bir anlamlı farklılık bulunamamıştır.

ıkan bu sonuçlar ise konu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarla bazı değişkenlere g¼re paralellik g¼stermektedir. Okul m¼d¼rlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaını belirlemeye çalışan ve toplam 338 okul m¼d¼r¼ ¼zerinde yapılan çalışmada Ekşi (2001), okul işletmesi b¼t¼esi ve y¼netimi bakımından cinsiyete g¼re anlamlı farklılık olduğu bulunmuştur. Bu alışma k¼dem ve okul t¼rleri değişkenlerine g¼re analiz yapıldığında hizmetiçi eğitim ile okul işletmesi b¼t¼esi ve y¼netimi bakımından herhangi anlamlı farklılık bulunamamıştır. Oysa yaptığımız araştırmada hizmetiçi eğitim ile okul m¼d¼rlerinin k¼demleri arasında anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuştuk. Bu alışma 2001 yılında yapıldığından, teknoloji ve bilim ilerlediğinden bilgiler de değişmiş ve yerine yenileri gelmiştir. Bu zaman zarfında y¼neticilerimiz gerekli hizmetiçi eğitimi alarak kendini geliştirmiş olabilir.

K¼r¼kl¼oęlu, (2012) “ilk¼ęretim okulu y¼neticilerinin okuldaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri” adlı çalışmasının sonucunda idari ve mali işlerve cinsiyet arasında anlamlı fark bulunmuştur. K¼dem değişkeni ile çatışma ve y¼netim konusu arasında da anlamlı fark bulunmuştur. Okul t¼r¼ değişkeni ile b¼ro y¼netimi konusunda da anlamlı fark bulunmuştur.

Turan, Aydoğdu ve Yıldırım (2012) tarafından yapılan “Okul M¼d¼rlerinin Kendi G¼revlerine İlişkin Bakış Açıları” adlı nitel çalışmada okul m¼d¼rleri, okulun b¼t¼e ve işletme konusunda eksiklikleri olduğunu d¼ř¼nmektedir. Bu nedenle okul m¼d¼rlerinin okul işletmesi, b¼t¼esi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları s¼ylenabilir.

2. İkinci alt problemimizde; okul müdürlerinin eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda, kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için Anova testi, eğitim durumlarına ve okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için ise T-testi yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre okul müdürlerinin, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusundaki hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve okul türleri arasında herhangi bir farklılık bulunulamamıştır.

Çıkan bu sonuçlar ise diğer yapılan çalışmalarda cinsiyete göre paralellik göstermemektedir, ancak kıdem ve okul türüne göre paralellik göstermektedir. Ekşi (2001)'nin yaptığı araştırmaya göre, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ancak okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyacı, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması boyutunda kıdem, eğitim durumu ve okul türüne göre farklılık göstermemektedir.

Körüklüoğlu, (2012)'nin “ilköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri” adlı çalışmasının sonucunda öğretim, program geliştirme ve cinsiyet arasında anlamlı fark bulmuştur. Kıdem değişkeni ile ilk yardım eğitimi arasında da anlamlı fark bulunmuştur. Okul türü değişkeni ile öğretim ve program geliştirme konusunda da anlamlı fark bulmuştur.

Gümüşeli (1996) tarafından yapılan “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı çalışmasının sonucunda eğitim programlarını eşgüdüleme ve öğretimi denetleme ve değerlendirme konusunda, okul müdürlerinin yeterli düzeyde oldukları belirtilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duymadıkları söylenebilir.

Çelikkilek (2012) tarafından yapılan “ Ticaret Meslek Liselerinde Görev Yapan Meslek Dersi Öğretmenlerinin Katıldığı Hizmetiçi Eğitim Programlarına İlişkin Değerlendirmeleri” adlı çalışmasını kıdem değişkenine göre değerlendirdiğimizde, hizmetiçi eğitim yöneticilerinin uygun yöntem seçme ve uygun teknikleri uygulama konusunda eksiklikleri olduğu saptanmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin öğretim

programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

3. Üçüncü alt problemimizde; okul müdürlerinin personel yönetimi boyutunda, kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için Anova testi, eğitim durumlarına ve okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için ise T-testi yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre okul müdürlerinin, personel yönetimi konusundaki hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile kıdemleri ve eğitim durumları arasında anlamlı farklılık bulunduğu, okul müdürlerinin görev yaptığı okul türüne göre ise herhangi bir farklılık bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Çıkan bu sonuçlar ise Ekşi'nin (2001) yaptığı çalışmalarda cinsiyete göre paralellik göstermektedir ama kıdem ve okul türüne göre paralellik göstermemektedir. Ekşi yaptığı çalışmada hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin personel yönetimi arasında cinsiyete göre anlamlı farklılık bulmuştur. Ayrıca kıdem, eğitim durumu ve okul türü değişkenine göre hizmetiçi eğitim ile okul müdürlerinin personel yönetimi arasında anlamlı farklılık göstermediği bulgusu elde edilmiştir.

Körüklüoğlu, (2012) “ilköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri” adlı çalışmasının sonucunda personelde çatışma yönetimi ve kıdem arasında anlamlı fark bulmuştur. Okul türü değişkeni ile çatışma yönetimi konusunda da anlamlı fark bulmuştur.

Turan, Aydoğdu, Yıldırım, (2012) tarafından yapılan “Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıları” adlı nitel çalışmada okul müdürleri, personel yönetimi konusunda eksiklikleri olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle okul müdürlerinin personel yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Ekinci (2010) tarafından yapılan “Aday Öğretmenlerin İş Başında Yetiştirilmesinde Okul Müdürlerinin Rolü” adlı çalışmasında okul müdürlerinin aday öğretmenlere yeterince rehberlik yapamaması ve bunun da önemli sorunlara yol açacak bir nitelik taşımakta olduğu belirtilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin personel yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Köksal (2008) tarafından yapılan “Öğretmenlik Mesleği Genel Yeterliklerinin Öğretmen, Müdür ve Bakanlık Yetkilileri Tarafından Değerlendirilmesi” adlı

çalışmasında, müdürlerin öğretmenlerin ihtiyaçlarını gidermeye yönelik gerekli destekleri sağladıkları ve öğretmenlerin de kaynaklardan yararlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle okul müdürlerinin personel yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Gümüseli (1996) tarafından yapılan “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı çalışmasının sonucunda personelin mesleki gelişimini sağlama konusunda, okul müdürlerinin düzeylerinin yetersiz oldukları belirtilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin personel yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

4. Dördüncü alt problemimizde; okul müdürlerinin eğitim liderliği boyutunda, kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için Anova testi, eğitim durumlarına ve okul türlerine göre anlamlı farklılık bulunup bulunmadığını anlamak için ise T-testi yapılmıştır. Yapılan analizlerin sonuçlarına göre okul müdürlerinin, eğitim öğretim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması konusundaki hizmetiçi eğitim ihtiyacı ile okul müdürlerinin kıdemleri, eğitim durumları ve okul türleri arasında herhangi bir farklılık bulunulamamıştır.

Çıkan bu sonuçlar ise Ekşi'nin (2001) yaptığı araştırmaya göre, okul müdürlerinin, eğitim liderliği konusundaki hizmetiçi eğitim ihtiyaçları, cinsiyete ve okul türüne göre paralellik göstermektedir ama kıdem göre paralellik göstermemektedir. Yapılan araştırmada okul müdürlerinin eğitim liderliği ile cinsiyet ve kıdem arasında anlamlı farklılık bulunmuş ama okul türüne göre anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Körükluoğlu, (2012) “ilköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri” adlı çalışmasının sonucunda eğitim yönetimi ve okul türü arasında anlamlı fark bulmuştur.

Korkmaz (2005) tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler” adlı çalışmasına göre okul müdürlerinin eğitim ve öğretime liderlik yönünden eksik oldukları sonucuna varılmıştır. Bu nedenle okul müdürleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve okul türü değişkenine göre eğitim liderliği konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Çağlar, Yakut, Karadağ (2005) tarafından yapılan “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretmenler Tarafından Algılanan Kişilik Özellikleri ve Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi” adlı çalışmasında ilköğretim okulları, okul yöneticilerinin bazı değişkenlere göre liderlik eğitime gerek duyduklarını belirtmişlerdir. Bu nedenle okul müdürleri cinsiyet, kıdem, eğitim durumu ve okul türü değişkenine göre eğitim liderliği konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Gümüşeli (1996) tarafından yapılan “İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları” adlı çalışmasının sonucunda okul müdürlerinin öğretim liderliği konusunda yetersiz oldukları belirtilmiştir. Bu nedenle okul müdürlerinin personel yönetimi konusunda hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları söylenebilir.

Ayrıca değişkenler bazında, lisansüstü mezunu olan, okul müdürleri lisans mezunu olan okul müdürlerine göre ve 16 yıl ve daha fazla tecrübeye sahip olan okul müdürleri daha düşük tecrübeye sahip okul müdürlerin göre daha az düzeyde hizmetiçi eğitime ihtiyaç duymaktadırlar.

Genel değerlendirme sonuçları incelendiğinde okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları orta düzeyde olduğu ortaya çıkmaktadır. Okul müdürlerinin yetersiz olduğu alanlarda hizmetiçi eğitim kursları düzenlenmesine önem verilmelidir.

6. ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında uygulayıcılar ve araştırmacılar için öneriler geliştirilmektedir.

6.1. Uygulayıcılar için Öneriler

1. Hizmet yılları göz önüne alındığında deneyimli okul müdürlerinin mesleklerinin ilk yıllarındaki okul müdürlerine göre hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının daha düşük olduğu gözlenen bir bulgudur. Bunun ışığında deneyimli okul müdürlerinin görevinin ilk yıllarında olan okul müdürlerine mentorluk yapmalarını içeren bir yönetici yetiştirme sistemi önerilmektedir.
2. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular ışığında kıdemi az olan okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine kıdemi fazla olan okul müdürlere göre daha fazla ihtiyaç duyduğu gözlenen bir bulgudur. Kıdemi az olan okul müdürlerine yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin nicelik ve niteliklerinin artırılması önerilebilir.
3. Uygulanan ölçekten elde edilen veriye göre okul müdürleri en çok “etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri konusuna yer verilmelidir” maddesini işaretlemişlerdir. Okul müdürlerinin etkili bir okul yapısını oluşturma teknikleri konusundaki ihtiyaçlarının hizmetiçi eğitim vasıtasıyla giderilmesi gerektiği söylenebilir.
4. Okul müdürlerinin isteklerine göre hizmetiçi eğitim programları düzenlenebilir. Bu sayede okul müdürlerinin eksik yönlerinin kapatılması sağlanabilir ve uygulanan programa istekli bir şekilde katılımı sağlanabilir.
5. Okul yöneticilerimizi lisansüstü eğitime yönlendirerek, alanlarında daha bilgili ve donanımlı hale getirilmesi yararlı olabilir.
6. Okul müdürlerine uygulanan hizmetiçi eğitim, bilim ve teknolojiye ilerlemeleri de göz önünde bulundurarak, karşılaşılan sorunlara çözüm bulmayı ve yeni durumlara uyum sağlaması önerilmektedir.
7. Okul müdürlerimize gerekli hizmetiçi eğitimi verdikten sonra, kazandıkları bilgi ve becerileri uygulamaya koyabilmesi için gerekli ortam hazırlanması, kanun ve yönetmelikler ile güçlendirilmesi önerilmektedir.

6.2. Araştırmacılar İçin neriler

1. Araştırmacılar, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları hakkındaki görüşlerini, kıdem, eğitim durumu ve okul türü dışındaki değişkenlerden başka bağımlı değişkenler açısından inceleyebilir.
2. Araştırmacılar hizmetiçi eğitimin uygulanmasını etkileyen çeşitli faktörler üzerine (eğitimin süresi ve zamanı, uzmanın yeterliliği, okul müdürlerinin hazırbulunuşluk düzeyi vb.) alışmalar yapabilirler.
3. Araştırmacılar, yurt dışı çalışmaları da inceleyerek bir model nerisi geliştirebilirler.
4. Okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları hakkındaki görüşlerini araştıran bu çalışma nitel araştırmalarla da desteklenebilir.

KAYNAKLAR

- Açıklan, Ş. (1991). Üst kademe yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ilişkin tutumları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 15 (80), 24.
- Akar, E. Ö. (2010). Biyoloji öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçları ve gözlemlenen bölgesel farklılıklar. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 32(143), 68-78.
- Akay, C. (2009). Genel ortaöğretim kurumlarında uygulanmakta olan fizik dersi programlarının, toplam kalite yönünden sahip olduğu özellikler. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (3), 1-17.
- Akın, U. (2012). Okul yöneticilerinin seçimi ve yetiştirilmesi: Türkiye ve seçilmiş ülkelerden farklı uygulamalar, karşılaştırmalar. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 1-30.
- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe işgören tatminini etkileyen faktörler: Beş yıldızlı konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Akdeniz İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(4), 1-25
- Aksoy, Ş. (1984). Verimlilik ve Hizmetiçi Eğitim: Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum, Uygulama ve Değerlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 17(4), 48-61
- Aktay, G. (1994). *İşyerlerinde işçilere yönelik uygulanan hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin iş kazalarını önlemedeki rolü*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Akyüz, L. (1999). *Eğitimde yansımalar v. ulusal sempozyum kitapçığı*. Ankara.
- Altınışik, S. (1996). Hizmetiçi eğitim ve Türkiye'deki uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(3), 329-348.
- Ataklı, A. (1992). Eğitim ve Mesleki Başarı, *Verimlilik Dergisi*, 1(1), 64.
- Avcı, U., Sayılır, A. (2006). Hizmet kalitesi çerçevesinde çalışanların rolüne ve yeterliliklerine ilişkin karşılaştırmalı bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 121-138

- Avşar, P. (2011). Beden eğitimi öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim programlarını değerlendirmesi. *National Education*, 40(2),230-242.
- Aydın, İ. (2002). *Amerika Birleşik Devletlerinde Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi ve Yönetici Geliştirme Akademisi Örneği*. 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu. Ankara.
- Aytaç, T. (2000). Hizmetiçi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *MilliEğitim*,147, 66-69.
- Aytaç, T. (2011). *Hizmetiçi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar*, 6 Şubat 2014tarihindehttp://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/147/aytac.htm adresinden alınmıştır.
- Balcı, A., Memduhoğlu, H. B., İlğan, A, Erdem, M. ve Taşdan, M. (21-22 Haziran 2007). *Bazı Avrupa Birliği Ülkeleri İlköğretim Okul Yöneticilerinin Seçilmesi ve Yetiştirilmesi*. II. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Ankara.
- Balyer, A., Gündüz, Y. (2011). Değişik Ülkelerde Okul Müdürlerinin Yetiştirilmesi: Türk Eğitim Sistemi için Bir Model Önerisi. *Kuramsal Eğitimbilim*, 4 (2), 182-197.
- Baran, F. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığının uzaktan hizmetiçi eğitim yöntemiyle bilgisayar eğitimi uygulamasına ilişkin öğretmen görüş ve önerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Barkurt, M. Y. (1990). Kamu kesiminde hizmetiçi eğitim. *Jeoloji Mühendisliği Dergisi*,37(11), 87-90.
- Bartell, C. A. ve Willis, D. B. (1987). American and Japanese Principals: A Comparative Analysis of Excellence in Instructional Leadership. *Annual Meeting of the American Educational Research Association*. Washington DC.
- Batman, K. (1991). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'ndeki ortaokul öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının saptanması. *Yüksek Lisans Tez Çalışması*. Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Başargan, N. H. (2000). 2000'li yıllarda çalışan kadın. *Mercek Dergisi*, 7(1), 87.

- Bayrakcı, M. (2009). In-Service Teacher Training in Japan and Turkey: A *Comparative Analysis of Institutions and Practices*. *Australian Journal of Teacher Education*, 34, (1) 14-15.
- Bilgin, K.U, Akay, A., Koyuncu, H.E., Haşar, E.Ç., (2007). *Yerel Yönetimlerde Hizmetiçi Eğitim*. Ankara: Matsa.
- Bjork, C. (2000). The Role of the Principal and Responsibility for Improving the Quality of Teaching in Japanese Schools. *AERA Annual Meeting*, New Orleans.
- Brundrett, M. (2001). The development of school leadership preparation programmes in England and the USA: A comparative analysis. *Educational Management Administration Leadership*. 29(2), 229-245.
- Bucak, T. (2011). *İşletmelerde hizmetiçi eğitim*. İzmir: İlya Yayınevi.
- Budak, Y. (1997). Öğretmen yetiştirmede Almanya, Fransa ve Türkiye Örneği. *Çağdaş Eğitim Dergisi*, 22 (228), 18-22.
- Bursalıoğlu, Z. (1978). *Eğitimde yönetimde teori ve uygulama*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bush, T. & Jackson, D. (2002). A preparation for school leadership: International perspectives. *Educational Management, Administration & leadership*. 30(4), 417-429.
- Cafoğlu, Z. (1998). Eğitimde Küresel Kimlik. *Yeni Türkiye Dergisi*. 4 (19), 837-844.
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu ve özel kesimde personel yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Can, N. (2004). Öğretmenlerin geliştirilmesi ve etkili öğretmen davranışları. *Erciyes Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 103-119.
- Canman, D. (1977). Türkiye’de kamusal hizmetiçi eğitim ve değerlendirilmesi çalışmaları. *Amme İdaresi Dergisi*. 10(4), 10-22.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi.

- Clardy,A.(2005). Reputation, good willand loss. Entering the employee training audite quation. *Human resource development review*, 4(3), 279-304.
- Çakmak, A. (1984). *Eğitim yöneticilerinin hizmetiçi eğitim içinde yetiştirilmelerine ilişkin bir araştırma*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Çağlar, A., Yakut, Ö., Karadağ, E. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin öğretmenler tarafından algılanan kişilik özellikleri ve liderlik davranışları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi. *Ege Eğitim Dergisi*. 1(6), 61-80
- Çalık, C. (2006). Örgütsel sosyalleşme sürecinde eğitimin değişen rolü ve önemi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 14(1), 1-10.
- Çelik, V.(2011). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara : Pegem Akademi
- Çelikten. M (2004). Bir Okul Müdürünün Günlüğü. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17(1), 91-118
- Çelik, F. (1985). *Türk Milli Eğitim Sisteminde eğitim yöneticilerinin hizmetiçi eğitimi*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Çiftçi, E. (2008). *Türkiye’de millî eğitim bakanlığı tarafından müzik öğretmenlerine verilen hizmetiçi eğitimin incelenmesi ve müzik öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Çörtekoğlu, T. (2002).*Boomerang-Eğitimin geri dönüşü. Düşünceden sonuca insan kaynakları*. İstanbul:Hayat Yayıncılık.
- Davis, N., Somekh, B. (1997). *Using Information Technology Effectively in Teaching and Learning*. Routledge. London.
- DMK, (2008). *Devlet Memurları Kanunu*, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Deniz, N. (1999). *Global Eğitim*. İstanbul: Türkmen.

- Dinç, D. (2005). *İşletmelerde hizmetiçi eğitim etkinliğinin ölçümü ve değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış doktora tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı. İzmir.
- Doll, R. C. (1967). *Curriculum improvement*. Boston: Allynand Bacon, Inc,
- DPT. (1993). *Çalışma Hayatının düzenlenmesi. Beş yıllık kalkınma planı özel ihtisas komisyonu raporu*. TC. Başbakanlık DPT Yayın No. 1940. Ankara
- Drucker, P. (1998). *Fırtınalı dönemlerde yönetim*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Duncan, D. (2002). *Leadership Lessons from Nottingham. Frank Farrell Award Recipient*. Nottingham: Ferncourt Public School.
- Earged. (1995). *Terfi nedeni olarak hizmetiçi eğitim*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Ekinci, A. (2010). Aday öğretmenlerin iş başında yetiştirilmesinde okul müdürlerinin rolü. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 63-77
- Ekşi, İ. (2001). *Okul Müdürlerinin Hizmetiçi Eğitim İhtiyacı*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı. Kocaeli.
- Turan, S., Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul Müdürlerinin Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 31(2), 444-458
- Erdoğan, İ. (1998). *Çağdaş eğitim sistemleri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ergül, F.H., (2006). İşletmelerde eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(3), 51.
- EurydiceEurybase (2008). *Organisation of the education system in the United Kingdom- England, Wales and Northern Ireland*, European Commission.
- EurydiceEurybase (2007). *Organisation of the education system in Germany*. European Commission.

- Gopel, H.,(1998). Therevival of apprentice ship training in britain. *British journal of industrial relations*, 36(3), 435-457.
- Göze, A. (1999). *Türkiye’de kamu personel ve sistemi ve hizmetiçi eğitim*. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü. Ankara.
- Grossman, T., & Hirsch, E. (2009). State Policies to Improve Teacher Professional Development. *NGA Center for Best Practices Issue Brief*. Washington, DC: National Governors Association.
- Gümüşeli, A.İ. (1996). İstanbul *ilindeki ilköğretim okulu müdürlerinin öğretim liderliği davranışları*. Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi. Eğitim Bilimleri Bölümü. İstanbul
- Gürbüz, A. (2007). An Assesment on the effect of education level on the job satisfaction from the tourism sector point of view. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 39.
- Gürsel, M.(2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. Konya: Eğitim Kitapevi
- Gürsel. M (2012). *Eğitimde yönetim ve sisteme ilişkin çeşitlemeler*. Konya: Fakülte Akademi.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de kamu yönetiminde hizmetiçi eğitim. *Dokuz Eylül Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), 1-14
- Güvenç, B., Oktan, P., Belek, T., Akarsu, F., Tözeren, S. ve Özden, A. (1998). *Japon eğitimi*. İstanbul: Millî Eğitim Bakanlığı Yayınları.
- Harris, B. (1989). *In-Service education for staff development*. Allynand Bacon Inc.
- Huber, S. (2003). *Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im Internationalen Vergleich*. Kronach: Wolters Kluwer Deuschland.
- Jason H. and Mark S. (1998). Bargaining for skills: Trade unions and training at the workplace. *British Journal of Industrial Relations*, 36(3) 465.
- Kalkandelen, H. (1979). *İşletmeler, KİT’ler, kamu kuruluşları için hizmetiçi eğitim el kitabı*. Ankara: Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi.

- Kalkandelen, H. (1985). Yöneticilerin yetiştirilmesi-geliştirilmesi. *Amme İdaresi Dergisi*, 18(1). 83-112
- Kanat, Ö. (2004). *Türk-Alman Genel Eğitim Sistemlerinin Karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kantos, Z. E. (2007). *Federal Almanya Cumhuriyeti Eğitim Sistemi*. Ali Balcı (Editör). *Karşılaştırmalı Eğitim Sistemleri*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Karaçay, Y. (2005). *Hizmetiçi eğitim etkinliklerini ölçme ve değerlendirme*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı. İzmir.
- Karasar, N. (1984). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara : Hacettepe- Taş Kitapçılık Ltd. Şti.
- Karasolak, K.,Tanrıseven, I., ve Konokman, G. Y. (2013). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarının belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 21(3), 997-1010.
- Kaya, Y. K. (1991). *Eğitim yönetimi kuram ve Türkiye'deki uygulama*. Ankara: Set Ofset Matbaacılık.
- Kılıç, E. (1981). *Halk eğitiminde kuram ve uygulama*. Ankara : TODAİE Yayınları No.190
- Kimbrought,R. B. Adn C.W. Burkett. (1990). *The principlship: Concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Korkmaz, M. (2005). Okul Yöneticilerinin Yetiştirilmesi: Sorunlar – Çözümler ve Öneriler. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 25(3), 237-252.
- Köksal, N. 2008. Öğretmenlik mesleği genel yeterliklerinin öğretmen, müdür ve bakanlık yetkilileri tarafından değerlendirilmesi. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 23(1), 36-46.
- Körüklüoğlu, P. (2012). *İlköğretim okulu yöneticilerinin okuldaki hizmetiçi eğitim etkinlikleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tez Çalışması. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Anabilim Dalı. İstanbul.

- Köse, H.M. (2006). *İl emniyet müdürlükleri bünyesinde yürütülen hizmetiçi eğitim programları ve katılımcı alguları Mardin ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Küçükahmet, L. (1992). *Hizmetiçi eğitim teori ve uygulamaları*. Ankara: Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Matbaası.
- Lafond, A. ve Helt, J. P. (2003). *The Appointment and Training of Head teachers in France. Selecting and Developing Heads of Schools: Twenty-Three European Perspectives*. Ed. Leonard
- Malone, E., Straka, D., Logan, K. (2000). Professional development in early intervention. Creating effective in-service training opportunities. *Infants and Young Children*, 12(4), 53-62.
- MEB Yayınları. (1988). *Hizmetiçi eğitim kuruluş gelişme ve faaliyetler*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- MEB Yayınları. (2006). *Ülkelerin öğretmen yetiştirme sistemleri*. Ankara: Devlet Kitapları Müdürlüğü Basımevi.
- MEB (2010). 2010 Yılı Hizmetiçi Eğitim Planı.
http://hedb.meb.gov.tr/net/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=50&Itemid=74 (25.04.2014).
- Mecntyre, K. (2001). Training Programs for Principals, *Theory Into Practice*. 18(1), 28-32.
- Mercin, L. (2005). İnsan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları açısından gerekliliği ve geliştirme etkinliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (14), 128-144.
- Met, Ö., Erdem, B. (2006). Konaklama işletmelerinde verimliliğin ölçülmesi ve verimliliği etkileyen etkenlerin analizi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 53-76.
- Mullins, J. L. (1995). *Hospitality management (A Human Resources Approach)*. England: Addison Wesley Longman Limited.

- Örücü, E.. (2002). *Otel işletmelerinde yöneticilerin hizmetiçi eğitime bakış açıları (Marmara Örneği)*.Turizm Eğitimi Workshop, Turizm Bakanlığı Turizm Eğitimi Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education) 38(1)*, 201-212.
- Özdemir, Ö. (1976). *Hizmetiçi eğitimde temel ilkeler ve teknikler*. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara.
- Özdemir, S. (1997). Her organizasyon hizmetiçi eğitim yapmalıdır. *Milli Eğitim Dergisi. 133 (1)*, 17-19.
- Özen, R.,Aktunay, Ü., Cafoğlu, Z., Çeliköz, N. ve Erisen, Y. (1996). *Japon eğitim sistemi*. İstanbul: Avni Akyol Ümit Kültür ve Eğitim Vakfı.
- Özkan, M. (2010). *Hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Selçuk Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Öztürk, Y.,Seyhan, K. (2005). Konaklama işletmelerinde sunulan hizmet kalitesinin artırılmasında işgören eğitiminin yeri ve önemi. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 121-141.
- Öztürk, M., Sancak, S. (2007). Hizmetiçi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yaşar University, 2 (7)*, 761-794.
- Peck, T. B. ve Ramsey, H. A. (1998). *Managing Schools: The European Experience*. New York: Nova Publications.
- Pehlivan, İ. (1995). Türk kamu kesiminde 1985-1993 yılları arasında hizmetiçi eğitime ilişkin sayısal gelişmeler. *Amme İdaresi Dergisi, 28(4)*, 105-120.
- Pehlivan, İ. (1997). Örgütsel ve bireysel gelişme aracı olarak hizmetiçi eğitim. *Amme İdaresi Dergisi, 30(4)*,112-113.

- Resmî Gazete (1973). *Milli Eğitim Temel Kanunu*. Kanun No: 1739 Sayı: 14574
- Resmî Gazete (1992). *Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun*. Kanun No:3797 Sayı: 21226.
- Roehl, S. W.,Swerdlow, S. (1999). Training and It's impact on organizational commitment among lodging employees. *Journal of Hospitality&Tourism Research*, 23 (2), 176-194.
- Ryan, R. L. (1987). *The complete in-service staff development program*. U.S.A: Prentice-Hall Inc.
- Sabuncuoğlu, Z. (2005). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayınları.
- Salih, U., Cömert, D. (2003). Okul öncesi öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*,23(2) 125-138.
- Sağlam, M. (1999). *Avrupa ülkelerinin eğitim sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1147.
- Senemoğlu, N. (1992). Türkiye ve İngiltere'de ilköğretime öğretmen yetiştirme ve Türkiye'deki sistemin geliştirilmesi için öneriler. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 8(1), 143-156.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Sınıf Öğretmenlerinin Kendi Mesleki Gelişimleriyle İlgili Görüşleri, Beklentileri ve Önerileri. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi*, 5(58) 40-45.
- Sözer, E. (1997). *Üç Avrupa Ülkesinde Eğitim. Almanya, Danimarka ve Fransa Eğitim Sistemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları No 1004.
- Şahin, L., Güçlü, C.F. (2010). Genel olarak hizmetiçi eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmetiçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları. *Sosyal Siyaset Konferansları*, 59(2), 217-270.
- Şahin, N. (2002). *Otel işletmelerinde hizmetiçi eğitim uygulamaları Kapadokya örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Tanrıoğen, A. (1984). *MEB hizmetiçi eğitim etkinlikleri*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Tanyeli, H. (1970). *Personel eğitimi (İlkeler Met; Teknikler)*. Ankara: Şenyuva Matbaası
- Tarlan, D., Tütüncü, Ö., (2001). Konaklama işletmelerinde başarımların değerlendirilmesi ve iş doyumunun analizi. Dokuz Eylül Üniversitesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (2), 141-163.
- Tarrant, T., Newton, C. (1992). *Managing change in schools*. A practical handbook. Routledge.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmetiçi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmetiçi eğitim*. AÜ.E.F Yayınları No: 94, Ankara: Sevme Matbaası.
- Taymaz, A. H. (1983). Yıllık Hizmetiçi Eğitim Programı. Ankara Üniversitesi. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 16 (2), 271-276.
- Taymaz, H. (1992) *Hizmetiçi eğitim*, Ankara: Pegem Yayın No:3.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, 3. bs., Ankara: TAKAV Vakfı.
- Taymaz, H., Sunay, Y., Aytaç, T. (1997). Hizmetiçi eğitimde koordinasyon sağlanması toplantısı. *Milli Eğitim Dergisi*, 133(3), 12.
- Thody, A., Papanou, Z., Johansson, O. ve Pashiardis P. (2007). School Principal Preparation in Europe. *International Journal of Educational Management*. 21 (1), 37-53.
- Tınaz, P. (2006). Hizmetiçi eğitim sonuçlarının değerlendirilmesinin işletmeler açısından önemi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, 7(1), 26.
- Turan, S., Yıldırım, N., Aydoğdu, E. (2012). Okul Müdürlerinin Kendi Görevlerine İlişkin Bakış Açıkları. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*. 2(3), 63-76.
- Turgut, B. (1997). Eğitimin Önemi Artarak Sürecektir. *Milli Eğitim Dergisi*. (145), 1-2.
- Turgut, S. (2012). *İlköğretim sınıf öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının saptanması*. Yüksek Lisans Tez Çalışması. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Burdur.

- Türkkorur, A. A. (2003). *Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri, Japonya ve Almanya Eğitim Sistemlerinde Eğitim Yöneticisi Yetiştirme ve Atama Politikaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Tüzün, K.İ. (2005). General overview of training effectiveness and measurement models. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 145.
- Uçar, R. (2006). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 3*(1), 34-53.
- Uçar, R. & Uçar; H. (2004). Japon eğitim sistemi üzerine bir inceleme: Çeşitli açılardan Türk Eğitim Sistemi ile karşılaştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim Fakültesi Dergisi, 1* (1), 10.
- WijiA.,Alison L. (1998). Training and labour market flexibility: *Is There a Trade – off*, *British Journal of Industrial Relations, 36*(4) 521-536.
- Wong, S.,Pang, L. (2003). Motivators to creativity in hotel industry - perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management, 24*(5), 551-559.
- Yalçın, İ.,İri, R. (2003). Hizmetiçi eğitim Türkiye'de beş yıldızlı otellerde uygulanmayı bekliyor. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 1*, 95.
- Yaylı, A.,Termiraliyeva, K. (2006). Otel işletmelerinde işe alıştırma eğitiminin işgören performansına etkisi üzerine Kazakistan'da bir uygulama. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 10*, 96-120.
- Young, J. (2004). Part 2: How is teacher education changing? Systems of Educating Teachers, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy, 32*(7), 9.
- Yücel, T. (1989). TODAİE'de hizmetiçi eğitim. *Amme İdaresi Dergisi, 22*(1), 123-128.

Elektronik Kaynaklar

<http://xn--sivasmzeleri-ilb.gov.tr/TR,83397/sivasin-tarihcesi.htm>

<http://www.excelformulleri.net/excelde-gantt-semasi/>(6.2.2014 tarihinde ulaşılmıştır)

EKLER

EK-1 Ölçek İzin Yazısı

Re: Tez

↑ ↓ x



eksioglu@kocaeli.edu.tr (eksioglu@kocaeli.edu.tr) [Kişilere ekle](#) 26.12.2013

Kime: Mehmet Kiliç

Merhaba Mehmet Bey,

Akademik ahlaki kurallarına uymak koşuluyla, tezim için geliştirdiğim "Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçları Ölçeği"ni teziniz kapsamında kullanmanızda bir sakınca bulunmamaktadır. Çalışmanızda başarılar diler, selam ve sevgiler sunarım.

Ogr. Gör İsmail Ekski

EK-2

OKUL MÜDÜRLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇLARI ÖLÇEĞİ

Sayın yönetici,

Sizlere yönelik hizmetiçi eğitim programlarında yer alabilecek konuların belirlenmesi amacıyla, görüşlerinizin bilinmesine ihtiyaç vardır.

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

İlgi ve yardımlarınız için teşekkür ederim.

Mehmet Yaşar KILIÇ
Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM 1

Durumunuza uygun parantezin içerisine (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. Eğitim durumunuz:
() Önlisans
() Lisans
() Yüksek Lisans
() Doktora
4. Görev yaptığınız okul türü:
() Kız Meslek Lisesi () Ticaret Meslek Lisesi
() İlköğretim Okulu () İmam-Hatip Lisesi
() Genel Lise () Çok Programlı Lise
() Anadolu Lisesi () Fen Lisesi
() Endüstri Meslek Lisesi

BÖLÜM 2

	Gereklilik Derecesi			
	Hiç	Az	Çok	Pek çok
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 imkânlarından 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.				

	Gereklilik Derecesi			
	Hiç	Az	Çok	Pekçok
26. Özlük İşleri (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 İhale 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 Kurumu hükümleri konusuna yer verilmelidir.				
50. Öğrenci staj işleri konusuna yer verilmelidir.				

EK – 3 İzin Yazısı



T.C.
SİVAS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 92255297/605.01/1308874

28/03/2014

Konu: Araştırma İzni

(Yük.Lis.Öğrc. Mehmet Yaşar KILIÇ)

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 18/03/2014 Tarihli ve 80769840-028 Sayılı Yazısı.
b) Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 Tarihli B.08.0.YET.00.20.00.0-3616 Sayılı 2012/13 No'lu Genelgesi.
c) Valilik Makamının 11/01/2013 Tarihli ve 92255297-605-851 Sayılı Onayı.

Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Yüksek Lisans Öğrencisi Mehmet Yaşar KILIÇ, "Okul Müdürlerinin Hizmetçi Eğitim İhtiyaçları Hakkındaki Görüşlerinin İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında, ilimiz genelinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerine yönelik anket çalışması yapmak istemektedir.

İlgi (a) yazı ekindeki anket soruları, Valilik Makamının İlgi (c) Onayı ile oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin, eğitim öğretimin aksatılmaması kaydıyla ilimiz genelinde bulunan ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan okul müdürlerine uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir.

Makamlarınızca da uygun bulunduğu takdirde olurlarınıza arz ederim.

Sebahattin ERBİYİK
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
28/03/2014

Turan AKPINAR
Vali a.
Millî Eğitim Müdürü

Görevli Elektronik İmza
28.03.2014
Lutfi KELDAL
Şef

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. Evrak teyidi için <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fd8f-d5ab-7e40-baf0-84d1 kodu ile yapılabilir.

Muhbir Yazıcıoğlu Biv. No:23 SİVAS
Elektronik Ağ: <http://sivas.meb.gov.tr>
e-posta: arge58@meb.gov.tr ; istatistik58@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: L.KELDAL / Şef
Tel : (0 346) 228 48 00 - 132
Faks : (0 346) 227 06 39

ÖZGEÇMİŞ

Genel Bilgi

Adres: Yüceyurt Mh. Karabağ Cd. No 30. 2/3 SİVAS

E-mail: myasarkilic@hotmail.com

Eğitim ile İlgili Bilgiler

- Y. Lisans 2012 - 2014 Mevlana Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomi ABD.
- Lisans 2007 - 2011 Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Fakültesi,
Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Bölümü
- Lise 2001-2005 Özel Bilgi Lisesi, Sivas

1987 tarihinde Sivas'ta doğdum. İlkokulu 60. Yıl İlköğretim okulunda okudum. Ortaokulu Behrampaşa İlköğretim okulunda, liseyi ise Sivas Özel Bilgi Lisesi'nde okudum. 2011 Yılında Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Öğretmenliği Bölümünden mezun oldum. 2012 Yılında Mevlana Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümünde Yüksek lisans eğitimine başladım.