

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

ORTA ÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
HİZMET İÇİ EĞİTİME VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ
(Bolu İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN
İSMAİL KORKMAZ

OCAK-2009

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ ANA BİLİM DALI

ORTA ÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN
HİZMET İÇİ EĞİTİME VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ
(Bolu İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
İsmail KORKMAZ

Danışman:
Yrd.Doç.Dr. Bahri AYDIN

Ocak-2009

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İsmail KORKMAZ'a ait **ORTA ÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİME VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ** (Bolu İli Örneği) adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Akademik Unvan ve Adı Soyadı

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN

Üye : Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON

Üye : Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ

Prof. Dr. Gönül ÜLKER
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ABSTRACT

THE VIEWS OF SCNDARY SCHOOLS ADMINISTRATORS AND TEACHERS ABOUT IN-SERVICE TRAINING AND PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE TURKISH EDUCATIONAL SYSTEM

İsmail KORKMAZ

Master of Science Thesis

Sub - Department of Educational Administratron and Supervision

Supervisor:Asst. Prof. Dr. Bahri AYDIN

Jenuary, 2009, XVI+107 pages

The purpose of this research is to find out the views of the supervisors and the teachers who work at the high schools and their views for training programmes and personnel development. Population of this research consisted 493 teachers and 70 supervisors in 16 high schools which are in the province of Bolu. The questionnaire is in four parts. These are the views of the supervisors and the teachers about the training programmes and their wishes for improvement in the terms of supervision, inspection and individuality. The instrument of the data collection used in this study is a survey handed in to the questionnaires out of 254 teachers and 53 supervisors the total is 307.

Totally, 307 questionnaies were taken into account and analyzed by SPSS 11.00 programme and statistical procedures such as, frequency, percent, arithmatical mean and standart deviation were made. In the analyses of the data, t test, one-way variance analysis, Part Hoc Tukey HSD Test .05 significance score was accepted as important in determining the differences.

As a result of the research, the following findings were achieved:

- The teachers and the supervisors are generally happy about the training programmes.

- The main results of the study showed that secondary schools administrators and teachers thought in-service training as necessary but they thought that in-service training practices is not effective in Turkish Educational System.

- The teachers and the supervisors have stated that they want to improve themselves at semi and maximum levels. Based on compared to the supervisors, the teachers want to themselves more.

- There isn't any striking difference between the opinions of the groups which were classified according to their sexuality, education level, their work spans, asked in the individual level.

- There is striking difference between the opinions of the groups which were classified according to their sexuality, education level, their work spans, asked in the administration

- There is striking difference between the opinions of the groups which were classified according to their sexuality, education level, their work spans, asked in the control

Key Words: In-service training, personal development, secondary school administrators, secondary school teachers

ÖZET

ORTA ÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİME VE PERSONELİN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN

GÖRÜŞLERİ

İsmail KORKMAZ

Yüksek Lisans Tezi

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Bahri AYDIN

Ocak 2009, XVI+107 Sayfa

Araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı orta öğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitime ve personelin geliştirilmesine ilişkin görüşlerini saptamak ve geliştirilmesine ihtiyaç duydukları alanları belirlemektir. Araştırmanın çalışma evreni, Bolu ili merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan 16 resmi ortaöğretim okulunda görev yapan 70 okul müdürü ile 493 öğretmendir. Araştırmanın anketi dört boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; yönetici ve öğretmenlerin uygulanan hizmet içi eğitimle ilgili görüşleri ile bireysel boyutta kendilerinin, yönetsel boyutta yöneticilerin ve denetim boyutunda ise müfettişlerin geliştirilmesi istekleridir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket uygulanmıştır. Anketlerden 254'ü öğretmenlerden 53'ü yöneticilerden olmak üzere 307 si geri dönmüştür.

Geriye dönen ve geçerli sayılan; toplam 307 adet anketten elde edilen veriler, SPSS 11,00 bilgisayar programı kullanılarak analiz edilmiş, verilerin cevapların frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Verilerin analizinde ayrıca, t-testi, tek yönlü varyans analizi ve Post Hoc Tukey HSD testi istatistiksel yöntemleri kullanılmıştır. Farkların hangi gruplardan kaynaklandığı .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Araştırmanın verilerine dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

-Yöneticiler ve öğretmenler uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinden orta dercede memnundurlar.

- Araştırma sonucunda ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitimi gerekli gördükleri ancak eğitim sistemimizdeki hizmet içi eğitim uygulamalarını yeterince etkili bulmadıkları görülmüştür.

-Yöneticiler ve öğretmenler bireysel boyutta gelişmek istedikleri alanlarda orta veya çok düzeylerinde gelişmek istediklerini belirtmişlerdir. Madde ortalamalarına göre, öğretmenler yöneticilere göre daha fazla gelişmek istemektedirler.

-Bireysel boyutta yer alan tüm maddelerde görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

-Yönetimsel boyutta yer alan bazı maddelerde görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

-Denetsel boyutta yer alan bazı maddelerde görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından oluşturulan grupların görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır.

Anahtar kelimeler: Hizmet içi eğitim, personel geliştirme, lise yöneticileri, lise öğretmenleri

Eşime ve Çocuklarıma

TEŞEKKÜR

Bu tezin ortaya çıkmasındaki katkılarından ve araştırma süresince vermiş olduğu destek, gösterdiği anlayış ve yaptığı rehberlik nedeniyle Tez Danışmanı Hocam, Sayın Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca kendisinden çok şey öğrendiğim hocam Prof. Dr.Canan ÇETİNKANAT'a, Yrd. Doç. Dr. Türkan ARGON'a, Yrd. Doç. Dr. Kaya YILDIZ'a ve Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı akademik kadrosundaki bütün hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

İngilizce ile ilgili sorunlarımın giderilmesinde bana yardımcı olan Emine KUTLU öğretmenime ayrıca araştırmanın yapılması, anketlerin uygulanması ve verilerin toplanmasında önemli katkılar sağlayan ağabeyim Saip ESKİOĞLU'na, İbrahim ŞAHİN'e ve bütün arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Bana karşı duydukları inanç ve gösterdikleri tahammül ile çalışmamda desteğini hep içimde hissettiğim eşim Emine'ye oğullarım Umut TALHA ve Alperen'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT	ii
ÖZET	iv
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xiii

BÖLÜM I :

GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi.....	3
1.5. Sayıtlılar	3
1.6. Sınırlılıkları	3
1.7. Tanımlar	4

BÖLÜM II : KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ LİTERATÜR

2.1. Kuramsal Temeller	5
2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi	5
2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı	6
2.1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı	7
2.1.4. Geliştirme Ve Hizmetiçi Eğitim	9
2.1.5. Personel Eğitimi ve Geliştirmenin Amaçları	9
2.1.5.1. Ekonomik amaçlar	10
2.1.5.2. Sosyal amaçlar	10
2.1.6. Personel Geliştirmenin Yararları.....	11
2.1.6.1. Personele Yararları	11
2.1.6.2. Örgüte Yararları	12
2.1.6.3. Yönetime Yararları	13
2.1.7. Geliştirme ve Eğitimin Gerekliliği	14

2.1.8. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler.....	14
2.1.8.1. Süreklilik İlkesi	14
2.1.8.2. Yararlılık İlkesi	15
2.1.8.3. Fırsat Eşitliği İlkesi	15
2.1.8.4. Planlılık İlkesi	15
2.1.8.5. Etkin Katılım İlkesi	16
2.1.9. Performans Değerleme	16
2.1.10. Personel Geliştirmede Yöneticinin Rollerini	18
2.1.11. Hizmetiçi İle İlgili Yasalar ve Uygulamalar	21
2.1.12. Kalkınma Planlarında Personel Geliştirme	22
2.1.13. Milli Eğitim Şuralarında Personel Geliştirme.....	29
2.1.14. İlgili Araştırmalar	33
2.1.15. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	33
2.1.16. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	36

BÖLÜM III: YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	39
3.2. Araştırmanın Evreni	39
3.3. Veri Toplama Yöntemi	39
3.3.1. Veri Toplama Aracı	40
3.4. Verilerin Toplanması	41
3.5. Verilerin Çözümleme Yöntemi.....	42

BÖLÜM IV: BULGULAR

4.1. Kişisel Özelliklere ilişkin Bilgiler	43
4.1.1. Katılımcıların Yaptıkları Görevlere Göre Dağılımı	43
4.1.2. Ortaöğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	44
4.1.2.1. Yöneticilerin Cinsiyetleri	44
4.1.2.2. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri.....	44
4.1.2.3. Yöneticilerin Hizmet Süreleri.....	45
4.1.2.4. Yöneticilerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları	45

4.1.3. Ortaöğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	46
4.1.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetleri	46
4.1.3.2. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyleri.....	46
4.1.3.3. Öğretmenlerin Hizmet Süreleri.....	47
4.1.3.4. Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları	48
4.2. Birinci Alt Probleme Ait Bulgular	49
4.3. İkinci Alt Probleme Ait Bulgular	55
4.3.1. Yöneticilerve Öğretmenler Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşleri	56
4.3.2. Yöneticiler ve Öğretmenler Yönetmel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşleri	58
4.3.3. Yöneticiler ve Öğretmenler Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşleri	62
4.4. Üçüncü Alt Probleme Ait Bulgular	65
4.4.1.1. Yöneticiler ve Öğretmenler Bireysel Boyutta Kendileriyle İlgili Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması	66
4.4.1.2. Yöneticiler ve Öğretmenler Yönetmel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması	67
4.4.1.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması	69
4.4.2.1. Yöneticiler ve Öğretmenler Bireysel Boyutta Kendileriyle İlgili Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	71
4.4.2.2. Yöneticiler ve Öğretmenler Yönetmel Boyutta Yöneticilerin Gelişmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	72

4.4.2.3. Yöneticiler ve Öğretmenler Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmesiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	74
4.4.3.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması	77
4.4.3.2. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetimsel Boyutta Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması ...	78
4.4.3.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması ...	80
4.4.4.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması	82
4.4.4.2. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetimsel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması	84
4.4.4.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması	87

BÖLÜM V: SONUÇ VE TARTIŞMA

5.1.Sonuçlar.....	92
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	92
5.1.2. İkinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar	93
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar	94
5.2. Öneriler	98
 KAYNAKÇA	100
EKLER	104
ÖZGEÇMİŞ.....	110

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Personel Geliştirmenin Boyutları ve Boyutlarda Yer Alan Madde Sayısı ..	40
Tablo 2: Hizmet içi eğitim programlarıyla ilgili ifadelerin puanlamaları	40
Tablo 3: Bireysel, yönetsel ve denetim boyutlarıyla ilgili ifadelerin puanlamaları....	41
Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlere Gönderilen ve Geri Dönen Anket Sayıları.....	41
Tablo 5: Anketin Puan Sınırları	42
Tablo 6: Katılımcıların Görev Türüne Göre Dağılımları	43
Tablo 8: Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri	44
Tablo 9: Yöneticilerin Hizmet Süreleri	45
Tablo 10: Yöneticilerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları	45
Tablo 11: Öğretmenlerin Cinsiyetleri	46
Tablo 12: Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyleri	47
Tablo 13: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri	47
Tablo 14: Katılımcıların tamamına Göre Hizmet Süreleri	48
Tablo 15: Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları	48
Tablo 16: Yöneticilerin Hizmet içi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri	49
Tablo 17: Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri	52
Tablo 18: Yöneticilerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmek İstedikleri Düzeye İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları	56
Tablo 19: Bireysel Boyutta Öğretmenlerin Ne Derece Gelişmeleri Gerektiğine İlişkin Görüşlerine ait Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları	57
Tablo 20: Yöneticilerin, Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstedikleri Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmalar....	59
Tablo 21: Öğretmenlerin, Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstedikleri Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmalar...	60

Tablo 22: Yöneticilerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları	63
Tablo 23: Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları	64
Tablo 24: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi ..	66
Tablo 25: Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi	67
Tablo 26: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi ..	69
Tablo 27: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi	71
Tablo 28: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Yönetmel Boyutta Yöneticilerin Gelişmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları	73
Tablo 29: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmesiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi	75
Tablo 30: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Kıdem Değişkeni Açısından t-Testi	77
Tablo 31: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetmel Boyutta Kıdem Değişkeni Açısından t-Testi	79
Tablo 32: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Kıdem Açısından t-Testi Sonuçları	81
Tablo 33: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi	83
Tablo 34: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetmel Boyutta Öğrenim Düzeyi Açısından Varyans Analizi	85

Tablo 35: Denetim Boyutuna Verilen Cevapların Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi	87
---	----

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayılılar, sınırlılıklar ve tanımlar yer almaktadır.

1.1.Problem Durumu

Çağımızda bilim ve teknolojiadaki değişmeler ve gelişmeler toplumların yapısını da etkilemektedir. Gelişen toplumlar farklı nitelikte insan gücüne ihtiyaç duyulmaktadır. II. Dünya savaşından sonra görülen hızlı nüfus artışı bireylerin istek düzeylerinin yükselmesi, eğitimde demokratikleşme gibi etmenler gerek evrensel gerekse ulusal anlamda eğitim sistemlerinde yenileşme hareketlerini gerekli kılmaktadır. Çünkü; bilim ve teknolojiadaki hızlı değişme ve gelişmeler toplumların yapısına yansımakta ve buna paralel olarak eğitimin amaçlarında ve yönetiminde değişiklikler yapmaktadır (Saraçoğlu, 1991: 8). Eğitim sisteminin iki temel ögesi olan yönetici ve öğretmenlerin de sürekli kendilerini yenilemeleri, mesleği ile ilgili gereksinimini karşılayabilmeleri için görevleri süresince eğitim etkinliklerine katılmaları gerekmektedir.

Bilişim teknolojileri ve ekonomik reformlar tüm dünyada sosyal, politik ve ekonomik alanlarda değişikliklere neden olmaktadır. Gelişen bilişim teknolojileri insanların kendilerine ve çevrelerine olan bakışlarını yeniden şekillendirmiş, buna paralel olarak eğitim alanında da değişim ve gelişimin aynı hızla gerçekleştirilmesini kaçınılmaz hale getirmiştir. Eğitim alanında değişim ve gelişimin gerçekleşmesi birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörlerin en önemlilerinden biri öğretmendir (Oral, 2004:10).

Görüldüğü gibi gelişmelerin seyri eğitim kurumlarını da değişim için zorlamaktadır. Çünkü, ekonomideki, siyasetteki ve sosyo-kültürel alandaki gelişmelere karşı en duyarlı sistemlerden biridir eğitim (Erdoğan, 2002:3). Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri ile eğitime verdikleri önem arasında yakın bir ilişki

bulunmaktadır. Bir ülkenin kalkınıp gelişebilmesi için gerekli olan faktörlerin başında eğitim gelmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler; insan yaşamını çeşitli açılardan etkilemekte ve sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını değişime zorlamaktadır. Bu değişimlere ayak uydurma çabası yenilikleri takip etme olanağı sağlayan ve gelişmelere açık bir eğitim sisteminin oluşturulmasını kaçınılmaz kılmaktadır (Doğan, 1997:52). Bu süreçte öğretmenlerin oynayacakları rol büyük önem taşımaktadır. Çünkü bir okulun kalitesi öğretmenlerinin sunacağı eğitim hizmetinin kalitesine bağlıdır. Öğretmenlerin bunu başarabilmeleri için hem hizmet öncesinde iyi yetiştirilmeleri, hem de hizmet içinde kendilerini sürekli geliştirmeleri gerekir (Uçar, 2006: 29). Yönetici ve müfettişlerin de gelişen teknolojik gelişmeler doğrultusunda kendilerini yetiştirip, gelişmeleri takip etmeleri gerekir.

1.2.Problem

Ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin hizmet içi eğitime ve personelin geliştirilmesine ilişkin görüşleri nelerdir?

1.3.Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin; hizmet içi eğitime ilişkin görüşlerini saptamak, bireysel boyutta kendilerinin, yönetsel boyutta yöneticilerin ve denetim boyutunda müfettişlerin geliştirilmesine ihtiyaç duydukları alanları belirlemektir.

Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1- Ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin; uygulanmakta olan hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için;

- a) Bireysel boyutta kendilerinin,
- b) Yönetsel boyutta yöneticilerin,
- c) Denetim boyutunda ise müfettişlerin gelişmesini ne derece istemektedirler?

3- Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerinin, geliştiri-

rilmesine ihtiyaç duydukları bireysel boyutta kendileriyle, yönetsel boyutta yöneticilerle ve denetim boyutunda ise müfettişlerle ilgili görüşleri

- a) Görevleri,
- b) Cinsiyetleri,
- c) Kıdemleri,
- d) Öğrenim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

1.4.Araştırmanın Önemi

Rekabetin hayatın her alanında önemli hale gelmesi, örgütlerin personelini geliştirmesini gerekli kılmaktadır. Personelin geliştirilmesi örgütün hayatta kalması, insanların ihtiyaçlarına dönük ürünler çıkarması ve verimliliğini yükseltmesi için önemlidir (Aydoğan, 2002:4).

Yöneticilerin ve öğretmenlerin kendilerini geliştirme, mesleklerinde yeterliliklerini artırma gibi tutum ve davranışları kazanması diğer mesleklere göre daha büyük önem taşımaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin kendi alanlarında daima daha güçlü, gayretli ve gelişme sağlayan kişiler olarak görev yapabilmeleri için onların hizmet içi eğitimle de desteklenmelerine ihtiyaç vardır. Öğretmen ve yönetici için hizmet içi eğitim ve personel geliştirme programları, karşılaşılmakta olan sorunların ortaya çıkarılması, öğretmeni hizmete yatkın kılmak, öğretmenin moralini yükseltmek, öğretmenin gizli kalmış yeteneklerinin ortaya çıkmasına yardımcı olmak ve öğretmen ile yönetici arasındaki ilişkilerde yarar sağlamaktadır. Bunun için de hizmet içi ve personel geliştirme programları öğretmenler ve yöneticiler için büyük önem taşımaktadır.

1.5. Sayıtlar

1-Katılımcıların, kullanılan ölçme aracına içtenlikle cevap verdikleri varsayılmaktadır.

2-Seçilen araştırma modeli amacına uygundur.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırma 2007-2008 öğretim yılıyla ve Bolu ili merkez ilçede bulunan

ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Yönetici: Ortaöğretimde müdür ya da müdür yardımcısı olarak görev yapan personel.

Öğretmen: Ortaöğretimde hala branş öğretmeni olarak görev yapan personel.

Geliştirme: MEB orta öğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin alanındaki gelişmelere uyum göstermek amacıyla yeterliklerinin artırılması için kuruluşlarca girişilen çabaların tümüdür (Buluç, 1997:31).

Personel geliştirme: Personelin bilgi düzeyini, yeteneklerini ve tutumlarını direkt olarak etkileyen faaliyetlerdir (Pehlivan,1996:37).

Hizmet içi eğitim (HİE): Herhangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir (Pehlivan, 1997:131).

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırmanın kuramsal temelleri ile ilgili literatüre ilişkin araştırmalar yer almaktadır.

2.1. KURAMSAL TEMELLER

Bu başlık altında insan kaynakları yönetimi ve kapsamı, geliştirme ve hizmet içi eğitim, geliştirme ve eğitimin gerekliliği, geliştirme süreci modelleri, performans değerlendirme, personel geliştirmede yöneticinin rolleri anlatılacak ve ilgili araştırmalar özetlenecektir.

2.1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının şekillenmesinde bir çok tarihsel gücün önemli etkisi olmuştur. 1800'lü yıllarda ekonominin tarıma ve küçük aile işletmeciliğine dayalı olması nedeni ile insan kaynakları yönetimi uygulamaları ilgili iş birimlerinin yaşça büyük olan üyeleri tarafından yerine getirilirken, yaşça küçük olanlar ile yeni çalışanlar ise çok daha tecrübeli olanlara çıraklar olarak hizmet ederek işlerini öğreniyorlardı. İş birimlerinde veya çiftliklerde kıdemli olan üyelerin akrabaları ile arkadaşlarına yeni işlerde öncelik tanınmakta ve karşılığında da az miktarda ücret, beslenme ve iskan imkanı sağlanmaktaydı. İlk resmi insan kaynakları yönetimi uygulamaları Endüstri Devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve gelişmeye başlamıştır (Şimşek, 2007:3).

İnsan kaynağının yönetimi, personel yönetiminin yapı ve işleyiş yönünden bölünmüşlüğü ortadan kaldırmak, kapsamlılığını ve bütünlüğünü sağlamak amacıyla 20. Yüzyılın son çeyreğinde benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Hemen her değişim sürecinde olduğu gibi, başlangıçta geleneksel personel yönetimi, anlayışının "yeni bir anlatımı", "modernleşmesi" olarak algılanmış ve yorumlanmıştır. Değişim sürecini biraz daha derinden hissedenler ise, insan kaynakları

yönetimi yaklaşımını, geleneksel personel yönetiminin muhasebe boyutu daraltılmış ve diğer hizmet alanları genişletilmiş, yeni bir biçimi olarak tanımlamışlardır (Açıkalın, 2002:34).

İnsan kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir (Bingöl, 1998:3).

İnsan kaynakları yönetiminin yapı ve işleyişi, insanın bilinen ve sezilen tüm niteliklerini göz önünde bulundurmak; insanı bir durum olmaktan çok bir süreç olarak kabul etmek eğilimindedir. Bunun anlamı İnsan kaynakları yönetimi örgüt yapısının ve yönetim biçiminin çok yönlü, kapsamlı, değişken ve karmaşık insan davranışlarını kabullenmeye, karşılamaya, anlamaya, yorumlamaya ve yönetmeye hazır oluşu demektir (Açıkalın, 2002:35).

2.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Kapsamı

İnsan kaynakları, işgücü arzıdır. Örgütler, diğer üretim faktörleri yanında bu kaynağı da kullanarak amaçlarını gerçekleştirmeye çalışır. Sermaye, girişim, ham madde, enerji ve emek olarak sıralanan üretim etmenleri için de en önemli öge emek faktörüdür. Çünkü emek faktörü, hem fiziksel hem de düşünsel gücüyle örgüte katılmakta ve diğer faktörler üzerinde egemen olmakta ve organize etmektedir. Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı insan ögesine bağlıdır. Bu nedenle insan kaynakları yönetimi önem kazanmış bulunmaktadır. İnsan kaynağı, örgütte en tepede yer alan yöneticiden en alt kademede yer alan işgörene; her çeşit işte ve meslekte çalışanlardır. İnsanlar, birtakım ideallerini gerçekleştirmek, ileride yapmak istedikleri iş veya meslekle ilgili olarak çocukluk yıllarından itibaren beceriler kazanmak veya yeteneklerini geliştirmek için hazırlık yaparlar. Bir kısım insan kısa yoldan hayata atılmayı, bir kısmı ise biçimsel eğitimle yeteneklerini geliştirme yolunu tercih ederek, iş bulma, işe girme veya bir iş kurma amacını gerçekleştirmeye çalışır. İnsanlar, çalışmak ve bu suretle maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak maksadıyla örgütlere katılırlar ve beceri ve yeteneklerine göre çeşitli kademelerde görev alırlar (Bingöl, 1998:2). İşte, İnsan Kaynakları Yönetimi, bir yandan çalışanların beklentilerine cevap verirken, diğer yandan en yüksek verimlilik

düzeyine ulaşmalarını, sağlayıcı örgütsel bir çevre yaratma amacını güder (Bingöl, 1998:3).

Örgütsel amaçlara ulaşabilmek için, işletmedeki insan kaynaklarını en etkili ve verimli biçimde harekete geçirecek faaliyetleri düzenlemekten ve yürütmekten sorumlu olan birim, insan kaynakları yönetimi birimidir (Aldemir, 2001:21).

İnsan kaynakları yönetimi, genel olarak kurumlardaki insan ilişkilerini ele alan, oldukça karmaşık ve kapsamlı bir alandır. Bunun başlıca nedeni, insan ilişkilerinin bir bütün olarak görülmesi ve incelenmesindeki zorluklardan ileri gelmektedir. İnsan ilişkilerinin tanımlanmasındaki zorluk, insan ilişkileri ile ilgili olan insan kaynakları yönetiminin tanımlanmasını ve kapsamının çizilmesini zorlaştırmaktadır. Uğraş alanı, amacı, kullandığı teknoloji ve büyüklüğü ne olursa olsun her kurumdaki en önemli ögenin insan unsuru olduğu belirlenmiştir. Bu durum, aynı amacı gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek bir örgüt oluşturan insanların arasındaki ilişkilerin, farklı bir gözle ve yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi bu farklı bakış açısını sunmak üzere ortaya çıkmıştır. Nitekim klasik personel yaklaşımları ve uygulamaları günümüz organizasyonlarında işgören ilişkilerinin gerektirdiği yeni ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi personel yönetimi işlevlerini de içeren, ancak bununla sınırlı kalmayan bir perspektife sahiptir (Fındıkçı, 2000:12-13).

2.1.3. Eğitim ve Geliştirmenin Tanımı

Eğitim, bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir (Ertürk, 1975:12). Geliştirme ise, hem yatay, hem dikey ilerletme demektir. Yetiştirmeyi de içine alan geniş kapsamlı bir kelimedir (Çelikkaya, 1999:18). İster iş hayatı olsun ister sosyal hayat olsun hepsi sürekli gelişmeye açıktır (Haldun, 1997:74).

Eğitim, saptanan hedefleri başarmak için gereksinim duyulan bilgi, beceri, tutum ve yetenekleri kazandırmaya dönük amaçlı eylemlerdir. Geliştirme, öğretim stratejileri, sınıf yönetimi, liderlik gibi bir geliştirme programında uygulanabilen daha uzun dönemli etkinliklerdir. Geliştirme, örgütte yaratılan sorumluluk ve yönetim alanlarına bireyi hazır hale getirmekle ve yüksek potansiyel gerektiren alanlara çalışanı eğitmekle ilgili olup, bireylerin tüm boyutlarda ve sürekli, kişisel ve

mesleki yönden geliştirilmesi için tasarlanmış eylemlerdir (Can, 2004:114). Günlük konuşma dilinde birey ya da toplumla ilişkili anlatımlarda sık kullanılan “yetişmek”, “gelişmek”, hatta “kalkınmak”, “ilerlemek” anlatımları, aslında değişme olgusunun birer doğurgularıdır (Açıkalın, 2002:65). Değişme doğal ve programlanmış ortamlarda olmak üzere iki boyutta gözlenebilir. Gelişme, değişmenin bu doğal ya da programlı ortamlardaki izlenebilir görüntüsüdür.

Personel eğitiminin hedefi, bir elemanın bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geleneksel olarak eğitim, yeni bir elemanı işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Geliştirme ise, elemanın yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, elemanın işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapmasıdır. Dolayısıyla eğitim geliştirmeye temel oluşturur (Palmer ve Winters, 1993:119).

Çoğu kez birbirlerinin yerine kullanılabilmesine rağmen eğitim ve geliştirme kavramları arasında bazen bir ayırım yapıldığı da olmaktadır. Buna göre eğitim, daha ziyade mevcut iş ve görevler için ihtiyaç duyulan bilgi ile beceriye sahip insan kaynağını elde etmede tasarlanır. Diğer yandan geliştirme, bu günden çok yarını daha uzun vadeli bir dönemi öngörmekte geleceğin iş ile görevlerine dönük öğrenmeyi kapsamaktadır. Kısaca, çalışanları değişen ve büyüyen örgüte ayak uydurmaları konusunda hazırlar. Dolayısıyla birlikte kullandığımız eğitim ve geliştirme; çalışanın işini etkin bir biçimde yapma yeteneğini arttırarak şu anki ve gelecekteki performansını iyileştirme yönündeki herhangi bir girişim yada eylemdir. Bir başka ifade ile eğitim ve geliştirme; çalışan açısından iş ile ilişkili davranışı öğrenmeyi kolaylaştırmak için örgüt tarafından planlanmış çabadır.

Bu iki kavram ile ilgili doğru yaklaşım, kavramların gerçekte farklı anlamlar taşıdıklarıdır. İfade edildiği gibi eğitimin amacı, çalışana gereksinim duyduğu konularda bilgi, beceri, yeni tutum ve davranış kazandırmak iken, geliştirmenin amacı, çalışanın yerine getirdiği işini ve örgütünü daha kapsamlı görebilmesini sağlamaktır. Bu vesile ile eğitim, başlangıç ve bitiş zamanı belirli ve belli bir zaman süresini işgal edip sona eren bir etkinlik iken geliştirme, sürekli, sonu olmayan dinamik bir faaliyettir. Madem ki geliştirmeden beklenen çalışanın işini çok daha

geniş bir perspektiften görmesini sağlayarak verimini yükseltmeye çalışmaktır, o halde eğitim geliştirmeye temel teşkil etmektedir (Şimşek, 2007:231).

2.1.4. Geliştirme ve Hizmet içi Eğitim İlişkisi

Hizmet içi eğitim personelin bir işi ya da belli görevleri yerine getirme yeteneğini yükseltmek ve o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Sözkonusu bu eğitim, yeni bir personeli işe alıştırmak, işini başarıyla yapabilmesi için gerekli becerileri ona öğretmek için gerçekleştirilir. Örneğin, bir büro personeline yeni bir bilgisayar tekniği öğretmek için eğitim programı düzenlenebilir. Yani eğitim asıl olarak, personele gerekli bilgi ve becerileri kazandırmakla ilgilidir. Geliştirme ise, personelin yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar. Geliştirmenin hedefi, personelin işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir (Palmer ve Winters, 1993:119-120).

Geliştirmede, personeli etkileyen tüm yönler ele alınır. Personelin, aile ilişkilerinden kültürel ihtiyaçlarına, sosyal ihtiyaçlarından bilimsel ihtiyaçlarına, teknolojik ihtiyacından siyasal ihtiyacına kadar olan, yani personeli etkileyen tüm etkenler göz önünde bulundurulur ve personelin geliştirilmesinde bu tür yönlü bakışın önemi bilinir. Buna karşılık hizmet içi eğitimde personelin sadece işle ilgili ihtiyaçları dikkate alınır (Aydoğan, 2002:13). Geliştirme kavramı ile hizmet içi eğitim kavramı birbirinden ayrı kapsamlıdır. Geliştirme, örgüt ve personel verimliliğinin "eğitim" ve "öğretim"le artırılma sanatı olurken, hizmet içi eğitim "öğretim"le artırılması etkinliğidir. Personel geliştirme ve hizmet içi eğitim kavramlarının ortak yönü ise personelin bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, bireyin ve örgütün verimliliğini artırmak için düzenlenen etkinlikler olmasıdır (Buluç, 1997:31).

2.1.5. Personelin Eğitimi ve Geliştirilmesinin Amaçları

Personelin eğitimi sadece bağlı bulunduğu kurum ya da işletmeye değil, aynı zamanda kişiye de kendini geliştirmesi, iletişim yeteneğinin artması, karar verme ve başarıya duygusunu geliştirmesi açısından yardım eder.

Eğitim ve geliştirmenin genel amaçları ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar olmak üzere iki başlık altında toplanabilir:

2.1.5.1. Ekonomik Amaçlar

Eğitim ve geliştirmenin amacı, işletme ve kurumun temel amaçları olan kar ve verimliliği arttırmak için gerekli olan adımları atmaktır. Bu adımlardan biri de yeni teknolojilerdir. Yeni teknoloji kullanabilmek, üretilen ürünün veya hizmetin niteliğini ve niceliğini artırır. Bunun yanında eğitim ve geliştirme ile iş kazaları azaltılarak, araç-gereç bakımını daha iyi gerçekleştirerek katkılar sağlanır. Böylece, üretimi ve verimi yükseltmeye katkıda bulunmak amacıyla yapılan tüm bu eğitim çabaları temelde karlılığın artırılmasına yöneliktir (Al, 1998:36).

2.1.5.2. Sosyal Amaçlar

Sosyal amaçlar, işletmenin ve kurumun toplumsal sorumlulukları yönünden önem taşır. Eğitim ve geliştirme çalışanların teknik ve mesleki yönden bilgilerini arttırmalarının yanı sıra, onların genel kùltürlerini ve fiziksel yeteneklerini de artırır. Ayrıca alışanlar arasında iletişim, etkileşim ve sosyal dayanışma sağlar. İşletme ve kurumlarda eğitim ve geliştirmenin yukarıda ifade edilen genel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- 1- Personele bilgi, beceri ve davranışların kazandırılması,
- 2- Personel yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi,
- 3- Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve onların isteklendirilmesi,
- 4- Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme yollarının sağlanması,
- 5- Personelin hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- 6- Görev alabilecek yetenekli elemanların bulundurulması,
- 7- İşletme ve kurumda etkili iletişim ve insan ilişkilerinin sağlanması,
- 8- Üretilen mal veya hizmetin nitelik ve nicelik olarak verimliliğin artırılması,
- 9- Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması,

10- Hata ve iş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması (Al, 1998:36).

Aslında ekonomik amaçlar ile beşeri ve sosyal amaçları birbirlerinden kesin çizgilerle ayırmak doğru olmayacaktır. Söz konusu bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek en doğru yaklaşımdır (Şimşek, 2007:234-235).

Okullarımızda da öğretmenler yaşamlarının 20-30 yılını çalışma hayatında geçirmektedirler. Bu süre içinde öğretmenleri ve yöneticileri hizmette güncel tutmak oldukça zor bir iştir. Bu arada yalnızca takip ettikleri yolların ve öğrettikleri konuların içeriği değil, tüm eğitim sistemi değişmektedir. Öğretmenlerin yöneticilerin bu değişmelere uyum yapacak biçimde sürekli eğitilmeleri, yalnızca öğreticilik ve yönünden güncel hale getirilmeleri için değil, fakat aynı zamanda en son yöntemlerden, araştırma sonuçlarından ve bu gibi ilerlemelerden bilgili kılınmaları için de gerekmektedir (Özyürek, 1981:14).

2.1.6. Personeli Geliştirmenin Yararları

Örgütlerde uygulanan personel geliştirme programlarının yararları personel, örgüt ve yönetici boyutlarında görülmektedir. Bunlar personele, örgüte ve yönetime yararlarıdır.

2.1.6.1. Personele Yararları

Personel geliştirme, doğru biçimde uygulandığında süreç, birey ve örgüt ihtiyaçları arasındaki uyumsuzlukları en aza indirmekte ve iç uyumu ve dengeyi artırmaktadır.

Personel geliştirmenin personele sağlayacağı yararlar şunlardır (Aydoğan, 2002:21):

Personel geliştirmeyle personel;

- 1- Alanı ile ilgili son teknik bilgileri kazanır,
- 2-Yenilikleri izleme gerekliliği bilgisini kazandığından yenilikleri takip eder,
- 3- Meslek kültürü artar,
- 4- Örgüt kültürünü bilir ve geliştirmeye katkıda bulunur,
- 5- Sürekli gelişmeye ve geliştirmeye çalışır,

6- İşyerine ve işine bağlanır.

7- İş arkadaşlarıyla, üstleriyle ve astlarıyla olumlu insan ilişkileri için olumlu tutum ve değer yargıları geliştirir,

8- Bireysel doyum sağlar,

9- Başarısı artar,

10- Yeni teknoloji ve yaklaşımları kullanır,

11- İş uyumsuzlukları azalır,

12- İşten ayrılmaları ve devamsızlıkları azalır,

13- Öğrenmeye harcadığı zamanı azalır,

14- Problemlerini çözer.

Özetle, personel geliştirme uygulamalarıyla örgüt personeli, alandaki yenilikleri öğrenir, doyum düzeyi artar, sürekli öğrenmeye ve gelişmeye çalışır (Aydoğan, 2002:21).

2.1.6.2. Örgüte Yararları

Personel geliştirmeye örgüt açısından bakıldığında örgütlere veya okullara şu konularda yardım etmektedir. Personel geliştirme;

1-Liderleri ve personeli güçlendirir,

2-Sürekli gelişme kültürü yaratır. Kişisel hareket ve politikalardan daha çok paylaşılan hedefler ve vizyon oluşturur.

3-Değişimi daha kolay ve daha hızlı yapar,

4-Örgüt için çalışmayı bütün personele inandırır,

5-Kararların hızını ve kalitesini artırır,

6-Yıkıcı çatışma yerine yapıcı çatışma oluşturur,

7-Bütün personele işlerin nasıl yapılacağı hakkında ve liderlere de sonuçlar üzerinde daha fazla kontrol olanağı verir.

Örgütsel gelişme sonunda örgütsel yarar, icat-yaratma, müşteri memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi, fiyat etkililiği, örgütsel esneklik, etkililiğin kişisel doyumu, iş ve hayat memnuniyeti artar. Ayrıca insanların ve örgütlerin aynı hedeflere sahip olması, iletişimin açıklığı (yatay, dikey, köşegen), kararların uzman kişilerle alınması, ödül sisteminin örgütsel sağlığı iyileştirici, personelin gelişmesine ve takım

çalışmasına olanak sağlayıcı olması, çatışmaların çözülmesi, süreç ve yapıların geçmiş ihtiyaçlardan çok şu andaki ihtiyaçları esas alması, insanların başarılarından dolayı ödüllendirilmesi, başarısızlığı yüzünden cezalandırılmaması görülür. Uygulanan personel geliştirme programları örgütte, öğrenme kültürü oluşturur. Oluşturulan bu öğrenme kültürüyle örgütte, öğrenme için olanaklar yaratılır ve informal öğrenme üzerine odaklanılır (Aydoğan, 2002:23).

Personel geliştirmenin yararlarına örgüt açısından bakıldığında en önemli unsurun sürekli gelişen bir örgüt kültürü oluşturduğu, iş kazalarını azalttığı ve yönetimin personele olan güven duygusunu artırdığı söylenebilir.

2.1.6.3. Yönetime Yararları

Personel geliştirmeye yönetim açısından bakıldığında yöneticilere aşağıdaki yararları sağlamaktadır.

a-Personelin talep ve beklentilerini karşılayacak daha etkili yöntemler bulmasını sağlar,

b-Zamanlarını daha etkili şekilde yönetirler,

c-Yapısal liderlik özellikleri gelişir,

d-Mesleki tutumlarını geliştirirler (Worth ve Worth, 1986; aktaran:Aydoğan, 2002:21-24).

Bunlarla beraber geliştirme programları ile yönetici, sağlam bir güven duygusuna, açık bir iletişime, çatışmaları yapıcı bir şekilde yönetmeye, işbirliğine ve takım çalışmasına, örgütü yeniden canlandırma kapasitesine sahip olur (Peker, 1995:20).

Flippo (1976) ise, geliştirme programıyla yöneticilerin,

1- Karar verme yeteneği gelişir,

2- İnsan ilişkilerine ilişkin bilgi, tutum ve becerileri artar,

3- Örgüte ilişkin bilgileri yenilenir ve gelişir,

4-Yaptığı işe ilişkin bilgileri artar ve gelişir,

5- Genel bilgi düzeyi artar.

6- İhtiyaç duyduğu alanlarda ya da konularda sorunlarının giderilmesi sağlanır, demektir.

Özetle, personel geliştirmenin yönetim açısından faydası, yöneticinin karar verme yeteneğini geliştirmekte, insan ilişkilerine verilen önem artmakta ve zamanını daha etkili yönetmektedir (Flippo, 1976:228; aktaran: Aydoğan, 2002:21).

2.1.7. Geliştirme ve Eğitimin Gerekliliği

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi ve verilen rolü oynayabilmesi için eğitim ve öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılmaktadır.

Ülkelerin kalkınması ve bilgi çağını yakalamasında en önemli görev eğitim ve eğitim sistemlerine düşmektedir. Eğitim sistemi, ülkenin ihtiyaç duyduğu insan kaynaklarının bilimsel ölçütlere göre saptanması, belirlenen kriterlere göre seçilmesi ve ihtiyaçlar doğrultusunda bu kaynakların yetiştirilip toplumun hizmetine sunulmasından sorumludur (Bulu, 1998:7).

Personel geliştirme programları birey ve örgütü karşılıklı beklentilerini dengelemeye yardım eder. Bu süreçte, ilgi ve değerlerde değişmeler, bilgi ve beceri yetersizliği veya örgütsel değişmeler olmaktadır. Bu değişiklikleri giderebilmenin en önemli yollarından biri, eğitim ve geliştirmedir. Performans düşüklüğü görülen alanlar, ilgili eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle giderilmeye çalışılmaktadır (Erdoğmuş, 2003:116).

2.1.8. Eğitim ve Geliştirmede Takip Edilmesi Gereken İlkeler

Etkin bir eğitim ve geliştirme programının yürürlüğe konup uygulanabilmesi için uyulması gereken bazı temel nitelikli ilkeler vardır (şimşek, 2007:235). Bu ilkeler; süreklilik, yararlılık, fırsat eşitliği, planlılık ve etkin katılım ilkeleridir.

2.1.8.1. Süreklilik ilkesi

Eğitim ve geliştirme çabalarının başarılı olabilmesinin ön koşulu bu çabaların sürekli olmasıdır. Günümüz dünyasının olağan sayılan değişme ve gelişimine ayak uydurabilmesinin yollarından biri budur. İş örgütleri kendilerini yenilemek, yeni teknolojik, sosyal, ekonomik buluş ve araştırmaları yakından takip etmek,

gerektiğinde faaliyet alanlarını genişletmek ve değiştirmek, daha rasyonel çalışma yöntemlerini benimsemek gibi bir takım zorunlulukları her an yaşamak-tadırlar. İşte bu türden olağan sayılan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmenin tek yolu eğitim ve geliştirmenin sürekli olmasıdır. Süreklilik sayesinde çalışanlar ve dolayısıyla örgüt beklenmedik yeni koşullara hazırlıklı olur ve uyum sorunu yaşamazlar (Şimşek, 2007:235).

2.1.8.2. Yararlılık ilkesi

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önceden belirlenmiş amaç ya da amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmemesi durumunda beklenen faydaların sağlanamayacağı, oraya koyulan çabaların boş uğraşlar olacağı bilinmelidir. Buradaki en önemli konu, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin niçin yapıldığının ve amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespiti, yani eğitim- yarar ilişkisinin kurulmasıdır. Bu vesile ile yapılan harcamalar beklenen faydalar ile karşılaştırılmaktadır (Şimşek, 2007:235).

2.1.8.3. Fırsat Eşitliği İlkesi

İlkeler içerisinde özel bir öneme sahip olan bu ilke; örgüt içerisinde kişisel yada grupsal herhangi bir ayırım yaratmadan tüm çalışanların bu programdan eşit koşullar içerisinde yararlanmasının ifade eder. İlke, uygulamanın belirli kimselerin yada belirli bir grubun tekeli altında kalmamasını en yüksek basamakları işgal edenlerden alt kademelerdeki çalışanlara kadar tüm insan kaynağını ayırım gözetmeden kapsamasını ifade eder (Şimşek, 2007:236).

2.1.8.4. Planlılık ilkesi

Eğitim ve geliştirmeden beklenen yararın sağlanabilmesinin önemli koşullarından bir tanesi de faaliyetlerin belirli bir plan ve program dahilinde yapılmasıdır. Bu ilkeye uygun olarak söz konusu çabaların geleceğe odaklı bir biçimde niçin, nerede, nasıl, ne zaman, kimin tarafından ve kimlere dönük olarak yapılacağı tespit edilmiş olur (Şimşek, 2007:236).

2.1.8.5. Etkin Kalıtım İlkesi

Eğitim ve geliştirme programının başarısı için gerekli ve önemli bir diğer ilkedir. Örgüte can veren, onu dinamik tutan insan kaynaklarının bu faaliyete etkin ve olumlu bir biçimde katılımları sağlanamaz ise dengeli bir gelişmeden bahsedilemez. Etkin katılımı sağlayabilmek için ise öncelikle çalışanları gelişme ihtiyacı duyar hale getirmek gerekir. Bu nedenle çalışanların eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin önem ve yararına inanmaları ile eğitimi almak istemeleri faaliyetin başarısı için önemlidir (Şimşek, 2007:236).

2.1.9. Performans Değerleme

Personel geliştirmede üzerinde önemle durulması gereken unsurlardan biri de performans değerlendirmedir. Performans değerlendirme, örgütte görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarının ve etkinliklerinin yeterliliklerinin ve yetersizliklerinin bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir (Fındıkçı, 2000:297).

Örgütlerde çalışanların performanslarının sistematik ve formal olarak değerlendirilmesinin ilk örnekleri, 1900'lü yılların başlarında A.B.D.'de kamu hizmeti veren kurumlarda ortaya çıkmıştır. Daha sonra, Taylor'un iş ölçümü uygulamaları aracılığıyla çalışanların verimliliklerini ölçümlemesi sonucu, performans değerlendirme kavramı örgütlerde bilimsel olarak ele alınmaya ve kullanılmaya başlamıştır. 1. Dünya Savaşı izleyen yıllarda, kişilik özelliklerini ölçüt olarak alan çeşitli performans değerlendirme teknikleri geliştirilmiş, ancak 1950'li yıllardan sonra, kişinin ürettiği iş ya da sonuçlara yönelik ölçütleri temel alan teknikler A.B.D.'deki örgütlerde daha yaygın olarak kullanılmaya başlamıştır. Türkiye'deki uygulamalarda ilk kez kamu kesiminde başlamış, özel sektörün gelişmesi ve konuya olan ilgisinin artmasıyla da yaygınlaşmıştır (Uyargil, 2000:206; aktaran:Argon ve Eren, 2004:224).

İnsan sosyal bir varlık olarak çevresi ile sürekli ve sistemli bir alışveriş içerisinde. İnsan çevresi ile olan ilişkisinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, kabul edilmek hatta cesaretlendirilmek ve övülmek ihtiyacı duyar. Bu ihtiyaç insanın doğasının bir sonucudur. Çalışanın iş veya görev başarısı konusunda bilgilendirilmeye kısaca feed-back almaya ihtiyacı vardır. Özellikle psikolojik ihtiyaçlar arasında önemli bir yer tutan bu bilgilendirme ihtiyacı kişinin özgüvene sahip olmasına,

çalışmasında gerekli değişiklikleri yapmasına ve kendisini geliştirmesine vesile olacaktır. Performansları hakkında düzenli olarak bilgi alan çalışanların daha yüksek düzeyde başarı ortaya koyacakları yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. Çalışanlara çalışmalarını ile ilgili verilen bilgilerin mutlaka olumlu olması da şart değildir. Bu bilgiler olumsuz da olabilir. Kişinin çalışmaları hakkında hiç bilgilendirilmemesi ile elde edildiğinde olumsuz dahi olsa bilgilendirilmesi karşılaştırıldığında bilgilendirmek hem çalışan için ve hem de örgüt açısından çok daha olumlu sonuçlar yaratacaktır.

Performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki etkilerinin olumlu olması açısından değerlendirme sürecinin etkin yürütülmesi büyük önem taşımaktadır. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların örgüt için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticilerle iletişimi düzenli hale getirme ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, örgütü temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimin düzenli olarak gerçekleşmesi, çalışanın kendini ifade etmesi ve yaşadığı sorunları paylaşması açısından performans değerlendirmenin motivasyon üzerindeki bir başka olumlu etkisi olarak da görülebilir (Kaptan, 2002; aktaran: Aydoğan, 2002:34).

Performans değerlendirme ise, çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. Böylece birey, kendi çalışmalarının sonuçlarına, bir anlamda çıktılarına ilişkin bilgi sahibi olurken, örgüt ise, kişi ile yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiği, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığı, iş başarısı gibi konularda yargıda bulunma olanağına kavuşur (Fındıkçı, 2000:298).

2.1.10. Personel Geliştirmede Yöneticinin Roller

Yirmi birinci yüzyılda yöneticilerin rolleri, görevleri ve yöneticilerden beklentiler giderek daha karmaşıklaşmakta, hızla değişen bir ortamda okulları başarılı bir biçimde gelecek yüzyıla taşıyacak yöneticilerin okulu ve toplumu anlamaları ve liderlik yapmaları beklenmektedir (Karip ve Köksal, 1999:193).

Yöneticinin rollerinden biri de personelin geliştirilmesini sağlamasıdır. Yöneticilerin personelin geliştirilmesindeki rolü, aksamaları yerinde gözlemesi, eğitim sisteminin en temel üretim birimi olan okul sisteminin sürekli içinde yer alması ve kuramla uygulama arasında köprü olması açısından çok önemlidir. Yönetirken geliştirmek, eleştirirken öneride bulunmak, gerektiğinde uygulamalı olarak öğretim yapmak okul yöneticilerinin öğretimsel liderliklerinin temel gereklerindendir. Özellikle aday öğretmenlerin eğitim sistemi ile bütünleştirmeleri, eğitsel işlevlerinin farkında olmaları, çalıştıkları okul ve çevre ortamına uyum sağlamaları, eğitim alanındaki gelişmeleri öğretmenlere taşımaları açısından okul yöneticileri en önemli kaynaklardan biridir (Aydın, 2002:1).

Personelin geliştirilmesinde yöneticinin rolleri şöyle sıralanabilir (Killion ve Harrison,1997:10; aktaran: Aydoğan, 2002:29).

1-*Eğitimci/tasarımcıdır.* Personel geliştirici olarak yönetici, bir eğitim programı tasarlamadan önce okul personelinin daha iyi tanımak için personelinin toplar. Eğitim başlamadan önce yönetici, eğitim planını incelemek ve grubun ihtiyacına uyup uymadığını değerlendirmek için personeli tekrar toplar. Bu görüşmede yönetici, eğitimi geliştirecek bir planı geliştirmesi için gruba yardım eder. Eğitim birkaç safhaya ayrılmıştır. Her safha arasında, yönetici gerekli değişikliği yapmak için takımla tekrar toplantı yapar. İş alanlarını ziyaret eder ve eğitim tasarlayıcısı olarak başarılı olması için yetişkinlerin öğrenmesi üzerine bilgi sahibi olmalıdır.

2- *Yetiştiricidir.* Personel geliştirici olarak yönetici, personeli ziyaret ederek, onların eğitsel uygulamaları ve yeni öğrenmeleri nasıl yerleştirecekleri konusunda yardım eder. Ayrıca yöneticiler öğretmen davranışı, öğrencilerin sorumluluğu, sınıf ortamı ve programlar için özel bilgi verirler. Yöneticiler, karar vermeye de yardım ederler ve olası alternatifleri sunarlar. Bu yöneticilerin yardımı ile öğretmenler, yeni stratejiler kullanırlar ve riske girerler.

3- *Kaynak tedarik eder.* Yönetici okulun, personelin ve öğrencilerin ihtiyaç durdukları konularda kaynak tarar ve onlara ulaştırır. Bu amaçla yönetici kütüphanelerle, internetle, üniversitelerle ve diğer bilgi ağları ile ilişki içindedir.

4- *Program yöneticisidir.* Yönetici, personel geliştirme programının yerleştirilmesinde, geliştirilmesinde rol oynayan bütün kişileri kapsayan yöntemleri inceler. Bu kişilerden elde edilen girdilerin birleştirilmesi ile program için açık bir vizyon geliştirir, amaçlar yazar ve okula bu amaçları sunar. Ayrıca, iki bölümün hizmetlerinin birlikte nasıl yerine getirileceği konusunda personel yönetimine bilgi verir. Yeni öğretmen ve yöneticilerden gruplar oluşturmaya yardımcı olur ve geliştirme programının tasarlanmasına yardım edecek özel bilgileri birleştirmede, öğretmenlere tecrübelerini aktarır. Bir program yöneticisinin ana sorumlulukları yeterli ve etkili program oluşturmak ve müşterilerinin ihtiyacını karşılayacak programlar yaratmaktır.

5- *Danışmanlık.* Danışman örgütün, grubun ya da bireyin üzerinde etkileme gücüne sahip durumda olan bir kişi olmakla birlikte değişim programını uygulayan direkt bir güç değildir. Bir danışman olarak yönetici, küçük gruba, takıma yardım eder, rehberlikte bulunur. Danışman rolünde yönetici, pozisyonlarda düşünme konusunda, kaynak elde edilmesinde, araçları dizayn etmede personele yardımda bulunur. Danışman olarak yöneticinin çeşitli sorumlulukları vardır. İlki, örgütteki kişilerle çalışarak örgütsel gelişmeyi ve değişmeyi kolaylaştırmaktır. ikincisi, bilgi ve hünelerleri diğer kişilerin kapasitelerini geliştirmek için paylaşmaktır. Üçüncüsü ise, kadın ve erkeğin işlerinde başarılı olması için onlara yardım etmek ve alternatifler önermektir. Bunlar için, danışmanın iyi bir dinleyici olması, kelimelerin altındaki gizli mesajları algılaması gerekir. Ayrıca bilgileri birleştirmek ve analiz etmede usta olması gerekir.

6- *Görevleri kolaylaştırmak.* Personel geliştirici olarak yöneticinin en önemli rollerinden biri de, görevi ve süreci kolaylaştırmaktır. Kolaylaştırıcı olarak yöneticinin rolü, bir danışman olan yöneticiden farklıdır. Danışman bir faaliyetin yönünü tayin eden bir teşhiste bulunur. Danışmanın rolü kolaylaştırıcının rolünden daha geniştir. Danışmanın rolü kolaylaştırıcının işleminden önce vuku bulur ve kolaylaştırıcının ihtiyaç duydukları ile sonuçlanır. Kolaylaştırıcı başarı için hedefi tanımlar. Öğretmenler arasındaki iş ilişkilerini genişletir. Kolaylaştırıcının iki rolü

vardır; ilki görev kolaylaştırıcıdır. Bir projeyi oluşturur veya bir grubun görevi tamamlamasına yardım eder. İkincisi, süreç kolaylaştırıcısıdır. O da, grup üyeleri arasındaki ilişkilere odaklanır. Kısaca, kolaylaştırıcı hem görev hem de süreç sorumluluğunu üzerine alır.

7- *Süreç kolaylaştırıcıdır.* Süreç kolaylaştırıcının üç sorumluluğu vardır. Bunlar:

- a- Grup üyelerine kendi davranışlarını tanıtmak,
- b- Bireylerin verimsiz davranışlarını değiştirmede yardımcı olma,
- c- Görevlerini başarabilecek güvenli bir ortam oluşturmak ve sürdürmek için ilişkilerde gerekli olan ilkeler ya da umutlar tesis etmede yardımcı olmaktır.

8- *Değişimin katalizörüdür.* Değişim için katalizör olmak yöneticinin yeni bir rolüdür. Bu rolde, yönetici yeni fikirler önerir. Daha etkili olan yöntemlerin ortaya çıkması ile statükonun ötesine hareket etmek için ve zihni modellerin altında yatan sorunları çözmek ve kişisel teoriler oluşturmak için çaba gösterir. Yönetici, örgüt içinde sürekli gelişmeyi ve öğrenmeyi önerir. Değişim süreci gerçeklerin ortaya çıkması ile başlar. Personel geliştirici olarak yönetici, değişimin katalizörü olarak faaliyet gösterdiği için gerçekleri sık konuşulmayan şeyleri tespit eder, düşünme ve davranışlarda alternatif yollar tartışır. Yöneticinin değişimin katalizörü olarak iki ana sorumluluğu vardır. Birinci sorumluluğu; sürekli analiz yapmak, rehberlik etmek, gelişmek ve örgüt üyeleri arasındaki tepkilere rehberlik etmektir. Diğer görevi de alternatifler üretmektir. Bunlar için yönetici, "yerin kulağı var hazır duruşuyla" durarak yeni uygulama ve programları araştırmalı ve değişimi herkesten önce görebilmelidir.

Öğretmen ve yöneticilerin personel geliştirmede öğreneceği şeylere karar vermek, dikkatli bir planlamayı ve öğrencilerin performans ihtiyaçlarının bir ön analizini gerektirir. Personel geliştirme programının içeriğini tespit etmeden önce personel geliştirme liderinin şu alanlarda bilgilere ihtiyacı vardır.

- 1- Öğrenci başarı bilgisinin analizi,
- 2- Başarılı programlar ve uygulamaları öğrenmek

Özetle, personel geliştirmede yöneticinin rolleri genişlemekte ve artmaktadır. Buna göre, yönetici geliştirme programını tasarlar, gerekli kaynakları sağlar,

programı yönetir, danışmanlık yapar, görevleri kolaylaştırır, değişimin oluşmasına öncülük etmek durumundadır (Aydoğan, 2002:32).

2.1.11. Hizmetiçi Eğitimle İlgili Yasalar ve Uygulamalar

Ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin yasal çalışmalar ve uygulamalar 1960'lı yıllarda yoğunlaşmaya başlamıştır. Bunun iki önemli nedeni vardır. Birincisi, özel sektörün ciddi biçimde hayatiyet bulma çabaları ve bunlara nitelik kazandırma eğilimi, ikincisi, planlı döneme geçiş ve bazı öncü kuruluşların getirdikleri etkin çabalar (Zoga, 1988:11;aktaran:Taymaz, 1992:16).

Kurumlarda hizmet içi eğitimin zorunlu oluşu bir bakıma yasalar gereğidir. Ülkemizde özellikle kamu kuruluşlarının kuruluşu ve işleyişi ile ilgili olarak çıkartılan kanunlarda hizmet içi eğitimin yapılmasını öngören hükümler de yer almaktadır. Bu kanunlar şunlardır;

1- 3293 sayılı Sanayi Müesseselerde ve Sigorta Şirketlerinde çalıştırılan Ecnebilere Mukabil Türk Memur ve Mühassısı Yetiştirme Hakkındaki Kanun (1927). Cumhuriyet döneminde personelin yurt içinde veya dışında yetiştirilmesini öngören ilk kanundur.

2- 2262 sayılı Sümerbank Kuruluşu Kanunu (1933), memleket ve kendi fabrikaları için gerekli işçi, usta ve mühendislerin yetiştirilmesi için kurslar açılmasına, yurt içinde ve dışında Öğrenci okutulmasına yetki vermiştir. Bu kanunda hizmet içi eğitim ile ilgili olarak yer alan hükümler daha sonraki yıllarda çıkartılan Devlet ve İktisadi Devlet Teşekküllerinin kanunlarında yer almıştır.

3- 3457 sayılı sınaı Müesseselerde ve Maden ocaklarında Mesleki Kurslar Açılmasına Dair Kanun 1938 yılında çıkartılmıştır. Bu yasa ile personel sayısı yüz ve daha fazla olan işletmelerin işletme bünyelerinde, işçi sayılarında az olanların bir araya gelerek mesleki kurslar açmaları öngörülmüştür.

4- 4489 sayılı Yabancı Memleketlere Gönderilecek Memurlar Hakkındaki Kanun (1943), kamu ve tüzel kişiliği olan işletme personelinin yurt dışında yetiştirilmesi ile ilgili hususları kapsamaktadır.

5- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu (1965), kurumlarda çalışan memurların hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha etkili

kadrolara hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitime tabi tutulmalarını öngörmektedir.

6- 507 sayılı Esnaf ve Sanatkarlar Kanunu (1964), derneklere üye olan sanatkarların kendi alanlarında ilerlemeleri için kurslar açılmasını zorunlu kılmaktadır.

7- 5373 sayılı Esnaf Birlikleri ve Esnaf Dernekleri Kanunu (1950), dernek üyelerinin meslek ve sanatlarında gelişmelerini sağlamak üzere meslek kursları açılmasını öngörmektedir.

8- 5590 sayılı Ticaret Odaları, Sanayi Odaları, Ticaret Borsaları ve Odalar Birliği Kanunu (1950), bağlı işletme personelinin yetiştirme ve onun içinde fon ayırma görevini vermektedir. Ayrıca diğer odalarla ilgili kanunların her birinde hükümler yer almaktadır.

9- 2821 sayılı Sendikalar Kanunu (1983), sendikaya bağlı personelin yetiştirilmesinde sendikalara görev vermektedir.

10- 3308 sayılı Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanunu (1986), işletmelerde çalışan çırak, kalfa ve ustaların işletmelerde veya eğitim merkezlerinde yetiştirilmesini öngörmekte ve bu konuda işletmelere yükümlülükler getirmektedir. Bu kanun 3457 sayılı kanunu yürürlükten kaldırmıştır (Taymaz, 1992:17).

2.1.12. Kalkınma Planlarında Personel Geliştirme

Kalkınma planlarında personelin geliştirilmesi yerine daha çok personelin yetiştirilmesi üzerinde durulmuştur. Bu da hizmet içi olarak gösterilmektedir. Günümüze kadar dokuz tane kalkınma planı hazırlanmıştır. Hazırlanan planlarda personel yetiştirmeye yönelik yapılan eylemler aşağıda belirtilmiştir.

I. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)

I. Beş Yıllık Kalkınma Planında hedef ve stratejiler bölümünde "kalkınma hızını artırma ve planın başarısını sağlama bakımından sıhhatli ve bilgili işgücünün sistemli bir şekilde yeteri kadar yetiştirilmesi özel bir önem arz etmektedir" denilmektedir.

I. Beş Yıllık Kalkınma Planında istihdam bakımından hedefleri belirlerken, "çalışanların mesleki seviyelerini yükseltmek" hedefini de saymaktadır. Diğer

yandan sanayi içinde eğitime yönelik mesleki eğitim merkezlerinde işletmelerde ve çeşitli üretim kollarında işgücü vasfını yükseltmek üzere teknik ve mesleki kalifikasyonu olanları öncelikle ele alarak monitör ve ustabaşı yetiştirileceğini belirtmiştir. Tedbirler bölümünde mesleki eğitim merkezleri ana başlığı altında "monitör ve ustabaşı yetiştirmek üzere mesleki eğitim merkezleri kurulacaktır" denilmektedir.

İşletmelerde açılacak kurslar ana başlığı altında şu tedbirler sayılmaktadır: Sanayinin çeşitli dallarında en elverişli işletmelerde işbaşında eğitim kursları açılmalı, işbaşında eğitim programları yürütülen işletmelerdeki programlar incelenerek daha geniş ölçüde birleştirilip teşkilatlandırılmalı, kursların sanayinin her dalında Türkiye ölçüsünde standart olmasına özellikle dikkat edilmelidir.

I. Beş Yıllık Kalkınma Planında bugünkü anlamda geniş kapsamlı bir hizmet içi eğitim kavramı ve sisteminden, özellikle öğretmenlerin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelerinden bahsetmemektedir. Daha çok sanayide verimliliği yükseltmeye yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yapılması amaçlanmıştır (I.BYKP, 1963:466).

Görüldüğü gibi I. Beş Yıllık Kalkınma Planı personelin geliştirilmesi için hizmet içi faaliyetlerine önem vermiş, personel yetiştirmeye yönelik olarak birçok maddeyi gündeme getirmektedir. Ancak; I.Beş Yıllık Kalkınma Planında hizmet içi eğitimin, eğitimden çok büyük ölçüde sanayi sektörüne yönelik olduğu görülmektedir.

II. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968 - 1972)

II. Beş Yıllık Kalkınma Planında ilk defa öğretmenlere hizmet içinde eğitimden bahsetmekte ve hizmet içi eğitimi ayrı bir başlık altında değerlendirmektedir.

Eğitimdeki ilkeler bölümünde sayılan hususların öğretmen yetiştirmede ve hizmet içinde eğitimde gözetileceği vurgulanmaktadır. Hizmet içi eğitim başlığı altında; hizmet içi eğitimin, iş veriminin artırılması, üretilen mal ve hizmetlerinin yükseltilmesi için gerekliliği belirtilerek, çalışanlara okul süresi içinde kazanmadıkları işleri ile ilgili bilgi ve kabiliyetleri vermek ve geliştirmek, iş gücünün kademeler

arasındaki dikey hareketliliğini sağlamak, teknolojik gelişmelere göre çalışanları bilgi sahibi kılmak amacıyla bütün sektörlerde ve her kademede "hizmet içi eğitim" verilecektir denilmektedir.

Durum değerlendirmesi yapılırken de, hizmet içi eğitim konusunda uzun süredir devam eden uygulamalara rağmen, etkili bir sistem kurulmadığı kamu kuruluşları ve işverenlerin çoğunluğunu, metodlu ve programlı hizmet içi eğitim zorunluluğunu benimsemediği sonucuna varılmıştır (III.BYKP, 1979). Ancak I. Beş Yıllık Kalkınma Planında olduğu gibi, II. Beş Yıllık Kalkınma Planı da hizmet içinde eğitim konusu büyük ölçüde sanayi sektörüne yöneliktir.

III. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973 - 1977)

III. Beş Yıllık Kalkınma Planının hedeflerine bakıldığında, “Kamu kesimlerinde, her kademedeki insan gücünün mesleki bilgi ve becerilerinin arttırılmasını sağlayacak, özellikle her kademedeki sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmet içi eğitim programları geliştirilip uygulanacağını belirtildiği görülür.

Ayrıca istihdam etmek istedikleri alanlara bazı özel bilgilerin verilmesini isteyen kuruluşlar “Meslek İhtisas Merkezleri” kuracak ve burada verilecek kısa süreli kurslarla yeni elemanların özel bilgi ve beceri kazanmaları sağlanacaktır. Ayrıca, bu merkezler, kuruluşların hizmet içi eğitim programları için kullanılacaktır ibaresi yer alır.

Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü kamu kuruluşların, her kuruluş için ortak olan (Planlama, araştırma, bütçe, personel idaresi ve eğitim, teknik destek hizmetleri gibi) yöneticiler için hizmet-içi kurslar düzenleyecek, yüksek nitelikli yöneticiler için akademik olmayan, fonksiyonel eğitim programları doğrudan uygulanacaktır. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü bakanlıkların ihtisasına giren yönetim konularında hizmet içi eğitim programlarının ortak çabalarla sürdürülmesini ve bu alanda genel koordinasyonu sağlayacaktır. Bu amaçlarla, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü bir kamu hizmet içi eğitim kurumu olacak biçimde yeniden düzenlenecektir.” (III.BYKP, 1979:779).

III.BYKP'nda, yüksek öğretimin, kalkınmanın gerektirdiği elemanları yetiştirecek eğitim kurumlarının, eğitim programlarının, değişen ihtiyaçlara zamanın-

da cevap vermeyi sağlayacak metodlar ile donatılmadığı, yetiştirilen elemanların ekonomik ve sosyal kalkınmanın gereklerine uygun nitelikte olmadığı tespit edilerek insan gücünün yetiştirilip, geliştirilmesinde en önemli unsurun öğretmenlerin sayı ve nitelik açısından yeterli bir düzeyde bulunması gerektiği belirtilmektedir. Buna rağmen öğretmenlerin yeni ihtiyaçlara cevap verecek hizmet içi eğitimlerinin sağlanamadığı belirtilmiştir (III.BYKP, 1979:779).

Belirtilen eksikliklerin giderilmesi için de, eğitim teşkilatında yapılacak yeni düzenlemelerin araştırma-geliştirme temeline dayandırılması, devamlı olarak yeniliklerin izlenmesi ve ülke şartlarına uyanları seçip uygulamaya geçirilmesi gerektiği genel ilke olarak tespit edilmiştir.

Planlı dönemde, eğitimde niteliği geliştirecek çalışmalara yönelinmesine rağmen gereken ağırlığın verilememesi Türk Eğitim Sisteminin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı yeteri derecede destekleyici bir nitelikte olmaması, buna bağlı olarak öğretmenlerin sayı ve nitelik yönünden yetersizliğinin, okullarda başarı oranını düşürdüğü, III. Beş Yıllık Kalkınma Planının tespitleri arasındadır.

Bu tespitlerden sonra ilkeler ve tedbirler bölümünde, "kamu kesiminde her kademedeki insan gücünün mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasını sağlayacak, özellikle her kademe sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmet içi eğitim programları geliştirip uygulayacaktır" denilmektedir (Aydoğan, 2002:79).

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979 - 1983)

Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikte eğitilmeleri için merkezi düzeyde gerekli önlemler alınacak, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü bu işlevi yerine getirebilecek biçimde yeniden düzenlenecektir. Bu konuda başka eğitim kuruluşlarından yararlanılacaktır. Ayrıca meslek personelini hizmet içi eğitim konusunda özendirici önlemler alınacaktır. Belli konularda yetiştirilen personelin bu alanlar dışında çalıştırılmasından sakınılacaktır (IV.BYKP, 1979:229).

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planında öğretmen sayısındaki yetersizliği yanı sıra öğretmen yetiştiren kurumların niteliğinin de giderek düştüğü öğretim kadrosu ve donatımla gerekli nitelik ve nicelik gelişmesi sağlanmaksızın yaratılan kapasitenin,

eğitimin niteliğini olumsuz yönde etkilediği, III. Beş Yıllık Kalkınma Planında öngörülen gelişmelerin gerçekleşmediği tespiti yapılarak genel olarak yetişkinler için yurdun her yöresinde sürekli meslek eğitimi sağlanacağı ve işbaşında eğitim ve çıraklık eğitiminin, örgün eğitimle bağlantılı olarak devlet gözetimi altında düzenlenip yaygınlaştırılacağı hedef olarak belirlenmiştir.

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planında bütün öğretmenlerin yüksek öğrenim kurumlarında yetiştirilmesi ve öğretmenlerin eğitim sürecine daha verimli bir biçimde katkıda bulunabilmelerini sağlamak amacıyla, özellikle mesleki bilgi birikimlerini sürekli olarak yenileyebilmelerini sağlanacağı belirtilmiştir (IV.BYKP, 1979:229).

Görüldüğü gibi IV. Beş Yıllık Kalkınma Planında öğretmen kalitesinin düştüğünden bahsedilmekte, bunun için de öğretmenlerin yüksek öğretim kurumlarında yetiştirileceği ve mesleki bilgilerinin gelişen teknoloji ışığında geliştirilmesine çalışılacağı belirtilmektedir. Bu planda hizmet içi programlarının her alanda verileceği görülmektedir.

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985 - 1989)

V. Beş Yıllık Kalkınma Planında ülkemiz için özel bir önem taşıyan gençlik kesiminin eğitim, beslenme, sağlık, barınma ve istihdamının bir politikalar bütünü olarak ele alınmasına ve gençlerde teşebbüs kabiliyeti yapıcılık, hoşgörülü olma, çalışmayı sevme, birlikte çalışma ve sorumluluk yüklenme gibi karakter vasıflarının geliştirilmesine dikkat edileceği, Mesleki ve Teknik alanda iş-öncesi ve hizmet içi eğitim programları, kamu ve özel bütün işyerlerinde, verimliliği artırıcı ilkeler gözetilerek yürütülecek; özel sektör iş-öncesi ve işbaşı uygulamalarında teşvik edileceği, Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) teknisyen liselerine öğretmen hazırlama programını hızla başlatacağı, eğitimin temel taşı olan öğretmenlerin işbaşında yetiştirilmesine yönelik programlara ağırlık verileceği ve eğitim programları günün şartlarına uygun hale getirileceği, öğretmenlerin eğitimi için televizyondan faydalanılacağı belirtilmektedir.

Diğer yandan "örgün eğitimin her kademesinde yabancı dil eğitimine seçmeli ve kademeli olarak ağırlık kazandırılacak ve bunun için gerekli olan programların

hazırlanması ve öğretmen ihtiyacının karşılanması için gereken tedbirler alınacaktır" denilmektedir (V.BYKP, 1990:140).

IV. Kalkınma Planında ise mesleki eğitime önem verileceği, diğer planlardan farklı olarak öğretmenlerin eğitimi için televizyondan faydalanılacağı belirtilmektedir.

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990 - 1994)

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planında her kademede eğitimin kalitesinin yükseltilmesi, eğitim programları, yöntemleri ve araçlarının ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma ile bilim ve teknolojinin gerekleri doğrultusunda geliştirilmesi esas alınacak, yaygın ve meslek kazandırıcı eğitime öncelik verilerek ekonominin ihtiyaçlarına cevap verecek bir şekle getirileceği, bilim adamı, öğretim üyesi ve öğretmen yetiştirilmesine özel bir önem verilerek üstün kabiliyetli gençlerin bu alanlara yönelmeleri için gereken tedbirlerin alınacağı, kamu kurumlarında, zaman içindeki gelişmelere açık, kuruluşların amaçlarıyla uyumlu olan ve iş tanımları, iş değerlendirmeleri, liyakata dayalı ücret sistemleri ve hizmet içi eğitimi kapsayan bir insangücü planlaması sistemi oluşturulacağı belirtilmektedir. Bunların yanında kamu kurum ve kuruluşlarında etkinlik ve verimliliğin yükseltilmesi için her kademedeki yöneticilerin modern yönetim tekniklerini kullanmalarını sağlayıcı tedbirlerin alınacağı belirtilmektedir (VI.BYKP, 1994:301).

VI. Kalkınma Planında öğretmenlerin yetiştirilmesine önem verileceği, diğer planlardan ayrı olarak yöneticilerin modern yönetim tekniklerini kullanması için gerekenlerin yapılacağı belirtilmektedir.

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1995 - 1999)

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planında Eğitimin tüm kademelerinde yabancı dille öğretim hususunun yeniden düzenleneceği, bu konuda ağırlık, daha çok yabancı dille öğretim yerine, kişilere iyi bir yabancı dil öğretilmesini sağlayıcı ortamın hazırlanmasına verileceği, uluslararası rekabet gücünün artırılmasında ileri teknolojinin kullanımı, geliştirilmesi ve üretilmesi birincil öneme sahiptir. Bu bağlamda, insangücü potansiyelinin değerlendirilmesi ve niteliğinin artırılarak üretim

sürecine katılımının sağlanması gerekmektedir. Eğitim sistemi bu amaca hizmet edebilecek dinamik bir yapıya kavuşturulacağı, ihtiyaç duyulan insangücünün yetiştirilmesi amacıyla orta ve yükseköğretim kademelerinde örgün ve yaygın mesleki-teknik eğitime önem verileceği, örgün ve yaygın, mesleki teknik eğitimin dünya standartlarına yükseltilmesine, meslek standartları ve sertifikasyon sistemi üzerinde yapılan çalışmaların tamamlanmasına, okul ve iş hayatı ilişkilerinin geliştirilmesine, temel bilgi ve beceriler ile yeni teknolojilerin okulda verilmesine ve uygulamanın işyerlerinde yapılmasına ve hizmet içi eğitime önem verileceği, öğretmen ve öğretim üyelerinin sayı ve niteliklerini artırarak, başarılı ve üstün yetenekli öğrencilerin bu alana yönlendirilmesinin sağlanacağı, öğretim üyesi ihtiyacının giderilmesinde yurtdışı imkanlarından da yararlanılacağı belirtilmektedir (VII.BYKP, 2000:24). Ayrıca, üstün zekalı çocukların yeteneklerine uygun bir ortamda yetiştirilmelerini sağlamak amacıyla gerekli eğitim kurumlarının geliştirilmesine önem verileceği ve özel sektörün bu alandaki girişimlerinin destekleneceği belirtilmektedir (VII.BYKP, 2000:25).

Bu planda ise özel sektörün eğitim kurumlarının geliştirilmesi için yapacağı çalışmalara destek verileceği belirtilmekte hizmet içi eğitime önem verilerek personelin gelişmesi için çeşitli imkanlardan yararlanılacağı belirtilmektedir.

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001 - 2005)

VIII. Planın eğitim bölümünde eğitim kurumlarının ihtiyacı olan öğretmen ve öğretim üyeliği cazip hale getirilerek nitelikli öğretmen ve öğretim üyesi yetiştirileceği, yurt düzeyinde dengeli dağılımı sağlanacağı ve hizmet içi eğitimleri özlük haklarına yansıtılacağı belirtilmektedir. Eğitimin her kademesinde öğretmen ve öğretim elemanı ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla sözleşmeli statüde eğitim personeli istihdamı konusunda çalışmaların da başlatılacağı belirtilmektedir (VIII.BYKP, 2000:25).

VIII. Planında diğerlerinden farklı olarak verilen hizmet içi eğitimin özlük haklarına yansıtılacağı ve sözleşmeli statüde eğitim personeli alınacağı belirtilmektedir.

IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı (2007 - 2013)

IX. Kalkınma Planında yer alan konuların her birini ayrı ayrı incelendiğinde, eğitimle ilgili önemli politikalar olduğunu, eğitim sistemindeki önemli sorunlara çözüm getirecek hususlar içerdiği görülmektedir. Eğitim çalışanları boyutuyla ele alındığı gibi, eğitimin diğer alanlarıyla ilgili sorunlara da çözüm Plan'da yer almaktadır. Öğretmene, yeni müfredata göre hizmet içi eğitimler verileceği, müfredat programlarındaki ve eğitim yöntemlerindeki değişiklikler dikkate alınarak öğretmen yeterlilikleri sürekli olarak geliştirileceği ve gereken yeterlilikleri kazandırılacağı belirtilmektedir (IX. BYKP, 2000:25).

Bu planda öğretmenlerin yeni müfredata göre eksiklerinin tamamlanabilmesi için yetiştirileceği belirtilmektedir.

2.1.13. Milli Eğitim Şuralarında Hizmet içi Eğitim

Milli eğitim şuralarında personel geliştirme ile ilgili bir çok konu üzerinde durulmuş, öğretmenlerin ve yöneticilerin nasıl yetiştirilip geliştirileceği konularında bir çok karar alınmıştır.

I.Milli Eğitim şurasında (I. MEŞ) eğitim personelinin geliştirilmesinden çok örgün eğitim bazında yetiştirilmesi üzerinde durulmaktadır (I. MEŞ, 1991:367).

III.Milli Eğitim Şurasında öğretmenlerin mesleklerinde daha fazla ilerlemeleri öngörülürken, bilimsel alanlarda bir eser meydana getiren öğretmenlere, öğretmenlerle ilgili kanunun (1702), onların lehine kullanılması öngörülmektedir. (III. MEŞ, 1991:111).

IV. Milli Eğitim Şurasında ortaokullara ve liselere öğretmen yetiştiren Eğitim Enstitüleri ve Yüksek Öğretmen Okulunun ihtiyaçlara göre düzenlenmesi görüşülmüş, bu okulların programları ve kazandırılacak yeterlikler üzerinde durulmuştur (IV. MEŞ, 1991:125).

V. Milli Eğitim şurasında ilkokul öğretmenlerinin yetiştirilmesi ve meslekte gelişmesi konuları görüşülmüş ve öğretmenlerin olgunlaşması için alınması gereken tedbirler şu başlıklar altında toplanmıştır (V. MEŞ, 1991: 563).

VII. Milli Eğitim Şurasında öğretmen yetiştiren kurumlar ile öğretmen yetiştirmede temel ilkeler görüşülmüş ve öğretmenlik mesleğinin cazip hale

getirilmesi için gerekli kanun ve yönetmeliklerin hazırlanması gerektiği belirtilmiştir (VII. MEŞ, 1991:221).

IX. Milli Eğitim Şurasında, milli eğitimin amaçlarını karşılayacak nitelikte öğretmen ve yönetici yetiştirilmesi, mevcut öğretmen ve yöneticilerin işbaşında geliştirilmesi konuları görüşülmüş, öğretmen mesleğinin çekici kılınması için çözüm bekleyen sorunların ilköğretimden yüksek öğretime kadar Türk eğitim sisteminin bütünlüğü içinde, başlı başına bir konu olarak ele alınması ve sistemli bir analize tabi tutulması gerektiği belirtilmiştir (IX. MEŞ, 1991: 327).

X. Milli Eğitim şurasının öğretmen yetiştirme bahsinde, öğretmen ve diğer personelin belirli bir hizmet öncesi eğitimi ile yetinilmemesi gerektiği, mesleki yetiştirmeye hizmet içinde de bir süreklilik kazandırılması gerektiği belirtilmektedir. Bu yolla öğretmenlerin bir yandan yeniliklere uyum göstereceği, diğer yandan meslek içi ilerlemelerinin sağlanacağı belirtilmektedir (X. MEŞ, 1991:354). Bunun yanı sıra, öğretmenlik ve diğer eğitim hizmetlerinin çekici, dirik aşamaları arasında yön ve dikey geçişleri olan, her türlü başarının ve alana katkının pekiştirildiği bir meslek olarak algılanılması gerektiği, bu amaçla, öğretmen ve diğer eğitim personelinin hizmet içi eğitimin tüm olanaklarından yararlanılarak, alanlarında ilerlemelerinin teşvik edilmesi gerektiği, üst düzeylere geçişte meslekten gelenlere özel kontenjanlar sağlanması ve meslekte geçen başarılı deneyimlerin değerlendirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanısıra meslekte ilerlemeyi kolaylaştırmak için, gerekli koşulları yerine getirenlere burs, maaşlı izinlilik, üst öğrenim kurumlarına girenlerin eğitim gördükleri kurumun bulunduğu şehire atanması, yarı zamanlı izinlilik gibi kolaylıkların sağlanması gerektiği belirtilmiştir (X. MEŞ, 1991:356).

XI. Milli Eğitim Şurasında, Milli Eğitim Bakanlığı personelinin hizmet içi eğitimden geçirileceği, böylelikle değişen şartlara ve koşullara personelin uyumunun sağlanabileceği belirtilmektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığının, gerekli eğitim örgütünü kurma, personeli yetiştirme, sosyal ve kültürel kalkınmayı destekleyici, çağdaş bilim ve teknoloji gereklerine uygun eğitim kurumları açma, eğitim kurumlarının gelişen eğitim teknolojisine, program ve yöntemlerine uygun olarak geliştirmekle görevli olduğu belirtilmiştir (XI. MEŞ, 1991:139).

XII. Milli Eğitim şurasında öğretmenlerin HİE programlarına katılması ve

bunun verimliliği artırıcı ilkelerin gözetilerek yürütülmesi ve çeşitli yollarla teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir. Bunun için, görevli öğretmenler arasından 40 öğretmene bir uzman öğretmen düşecek şekilde ayarlama yapıp, bu uzman öğretmenlerin, öğretmenlerin hizmet içi eğitiminde istifade edilecek şekilde yetiştirilmesi gerektiği belirtilmektedir. Eğitim yöneticiliğinin bir alan olarak benimsenmesini, öğretmenler arasından sınavla seçilmesini. bu eğitim yönetici adaylarının uzun süreli hizmet içi eğitim kurslarında yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca hizmet içi eğitim enstitülerinin kurulmasını ve faaliyete geçirilmesini, bütün öğretmenlerin en az üç yılda bir hizmet içi eğitimden geçirilmesi için tedbirler alınması gerektiği belirtilmiştir (XII. MEŞ, 1989: 293-294).

XIV. Milli Eğitim Şurasında mevcut eğitim yöneticilerinin "Eğitim Yöneticiliği" konusunda bir eğitime tabi tutulması gerektiği belirtilmiş, müfettişlerin denetledikleri öğretmen ve yöneticiden daha üst düzeyde eğitim görmelerinin sağlanması, bunun için de, müfettişlerin üniversitelerde veya Milli Eğitim Akademisinde lisansüstü eğitim görmelerinin sağlanması gerektiği belirtilmiştir (XIV. MEŞ, 1993:214-215). Ayrıca. MEB Merkez örgütünü oluşturan birimlerin iş analizlerinin yapılması, personel niteliklerinin ve norm kadroların belirlenmesi gerektiği belirtilmiş, eğitim ve öğretim hizmetlerinde faydalanmak üzere il ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinde uzmanlık kadrolarının oluşturulması gerekliliği de vurgulanmıştır. Eğitim yöneticiliğinde ihtisaslaşmanın esas alınması vurgulanmış ve yöneticilerin daha fazla yetkilerle donatılması ve bu yetkilerin açıklıkla belirtilmesi gerektiği belirtilmiştir (XIV. MEŞ, 1993:211-213).

XV. Milli Eğitim Şurasında personel geliştirme ile ilgili olarak; öğretmenlerin önünün açılması, bilgi beceri yönünden yetişmesine olanak tanınması ve yeterliliğin periyodik olarak değerlendirilmesi gerektiği vurgulanmıştır. Ayrıca hizmet içi eğitimin, il ve ilçe düzeyinde sürekli hale getirilmesi, en kısa sürede Öğretmen Personel Kanununun çıkarılması gerektiği belirtilmiştir. Bunun yanı sıra, değişik eğitim ve öğretim etkinliklerini alandaki yenilikleri ve öğretmenlerin uygulamadaki görüş ve düşüncelerini yansıtan yayınların yapılması ve bunların birim ve bireylere ulaştırılması gerektiği belirtilmiştir. Yönetici atamalarında kariyer, liyakat ve başarı aranması üst kademeye geçişlerin başarılar ölçüsünde ve belli sisteme göre olması, alanında ihtiyaç kalmayan ve ihtiyaç duyulan farklı bir alanda

kendisini yetiştirmek isteyen öğretmenlere gereken eğitim imkanının sağlanması, eğitim yöneticisinin lisansüstü eğitimle yetiştirilmesi, yönetici adaylarının objektif ölçülerle seçilmesi ve özlük haklarının yaptıkları iş ve eğitim düzeyine göre düzenlenmesi, ayrıca denetim elemanlarının mesleki deneyim üzerine lisansüstü düzeyde yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (XV. MEŞ, 1996:200-203). Ayrıca, ortaöğretimde öğretmenlerin yüksek lisans ve doktora yöneltilmesi de belirtilmiştir (XV. MEŞ, 1996: 263).

XVI. Milli Eğitim Şurasında ise koordinatör öğretmenlerin etkinliklerin artırılması için kapsamlı bir hizmet içi eğitim programının geliştirilmesi ve uygulanması gerektiği belirtilerek, bu öğretmenlerin motivasyonlarını yükseltici tedbirlerin alınması gerektiği vurgulanmıştır (XVI. MEŞ, 1999:249). Ayrıca öğretmenlerin mesleki yönden geliştirilmesi için iş dünyası ile yakın işbirliğinin sağlanması konusunda tedbirlerin alınması gerektiği de belirtilmiştir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmek üzere 7 bölgede hizmet içi eğitim enstitüleri, illerde hizmet içi eğitim merkezleri, ilçelerde hizmet içi eğitim şubeleri oluşturulması ve bu faaliyetleri sürdürecekt formatör öğretmenler yetiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca yöneticiliğin ayrı bir uzmanlık alanı olarak ele alınması, yönetim alanlarında lisans ve lisansüstü programları tamamlamış olan öğretmenlerin öncelikle yönetici olarak atanmasının sağlanması gerektiği belirtilmiştir. Bununla beraber yöneticilerin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri, üniversiteler ve diğer kuruluşlarla da işbirliği yapılarak hızlı ve sürekli hale getirilmesi gerektiği vurgulanmıştır (XVI. MEŞ, 1999:332-335).

XVII. Milli Eğitim Şurasında yabancı dil öğretim yöntemlerinin daha etkin ve verimli hale gelmesi sağlanması, ayrıca tüm kamu personelinin yabancı dil öğrenmesi için ülkemizin değişik bölgelerinde yabancı dil öğretim merkezleri açılması gerektiği vurgulanmıştır (XVI. MEŞ, 2006).

Genel olarak Milli Eğitim Şuralarına bakıldığında; öğretmenlik mesleğinin çekici hale getirilmesine çalışılacağı, yönetici atamalarında kariyer, liyakat ve başarıya bakılacağı, okullarda formatör öğretmenlerin yetiştirileceği ve öğretmen ve yöneticilerin hizmet içinde en iyi şekilde teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilmesi için hizmet içi eğitimler verileceği vurgulanmaktadır.

2.2. İlgili Araştırmalar

Alan yazında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaların yoğunluğu, hizmet içi eğitimin gerekliliği, önemi, sorunları, etkililiği, değerlendirilmesi ve hizmet içi eğitim ihtiyacı üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Bu amaçlarla yüksek lisans ve doktora tezleri yapılmış, makaleler ve bildiriler sunulmuştur. Bu kısımda personel geliştirme ile ilgili yapılan çalışmaların bazıları personel geliştirmeyle doğrudan, bazıları ise dolaylı olarak ilgili araştırmalardır.

2.2.1.Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Erdem (1996)'in “ortaöğretim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve mesleki yeterlikleri “ adlı çalışmasının amacı, ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içinde yetiştirilmelerini ve okul yöneticisi olarak yeterliklerini ortaya koymaktır. Araştırmanın sonucunda ortaöğretim yöneticilerinin yönetim formasyonu bakımından hizmet öncesi ve hizmet içi formasyonunun yeterli olmadığı, yönetici seçilirken liyakate dikkat edilmediği, okul yöneticilerinin okulda olumlu hava gerçekleştirme bakımından yeterli olmadığı gözlenmiştir (Erdem, 1996:67; aktaran: Aydoğan, 2002:83).

Aydoğan (2002) tarafından “MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri” adlı çalışmada yönetici ve öğretmenlerin uygulanan hizmet içi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin genelde olumsuz olduğu, hizmet yılı 16-25 yıl arası olanların daha az hizmet yılı olanlara göre daha fazla gelişme isteğinde bulunduğu, ayrıca hem yöneticilere hem de öğretmenlere göre hizmet içi eğitim programlarının amaçlarının orta düzeyde yeterli olduğu, yönetici ve öğretmenlerin uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinden yeterince memnun olmadıkları sonucu ortaya çıkarılmıştır.

Madden (2003) tarafından “Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin Düzenlenen Hizmet içi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi” başlıklı araştırmasında elde edilen bulgulara göre, hizmet içi eğitim programlarının amaçları, yararları, içeriği, süresi, zamanı ve programın uygulanması sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler ile programlarda başarının değerlendirilmesiyle ilgili kısımlarda

iyileştirmelerin yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Buna karşın eğitim programlarında görev alan öğretim görevlileri ve programların gerçekleştirildiği eğitim ortamlarının istenen düzeyde olduğu belirtilmiştir (Uçar, 2006:5).

Yılmaz, Yoldaş ve Yangil (2004)'in "Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişimleri ile İlgili Görüşleri" başlıklı çalışmalarına katılan öğretmenlerin, genel olarak öğretmen atamalarındaki uygulamaları, velilerin eğitime olan ilgisizliğini, öğrenciler arasındaki sosyokültürel farklılıkları, okulların fiziksel olanaklarının yetersizliğini, Milli Eğitim Bakanlığı'nın durumunu, bakanlığın çeşitli konulardaki tutumunu ve müfettişlerin teftiş ve rehberlik konusundaki tutumlarını mesleki gelişimleri ile ilgili sorunlar olarak gördükleri ortaya çıkmıştır (Uçar, 2006:5).

Kaçan (2004) tarafından yapılan "Sınıf Öğretmenlerinin Mesleki Gelişime İlişkin İsteklilik Düzeyleri" başlıklı araştırmanın sonucunda; ilköğretim I.kademe sınıf öğretmenlerinin genelde mesleki gelişimin bilincinde oldukları, bunun için çaba harcadıkları ve bu çabanın da cinsiyet, medeni durum, mesleği seçme nedeni ve görev yeri değiştirme sıklığına göre değiştiği, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için çabaları maddi sorunlar, ders yükü ve sınıf mevcutlarının çokluğu, siyasal ve politik baskılardan dolayı engellendiği, öğretmenlerin mesleki gelişimleri için gerekli olan hizmet içi eğitimi okullarında görevlendirilecek eğitim danışmanlarınca verilmesini istedikleri bu eğitimleri sırasında öncelikli olarak sınıf yönetimi, bireysel farklılıklara göre öğretim yapma, öğrenciyi güdüleme, disiplin, öğrenciyi tanıma, iletişim, güzel ve etkili konuşma, zamanı etkin kullanma gibi öğretmenlerin kişilik özelliklerini geliştirici ve uygun tutum ve davranış kazandırıcı programlar ile öğretmenlerin bireysel yeteneklerini geliştirici konularda hizmet içi eğitim almak istedikleri ortaya çıkmıştır (Uçar, 2006:38).

Özer (2004) "öğretmenlerin hizmet içi eğitimi: katılma durumları, beklentileri ve engelleri" adlı çalışmasında; Türkiye genelinde 2273 ortaöğretim öğretmeni üzerinde yapılan çalışmada, öğretmenler, hizmet içi eğitim programlarından mesleki konularda yarar sağlamayı beklediklerini, programların en çok üniversitelerde ve bulundukları illerde açılmasını istediklerini, programlarda eğitici olarak üniversite öğretim üyeleri ile deneyimli öğretmenleri tercih ettiklerini belirtmişlerdir. Öte yandan öğretmenler, mesleki gelişim için etkinlikte bulunmaya güdüleyici etkenlerin olmaması, okullarda mesleki gelişime dönük etkinliklere pek

yer verilmemesi, hizmet içi eğitim etkinliği konularının belirlenmesinde kendilerine sorulmaması, katılmak istedikleri programı seçmede özgür olmamaları gibi etkenlerin mesleki gelişimlerini ve hizmet içi eğitimlerini engellediğini açıklamışlardır.

Özen (2006) tarafından yapılan “öğretmenlerin hizmet içi eğitim programlarında kalitenin artırılmasına ilişkin görüşleri” adlı çalışmasında öğretmenlerin çoğunlukla uygun eğitim teknolojilerinin uygun öğretme yaklaşımları, metodları ve teknikleri ile birlikte kullanımının, konu alanı uzmanlarının bu programlar için seçilmelerinin ve görevlendirmelerinin gerektiği, öğreticilerin derslere hazırlıklı olarak gelmeleri ve hizmet içi eğitim programlarındaki değerlendirmenin programa katılanların programın uygulanmasına ilişkin görüşleri alınarak yapılması gerektiğini vurguladıkları sonucuna varılmıştır.

Uçar (2006) tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici Ve Öğretmenlerin MEB Hizmet içi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” başlıklı çalışmalarına katılan yönetici ve öğretmenlerin ilköğretim yöneticileri, öğretmenlerle karşılaştırıldığında, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yürütülen hizmet içi eğitim uygulamalarını daha gerekli görmüşlerdir. İlköğretim yöneticileri hizmet içi eğitim programlarına öğretmenlerden daha fazla katılma isteği göstermişlerdir. İlköğretim yönetici ve öğretmenleri mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarını yeterince etkili bulmamışlardır. İlköğretim yönetici ve öğretmenlerinin mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar konusunda benzer görüşlere sahip oldukları görülmüştür.

Kiper (2008) tarafından yapılan “İlköğretim öğretmenlerinin bilgi teknolojilerini derslerde kullanım durumları ve bilgi teknolojileri ile ilgili almış oldukları hizmet içi eğitimler hakkındaki görüşleri” adlı çalışmasında; bilgi teknolojilerini konusunda hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin derslerde bilgi teknolojilerini kullandıkları, hizmet içi eğitimlerden memnun olan öğretmenlerin derslerde bilgi teknolojisi kullanma seviyelerinin memnun olmayanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Baran (2008) tarafından yapılan “ilköğretim okulu öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı’nın uzaktan hizmet içi eğitim yöntemiyle bilgisayar eğitimi uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri” adlı çalışmasında; Milli Eğitim

Bakanlığı'nın uzaktan hizmet içi eğitim yöntemiyle bilgisayar eğitimi uygulamasına ilişkin eğitim sürecini daha proaktif hale getirerek öğrenme sürecini maksimum düzeyde yakalamamızı sağlayacak teknolojik gelişmeler öğretmenlere öğrenim sürecinde faydalı olacağı, eğitim durumu, yaş, kıdem, çalışma süresi uzaktan hizmet içi eğitim yöntemiyle bilgisayar eğitimine ilişkin görüşleri etkilediği sonucunu ortaya koymuştur.

Aydınalp (2008) tarafından yapılan “ortaöğretim öğretmenlerinin hizmet içi hakkındaki görüşlerinin incelenmesi” adlı çalışmada; alınan hizmet içi sayısı, eğitim düzeyi yükseldikçe ve çalışılan okul sayısı arttıkça öğretmenlerin hizmet içi eğitime karşı daha olumlu düşündükleri ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitime katılma biçimine göre ise; cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, branş eğitim ve gelir düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel açıdan anlamsız sonuçlar, çalışılan okul sayısı ve alınan hizmet içi eğitim sayısı arttıkça, tutumlarda olumlu gelişmeler olduğu ortaya konulmuştur.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Long (1999), öğretmenlerin mesleki gelişmesinde okul-üniversite işbirliğinin etkileri üzerinde durarak, yirmibirinci yüzyılın eğitsel ölçütlerine kavuşmak için öğrencinin öğrenmesine etkisi olan herkesin sürekli olarak yeteneklerini yükseltmesi gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, okul ve öğrencinin geliştirilmesinin, mesleki gelişmenin önemli bir unsuru olduğunu da ifade etmiştir. Newyork şehrinde yapılan çalışmada, okul-üniversite işbirliğinin, daha iyi öğretmen yaratmada yardımcı olacağı, gelişme için yeni fırsatlar yaratacağı, araştırma ve uygulamanın birleşmesi gerektiği ve bunların birbirine yardımcı olacağı belirtilmektedir (Long , 1999; aktaran: Aydoğan, 2002:86).

Mcinturf (1999), “İlköğretim Okullarında Personelin Geliştirilmesi” adlı çalışmasının amacı, okul sistemleri ve okullarda uygulanan personel geliştirme programlarının kalitesi hakkında ilköğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin neler olduğu ve personel geliştirme programı ile ilgili öğretmen görüşleri ile okulların özellikleri arasında bir ilişki olup olmadığını incelemektir. Araştırmanın sonuçlarının, literatürdeki çoğu bulgularla uyum gösterdiği belirtilerek, araştırmada,

personel geliştirme programlarının kalitesi hakkında, bütçesi toplam bütçenin %1'inden daha fazla olan okulların öğretmenlerinin, bütçesi toplam bütçenin %1'inden daha az olan okullardaki öğretmenlerden daha fazla kavrama ve anlama yeteneğine sahip olduklarının görüldüğü belirtilmektedir. Ayrıca, personel geliştirme faaliyetlerinde, en azından yarım gün koordinatörlük yapan okulların, hiç yapmayan ya da daha az yapan okullardaki öğretmenlere göre daha fazla anlama yeteneğine sahip oldukları görüldüğü belirtilmektedir (Long, 1999; aktaran: Aydoğan, 2002:86).

Silver (1999), personel geliştirme programına katılan öğretmenlerin görüşlerinde, yenilikçi eğitim yöntemlerinin uygulanması konusunda önemli farklılıklar olup olmadığını incelemek ve sınıflarda yenilikçi eğitimin uygulanma düzeyine etki eden faktörleri ayırt etmek amacıyla yaptığı araştırmasında; öğretmenlerin geliştirilmesini amaçlayan Life programına katılan 40 kişilik öğretmen grubuyla, sözkonusu programa katılmayan 34 kişilik öğretmen grubunu karşılaştırmıştır. Sözkonusu personel geliştirme programına katılan öğretmenlerin, yenilikçi eğitim uygulamalarında önemli derecede olumlu davranışlar gösterdiklerinin görüldüğünü belirtmiştir. Ayrıca, eğitim uygulamalarına etki eden en önemli faktörün, personel geliştirme programı hakkındaki olumlu düşünceler olduğunu belirtmiştir (Silver, 1999; aktaran: Aydoğan, 2002:88).

Blurette (1999), Fen ve Matematik Derslerinde Personel Geliştirme Eğitimi Alan Ortaöğretim Öğretmenlerinin Etkinliklerinin Değerlendirilmesi" adlı doktora çalışmasında, öğrencilerin başarı seviyelerini öğretmenlerin öğretim yöntemlerine göre karşılaştırmıştır. Araştırmada, sınıf öğretmenlerince yararlanılan öğretim yönteminin öğrenci başarısını nasıl etkilediği konusu üzerinde durulmuştur. Çoklu öğretim yönteminin kullanılması konusunda tüm öğretmenlere eğitim verildiği, fen ve matematik öğretmenlerine, bunun yanı sıra, çoklu öğretim stratejilerinin sınıflarda kullanılması konusunda ek bir eğitim verildiği belirtilmektedir. Öğretim metodunun bağımsız değişken olarak alındığı araştırmada, bağımlı değişkeni fen ve matematik sınıflarındaki öğrenci başarısının düzeyi oluşturmaktadır. Sonra bu iki gruba başarı testi uygulanmış, daha sonra da öğretmenlerin sözkonusu eğitimi almadan önceki öğrencilerin başarısı ile öğretmenlere ek eğitim verildikten sonraki öğrenci başarıları karşılaştırılmıştır. Çoklu öğretim stratejilerinin sınıfta kullanımı konusunda eğitim

aldıktan sonra öğretmenler, öğretim stratejilerini okuldaki çok farklı öğrenci tiplerine uygun gelecek şekilde öğretim yöntemlerini değiştirdikleri, öğretmenlerin değiştirdiği öğretim yöntemi sonucunda öğrencilerin test başarı oranlarının arttığının gözlemlendiği belirtilmiştir (Blumette, 1999; aktaran: Aydoğan, 2002:86).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmada izlenen yöntem, araştırma modeli, evreni, veri toplama yöntemi ve veri çözümleme yöntemi açıklanmıştır.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelinde araştırmaya konu olan olay, kendi koşulları içinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 1991:77). Bu model çerçevesinde, ortaöğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin; uygulanmakta olan hizmet içi eğitim ile ilgili görüşleri ile bireysel, yönetsel ve denetim boyutlarında gelişme istekleri ortaya konulmuştur.

3.2. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evrenini, Bolu ilindeki merkez ilçede 2007-2008 eğitim öğretim yılında Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim okullarında görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Buna göre, Bolu Belediyesi sınırları içerisinde bulunan 16 resmi orta öğretim okullarında görev yapan toplam 70 müdür ve müdür yardımcısı ile 493 öğretmen araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evren üzerinde yapılmıştır.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Bu başlık altında veri toplama araçları ile verilerin elde edilmesindeki uygulama yer almaktadır.

Örneklem kapsamına alınan ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerden, araştırma amaçları doğrultusunda bilgi toplamak üzere anket tekniği kullanılmıştır.

3.3.1. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak; Aydoğan (2002) tarafından geliştirilen ve “İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri” isimli anket kullanılmıştır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; katılımcılara ilişkin kişisel bilgilere yer verilmiştir. Anketin ikinci bölümü; hizmet içi eğitim, bireysel, yönetsel ve denetim olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Boyutların madde sayıları Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Personel Geliştirmenin Boyutları ve Boyutlarda Yer Alan Madde Sayısı

Boyut	Madde Sayısı
Hizmet içi Eğitim Boyutu	13
Bireysel Boyut	16
Yönetsel Boyut	28
Denetim Boyutu	25
Toplam	82

Anket soruları; Uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programlarıyla ilgili boyutta ankette yer alan ifadelerin puanlamaları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Hizmet içi eğitim programlarıyla ilgili ifadelerin puanlamaları

Derece	Seçenek Puanları
Hiç	1
Az	2
Orta	3
Çok	4
Pekçok	5

Bireysel, yönetsel ve denetim boyutları için ankette yer alan ifadelerin puanlamaları Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3: Bireysel, yönetsel ve denetim boyutlarıyla ilgili ifadelerin puanlamaları

Derece	Seçenek Puanları
Hiç gerekli değil	1
Az gerekli	2
Orta düzeyde gerekli	3
Çok gerekli	4
Pek çok düzeyde gerekli	5

Araştırmanın ölçme aracının güvenirlik ve geçerlik çalışmaları Aydoğan (2002) tarafından yapılmıştır. Anketin Cronbah Alpha güvenirlik katsayısı 0.98 olarak hesaplanmıştır (Aydoğan, 2002:100).

Ayrıca Aydoğan (2002) tarafından anketin geçerliği konusunda uzman görüşlerine başvurulmuş ve ölçeğin geçerliği konusunda olumlu yanıtlar alınmıştır.

Bu araştırmada ise anketin Cronbah Alpha güvenirlik katsayısı 0.94 olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anketler Bolu Valiliğinden bir izin yazısı (Ek 2) alınarak Bolu merkez ilçe sınırları içerisinde bulunan ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlere ulaştırılmış ve aynı şekilde elden alınmıştır. Anketlerin dönüş oranları Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlere Gönderilen ve Geri Dönen Anket Sayıları

Araştırmaya Katılanlar	Gönderilen Toplam	Geri Dönen	Dönüş Oranı
Yöneticiler	70	53	%75.7
Öğretmenler	493	254	%51.5
Toplam	563	307	%54.5

3.5. Veri Çözümleme Yöntemi

Verilerin çözümlenmesinde SPSS 11 bilgisayar programı kullanılmıştır. Araştırmanın birinci alt problemi olan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin; uygulanmakta olan hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri için frekans, yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplanmıştır. Araştırmanın ikinci alt problemi olan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için;

a) Bireysel boyutta kendilerinin,

b) Yönetimsel boyutta yöneticilerin,

c) Denetim boyutunda ise müfettişlerin gelişmesini ne derece istemektedirler görüşlerine ait frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma belirlenmiştir. Araştırmanın üçüncü alt problemi olan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin, geliştirilmesine ihtiyaç duydukları bireysel boyutta kendileriyle, yönetimsel boyutta yöneticilerle ve denetim boyutunda ise müfettişlerle ilgili görüşleri

a) Görevi,

b) Cinsiyetleri,

c) Kıdemleri,

d) Öğrenim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde t-Testi, Tek Yönlü Varyans Analizi ve analizler sonucunda aralarında anlamlı fark bulunan gruplarda Post Hoc Tukey HSD testi kullanılmıştır. Farkların hangi gruplar arasında olduğu .05 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir. Ankette yer alan ifadelerin puanlamaları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Anketin Puan Sınırları

Derece	Seçenek Puanları	Seçeneklere Ait Puan Sınırları
Hiç	1	1.00 – 1.79
Az	2	1.80 – 2.59
Orta	3	2.60 – 3.39
Çok	4	3.40 – 4.19
Pekçok	5	4.20 – 5.00

Analizler sonucunda elde edilen bulgular, araştırma alt problemlerine uygun tablolara dönüştürülerek yorumlanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde, ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerden anket aracılığı ile elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Öncelikle grupların demografik bilgilerine dair bulgular ele alınmış olup, daha sonra her alt probleme ilişkin sorular gruplandırılarak tablolar içerisinde değerlendirilmesi yapılmıştır.

4.1. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerinin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular sunulmuştur.

4.1.1. Katılımcıların Yaptıkları Görevlere Göre Dağılımları

Araştırma kapsamına giren ortaöğretim okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin yaptıkları göreve göre dağılımları tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6: Katılımcıların Görev Türüne Göre Dağılımları

GÖREV TÜRÜ	N	%
Yönetici	53	17.3
Öğretmen	254	82.7
TOPLAM	307	100.0

Tablo 6'ya göre, araştırmaya katılanların % 82.7'sini öğretmenler %17.3'ünü yöneticiler oluşturmaktadır.

4.1.2. Ortaöğretim Okullarında Görevli Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, öğrenim düzeyleri, aldıkları hizmet içi eğitim programına katılma durumuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.2.1. Yöneticilerin Cinsiyetleri

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzdeleri tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7: Yöneticilerin Cinsiyetleri

CİNSİYET	f	%
Erkek	47	88.7
Bayan	6	11.3
TOPLAM	53	100.0

Tablo 7'de, ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin %88.7 'si erkek, %11.3'ü bayandır.

4.1.2.2. Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin öğrenim düzeylerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Öğrenim Düzeyleri

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
Doktora	1	1.9
Yüksek Lisans	9	17.0
Fakülte	40	75.5
Eğitim Enstitüsü	3	5.6
Toplam	53	100

Tablo 8’de görüldüğü gibi ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerden %1.9’u doktora, %17.0’si yüksek lisans, %75.5’i fakülte ve %5.6’i ise eğitim enstitüsü mezunudur.

4.1.2.3. Yöneticilerin Hizmet Süreleri

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin hizmet sürelerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Yöneticilerin Hizmet Süreleri

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
1-5 Yıl	-	-
6-10 Yıl	30	56.6
11-15 Yıl	12	22.7
16-20 Yıl	7	13.2
21-25 Yıl	4	7.5
TOPLAM	53	100.0

Tablo 9’a göre, ortaöğretim okullarında 1-5 yıllık hizmet süresi ile görev yapan yönetici bulunmamaktadır. Yöneticilerin %56.6’sı 6-10 yıl, %22.7’si 11-15 yıl, %13.2’si 16-20 yıl % 7.5’i de 21-25 yıldır hizmet yapmaktadırlar.

4.1.2.4. Yöneticilerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları

Ortaöğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitime katılma durumlarına ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Yöneticilerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
HİE Katılmadım	-	-
1-2 HİE Katıldım	2	3.8
3-4 HİE Katıldım	20	37.7
5 ve daha fazla HİE Katıldım	31	58.5
TOPLAM	53	100

Tablo 10’da görüldüğü gibi ortaöğretim okullarındaki yöneticilerden hizmet içi eğitime katılmayan yoktur. Ortaöğretim okullarındaki yöneticilerden “1-2 hizmet içi eğitime” katılanlar % 3.8, “3-4 hizmet içi eğitime” katılanlar % 37.7, “5 ve daha fazla hizmet içi eğitime” katılanlar % 58.5’lik oranı oluşturmaktadır.

4.1.3. Ortaöğretim Okullarında Görevli Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin cinsiyetleri, mesleki kıdemleri, öğrenim düzeyleri, aldıkları hizmet içi eğitim programına katılma durumuna ilişkin bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1.3.1. Öğretmenlerin Cinsiyetleri

Ortaöğretim okulu öğretmenlerin cinsiyetlerine ilişkin frekans ve yüzdeleri tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Öğretmenlerin Cinsiyetleri

CİNSİYET	f	%
Erkek	135	53.1
Bayan	119	46.9
TOPLAM	254	100.0

Tablo 11’e göre, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerin %53.1 ’i erkek, %46.9’u bayandır.

4.1.3.2. Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyleri

Ortaöğretim okulu öğretmenlerin öğrenim düzeylerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 12’de görüldüğü gibi ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerden 1 kişi doktora mezundur. Geriye kalanların %14.2’si yüksek lisans, %83.1’i fakülte, %2.4’ü eğitim enstitüsü mezundur.

Tablo 12: Öğretmenlerin Öğrenim Düzeyleri

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
Doktora	1	0.3
Yüksek Lisans	36	14.2
Fakülte	211	83.1
Eğitim Enstitüsü	6	2.4
Toplam	254	100

4.1.3.3. Öğretmenlerin Hizmet Süreleri

Ortaöğretim okulu öğretmenlerin hizmet sürelerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13: Öğretmenlerin Hizmet Süreleri

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
1-5 Yıl	23	9.1
6-10 Yıl	85	33.4
11-15 Yıl	69	27.2
16-20 Yıl	48	18.9
21-25 Yıl	29	11.4
TOPLAM	254	100.0

Tablo 13’e göre, ortaöğretim okullarında görevli öğretmenlerden %9.1’u 1-5 yıl, %33.4’ü 6-10 yıl, %27.2’si 11-15 yıl, %18.9’u 16-20 yıl %11.4’ü de 21-25 yıldır hizmet yapmaktadırlar.

Ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin tamamının hizmet sürelerine ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 14’de verilmiştir. Bunun nedeni ankette kıdem değişkeni 5 faktörden oluşmuştu (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-25 yıl). Ancak anket verilerinin bilgisayara girilip, elde edilen sonuçlara bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin yarıdan fazlasının 1-15 hizmet yılında toplandığı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle kıdem değişkeni bakımından öğretmen ve yöneticilerin görüşleri arasındaki farklara bakarken 5 faktörlü olarak değil de, 1-15 yıl arası görev

yapanlar ve 16-25 yıl arası görev yapanlar olarak ayrılması yoluna gidilmiştir.

Tablo 14: Katılımcıların tamamına Göre Hizmet Süreleri

HİZMET SÜRESİ	1-5 Yıl		6-10 Yıl		11-15 Yıl		16-20 Yıl		21-25 Yıl	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yönetici ve Öğretmen	23	7.5	89	29	76	24.8	60	19.5	59	19.2

Tablo 14'e göre, ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin % 7.5'i 1-5 yıl, % 29'u 6-10 yıl, %24.8'i 11-15 yıl, %19.5'i 16-20 yıl %19.2'si de 21-25 yıldır hizmet yapmaktadırlar. Yönetici ve öğretmenlerin tamamına bakıldığında %61.3'ü 1-15 yıl, % 38.7'si de 16-25 yıl arasında görev yapmaktadırlar.

4.1.3.4. Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları

Ortaöğretim okulu öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılma durumlarına ilişkin frekans ve yüzdeleri Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitime Katılma Durumları

ÖĞRENİM DÜZEYİ	f	%
HİE Katılmadım	-	-
1-2 HİE Katıldım	82	32.3
3-4 HİE Katıldım	84	33.1
5 ve daha fazla HİE Katıldım	88	34.6
TOPLAM	254	100

Tablo 15'de görüldüğü gibi ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerden hizmet içi eğitime katılmayan yoktur. Ortaöğretim okullarındaki öğretmenlerden %32.3'ü 1-2, %33.1'i 3-4, % 34.6'ü de 5 ve daha fazla hizmet içi eğitime katılmıştır.

4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın birinci alt problemi olan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin; uygulanmakta olan hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri nelerdir? sorusuna cevap aranmıştır.

Ortaöğretim okulu yöneticilerin uygulanmakta olan hizmet içi eğitim hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo 16’da yer almaktadır.

Tablo 16: Yöneticilerin Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Madde No	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI												$\bar{X}$	sd
	Hiç		Az		Orta		Çok		Pek çok		Toplam			
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	-	0	4	7.5	23	43.4	26	49.1	-	0	53	100	3,41	,63
2	5	9.4	18	34.0	28	52.8	2	3.8	-	0	53	100	2,50	,72
3	1	1.9	9	17.0	35	66.0	6	11.3	2	3.8	53	100	2,98	,72
4	1	1.9	11	20.8	33	62.2	6	11.3	2	3.8	53	100	2,94	,74
5	-	0	12	22.6	28	52.8	12	22.6	1	1.9	53	100	3,01	,72
6	-	0	9	17.0	32	60.4	12	22.6	-	0	53	100	3,05	,63
7	1	1.9	8	15.1	37	69.8	6	11.3	1	1.9	53	100	2,96	,64
8	1	1.9	10	18.9	32	60.4	9	17.0	1	1.9	53	100	2,98	,72
9	-	0	6	11.3	31	58.5	14	26.4	2	3.8	53	100	3,22	,69
10	-	0	4	7.5	28	52.8	19	35.9	2	3.8	53	100	3,35	,68
11	1	1.9	3	5.6	29	54.7	18	34.0	2	3.8	53	100	3,32	,72
12	1	1.9	12	22.6	22	41.5	17	32.1	1	1.9	53	100	3,09	,83
13	2	3.8	11	20.8	30	56.5	9	17.0	1	1.9	53	100	2,96	,75

Tablo 16 incelendiğinde;

“Hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir” (madde 1) konusunda yöneticilerde yığılmanın %49.1 ile “çok” seçeneğinde olduğu, bunu %43.4 ile “orta”, %7.5 ile az seçenekleri izlediği görülmektedir. Yöneticiler, madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir” konusunda “çok” ($\bar{X}=3,41$) düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır” (madde 2) konusunda yöneticilerde yığılmanın %52.8 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %34.0 ile “az”, %9.4 ile “hiç” ve %3.8 ile “çok” seçenekleri izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında yöneticiler, “hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede

yeterlidir” konusunda “az” ($\bar{X}=2,50$) düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenleri alanları ile ilgili yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada ne derecede etkilidir” (madde 3) konusunda yöneticilerde yığılmanın %66.0 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %17.0 ile “az”, %11.3 ile “çok”, %3.8 ile “pek çok” ve %1.9 ile “hiç” seçenekleri izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenleri alanları ile ilgili yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada ne derecede etkilidir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=2,98$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” (madde 4) konusunda yöneticilerde yığılmanın %62.2 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %20.8 ile “az”, %11.3 ile “çok”, %3.8 ile “pek çok” ve %1.9 ile “hiç” seçenekleri izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=2,94$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları personelin öğretimde duyduğu ihtiyaçları (ders-konu işleniş, araç-gereç kullanımı v.b.) ne derecede karşılamaktadır” (madde 5) konusunda yöneticilerde yığılmanın %52.8 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %22.6 ile “az” ve yine %22.6 ile “çok” ve %1.9 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin öğretimde duyduğu ihtiyaçları (ders-konu işleniş, araç-gereç kullanımı v.b.) ne derecede karşılamaktadır” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,01$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personelin yönetsel ihtiyaçlarını (sınıf yönetimi, liderlik vs.) ne derecede karşılamaktadır” (madde 6) konusunda yöneticilerde yığılmanın %60.4 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %22.6 ile “çok”, %17.0 ile “az” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin yönetsel ihtiyaçlarını (sınıf yönetimi, liderlik vs.) ne derecede karşılamaktadır” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,05$) düzeyde etkili

olduğunu belirtmişlerdir. “Hizmet içi eğitim programları, personelin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs) ne derecede yanıt verebilmektedir” (madde 7) konusunda yöneticilerde yığılmanın %69.8 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %15.1 ile “az”, %11.3 ile “çok” ve %1.9 ile “pek çok” ve “hiç” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, hizmet içi eğitim programları, personelin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs) ne derecede yanıt verebilmektedir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=2,96$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir. “Hizmet içi eğitim programları, personeli araştırmaya ne derecede teşvik etmektedir” (madde 8) konusunda yöneticilerde yığılmanın %60.4 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %18.9 ile “az”, %17.0 ile “çok” ve %1.9 ile “pek çok” ile “hiç” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=2,98$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim okulda iletişim, ilişki ve koordinasyonu ne derecede güçlendirmektedir” (madde 9) konusunda yöneticilerde yığılmanın %58.5 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %26.4 ile “çok”, %11.3 ile “az” ve %3.8 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim okulda iletişim, ilişki ve koordinasyonu ne derecede güçlendirmektedir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,22$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim personelde güven duygusunu ne derecede geliştirmektedir” (madde 10) konusunda yöneticilerde yığılmanın %52.8 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %35.9 ile “çok”, %7.5 ile “az” ve %3.8 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim personelde güven duygusunu ne derecede geliştirmektedir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,35$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları personeli ne derecede motive edebilmektedir” (madde 11) konusunda yöneticilerde yığılmanın %54.7 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %34.0 ile “çok”, %5.6 ile “az”, %3.8 ile “pek çok” ve %1.9 ile “hiç”

seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları personeli ne derecede motive edebilmektedir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,32$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede ne derecede etkilidir” (madde 12) konusunda yöneticilerde yığılmanın %41.5 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %32.1 ile “ok”, %22.6 ile “az” ve %1.9 ile “hiç” ve “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede ne derecede etkilidir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=3,09$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim ne derecede değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir” (madde 13) konusunda yöneticilerde yığılmanın %56.5 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %20.8 ile “az”, %17.0 ile “ok”, %3.8 ile “hiç” ve %1.9 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim ne derecede değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir” konusunda yöneticiler “orta” ($\bar{X}=2,96$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin uygulanmakta olan hizmet içi eğitim hakkındaki görüşlerine ilişkin bulgular Tablo17’de yer almaktadır.

Tablo 17: Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Mad. No	SEÇENEKLERİN DAĞILIMI												$\overline{X}$	sd
	Hiç		Az		Orta		Çok		Pek çok		Toplam			
	f	%		%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1	5	2.0	53	20.9	130	51.2	8	3.1	58	22.8	254	100	3,06	,78
2	51	20.0	107	42.1	76	30.0	17	6.7	3	1.2	254	100	2,27	,90
3	8	3.1	72	28.4	122	48.0	46	18.1	6	2.4	254	100	2,90	,82
4	19	7.5	79	31.1	136	53.5	17	6.7	3	1.2	254	100	2,63	,77
5	10	3.9	75	29.6	137	53.9	32	12.6	-	0	254	100	2,75	,72
6	11	4.3	70	27.6	135	53.1	36	14.2	2	0.8	254	100	2,79	,76
7	12	4.7	72	28.4	135	53.1	32	12.6	3	1.2	254	100	2,77	,77
8	23	9.0	75	29.6	115	45.3	35	13.8	6	2.4	254	100	2,71	,90
9	14	5.5	72	28.4	115	45.3	49	19.2	4	1.6	254	100	2,83	,85
10	18	7.0	63	24.8	106	41.7	64	25.2	3	1.2	254	100	2,88	,90
11	7	2.7	69	27.2	130	51.2	45	17.7	3	1.2	254	100	2,87	,76
12	13	5.1	78	30.7	117	46.1	42	16.5	4	1.6	254	100	2,78	,83
	15	5.9	77	30.3	122	48.0	38	15.0	2	0.8	254	100	2,74	,81

Tablo 17 incelendiğinde;

“Hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir” (madde 1) konusunda yığılmanın %51.2 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %22.8 ile “pek çok” %20.9 ile “az”, %3.1 ile “çok” ve %2.0 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir” konusunda öğretmenler “orta” ($\bar{X}=3,06$) düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmetiçi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır” (madde 2) konusunda yığılmanın %42.1 ile “az” seçeneğinde olup, bunu %30.0 ile “orta”, %20.0 ile “hiç”, %6.7 ile “çok” ve %1.2 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,27$) düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenleri alanları ile ilgili yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada ne derecede etkilidir” (madde 3) konusunda yığılmanın %48.0 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %28.4 ile “az”, %18.1 ile “çok”, %3.1 ile “hiç” ve %2.4 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenleri alanları ile ilgili yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada ne derecede etkilidir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,90$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” (madde 4) konusunda yığılmanın %53.5 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %31.1 ile “az”, %7.5 ile “hiç”, %6.7 ile “çok” ve %1.2 ile “pek çok” seçenekleri izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” konusunda öğretmenler “orta” ($\bar{X}=2,63$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları personelin öğretimde duyduğu ihtiyaçları (ders-

konu işlenişi, araç-gereç kullanımı v.b.) ne derecede karşılamaktadır” (madde 5) konusunda yığılmanın %53.9 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %29.6 ile “az”, %12.6 ile “çok” ve %3.9 ile “hiç” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin öğretimde duyduğu ihtiyaçları (ders-konu işlenişi, araç-gereç kullanımı v.b.) ne derecede karşılamaktadır” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,75$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personelin yönetsel ihtiyaçlarını (sınıf yönetimi, liderlik vs.) ne derecede karşılamaktadır” (madde 6) konusunda yığılmanın %53.1 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %27.6 ile “az”, %14.2 ile “çok”, %4.3 ile “hiç” ve %0.8 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin yönetsel ihtiyaçlarını (sınıf yönetimi, liderlik vs.) ne derecede karşılamaktadır” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,79$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personelin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs) ne derecede yanıt verebilmektedir” (madde 7) konusunda yığılmanın %53.1 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %28.4 ile “az”, %12.6 ile “çok” ve %4.7 ile “hiç” ve %1.2 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, hizmet içi eğitim programları, personelin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs) ne derecede yanıt verebilmektedir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,77$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları, personeli araştırmaya ne derecede teşvik etmektedir” (madde 8) konusunda yığılmanın %45.3 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %29.6 ile “az”, %13.8 ile “çok”, %9.0 ile “hiç” ve %2.4 ile “pek çok” seçenekleri izlemektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,71$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim okulda iletişim, ilişki ve koordinasyonu ne derecede güçlendirmektedir” (madde 9) konusunda yığılmanın %45.3 ile “orta” seçeneğinde

olup, bunu %28.4 ile “az”, %19.2 ile “çok”, %5.5 ile “hiç” ve %1.6 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim okulda iletişim, ilişki ve koordinasyonu ne derecede güçlendirmektedir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,83$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim personelde güven duygusunu ne derecede geliştirmektedir” (madde 10) konusunda yığılmanın %41.7 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %25.2 ile “çok”, %24.8 ile “az”, %7.0 ile “hiç” ve %1.2 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim personelde güven duygusunu ne derecede geliştirmektedir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,88$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları personeli ne derecede motive edebilmektedir” (madde 11) konusunda yığılmanın %51.2 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %27.2 ile “az”, %17.7 ile “çok”, %2.7 ile “hiç” ve %1.2 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları personeli ne derecede motive edebilmektedir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,87$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede ne derecede etkilidir” (madde 12) konusunda yığılmanın %46.1 ile “orta” seçeneğinde olup, bunu %30.7 ile “az”, %16.5 ile “çok”, %5.1 ile “hiç” ve %1.6 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim programları yönetici ve öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede ne derecede etkilidir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,78$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

“Hizmet içi eğitim ne derecede değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir” (madde 13) konusunda yığılmanın %48.0 ile “orta” seçeneğinde olduğu, bunu %30.3 ile “az”, %15.0 ile “çok”, %5.9 ile “hiç” ve %0.8 ile “pek çok” seçeneklerinin izlediği görülmektedir. Madde ortalamasına bakıldığında “hizmet içi eğitim ne derecede değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir” konusunda öğretmenler “az” ($\bar{X}=2,74$) düzeyde etkili olduğunu belirtmişlerdir.

4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın ikinci alt problemi olan ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerinin görevlerini etkili bir şekilde yerine getirebilmesi için;

- a) Bireysel boyutta kendilerinin,
- b) Yönetimsel boyutta yöneticilerin,
- c) Denetim boyutunda ise müfettişlerin gelişmesini ne derece istemektedirler? sorularına ait bulgular yer almaktadır.

4.3.1. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmek İstedikleri Düzeye İlişkin Görüşleri

Yöneticilerin bireysel boyutta kendilerinin ne derecede gelişmek istediklerine ilişkin görüşlerine ait frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 18'de yer almaktadır.

Tablo 18: Yöneticilerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmek İstedikleri Düzeye İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

BİREYSEL BOYUT	N	$\bar{X}$	Sd
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	53	3,20	1,04
2-Demokratik düşüncüyü bir yaşam tarzı olarak benimseme	53	3,32	1,10
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	53	3,52	,77
4-Öğrencilerin bilişsel, duygusal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama	53	3,45	,69
5-Toplam kalite yönetimi	53	3,33	,75
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	53	3,35	,92
7-Mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	53	3,60	,90
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	53	3,58	,81
9-Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	53	3,52	,97
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	53	3,56	,88
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	53	3,32	,77
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	53	3,45	,93
13-Sınıf yönetimi	53	3,33	,95
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	53	3,47	,89
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	53	3,52	,93
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	53	3,41	,92

Tablo 18 incelendiğinde yöneticiler; “duygusal, zihinsel ve fiziksel tüken-

mişliğı önleme” ($\bar{X}=3,20$), “demokratik düşüncüyü bir yaşam tarzı olarak benimseme” ($\bar{X}=3,32$), “toplam kalite yönetimi” ($\bar{X}=3,33$), “okul bina ve tesislerini verimli kullanma” ($\bar{X}=3,35$), “açık akademik amaç ve hedefler geliştirme” ($\bar{X}=3,32$), “sınıf yönetimi” ($\bar{X}=3,33$) maddelerinde “orta” düzeyde kendilerinin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. “Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme” ($\bar{X}=3,52$), “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama” ($\bar{X}=3,45$), “mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma” ($\bar{X}=3,60$), “öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma” ($\bar{X}=3,58$), “araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma” ($\bar{X}=3,52$), “eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma” ($\bar{X}=3,56$), “alan-uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma” ($\bar{X}=3,45$), “öğretim modellerini etkili kullanma” ($\bar{X}=3,47$), “öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme” ($\bar{X}=3,52$) ve “etkili çalışma grupları oluşturma” ($\bar{X}=3,41$) maddelerinde ise “çok” düzeyde kendilerinin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Tablo 19: Bireysel Boyutta Öğretmenlerin Ne Derece Gelişmeleri Gerektiğine İlişkin Görüşlerine ait Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

BİREYSEL BOYUT	N	$\bar{X}$	Sd
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliğı önleme	254	3,31	1,03
2-Demokratik düşüncüyü bir yaşam tarzı olarak benimseme	254	3,23	1,24
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	254	3,75	,97
4-Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişme. sağlama	254	3,63	,95
5-Toplam kalite yönetimi	254	3,36	1,06
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	254	3,40	1,10
7-Mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	254	3,61	1,02
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	254	3,57	1,06
9-Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	254	3,50	1,02
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	254	3,52	,95
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	254	3,49	,87
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	254	3,57	1,02
13-Sınıf yönetimi	254	3,37	1,15
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	254	3,44	1,02
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	254	3,52	1,03
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	254	3,44	1,06

Tablo 19 incelendiğinde öğretmenler; “duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme” ($\bar{X}=3,31$), “demokratik düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimseme” ($\bar{X}=3,23$), “toplam kalite yönetimi” ($\bar{X}=3,36$), “sınıf yönetimi” ($\bar{X}=3,37$) maddelerinde “orta” düzeyde kendilerinin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Bunun dışındaki; “öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme” ($\bar{X}=3,75$), “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama” ($\bar{X}=3,63$), “okul bina ve tesislerini verimli kullanma” ($\bar{X}=3,40$), “açık akademik amaç ve hedefler geliştirme” ($\bar{X}=3,49$), “mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma” ($\bar{X}=3,61$), “öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma” ($\bar{X}=3,57$) maddelerinde “çok” düzeyde kendilerinin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Yine “araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma” ($\bar{X}=3,50$), “eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin alıştırmalar yapma” ($\bar{X}=3,52$), “alan-uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma” ($\bar{X}=3,57$), “öğretim modellerini etkili kullanma” ($\bar{X}=3,44$), “öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme” ($\bar{X}=3,52$) ve “etkili çalışma grupları oluşturma” ($\bar{X}=3,44$) maddelerinde da “çok” düzeyde kendilerinin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

4.3.2. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşleri

Yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmelerine ilişkin yöneticilerin görüşlerine ait frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 20'de yer almaktadır.

Tablo 20 incelendiğinde yöneticiler etkili kararlar alma ve uygulama ($\bar{X}=3,60$), disiplin şikayet ve okulda şiddeti önleme ($\bar{X}=3,69$), personel çatışmalarını yönetme ($\bar{X}=3,56$), okulun amaçlarını geliştirme ($\bar{X}=3,73$), okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma ($\bar{X}=3,73$), okul iklimini geliştirme ($\bar{X}=3,83$), örgütsel önderlik gerçekleştirme ($\bar{X}=3,66$), insan kaynaklarını etkili yönetme ($\bar{X}=3,88$) maddelerinde yöneticilerin gelişmesini yönetsel boyutta “çok” düzeyde istemektedirler. Yine yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme ($\bar{X}=3,73$), stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma ($\bar{X}=3,67$), yetki devrini

gerçekleştirebilme ($\bar{X}=3,77$), insan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama ($\bar{X}=3,49$) maddelerinde yöneticilerin gelişmesini yönetsel boyutta “çok” düzeyde istemektedirler.

Tablo 20: Yöneticilerin, Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstedikleri Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

Yönetsel Boyut Maddeleri	N	$\bar{X}$	Sd
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	53	3,60	1,02
2- Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	53	3,69	,82
3-Personel çatışmalarını yönetme	53	3,56	,86
4-Okulun amaçlarını geliştirme	53	3,73	,65
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	53	3,73	,65
6-Okul iklimini geliştirme	53	3,83	,75
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	53	3,66	,75
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	53	3,88	,80
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	53	3,73	,76
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	53	3,67	,82
11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	53	3,77	,86
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uyg.	53	3,49	,79
13-Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	53	3,62	,79
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	53	3,60	,74
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	53	3,79	,81
16-Etkili iletişim kurma becerisi	53	3,79	,98
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	53	3,71	,94
18-Birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	53	3,71	,71
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	53	3,64	,81
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	53	3,67	,84
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	53	3,75	,75
22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	53	3,90	,74
23-Personeli motive etme	53	4,00	,75
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	53	3,84	,88
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	53	3,86	,85
26-Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırmacı ve bütünleştirici rol oynama	53	3,75	,91
27-Takım halinde çalışma yapma	53	3,86	,80
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	53	3,79	,71

Diğer “Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma” ($\bar{X}=3,62$) ve “eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma” ($\bar{X}=3,60$) “yetkiden önce etki yollarını kullanma” ($\bar{X}=3,75$), “öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme” ($\bar{X}=3,90$), “personeli motive etme” ($\bar{X}=4,00$), “iş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama” ($\bar{X}=3,84$), “okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme” ($\bar{X}=3,86$), “üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama” ($\bar{X}=3,75$), “takım halinde çalışma yapma” ($\bar{X}=3,86$) ve “çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma” ($\bar{X}=3,79$) gibi konularda da yöneticilerin gelişmesini yönetsel boyutta “çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

Tablo 21: Öğretmenlerin, Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerini Ne Derecede İstedikleri Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

Yönetsel Boyut Maddeleri	N	$\bar{X}$	Sd
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	254	3,91	,92
2- Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	254	3,97	,92
3-Personel çatışmalarını yönetme	254	3,84	,94
4-Okulun amaçlarını geliştirme	254	3,89	,90
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	254	3,86	,92
6-Okul iklimini geliştirme	254	3,77	,97
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	254	3,70	,96
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	254	3,89	,94
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	254	3,79	,89
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	254	3,84	,87
11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	254	3,74	,91
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygula.	254	3,78	,93
13-Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygu. hakkında bilgi sahibi olma	254	3,77	,96
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	254	3,77	,92
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	254	3,83	1,00
16-Etkili iletişim kurma becerisi	254	4,04	1,00
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	254	3,98	,89
18-Birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	254	3,91	1,01
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	254	3,69	,88
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	254	3,95	,91
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	254	3,99	,93

22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	254	3,92	,96
23-Personeli motive etme	254	4,00	,95
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	254	3,91	1,07
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	254	3,79	,99
26-Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama	254	4,00	,95
27-Takım halinde çalışma yapma	254	3,92	1,01
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	254	3,76	1,02

Tablo 21 incelendiğinde öğretmenler “etkili kararlar alma ve uygulama” ($\bar{X}=3,91$), “disiplin şikayet ve okulda şiddeti önleme” ($\bar{X}=3,97$), “personel çatışmalarını yönetme” ($\bar{X}=3,84$), “okulun amaçlarını geliştirme” ($\bar{X}=3,89$), “okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma” ($\bar{X}=3,86$), “okul iklimini geliştirme” ($\bar{X}=3,77$) ve “örgütsel önderlik gerçekleştirme” ($\bar{X}=3,70$) maddelerinde yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmesini “çok” düzeyde istemektedirler. Yine “insan kaynaklarını etkili yönetme” ($\bar{X}=3,89$), “yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme” ($\bar{X}=3,79$), “stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma” ($\bar{X}=3,84$), “yetki devrini gerçekleştirebilme” ($\bar{X}=3,74$), “insan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama” ($\bar{X}=3,78$), “Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma” ($\bar{X}=3,77$), “eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma” ($\bar{X}=3,77$) ve “okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma” ($\bar{X}=3,83$) maddelerinde yöneticilerin gelişmesini yönetsel boyutta “çok” düzeyde istemektedirler. Diğer “etkili iletişim kurma becerisi” ($\bar{X}=4,04$), “insan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme” ($\bar{X}=3,98$), “birey ve grupları anlama destekleme bilgi ve becerisine sahip olma” ($\bar{X}=3,91$), “konferans seminer gibi etkinliklerden yararlanma” ($\bar{X}=3,69$), “problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme” ($\bar{X}=3,95$), “yetkiden önce etki yollarını kullanma” ($\bar{X}=3,99$) gibi konularda da yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler. Bunların dışındaki “öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme” ($\bar{X}=3,92$), “personeli motive etme” ($\bar{X}=4,00$), “iş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama” ($\bar{X}=3,91$), “okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine

etme" ($\bar{X}=3,79$), "üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama" ($\bar{X}=4,00$), "takım halinde çalışma yapma" ($\bar{X}=3,92$) ve "çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma" ($\bar{X}=3,76$) gibi konularda da yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmesini "çok" düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin tamamı yöneticilerin "çok" düzeyde gelişmesini istediklerini belirtmişlerdir. "Okul iklimini geliştirme", "Yetki devrini gerçekleştirebilme", "Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme" ve "Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma" maddelerinde yönetici ve öğretmenler yöneticilerin gelişmesini "çok" düzeyde belirtmektedirler. Fakat madde ortalamalarına bakıldığında öğretmenlerin yöneticilere göre daha fazla yöneticilerin gelişmesini istedikleri görülmektedir.

4.3.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşleri

Yöneticilerin müfettişlerin gelişmesini istedikleri denetim boyutuna ilişkin frekans, ortalama ve standart sapmaları Tablo 22'de yer almaktadır.

Tablo 22 incelendiğinde yöneticiler "meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama" ($\bar{X}=3,92$), "denetim kriterlerinin açıklığını sağlama" ($\bar{X}=3,90$), "personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme" ($\bar{X}=4,09$), "öğretim programlarını değerlendirme" ($\bar{X}=3,83$), "personelin performansını değerlendirme" ($\bar{X}=3,96$) ve "öğrencileri değerlendirme" ($\bar{X}=3,67$) gibi konularda yöneticiler müfettişlerin gelişmesini "çok" düzeyde istediklerini belirtmektedirler. Diğer "öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme" ($\bar{X}=3,98$), "yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama" ($\bar{X}=4,09$), "eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma" ($\bar{X}=4,09$), "yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme" ($\bar{X}=4,00$), "personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma" ($\bar{X}=3,96$), "okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama" ($\bar{X}=3,84$), "okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama" ($\bar{X}=3,71$), "yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve

destek olma” ($\bar{X}=4,03$), “sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma” ($\bar{X}=4,00$) konularda müfettişlerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

Tablo 22: Yöneticilerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

Denetim Boyutu Maddeleri	N	$\bar{X}$	Sd
1-Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	53	3,98	,74
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	53	4,09	,74
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	53	4,09	,76
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	53	4,00	,76
5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	53	3,96	,73
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	53	3,84	,79
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	53	3,71	,79
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	53	4,03	,87
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden internet, e-mail) yararlanma	53	4,00	,62
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	53	3,84	,71
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	53	3,88	,66
12-Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme	53	3,73	,65
13-Demokratik önderlik gösterme	53	3,94	,76
14-Takım çalışması yapma	53	3,88	,77
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	53	3,94	,79
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama	53	3,79	,76
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma	53	4,00	,75
18-Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	53	3,77	,84
19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	53	3,81	,80
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	53	3,92	,780
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	53	3,90	,76
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	53	4,09	,68
23-Öğretim programlarını değerlendirme	53	3,83	,67
24-Personelin performansını değerlendirme	53	3,96	,73
25-Öğrencileri değerlendirme	53	3,67	,89

Yine “bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma” ($\bar{X}=3,84$) ve “denetimi araştırma bulguları ile destekleme” ($\bar{X}=3,88$), “denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme” ($\bar{X}=3,73$), “demokratik önderlik gösterme” ($\bar{X}=3,94$), “takım çalışması yapma” ($\bar{X}=3,88$), “personelin özel yeteneklerini geliştirme” ($\bar{X}=3,94$), “üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama” ($\bar{X}=3,79$), “gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi maddelerinde uzman olma” ($\bar{X}=4,00$), “personel ile çevre ilişkilerini geliştirme” ($\bar{X}=3,77$) ve “ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme” ($\bar{X}=3,81$) maddelerinde yöneticiler müfettişlerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

Tablo 23: Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerini Ne Derecede İstediklerine İlişkin Görüşlerine İlişkin Frekans, Ortalama ve Standart Sapmaları

Denetim Boyutu Maddeleri	N	$\bar{X}$	Sd
1-Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	254	3,94	,89
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	254	4,07	,85
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	254	4,20	,80
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	254	4,13	,79
5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	254	4,18	,84
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	254	4,11	,85
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	254	3,86	,96
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	254	4,23	,80
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojisinden internet, e-mail) yararlanma	254	4,15	,83
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	254	4,15	,81
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	254	4,12	,85
12-Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme	254	4,07	,85
13-Demokratik önderlik gösterme	254	4,12	,87
14-Takım çalışması yapma	254	4,07	,83
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	254	3,96	,90
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama	254	4,02	,92
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman ol.	254	4,14	,89
18-Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	254	3,93	,94

19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	254	3,95	,89
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	254	4,10	,84
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	254	4,19	,85
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	254	4,29	,85
23-Öğretim programlarını değerlendirme	254	4,11	,82
24-Personelin performansını değerlendirme	254	4,05	,90
25-Öğrencileri değerlendirme	254	3,88	,98

Tablo 23 incelendiğinde öğretmenler “öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme” ($\bar{X}=3,94$), “yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama” ($\bar{X}=4,07$), “yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme” ($\bar{X}=4,13$), “personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma” ($\bar{X}=4,18$), “okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama” ($\bar{X}=4,11$), “okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama” ($\bar{X}=3,86$), “sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma” ($\bar{X}=4,15$), “bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma” ($\bar{X}=4,15$) ve “denetimi araştırma bulguları ile destekleme” ($\bar{X}=4,12$) maddelerinde müfettişlerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

“Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma” ($\bar{X}=4,20$), “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma” ($\bar{X}=4,23$) ve “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme” ($\bar{X}=4,29$) gibi maddelerde ise öğretmenler müfettişlerin gelişmesini “pek çok” düzeyde istediklerini belirtmektedirler.

Tablo 22 ve 23’de denetim boyutuna ait maddelerde yöneticiler ve öğretmenler yirmi iki maddede müfettişlerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmişlerdir. “Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma”, “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma” ve “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme” maddelerinde yöneticiler müfettişlerin “çok” düzeyde gelişmesini istediklerini belirtirken öğretmenler “pek çok” düzeyde gelişmelerini istediklerini belirtmektedirler.

Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, araştırmanın üçüncü alt problemi olan ortaöğretim okulu

yönetici ve öğretmenlerinin, geliştirilmesine ihtiyaç duydukları bireysel boyutta kendileriyle, yönetsel boyutta yöneticilerle ve denetim boyutunda ise müfettişlerle ilgili görüşleri

- a) Görevi,
 - b) Cinsiyetleri,
 - c) Kıdemleri,
 - d) Öğrenim düzeyleri bakımından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?
- Sorularına cevap aranmıştır.

Ortaöğretim okulu yönetici ve öğretmenlerin bu alt probleme ilişkin üç boyutta görüşleri alınmıştır. Bu boyutlarda görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi bakımından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği görüşlerine ilişkin bulgular aşağıda sırasıyla yer almaktadır.

4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin; bireysel boyutta kendilerinin geliştirilmelerine ilişkin görüşlerinin görev değişkeni açısından arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 24'de yer almaktadır.

Tablo 24: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi

	GÖREV	N	$\bar{X}$	S	t-değ	p
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	Yönetici	53	3,20	1,04	,68	,494
	Öğretmen	254	3,31	1,03		
2-Demokratik düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimseme	Yönetici	53	3,32	1,10	,48	,492
	Öğretmen	254	3,23	1,24		
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	Yönetici	53	3,52	,77	1,63	,494
	Öğretmen	254	3,75	,97		
4-Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve de-vinimsel yönden gelişmelerini sağlama	Yönetici	53	3,45	,69	1,33	,602
	Öğretmen	254	3,63	,95		
5-Toplam kalite yönetimi	Yönetici	53	3,33	,75	,14	,063
	Öğretmen	254	3,36	1,06		
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	Yönetici	53	3,35	,92	,28	,107
	Öğretmen	254	3,40	1,10		
7-Mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	Yönetici	53	3,60	,90	,06	,855
	Öğretmen	254	3,61	1,02		
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	Yönetici	53	3,58	,81	,09	,748

	Öğretmen	254	3,57	1,06		
9-Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	Yönetici	53	3,52	,97	,13	,944
	Öğretmen	254	3,50	1,02		
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	Yönetici	53	3,56	,88	,29	,916
	Öğretmen	254	3,52	,95		
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	Yönetici	53	3,32	,77	1,31	,189
	Öğretmen	254	3,49	,87		
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	Yönetici	53	3,45	,93	,82	,408
	Öğretmen	254	3,57	1,02		
13-Sınıf yönetimi	Yönetici	53	3,33	,95	,22	,822
	Öğretmen	254	3,37	1,15		
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	Yönetici	53	3,47	,89	,15	,880
	Öğretmen	254	3,44	1,02		
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	Yönetici	53	3,52	,93	,03	,976
	Öğretmen	254	3,52	1,03		
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	Yönetici	53	3,41	,92	,21	,831
	Öğretmen	254	3,44	1,06		

*p<.05

Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında görev değişkenine göre fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi bulgularına göre tablo 24'e bakıldığında, anketin bireysel boyutunda yer alan tüm maddelerinde görev değişkeni açısından yönetici ve öğretmen görüşleri arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır ($P>.05$). Bu duruma göre, bireysel boyutta yönetici ve öğretmenler birbirlerine benzer düşünceye sahiptirler.

4.4.1.2. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin; yöneticilerin gelişmesiyle ilgili yönetsel boyutta görev değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 25'de yer almaktadır.

Tablo 25: Yönetici ve Öğretmenlerin Yöneticilerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi

Yönetsel Boyut Maddeleri	GÖREV	N	$\bar{X}$	S	t-değ.	p
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	Yönetici	53	3,60	1,02	2,19*	,020
	Öğretmen	254	3,91	,92		
2- Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	Yönetici	53	3,69	,82	1,99*	,040
	Öğretmen	254	3,97	,92		
3-Personel çatışmalarını yönetme	Yönetici	53	3,56	,86	1,99*	,041

	Öğretmen	254	3,84	,94		
4-Okulun amaçlarını geliştirme	Yönetici	53	3,73	,65	1,22	,229
	Öğretmen	254	3,89	,90		
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	Yönetici	53	3,73	,65	,94	,341
	Öğretmen	254	3,86	,92		
6-Okul iklimini geliştirme	Yönetici	53	3,83	,75	,38	,702
	Öğretmen	254	3,77	,97		
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	Yönetici	53	3,66	,75	,28	,770
	Öğretmen	254	3,70	,96		
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	Yönetici	53	3,88	,80	,07	,930
	Öğretmen	254	3,89	,94		
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	Yönetici	53	3,73	,76	,45	,651
	Öğretmen	254	3,79	,89		
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	Yönetici	53	3,67	,82	1,25	,218
	Öğretmen	254	3,84	,87		
11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	Yönetici	53	3,77	,86	,18	,858
	Öğretmen	254	3,74	,91		
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama	Yönetici	53	3,49	,79	2,12*	,030
	Öğretmen	254	3,78	,93		
13-Türk eğitim sistemindeki yasal düzenleme-ler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	Yönetici	53	3,62	,79	1,10	,272
	Öğretmen	254	3,77	,96		
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	Yönetici	53	3,60	,74	1,29	,190
	Öğretmen	254	3,77	,92		
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	Yönetici	53	3,79	,81	,28	,771
	Öğretmen	254	3,83	1,00		
16-Etkili iletişim kurma becerisi	Yönetici	53	3,79	,98	1,66	,090
	Öğretmen	254	4,04	1,00		
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	Yönetici	53	3,71	,94	1,96*	,051
	Öğretmen	254	3,98	,89		
18-Birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	Yönetici	53	3,71	,71	1,34	,180
	Öğretmen	254	3,91	1,01		
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	Yönetici	53	3,64	,81	,39	,691
	Öğretmen	254	3,69	,88		
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	Yönetici	53	3,67	,84	2,03*	,040
	Öğretmen	254	3,95	,91		
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	Yönetici	53	3,75	,75	1,73	,080
	Öğretmen	254	3,99	,93		
22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	Yönetici	53	3,90	,74	,11	,911
	Öğretmen	254	3,92	,96		
23-Personeli motive etme	Yönetici	53	4,00	,75	,02	,972
	Öğretmen	254	4,00	,95		
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	Yönetici	53	3,84	,88	,40	,684
	Öğretmen	254	3,91	1,07		
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	Yönetici	53	3,86	,85	,46	,640
	Öğretmen	254	3,79	,99		

26-Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama	Yönetici	53	3,75	,91	1,76	,076
	Öğretmen	254	4,00	,95		
27-Takım halinde çalışma yapma	Yönetici	53	3,86	,80	,38	,702
	Öğretmen	254	3,92	1,01		
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	Yönetici	53	3,79	,71	,19	,849
	Öğretmen	254	3,76	1,02		

*p<.05

Tablo 25'e bakıldığında, anketin yönetsel boyutunda yer alan; “etkili kararlar alma ve uygulama”, “disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme”, “personel çatışmalarını yönetme”, “insan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama”, “insan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme”, “problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde görev değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Öğretmenler, yöneticilerin gelişmesini madde ortalamalarına bakıldığında daha fazla istemektedirler.

Diğer maddelere bakıldığında hesaplanan t değerleri tablo t değerinden küçük olduğundan .05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır (P>.05).

4.4.1.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin müfettişlerin gelişmesi ile ilgili denetim boyutunda görev değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Görev Değişkeni Açısından t-Testi

Denetim Boyutu Maddeleri	GÖREV	f	$\bar{X}$	S	t-değ.	p
1-Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	Yönetici	53	3,98	,74	,24	,807
	Öğretmen	254	3,94	,89		
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	Yönetici	53	4,09	,74	,15	,877
	Öğretmen	254	4,07	,85		
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	Yönetici	53	4,09	,76	,88	,377
	Öğretmen	254	4,20	,80		
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	Yönetici	52	4,00	,76	1,10	,269
	Öğretmen	254	4,13	,79		

5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	Yönetici	53	3,96	,73	1,82	,069
	Öğretmen	254	4,18	,84		
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	Yönetici	53	3,84	,79	2,05*	,041
	Öğretmen	254	4,11	,85		
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	Yönetici	53	3,71	,79	1,04	,295
	Öğretmen	254	3,86	,96		
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	Yönetici	53	4,03	,87	1,60	,109
	Öğretmen	254	4,23	,80		
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma	Yönetici	53	4,00	,62	1,27	,204
	Öğretmen	254	4,15	,83		
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	Yönetici	53	3,84	,71	2,52*	,012
	Öğretmen	254	4,15	,81		
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	Yönetici	53	3,88	,66	1,91	,057
	Öğretmen	254	4,12	,85		
12-Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme	Yönetici	53	3,73	,65	2,75*	,006
	Öğretmen	254	4,07	,85		
13-Demokratik önderlik gösterme	Yönetici	53	3,94	,76	1,38	,169
	Öğretmen	254	4,12	,87		
14-Takım çalışması yapma	Yönetici	53	3,88	,77	1,51	,132
	Öğretmen	254	4,07	,83		
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	Yönetici	53	3,94	,79	,12	,898
	Öğretmen	254	3,96	,90		
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama	Yönetici	53	3,79	,76	1,72	,085
	Öğretmen	254	4,02	,92		
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma	Yönetici	53	4,00	,75	1,07	,282
	Öğretmen	254	4,14	,89		
18-Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	Yönetici	53	3,77	,84	1,16	,246
	Öğretmen	254	3,93	,94		
19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	Yönetici	53	3,81	,80	1,08	,277
	Öğretmen	254	3,95	,89		
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	Yönetici	53	3,92	,780	1,44	,150
	Öğretmen	254	4,10	,84		
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	Yönetici	53	3,90	,76	2,28*	,023
	Öğretmen	254	4,19	,85		
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	Yönetici	53	4,09	,68	1,61	,108
	Öğretmen	254	4,29	,85		
23-Öğretim programlarını değerlendirme	Yönetici	53	3,83	,67	2,35*	,019
	Öğretmen	254	4,11	,82		
24-Personelin performansını değerlendirme	Yönetici	53	3,96	,73	,73	,465
	Öğretmen	254	4,05	,90		
25-Öğrencileri değerlendirme	Yönetici	53	3,67	,896	1,40	,161
	Öğretmen	254	3,88	,98		

Tablo 26'ya bakıldığında, anketin denetim boyutunda yer alan; "okul

personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama”, “bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma”, “denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme”, “denetim kriterlerinin açıklığını sağlama”, “öğretim programlarını değerlendirme” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında görev değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<.05$). Bu konularda madde ortalamalarına bakıldığında yöneticiler, öğretmenlere göre müfettişlerin gelişmesini daha “az” düzeyde istediklerini belirtmişlerdir.

4.4.2.1. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendileriyle İlgili Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin; bireysel boyutta kendilerinin geliştirilmelerine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkeni arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulguları ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 27’de yer almaktadır.

Tablo 27: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Bireysel Boyutta Kendilerinin Gelişmelerine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi

	CİNSİYET	f	$\bar{X}$	S	t-değ	p
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	Erkek	180	3,26	1,01	,59	,551
	Bayan	127	3,33	1,07		
2-Demokratik düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimseme	Erkek	180	3,28	1,14	,70	,481
	Bayan	127	3,18	1,31		
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	Erkek	180	3,65	,85	1,42	,155
	Bayan	127	3,81	1,05		
4-Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama	Erkek	180	3,53	,83	1,65	,099
	Bayan	127	3,70	1,01		
5-Toplam kalite yönetimi	Erkek	180	3,32	,97	,74	,459
	Bayan	127	3,40	1,06		
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	Erkek	180	3,40	1,03	,05	,960
	Bayan	127	3,39	1,12		
7-Mevcut eğitim teknolojisinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	Erkek	180	3,61	,97	,02	,979
	Bayan	127	3,61	1,03		
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	Erkek	180	3,62	,92	,99	,320
	Bayan	127	3,50	1,15		
9-Araştırma,yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	Erkek	180	3,52	,91	,22	,824

	Bayan	127	3,49	1,13		
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	Erkek	180	3,56	,87	,66	,504
	Bayan	127	3,48	1,02		
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	Erkek	180	3,47	,82	,23	,816
	Bayan	127	3,44	,91		
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	Erkek	180	3,55	,95	,03	,976
	Bayan	127	3,55	1,08		
13-Sınıf yönetimi	Erkek	180	3,46	1,01	1,67	,095
	Bayan	127	3,24	1,25		
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	Erkek	180	3,47	,93	,40	,686
	Bayan	127	3,42	1,09		
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	Erkek	180	3,50	,98	,38	,698
	Bayan	127	3,55	1,05		
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	Erkek	180	3,43	,99	,08	,935
	Bayan	127	3,44	1,11		

*p<.05

Yönetici ve öğretmen görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre tablo 27'e bakıldığında, anketin bireysel boyutunda yer alan tüm maddelerinde cinsiyet değişkeni açısından hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden küçük olduğundan .05 düzeyinde cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>.05$). Yönetici ve öğretmenler cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında fark olmamakla beraber madde ortalamalarına göre, “duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme” ve “demokratik düşünciyi bir yaşam tarzı olarak benimseme” maddelerinde erkekler ve bayanlar “orta” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Bunların yanında “öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme”, “öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama”, “mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma”, “öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma”, “araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma”, “eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin açık akademik amaç ve hedefler geliştirme”, “alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma”, “öğretim modellerini etkili kullanma”, “öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme”, “etkili çalışma grupları oluşturma” maddelerinde ($P>.05$) anlamlı bir fark olmamakla beraber erkekler ve bayanlar “çok” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. “Toplam kalite yönetimi” konusunda erkekler “orta” bayanlar ise “çok” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. “Okul bina ve tesislerini verimli kullanma” ve “ Sınıf

yönetimi” maddelerinde erkekler “çok” bayanlar ise “orta” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

4.4.2.2. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin; yönetsel boyutla ilgili, cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi sonuçları ve bu sonuçlara ilişkin açıklamalar sunulmuştur. Yapılan t-testi sonuçları tablo 28’de yer almaktadır.

Tablo 28’e bakıldığında, anketin yönetsel boyutunda yer alan “stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma” ve “iş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama” maddelerinde yöneticilerin gelişmesi için yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir.

Tablo 28: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Yönetsel Boyutta Yöneticilerin Gelişmesine İlişkin Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeni Açısından t-Testi Sonuçları

Yönetsel Boyut Maddeleri	CİNSİYET	f	$\bar{X}$	S	t-değ	p
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	Erkek	180	3,67	,99	4,17*	,000
	Bayan	127	4,12	,81		
2- Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	Erkek	180	3,77	,94	3,55*	,000
	Bayan	127	4,14	,82		
3-Personel çatışmalarını yönetme	Erkek	180	3,65	,95	3,22*	,001
	Bayan	127	4,00	,86		
4-Okulun amaçlarını geliştirme	Erkek	180	3,76	,87	2,62*	,009
	Bayan	127	4,02	,84		
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	Erkek	180	3,69	,87	3,49*	,001
	Bayan	127	4,04	,87		
6-Okul iklimini geliştirme	Erkek	180	3,67	,95	2,53*	,012
	Bayan	127	3,94	,88		
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	Erkek	180	3,52	,93	3,95*	,000
	Bayan	127	3,93	,87		
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	Erkek	180	3,73	,97	3,61*	,000
	Bayan	127	4,11	,80		
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	Erkek	180	3,64	,85	3,42*	,001
	Bayan	127	3,98	,85		
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	Erkek	180	3,73	,85	1,82	,068
	Bayan	127	3,92	,86		

11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	Erkek	180	3,66	,92	1,98*	,048
	Bayan	127	3,87	,86		
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama	Erkek	180	3,53	,93	4,54*	,000
	Bayan	127	4,00	,82		
13-Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	Erkek	180	3,61	,95	3,17*	,002
	Bayan	127	3,95	,88		
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	Erkek	180	3,57	,90	4,07*	,000
	Bayan	127	3,99	,83		
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	Erkek	180	3,67	,97	3,24*	,001
	Bayan	127	4,03	,94		
16-Etkili iletişim kurma becerisi	Erkek	180	3,82	1,07	3,65*	,000
	Bayan	127	4,24	,84		
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	Erkek	180	3,78	,93	3,49*	,001
	Bayan	127	4,14	,81		
18-Birey ve grupları anlama, destekle-me bilgi ve becerisine sahip olma	Erkek	180	3,67	,97	4,46*	,000
	Bayan	127	4,16	,88		
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	Erkek	180	3,54	,88	3,41*	,001
	Bayan	127	3,88	,81		
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	Erkek	180	3,70	,91	4,84*	,000
	Bayan	127	4,19	,80		
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	Erkek	180	3,75	,89	4,64*	,000
	Bayan	127	4,22	,85		
22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	Erkek	180	3,80	,87	2,55*	,011
	Bayan	127	4,07	,98		
23-Personeli motive etme	Erkek	180	3,86	,89	3,14*	,002
	Bayan	127	4,19	,91		
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	Erkek	180	3,83	1,00	1,27	,204
	Bayan	127	3,99	1,08		
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	Erkek	180	3,62	,99	4,03*	,000
	Bayan	127	4,07	,87		
26-Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırmacı ve bütünleştirici rol oynama	Erkek	180	3,83	,95	2,76*	,006
	Bayan	127	4,14	,92		
27-Takım halinde çalışma yapma	Erkek	180	3,77	,98	3,07*	,002
	Bayan	127	4,11	,94		
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	Erkek	180	3,67	,91	2,07*	,039
	Bayan	127	3,90	1,04		

*p<.05

Bunların dışındaki maddelerde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur (p<.05). Madde ortalamalarına bakıldığında “etkili iletişim kurma becerisi” ve “yetkiden önce etki yollarını kullanma” maddelerinde erkekler yöneticilerin “çok” düzeyde gelişmesini

istediklerini belirtirken bayanlar “pek çok” düzeyde gelişmelerini istediklerini belirtmektedirler. Bu iki maddenin dışındaki maddelerin ortalamalarına bakıldığında erkekler ve bayanlar yöneticilerin “çok” düzeyde gelişmesini istediklerini belirtirken bayanların erkeklere göre daha fazla yöneticilerin gelişmelerini istedikleri görülmektedir.

4.4.2.3. Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmesiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin müfettişlerin gelişmesi için denetim boyutunda, cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 29’da yer almaktadır.

Tablo 29: Yöneticilerin ve Öğretmenlerin Denetim Boyutunda Müfettişlerin Gelişmesiyle İlgili Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre t-Testi

Denetim Boyutu Maddeleri	CİNSİYET	f	$\bar{X}$	S	t-değ.	p
1-Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	Erkek	180	3,82	,88	3,06*	,002
	Bayan	127	4,13	,82		
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	Erkek	180	3,95	,87	3,11*	,002
	Bayan	127	4,25	,73		
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	Erkek	180	4,07	,79	2,92*	,004
	Bayan	127	4,33	,76		
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	Erkek	179	4,04	,79	1,74	,082
	Bayan	127	4,20	,78		
5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	Erkek	180	4,02	,83	3,27*	,001
	Bayan	127	4,33	,77		
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	Erkek	180	3,92	,88	3,59*	,000
	Bayan	127	4,26	,73		
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	Erkek	180	3,73	,91	2,39*	,017
	Bayan	127	3,99	,96		
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	Erkek	180	4,12	,87	1,89	,059
	Bayan	127	4,30	,72		
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar Teknolojisinden (internet, e-mail) yararlanma	Erkek	180	4,01	,78	2,91*	,004
	Bayan	127	4,28	,80		
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	Erkek	180	3,96	,80	3,54*	,000
	Bayan	127	4,29	,76		
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	Erkek	180	3,98	,84	2,56*	,011

	Bayan	127	4,22	,79		
12-Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzen.	Erkek	180	3,92	,82	2,46*	,014
	Bayan	127	4,15	,83		
13-Demokratik önderlik gösterme	Erkek	180	3,93	,90	3,92*	,000
	Bayan	127	4,31	,74		
14-Takım çalışması yapma	Erkek	180	3,92	,85	2,93*	,004
	Bayan	127	4,20	,75		
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	Erkek	180	3,85	,85	2,42*	,016
	Bayan	127	4,10	,90		
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurul.sağla.	Erkek	180	3,87	,89	2,67*	,008
	Bayan	127	4,10	,90		
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma	Erkek	180	3,98	,87	3,26*	,001
	Bayan	127	4,30	,83		
18-Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	Erkek	180	3,76	,94	3,36*	,001
	Bayan	127	4,11	,86		
19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	Erkek	180	3,83	,85	2,19*	,029
	Bayan	127	4,06	,90		
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	Erkek	180	3,95	,87	3,16*	,002
	Bayan	127	4,25	,73		
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	Erkek	180	4,02	,90	3,09*	,002
	Bayan	127	4,32	,73		
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	Erkek	180	4,10	,84	4,15*	,000
	Bayan	127	4,48	,74		
23-Öğretim programlarını değerlendirme	Erkek	180	3,94	,78	3,17*	,002
	Bayan	127	4,23	,80		
24-Personelin performansını değerlendirme	Erkek	180	3,91	,89	3,17*	,002
	Bayan	127	4,22	,80		
25-Öğrencileri değerlendirme	Erkek	180	3,78	,94	1,43	,153
	Bayan	127	3,94	1,01		

Tablo 29’a bakıldığında, anketin denetim boyutunda yer alan “yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme” “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma” ve “öğrencileri değerlendirme” maddelerinde erkeklerle bayanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($P>.05$).

Bunların dışındaki; “yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama”, “eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma”, “personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma”, “okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark

bulunmuştur ($p<.05$). Yine “sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma”, “bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma”, “denetimi araştırma bulguları ile destekleme”, “demokratik önderlik gösterme”, “gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi maddelerinde uzman olma”, “meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama”, “denetim kriterlerinin açıklığını sağlama”, “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme”, “öğretim programlarını değerlendirme”, “personelin performansını değerlendirme” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<.05$). Bu farklılık ise erkekler “çok” düzeyde müfettişlerin gelişmesini istediklerini belirtirken bayanlar “pek çok” düzeyde müfettişlerin gelişmesi gerektiğini belirtmektedirler.

Bu maddelerin dışındaki “öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme”, “okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama”, “denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme”, “personelin özel yeteneklerini geliştirme”, “üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, personel ile çevre ilişkilerini geliştirme”, “ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme” maddelerinde anlamlı bir fark olmamakla birlikte ($P>.05$) erkekler ile bayanlar “çok” düzeyde müfettişlerin gelişmesi gerektiğini belirtmelerine rağmen madde ortalamalarına bakıldığında erkekler bayanlara göre daha az müfettişlerin gelişmesini istemektedirler.

4.4.3.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin kendilerinin gelişmesi için bireysel boyutla ilgili, kıdem değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi sonuçları tablo 30’da yer almaktadır.

Tablo 30: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Kıdem Değişkeni Açısından t-Testi

	KIDEM	f	$\bar{X}$	S	t-değ	p
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	1-15 yıl	188	3,35	1,01	1,27	,204
	16-25 yıl	119	3,20	1,07		
2-Demokratik düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimseme	1-15 yıl	188	3,28	1,21	,62	,536
	16-25 yıl	119	3,19	1,23		
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	1-15 yıl	188	3,79	,93	1,82	,068
	16-25 yıl	119	3,59	,94		
4-Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama	1-15 yıl	188	3,63	,94	,65	,516
	16-25 yıl	119	3,56	,87		
5-Toplam kalite yönetimi	1-15 yıl	188	3,31	1,02	,85	,396
	16-25 yıl	119	3,42	1,00		
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	1-15 yıl	188	3,38	1,05	,29	,768
	16-25 yıl	119	3,42	1,10		
7-Mevcut eğitim teknolojilerinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	1-15 yıl	188	3,59	1,01	,36	,715
	16-25 yıl	119	3,63	,98		
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	1-15 yıl	188	3,57	1,02	,13	,889
	16-25 yıl	119	3,56	1,02		
9-Araştırma,yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	1-15 yıl	188	3,52	,97	,33	,741
	16-25 yıl	119	3,48	1,07		
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	1-15 yıl	188	3,54	,93	,27	,786
	16-25 yıl	119	3,51	,95		
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	1-15 yıl	188	3,53	,89	1,91	,057
	16-25 yıl	119	3,34	,79		
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	1-15 yıl	188	3,64	1,01	1,90	,058
	16-25 yıl	119	3,42	,98		
13-Sınıf yönetimi	1-15 yıl	188	3,42	1,09	1,06	,288
	16-25 yıl	119	3,28	1,16		
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	1-15 yıl	188	3,48	,93	,80	,421
	16-25 yıl	119	3,39	1,09		
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	1-15 yıl	188	3,57	,97	1,08	,278
	16-25 yıl	119	3,44	1,07		
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	1-15 yıl	188	3,47	1,04	,64	,521
	16-25 yıl	119	3,39	1,04		

*p<.05

Bu başlık altında hizmet süresi (kıdem) değişkeni açısından ise ankette kıdem değişkeni 5 faktörden oluşmuştu (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 21-25 yıl). Ancak anket verilerinin bilgisayara girilip, elde edilen sonuçlara bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin yarıdan fazlasının 1-15 hizmet yılında

toplandığı ortaya çıkmıştır. Bundan dolayı, analiz ve yorumlarda kıdem değişkeninin 5 faktörlü olarak değil de, 1-15 yıl arası görev yapanlar ve 16-25 yıl arası görev yapanlar olarak ayrılması yoluna gidilmiş, böylece sözkonusu bu değişken üzerinde de t-testi uygulaması yapılmıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin kendilerinin gelişmesi ile ilgili görüşleri arasında kıdem değişkenine göre fark olup olmadığını anlamak amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre anketin bireysel boyutunda yer alan tüm maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden küçük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > .05$). Yönetici ve öğretmenler “duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme” ve “demokratik düşünciyi bir yaşam tarzı olarak benimseme” maddelerinde kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmamakla beraber “1-15 yıl” arasında görev yapanlar ile “16-25 yıl” arasında görev yapanlar “orta” düzeyde” gelişmek istediklerini belirtmektedirler. “Toplam kalite yönetimi” ve “okul bina ve tesislerini verimli kullanma” maddelerinde görüşler arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakıldığında 1-15 yıl arasında görev yapanlar “orta” düzeyde 16-25 yıl arasında görev yapanlar “çok” düzeyde gelişmek istediklerini belirtmektedirler. ”Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme”, “sınıf yönetimi”, “öğretim modellerini etkili kullanma” ve “etkili çalışma grupları oluşturma” maddelerinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen ortalamalara bakıldığında 1-15 yıl arasında görev yapanlar “çok” düzeyde 16-25 yıl arasında görev yapanlar ise “orta” düzeyde gelişmek istediklerini belirtmektedirler.

4.4.3.2.Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetsel Boyutta Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerin gelişmesi için yönetsel boyutla ilgili, kıdem değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 31’de yer almaktadır.

**Tablo 31: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin
Yönetsel Boyutta Kıdem Değişkeni Açısından t-Testi**

Yönetsel Boyut Maddeleri	KIDEM	N	$\bar{X}$	S	t-değ	p
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	1-15 yıl	188	3,92	,95	1,44	,149
	16-25 yıl	119	3,76	,93		
2- Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	1-15 yıl	188	3,98	,94	1,55	,121
	16-25 yıl	119	3,82	,86		
3-Personel çatışmalarını yönetme	1-15 yıl	188	3,89	,92	2,26*	,024
	16-25 yıl	119	3,64	,93		
4-Okulun amaçlarını geliştirme	1-15 yıl	188	3,93	,90	1,68	,093
	16-25 yıl	119	3,76	,80		
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	1-15 yıl	188	3,91	,90	1,85	,064
	16-25 yıl	119	3,72	,85		
6-Okul iklimini geliştirme	1-15 yıl	188	3,85	,94	1,55	,120
	16-25 yıl	119	3,68	,91		
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	1-15 yıl	188	3,76	,93	1,59	,113
	16-25 yıl	119	3,58	,90		
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	1-15 yıl	188	3,92	,95	,71	,478
	16-25 yıl	119	3,84	,86		
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	1-15 yıl	188	3,79	,90	,32	,746
	16-25 yıl	119	3,76	,80		
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	1-15 yıl	188	3,86	,86	1,20	,228
	16-25 yıl	119	3,73	,85		
11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	1-15 yıl	188	3,78	,94	,84	,399
	16-25 yıl	119	3,69	,84		
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama	1-15 yıl	188	3,77	,94	1,04	,295
	16-25 yıl	119	3,66	,86		
13-Türk eğitim sistemindeki yasal düzenleme-ler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	1-15 yıl	188	3,79	,96	,93	,349
	16-25 yıl	119	3,68	,90		
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	1-15 yıl	188	3,83	,91	2,11*	,035
	16-25 yıl	119	3,61	,86		
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	1-15 yıl	188	3,89	,98	1,49	,135
	16-25 yıl	119	3,72	,96		
16-Etkili iletişim kurma becerisi	1-15 yıl	188	4,10	1,01	2,35*	,019
	16-25 yıl	119	3,83	,96		
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	1-15 yıl	188	4,00	,90	1,50	,133
	16-25 yıl	119	3,84	,91		
18-Birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	1-15 yıl	188	3,96	1,02	2,02*	,044
	16-25 yıl	119	3,73	,86		
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	1-15 yıl	188	3,72	,87	1,13	,257
	16-25 yıl	119	3,61	,85		
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	1-15 yıl	188	3,99	,91	2,09*	,037
	16-25 yıl	119	3,77	,88		
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	1-15 yıl	188	4,02	,91	1,70	,089

	16-25 yıl	119	3,84	,88		
22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	1-15 yıl	188	3,93	,94	,41	,678
	16-25 yıl	119	3,89	,91		
23-Personeli motive etme	1-15 yıl	188	4,03	,94	,81	,417
	16-25 yıl	119	3,94	,88		
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	1-15 yıl	188	3,90	1,07	,04	,967
	16-25 yıl	119	3,89	,99		
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	1-15 yıl	188	3,83	,98	,54	,587
	16-25 yıl	119	3,77	,96		
26-Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama	1-15 yıl	188	4,05	,90	2,19*	,029
	16-25 yıl	119	3,81	1,00		
27-Takım halinde çalışma yapma	1-15 yıl	188	3,94	1,01	,58	,558
	16-25 yıl	119	3,87	,93		
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	1-15 yıl	188	3,81	,96	1,01	,309
	16-25 yıl	119	3,69	,98		

*p<.05

Tablo 31'e bakıldığında, anketin yönetsel boyutunda yer alan “personel çatışmalarını yönetme”, “eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma”, “etkili iletişim kurma becerisi”, “birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma”, “problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme” ve “üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin yönetsel boyutta görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<.05$). Madde ortalamalarına bakıldığında 1-15 yıl arasında görev yapanlar 16-25 yıl arasında görev yapanlara göre yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmesini daha fazla istediklerini belirtmektedirler. Bunların dışındaki tüm maddelerde yönetsel boyutta yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkeni açısından anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($P>.05$).

4.4.3.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Kıdem Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Bu başlık altında yönetici ve öğretmenlerin müfettişlerin gelişmesi için denetim boyutuyla ilgili, kıdem değişkenine göre görüşleri arasındaki farklar için t-testi bulguları ve bu bulgulara ilişkin açıklamalar verilmiştir. Yapılan t-testi bulguları tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Kıdem Açısından t-Testi Sonuçları

Denetim Boyutu Maddeleri	KIDEM	N	$\bar{X}$	S	t-değ.	p
1-Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	1-15 yıl	188	3,96	,88	,34	,731
	16-25 yıl	119	3,93	,86		
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	1-15 yıl	188	4,08	,86	,18	,855
	16-25 yıl	119	4,06	,77		
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	1-15 yıl	188	4,20	,80	,69	,489
	16-25 yıl	119	4,14	,78		
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	1-15 yıl	188	4,12	,77	,46	,646
	16-25 yıl	118	4,08	,82		
5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	1-15 yıl	188	4,18	,81	,96	,334
	16-25 yıl	119	4,09	,84		
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	1-15 yıl	188	4,13	,78	1,91	,057
	16-25 yıl	119	3,94	,92		
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	1-15 yıl	188	3,93	,89	2,12*	,034
	16-25 yıl	119	3,69	,99		
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	1-15 yıl	188	4,23	,76	1,00	,316
	16-25 yıl	119	4,14	,90		
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma	1-15 yıl	188	4,17	,83	1,33	,183
	16-25 yıl	119	4,05	,73		
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	1-15 yıl	188	4,12	,83	,73	,466
	16-25 yıl	119	4,05	,76		
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	1-15 yıl	188	4,11	,81	,71	,475
	16-25 yıl	119	4,04	,85		
12-Denetim sonucunda saptanan sorun.dayalı olarak verimsiz örgüt ilişki. ve yön. süreç. yeniden düzen.	1-15 yıl	188	4,07	,83	1,59	,111
	16-25 yıl	119	3,92	,82		
13-Demokratik önderlik gösterme	1-15 yıl	188	4,14	,86	1,34	,179
	16-25 yıl	119	4,00	,84		
14-Takım çalışması yapma	1-15 yıl	188	4,06	,83	,71	,475
	16-25 yıl	119	4,00	,81		
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	1-15 yıl	188	4,01	,86	1,45	,148
	16-25 yıl	119	3,86	,91		
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi iliş. kurulmasını sağlama	1-15 yıl	188	4,05	,92	1,74	,081
	16-25 yıl	119	3,87	,85		
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma	1-15 yıl	188	4,20	,85	2,29*	,022
	16-25 yıl	119	3,97	,87		
18-Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	1-15 yıl	188	4,02	,88	2,68*	,008
	16-25 yıl	119	3,73	,98		
19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	1-15 yıl	188	4,01	,91	1,97*	,049
	16-25 yıl	119	3,80	,81		
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	1-15 yıl	188	4,14	,79	1,81	,070
	16-25 yıl	119	3,96	,88		
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	1-15 yıl	188	4,21	,83	1,86	,063

	16-25 yıl	119	4,03	,86		
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	1-15 yıl	188	4,31	,84	1,42	,156
	16-25 yıl	119	4,17	,78		
23-Öğretim programlarını değerlendirme	1-15 yıl	188	4,14	,74	2,15*	,032
	16-25 yıl	119	3,94	,87		
24-Personelin performansını değerlendirme	1-15 yıl	188	4,11	,83	1,88	,060
	16-25 yıl	119	3,92	,92		
25-Öğrencileri değerlendirme	1-15 yıl	188	3,94	,96	2,07*	,039
	16-25 yıl	119	3,70	,97		

Tablo 32’ye bakıldığında kıdem değişkenine göre, yönetici ve öğretmenlerin anketin denetim boyutunda yer alan “okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama”, “gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi maddelerinde maddelerinde uzman olma”, “personel ile çevre ilişkilerini geliştirme”, “ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme”, “öğretim programlarını değerlendirme” ve “öğrencileri değerlendirme” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin denetim boyutunda görüşleri arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<.05$). Madde ortalamalarına bakıldığında 1-15 yıl arasında görev yapanlar 16-25 yıl arasında görev yapanlara göre müfettişlerin gelişmesini denetim boyutunda daha fazla istemektedirler.

“Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma”, “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma”, “gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi maddelerinde uzman olma”, “denetim kriterlerinin açıklığını sağlama” ve “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme” maddelerinde yönetici ve öğretmenlerin kıdem değişkenine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($P>.05$). Bu maddelerin ortalamalarına bakıldığında 1-15 yıl arasında görev yapanlar 16-25 yıl arasında görev yapanlara göre müfettişlerin denetim boyutunda daha fazla gelişmesini istediklerini belirtmektedirler. Diğer maddelerde de kıdem değişkeni açısından görüşler arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($P>.05$).

4.4.4.1. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması

Yönetici ve öğretmenlerin bireysel boyutta kendilerinin gelişmesi için

öğrenim düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi uygulaması ile ilgili bulgular Tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Kendilerinin Gelişmesi İçin Bireysel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi

Bireysel Boyut Maddeleri	Veri Grupları	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
1-Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	Gruplar Arası	,50	3	,16	,15	,92
	Grup İçi	329,52	303	1,08		
	Top.	330,02	306			
2-Demokratik düşünceyi bir yaşam tarzı olarak benimseme	Gruplar Arası	8,27	3	2,75	1,87	,13
	Grup İçi	446,91	303	1,47		
	Top.	455,18	306			
3-Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	Gruplar Arası	,45	3	,15	,17	,91
	Grup İçi	271,45	303	,89		
	Top.	271,90	306			
4-Öğrencilerin bilişsel, duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama	Gruplar Arası	,71	3	,23	,28	,83
	Grup İçi	256,59	303	,84		
	Top.	257,30	306			
5-Toplam kalite yönetimi	Gruplar Arası	1,54	3	,51	,49	,68
	Grup İçi	313,04	303	1,03		
	Top.	314,58	306			
6-Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	Gruplar Arası	2,52	3	,84	,72	,53
	Grup İçi	350,99	303	1,15		
	Top.	353,51	306			
7-Mevcut eğitim teknolojisinden sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	Gruplar Arası	1,53	3	,51	,50	,67
	Grup İçi	305,34	303	1,00		
	Top.	306,87	306			
8-Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	Gruplar Arası	,66	3	,22	,21	,88
	Grup İçi	320,43	303	1,05		
	Top.	321,10	306			
9-Araştırma,yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	Gruplar Arası	,84	3	,28	,27	,84
	Grup İçi	311,86	303	1,02		
	Top.	312,71	306			
10-Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	Gruplar Arası	,62	3	,21	,23	,87
	Grup İçi	269,82	303	,89		
	Top.	270,45	306			
11-Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	Gruplar Arası	,82	3	,27	,36	,77
	Grup İçi	227,49	303	,75		
	Top.	228,31	306			
12-Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	Gruplar Arası	,99	3	,33	,32	,80
	Grup İçi	308,75	303	1,01		

	Top.	309,75	306			
13-Sınıf yönetimi	Gruplar Arası	1,40	3	,47	,37	,77
	Grup İçi	384,25	303	1,26		
	Top.	385,66	306			
14-Öğretim modellerini etkili kullanma	Gruplar Arası	6,40	3	2,13	2,15	,09
	Grup İçi	299,65	303	,98		
	Top.	306,06	306			
15-Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	Gruplar Arası	2,35	3	,78	,76	,51
	Grup İçi	312,21	303	1,03		
	Top.	314,56	306			
16-Etkili çalışma grupları oluşturma	Gruplar Arası	1,85	3	,618	,56	,63
	Grup İçi	329,90	303	1,08		
	Top.	331,75	306			

Tablo 33'e bakıldığında, anketin bireysel boyutunda yönetici ve öğretmenlerin kendilerinin gelişmesi için yer alan tüm maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden küçük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin bireysel boyutta görüşleri arasında öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmemektedir ($p>.05$). Buna göre, bireysel boyutun madde ortalamalarına bakıldığında öğrenim düzeyi açısından yönetici ve öğretmenler kendilerinin “orta” ve ya “çok” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmektedirler.

4.4.2. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetmel Boyutta Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması

Yönetici ve öğretmenlerin yöneticilerin gelişmesi için yönetsel boyuta verdikleri cevaplar arasında, öğrenim düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi uygulaması ile ilgili bulgular Tablo 34'de yer almaktadır.

Tablo 34'e bakıldığında, anketin yönetsel boyutunda yer alan “personel çatışmalarını yönetme”, “yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme” ve “etkili iletişim kurma becerisi” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin yönetsel boyutunda görüşleri arasında öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<.05$). Bu maddelerde, eğitim enstitüsü, fakülte, yüksek lisans mezunları ve doktora grupları “orta” veya “çok” düzeyde gelişmek istediklerini belirtmişlerdir.

“Personel çatışmalarını yönetme” konusunda eğitim enstitüsü ile fakülte ($0,04 < 0,05$); eğitim enstitüsü ile yüksek lisans mezunları ($0,04 < 0,05$) arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Eğitim enstitüsü mezunları; fakülte mezunları ve yüksek lisans mezunlarına göre yöneticilerin “personel çatışmalarını yönetme” konusunda daha az oranda gelişmelerini istemektedirler.

Tablo 34: Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Yöneticilerin Gelişmesi İçin Yönetsel Boyutta Öğrenim Düzeyi Açısından Varyans Analizi

Yönetsel Boyut Maddeleri	Veri Grupları	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ort.	Beklenen F Değeri	P
1-Etkili kararlar alma ve uygulama	Gruplar Arası	5,40	3	1,80	2,01	,11
	Grup İçi	270,84	303	,89		
	Top.	276,25	306			
2-Disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme	Gruplar Arası	1,23	3	,41	,49	,68
	Grup İçi	254,03	303	,83		
	Top.	255,27	306			
3-Personel çatışmalarını yönetme	Gruplar Arası	7,46	3	2,48	2,90	0,03*
	Grup İçi	260,01	303	,85		
	Top.	267,47	306			
4-Okulun amaçlarını geliştirme	Gruplar Arası	1,97	3	,65	,86	,46
	Grup İçi	230,81	303	,76		
	Top.	232,78	306			
5-Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	Gruplar Arası	2,96	3	,98	1,25	,28
	Grup İçi	238,21	303	,78		
	Top.	241,17	306			
6-Okul iklimini geliştirme	Gruplar Arası	3,46	3	1,15	1,32	,26
	Grup İçi	264,34	303	,87		
	Top.	267,81	306			
7-Örgütsel önderlik gerçekleştirme	Gruplar Arası	,92	3	,31	,35	,78
	Grup İçi	262,28	303	,86		
	Top.	263,21	306			
8-İnsan kaynaklarını etkili yönetme	Gruplar Arası	4,43	3	1,47	1,74	,15
	Grup İçi	256,22	303	,846		
	Top.	260,66	306			
9-Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	Gruplar Arası	6,95	3	2,31	3,12	0,02*
	Grup İçi	224,85	303	,742		
	Top.	231,81	306			
10-Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	Gruplar Arası	1,05	3	,35	,46	,70
	Grup İçi	227,36	303	,75		
	Top.	228,41	306			
11-Yetki devrini gerçekleştirebilme	Gruplar Arası	2,36	3	,789	,961	,412

	Grup İçi	248,81	303	,821		
	Top.	251,18	306			
12-İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırma-ları öğrenme ve uygulama	Gruplar Arası	3,43	3	1,143	1,36	,25
	Grup İçi	254,66	303	,840		
	Top.	258,09	306			
13-Türk eğitim sistemindeki ya-sal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	Gruplar Arası	2,57	3	,85	96	,40
	Grup İçi	268,60	303	,886		
	Top.	271,18	306			
14-Eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma	Gruplar Arası	,47	3	,16	19	,89
	Grup İçi	247,20	303	,81		
	Top.	247,68	306			
15-Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	Gruplar Arası	7,84	3	2,61	2,79	,40
	Grup İçi	284,00	303	,93		
	Top.	291,85	306			
16-Etkili iletişim kurma becerisi	Gruplar Arası	9,76	3	3,25	3,30	0,02*
	Grup İçi	298,23	303	,98		
	Top.	308,00	306			
17-İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	Gruplar Arası	4,42	3	1,47	1,80	,14
	Grup İçi	247,40	303	,81		
	Top.	251,82	306			
18-Birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	Gruplar Arası	1,23	3	,41	43	,73
	Grup İçi	287,31	303	,94		
	Top.	288,54	306			
19-Konferans, seminer gibi etkinliklerden yararlanma	Gruplar Arası	,09	3	,03	04	,98
	Grup İçi	230,26	303	,76		
	Top.	230,35	306			
20-Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	Gruplar Arası	4,18	3	1,39	1,71	,16
	Grup İçi	247,25	303	,81		
	Top.	251,44	306			
21-Yetkiden önce etki yollarını kullanma	Gruplar Arası	3,40	3	1,13	1,38	,24
	Grup İçi	248,86	303	,82		
	Top.	252,26	306			
22-Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	Gruplar Arası	1,06	3	,35	40	,74
	Grup İçi	263,89	303	,87		
	Top.	264,96	306			
23-Personeli motive etme	Gruplar Arası	2,54	3	,84	1,00	,39
	Grup İçi	256,45	303	,84		
	Top.	258,99	306			
24-İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	Gruplar Arası	2,15	3	,71	,66	,57
	Grup İçi	328,91	303	1,08		
	Top.	331,06	306			
25-Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	Gruplar Arası	4,76	3	1,59	1,69	,16
	Grup İçi	284,27	303	,93		
	Top.	289,04	306			
26-Üst kademe ile öğret-men, öğrenci	Gruplar Arası	,78	3	,26	28	,83

ve diğer personel arasında uzlaştırıcı ve bütünleştirici rol oynama	Grup İçi	277,82	303	,91		
	Top.	278,60	306			
27-Takım halinde çalışma yapma	Gruplar Arası	3,17	3	1,05	1,09	,35
	Grup İçi	292,62	303	,96		
	Top.	295,79	306			
28-Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	Gruplar Arası	3,12	3	1,04	,09	,35
	Grup İçi	287,45	303	,94		
	Top.	290,58	306			

*p<.05

“Okul yöneticileri yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme” konusunda tukey tablosuna bakıldığında fakülte ve doktora ($0,01 < 0,05$); master ve doktora ($0,02 < 0,05$) öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark var görülse de doktora yapmış katılımcıların 2 kişi olması nedeniyle bu farkın olduğu söylenebilir. “Etkili iletişim kurma becerisi” konusunda eğitim enstitüsü ile fakülte ($0,03 < 0,05$); eğitim enstitüsü ile master ($0,03 < 0,05$) öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir fark gözlemlenmektedir. Eğitim enstitüsü mezunlarının, fakülte mezunlarına ve yüksek lisans mezunlarına göre etkili iletişim becerisine sahip olma konusunda yöneticilerin gelişmesini daha az istemektedirler.

4.4.4.3. Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Müfettişlerin Gelişmesi İçin Denetim Boyutunda Öğrenim Düzeyi Değişkenine göre Karşılaştırılması

Yönetici ve öğretmenlerin müfettişlerin gelişmesi için denetim boyutuna verdikleri cevaplar arasında, öğrenim düzeyi açısından anlamlı bir farklılığın olup olmadığını ortaya koymak için yapılan tek yönlü varyans analizi uygulaması ile ilgili bulgular ise, Tablo 35’de yer almaktadır.

Tablo 35: Denetim Boyutuna Verilen Cevapların Öğrenim Düzeyi Değişkeni Açısından Varyans Analizi

Yönetimsel Boyut Maddeleri	Veri Grupları	Kareler Toplamı	SD	Kareler Ortalaması	Beklenen F Değeri	P
1- Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	Gruplar Arası	4,71	3	1,57	2,08	,10
	Grup İçi	228,65	303	,75		
	Top.	233,36	306			
2-Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	Gruplar Arası	6,72	3	2,24	3,30	0,02*
	Grup İçi	205,39	303	,67		

	Top.	212,12	306			
3-Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	Gruplar Arası	6,11	3	2,03	3,29	0,02*
	Grup İçi	187,67	303	,61		
	Top.	193,78	306			
4-Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	Gruplar Arası	3,76	3	1,25	2,01	,11
	Grup İçi	188,45	302	,62		
	Top.	192,22	305			
5-Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını saptama ve giderilmesi için girişimler yapma kullanma	Gruplar Arası	1,54	3	,51	,75	,52
	Grup İçi	207,56	303	,68		
	Top.	209,10	306			
6-Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	Gruplar Arası	3,82	3	1,27	1,79	,14
	Grup İçi	214,87	303	,709		
	Top.	218,69	306			
7-Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	Gruplar Arası	2,36	3	,78	,88	,44
	Grup İçi	268,81	303	,88		
	Top.	271,17	306			
8-Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	Gruplar Arası	2,12	3	,70	1,05	,36
	Grup İçi	203,35	303	,67		
	Top.	205,47	306			
9-Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet, e-mail) yararlanma	Gruplar Arası	3,94	3	1,31	2,07	,10
	Grup İçi	192,10	303	,63		
	Top.	196,04	306			
10-Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	Gruplar Arası	4,31	3	1,43	2,24	,08
	Grup İçi	193,55	303	,63		
	Top.	197,87	306			
11-Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	Gruplar Arası	1,94	3	,64	,93	,42
	Grup İçi	209,85	303	,69		
	Top.	211,79	306			
12-Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme	Gruplar Arası	4,25	3	1,41	2,07	,10
	Grup İçi	207,62	303	,68		
	Top.	211,88	306			
13-Demokratik önderlik gösterme	Gruplar Arası	3,01	3	1,00	1,37	,25
	Grup İçi	222,42	303	,73		
	Top.	225,44	306			
14-Takım çalışması yapm	Gruplar Arası	4,28	3	1,43	2,12	,09
	Grup İçi	204,16	303	,67		
	Top.	208,45	306			
15-Personelin özel yeteneklerini geliştirme	Gruplar Arası	2,19	3	,73	,93	,42
	Grup İçi	238,25	303	,78		
	Top.	240,45	306			
16-Üstler, okul dışı kişiler, çalış-ma arkadaşları, öğrenciler ve ast-lar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama	Gruplar Arası	5,56	3	1,85	2,29	,077
	Grup İçi	244,38	303	,80		
	Top.	249,94	306			
17-Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman	Gruplar Arası	4,00	3	1,33	1,77	,15
	Grup İçi	227,76	303	,75		

olma	Top.	231,77	306			
18- Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	Gruplar Arası	1,86	3	,62	,71	,54
	Grup İçi	263,58	303	,87		
	Top.	265,44	306			
19-Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	Gruplar Arası	1,78	3	,59	,75	,51
	Grup İçi	237,78	303	,78		
	Top.	239,56	306			
20-Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	Gruplar Arası	,86	3	,28	,41	,74
	Grup İçi	212,40	303	,70		
	Top.	213,27	306			
21-Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	Gruplar Arası	2,37	3	,79	1,10	,34
	Grup İçi	218,02	303	,72		
	Top.	220,40	306			
22-Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	Gruplar Arası	6,99	3	2,33	3,49	,10
	Grup İçi	202,15	303	,66		
	Top.	209,15	306			
23-Öğretim programlarını değerlendirme	Gruplar Arası	,94	3	,31	,48	,69
	Grup İçi	197,75	303	,65		
	Top.	198,69	306			
24-Personelin performansını değerlendirme	Gruplar Arası	2,83	3	,94	1,23	,29
	Grup İçi	231,61	303	,76		
	Top.	234,45	306			
25-Öğrencileri değerlendirme	Gruplar Arası	1,39	3	,46	,48	,69
	Grup İçi	289,71	303	,95		
	Top.	291,10	306			

*P<.05

Tablo 35'e bakıldığında, anketin denetim boyutunda yer alan maddelerden sadece “Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama” ve “Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma” maddelerinde hesaplanan t değerleri, tablo t değerinden büyük olduğundan .05 düzeyinde yönetici ve öğretmenlerin denetim boyutunda görüşleri arasında öğrenim düzeyi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık görülmektedir ($p<.05$). “Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama” konusunda öğrenim düzeyi değişkeni açısından eğitim enstitüsü mezunları ($\bar{X}=3,66$) ortalamayla, fakülte mezunları, ($\bar{X}=4,10$) ortalamayla ve master mezunları ($\bar{X}=4,06$) ortalamayla bu konuda müfettişlerin “çok” düzeyde geliştirilmelerini istemektedirler. Fakülte ile doktora ($0,03 < 0,05$); master ve doktora ($0,04 < 0,05$) öğrenim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bunun nedenin doktora mezunlarının 2 kişi olması nedeniyle olduğu söylenebilir. “Eğitimdeki yeni yaklaşımları personel getirme ve

paylaşma” konusunda geliştirilmeleri hakkındaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğrenim düzeyi için eğitim enstitüsü ile fakülte ($0,02 < 0,05$); eğitim enstitüsü ile master ($0,02 < 0,05$) öğrenim düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre, eğitim enstitüsü mezunları ($\bar{X}=3,44$) ortalamayla müfettişlerin “eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma” konusunda müfettişlerin gelişmelerini “çok” düzeyde istediklerini belirtirken; fakülte mezunları ($\bar{X}=4,20$) ortalamayla ve master mezunları ($\bar{X}=4,24$) ortalamayla bu konuda müfettişlerin “pek çok” düzeyde müfettişlerin gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

BÖLÜM V

5.1. SONUÇLAR TARTIŞMA

Bu bölümde; araştırmanın alt problemlerine ilişkin varılan sonuçlar ve bu sonuçların tartışılmasına yer verilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşlerine göre aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1- Ortaöğretim yöneticileri, öğretmenlerle karşılaştırıldığında, Milli Eğitim Ba-kanlığı tarafından yürütülen hizmet içi eğitim uygulamalarını daha fazla gerekli görmüşlerdir. Yöneticiler, hizmet içi eğitimin gerekliliğini yansıtan “hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır” konusuna “az”, “hizmet içi eğitim programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir” konusuna “çok” diğerlerine ise “orta” düzeylerinde katılırken, öğretmenler “hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır” konusuna “az” diğerlerine ise “orta” düzeylerinde katılmışlardır.

Yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerine baktığımızda “hizmet içi eğitim programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır” konusunda “az” düzeyde yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar; Aydoğan (2002)'ın yaptığı “MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri “ adlı çalışmasıyla benzerlik göstermektedir.

2- Ortaöğretim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarına öğretmenlerden daha fazla katılma isteği taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bunun nedeni Milli Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim kitapçığına bakıldığında; değişen programlar ve gelişen teknoloji karşısında yöneticilere daha fazla hizmet içi

programı hazırlanmaktadır. Yöneticilerin hizmet içi eğitim programlarına öğretmenlerden daha fazla katılma isteğinin bunun bir sonucu olduğu söylenebilir.

5.1.2. İkinci Alt Problemle İlgili Sonuçlar

1- Yöneticilerin ve öğretmenlerin kendilerinin gelişmesi için bireysel boyuta ilişkin maddelerde “orta” veya “çok” düzeyde gelişmek istedikleri saptanmıştır.

Teknolojik gelişmeler karşısında öğretmenlerin kendilerini fazla yeterli görmedikleri, bu nedenle bireysel boyutta gelişmeleri gerektiğini çok düzeyde belirttikleri söylenebilir.

2- Yöneticilerin ve öğretmenlerin tamamı yönetsel boyutta yöneticilerin gelişmesini “çok” düzeyde istediklerini belirtmişlerdir. “Okul iklimini geliştirme”, “yetki devrini gerçekleştire-bilme”, “okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme” ve “çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma” maddelerinde yönetici ve öğretmenler yöneticilerin gelişmesini “çok” düzeyde belirtmelerine rağmen madde ortalamalarına bakıldığında öğretmenler yöneticilere göre daha fazla yöneticilerin gelişmesini istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Bu durum Aydoğan (2002) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşleriyle benzerlik göstermektedir.

Erdem (1996)’in “orta öğretim yöneticilerinin yetiştirilmesi ve mesleki yeterlikleri “ adlı çalışmasının sonucuyla da benzerlik göstermektedir.

Bunun sebebinin öğretmenlerin görevlerini etkili bir şekilde yapabilmesi, bilgi ve becerilerini birbirleriyle paylaşmaları konusunda eksikliklerini tamamlayabilmek için yöneticilerden yeterince rehberlik ve destek alamadıklarından kaynaklandığı söylenebilir.

3- Müfettişlerin gelişmesi ile ilgili denetim boyutundaki konularda yöneticiler ve öğretmenler, yirmi üç maddede müfettişlerin “çok” düzeyde, sadece “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma” (madde 8) ve “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme” (madde 22) maddelerindeki konularda ise öğretmenler “pek çok” düzeyde müfettişlerin gelişmesini istediği sonucuna varılmıştır.

Ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin birçok konuda müfettişlerden

rehberlik hususunda yardım bekledikleri söylenebilir.

Danyeri (2001) ilköğretim müfettişlerinin rehberlik rollerini gerçekleştirme düzeyleri ile ilgili yaptığı bir araştırmada yönetici ve öğretmenlerin kendilerini yetiştirmeleri için müfettişlerden yardım beklediği sonucuna ulaşılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin de bu sebeble müfettişlerin gelişmesi gerektiğini “çok” veya “pek çok” düzeyde istedikleri söylenebilir.

Öğretmenler özellikle “eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma”, “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma”, “personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme” maddelerinde müfettişlerin yardımını yeterli görmediği ve bu konularda daha çok yardım bekledikleri söylenebilir. Bu bulgular benzer bir araştırmada yönetici ve öğretmen görüşlerine başvuran Aydoğan (2002)’ın bulgularıyla benzer niteliktedir.

Yine Engin (2003) benzer bir araştırmada “stajyer öğretmenlerin yetiştirilmesine ve mesleğe hazırlanmalarına rehberlikte bulunma” görevini müfettişlerin “ara sıra” gerçekleştirdikleri sonucuyla da benzerlik gösterdiği görülmektedir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar

1- Yöneticilerin ve öğretmenlerin anketin bireysel boyutunda yer alan tüm maddelerinde görüşleri arasında görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Bu bulgulara dayalı olarak bireysel boyutta görev, cinsiyet, kıdem ve öğrenim düzeyi değişkenlerinin etkili olmadığı söylenebilir.

2- Yönetici ve öğretmenler yönetsel boyutta görev değişkeni açısından yöneticilerin “çok” düzeyde gelişmesini istemektedirler. Fakat; anketin “etkili kararlar alma ve uygulama”, “disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme”, “personel çatışmalarını yönetme”, “insan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama”, “insan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme” ve “problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme” maddelerinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Madde ortalamalarına bakıldığında yöneticiler,

öğretmenlere göre yöneticilerin gelişmesini daha “az” düzeyde istemektedirler. Milli Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim kitapçıklarına bakıldığında yöneticilere genellikle birçok konuda hizmet içi eğitim programları hazırlanmaktadır. Dolayısıyla gelişen ve değişen konularda yöneticiler kendilerini geliştirme imkanı bulmaktadır. Fakat özellikle orta öğretim öğretmenlerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim programları daha azdır veya bazı branşlara hiç açılmamaktadır. Bu nedenle bu farklılığın olduğu söylenebilir.

Bu durum Aydoğan (2002) tarafından ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin görüşleriyle benzerlik göstermektedir.

3- Denetim boyutunda görev değişkeni açısından yöneticiler ve öğretmenlerin, maddelerin tamamında “çok” veya “pek çok” düzeyde müfettişlerin gelişmesini istediği saptanmıştır. Bu alt bölümdeki yirmi beş maddenin beş maddesinde yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Yöneticiler ve öğretmenlerin görüşleri arasında; “okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama”, “bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma”, “denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme”, “denetim kriterlerinin açıklığını sağlama” ve “öğretim programlarını değerlendirme” maddelerinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Öğretmenler yöneticilere göre daha fazla müfettişlerin gelişmesini istemektedirler. Bunun nedeni yöneticilere zaman zaman ilköğretim müfettişlerinin vermiş olduğu hizmet içi eğitim programlarından ve yönetime yaptıkları rehberlikten kaynaklandığı söylenebilir.

4- Yönetimsel boyutta cinsiyet değişkeni açısından erkekler ve bayanlar, tüm maddelerde yöneticilerin “çok” veya “pek çok” düzeyde gelişmeleri gerektiğini belirtmişlerdir. Erkekler ve bayanların görüşleri arasında ise “stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma” ve “iş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama” maddelerin haricindeki tüm maddelerde istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde olduğu saptanmıştır. Bu maddelerde bayanlar erkeklere göre daha fazla yöneticilerin gelişmesini istemektedirler. Toplumumuzda ailede bayanların özel bir yeri olduğundan evdeki bir çok görevi kadınlar üstlenir. Bu nedenle bayanlar gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurabilmeleri için zamanlarını fazla ayıramadıkları

söylenabilir. Bu farkın nedeninin bayanların bu eksiklerini okuldaki yöneticilerin rehberliği ile tamamlamak istediğinden kaynaklandığı söylenabilir.

5- Denetim boyutunda cinsiyet değişkeni açısından erkekler ve bayanlar, bu boyutta belirtilen tüm maddelerde müfettişlerin gelişmesini “çok” veya “pek çok” düzeyde gerekli bulmuşlardır. İki grubun görüşleri arasında “yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme”, “yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma” ve “öğrencileri değerlendirme” maddelerinde farklılık ortaya çıkmamıştır. Bunun sebebinin denetim sırasında müfettişlerin genellikle rehberlik değil de hata aramalarından kaynaklandığı söylenabilir.

Denetim boyutunda cinsiyet değişkeni açısından erkekler ve bayanlar arasında fark “öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme”, “eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma”, “sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojisinden (internet, e-mail) yararlanma” ve “ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme” arasındadır. Erkekler bayanlara göre gelişen teknolojiyi daha iyi takip edip, ders dışı sosyal faaliyetlere daha fazla zaman ayırabilmeleri bu sebeble müfettişlerin bu gibi konularda rehberliğine daha az ihtiyaç duymalarından kaynaklandığı söylenabilir.

6- Yönetimsel boyutta kıdem değişkeni açısından, yöneticilerin gelişme alanlarını içeren bu bölümdeki yirmi iki maddede yöneticilerle öğretmenler benzer görüş belirtmişlerdir. Hizmet yılı 1-15 yıl arası olanlar, 16-25 yıl arası olanlara göre daha fazla yöneticilerin gelişmesini istediği sonucuna varılmıştır. Farklık “personel çatışmalarını yönetme”, “eğitim yönetimine ilişkin kuramı ilke ve modellerden yararlanma”, “etkili iletişim kurma becerisi”, “birey ve grupları anlama, destekleme bilgi ve becerisine sahip olma”, “problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme” ve “üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırmacı ve bütünleştirici rol oynama” maddelerinde ortaya çıkmıştır. Yönetimsel boyutta kıdem değişkeni açısından hizmet yılı az olanlar, hizmet yılı fazla olanlara göre, yöneticilerin gelişmesini daha fazla istemişlerdir. Bunun nedeni hizmet yılı az olanların teknolojiye daha az ilgi duymaları ve gelişen teknolojileri okulda kullanabilmek için yöneticilerden yardım beklentisi içinde olduklarından kaynaklandığı söylenabilir. Yine hizmet yılı az olanlar, hizmet yılı fazla olanlara göre, öğrencilerle daha iyi iletişimde bulunabilmesi, onlarla daha yakın arkadaş

olabilmesi ve onları daha iyi anlayabilmeleri gibi sebeplerden de kaynaklandığı söylenebilir.

7- Denetim boyutunda kıdem değişkeni açısından yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında “okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama”, “gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma”, “personel ile çevre ilişkilerini geliştirme”, “ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme”, “öğretim programlarını değerlendirme” ve “öğrencileri değerlendirme” maddelerinde anlamlı bir farklılığın ortaya çıktığı saptanmıştır. Hizmet yılı 1-15 yıl arası olanlar, hizmet yılı 16-25 yıl arası olanlara göre, daha fazla müfettişlerin gelişmesini istemektedirler. Bunun nedeninin hizmet yılı arttıkça yönetici ve öğretmenlerin beklentilerinin azalması ve değişen programların uygulamasının kendilerine zor gelmesinden kaynaklandığı söylenebilir.

8- Yönetmel boyutta öğrenim düzeyi değişkeni açısından “personel çatışmalarını yönetme”, “yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme” ve “etkili iletişim kurma becerisi” maddelerinde eğitim enstitüsü ile fakülte mezunları arasında fakülte mezunlarının daha fazla yöneticilerin gelişmesini istediği sonucuna varılmıştır. Burada eğitim seviyesi yükseltikçe yöneticilerden daha fazla beklentilerin olduğu söylenebilir.

9- Denetim boyutunda yöneticilerle öğretmenler öğrenim düzeyi değişkeni açısından “yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama” ve “eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma” maddelerinde farklı, geriye kalan 23 maddede aynı görüşe sahip oldukları saptanmıştır.

“Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama” konusunda fakülte ile doktora, master ve doktora arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmuştur. “Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma” konusunda ise, eğitim enstitüsü ile fakülte, eğitim enstitüsü ile master arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu iki maddede, eğitim enstitüsü mezunları diğer gruplara göre, müfettişlerin bu maddelerde gelişmelerini daha az bir düzeyde gerekli bulmaktadırlar. Buradan eğitim seviyesi yükseltikçe müfettişlerden beklenenlerin arttığı sonucu çıkarılabilir. Çünkü; eğitim seviyesi yükseltikçe yönetici ve

öğretmenler müfettişlerin her konu ve alanda kendilerinden daha iyi bir durumda olması kanısında olduğu dolayısıyla onlardan birçok konuda yardım beklmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.

5.2.ÖNERİLER

Araştırmada sonuçlara ilişkin önerilere aşağıda sunulmuştur.

1-Yöneticilere düzenlenecek bir geliştirme programının içeriği hazırlanırken öğretmenlerin, öğretmenlere düzenlenecek bir geliştirme programları düzenlenirken de yöneticilerin görüşleri alınmalıdır.

2-Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında, personelin görüş ve düşüncelerinden yararlanılmalıdır. Bunun için, öğretmenlerin ve yöneticilerin ihtiyaçları bölgeye göre yönetici ve öğretmenler aracılığıyla tespit edilmeli bu ihtiyaçlara göre hizmet içi eğitim programlarının içeriği hazırlanmalıdır.

3-Yönetici ve öğretmenlere düzenlenecek bir personel geliştirme programında teknolojik gelişmelere uyum sağlayabilecekleri kendilerini geliştirebilecekleri hizmet içi eğitim programları hazırlanmalıdır.

4-Hazırlanacak hizmet içi eğitim programları eğitime katılanların alanı ile ilgili olan ihtiyacı çağın gereklerine uygun en son teknik ve teknolojik gelişmeleri, bilgi, beceri ve tutumu kazandırmalıdır.

5- Personel geliştirme programları düzenlenirken katılımcıların cinsiyet, kıdem, görev, öğrenim düzeyi dikkate alınarak, geliştirme programları düzenleme yoluna gidilmelidir. Yine hizmet yılı fazla olanlara düzenlenecek geliştirme programında, “toplam kalite yönetimi”, “mevcut eğilim teknolojisini sınıf içinde etkili şekilde yararlanma” ve “araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma” maddelerinde hizmet içi eğitime ağırlık verilmelidir.

6-Yöneticilere düzenlenecek bir personel geliştirme programında, etkili kararlar alma ve uygulama, disiplin, şikayet ve okulda şiddeti önleme, çatışmayı yönetme, okulun amaçlarını geliştirme, okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma, örgütsel önderlik gerçekleştirme, yönetim politikaları oluşturma, stratejik planlama, eğitim yönetimi, okula ek kaynak sağlama, insan ilişkileri, birey ve grupları anlama, öğretmen ve öğrencileri araştırmaya yöneltme, motivasyon, iş ahlakı ve takım çalışması konularına yer verilmelidir.

7-Yöneticilere ve öğretmenlere belirli aralıklarla geliştirme programları düzenlenmelidir. Düzenlenecek geliştirme programında, öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikler; yeni öğretim programları, eğitimdeki yeni yaklaşımlar, personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyaçlarını saptama, okul vizyonunu oluşturma ve geliştirme, işbirliği, bilgisayar teknolojilerinden yararlanma, bilimsel araştırma. yöntem ve teknikleri kullanma, demokratik önderlik gösterme, denetimi geliştirme, takım çalışması yapma, gelişim, öğretim programlarını değerlendirme, personelin performansını değerlendirme ve öğrencileri değerlendirme konuları yer almalıdır.

KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. **Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi**.
Ankara: Pegam A Yayınları, 1994.
- **İnsan kaynağı yönetimi geliştirilmesi**. Pegam A Yayıncılık, 2002.
Yayıncılık. 2002.
- Al, Z. **İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Sürecinin Dizaynı ve Örnek Bir Uygulama**. Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, 1998.
- Aldemir, Alpay ve Gönül Budak. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İzmir:Barış Yayınları, 2001.
- Argon, T. ve Altay Eren. **İnsan Kaynaklar Yönetimi**. Ankara:Nobel Yayın Dağıtım,2004.
- Aydın, İ. **Alternatif Okullar**. Ankara:Pegam A Yayıncılık ,2002.
- Aydoğan, İ. “MEB İlköğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerinin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri (Kayseri İli Örneği)”. Yayımlanmamış Doktora Tezi. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2002.
- Aydınlp, B. “Ortaöğretim öğretmenlerinin hizmet içi eğitim hakkındaki görüşlerinin incelenmesi”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2008.
- Baran, F. “İlköğretim okulu öğretmenlerinin Milli Eğitim Bakanlığı’nın uzaktan hizmet içi eğitim yöntemiyle bilgisayar eğitimi uygulamasına ilişkin öğretmen görüşleri”. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2008.
- Bingöl, D. **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: 1998.
- **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım-Yayın-Dağıtım, A.Ş.2003.
- Buluç, B. “**Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Bileşenleri**”.
Ankara: **Yeni Türkiye Dergisi**. Sayı:19.1998.
- “ Milli Eğitim Bakanlığına İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”
Yayımlanmamış Doktora Tezi. **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Ankara:1997.

- Can, N. “**Öğretmenlerin Geliştirilmesi Ve Etkili Öğretmen Davranışları**”,
Kayseri: **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Sayı:16, 2004.
- Çelikkaya, H. **Öğretmenlik Mesleğine Giriş**. İstanbul:Alfa Basım Yayın
Dağıtım, 1999.
- Doğan, İ. **Değişen Türkiye’de Bilim Ve Kültür**. Ankara:İmaj Yayımarı, 1997.
- Erdoğan, İ. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegam A Yayımları, 2002.
- Erdoğan, N. **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**. Ankara: Nobel
Yaymevi, 2003.
- Ertürk, S. **Eğitimde proram Geliştirme**. Ankara:Yelkentepe Yayınları, 1975.
- Fındıkçı, İ. **İnsan kaynakları yönetimi**. Alfa Yayımları, 2000.
- Haldun, E. **Toplam Kalite Ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi**. İstanbul , 1997
- Karasar, N. **Bilimsel Araştırma Yöntemi:Kavramlar, İlkeler, Teknikler**.
Ankara:1991.
- Karip, E. ve Köksal K. “**Okul yöneticilerinin yetiştirilmesi**”, Eğitim Yönetimi,
Sayı:18, Bahar:1999.
- Kiper, A. “İlköğretim öğretmenlerinin bilgi teknolojilerini derslerde kullanım
durumları ve bilgi teknolojileri ile ilgili almış oldukları hizmet içi eğitimler
hakkındaki görüşleri”.Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. **Gazi
Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü**, 2008.
- Oral, B. “Öğretmen Adaylarının İnternet Kullanma Durumları” **Elektronik Sosyal
Bilimler**, cilt:3, sayı:10, 2004.
- Özen, R. “Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitim Programlarında Kalitenin Artırılmasına
İlişkin Görüşleri” Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
Haziran:2006.
- Özer, B. “Öğretmenlerin Hizmet içi Eğitimi: Katılma Durumları, Beklentileri ve
Engelleri”. XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı. İnönü Üniversitesi,
Eğitim Fakültesi. Malatya:2004.
- Özgen, H., Azim Öztürk ve Azmi Yalçın. **İnsan Kaynakları Yönetimi**.
Adana:Nobel Kitabevi ,2001
- Özyürek, L. **Öğretmenlere yönelik Hizmet-içi eğitim programlarının etkinliği**.
Ankara: Ankara üni. eğitim fak. Yayınları no:102, 1981.

Palmer M. ve Kenneth T. Winters, “**İnsan Kaynakları,**” Çeviren ; Doğan Şahiner,
İstanbul: Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic.Ltd.Şti.1993.

Pehlivan, İ. **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Sorunları**
Araştırması. Ankara: A.Ü, Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1996

----- ”**Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Sorunları**
Araştırması,” Verimlilik Dergisi, 1997

Peker, Ö. **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.** ANKARA: TODAİ
Yayınları No:258, 1995

Saraçoğlu, A. "**Bir Öğretmen Yetiştirme Model Önerisi."**Eğitimde Nitelik
Geliştirme. Eğitimde Arayışlar 1. Sempozyumu". İstanbul: Kültür
Koleji Yayınları, 1991.

Şimşek, M. ve H. Serdar Öge. **Stratejik Ve Uluslar arası Boyutları İle İnsan**
Kaynakları Yönetimi. Ankara :Gazi Kitabevi, 2007.

Taymaz, A. **Hizmetiçi Eğitim ,Kavramlar, İlkeler Ve Yöntemler.** Ankara:
Pegem Ltd.Şti.1992.

Uçar R. ve Cemalettin İpek “İlköğretim Okullarında Görev Yapan
Yönetici Ve Öğretmenlerin MEB Hizmetiçi Eğitim Uygulamalarına
İlişkin Görüşleri”. **Yüzüncü Yıl Üniversitesi Elektronik Eğitim**
Fakültesi Dergisi cilt:III, sayı:I, 2006, ss.1-20

I. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara:1963

II. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara:1979

III. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara:1979

IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara,1979 , Yayın No:1272

V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara, Yayın No:1974

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara, Yayın No:2174

VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Ankara:1996

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Yayın No:684, Ankara:2000.

IX. Beş Yıllık Kalkınma Planı, DPT Yayınları, Yayın No:877, Ankara:2006,

I. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1991

- III. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1991
 - IV. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul 1991
 - V. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1991
 - VII. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1991
 - IX. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1991
 - X. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1991
 - XI. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1991
 - XII. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1989
 - XIV. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1993
 - XV. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1996
 - XVI. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul:1999
 - XVII. Milli Eğitim Şurası, Milli Eğitim Basımevi, Ankara:2006
- 1738 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Resmi Gazete : Tarih. 24.06.1973
- Sayı:14574

EKLER

EK:1: YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERE VERİLEN ANKET FORMU

EK:2: ARAŞTIRMA İZİN BELGESİ

EK:3:ÖZGEÇMİŞ

**EK: 1 MEB ORTAÖĞRETİM OKULLARI YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİNİN PERSONEL GELİŞTİRMEYE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ VE GELİŞME KONUSUNDAKİ İSTEKLERİ
KONULU ARAŞTIRMA ANKETİ**

Sayın yönetici/öğretmen;

"Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitime ve Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri nelerdir?" isimli yüksek lisans çalışması yapılmaktadır. Bu nedenle bir öğretmen ya da okul yöneticisi olarak, mevcut personel geliştirme programına ilişkin görüşleriniz ile bir personel geliştirme programında bulunması gereken ve ihtiyaç duyduğunuz konuları belirtmenizi istediğimiz bir anket düzenlenmiştir. Söz konusu bu anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm kişisel bilgilerinizi içermekte, ikinci bölüm ise anket maddelerini içermektedir. Anketi yanıtladığınız ve bu çalışmamıza katkı sağladığınız için teşekkür ederim.

İsmail KORKMAZ

Tel: 0374 2179608

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

korkmaz6114@hotmail.com

I.BÖLÜM

KİŞİSEL BİLGİLER

1-Göreviniz:

a- () Müdür

b- () Müdür Yardımcısı

c- () Öğretmen

2-Cinsiyetiniz

a- () Bay

b- () Bayan

3-Öğrenim Düzeyiniz

a- () Eğitim Enstitüsü

b- () Fakülte

c- () Master

d- () doktora

4-Hizmet içi eğitim programına katılma durumunuz

a- () HİE programlarına katılmadım

c- () 3-4 programa katıldım

b- () 1-2 programa katıldım

d- () 5 ve daha fazla programa katıldım

5-Kıdeminiz

a- () 1-5 yıl

b- () 6-10 yıl

c- () 11-15 yıl

d- () 16-20 yıl

e- () 21-25 yıl

II.BÖLÜM

UYGULANMAKTA OLAN HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI

Aşağıda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanmakta olan hizmet içi eğitim programları ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen katıldığınız hizmet içi eğitim programlarındaki gözlemlerinize dayalı olarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı ilgili parantez içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

		Katılma dereceniz				
		Hiç	Az	Orta	Çok	Pek çok
1	HİE programlarında amaçlar ne derecede yeterlidir	()	()	()	()	()
2	HİE programlarının içeriğinin hazırlanmasında personelin görüş ve düşüncelerinden ne derece yararlanılmaktadır	()	()	()	()	()
3	HİE programları yönetici ve öğretmenleri alanları ile ilgili yeni bilimsel ve teknolojik gelişmeleri ulaştırmada ne derecede etkilidir	()	()	()	()	()
4	HİE programları, personelin bireysel ihtiyaçlarını (zaman yönetimi, bütçe yönetimi, psikolojik vb) ne derecede karşılamaktadır	()	()	()	()	()
5	HİE programları, personelin öğretimde duyduğu ihtiyaçları (ders-konu işleniş, araç-gereç kullanımı v.b.) ne derecede karşılamaktadır	()	()	()	()	()
6	HİE programları, personelin yönetsel ihtiyaçlarını (sınıf yönetimi, liderlik vs.) ne derecede karşılamaktadır	()	()	()	()	()

7	HİE programları, personelin denetim sırasında karşılaştığı sorunlara (plan yapma ve planı uygulama vs) ne derecede yanıt verebilmektedir	()	()	()	()	()
8	HİE programları, personeli araştırmaya ne derecede teşvik etmektedir.	()	()	()	()	()
9	HİE okulda iletişim ilişki ve koordinasyonu ne derecede güçlendirmektedir	()	()	()	()	()
10	HİE personelde güven duygusunu ne derecede geliştirmektedir	()	()	()	()	()
11	HİE programlarında görevli yöneticilerin hizmet içi eğitime yönelik tutum ve davranışları personeli ne derecede motive edebilmektedir	()	()	()	()	()
12	HİE programları, yönetici ve öğretmenlerin yeteneklerini ortaya çıkarıp yönlendirmede ne derecede etkilidir	()	()	()	()	()
13	HİE ne derecede değerlendirilmekte ve geliştirilmektedir	()	()	()	()	()
Bunların dışında eklemek isteğiniz varsa lütfen yazınız						
BİREYSEL BOYUT (KİŞİSEL GELİŞİM BOYUTU)						
Bir yönetici ya da öğretmen olarak görev ve sorumluluklarınızı yeterli ve etkili bir biçimde yerine getirebilmeniz için aşağıda belirtilen alanlardan hangisinde kendinizi ne derece geliştirmek istediğinizi lütfen belirtiniz						
MADDELER		Gereklilik dereceniz				
		Hiç Gerekli Değil	Az Gerekli	Ort a Düzeyde Gerekli	Çok Gerekli	Pek çok Düzeyde
1	Duygusal, zihinsel ve fiziksel tükenmişliği önleme	()	()	()	()	()
2	Demokratik düşüncüyü bir yaşam tarzı olarak benimseme	()	()	()	()	()
3	Öğrencilerin özel ilgi ve yeteneklerini geliştirme	()	()	()	()	()
4	Öğrencilerin bilişsel duyuşsal ve devinimsel yönden gelişmelerini sağlama	()	()	()	()	()
5	Toplam kalite yönetimi	()	()	()	()	()
6	Okul bina ve tesislerini verimli kullanma	()	()	()	()	()
7	Mevcut eğitim teknolojisini sınıf içinde etkili şekilde yararlanma	()	()	()	()	()
8	Öğretim araç ve gereçlerini etkili kullanma	()	()	()	()	()
9	Araştırma, yayın ve kaynak kişilerden yararlanma	()	()	()	()	()
10	Eğitim ve öğretim problemlerine ilişkin araştırmalar yapma	()	()	()	()	()
11	Açık akademik amaç ve hedefler geliştirme	()	()	()	()	()
12	Alan/uzmanlık ile ilgili gelişmelere sahip olma	()	()	()	()	()
13	Sınıf yönetimi	()	()	()	()	()
14	Öğretim modellerini etkili kullanma	()	()	()	()	()
15	Öğrenmeye elverişli yöntemler geliştirme	()	()	()	()	()
16	Etkili çalışma grupları oluşturma	()	()	()	()	()
Bunların dışında eklemek istedikleriniz varsa lütfen belirtiniz.						

YÖNETSEL BOYUT						
Aşağıda bir okul yöneticisinin görev ve sorumluluklarını etkili biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olan yeterlik alanları verilmiştir. Sizce bu okul yöneticisi bu alanlardan hangisinde ne derece geliştirilmelidir. Lütfen belirtiniz.						
MADDELER		Gereklilik dereceniz				
		Hiç Gerekli Değil	Az Gerekli	Orta Düzeyde Gerekli	Çok Gerekli	Pek çok Düzeyde Gerekli
1	Etkili kararlar alma ve uygulama	()	()	()	()	()
2	Disiplin şikayet ve okulda şiddeti önleme	()	()	()	()	()
3	Personel çatışmalarını yönetme	()	()	()	()	()
4	Okulun amaçlarını geliştirme	()	()	()	()	()
5	Okula ilişkin vizyon geliştirme ve paylaşma	()	()	()	()	()
6	Okul iklimini geliştirme	()	()	()	()	()
7	Örgütsel önderlik gerçekleştirme	()	()	()	()	()
8	İnsan kaynaklarını etkili yönetme	()	()	()	()	()
9	Yönetim politikaları oluşturma ve geliştirme	()	()	()	()	()
10	Stratejik planlama hakkında bilgi ve beceri sahibi olma	()	()	()	()	()
11	Yetki devrini gerçekleştirebilme	()	()	()	()	()
12	İnsan kaynağı yönetimi ile ilgili yerli ve yabancı araştırmaları öğrenme ve uygulama	()	()	()	()	()
13	Türk eğitim sistemindeki yasal düzenlemeler ve uygulamalar hakkında bilgi sahibi olma	()	()	()	()	()
14	Eğitim yönetimine ilişkin kuram, ilke ve modellerden yararlanma	()	()	()	()	()
15	Okula ek kaynak sağlama becerisine sahip olma	()	()	()	()	()
16	Etkili iletişim kurma becerisi	()	()	()	()	()
17	İnsan ilişkilerine ilişkin teknik ve yöntemler geliştirme	()	()	()	()	()
18	Birey ve grupları anlama destekleme bilgi ve becerisine sahip olma	()	()	()	()	()
19	Konferans seminer gibi etkinliklerden yararlanma	()	()	()	()	()
20	Problemleri ve fırsatları görüp teşhis edebilme	()	()	()	()	()
21	Yetkiden önce etki yollarını kullanma	()	()	()	()	()
22	Öğretmen ve öğrencileri araştırma-geliştirme çalışmalarına yöneltme	()	()	()	()	()
23	Personeli motive etme	()	()	()	()	()
24	İş ahlakı ve örgüte bağlılık sağlama	()	()	()	()	()
25	Okulun öğretim etkinliklerini planlayıp koordine etme	()	()	()	()	()
26	Üst kademe ile öğretmen, öğrenci ve diğer personel arasında uzlaştırmacı ve bütünleştirici rol oynama	()	()	()	()	()
27	Takım halinde çalışma yapma	()	()	()	()	()
28	Çevredeki okul yöneticileriyle mesleki dayanışma oluşturma	()	()	()	()	()
Bunların dışında belirtmek istediğiniz varsa lütfen belirtiniz.						

DENETİM BOYUT						
Aşağıda bir bakanlık müfettişinin (denetçinin) görev ve sorumluluklarını etkili biçimde yerine getirebilmesi için gerekli olan yeterlik alanları verilmiştir. Sizce bir müfettiş bu alanlardan hangisinde ne derece geliştirilmelidir. Lütfen belirtiniz.						
MADDELER		Gereklilik dereceniz				
		Hiç Gerekli Değil	Az Gerekli	Orta Düzeyde Gerekli	Çok Gerekli	Pek çok Düzeyde Gerekli
1	Öğretim süreçlerinde etkililiği artıran yöntem ve teknikleri geliştirme	()	()	()	()	()
2	Yeni öğretim programlarını araştırma, geliştirme ve uygulama	()	()	()	()	()
3	Eğitimdeki yeni yaklaşımları personele getirme ve paylaşma	()	()	()	()	()
4	Yeni fikirler ortaya atma ve gerçekleştirme	()	()	()	()	()
5	Personelin eğitsel ve gelişimsel ihtiyacını' saptama ve giderilmesi için girişimler yapma	()	()	()	()	()
6	Okul personelinin gelişmesi için gerekli olanakları sağlama	()	()	()	()	()
7	Okul vizyonunun oluşmasını ve sürdürülmesini sağlama	()	()	()	()	()
8	Yönetici ve öğretmenlerle işbirliği yapma ve destek olma	()	()	()	()	()
9	Sürekli bilgi alışverişi için bilgisayar teknolojilerinden (internet,e-mail) yararlanma	()	()	()	()	()
10	Bilimsel araştırma, yöntem ve tekniklerini kullanma	()	()	()	()	()
11	Denetimi araştırma bulguları ile destekleme	()	()	()	()	()
12	Denetim sonucunda saptanan sorunlara dayalı olarak verimsiz örgüt ilişkileri ve yönetim süreçlerini yeniden düzenleme	()	()	()	()	()
13	Demokratik önderlik gösterme	()	()	()	()	()
14	Takım çalışması yapma	()	()	()	()	()
15	Personelin özel yeteneklerini geliştirme	()	()	()	()	()
16	Üstler, okul dışı kişiler, çalışma arkadaşları, öğrenciler ve astlar ile iyi ilişkiler kurulmasını sağlama	()	()	()	()	()
17	Gelişim psikolojisi, öğrenci psikolojisi ve yetişkin psikolojisi konularında uzman olma	()	()	()	()	()
18	Personel ile çevre ilişkilerini geliştirme	()	()	()	()	()
19	Ders dışı sosyal ve kültürel etkinlikleri geliştirme	()	()	()	()	()
20	Meslek standartlarının gelişimine katkı sağlama	()	()	()	()	()
21	Denetim kriterlerinin açıklığını sağlama	()	()	()	()	()
22	Personelin çalışmalarını objektif olarak değerlendirme	()	()	()	()	()
23	Öğretim programlarını değerlendirme	()	()	()	()	()
24	Personelin performansını değerlendirme	()	()	()	()	()
25	Öğrencileri değerlendirme	()	()	()	()	()
Bunların dışında belirtmek istediğiniz varsa lütfen belirtiniz.						

T.C.
BOLU VALİLİĞİ
Milli Eğitim Müdürlüğü

21 EYLÜL 2007

Sayı : B.08.4.MEM.4.14.00.02.311/ 19557

Konu : Araştırma İzni

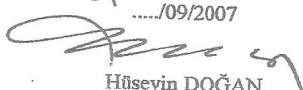
VALİLİK MAKAMINA

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğünün 27/07/2007 tarih ve 400/430 sayılı yazısında; Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dahı Tezli Yüksek Lisans öğrencilerinden İsmail KORKMAZ'ın "Ortaöğretim Okulları Yönetici ve Öğretmenlerin Personel Geliştirmeye İlişkin Görüşleri (Bolu İl Örneği)" konulu ekte bir örneği bulunan tez çalışması anketini, ilimiz merkezinde bulunan ortaöğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlere uygulama isteği, Bakanlığımız Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının 05/03/2007 tarih ve 320/1143 sayılı emirleri ekinde alınan, 28/02/2007 tarih ve 311/1084 sayılı Makam Onayı ile uygulamaya konulan "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi"ne göre incelenmiş olup;

Çalışmanın yapılacağı okul müdürlüklerinin bilgisi, denetimi ve sorumluluğunda, ayrıca çalışmaya katılanların gönüllülük esasına dayalı olarak uygulanması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Şenol GENÇ
Milli Eğitim Müdürü V.

21 OLUR
...../09/2007

Hüseyin DOĞAN
Vali V.

Tel : (0374) 215 11 06
Fax : (0374) 215 44 85
E-posta : kultur14@meh.gov.tr
İnt. Adresi : <http://bolu.mek.gov.tr>



ÖZGEÇMİŞ

- Adı Soyadı** : İsmail KORKMAZ
- Doğum Yeri Ve Tarihi** : Tonya/TRABZON 12.05.1969
- Sürekli Adresi** : Tabaklar mah. Konuralp cad.
Bilgi Apt. No:24/7 BOLU
Tel: 0 505 8213075
- İlköğretim** : Şehit Ayhan Güner İlköğretim Okulu
Tonya/Trabzon 1980
- Ortaöğretim** : Tonya İmam-Hatip Lisesi
Tonya/Trabzon 1987
- Lisans** : Atatürk Üniversitesi K.K.Eğitim Fakültesi
Matematik Bölümü- ERZURUM/1992
- Çalışma Hayatı** : Öğretmenlik mesleğine 8 Aralık 1992’de Bolu Anadolu Mahalli İdareler Meslek Lisesinde Matematik öğretmeni olarak başladı. 1995 yılının temmuz ayında doğu görevini yapmak üzere Sivas’ın Hafik ilçesi Hafik İmam-Hatip Lisesinde görev yaptı. 1998 yılında doğu görevini bitirerek Bolu Mimar İzzet Baysal Anadolu Teknik Lisesinde öğretmenliğe devam etti. 2001 yılında ise Bolu İzzet Baysal Anadolu Lisesine atandı. Halen aynı okulda matematik öğretmeni olarak çalışma hayatına devam etmektedir.