
İl Eğitim Denetmenleri ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Beklentileri* Özden EKİNCİ** Atıla YILDIRIM***

Öz

Bu çalışmanın amacı, il eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentilerinin belirlenmesidir. Araştırmanın çalışma grubunu Şırnak ilinde 2009–2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 8 il eğitim denetmeni ile 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler, standartlaştırılmış açık uçlu görüşme formu ile toplanmıştır. Toplanan veriler içerik analizine tabi tutularak analiz edilmiştir. İl eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri ihtiyaç duydukları hizmet içi eğitim konularını belirtmişlerdir. Faaliyetlerin süresi, düzenlendiği zaman ve faaliyetleri yürütecek olan eğitim görevlilerine yönelik beklentilerini ifade etmişlerdir. İl eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerinin beklentileri “Bulgular ve Yorum” başlığı altında tablolandırılmış ve katılımcıların örnek ifadelerine yer verilmiştir. Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre hizmet içi eğitim faaliyetlerinin katılımcıların ihtiyaçlarının göz önünde bulundurularak düzenlenmesi, faaliyetlerin süresi, düzenleme zamanı ve eğitim görevlisi seçimlerinin özenle belirlenmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İl eğitim denetmenleri, ilköğretim okulu yöneticileri, hizmet içi eğitim

¹ 24 Ocak 2012 tarihinde elektronik olarak yayımlanmıştır.

* Bu çalışma, 1–2 Mayıs 2010 tarihleri arasında Gazi Üniversitesi tarafından düzenlenen V. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

** Öğretmen, Konya ili, Ilgın Ziya Mert İlköğretim Okulu e posta: ozdenekinci@gmail.com

*** Yrd. Doç. Dr., Konya Üniversitesi, Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi, e posta: atila@selcuk.edu.tr

Expectations of Inspectors of The Provincial Education and Primary School Principals About in Service Training

Abstract

The aim of this study is to determine inspectors of the provincial education and principals expectations related to in service training. Sample of this study consisted of 8 provincial education inspectors and 14 primary school principals who worked in Şırnak in 2009 – 2010 educational year. This is a qualitative case study. Data has been collected by using standardized open-ended interview form. Content analysis was used to analyse the collected data. Inspectors of the provincial education and primary school principals denoted the subjects that they need in service training and their expectations about duration, Schedule and the lecturer who will carry out the activities. Expectations of the provincial education inspectors and primary school principals are tabulated under the title "Findings and Interpretation" and sample statements of them are included. According to the results of the research obtained from the findings, it is suggested to prepare in service trainings by taking the expectations of the provincial education inspectors and primary school principals into consideration and duration, Schedule and the lecturer of the in service educations should be determined carefully.

Key Words: Inspectors of the provincial education, primary school principals, in-service training

Giriş

Günümüzde bilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler, sosyal, ekonomik ve kültürel alanlarda önemli değişmelere yol açmaktadır. Kişilerin bu değişmelere ayak uydurma ve yeni gelişmeleri takip edebilmeleri için yaşamları boyunca eğitime ihtiyaçları vardır. Eğitim faaliyetlerini, kişinin tüm hayatını kapsayacak şekilde genişletmek, yüzyılımızın dinamizminin ortaya çıkardığı bir sonuç olup, günümüzde eğitimcilerin üzerinde durdukları noktalardan birisidir. Sosyal bir sistem olan eğitim, kişileri toplumdaki yeni bilgiler ve beceriler kazandırmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uyum sağlamasını kolaylaştıracaktır (Taymaz, 1992). Mesleğe girdiği andan itibaren öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin uygulamada yetersiz olduğunu, çalıştığı alanla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığını ya da öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin meslek yaşamında hızla değiştiğini gören kişi sürekli bir eğitime gereksinim duymaktadır (Özyürek, 1981).

Okul, topluma hizmet eden bir kurumdur. Hizmet kurumları isteğe değil, ihtiyaca yöneliktir (Drucker, 1998). Eğitim çalışanları göreve başladıktan sonra işleri ile ilgili karşılaştıkları sorunların çözümüne yönelik olarak sürekli eğitim ihtiyacı hissetmektedir. Bu ihtiyaçlar, yenilik ve gelişmelere yönelik olarak değişim göstermektedir. Bir okulda, amaçların yerine getirilebilmesi için iş görenleri örgütleyen, emirler veren, çalışmalarını yönlendirip koordine eden ve denetleyen kişilere okul yöneticisi denir (Gürsel, 2008). Okul yöneticilerinin gördüğü hizmet içi eğitim programları, genellikle yöneticiliğin formalite ve yazışma görevlerini içine almaktadır. Çünkü teftiş düzeni ve personelini değerlendirme ölçütleri, bu görevlere dayanmaktadır (Bursalıoğlu, 2002). İyi bir yönetici, gerektiği zaman, yönetim süreçlerinden yararlanabilmeli, birlikte çalıştığı iş görenlerle sağlıklı ilişkiler kurabilmeli, onlarla istişare edebilmeli, okul ve çevre arasındaki ilişkileri kurup, güçlendirebilmeli; görev, yetki ve sorumluluklarının dağıtımını objektif ölçütlere göre düzenleyip, bu konuda gerekli önlemleri alabilmelidir (Gürsel, 2008).

Günümüzde eğitim sistemlerinin başarısı etkililiği ve verimliliği ile ölçülmektedir. Aynı zamanda başka sistemlerle etkileşim hâlinde kalan eğitim sisteminin etkililik ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu da, yönetimin denetim aracılığı ile elde edeceği bilgilerle sağlanır. Bu nedenle, denetimin yönetimin vazgeçilmez bir süreci olmasını ve her örgütte yer almasını zorunlu kılar (Yalçınkaya, 2003). Eğitim denetimi, eğitim ve öğretimin amaçlarına ulaşmak için en uygun yöntemleri bulmak ve ürünün nitelik ve nicelik bakımından geliştirilmesini sağlamak amacını güder. Gerekirse kararlarda değişiklik yapılmasını sağlar. Bu değişiklikler diğer süreçlere de yeni bir nitelik kazandırır ve tümüyle yönetimi yönlendirir (Altıntaş, 1980). Bu

anlamda il eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerinin değişim ve gelişimi takip etmeleri ve mesleğin gerektirdiği niteliklere sahip olmaları beklenir.

Eğitim sistemindeki değişimin zorluklarıyla ilk karşılaşacak insanlar, eğitim yöneticileridir. Okul yöneticilerinin karşılaşabileceği zorluklara çözümler bulabilmeleri için, okul yöneticiliği alanında kaliteli olarak değişim hızına ulaşabilmelerine, bireysel ve mesleki alanda sürekli eğitime ihtiyaçları vardır. Bu bağlamda, ülkemizde hizmet içi eğitimlere ağırlık verilmesine ihtiyaç vardır (Özcan ve Bakioğlu, 2010).

Hizmet içi eğitim; “Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim” olarak tanımlanır (Taymaz, 1981). Harris ve Bessent’e (1969) göre ise hizmet içi eğitim, herhangi bir meslekte çalışan personelin eğitimsel gelişimi için planlanan etkinliklerin tamamı olarak ifade edilmektedir (Harris, Bessent, 1969). Hizmet içi eğitim süreci hem birey hem de sistem boyutlarıyla gelişimsel ihtiyaçlara odaklanan dinamik bir süreçtir. Sistem boyutuyla, gelişimsel ihtiyaçlar, genel anlamda, sistemin amaçlarına en etkili biçimde ulaştırılması için karşılanması gereken ihtiyaçları ifade ederken, birey boyutuyla da bireyin kariyer amaçlarına ilişkin olarak karşılanması gereken ihtiyaçları betimlemektedirler. Bu yönleriyle hizmet içi eğitim programının içeriği ve amaçları hem sisteme hem de bireye dönük olmalıdır (Day, 1999; Eraut, 1988; akt. Eren, Özen ve Karabacak, 2009).

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı kuruluşundan bu yana; 1960 yılında “Öğretmeni İş Başında Yetiştirme Bürosu”, 1966 yılında “Eğitim Birimi Müdürlüğü”, 1975 yılında “Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı”, 1981 yılında “Hizmet içi Eğitim Genel Müdürlüğü” olarak yapılandırılmışsa da 1982 yılında yeniden “Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı” şeklinde yapılandırılarak Bakanlık Yardımcı Hizmet Birimleri arasında teşkilattaki yerini almıştır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde karşılaşılan sorunları çözebilmek, personelin eğitim ihtiyacını yerinde ve zamanında karşılayabilmek için yeni bir organizasyon gerekli hale gelmiştir. Bu amaçla 1993 yılında Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı, merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yanı sıra, bir genelge ile Bakanlık taşra teşkilatına yetki vererek mahalli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini de sağlamıştır (MEB, 2009). 2011 tarih ve 652 sayılı Kanun Hükmündeki Kararname ile Milli Eğitim Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’da değişiklikler yapılmıştır. Kanun Hükmünde Kararname’ye göre Hizmetiçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğü bünyesinde Grup Başkanlığı olarak değiştirilmiştir.

Teknolojinin hızla geliştiği, bilginin hızla arttığı, sosyal ve ekonomik alanlarda hızlı değişikliklerin meydana geldiği, kurumlarda insan kaynakları yönetiminin önem kazandığı, toplam kalite yönetimi uygulamalarının

hızlandığı bu dönemde, personelde aranan yeterlikler de değişmektedir. Böyle bir ortamda kurumlarda çalışan personele gerekli yeterlikleri kazandırmak için yapılan hizmet içi eğitimin önemi her geçen gün biraz daha artmaktadır (Noe, 1999; akt. Gültekin ve Çubukçu, 2008). Hizmet içi eğitimin, eğitim sürecinde rol oynayanların tümünü, özellikle de öğretmene yol göstermesi gereken ve beklenen, eğitim lideri olması istenen yöneticileri de kapsamaması gerekir (Aydın, 1987).

Hizmet içi eğitim; ihtiyaç ve amacı saptanmadan yapılırsa, düzenlenen program personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse, katılımcıların amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan düzenlenirse, kurumda yanlış bir personel politikası varsa, düzenlenen eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte uygun elemanlar görevlendirilmezse bu çalışmaların yararlılık düzeyi azalır ve olumlu sonuçlar alınamaz (Taymaz, 1992; Yıldırım, 2008).

MEB "2009 Yılı Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Uygulama Esasları"na göre Merkez Teşkilâtı Birimleri; "Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin amacına uygun bir şekilde düzenlenip gerçekleştirilmesinde Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile koordinasyon ve işbirliği yapacaklardır." (MEB, 2009). Yönetici ve öğretmenlere yönelik planlanan hizmet içi eğitim faaliyetleri, merkezî olarak Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından düzenlenmekte, mahalli olarak ise İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından yıllık olarak planlanıp yürütülmektedir.

Gerçekçi ihtiyaçların belirlenmesi için yapılması gereken ihtiyaç analizi, programların planlaması için bir araçtır. Özellikle 21. yüzyılda programları planlama süreçlerinde ihtiyaç analizinin rolü ve önemi artmıştır. Toplumun farklı ihtiyaçlarına verilen önemin artmasıyla ortaya çıkan sorunlar ihtiyaç analizi sürecini zorunlu kılmıştır. Neyin ihtiyaca hizmet ettiği veya edeceği sorusunun üzerinde artık daha fazla durulmaktadır. Ayrıca birçok alanda verilen ve verilmesi gereken eğitim hizmetlerinin nasıl şekillendirileceği sorusu üzerinde durulmaktadır. Bu nedenle de ihtiyaç analizine verilen önem artmaktadır. Toplumsal katılımdaki ve ihtiyaçlarındaki çeşitliliğin artışı, geniş katılımlı bir toplum hizmetine ve bu hizmetin verildiği bireylerin değerlendirilmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi birçok otorite tarafından kabul gören bir yargı haline gelmiştir (WHO, 2000).

Hizmet içi eğitim çalışmaları okulların toplumdaki konumlarını iyileştiren bir anahtar gibidir. Hizmet içi eğitim servislerinin üç ana amacı vardır. Bunlar; (1) öğretmenlerin mesleki yetenek ve gelişimlerini teşvik etmek, (2) Okul pratiğini geliştirmek, (3) Okulda açıkça kararlaştırılmış olan pratik yenilikleri yürütmektir. Bunlarla birlikte eğitimde yeni buluşları yürütmek, öğretimin

kalitesini artırmak, öğretim yöntemlerini geliştirmek, hizmet içi eğitim kapsamına girmektedir (Veenman ve diğerleri, 1994; akt. Boydak Özkan ve Dikici, 2001).

Hizmet içi eğitimin amaçları, ilgili kurum veya kuruluşların politika ve hedeflerine uygun olarak tespit edilir. Bu sebeple bu amaçların hem kurum veya kuruluşun hem de eğitime alınacak personelin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde tespiti gereklidir (Kayabaş, 2008).

Yapılan çalışmalarda araştırmacılar, hizmet içi eğitim tasarlamanın en önemli kısmının, ihtiyaçların belirlenmesi olduğu fikrinde birleşmektedirler. Hizmet içi eğitim etkinlikleri, personelin eğitim ihtiyacını karşılamak ve kurumun saptanmış olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen beklenen verimliliği elde etmek üzere planlanmakta ve uygulanmaktadır. Kurumlarda hizmet içi eğitim, genellikle, bireye işiyle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından, meslekî eğitim niteliği taşımaktadır. Eğitimin amacına ulaşabilmesi için kurumun, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini dengeli olarak karşılaması gerekmektedir (Gökdere ve Çepni, 2004).

Eğitim sistemi işleyişinde önemli unsurlar olan il eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerine yönelik düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğinin artırılmasında hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak olanların görüşlerinin belirlenmesi önemli görülmektedir.

Yöntem

Bu çalışma, il eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentilerini belirlemek amacıyla yürütülen nitel bir araştırmadır. Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak tanımlanmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma desenlerinden biri olan "olgu bilim" deseni kullanılmıştır. Olgu bilim çalışmalarında genellikle belli bir olguya ilişkin bireysel algıların veya bakış açılarının ortaya çıkarılması ve yorumlanması amaçlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Şırnak ilinde görev yapan il eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentilerinin belirlenmesidir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evreni Şırnak ili merkezinde görevli 57 ilköğretim okulu yöneticisi ve 9 il eğitim denetmenidir. Evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır ancak, il eğitim il eğitim denetmenlerinden 8 kişi ve okul yöneticilerinden de 14 kişi araştırmaya katılmıştır. Böylece, araştırmanın çalışma grubunu Şırnak ilinde 2009-2010 eğitim-öğretim yılında görev yapan 8 il eğitim denetmenleri ile 14 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Katılımcıların kıdemleri 4-15 yılları arasında değişmektedir. Çalışma grubundaki okul yöneticilerinin bir kısmı müdür vekili olarak görev yapmaktadır. Araştırmada kullanılan bazı kısaltmalar şu şekildedir: Ed. : il eğitim denetmeni, Oy: okul yöneticisidir. Örneğin, (Oy.5) 5 yıllık okul yöneticisidir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma verilerini elde etmek için görüşme yöntemlerinden standartlaştırılmış açık uçlu görüşme tekniği kullanılmıştır. Standartlaştırılmış görüşme tekniği, dikkatlice yazılmış ve belirli bir sıraya konmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye bu sorular aynı tarzda ve sırada sorulur (Patton, 1987; akt. Yıldırım ve Şimşek, 2008). Aracın geçerliğini sağlamak için uzman görüşüne başvurularak gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra oluşturulan görüşme formu altı sorudan oluşmaktadır:

- 1.Hizmet içi eğitime ilişkin hangi konulara ihtiyaç duyuyorsunuz? Meslekî gelişmenizi sağlayacak beş adet hizmet içi eğitim konu başlığı yazınız.
- 2.Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süresi sizce en az ne kadar olmalıdır?
- 3.Hizmet içi eğitim faaliyetleri mahalli/ merkezi hangi aylarda yapılmalıdır?
- 4.Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkili olabilmesi için hangi ortamlara ihtiyaç vardır?
- 5.Hizmet içi eğitimi yürütecek olan eğitim görevlilerinin seçiminde nelere dikkat edilmelidir?
- 6.Hizmet içi eğitimden beklentileriniz nelerdir? Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğini arttırmak için sizce neler yapılmalıdır?

Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada görüşlerin tespit edilmesi amacıyla hazırlanan görüşme formlarını katılımcıların yazılı olarak yanıtlamaları istenmiştir. Araştırmacılarından birinin görev yerinin Şırnak ili olması nedeniyle, görüşme formları 2009-2010 eğitim-öğretim yılı birinci döneminde araştırmacı tarafından toplanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada nitel verilerin çözümlenmesinde, kodlamaya dayalı içerik analizi yapılmıştır. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Elde edilen verilerin frekans değerleri, görüşlerin oranlarını ortaya koyması amacıyla "Bulgular ve Yorum" kısmında tablolar halinde gösterilmiştir. Ayrıca, araştırma bulgularının iç güvenilirliğini ve geçerliğini artırmak amacıyla hazırlanan tablolarda her bir soruya ilişkin katılımcıların örnek ifadelerine de yer verilmiştir.

Bulgular ve Yorum

Bu bölümde toplanan veriler sonucu elde edilen bulgular ve yorumlara yer verilmiştir.

Konular	f
Denetim (Ders ve Kurum)	8
İnceleme ve Soruşturmalar	6
Mali Denetim	5
İletişim	4
Rehberlik	4
Eğitim Yönetimi	3
Yabancı Dil	2
Ölçme ve Değerlendirme	2
Yönetici ve Öğretmen Yeterlikleri	1
Eğitim Hukuku	1
Eğitim Teknolojileri	1
Değişen Mevzuat ve Uygulamalar	1
AB Projeleri	1
Araştırma	1
TOPLAM	40

Tablo 1. İl Eğitim Denetmenlerinin Belirtmiş Olduğu Hizmet İçi Eğitim Konu Başlıkları

Araştırmada “ Hizmet içi eğitime ilişkin hangi konulara ihtiyaç duyuyorsunuz? Meslekî gelişmenizi sağlayacak beş adet hizmet içi eğitim konu başlığı yazınız.” şeklinde yöneltilen soruya il eğitim denetmenlerinin verdiği yanıtların frekans değerleri Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 1’de görüldüğü gibi, il eğitim denetmenlerinin meslekî gelişmelerini sağlayacak 14 adet hizmet içi eğitim konu başlığı yazılı olarak belirtilmiştir. il eğitim denetmenlerinin “Denetim” konusunu ilk sırada, “İnceleme ve Soruşturmalar” konusunu ikinci sırada gerekli gördükleri anlaşılmaktadır. Ayrıca, “Mali Denetim” konusuna da ihtiyaç duyduklarını özellikle belirtmişlerdir. “Yönetici ve Öğretmen Yeterlikleri”, “Eğitim Hukuku”, “Değişen Mevzuat ve Uygulamalar”, “AB Projeleri”, “Araştırma” konuları da en az ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim konuları olarak ifade edilmiştir. Bulgulara bakıldığı zaman il eğitim denetmenlerinin özellikle Ders ve Kurum Denetimi, Malî Denetim ile İnceleme ve Soruşturma konularında kendilerini eksik gördüklerini söyleyebiliriz. Eğitim denetmenleri inceleme ve araştırma gibi konularda eğitim ihtiyacı olmadığı görüşünü belirtmiştir. Bu soruya ilişkin il eğitim denetmenlerinin bazı ifadeleri şu şekildedir:

“Özellikle inceleme ve soruşturma teknikleri konusunda eksiklikler yaşanabiliyor. Bu konuda açılacak bir kurs ya da seminer eksiklikleri giderebilir(Ed. 9).”

“Mali Denetim öncelikli gördüğüm bir konu. Bunun dışında iletişim becerileri, rehberlik, yabancı dil, ölçme ve değerlendirme konularında kurslar açılabilir(Ed. 11).”
Aynı soruya okul yöneticilerinin verdiği cevaplar Tablo 2’ de gösterilmiştir.

Konular	f
1.Yönetim ile ilgili konular	
-Okul Yönetimi	7
-Personel Yönetimi	2
-Sınıf Yönetimi	2
-Demokratik Yönetim	1
-Etkili Yönetim	1
-Proje Yönetimi	1
-Zaman Yönetimi	1
-Yönetim Teknikleri	1
2.İletişim Becerileri	
-İnsan İlişkileri	3
-İletişim	3
-Empati Kurma	2
-Eleştirel Düşünme	1
-Adalet ve Tarafsızlık	1
3.TKY(Toplam Kalite Yönetimi)	8
4.Mevzuat	7
5.OGYE(Okul Gelişimi Yönetim Ekibi)	6
6.Değerlendirme	
- Ölçme ve Değerlendirme	3
-Performans Değerlendirme	3
7.Eğitim Teknolojiler	4
8.Yeni İlköğretim Müfredatı	3
9.Rehberlik	3
10.Örgütsel İklim	1
11.Öğrenci motivasyonu ve rekabet	1
TOPLAM	65

Tablo 2. Okul Yöneticilerinin Belirtmiş Olduğu Hizmet İçi Eğitim Konu Başlıkları

Tablo 2’de okul yöneticilerinin yazarak ifade ettikleri 11 adet hizmet içi eğitim konu başlığı belirtilmiştir. “Yönetim”, “ İletişim Becerileri”, “TKY”, “OGYE” en çok ihtiyaç duyulan konular arasında yer almaktadır. “Örgütsel İklim”, “Öğrenci Motivasyonu ve Rekabet ” konuları ise en az ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim konularındandır. Araştırmaya katılan okul yöneticileri arasında müdür vekili olarak görev yapan okul yöneticilerinin de olması “Mevzuat” konusunun özellikle belirtilmesinin nedeni olarak söylenebilir. Ayrıca, okul yöneticiliği görevine atanmada eğitim yönetimi alanından mezun olma ya da bu konuda hizmet içi eğitimden geçme şartı bulunmamaktadır. Katılımcıların bu soruya yönelik ifadeleri ise şu şekildedir:

“ TKY ve OGYE çalışmaları kâğıt üzerinde kalıyor. Bu konularda seminerler düzenlenirse daha nitelikli olacaktır. Ayrıca resmi yazışma kuralları, etkili iletişim ve yönetim ile ilgili kurslar olabilir(OY.4).”

Araştırmada, il eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerine yöneltilen “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süresi sizce en az ne kadar olmalıdır?” sorusuna verilen cevaplar Tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3: Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Süresi

	İlköğretim denetmeni	Okul Yöneticisi	GENEL
Faaliyet Süresi	f	f	F
1 Hafta	2	4	6
2 Hafta	4	6	10
1 Ay	1	3	4
2 Ay	1	1	2
TOPLAM	8	14	22

Tablo 3’ de görüldüğü gibi araştırmaya katılan il eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süresi ile ilgili görüşlerini belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süresinin en az 2 hafta olması gerektiğini 10 katılımcı, 1 hafta olması gerektiği yönünde görüş bildiren 6 katılımcı, 1 ay olması gerektiğini belirten 4 katılımcı, 2 ay olması gerektiğini belirten 2 katılımcı bulunmaktadır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en az 2 hafta olması görüşü benimsenmektedir.

Araştırmada “ Hizmet içi eğitim faaliyetleri mahallî/merkezî hangi aylarda yapılmalıdır?” sorusuna ilişkin belirtilen görüşler Tablo 4 ve Tablo 5’te gösterilmiş ve katılımcıların örnek ifadelerine yer verilmiştir.

Tablo 4: Mahallî Hizmet İçi Faaliyetler Tablo 5: Merkezî Hizmet İçi Faaliyetler

DÖNEM	f
Ocak-Şubat	4
Temmuz- Ağustos	12
Eylül	6
TOPLAM	22

DÖNEM	F
Ocak-Şubat	2
Temmuz- Ağustos	16
Eylül	4
TOPLAM	22

il eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerinin görüşlerine göre mahallî olarak düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en çok Temmuz-Ağustos aylarında olması beklenmektedir. Eylül ayında yapılması yönünde görüş bildirenlerin yanında, Ocak-Şubat aylarında olmasını belirten ifadeler de yer almaktadır. Merkezî olarak düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinde de görüşlerin değişmediği görülmektedir. Katılımcılar, merkezî olarak düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çoğunlukla Temmuz-Ağustos aylarında olması yönünde görüş bildirmişlerdir. Eylül ayında düzenlenmesini belirten katılımcılar ve Ocak-Şubat aylarında olmasını ifade eden katılımcılar da bulunmaktadır. Bulgulara bakıldığında katılımcıların özellikle merkezî hizmet içi eğitim faaliyetlerinin Temmuz ve Ağustos aylarında olmasını istedikleri söylenebilir. Bu görüşe yönelik ifadelerden bazıları şu şekildedir:

“ Faaliyetler eğitim-öğretime ara verilen tatillerde olmalı. Diğer zamanlarda yapıldığı zaman eğitim-öğretim aksıyor(Ed.12).”

“ Mahallî ya da merkezî Temmuz- Ağustos aylarında olmalıdır. Hizmet içi faaliyetler iş yoğunluğunun az olduğu zamanlarda düzenlenmelidir(OY.7).”

Bulgulara bakıldığında, özellikle mahallî hizmet içi eğitim faaliyetlerinin eylül ayında yapılması yönünde görüş bildiren katılımcıların seminer dönemlerini etkili kullanmak ve eğitim-öğretim yılı başında çalışmalarını hizmet içi faaliyetlerle desteklemek istedikleri söylenebilir.

Katılımcılara yöneltilen “Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkili olabilmesi için hangi ortamlara ihtiyaç vardır?” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 6’da sunulmuştur.

	f
Teknik ve donanımlı salonlarda olmalı	8
Etkili öğrenme ortamı sağlanmalı	5
Ferah salon ortamı olmalı	5
Tartışma ortamı yaratılmalı	3
Kalabalık olmamalı	3
Alanında uzman eğitici olmalı	3
Kursun içeriğine göre düzenlenmeli	2
Disiplin hâkim olmalı	2
TOPLAM	31

Tablo 6: Hizmet İçi Eğitim Faaliyet Ortamları

İl eğitim denetmenleri ve yöneticiler faaliyetlerin teknik donanımlı; ferah bir salonda ve etkili öğrenme ortamlarının sağlandığı; kalabalık olmayan, alanında uzman öğretmenlerle tartışma ortamının yaratıldığı, kursun içeriğine göre düzenlenen, disiplinin hâkim olduğu faaliyet ortamlarının gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu soruya ilişkin katılımcıların ifadelerinden bazıları şu şekildedir:

“ Verilecek kursun içeriğine göre düzenlenmeli ve eğitsel sunum yapılabilecek nitelikli ortamlar temin edilip hazırlanmalıdır (Ed.11). ”

“ Seminerlerde uygulama olması şarttır. Bilgisayardan okuyarak seminer verilirse amacına ulaşmaz (OY.5).”

Bulgulara göre katılımcılar, özellikle mahallî olarak düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha nitelikli ortamlarda düzenlenmesi gerektiği konusunda görüşlerini ifade etmişlerdir. Bazı araştırmalarda daha olumlu sonuçlarla karşılaşılmaktadır. Örneğin Madden (2003)'in çalışmasında öğretim görevlileri ve programların gerçekleştirildiği eğitim ortamlarının istenen düzeyde olduğu belirtilmiştir.

Araştırmada katılımcılara sorulan diğer bir soru şu şekildedir: "Hizmet içi eğitimi yürütecek olan eğitim görevlilerinin seçiminde nelere dikkat edilmelidir?" Bu soruya ilişkin bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Hizmet İçi Eğitim Görevlileri Seçimi

	F
Alanında uzman olmalı	15
Deneyim sahibi olmalı	6
Meslekî bilgisi yeterli olmalı	5
İletişim becerilerine sahip olmalı	5
Üniversite öğretim elemanları olmalı	3
Sınav, eleme ve denetimlerden geçmeli	2
Daha önce idarecilik yapmış olmalı	1
TOPLAM	37

Katılımcılar; hizmet içi eğitim görevlilerin belirlenmesinde özellikle alanında uzman kişilerin seçilmesini, deneyimli, meslekî bilgisi yeterli, iletişim becerilerine sahip olan, sadece Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı olan kişilerin değil üniversite öğretim elemanlarından da görevlendirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu kişilerin seçilirken belli bir sınav, eleme ve denetimden geçirilmesi gerektiğini belirten görüşler de ifade edilmiştir.

" Alanında uzman, bilgiyi aktarabilen ve iletişim gücü kuvvetli elemanlar seçilmeli (Ed.11)."

" Yaptıkları işe verdikleri önemi takım elbiseleriyle değil, konu üzerindeki birikimleriyle göstermelidirler. Sıkıcı, asabi, enerjisi düşük insanlar yerine; neşeli, cana yakın insanlar bu eğitimleri vermelidirler. Hatta bu eğitimler için Millî Eğitim camiası dışından özel kadrolar oluşturulup, bu kişilere seminerler hazırlanabilir (OY.5)."

Tekışık (1984), hizmet içi eğitim programlarında görev alan personelin ilköğretim okulu denetmenleri, ilköğretim okulu müdürleri, meslekî dersleri veren öğretmenler, eğitim enstitülerinin müdürleri ile ilgili konu alanında çalışmalar yapan akademisyenler arasından seçilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Başka bir çalışmada yönetici ve öğretmenler, hizmet içi eğitim programlarında görev alacak kişilerin alanında uzman kişilerden seçilmediği görüşüne "biraz"; hizmet içi eğitim birimlerinin kurumsal ve liyakatli bir yönetim yapısına sahip

olmadığı ve sağlıklı ve düzenli bir hizmet içi eğitim programının olmadığı görüşlerine ise “oldukça” düzeyinde katılmışlardır (Uçar ve İpek, 2006).

Araştırma kapsamında katılımcılara “ Hizmet içi eğitimden beklentileriniz nelerdir? Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğini arttırmak için sizce neler yapılmalıdır” sorusuna ilişkin bulgular Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinden Beklentiler

	F
1. Planlama Aşaması	
-Uzman eğiticiler görevlendirilmeli	7
-İhtiyaca göre belirlenmeli	6
-Faaliyet zamanları iyi ayarlanmalı	5
-Yer ve mekan seçimine özen gösterilmeli	5
-İçerik hakkında ayrıntılı bilgi verilmeli	2
-Yılda birden fazla düzenlenmeli	2
-Zorunlu hâle getirilmeli	2
-HİE merkezlerinin sayısı arttırılmalı	2
2. Uygulama Aşaması	
-Uygulamalı eğitim olmalı	5
-Disiplin anlayışı olmalı	3
-Teknik donanımlı salonlar seçilmeli	2
-Samimiyet olmalı	2
-Sosyal faaliyetlerle desteklenmeli	2
3. Değerlendirme Aşaması	
-Denetim yapılmalı	3
-Etkili ve verimli olmalı	3
-Faaliyet sonrası izleme-değerlendirme yapılmalı	2
-Süreklilik göstermeli	2
TOPLAM	55

Bulgulara bakıldığında, hizmet içi eğitim faaliyetleri planlaması yapılırken özellikle alanında uzman eğiticilerin seçilmesi ve ihtiyaca göre belirlenmesi beklenilmektedir. Ayrıca katılımcılar, faaliyetlerin düzenleneceği yer ve zamanın da iyi ayarlanmış olmasının gerekliliğini belirtmişlerdir. Ayrıca

katılımcılar, hizmet içi eğitim merkezlerinin sayısının arttırılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Uygulama aşamasında, faaliyetlerin uygulanabileceği örnek uygulama alanlarının olması gerektiğini, katılımcı ve görevlilerin disiplin anlayışı içerisinde faaliyetlere katılmalarının önemli olduğu konusunda görüş bildirmişlerdir. Faaliyetlerin değerlendirme aşamasında ise denetimlerin yapılması gerektiğini, faaliyet sonrasında değerlendirilmeye alınmasının gerekliliğini söylemişlerdir. Bu soruya ilişkin katılımcıların söyledikleri örnek ifadeler şu şekildedir:

“ Nelere ihtiyaç duyuluyorsa o konularda faaliyetler belirlenmeli, eksiklikler gözönünde bulundurularak faaliyetler düzenlenmelidir (Ed.8)”

“ Faaliyetlerin düzenleneceği yer özenle seçilmelidir. Katılımcılara değer verildiği bu ortamlardan belli olur (Ed.12)”

“ Katılacak kişilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin öncesinde faaliyetin konusu, yeri, zamanı ve görevli kişi hakkında bilgilendirilmesi gerekir (OY.6).”

Katılımcılardan biri ise dikkat çekici şu görüşü belirtmiştir:

“ Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin, yönetici atamalarında ekstra puan amacıyla görülmemesi aksine belli alanlarda eğitim almamış yönetici ya da yönetici adaylarından puan düşülmesi gerekir (OY.9).” Bu ifadeye bakıldığı zaman hizmet içi eğitimin yöneticilik atamalarında bir araç değil, her yöneticinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılmalarında bir amaç haline gelmesi gerektiği söylenebilir.

Sonuç Ve Öneriler

İl eğitim denetmenleri ve ilköğretim okulu yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik beklentilerini belirlemeye yönelik yapılan bu çalışmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

İl eğitim denetmenlerinin belirttiği hizmet içi eğitim konularına bakıldığı zaman denetmenlerin tamamının “ Denetim ” konusuna ihtiyaç duydukları gözlenmektedir. “İnceleme ve Soruşturmalar” da en çok ihtiyaç duyulan konu olarak göze çarpmaktadır. İl eğitim denetmenleri “ Malî Denetim” konusunu ayrıca belirtmişlerdir. Eğitim denetmenleri genel olarak denetim konusunda hizmet içi eğitime ihtiyaç duymaktadır.

İl eğitim denetmenlerinin bu konuda eksiklik yaşadıklarını söylemek mümkündür. Bulgular sonucunda, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin yarısının kendilerini “ İletişim Becerileri” ve “ Rehberlik ” konusunda eksik gördüğü anlaşılmaktadır. “ Eğitim Yönetimi, Yabancı Dil, Ölçme ve Değerlendirme, Yönetici ve Öğretmen Yeterlikleri, Eğitim Hukuku, Eğitim Teknolojileri, Değişen Mevzuat ve Uygulamalar, AB Projeleri ve Araştırma” konuları da denetmenlerin ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitim

konuları olarak belirtilmiştir.

İlköğretim okulu yöneticileri ise yönetim alanında “okul yönetimi, personel yönetimi, sınıf yönetimi, demokratik yönetim, etkili yönetim, proje yönetimi, zaman yönetimi ve yönetim teknikleri” konularının ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim faaliyetleri olduğunu belirtmişlerdir. “İletişim becerileri, Toplam Kalite Yönetimi (TKY), Mevzuat, Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE), Değerlendirme, Eğitim Teknolojileri, Yeni İlköğretim Müfredatı, Rehberlik, Örgütsel İklim, Öğrenci Motivasyonu ve Rekabet” ihtiyaç duyulan diğer konular olarak ifade edilmiştir.

Baloğlu (2007), “İlk ve Orta Öğretim Okulu Yönetici Yardımcılarının Alması Gereken Hizmet içi Eğitim Konuları Hakkında Okul Yöneticilerinin Görüşleri” adlı araştırmasında ulaşılan sonuçlara dayalı olarak gerek MEB Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığınca ulusal düzeyde, gerekse de il milli eğitim müdürlüklerince yerel düzeyde okul yöneticilerinin yöneticilik mesleğindeki mesleki gelişimleri için planlanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde okul yönetici ve yardımcılarının görüşleri dikkate alınmalı ve bu tercihlerin değişkenliği de gözden kaçırılmamalıdır şeklinde öneriler getirilmiştir.

Hizmet içi eğitim, üretim için en temel faktör olan insan gücünün etkinliğini artırma amacına yönelik yapılmalı ve bu amaca hizmet etmelidir (Taymaz, 1992). Hizmet içi eğitim programlarını düzenleyen kişilerin, programa katılacak personelin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, programı düzenlemeleri hem personele, hem de kuruma büyük yararlar sağlayacaktır (Wooden ve Babbiste, 1990).

Araştırma bulgularına göre, il eğitim denetmenleri ve okul yöneticilerinden 10 katılımcı hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süresinin en az 2 hafta olması gerektiğini, 6 katılımcı en az 1 hafta olması gerektiğini belirtmişlerdir. 4 katılımcı en az 1 ay olmasını belirtirken, 2 katılımcı ise en az 2 ay olması yönünde görüş bildirmişlerdir.

Araştırmada katılımcılar hizmet içi eğitim faaliyetlerinin teknik donanımına sahip salonlarda, etkili öğrenme ortamının sağlandığı, tartışma ortamlarının yaratıldığı, ferah ve kalabalık olmayan, kursun içeriğine göre düzenlenen, alanında uzman eğiticiler tarafından yürütülen ve disiplinin hâkim olduğu ortamlarda düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir.

Araştırmanın bulgularına göre katılımcılar, hizmet içi eğitim görevlerinin alanında uzman, deneyim sahibi ve meslekî bilgisi yeterli kişiler arasından seçilmesi gerektiğini belirtmişler ve bu kişilerin iletişim becerilerine sahip olmaları gerektiği konusunda görüş bildirmişlerdir. Aynı zamanda eğitim faaliyetlerini üniversite öğretim elemanlarının yürütmesi gerektiğini belirten

katılımcılar da bulunmaktadır. Bu eğitimcilerin belli bir sınav, eleme ve denetimlerden geçmesi gerektiğini düşünen katılımcıların yanında daha önce idarecilik yapmış olması gerektiğini de belirtmişlerdir.

Araştırmada il eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlama aşamasında; alanında uzman eğitimcilerin görevlendirilmesini, ihtiyaca göre belirlenmesini, faaliyet zamanlarının iyi ayarlanmasını, yer ve mekan seçimine özen gösterilmesini, katılımcılara faaliyetlerin içeriği ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmesini, aynı konuda gerçekleştirilen faaliyetlerin katılmayan kursiyerler için yılda birden fazla düzenlenmesini, faaliyete katılımın zorunlu hâle getirilmesini, hizmet içi eğitim merkezlerinin sayısının artırılmasını beklemektedirler. Elde edilen bulgular daha önce hizmet içi eğitim ile ilgili yapılmış bazı çalışmalarla desteklenmektedir (Gültekin ve Çubukçu, 2008; Kayabaş, 2008; Özyürek,1981; Taymaz, 1992; Yıldırım, 2008).

Faaliyetlerin uygulama aşamasında ise; il eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri, faaliyetlerin uygulanabileceği örnek uygulama alanlarının olmasını, kursiyer ve görevlilerin disiplin anlayışı içerisinde faaliyetlere katılmasını, herkesin samimi davrandığı, sosyal faaliyetlerle desteklenen, teknik donanıma sahip faaliyet ortamlarının olmasını istemektedirler.

il eğitim denetmenleri ve okul yöneticileri hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirme aşamasında ise; denetimlerin yapılmasını, faaliyetlerin yaşama dönük, etkili ve verimli olmasını ve süreklilik göstermesini, faaliyetler sonucu izleme ve değerlendirme yapılmasını beklemektedirler.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin değerlendirildiği bazı çalışmalarda yönetici ve öğretmenlerin uygulanan hizmet içi eğitim programlarına ilişkin görüşlerinin genelde olumsuz olduğunu belirtmiştir. Araştırma sonuçlarına göre 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 ortaya çıkmıştır. Hizmet içi eğitim programlarının amaçları, yararları, içeriği, süresi, zamanı ve programın uygulanması sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler ile değerlendirme aşaması ile ilgili iyileştirmelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir (Aydoğan, 2002; Madden, 2003; Uçar ve İpek, 2006)

Ayrıca, hizmet içi eğitimin yaygınlaştırılması için okul düzeyinde de hizmet içi eğitimler düzenlenebilmelidir. Bu konuda Demirkol (2004) tarafından yapılan bir çalışmada, eğitim ihtiyaçlarını belirleme, eğitimi planlama, program hazırlama, eğitimi yürütme ve eğitimi değerlendirmeye yönelik çalışmaların yüzeysel olarak yapılması nedeniyle okul temelli hizmet içi eğitim

etkinliklerinin yeterli düzeyde yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu anlamda ilköğretim okullarında okul temelli hizmet içi eğitim etkinlikleri türü, sıklığı ve süresi bakımından düşük düzeyde olduğu, yoğunluk ve zaman bakımından ise çok kısıtlı olarak gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır.

Okul yöneticilerinin alacakları hizmet içi eğitimlere yönelik politika belirlenmesi ve hizmet içi eğitimin hangi konularda, kimlere, ne zamanlar, nerelerde ve ne şekillerde uygulanacağını iyi planlanması gereklidir (Özcan ve Bakioğlu, 2010). Gerek okul yöneticilerine gerekse denetmenlere yönelik verilecek hizmet içi eğitimler sayesinde görevlerinde daha etkili olmalarını sağlayacaktır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak bazı önerilerde bulunulmuştur:

Hizmet içi eğitim faaliyetleri katılımcıların eğitim ihtiyaçları belirlenip, ihtiyaçlar göz önünde bulundurularak düzenlenmeli ve faaliyetlerin daha etkili olabilmesi için faaliyet süresi en az 2 hafta olmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin zamanı eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde planlanmalıdır. Katılımcılara faaliyet öncesi hizmet içi eğitim faaliyetlerinin konusu, yeri, zamanı ve eğitim görevlisi hakkında bilgiler verilmelidir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütecek olan eğitim görevlileri alanında uzman ve deneyim sahibi kişiler arasından seçilmelidir. Öncelikli olarak üniversitelerden öğretim elemanı sağlanmalı bulunamadığı durumlarda ise alanında doktora ya da yüksek lisans mezunu uzmanlardan yararlanmalıdır.

Mahallî olarak düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri nitelikli ortamlarda yapılmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde katılımcılara uygulama ortamları yaratılarak etkin katılım sağlanmalıdır.

Hizmet içi eğitimin yaygınlaştırılması için eğitim merkezlerinin bölgelere göre yaygınlaştırılması sağlanmalıdır.

Kaynakça

- Altıntaş, R. (1980). *Liselerde kurum teftişi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi.
- Aydın, M. (1987). Bir hizmet içi eğitim olarak denetim. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 241-249.
- Aydoğan, İ. (2002). *MEB İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri İli Örneği)*. Yayınlanmamış doktora tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Baloğlu, N. (2007). İlk ve ortaöğretim okulu yönetici yardımcılarının alması gereken hizmetiçi eğitim konuları hakkında okul yöneticilerinin görüşleri. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (KEFAD)*, 1(8), 167-178.
- Boydak Özan, M. ve Dikici, A. (2001). Hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin değerlendirilmesi. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (11)2, 225-240.
- Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Akademi.
- Demirkol, M. (2004). *İlköğretim okullarında öğretmenlere yönelik okul temelli hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Drucker, P. (1998). *Fırtınalı dönemlerde yönetim*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi.
- Eren, A., Özen, R., Karabacak, K. (2009). Yapılandırmacı bakış açısıyla hizmet içi eğitim: ihtiyaç, kariyer, öğrenme ve motivasyon. *Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi*. 24(2) , 29-48.
- Gökdere, M. ve Çepni, S. (2004). Üstün yetenekli öğrencilerin fen öğretmenlerinin hizmet içi ihtiyaçlarının değerlendirilmesine yönelik bir çalışma: bilim sanat merkezi örnekleme, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(2) ,1-14.
- Gültekin, M ve Çubukçu, Z. (2008). İlköğretim öğretmenlerinin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 185-201.
- Gürsel, M.(2008). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi (kavramlar, süreçler ve uygulamalar)*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Harris, B. ve Bessent, W. (1969). *In service education: A guide to better practice*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kayabaş, Y. (2008). Öğretmenlerin hizmet içi eğitimde yetiştirilmesinin önemi ve esasları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 2(12), 9-32.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Milli Eğitim Bakanlığı, (2009). *Hizmet içi eğitim faaliyetleri uygulama esasları*. 04.2010 , <http://hedb.meb.gov.tr>.
- Özcan, Ş. ve Bakioğlu, A. (2010). Bir meta analitik etki analizi: okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim almalarının göreve etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)* 38, 201-212.
- Özyürek, L. (1981). *Öğretmenlere yönelik hizmet-içi eğitim programlarının etkililiği*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No: 102.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmet içi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- Taymaz, H. (1992). *Hizmet içi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler*. Ankara: Personel Eğitimi Geliştirme Merkezi Yayınları No: 3.
- Tekışık, H.H. (1984). Meslekî yayınlar ve öğretmenlerin hizmet içinde eğitimi. *Çağdaş Eğitim*, 89, 1-5.
- Uçar, R. ve İpek, . (2006). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin MEB hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 34-53.
- Wooden, S; Babtiste, N. (1990). Pres/ İn service training requires planning. *Day Care and Early Education*, 18, 34-36.
- World Health Organization (WHO), (2000). *Workbook 3 · needs assessments*. Evaluation of Psychoactive Substance Use Disorder Treatment. WHO/MSD/MSB 00.2d, 09.04.2010, http://www.unodc.org/docs/treatment//needs_assessment.pdf.
- Yalçınkaya, M. (2003). İlköğretimde yeni denetim esasları: MEB. ilköğretim denetçileri başkanlıkları rehberlik ve teftiş yönergesi üzerine bir inceleme. *Milli Eğitim Bakanlığı Milli Eğitim Dergisi*, Güz, 160.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, A. (2008). Effectiveness of in-service training programs in Turkey. A.M. Sünbül and Ö. Demirel (Ed.), *Further Education in the Balkan Countries*. Konya: Eğitim Kitapevi, 9 (1), 595-604.