

Gönderim Tarihi: 17.09.2017

Kabul Tarihi: 13.12.2017

**OKUL YÖNETİCİLERİNİN HİZMETİÇİ EĞİTİM
PROGRAMLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**
**Opinions of School Administrators on the Evaluation of the in-Service
Programs**

Osman URLUNÇ

YL Öğrencisi Milli Eğitim Bakanlığı
osmanurluc@hotmail.com

Murat TAŞDAN

Doç. Dr. Kafkas Üniversitesi
Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü
murattaşdan@gmail.com
Çalışmanın Türü: Araştırma

Öz

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesidir. İlişkisel tarama modelinde ele alınan çalışmanın evrenini 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kars ili genelindeki toplam 119 ilkökul ve ortaokulda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Anket ve görüşme yoluyla toplanan veriler, bilgisayar ortamında istatistik paket programı ile yöneticilerin verdiği cevaplar doğrultusunda yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, yapılan hizmetiçi eğitim faaliyeti sayısı ve eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. 30 yaş ve üzerindeki okul yöneticileri hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin okullarında çalışan öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için iyi yollar saptamada yardımcı olduğunu düşünmekteyken, 30 yaş altı yöneticilerin bu görüşte olmadığı görülmüştür. Yine yöneticilerin bir kısmı, seminere katılan kişinin kişilik özelliğinden dolayı, hizmetiçi eğitim programlarının okul personelinin görevleri ve sorumluluklarını anlamalarına yeterince yardımcı olmadığını ifade etmişlerdir.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi eğitim, eğitim programı, yönetici.

Abstract

The aim of this study is to investigate the opinions of school administrators about the evaluation of in-service training programs. The population of this correlational survey study includes a total of 119 primary and secondary school administrators in the province of Kars during 2016-2017 academic years. Data gathered through questionnaires were analyzed with statistical package computer program according to the answers given by the managers, their ages, gender, occupational seniority, number of in-service training activities and educational status. The results showed that while the managers who are 30 years old and older thought it was helpful to find good ways for teachers working in their schools to continue their work thanks to in-service training activities, the managers who are younger than 30 years old thought the reverse. Also, some of the administrators stated that because of the personality characteristics of the person participating in

the seminar, in-service training programs did not help them sufficiently to understand the duties and responsibilities of the school personnel.

Keywords: *In-service training, curriculum, administration.*

Hemen her alandaki hızlı değişim ve gelişim toplumsal hayatı etkilemekte ve toplum yapısını değişime zorlamaktadır. Eğitim sisteminin de bu değişikliklere ayak uydurmak adına kendini ve paydaşlarını sürekli yeniliklere açık tutması gerekmektedir (Uçar ve İpek, 2006). Yaşanan hızlı değişim, bugünkü profesyonel uygulamaların kısa sürede etkisini azaltmakta veya geçersiz hale getirmektedir (Haris ve Bessent, 1969). Hayatboyu öğrenme kavramı, kişilerin hayatları süresince bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini belli bir alanda geliştirmek için yaptıkları etkinlikler olarak ifade edilmektedir (Field, 2001). Hizmetiçi eğitim kavramı eğitim faaliyetlerinin amaçlarını, muhtevasını, öğrenme ve öğretme faaliyetlerini ve değerlendirme boyutunu kapsayan program. (Milli Eğitim Bakanlığı Hizmetiçi Eğitim Yönetmeliği). Hizmetiçi eğitim, öğretmen ve eğitim kurumu yöneticilerinin niteliklerini artırma ve kendi potansiyellerini tam olarak kullanabilmeleri açısından önemli bir süreçtir (Seferoğlu, 2004). Ayrıca, çalışanlar hizmetiçi eğitimle zamanla eskiyen bilgilerini güncelleyebilir, yeni bilgi ve beceriler kazanabilir (Tekin ve Ayas, 2005).

Hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin öğretmen ve yöneticiler açısından faydaları şu şekilde ifade edilebilir (Silvester, 1997; Haris, 1989): Çalışanları bilimsel, eğitsel ve bireysel yeterliliğini artırarak profesyonel gelişimini teşvik etmek, mesleki doyuma yönelmek, performansını geliştirmek, öğretimin genel ve özel amaçlarını geliştirmek, kullanılan öğretim kaynaklarını iyileştirmek, öğretim araçlarını geliştirmek, öğretme atmosferini ve şartlarını iyileştirmek. Hemen her alanda karşımıza çıkan hizmetiçi eğitimin, eğitimin bütün paydaşlarını özellikle de öğretmenleri ve eğitim lideri olması beklenen yöneticileri de kapsamı gerekmektedir (Aydın, 1987).

Türkiye’de de eğitim sistemine etki edebilecek yeni gelişmelerle ilgili bilgi vermek amacıyla çeşitli hizmetiçi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004a). Yönetici ve öğretmenlere yönelik hizmetiçi eğitim faaliyetleri; merkezî olarak Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı’nca, yerelde ise İl Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından yıllık olarak planlanıp yürütülmektedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004b).

Alanyazın incelendiğinde eğitim çalışanlarının hizmetiçi eğitime ilişkin görüş ve algılarının değişik çalışmalarda farklı boyutlarıyla ele alındığı görülmektedir (Yağcı, 1993; Kocabaş, 1993; Altınışık, 1996; Özdemir ve Yalın 1998; Şentürk, 1999; Supovitz ve Turner, 2000; Saban,

2000; Boydak ve Dikici, 2001; Willis ve Sujo de Montes, 2002; Paşa, 2002; Durmuş, 2003; Gülmez, 2004; Avşar, 2006; Güneş, 2006; Akdüz, 2006; İshakoğlu, 2007; Tekin, 2007; Kiper, 2008; Demirtaş, 2008; Türkhan, 2008; Aydın, 2008; Kuzu ve Kerimgil, 2008; Aydınalp, 2008; Büyükcan, 2008; Ulus, 2009; Maral, 2009; Metin ve Özmen, 2010; Çepni ve Çoruhlu, 2010 ve Bulut, 2011).

Alanyazında eğitim çalışanları ve eğitim sistemini konu alan genel çalışmaların yanı sıra okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ilişkin algı ve görüşlerinin de ele alındığı çalışmalar bulunmaktadır. Aydoğan'ın (2002) ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşlerini; Madden'in (2003) okul yöneticileri ve öğretmenler hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması süreçlerini; Uçar'ın (2005) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerini; Baloğlu'nun (2007) ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli müdür yardımcılarının okul yöneticiliği alanındaki mesleki gelişmelerini sağlayacak olan hizmetiçi eğitim konu başlıkları hakkında, okul müdürlerine ait görüşlerin neler olduğunu; Doğan'ın (2009) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılımın eğitim ve öğretime olan etkisini ele almışlardır.

Baz (2010) ise hizmetiçi eğitimlerinin ilköğretim okullarına katkısının, ilköğretim öğretmen ve yöneticileri tarafından çeşitli değişkenlerine göre değerlendirmiş; Metin (2010) ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yapılandırmacı eğitim programı kapsamında hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarını incelemiş; Özkan (2010) okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine bağlı olarak hizmetiçi eğitim programlarının uygulanmasına ilişkin öğretmen görüşlerini incelediği çalışma; Silver'in (1984) California'da kırsal bölgelerdeki okullar ve hizmetiçi eğitim hakkında bilgi verme, hizmet içi eğitimin önemini vurgulama, kırsal bölgelerdeki hizmet içi eğitimin güçlüklerini ortaya çıkarma ve buralardaki öğretmenlere uygulanan değişik hizmetiçi eğitim yaklaşımları incelediği çalışma; Matsumoto'nun (1986) Japonya'da eğitimcilerin, deneyimsiz öğretmenlerin meslek yaşantılarının başlangıcından itibaren hizmetiçi eğitime alınmaları ve bu eğitimlerin meslek hayatı boyunca devam etmesi gerektiği görüşünü incelediği çalışma, Martin ve Gersick (2002) Eğitim Geliştirme Merkezi/Çocuk ve Teknoloji Merkezi (EDC/CCT) adına bir araştırma yapmışlar ve araştırmalarında Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) düzenlenen "Gelecek İçin Eğitim" kursunun ilk iki yılını değerlendirmişlerdir.

Bu araştırmanın temel amacı, okul yöneticilerin hizmetiçi eğitim

programlarına ilişkin görüşlerinin tespit edilmesidir. Bu amaca ulaşmak için şu alt sorulara cevap aranmıştır;

- 1- İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
- 2- İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarına ilişkin görüşleri, yöneticilerin yaşlarına, cinsiyetlerine, mesleki kıdemlerine, katıldıkları eğitim sayısına ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve verilerin analizi hakkında bilgi verilmiştir.

Araştırmanın Modeli

Tarama modellenli araştırmalar, olan bir durumu olduğu gibi betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Tarama modellenli araştırmalar, bir grubun belirli özelliklerini ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu tür araştırmalar yapılacak çalışmadaki olayın mümkün olduğunca gerçekçi, dikkatli ve eksiksiz olarak ele alınmasını gerektirmektedir (Büyüköztürk, Kılıç-Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel 2011; Karasar, 2011). Bu doğrultuda araştırma yöneticilerin, hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışmadır.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2016-2017 eğitim-öğretim yılında Kars ili genelindeki toplam 119 ilkokul ve ortaokuldaki görev yapan yöneticiler (okul müdür-müdür yardımcısı) oluşturmaktadır. Buna göre çalışma grubuna giren bireylerin yaş, cinsiyet, mesleki kıdem, yapılan hizmetiçi eğitim faaliyeti sayısı ve eğitim durumlarına göre sayı ve yüzde dağılımları Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler

Değişken	Düzy	N	%
Yaş	20–30	45	37,8
	31–40	46	38,7
	41 ve üzeri	28	23,5
	Toplam	119	100
Cinsiyet	Kadın	33	28,2
	Erkek	84	71,8
	Toplam	117	100
	1–5	47	39,496
	6–10	24	20,168

Mesleki Kıdem	11–15	24	20,168
	16 ve üzeri	24	20,168
	Toplam	119	100
Yapılan Hizmetiçi Eğitim Faaliyeti Sayısı	1–3 arası	53	45,3
	4 ve üzeri	64	54,7
	Toplam	117	100
Eğitim Durumu	Ön Lisans–Lisans	110	92,4
	Yüksek Lisans–Doktora	9	7,6
	Toplam	119	100

Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veri toplama aracı olarak Doğan (2009) tarafından geliştirilen “Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi Anketi” kullanılmıştır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde “Kişisel Bilgi Formu” ikinci bölümde ise yöneticilerin, “Hizmetiçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi ve Eğitim Öğretim Sürecine Etkisi Anketi” bulunmaktadır.

Doğan (2009) anket ile ilgili geliştirme aşamasında izlenen yolu şu şekilde belirtmiştir: Yöneticilere (müdür, müdür başyardımcısı ve müdür yardımcısı) uygulanan anket, amaca uygun alan yazın taraması yapılarak ve alanla ilgili uzman görüşleri alınarak belirlenmiştir. Araştırmada 52 maddelik bir anket kullanılmıştır.

İlköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin, anket cevaplarının değerlendirilmesinde yine beşli derecelendirme (5’li Likert) ölçeği kullanılmıştır. Yöneticilerden konuya ilişkin anket maddelerini, Kesinlikle Katılmıyorum ile Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli bir derecelendirmeye göre değerlendirmeleri istenmiştir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin betimsel analizinde öncelikle yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama kullanılmıştır. Yöneticilerin görüşlerinin yaş, mesleki kıdem, yapılan hizmetiçi eğitim faaliyeti sayısı ve eğitim durumuna göre fark gösterip-göstermediğinin analizinde ki-kare testi kullanılmıştır.

BULGULAR

Yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisi ile görüşlerine ilişkin en çok ve en az benimsedikleri üç ifadeye ait ortalama puanlar ve standart sapma değerleri Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. Yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisi ile görüşlerine göre en çok ve en az benimsedikleri ifadeler

<i>En Çok Benimsenen 3 Anket Maddesi</i>	$\bar{X}$	S
Hizmetiçi eğitim, öğretmenler ile hem resmi ve hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmanın yararlarına olan fikrin oluşmasında rol oynamıştır.	3,86	0,88
Hizmetiçi eğitim, personel ve öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutmamda beni yönlendirmiştir.	3,85	0,77
Hizmetiçi eğitim, okul personeline görevleri ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmamda beni yönlendirmiştir	3,82	0,86
<i>En Az Benimsenen 3 Anket Maddesi</i>	$\bar{X}$	S
Hizmetiçi eğitim, okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak gerekliliği konusunda beni aydınlatmamıştır.	2,58	1,18
Hizmetiçi eğitim, personele bir görev verirken onların okula ve okulun amaçlarına yaklaşım biçimlerine dikkat etmem gerektiği konusunda beni aydınlatmamıştır.	2,61	1,10
Hizmetiçi eğitim, okuldaki sorumluluğu paylaştırmada etkili olmamıştır.	2,61	1,19

Tablo 2’de görüldüğü gibi okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisi bakımından en çok benimsedikleri ifadeler sırasıyla şu biçimdedir: “hizmetiçi eğitim, öğretmenler ile hem resmi ve hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmanın yararlarına olan fikrin oluşmasında rol oynamıştır. “ ($\bar{X} = 3,86$; $S=0,88$) hizmetiçi eğitim, personel ve öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutmamda beni yönlendirmiştir ($\bar{X} =3,85$; $S=0,77$), hizmetiçi eğitim, okul personeline görevleri ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmamda beni yönlendirmiştir ($\bar{X} =3,82$ $S=0,86$). Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisi bakımından en az benimsedikleri ifadeler ise sırasıyla şöyledir: “hizmetiçi eğitim, okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak gerekliliği konusunda beni aydınlatmamıştır” ($\bar{X} 2,58$; $S=1,18$), “hizmetiçi eğitim, okuldaki sorumluluğu paylaştırmada etkili olmamıştır” ($\bar{X} =2,61$; $S=1,10$) ve “hizmetiçi eğitim, personele bir görev verirken onların okula ve okulun amaçlarına yaklaşım biçimlerine dikkat etmem gerektiği konusunda beni aydınlatmamıştır” ($\bar{X} =2,61$; $S=1,19$).

Tablo 3. Hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için iyi yollar gösterip-göstermediğine ilişkin yaşa göre Ki-Kare testi sonucu.

Madde.23	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	χ^2	sd	p
Yaş Aralığı								
20-30	N 4	24	4	13	0	24.19	8	0,00
	% 8,9	%53,3	%8,9	%28,9	%0,0			
31-40	N 5	13	7	16	5			
	%10,9	%28,2	%15,2	%34,8	%10,9			
41 ve üzeri	N 6	3	1	16	1			
	%22,2	%11,1	%3,7	%59,3	%3,7			
Toplam	N 15	40	12	45	6			
	%12,7	%33,9	%10,2	%38,1	%5,1			

Tablo 3'te görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için iyi yollar gösterip-göstermediğine ilişkin görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=10, n=118)=24.19, p<.001). Buna göre 20-30 yaş arasındaki katılımcılar %53,3'ü, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların %34,8'i, 41yaş ve üzeri katılımcıların %59,3'ü bu maddeye katıldıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Buna göre 41 ve üzeri yaştaki okul yöneticileri hizmetiçi eğitimin, öğretmenlere çalışmalarında iyi yollar gösterdiği konusunda daha olumlu görüşe sahiptirler.

Tablo 4. Hizmetiçi eğitim programlarının okuldaki sorumluluğu paylaştırmada etkili olup-olmadığına ilişkin yaşa göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.31	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	P
Yaş Aralığı								
20-30	N 5	23	6	9	2	16.3	8	0,0
	% 11,1	%51,1	%13,3	%20	%4,5			
31-40	N 6	19	2	16	3			
	%13	%41,3	%4,4	%34,8	%6,5			
41 ve üzeri	N 9	6	5	4	2			
	%34,6	%23,1	%19,2	%15,4	%7,7			
Toplam	N 20	48	13	29	7			
	%17,1	%41	%11,1	%24,8	%6			

Tablo 4'te görüldüğü gibi yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okuldaki sorumluluğu paylaştırmada etkili olup-olmadığına ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=8, n=117)=16.37, p<.05). Tabloda görüldüğü gibi yöneticilerin yaşları büyüdükçe hizmetiçi eğitimlerin okuldaki sorumlulukları paylaştırdığına

olan inanç azalmaktadır. Buna göre 20-30 yaş arasındaki katılımcılar %20'sinin, 31-40 yaş aralığındaki katılımcıların %34,8'inin, 41 yaş ve üzeri katılımcıların %59,3'ünün bu maddeye katıldıkları ifade edilmiştir. Genel toplamda ise katılımcıların %15,4'ü bu maddeye “Katılıyorum” olarak ifade etmiştir.

Tablo 5.Hizmetiçi eğitim programlarının toplantı yönetimi konusunda yol gösterip göstermediğine ilişkin yaşa göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.33	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Yaş Aralığı								
20-30	N 5	23	10	5	2	20.81	8	0,01
	% %11,1	%51,1	%22,2	%11,1	%4,5			
31-40	N 5	14	8	12	6			
	% %11,1	%31,1	%17,8	%26,7	%13,3			
41 ve üzeri	N 11	6	3	5	2			
	% %40,8	%22,2	%11,1	%18,5	%7,4			
Toplam	N 21	43	21	22	10			
	% %17,9	%36,8	%17,9	%18,8	%8,6			

Tablo 5’te görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının toplantı yönetimi konusunda yol gösterip-göstermediğine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=8,n=117)=20.81,p<.01). Yöneticilerin yaşları büyüdükçe hizmetiçi eğitimin toplantı yönetimi becerilerinin gelişimine olan etkisine yönelik görüşlerinin daha olumsuz olduğunu göstermektedir. 41 ve üzeri yaşta olan yöneticilerin yaklaşık % 63’ünün bu ifadeyi benimsememesi dikkat çekmektedir.

Tablo 6. Hizmetiçi eğitim programlarının okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmada yol gösterip göstermediğine ilişkin yaşa göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.35	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Yaş Aralığı								
20-30	N 5	23	8	8	1	22.24	8	0,00
	% %11,1	%51,1	%17,8	%17,8	%2,2			
31-40	N 5	18	5	14	4			
	% %10,9	%39,1	%10,9	%30,4	%8,7			
41 ve üzeri	N 12	5	2	7	1			
	% %44,5	%18,5	%7,4	%25,9	%3,7			
Toplam	N 22	46	15	29	6			
	% %18,6	%39,0	%12,7	%24,6	%5,1			

Tablo 6’da görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmada yol gösterip-göstermediğine ilişkin görüşlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=8, n=118)=22.24, p<.001). Buna göre 20-30 yaş

arasındaki katılımcılar %51,1'i "katılıyorum" şeklinde olmuştur ve 41 yaş ve üzeri katılımcıların %44,5 ise "kesinlikle katılmıyorum"u işaretlemiştir. 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin hizmetiçi eğitimin etkili bir iletişim ağı oluşturup-oluşturmadığına ilişkin görüşleri daha olumsuzdur.

Tablo 7. Hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirmenin gerekliliğine olan inancı oluşturup- oluşturmamasına ilişkin cinsiyete göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.8		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Cinsiyet									
Kadın	N	0	2	2	26	2	10.10	4	0,02
	%	%0,0	%6,3	%6,3	%81,1	%6,3			
Erkek	N	4	7	17	42	14			
	%	%4,8	%8,3	%20,2	%50,0	%16,7			
Toplam	N	4	9	19	68	16			
	%	%3,4	%7,8	%16,4	%58,6	%13,8			

Tablo 7’de görüldüğü gibi yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirmenin gerekliliğine olan inancı oluşturup-oluşturmamasına ilişkin görüşlerinde cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=4, n=116)=10.10 p<.05). Buna göre kadın katılımcıların %81,1’inin bu ifadeye katılmaları ve bu ifadeye hiç katılmayan kadının olmaması dikkat çekicidir. Yine bu ifadeye kadın ve erkeklerin genel olarak %11,1’inin “hiç katılmıyorum veya katılmıyorum” olarak ifade ettikleri; %72,4’ünün “kesinlikle katılıyorum veya katılıyorum” olarak ifade etmeleri katılımcıların genel olarak bu ifadeyi benimsediğini göstermektedir.

Tablo 8.Hizmetiçi eğitim programlarının okul çalışanları arasındaki çatışmaları çözüp- çözmemesine ilişkin kıdem yılına göre Ki-kare testi sonucu

Madde.12		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Kıdem Yılı									
1-5	N	3	18	9	17	0	22.32	12	0,03
	%	%6,4	%38,3	%19,1	%36,2	%0,0			
6-10	N	2	8	1	12	1			
	%	%8,3	%33,3	%4,2	%50,0	%4,2			
11-15	N	2	12	2	5	3			
	%	%8,3	%50,0	%8,3	%20,9	%12,5			
16 ve üzeri	N	4	2	6	10	1			
	%	%17,4	%8,7	%26,1	%43,5	%4,3			
Toplam	N	11	40	18	44	5			
	%	%9,3	%33,9	%15,3	%37,3	%4,2			

Tablo 8’de görüldüğü gibi yöneticilerin “hizmetiçi eğitim programlarının okul çalışanları arasındaki çatışmaları çözüp-çözmemesine

ilişkin görüşlerinde kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=12, n=118)=22.32, $p<.05$). Bu ifadeye 6-10 ve 16 yıl üstü kıdeme sahip yöneticilerin, diğer yöneticilere göre daha fazla katılmaları dikkat çekicidir.

Tablo 9. Hizmetiçi eğitim programlarının okul personeline ve öğrencilere çevredeki sosyal etkinliklere katılabilmeleri için kolaylık gösterip-göstermemesine ilişkin kıdem yılına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.19		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
1-5	N	0	5	4	25	12	24.96	12	0,01
	%	%0	%10,9	%8,7	%54,3	%26,1			
Kıdem Yılı	N	0	3	3	16	2			
	%	%0	%12,5	%12,5	%66,7	%8,3			
6-10	N	1	4	0	13	5			
	%	%4,4	%17,4	%0	%56,5	%21,7			
11-15	N	0	1	9	12	2			
	%	%0	%4,2	%37,5	%50,0	%8,3			
16 ve üzeri	N	1	13	16	66	21			
	%	0,9%	11,1%	13,7%	56,4%	17,9%			
Toplam	N	1	13	16	66	21			
	%	0,9%	11,1%	13,7%	56,4%	17,9%			

Tablo 9’da görüldüğü üzere yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okul personeline ve öğrencilere çevredeki sosyal etkinliklere katılabilmeleri için kolaylık gösterip göstermemesine ilişkin görüşlerinde kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=12, n=117)=24.966, $p<.05$). Yine bu ifadeye genel olarak yöneticilerin % 21’inin “hiç katılmıyorum veya katılmıyorum” olarak ifade ettikleri; % 71,9’unun “kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum” olarak ifade etmeleri katılımcıların genel olarak bu ifadeyi benimsediğini göstermektedir. 1-5 yıl arası mesleki kıdeme sahip okul yöneticilerinin katılıyorum yönünde görüş bildirmeleri önemlidir.

Tablo 10. Hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmelerini için iyi yollar saptayıp-saptamamaya ilişkin kıdem yılına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.23		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Kıdem Yılı	N	5	21	7	13	1	23.03	12	0,02
	%	%10,6	%44,7	%14,9	%27,7	%2,1			
1-5	N	1	11	1	10	1			
	%	%4,2	%45,8	%4,2	%41,6	%4,2			
6-10	N	4	6	3	7	3			
	%	%17,4	%26,1	%13,1	%30,4	%13,0			
11-15	N	5	2	1	15	1			
	%	%20,8	%8,3	%4,2	%62,5	%4,2			
16 ve üzeri	N	15	40	12	45	6			
	%	%12,7	%33,9	%10,2	%38,1	%5,1			
Toplam	N	15	40	12	45	6			
	%	%12,7	%33,9	%10,2	%38,1	%5,1			

Tablo 10’da görüldüğü gibi yöneticilerin “hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmelerini için iyi yollar saptayıp-saptamamaya ilişkin görüşlerinde kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=12, n=118)=23.03, $p<.05$). Bu ifadeye 1- 5 ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin yüksek oranda katılmadıklarını ifade etmeleri; 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin yüksek oranda katılmaları dikkat çekicidir.

Tablo 11. Hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresindeki eğitsel etkinliklerde aktif rol oynamak doğrultusunda bir düşünce geliştirip-geliştirmediğine ilişkin kıdem yılına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.40 Kıdem Yılı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
1-5	N 1	6	4	28	8	24.74	12	0,01
	% %2,1	%12,8	%8,5	%59,6	%17,0			
6-10	N 1	0	3	19	1	24.74	12	0,01
	% %4,2	%0	%12,4	%79,2	%4,2			
11-15	N 2	3	3	12	3	24.74	12	0,01
	% %8,8	%13,0	%13,0	%52,2	%13,0			
16 ve üzeri	N 1	0	10	10	2	24.74	12	0,01
	% %4,3	%0	%43,5	%43,5	%8,7			
Toplam	N 5	9	20	69	14	24.74	12	0,01
	% %4,3	%7,7	%17,1	%59	%11,9			

Tablo 11’de görüldüğü gibi yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresindeki eğitsel etkinliklerde aktif rol oynamak doğrultusunda bir düşünce geliştirip- geliştirmediklerine ilişkin görüşlerinde kıdem yılına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=12, n=117)=24.74, $p<.01$). Buna göre en yüksek oranda 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin %79,2’si bu ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 12. Hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirip-özendirmediğine ilişkin faaliyet sayısına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.8 Hizmetiçi Faaliyet Sayısı	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
1-3	N 0	7	7	34	4	12.29	4	0,01
	% %0	%13,5	%13,5	%65,4	%7,6			
4 ve üzeri	N 4	2	13	32	13	12.29	4	0,01
	% %6,3	%3,1	%20,3	%50,0	%20,3			
Toplam	N 4	9	20	66	17	12.29	4	0,01
	% %3,4	%7,8	%17,2	%56,9	%14,7			

Tablo 12’de görüldüğü gibi yöneticilerin yapılan hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için

öğretmen ve öğrencileri özendirip- özendirmediğine ilişkin görüşlerinde eğitim faaliyeti sayısına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=4, n=116)=12.29, $p<.05$). Buna göre 1-3 defa hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin %65,4’ü bu maddeye “katılıyorum” derken, 4 ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin %50’si “katılıyorum”u işaretlemiştir. Dört ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin hizmetiçi eğitimin okul çevresine olan etkilerine ilişkin olarak daha olumsuz görüşte olmaları dikkat çekicidir.

Tablo 13. Hizmetiçi eğitim programlarının, öğretmenlerin hem resmi hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmalarıyla alakalı fikir geliştirip-geliştirmediğine ilişkin faaliyet sayısına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.9	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Hizmetiçi Faaliyet Sayısı								
1-3	N 1	3	11	31	7	10.17	4	0.03
	% 1,9	%5,7	%20,8	%58,5	%13,1			
4 ve üzeri	N 2	5	2	40	15			
	%3,2	%7,8	%3,2	%62,5	%23,3			
Toplam	N 3	8	13	71	22			
	%2,6	%6,8	%11,1	%60,7	%18,8			

Tablo 13’te görüldüğü üzere yapılan hizmetiçi eğitim programlarının, öğretmenlerin hem resmi hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmalarıyla alakalı fikir geliştirip geliştirmediklerine ilişkin yöneticilerin görüşlerinde hizmetiçi eğitim faaliyeti sayısına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=4, n=117)=10.17, $p<.05$). Buna göre 1-3 defa hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin %58,5’i bu maddeye “katılıyorum” derken, 4 ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticiler %62,5’i “katılıyorum” işaretlemiştir. Bu bulgular hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin resmi ve resmi olmayan ortamlarda iletişim becerilerini geliştirdiğini göstermektedir.

Tablo 14. Hizmetiçi eğitim programlarının okuldaki sorumluluğu paylaştırıp paylaştırmamaya ilişkin hizmetiçi eğitim faaliyet sayısına göre Ki-kare testi sonucu.

Madde.31	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Hizmetiçi Faaliyet Sayısı								
1-3	N 5	21	6	20	1	13.84	4	0,00
	%9,4	%39,6	%11,3	%37,8	%1,9			
4 ve üzeri	N 15	27	6	8	6			
	%24,2	%43,5	%9,7	%12,9	%9,7			
Toplam	N 20	48	12	28	7			
	%17,4	%41,7	%10,4	%24,4	%6,1			

Tablo 14’te görüldüğü üzere hizmetiçi eğitim programlarının okuldaki sorumluluğu paylaştırıp-paylaştırmamaya ilişkin yöneticilerin görüşlerinde katılan eğitim faaliyeti sayısına göre anlamlı bir farklılık

gözlenmiştir (χ^2 (sd=4, n=115)=13.84, $p<.001$). Buna göre 1-3 arası hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin bu ifadeye, 4 ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilere daha fazla katıldıkları söylenebilir. Yöneticilerin katıldıkları hizmetiçi eğitim sayısı arttıkça, görüşlerinin de daha olumsuz olması dikkat çekicidir.

Tablo15. Hizmetiçi eğitim programlarının okul personelinin iyi örgütlenmesinin, iyi insan ilişkileri ortaya çıkarıp çıkarmayacağına ilişkin hizmetiçi eğitim faaliyet sayısına göre Ki-kare testi sonucu

Madde.39	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	χ^2	sd	p
Hizmetiçi Eğitim Faaliyet Sayısı								
1-3	N 2	5	1	37	6	13.79	4	0,01
	%3,9	%9,8	%2,0	%72,5	%11,8			
4 ve üzeri	N 2	5	13	28	14	13.79	4	0,01
	%3,2	%8,0	%21,0	%45,2	%22,6			
Toplam	N 4	10	14	65	20			
	%3,5	%8,9	%12,4	%57,5	%17,7			

Tablo 15’te görüldüğü üzere yöneticilerin yapılan hizmetiçi eğitim programlarının okul personelinin iyi örgütlenmesinin, iyi insan ilişkileri ortaya çıkarıp-çıkarmayacağına ilişkin görüşlerinde hizmetiçi eğitim faaliyeti sayısına göre anlamlı bir farklılık gözlenmiştir (χ^2 (sd=4, n=113)=13.79, $p<.05$). Buna göre 1-3 arası hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin, bu ifadeye 4 ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilere göre daha fazla katıldıkları ifade edilebilir. Genel toplama bakıldığında ise yöneticilerin %57,5’inin bu ifadeye katıldıkları görülmektedir.

Sonuç, tartışma ve öneriler

Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim öğretim sürecine etkisi bakımından en çok benimsediği ifadelerin 1) “hizmetiçi eğitim, öğretmenler ile hem resmi ve hem de resmi olmayan ortamlarda iyi ilişkiler kurmanın yararlarına olan fikrin oluşmasında rol oynamıştır.”, 2) “hizmetiçi eğitim, personel ve öğrencilerle iletişim kanallarını açık tutmamda beni yönlendirmiştir” ve 3)“hizmetiçi eğitim, okul personeline görevleri ve sorumluluklarını anlamalarına yardımcı olmamda beni yönlendirmiştir” olduğu tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ve eğitim-öğretim sürecine etkisi bakımından en az benimsedikleri ifadeler sırasıyla 1)“hizmetiçi eğitim, okul içerisinde etkili bir iletişim ağı oluşturmak gerekliliği konusunda beni aydınlatmamıştır.” 2)“hizmetiçi eğitim, okuldaki sorumluluğu paylaştırmada etkili olmamıştır.” ve 3)“hizmetiçi eğitim, personele bir görev verirken onların okula ve okulun amaçlarına yaklaşım biçimlerine dikkat etmem gerektiği konusunda beni

aydınlatmamıştır.” olarak saptanmıştır. Araştırma kapsamında yöneticilerin en çok benimsedikleri ve en az benimsedikleri ifadelerle bakıldığında ifadelerin birbirlerini doğruladığı görülmektedir. Bu durum araştırmanın geçerliği ve güvenilirliği için önemli bir kanıt oluşturmaktadır. Örneğin yöneticilerin en çok benimsediği ifade hizmetiçi eğitimin çalışanların okuldaki iletişimlerine ve okulda sorumluluk paylaşımına olumlu etki ettiğini ifade etmekten, en az benimsenen ifadelerde ise bunu doğrular biçimde hizmetiçi eğitim çalışanların iletişim becerilerine ve sorumluluk paylaşımlarına etki etmemektedir ifadeleridir. Doğan (2009) “Hizmetiçi eğitime katılımın eğitim öğretim sürecine etkisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri” konulu çalışmada; ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılımın eğitim ve öğretime olan etkisini değerlendirmiştir. Araştırmada; ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, hizmetiçi eğitim faaliyetlerine katılımın eğitim ve öğretime olan etkisine ilişkin görüşlerinin genelde olumlu ancak bunun ortalama bir düzeyde kaldığı görülmüştür. Demografik değişkenlere ilişkin farklılaşmaların incelenmesi sonucunda ise daha çok yaş değişkeninin önemli olduğu görülmüş ve genç öğretmenlerin hizmetiçi eğitim faaliyetlerine ilişkin görüşlerinin daha az olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada 41 ve üzeri yaştaki yöneticiler, 20-30 yaş arasındaki yöneticilere göre hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını daha başarılı sürdürebilmeleri için iyi yollar gösterdiğini ifade etmişlerdir. Ancak okul yöneticilerinin geneline bakıldığında yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için iyi yollar gösterip-göstermediğine ilişkin ifadeyi kısmen benimsemedikleri görülmektedir. Okul yöneticilerinin yaşları büyüdükçe hizmetiçi eğitimlerin okuldaki sorumlulukları paylaştırdığına olan görüşleri de daha olumsuz olmaktadır. Buna göre 20-30 yaş aralığından daha büyük yaştaki yöneticiler hizmetiçi eğitimin çalışanların sorumluluk paylaşımına olan inançları daha zayıftır. Araştırmada 40 yaş ve üzerindeki okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimlerin toplantı yönetimi konusunda çok da etkili olmadığını görüşünde oldukları belirlenmiştir. Bununla birlikte 31-40 yaş aralığındaki yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha olumlu görüş ifade etmeleri ilginçtir. Bununla birlikte 40 yaş üzeri okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitimin toplantı yönetimi konusunda etkisinin olmadığına inanmamaktalar. Akkaya (2010) hizmetiçi eğitimin “Okul Yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri Becerilerinin ve Tutumlarının Geliştirilmesi: Bir Hizmetiçi Eğitim Uygulaması” adlı araştırmasında; hizmetiçi eğitim programlarında verilen eğitimin yöneticilerin bilgi teknolojilerine yönelik becerilerini geliştirdiği

sonucuna ulaşmıştır. Doğan (2009)'ın araştırmasında da yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarına katılımın eğitim-öğretim sürecine etkisine ilişkin olumlu görüşlerin istenen düzeyde olmadığı sonucuna varmıştır.

Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin % 81'i hizmetiçi eğitimlerin okul-çevre ilişkilerini geliştirdiği yönünde görüş belirtirken, erkek yöneticilerin yarısı hizmetiçi eğitimin okul-çevre ilişkilerini geliştirmediği görüşündedirler. Bu durum kadın yöneticilerin hizmetiçi eğitimin okul-çevre ilişkilerine olan katkısına daha çok inandıklarını biçiminde yorumlanabilir. Ekşi (2001)'nin Kocaeli ilindeki tüm okullarda görev yapan 35'i kadın 303'ü erkek olmak üzere toplam 308 okul müdürü üzerinde yaptığı çalışmada, okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime olan ihtiyaç düzeylerinin cinsiyet, kıdem ve okul türüne göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymayı hedeflemiştir. Çalışmada eğitim-öğretim boyutunda kadın okul müdürlerinin, erkeklerden daha fazla hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları ortaya çıkmıştır. Genel olarak, kadın okul müdürlerinin erkeklerden daha fazla hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada okul yöneticilerinin kıdemleri arttıkça, hizmetiçi eğitimin okul çalışanları arasındaki çatışma çözme becerilerine katkı getirdiğini ifade etmişlerdir. Yine yöneticilerin "hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlerin çalışmalarını sürdürebilmeleri için iyi yollar saptayıp-saptamamaya ilişkin görüşlerinde 1- 5 ve 6-10 yıl arası kıdeme sahip yöneticilerin yüksek oranda katılmadıklarını ifade etmeleri; 16 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticilerin yüksek oranda katılmaları dikkat çekicidir. Araştırmada 6-10 yıl arası mesleki kıdeme sahip yöneticilerin hizmetiçi eğitim programlarının okul çevresindeki eğitsel etkinliklerde aktif rol oynamak doğrultusunda diğer kıdem aralığındaki okul yöneticilerine göre daha olumlu görüşe sahip oldukları saptanmıştır. Ekşi (2001)'nin çalışmasında okul müdürlerinin hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarında, kıdem ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık oluşmamıştır. Kıdemleri 3-6 yıl olan okul müdürlerinin, kıdemleri 7-15 yıl olan okul müdürlerinden daha fazla hizmetiçi eğitime ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Personel hizmetleri boyutunda, kadınların hizmetiçi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları, ilköğretim okul müdürlerinin hizmetiçi eğitime, lise ve dengi okul müdürlerinden daha fazla ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Bütçe ve işletme boyutunda ise, yine kadınların hizmetiçi eğitime erkeklerden daha fazla ihtiyaç duydukları görülmüştür. Kıdem ve okul türlerine göre, hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Karabulut (2015)'un "Okullarda Çalışanların Hizmetiçi Eğitime Yönelik Algıları ve Bunların İş Tatminine Etkilerinin İncelenmesi" adlı çalışmasında; hizmetiçi eğitime katılanların kıdem sürelerinin arttıkça

hizmetiçi eğitime olan algılarının düştüğü, bunun nedeninin ise genç işe yeni başlayan katılımcıların daha idealist olması, kıdem yılı ilerledikçe idealist düşüncenin aşınması olarak tespit etmiştir.

Araştırmada 1-3 arası hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilerin, 4 ve üzeri hizmetiçi eğitim faaliyetine katılmış yöneticilere göre hizmetiçi eğitim programlarının okul personelinin daha iyi örgütlenmesinin, iyi insan ilişkileri ortaya çıkarıp-çıkarmayacağına yönelik daha olumlu görüşte olduğu belirlenmiştir. Baloğlu (2007) tarafından Kırşehir il genelinde 51 ilk ve ortaöğretim kurumunda görev yapan 51 okul müdürü ile 110 müdür yardımcısı üzerinde yapılan araştırmada, okul yöneticiliğinde mesleki gelişme için müdürler, yardımcılar için “İnsan İlişkileri ve İletişim” konusunu ilk sırada gerekli görürken, müdür yardımcılar kendileri için “Bilgi Teknolojileri” konusunu ilk sırada gerekli görmüşlerdir.

Araştırmanın sonucuna dayalı olarak şu önerilerde bulunabilir: 1) Düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarının sürekliliği ve birbirini tamamlayıcı özellikte olmalıdır. 2) Okul yöneticileri, okul çevresine bilgi verme çalışmalarına katılmaları için öğretmen ve öğrencileri özendirmeli. 3) Bu araştırma Kars ilinde okul yöneticileri ile sınırlı olup, araştırma öğretmenler ve diğer eğitim çalışanlarının da katıldığı daha geniş gruplara farklı illerde uygulanabilir. 4) Hizmetiçi eğitim konusu bu araştırmada nicel yaklaşımla ele alınmış, aynı konu eylem araştırması yapılarak zenginleştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Akdüz, A. (2006). *İlk ve orta dereceli okullarda görev yapan müzik öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Altınışık, S. (1996). Hizmetiçi eğitim ve Türkiye'deki uygulama. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, (3), 334.
- Ataklı, A. (1987). *İlkokullardaki hizmetiçi eğitim seminerlerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aydın, M. (1987). Bir hizmet içi eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 241-249.
- Aydın, D. (2008). *Öğretmenlerin, yöneticiler tarafından hizmetiçi eğitim programlarıyla desteklenmesi sonucunda kazandıkları bilgi ve becerileri eğitime yansıtma düzeylerinin incelenmesi İstanbul-Beykoz ilçesi örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Aydınalp, B. (2008). *Orta öğretim öğretmenlerinin hizmetiçi eğitim hakkındaki görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

- Aydoğan, İ. (2002). *MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri ili örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Baloğlu, B. (2007). İlk ve ortaöğretim okulu yönetici yardımcılarının alması gereken hizmetiçi eğitim konuları hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 167-178.
- Baz, M. (2010). *MEB hizmet içi eğitimlerinin ilköğretim okullarına katkısının ilköğretim öğretmen ve yöneticileri tarafından değerlendirilmesi*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yedi Tepe Üniversitesi, İstanbul.
- Boydak, M. & Dikici, A. (2001). Hizmetiçi eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi (Fırat, Marmara Üniversitesi ve TÜBİTAK Örneği), *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 225-241.
- Bulut, K. (2011). *Sosyal bilgiler öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tespiti Kars ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Kars.
- Büyükcan, Y. (2008). *İlköğretim okullarındaki hizmet içi eğitim seminerlerinin öğretmenlere yararlılığı*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç-Çakmak E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (10. Baskı).Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Çelik, B. (2006). *Özel ve resmi ilköğretim okullarında çalışan eğitim yöneticilerinin algılanan liderlik özelliklerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çepni, S. & Çoruhlu, T. Ş. (2010). Alternatif ölçme ve değerlendirme tekniklerine yönelik hazırlanan hizmet içi eğitim kursundan öğretime yansımalar, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28 (2).
- Demirtaş, T. Z. (2008). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları ile kurum içi iletişim algıları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Demirtaş, Z.(2010). Öğretmeni hizmet içinde yetiştirmenin bir aracı olarak denetim. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 41-52.
- Doğan, O. (2009). *Hizmetiçi eğitime katılımın eğitim öğretim sürecine etkisi ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Doğan, B. (2014). Okul öncesi öğretmenlerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi. *International Journal of SocialScience*, 27, 521-539. doi: <http://dx.doi.org/10.9761/JASSS2418>
- Durmuş, E. (2003). *Sınıf öğretmenlerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin öğretmen görüşleri (Ankara ili örneği)*.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Field, J. (2001). Lifelong Education, *International Journal of Lifelong Education* 20

(1-2), 3-15

- Gülmez, S. İ. (2004). *Sınıf öğretmenlerine uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının etkililiğine ilişkin öğretmen görüşlerinin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Güneş, M. (2006). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin hizmet içi eğitim programlarına katılmayı isteme ve istememe nedenleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Haris, B. (1989). *In-service education for staff development*. Boston.
- Haris, B. & Bessent, W. (1969). *In service education: A guide to better practice*. New Jersey.
- İshakoğlu, T. (2007). *Selçuk Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu'nda görev yapmakta olan yabancı dil okutmanlarının hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Karabulut, E. (2015). *Okullarda çalışanların hizmetiçi eğitime yönelik algıları ve bunların iş tatminine etkilerinin incelenmesi*. Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi*, Ankara: Nobel.
- Kaya, A., Çepni, S. & Küçük, M. (2004a). Fizik öğretmenleri için üniversite destekli bir hizmet içi eğitim model önerisi. *The Turkish Online Journal Of Educational Technology-TOJET*, January. Volume:3, Issue:1, Article:15, <http://www.tojet.net/articles/v3i1/3115.pdf>, Erişim Tarihi: 20 Ekim 2016.
- Kaya, A., Çepni, S. & Küçük, M. (2004b). Fizik öğretmenlerinin laboratuarlara yönelik hizmet içi eğitim ihtiyaçları için bir program geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 12 (1), 41-56.
- Kazu İ. Y. & Kerimgil S. (2008). Yeni atanan öğretmenlerin hizmetiçi eğitime ilişkin görüşleri, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23, 14-30.
- Kiper, A. (2008). *İlköğretim öğretmenlerinin bilgi teknolojilerini derslerde kullanım durumları ve bilgi teknolojileri ile ilgili almış oldukları hizmetiçi eğitimler hakkındaki görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Kocabaş, İ. (1993). *Teknik öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinlikleri ve yönetime ilişkin görüşlerin belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Elazığ.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Maral, D. Y. (2009). *Sınıf öğretmenlerinin ölçme ve değerlendirme yeterlik düzeyleri ve hizmet içi eğitim gereksinimleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Martin, W. & Gersick, A. (2002). *Center for children & technology*, New York.
- Matsumoto, K. (1986). *Expectedstyle of in-service programsforteachers: Objectives.Content, Methods, and Educational Innovations in Japan*.

- Metin, M. & Özmen, H. (2010). Fen ve teknoloji öğretmenlerinin performans değerlendirmeye yönelik hizmet içi (HİE) ihtiyaçlarının belirlenmesi. *Kastamonu Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (3).
- Metin, Y. (2010). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin yapılandırıcı program ile ilgili hizmetiçi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2005). *Neden hizmet içi eğitim*.<http://hedb.meb.gov.tr>, Erişim Tarihi: 20 Eylül 2016.
- Özdemir, S. & Yalın, H. İ. (1998). Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirisi*, Konya.
- Özkan, M. (2010). *Hizmetiçi eğitim programlarının oluşturulmasına ilişkin öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Öztürk, M. & Sancak, S.(2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yaşar University*, 2(7), 761-794.
- Paşa, B. (2002). *İlkokul sınıf öğretmenlerinin mesleki yeterliklerinin ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Saban, A. (2000). Hizmet içi eğitimde yeni yaklaşımlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 145, 25-30.
- Seferoğlu, S. S. (2004). Öğretmenlerin hizmet içi eğitiminde yeni yaklaşımlar. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 83-95.
- Silver, S. (1984). *In-sevice education for special education teachers in rural areas*, California.
- Silvester, H. (1997). In set projects and evaluation. *In-Service Teacher Development: International Perspectives*. London.
- Supovitz J. A. & Turner H. M. (2000). The effects of Professional development on science teaching practices and classroom culture. *Journal of Research in Science Teaching*, 37 (9).
- Tekin, O. (2007). *Uzaktan eğitim yöntemi ile verilen hizmet-içi eğitim programının öğretmenlerin öz -yeterlik algıları ve tutumlarına etkisi-Muğla ili örneğinde*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Muğla.
- Tekin, S. ve Ayas, A. (2005). Kimya öğretmenlerine yönelik bir hizmet içi eğitim kursunun yansımaları: Akçaabat örneği. *Milli Eğitim*, 165, 107-122.
- Türkhan, H. (2008). *Milli Eğitim Bakanlığı'nın bilgisayar eğitimi uygulamalarında verilen uzaktan hizmetiçi eğitimin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Uçar, R. (2005). *İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin milli eğitim bakanlığı hizmetiçi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri (Van ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.
- Uçar, R. ve İpek, C. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve

- öğretmenlerin MEB hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, III (I), 34-53.
- Ulus, O. (2009). *Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin öğretmen görüşlerine göre değerlendirilmesi (Konya ili örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi. Ankara.
- Willis E. M.& Sujo de Montes L. (2002). Doesrequiring a technologycourse in preservice teacher education affect student teacher's technology use in the classroom? *Journal of Computing in Teacher Education*, 18 (3), 76–80.
- Yağcı, E. (1993). Kamu kurum ve kuruluşlarındaki hizmet içi eğitim etkinlikleri. *H.Ü. Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, Ankara.