



Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi

The Journal of International Social Research

Cilt: 8 Sayı: 36 Volume: 8 Issue: 36

Şubat 2015 February 2015

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

**ETKİNLİĞE GÜDÜLENME, BİLİMSEL YÖNTEMLE GEREKSİNİM SAPTAMA,  
GEREKSİNİMLERE DÖNÜK OLMAYAN İŞLEVSİZ PROGRAMLAR, MESLEKİ  
KONULARI İÇEREN PROGRAMLARIN SÜREKLİLİĞİ**

**MAKING AN EVENT MOTIVATED, DETECTION REQUIREMENT WITH SCIENTIFIC  
METHOD, REQUIREMENTS WHICH ARE NOT FACING TO UNFUNCTIONED  
PROGRAMS, CONTINUITY OF PROGRAMS WHICH ARE INCLUDING PROFESSIONAL  
ISSUES**

**İhsan Nuri DEMİREL\***

**Öz**

Bu çalışmada; Ağrı Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin, İlköğretim-Ortaöğretim Okul Müdürleri ve Okul Müdür Yardımcılarının, Yönetimsel ve Denetimsel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açılırları bağlamında, "Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılanların yeterince güdülenip güdülenmedikleri, Hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemlere başvurulup başvurulmadığı; kurumların hizmet içi eğitim programlarının personel gereksinimleri noktasında işlevsel olup olmadıkları; Hizmet içi eğitim programlarının çoğunlukla mesleki konuları kapsayıp kapsamadığı; Hizmet içi eğitim programlarının süreklilik kazanıp kazanmadığı" hususlarına ilişkin bilgilerinin düzeyleri araştırılmıştır. Yöneticilerin; yönetimsel ve denetimsel bağlamda hizmet içi eğitim konusuna ilişkin bilgi düzeylerinin saptanması için, hizmet içi eğitimle ilgili bilgiler içeren bir anket kendilerine sunulmuştur. Araştırmanın örneklemini Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden 30 müdür, 75 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 105 yönetmen oluşturmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre; Yöneticilerin; hizmet içi eğitimle ilgili bilgileri içeren soruları, değişen oranlarla yanıtladıkları görülmüştür. Bulgular; yöneticilerin, yönetimsel ve denetimsel bağlamda hizmet içi eğitime ilişkin bilgiler konusunda % 36 ile % 75 arasında farklı oranlarda donanımlı oldukları sonucuna varılmayı olanaklı kılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkinliği İçselleştirme, Gereksinim Saptama, İşlevsiz Programlar, Programların Sürekliliği.

**Abstract**

In this study; Ağrı Directorate of Education Administrators, Elementary - Secondary School Principals and Assistants Head of School, in the context of Managerial and Supervisory Context Overview of the In-Service Training Event Angles, whether "In-service training activities and participants whom enough motivated or not, in order to determine of supplement the needs of in-service training on scientific methods; whether the institutions of in-service training program is functional point of staffing requirements or not; whether vocational subjects in-service training program mostly cannot encompass and include; Continuity of in-service training programs that can win level of information on the matter or not" was investigated. In order to determine the information level on the context of administrative and supervisory in service education subject, a survey served which is containing information about in service education. The study sample consists of 30 directors, 75 assistant director and a total of 105 director. According to the findings of research; Administrators answered, the questiones about in service education informations, changing ratios. Findings; managers, the information related to the training of managerial and supervisory services made it possible to conclude that they are equipped around different rates between 36% and 75%.

\* Yrd. Doç. Dr., Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi ABD.

**Keywords:** Internalize the Event, Requirements Determination, Assigned Programs, Continuity of the Program.

## 1. Giriş

Hizmet içi eğitim programlarına katılanların yeterince güdülenmelerinin sağlanması gerekir. Hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemlere başvurulmalıdır. Kurumların yıllık hizmet içi eğitim planlarını yapmaları, programların personel gereksinimlerine dönüklüğü sağlayacaktır. Hizmet içi eğitim programları mesleki konuları kapsıyor olsa da bu süreç devamlılık arz etmelidir. Hizmet içi eğitimde; var olan ve elde edilebilen olanakları değerlendirmek, iyi bir düzenlemeye gitmek, etkin ve sistematik programlar uygulamak, nitelikli öğretim kadrosu oluşturmak gereklidir (Küçükahmet, 1986, s. 117).

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan neden; hizmete alınmadan önceki bilgilerin çok genel ve eksik olması, sosyal hayata ilişkin olan bu bilgilerin verilecek hizmet ile ilgili olmayışı yada yetersiz olmasıdır (Bilgin, 2004, s. 84).

Herhangi bir eğitim alanında yükseköğretim görmüş olanlar, belirli bir hizmet süresinin sonunda yönetici olarak atanmaktadırlar. Bu uygulama, bazı problemleri de beraberinde getirmektedir, bu problemleri giderebilmek için hizmet içi eğitime gereklilik vardır (Taymaz, 1981, s. 4).

Hizmet içi eğitimden birinci derecede yönetim sorumludur; çünkü yönetici; birimindeki personelin çalışmasından sorumludur. Personel, işin yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve beceriye sahip olması gereken kişidir. Kaldı ki, iş hem personelin hem de onun biriminin işidir (Erki, 1988, s. 4).

Kurumlar üretimde yüksek verim elde etmeye çalışırlar. Yine, kurumlar ürünlerini kısa sürede, kolayca, ucuza, fakat mümkün olan en iyi kalitede elde etmek isterler. Hizmet içi eğitim etkinliği bu kaliteye katkı sunan bir etkinliktir (Karabaş, 1989, s. 2).

Hizmet içi eğitim; örgüt üyelerini, örgütsel amaçların desteklenmesinde daha etkili duruma getirmekte, hem de kamu kuruluşlarının değişen koşullara uyumunu yani örgütsel etkinliğini sağlamakta kullanılan en önemli yönetim süreçlerinden biri durumundadır (Kocabaş, 1993, s. 3).

Hizmet içi eğitim yoluyla insan kaynaklarının geliştirilmesinin kalkınma için yapılabilecek en iyi yatırım olduğu söylenebilir. Hizmet içi eğitim, hedeflenen yaşam düzeyine ulaşmada ve davranışları değiştirmede etkili bir faktördür (Erişen, 1997, s. 3).

İşe personelin yeni alınmasında, üst görevlere hazırlanmasında, üretim etmenlerinin değişmesinde, verimli ve başarılı olmasında hizmet içi eğitimin etkili bir şekilde planlamasının ve örgütlemesinin büyük bir önemi vardır (Kantek, 1998, s. 8).

Hizmet içi eğitim; değişme ve gelişmelere uyum sağlamak, örgütler açısından hem varlığını sürdürme hem de üretimini etkili ve verimli bir düzeye ulaştırma açısından önem taşımaktadır. Bir örgütte hizmetler çeşitli düzeylerde çalışan iş gören tarafından gerçekleştirilmektedir (Ekşi, 2001, s. 3).

Hizmet içi eğitim; yönetimde günden güne ilerleyen yenileştirme çalışmaları ekseninde, sisteme giriş sürecinde bulunan hedef grup yığılmalarının eğitim gereksemelerinin karşılanmasında büyük bir öneme sahiptir (Adem, 1981, s. 3).

Okul eğitimi, bireyin bütün yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirme açısından yeterli değildir. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içi eğitim süreci içerisinde geliştirilebilir (Kıncal, 2001, s. 9).

Hizmet içi eğitim, örgütte kazaları azaltmakta, üstlerin astlarını denetleme işlerini hafifletmektedir. Hizmet içi eğitimin etkin olduğu örgütlerde, yönetsel kararlar daha nitelikli olmakta, zamanında alınmakta ve uygulamayı kolaylaştıracak esnekliğe kavuşabilmektedir (Başaran, 1985, s. 187).

Personelin hizmet içi eğitimini sağlama amacına dönük olarak ortaya çıkan kurumların önemi büyüktür. Bu kurumların etkin programlar uygulayabilmesi için birçok çalışmanın

yapılmasına zorunludur. Hizmet içi eğitimde yer ve gün sınırlamasına gitmemeye gereklilik vardır (Demirel, 2007, s. 13).

Örgün ve yaygın eğitimin olanakları hizmet içi eğitim etkinlikleri için kullanılmaktadır. Üniversitelerin, öğretim üyeleri, bakanlığın yönetmenleri ve eğitim sistemindeki uzman ya da bilirkişiler hizmet içi eğitimde görev almaktadırlar (Başaran, 1993, s. 105).

Hizmet içi eğitim, adaylık döneminde yerine getirilmesi gereken bir koşul veya personelin isteği üzerine periyodik olmayan bir şekilde verilen eğitimi dile getirmektedir (Bilgin, 1997, s. 156).

#### **Yöntem**

Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açıklarına İlişkin bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket formlarının kapsamı araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilmiştir. Hazırlanan anket formları, bu konuda bilgisi olan elemanların görüşü alınarak bilgi işlem tekniğine uygun hale getirilmiştir. Bu çerçevede hazırlanan deneme formları, Ağrı'da bir ilköğretim okuluna ve bir liseye uygulanmıştır. Deneme sonuçlarından elde edilen bilgilere göre bazı soruların işlemediği görülmüştür. Bir ölçme aracının amaca uygunluk derecesi olan geçerliliğin, bir ölçme aracının tutarlılık ölçüsü olan güvenilirliğin sağlanabilmesi için işlemeyen sorular çıkarılarak anket formunun kapsam ve düzenine son biçim verilmiştir. Ağrı Milli Eğitim yöneticilerinden alınan anket formlarının içerdiği bilgiler, araştırmanın amacı doğrultusunda çözümlenerek sonuca gidilmeye çalışılmıştır. Sonuca gidilmeden önce anketteki bilgiler, araştırmacı tarafından belirli tablolar biçiminde geliştirilmiştir. Bu tablolar, sonuca gidilmede kolaylaştırıcı bir rol oynamıştır. Ankete katılanlardan Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açıklarına İlişkin bilgilerinin doğruluk derecelerini "Hiç", "Kısmen", "Oldukça" ve "Tam" olarak belirtmeleri istenmiştir. Bu derecelere sırası ile 1, 2, 3 ve 4 puan verilmiştir. Bu yolla doğruluk dereceleri yüzdelerle ifade edilmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini 2008-2009 Öğretim yılında görev yapan Ağrı Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı olan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Evrenin saptamasında Ağrı Milli Eğitim Müdürlüğü'nün kurum listeleri esas alınmıştır. Yöneticilerin çok büyük bir çoğunluğuna ulaşmak temel kabul edildiğinden, örnekleme evrene benzeşikliğini ifade etmek olanaklıdır. Araştırmada iki denek grubu ile çalışılmıştır. Bunlardan biri Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden Müdürler, diğer grup ise Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden Müdür Yardımcılarıdır. Örneklem; Ağrı İlinin tüm okulları ve Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticilerinin alınma ereği güdülmüş olup ve bu erek büyük oranda sağlanılmıştır. Ayrıca, araştırmanın yüzdeleri alınırken, tablolara sayıların küsuratları işlenmemiştir. Bütün yüzdelerin sadece virgülden sonraki iki rakamı tabloya alınmıştır. Yüzde yüz (% 100) oranına ulaşılamanın nedeni bu küsuratların eksikliğidir.

Örneklem Giren Okulların Sayısına Göre Dağılımı:

Okulun Türü:	Sayısı:	%
Lise Dengi Okullar	14	36.84
İlköğretim Okulları	24	63.15
Genel Toplam	38	100

Örneklem alınan yukarıdaki okullar gibi Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri de örneklem alınmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğü okul olmadığı için ayrıca belirtilmemiştir. Araştırmamızın yapıldığı okullarda anketin uygulanacağı denekler şöyle saptanmıştır: Örneklem giren Ağrı Milli Eğitim Müdürlüğü Yöneticileri ile Ağrı'daki okulların tümüne yakın olanına anket uygulama olanağı elde edilebilmiştir. Deneklerin tümüne aynı anket uygulanmıştır. Anketin uygulandığı yönetici sayısı 105'tir. Bunlardan 30'u müdür, 75'i müdür yardımcısıdır.

Örneklem Alınan Deneklerin Görevlerine Göre Dağılımı:

Görev	F	%
-------	---	---

Müdür	30	28,57
Müdür Yardımcısı	75	71,42
Toplam	105	100

### **Verilerin Toplanması**

Anketi 38 kurumun hepsi yanıtlamışlardır. Geçersiz sayılan hiçbir anket söz konusu değildir. Ağrı'daki okullarda görevli yöneticilerin tamamına yakınına anket uygulanmıştır. Ne var ki, müdür yardımcılarında anketi yanıtlamayı ret eden olmamasına mukabil, müdürlerden anketi yanıtlamak istemeyen olabilmektedir. Anket formları, Ağrı Valiliğinden alınan izin çerçevesinde, Milli Eğitim Müdürlüğü'nün bilgisi ve izin yazısı dâhilinde, araştırmacı tarafından yöneticilere elden verilmiş ve yöneticilerden anket formlarının usulüne uygun olarak doldurulup araştırmacıya vermeleri istenmiştir.

### **Problem**

Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açılarının hangi düzeyde olduğu araştırılmıştır.

### **Alt Problemler**

- 1- Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden Milli Eğitim Müdürü, İlköğretim ve Ortaöğretim okul müdürlerinin yönetmel ve denetmel bağlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin bakış açıları hangi düzeydedir?
- 2- Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden Milli Eğitim Müdür yardımcıları, İlköğretim ve Ortaöğretim okul müdür yardımcılarının yönetmel ve denetmel bağlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin bakış açıları hangi düzeydedir?

### **Denenceler**

- 1- Ağrı Milli Eğitim yöneticilerinden; Milli Eğitim Müdürü, İlköğretim ve Ortaöğretim okul müdürlerinin, yönetmel ve denetmel bağlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin bakış açıları "istendik" durumdadır.
- 2- Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinden; Milli Eğitim Müdür yardımcıları, İlköğretim ve Ortaöğretim müdür yardımcılarının, yönetmel ve denetmel bağlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin bakış açıları "istendik" durumdadır.

### **Sayıtlar**

- 1- Anketlerin geliştirilmesi için yapılan ön deneme yeterlidir.
- 2- Anketlerin geliştirilmesi için yararlanılan uzman görüşleri yeterlidir.
- 3- Araştırmada başvuru Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin görüşleri gerçeği yansıtmaktadır.
- 4- Seçilen araştırma yöntemi araştırmanın amacına uygundur.
- 5- Örneklemin evreni temsili istendik ölçüdedir.
- 6- Verilerin toplanmasında kullanılan anket ve anketteki sorular geçerli ve güvenilirlerdir.
- 7- Sağlanan verilerin geçerli ve güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

### **Sınırlılıklar**

- 1- Bu araştırma, yönetmel ve denetmel bağlamda hizmet içi eğitim ve Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır.
- 2- Bu araştırma, Ağrı Milli Eğitim Müdürü, Ağrı Milli Eğitim Müdür Yardımcıları ve Ağrı merkezdeki milli eğitim müdürlüğüne bağlı lise, lise dengi okullar ve ilköğretim okul müdür ve müdür yardımcılarının görüşleri ile sınırlıdır.
- 3- Bu araştırma, bilgi toplama aracı olarak ulaşılabilen kaynaklar ve anketler ile sınırlıdır.

### **Bulgular**

Bu bölümde, Ağrı Milli Eğitim Yöneticilerinin Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açılara ilişkin görüşleri tablolar yardımıyla verilmiştir. Yöneticilerin, Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açılara ilişkin bilgilerinin doğruluk dereceleri hakkındaki görüşleri tespit edilirken, bu görüşlerini hiç, kısmen, oldukça ve tam olarak belirtmeleri istenmiştir. Yukarıda da belirtildiği gibi bu bilgilerin doğruluk derecelerine sırasıyla 1, 2, 3 ve 4 puanı verilmiştir. Yöneticilerin Yönetmel ve Denetmel Bağlamda Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine Bakış Açılara ilişkin görüşleri tablolar halinde

gösterilmiştir. Araştırmada “Tam” ve “Oldukça” seçenekleri gerçekleşme düzeyleri yüksek “İstendik” seçenekler olarak kabul edilmiştir.

Tablo 1: HİE programlarına katılanlar yeterince güdülenmemektedirler.

GÖREV	DOĞRULUK DERECESESİ				GENEL TOPLAM	
	TAM (4)	OLDUKÇA (3)	KISMEN (2)	HİÇ (1)		
MÜDÜR	F	7	8	10	5	30
	%	23.33	26.66	33.33	16.66	28.57
MÜDÜR YRD.	F	16	26	25	8	75
	%	21.33	34.66	33.33	10.66	71.42
TOPLAM	F	23	34	35	13	105
						100

Tablo 1’de görüldüğü gibi;

Müdürlerden Tam diyen 7, Oldukça diyen 8, Kısmen diyen 10, Hiç diyen 5 kişidir. Müdür Yardımcılarından Tam diyen 16, Oldukça diyen 26, Kısmen diyen 25, Hiç diyen 8 kişidir. Müdürlerin yüzde 49’unun, Müdür yardımcılarından yüzde 55’inin bu konudaki beklentileri “istendik” bir biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 2: HİE gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemlere başvurulmaktadır.

GÖREV	DOĞRULUK DERECESESİ				GENEL TOPLAM	
	TAM (4)	OLDUKÇA (3)	KISMEN (2)	HİÇ (1)		
MÜDÜR	F	5	6	13	6	30
	%	16.66	20	43.33	20	28.57
MÜDÜR YRD.	F	9	14	36	16	75
	%	12	18.66	48	21.33	71.42
TOPLAM	F	14	20	49	22	105
						100

Tablo 2’de görüldüğü gibi;

Müdürlerden Tam diyen 5, Oldukça diyen 6, Kısmen diyen 13, Hiç diyen 6 kişidir. Müdür Yardımcılarından Tam diyen 9, Oldukça diyen 14, Kısmen diyen 36, Hiç diyen 16 kişidir. Müdürlerin yüzde 36’sının, Müdür yardımcılarından yüzde 30’unun bu konudaki beklentileri “istendik” bir biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 3: Kurumlar yıllık HİE planı yapmadıkları için, programlar personel gereksinimlerinden uzak olduklarından işlevsel değillerdir.

GÖREV	DOĞRULUK DERECESESİ				GENEL TOPLAM	
	TAM (4)	OLDUKÇA (3)	KISMEN (2)	HİÇ (1)		
MÜDÜR	F	6	7	11	6	30
	%	20	23.33	36.66	20	28.57

MÜDÜR YRD.	F	12	29	27	7	75
	%	16	38.66	36	9.33	71.42
TOPLAM	F	18	36	38	13	105
						100

Tablo 3'te görüldüğü gibi;

Müdürlerden Tam diyen 6, Oldukça diyen 7, Kısmen diyen 11, Hiç diyen 6 kişidir. Müdür Yardımcılarından Tam diyen 12, Oldukça diyen 29, Kısmen diyen 27, Hiç diyen 7 kişidir. Müdürlerin yüzde 43'ünün, Müdür yardımcılarının yüzde 54'ünün bu konudaki beklentileri "istendik" bir biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 4: HİE programları çoğunlukla mesleki konuları kapsamaktadır.

GÖREV	DOĞRULUK DERECEŚİ				GENEL TOPLAM	
	TAM (4)	OLDUKÇA (3)	KISMEN (2)	HİÇ (1)		
MÜDÜR	F	11	10	8	1	30
	%	36.66	33.33	26.66	3.33	28.57
MÜDÜR YRD.	F	23	34	15	3	75
	%	30.66	45.33	20	4	71.42
TOPLAM	F	34	44	23	4	105
						100

Tablo 4'te görüldüğü gibi;

Müdürlerden Tam diyen 11, Oldukça diyen 10, Kısmen diyen 8, Hiç diyen 1 kişidir. Müdür Yardımcılarından Tam diyen 23, Oldukça diyen 34, Kısmen diyen 15, Hiç diyen 3 kişidir. Müdürlerin yüzde 69'unun, Müdür yardımcılarının yüzde 75'inin bu konudaki beklentileri "istendik" bir biçimde gerçekleşmiştir.

Tablo 5: HİE programları süreklilik kazanmış durumdadır.

GÖREV	DOĞRULUK DERECEŚİ				GENEL TOPLAM	
	TAM (4)	OLDUKÇA (3)	KISMEN (2)	HİÇ (1)		
MÜDÜR	F	13	7	9	1	30
	%	43.33	23.33	30	3.33	28.57
MÜDÜR YRD.	F	17	22	28	8	75
	%	22.66	29.33	37.33	10.66	71.42
TOPLAM	F	30	29	37	9	105
						100

Tablo 5'te görüldüğü gibi;

Müdürlerden Tam diyen 13, Oldukça diyen 7, Kısmen diyen 9, Hiç diyen 1 kişidir. Müdür Yardımcılarından Tam diyen 17, Oldukça diyen 22, Kısmen diyen 28, Hiç diyen 8 kişidir. Müdürlerin yüzde 66'sının, Müdür yardımcılarının yüzde 51'inin bu konudaki beklentileri "istendik" bir biçimde gerçekleşmiştir.

## SONUÇLAR

1- "HİE programlarına katılanlar yeterince güdülenmemektedirler." biçimindeki bir ifadeye; müdürlerin yüzde 49'u, müdür yardımcılarının yüzde 55'i istendik bir biçimde yaklaşmışlardır. Müdürlerin oranı, her ne kadar, yüzde ellinin altında görünüyorsa da, ellinin altına düşme durumu birazda küsurattan kaynaklanmaktadır gibi görünüyor. Hasılı; hizmet içi eğitim programlarına katılanların yeterince güdülenmedikleri hususu yöneticilerin ortak düşüncesidir.

2- "HİE gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemlere başvurulmaktadır." biçimindeki bir ifadeye; müdürlerin yüzde 36'sı, müdür yardımcılarının yüzde 30'u istendik bir biçimde yaklaşmışlardır. Yöneticiler; hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması noktasında bilimsel yöntemlerin önemsenilmediğini ortak bir anlayışla dile getirmektedirler. Yöneticilerin bu düşüncelerine katılmamak mümkün değildir. Hizmet içi eğitim gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemleri şiar edinmek gerekmektedir. Dolayısıyla, yönetmenlerin bilimsel yöntemlerin gerekliliğine önem vermiş olmaları son derece önemlidir ve değerlidir.

3- "Kurumlar yıllık HİE planı yapmadıkları için, programlar personel gereksinimlerinden uzak olduklarından işlevsel değillerdir." biçimindeki bir ifadeye; müdürlerin yüzde 43'ü, müdür yardımcılarının yüzde 54'ü istendik bir biçimde yaklaşmışlardır. Müdürler; kurumların yıllık hizmet içi eğitim planı yapmadıklarını, programların personel gereksiniminden uzak olmadıklarını ve bu çerçevede programların işlevsel olduklarını ifade etmektedirler. Müdür yardımcıları ise, kurumların yıllık hizmet içi eğitim planı yapmadıkları için, programların personel gereksinimlerinden uzak olduklarından işlevsel bir niteliğe sahip olmadıklarına olan inançlarını dile getirmişlerdir. Sonuç olarak, müdürler ile müdür yardımcıları arasında bu konuda görüş farklılığı vardır.

4- "HİE programları çoğunlukla mesleki konuları kapsamaktadır." biçimindeki bir ifadeye; müdürlerin yüzde 69'u, müdür yardımcılarının yüzde 75'i istendik bir biçimde yaklaşmışlardır. Yönetmenler; bu konuda ortak bir anlayışla, hizmet içi eğitim programlarının çoğunlukla mesleki konuları içerdikleri noktasında birleşmişlerdir.

5- "HİE programları süreklilik kazanmış durumdadır." biçimindeki bir ifadeye; müdürlerin yüzde 66'sı, müdür yardımcılarının yüzde 51'i istendik bir biçimde yaklaşmışlardır. Yönetmenler; hizmet içi eğitim programlarının, kurumlarda sürekli bir süreç takip ettiğini ve bu sürekliliğin aksamadan devam ettiğine inanmaktadırlar.

#### **ÖNERİLER**

1- "HİE programlarına katılanlar yeterince güdülenmemektedirler." biçimindeki bir ifadeye şu ana noktayı eklemekte yarar vardır: İçten veya dıştan güdülenmeden hangisi olursa olsun, başarının temel anahtarlarından biri olduğu hususu unutulmamalı ve bu konuda yönetmenlerimize bilgi verilmelidir.

2- "HİE gereksiniminin saptanması için bilimsel yöntemlere başvurulmaktadır." biçimindeki bir ifadenin kaçınılmazlığı ve bilimsel uzgörüyle yola çıkmanın sarsılmaz değerliliği yönetmenlerimize anlatılmalıdır.

3- "Kurumlar yıllık HİE planı yapmadıkları için, programlar personel gereksinimlerinden uzak olduklarından işlevsel değillerdir." biçimindeki bir ifade de anılan işlevsizliği bertaraf etmek için yönetmenlerimize gerekli teorik bilgiler verilmelidir.

4- "HİE programları çoğunlukla mesleki konuları kapsamaktadır." biçimindeki bir ifade noktasında; yöneticilerimize iş ile meslek kavramlarının farklı kavramlar olduğu hususu detaylı bir biçimde anlatılmalıdır.

5- "HİE programları süreklilik kazanmış durumdadır." biçimindeki bir ifade; temenni olmanın ötesinde, eğitim açısından, yaşamsal değer olduğu, sözü edilen sürekliliğin, eğitimin tanımlarında vücut bulan yaşam boyu devam ederlik ilkesiyle çakıştırılması gerektiği hususu yöneticilerimize anlatılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- ADEM, Mahmut (1981). *Eğitim Planlaması*, Ankara: Sevinç Matbaası.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1985). *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*, Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- BAŞARAN, İbrahim Ethem (1993). *Türkiye Eğitim Sistemi*, Ankara: Gül Yayınevi.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2004). *Kamu Performans Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Orta Dođu Amme İdaresi Enstitüsü.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1997). *Kamu Personel Yönetimi*, Ankara: İmaj Yayınevi.
- DEMİREL, Özcan (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara: Pegem Yayıncılık.
- EKŞİ, İsmail (2001). *Okul Müdürlüğünün Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.
- ERİŞEN, Yavuz (1997). *Atelye ve Meslek Dersleri Öğretmenlerinin Öğretmenlik Formasyonu açısından Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü eğitim Programları ve Öğretim/program Geliştirme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- ERKİ, Bekir Sıtkı (1988). *Bankalarda Personel Yetiştirme Sorunları ve Bir Hizmet İçi Eğitim Modeli*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Ankara.
- KANTEK, Filiz (1998). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir İl Merkezi Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının İncelenmesi*, İzmir.
- KARABAŞ, Ali Rıza (1989). *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Deđerlendirilmesi Durumları*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 1989.
- KINCAL, Remzi (2001). *Öğretmenlik Mesleđine Giriş*, Erzurum: Babil Yayınları.
- KOCABAŞ, İbrahim (1993). *Teknik Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Yönetimine İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*, Yüksek Lisans Tezi. Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KÜÇÜKAHMET, Leyla (1986). *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları.
- TAYMAZ, Haydar (1981). *Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları.