



## OKUL MÜDÜRLERİNİN MAHALLİ VE MERKEZİ HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİNİN ANALİZİ

Özlem ARSLAN<sup>1\*</sup>, Mustafa BAYDEMİR<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Milli Eğitim Bakanlığı, Kahramanmaraş Ziya Gökalp İlkokulu, 46080, Kahramanmaraş, Türkiye

<sup>2</sup>Çukurova Üniversitesi, Ziraat Fakültesi, Tarımsal Yapılar ve Sulama Bölümü, 01330, Adana, Türkiye

**Özet:** Bu çalışmada, okul müdürlerinin Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından düzenlenen merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlere yönelik görüşlerini belirlemek amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda okul müdürleri ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın amaçları kapsamında okul müdürlerinin görüşlerinin belirlemek amacıyla yöntem olarak nitel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu 2019-2020 eğitim-öğretim yılında Kahramanmaraş İli Dulkadiroğlu İlçesi'nde görev yapan 20 okul müdürü oluşturmaktadır. Araştırma da amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada, yarı yapılandırılmış görüşme formunda 5 soru bulunmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemi ile hazırlanmıştır. Araştırmada okul müdürlerinin mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim süreçlerinde eksiklikler gördükleri belirlenmiş ve bu eksikliklerin başvuru, planlama, uygulama ve ölçme değerlendirme süreçlerinin tamamında olduğu belirlenmiştir. Hizmet içi eğitimlerde kontenjan, program çeşitliliği, kriter, formatör nitelikleri konularında eksikliklerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar kelimeler:** Okul, Okul müdürü, Hizmet içi eğitim


### Analysis of School Principals' Views on Local and Central In-Service Training Activities


**Abstract:** In the research, it was aimed to determine the views of school principals about central and local in-service training organized by Ministry of National Education (MoNE). For this purpose, meetings were held with school principals. For the purposes of the research, qualitative research method was preferred as a method in order to determine the views of school principals. The study group of the research consists of 20 school principals working in Dulkadiroğlu District of Kahramanmaraş Province in the 2019-2020 academic years. In the research, criterion sampling method, one of the purposeful sampling methods, was used. In the study, there are 5 questions in the semi-structured interview form. The data obtained in the research were reported by the researcher through the content analysis method. In the study, it was determined that school principals saw deficiencies in local and central in-service training processes and It has been determined that these deficiencies are in all of the application, planning, implementation and measurement evaluation processes. It has been concluded that there are deficiencies in terms of quota, program variety, criterion, and formater qualities in in-service trainings.

**Keywords:** School, Principal, In-service training

\*Sorumlu yazar (Corresponding author): Milli Eğitim Bakanlığı, Kahramanmaraş Ziya Gökalp İlkokulu, 46080, Kahramanmaraş, Türkiye

E mail: ozlemarim4601@gmail.com (Ö. ARSLAN ÖZKAN)

Özlem ARSLAN  <https://orcid.org/0000-0003-4339-5332>

Mustafa BAYDEMİR  <https://orcid.org/0000-0003-2434-1478>

**Gönderi:** 20 Ağustos 2020

**Kabul:** 27 Ağustos 2020

**Yayınlanma:** 01 Ocak 2021

**Received:** August 20, 2020

**Accepted:** August 27, 2020

**Published:** January 01, 2021

**Cite as:** Arslan Ö, Baydemir M. 2021. Analysis of school principals' views on local and central in-service training activities. BSJ Pub Soc Sci, 4(1): 18-23.

### 1. Giriş

Günümüzde teknolojinin, bilimin, yeni öğrenme alanları ve yöntemlerin baş döndürücü bir şekilde hızlı gelişmeler göstermesi, her meslek grubu için ve özellikle eğitim ve öğretim alanında çalışanların yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi, uygulamayı ve sürdürülebilirliğinin sağlanması yönünden önemli kılmaktadır. Bu yüzden kurumlar artık kendi çalışanlarının çok yönlü beceri sahibi olmalarını ve olmasa dahi süreç içinde gelişmelerini hizmet içi eğitimlerle şart koşmaktadır. Son günlerde uzaktan eğitim gibi kitlesel çevrimiçi kurslar, seminerler, uzaktan eğitim sosyal ağları ve içerik yönetim sistemleri gibi yeni eğitim ve öğretim durumlarının ortaya çıkmasıyla, en gelişmiş eğitimden yararlanma imkânı olan öğretmenler ve eğitim yöneticileri bile, bu imkanları elverişli bir şekilde kullanamadıkları için çok

kısa bir süre içerisinde bulunduğu çağın gerisinde kalabilmektedir.

Hizmet içi eğitim, yeni bilgilerin ortaya çıkmasını ve kişinin değişen koşullar ile baş edebilmesini sağlayarak bir örgütün devamlılığını ve yeni koşullara adapte olabilmelerini kolaylaştırmaktadır (Çetin ve Yalçın, 2002). Yaşanan değişim ve dönüşümlerin kamu sektörünün çeşitli alanlarında da kendini göstermesi ve toplumda sosyal, siyasal ve ekonomik anlamda farklılıklar yaşanması sebebiyle, yöneticilere ve yönetim kavramının kendisine olan bakış açısı da değişmeye başlamıştır. İçinde bulunduğumuz toplumun bireyleri yöneticileri ve yönetici tutumlarına karşı artık eleştirel yaklaşmakta ve bir kurumda sorun yaşanması ya da başarı sağlanması konusundaki sorumlulukların yöneticilere ait olduğu görüşünü benimsemeye başlamışlardır (Bulut ve Baran,



2005). Bir milyondan fazla bir öğretmen ve çalışan kitlesine sahip olan ve aynı zamanda milyonlarca öğrencinin geleceğini şekillendiren Milli Eğitim Bakanlığı yayınlamış olduğu 2023 Vizyon Belgesinde bir okulun şekillenmesinde en büyük paya sahip olan yöneticilerin eğitime ve bu eğitimin niteliği üzerinde önemle durmuştur. Dolayısıyla, bir okulun şekillenmesine en büyük paya sahip olan okul müdürlerine yönelik hizmet içi eğitim ve bu eğitimin niteliğine dair çalışmalar günümüzde ihtiyaç arz eden bir konu haline dönüşmüştür. Hizmet içi eğitimin etkililiği, geleceğe yönelik etkili bir vizyon belirlemek adına hazırlanacak olan stratejilere katkıda bulunulması umulmaktadır. Yapılan araştırma, hizmet içi eğitim ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesi ve ışık tutması açısından önem taşımaktadır. Belirlenen amaçlar doğrultusunda araştırmada 4 alt amaç belirlenmiştir. Bu alt amaçlar şu şekildedir:

1. Merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlerin planlama sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
2. Merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlerin başvuru sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
3. Merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlerin uygulama sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?
4. Merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlerin ölçme-değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?

Eğitime öncelik ve önem veren kuruluşlar değişime kolay uyum sağlayabildiklerinden dolayı da bu alanda öncül rol oynayarak üstünlük elde etmektedirler (Barutçugil, 2002). Günümüzde yaşanan baş döndürücü dönüşüm dalgası, toplumsal ve ekonomik örgütlerden devlet yönetimine kadar birçok alanda değişimleri de beraberinde getirmektedir. Yaşanan gelişmelerin, kamu yönetim sistemini ve bu sistem içindeki çeşitli kurum ve kuruluşları da etkilemesi muhtemel bir gerçektir (Sezik ve Ağır, 2016).

### 1.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Çağımızda kamu yönetimi anlayışında değişiklikler olmuştur. Yeni anlayışa göre kamuya yönelik olarak "ekonomik", "toplumsal" ve "teknik" içerikli yeni görevler ön plana çıkmış, kamu yönetiminin çok iyi işlemesini, etkin ve rasyonel bir yönetim olmasını zorunlu kılmıştır. Hizmet içi eğitim, yönetim kavramının gelişmesine katkıda bulunur. Kamu kurumlarında yönetimin iyi bir şekilde yerine getirilebilmesinde birçok etken olduğu gibi çalışanların nitelikliliği de önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapan örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olacak şekilde belirlenmektedir (Gül, 2000).

- Ortaya daha nitelikli bir iş çıkabilmesi için çalışanların ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi elde etmelerini ve bunu geliştirmelerini sağlamak
- İş hayatlarında terfi edebilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyulan beceriyi elde ettirmek,

- Çalışanın kuruma ve işe olan muamelelerini pozitifçe çevirmek,
- Farklı bir yönden hizmet içi eğitimin gayesi kişiye, kuruma ve genel durumu itibari ile değişiklik arz etmektedir. Bunlar:
- Çalışan bakımından hedef, kişiyi işini daha iyi gerçekleştirebilecek pozisyona ulaştırmaktır.
- Kurum/kuruluş bakımından ise, kendini oluşturan kişilere vazifelerini ne şekilde icra etmeleri ve hep beraber ne çalışmalar yapmaları icap ettiği ile ilgili bilgi takdim etmektir (Canman, 2000).

Böylece eğitimin muvaffak olup olmadığının ölçüsü hizmetin kalitesi ile ölçümü gerçekleştirilir.

Yukarıda sıralanan hedeflerin yerine getirilebilmesi amacıyla belli bir kriterden geçerek göreve gelen çalışanların mantaliterinde, davranışlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim aracılığıyla pozitif ve bütünleştirici farklılıkların, idari sistemin bütün kademelerinde, birimler ile bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilerde ahenkli bir çalışma olanağı getirmesi umulmaktadır (Gül, 2000).

### 1.2. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin bireysel ve kurumsal olarak yararları bulunmaktadır. Özellikle bireysel yararlar, eğitim alanında çalışan yöneticilerin kendilerinde bazı özelliklerini ön plana çıkmasını ve bu sayede yöneticisi oldukları kurumlara ve çalışanlarına etkide bulunarak kurumların gelişmesini sağlamaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007; Ünsar, 2003):

- Çalışanlara güven duygusu verir ve ileriye yönelik güven duygusu temelinde bakış kazanmasını sağlar.
- Çalışanların stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele etme gücünü yükseltir.
- Çalışanların verilen görevleri tam olarak ve zamanında yapmalarını sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işten haz almalarına ve heyecan duymalarına katkı sağlar.
- Çalışanlara geleceklerini belirleme ve geliştirme için olanak sağlar.
- Çalışanların iletişim becerilerini artırırken, kendine yönelik yaklaşımını da geliştirir.
- Çalışanların iş ortamına uyumuna katkı verir ve çekingenliğini minimize eder.
- Çalışanlar işlerinde devamsızlık yapmazlar, başarıları artar ve saygınlık kazanırlar.
- Çalışanın kurumdaki toplumsal, teknik ve kültürel oluşumu kavramasına katkıda bulunur.
- Çalışanın sosyalleşmesine katkı sağlar.
- Çalışanlara hizmet içi eğitim aracılığıyla iş kazalarından korunmasına yönelik beceriler kazandırılır.

Kurumsal olarak bakıldığında ise;

- İş yerinde verim yükselir, malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır, yapılan ürünün kalitesi yükselir.
- İş güvenliği için gerekli tedbirler alınarak iş kazaları azaltılır.
- Yaşanan gelişmelere uyum ve örgüt içi iletişimde

iyileşmeler olur.

- Kurumun personel için, personeline kurum için ne anlama geldiğini, her iki paydaşında birbirinden beklentilerinin neler olduğunu gösterir.
- İş gücünün kalitesi sağlanır.
- İşten ayrılma eğiliminde olan göreve yeni başlayan personelin bu düşüncesinde azalmalar olabilir.

Müdürlerin eğitimine yönelik organize edilen diğer faaliyetlerden biri de internet ortamında yapılan konferans görüşmeleridir. Okul müdürleri "Talking Heads" ve "Go Aheads" gibi okul müdürleri için oluşturulmuş web siteleri yoluyla ülkedeki diğer okul müdürleri ile görüşerek birbirlerine yönetsel manada destek sağlamakta ve karşılıklı gelişimlerini desteklemektedirler (Bush ve Jackson, 2002). Ayrıca son günlerde yaşanan Covid19 salgının etkileri sonucunda okul müdürleri ve diğer eğitimciler "Zoom Meeting", "Instagram", "Skype", "Hangouts Meet", "Goto Meeting" ve "Adobe Connect" gibi konferans programları kullanarak uzaktan eğitim ve hizmet içi programlara katılarak bilgi paylaşımı yaparak, yeni bilgiler edinmişlerdir. Fransa'da bölgesel ve ulusal düzeyde okul yöneticilerinin çalışmalarla ilgili eki gelişimlerine katkıda bulunmak için katılımın zorunlu olmadığı çeşitli hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir (Peck ve Ramsey, 1998). Bunlar arasında kısa süreli kurslar veya başka okul ve eğitim veren örgütleri ziyaret ederek kendi tecrübelerini paylaşma ve onların tecrübelerinden yararlanma gibi faaliyetler bulunmaktadır (Huber, 2003). Almanya'da okul müdürlerinin yetiştirilmesinde hizmet içi eğitim önemli yer tutmaktadır. Hizmet içi eğitim eyaletler ve çeşitli kurumlar tarafından düzenlenmektedir. Eğitimlerin bir kısmı göreve başlamadan önce, bir kısmı ise göreve başladıktan sonra verilir (Kanat, 2004; Tortop, 2005).

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

Aydoğan (2002) tarafından Kayseri ilinde görev yapan 596 yönetici ve öğretmen üzerinde "MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri" adlı bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda hizmet içi eğitimin personelin ihtiyaçlarına uygun olarak yapılması, hizmet içi eğitimlerin işlevsel boyutunun olması yani personele bilgi edinmenin dışında terfi, ücret gibi konularda katkı sağlaması gibi hizmet içi eğitime ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır.

Madden (2003) tarafında yapılan "Okul yöneticileri ve öğretmenlerin katıldıkları hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi" adlı bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada, okul yöneticileri ve öğretmenler

hizmet içi eğitim programları öncesinde programların amaçlarının kendilerine genellikle bildirilmediği ve hangi konularda eğitime ihtiyaçları olduğu konusunda fikirlerinin alınmadığını belirtmişlerdir.

Kıranlı ve Yıldırım'ın (2014) "Okul Yöneticileri ile Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Görüşlerinin Karşılaştırılması" başlıklı çalışmada hem öğretmenlerin hem de idarecilerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katılım amaçlarının birbirine benzer oldukları tespit edilmiştir. Her iki grup da özel olarak başvurup katılmaktansa mecburi olarak katılmak durumunda olduklarını belirtmişlerdir.

## 2. Materyal ve Metot

Araştırmanın amaçları kapsamında okul müdürlerinin görüşlerinin belirlemek amacıyla yapılan çalışmada nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Nitel araştırma gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

Araştırmaya katılan bütün okul müdürleri daha önce mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim almış olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir.

Çalışmada, okul müdürlerinin mahalli ve merkezi hizmet içi eğitimlere ait görüşlerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda planlama, başvuru, uygulama ve ölçme-değerlendirme ve mahalli ve merkezi hizmet içi eğitimler hakkında belirtmek istediğiniz başka bir husus var mıdır? Varsa söyler misiniz?" şeklinde 5 soru bulunmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemi ile hazırlanmıştır. İçerik analizi yapılırken okul müdürlerine sorulan görüşme sorularından elde edilen yanıtlardan yararlanılarak kodlar oluşturulmuş ve kodlardan da temalar oluşturulmuştur.

Bu işlemler yapılırken okul müdürlerinin isimleri gizli tutularak kodlar verilmiştir. Bu kodlamalar MDR1, MDR2, MDR3, MDR4, ..., DR20 şeklinde yapılmıştır.

Araştırmada içerik analizi için dört aşama takip edilmiştir;

- İlk olarak veri toplama aracı ile (yarı yapılandırılmış görüşme) toplanan verilerdeki yöneticilerin görüşleri yazılı hale getirilmiş ve veriler kodlanmıştır.
- İkinci aşamada ise kodlardan temalar ulaşılmıştır.
- Üçüncü aşamada kodlar ve temaların düzenlenmesi yapılmıştır.
- Dördüncü ve son aşamada ise bulguların tanımlaması ve yorumlanması yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2016).

### 2.1. Etik Beyan

Çalışma için Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 23.03.2020

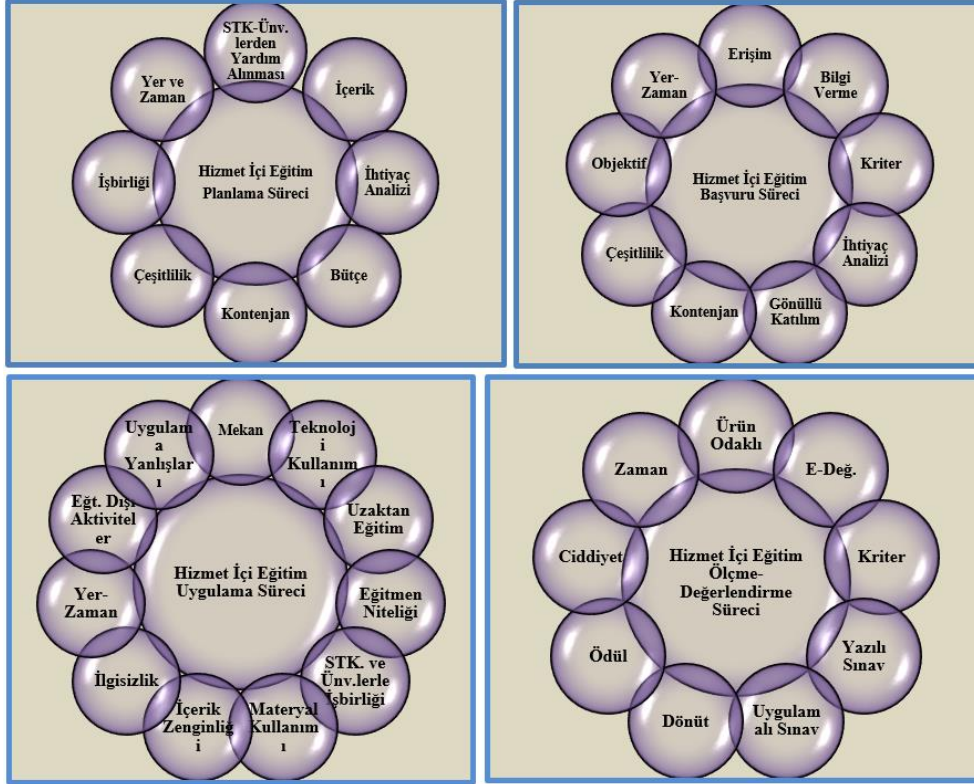
tarihinde E.13670 numaralı etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca görüşülen okul müdürlerinden imzalı onam formu alınmıştır.

### 3. Bulgular ve Tartışma

Araştırmada içerik analizi yolu ile toplanan verilerin analiz edilmesi neticesinde ulaşılan bulgular, araştırmanın alt amaçlarının verilmiş sıralamasına göre ele

alınarak Şekil 1’de gösterilmiştir.

Araştırmanın “Merkezi ve mahalli hizmet içi eğitimlerin planlama, başvuru, uygulama ve ölçme-değerlendirme sürecine ilişkin okul müdürlerinin görüşleri nelerdir?” birinci alt amacı kapsamında okul müdürleri ile yapılan görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular kodlara, kodlardan temalara ulaşılmıştır.



Şekil 1. Hizmet içi eğitimlerin planlama, başvuru, uygulama ve ölçme-değerlendirme sürecine ait bulgular.

Nitel araştırmalarda aktarılabirliği arttırmak için detaylı betimleme ve amaçlı örnekleme yapılabilir (Erlandson ve ark, 1993). Bu bağlamda araştırmada okul müdürleriyle yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ayrıntılı betimlenmiş ve araştırmada aktarılabirliği arttırmak için amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Tablo 1).

### 4. Sonuç

Okul Müdürleri ile yapılan görüşmeler sonucunda verilen cevaplardan çıkartılan sonuçlar ve yapılan analizler neticesinde en çok üzerinde durulan ve önem verilen temalar belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin hizmet içi eğitime yönelik başlangıçtaki mevcut duruma yönelik değerlendirmeleri ve ileriye dönük önerileri kapsamlı olarak incelendiğinde özellikle ihtiyaç analizi, eğitim programlarında çeşitlilik, kontenjan artırımı, materyal kullanımı, hizmet içi kurslarda yapılan yazılı sınavlar, Stk-Ünv ile işbirliği, objektiflik ve bilişim teknolojilerinin kullanımı konularında görüşleri homojenlik göstermektedir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri hizmet içi eğitim kontenjanlarının, çeşitliliğinin sınırlı olması ve başvurularının çoğunun olumsuz sonuçlandığı yönündedir. Okul müdürleri, kontenjan sorununun giderilmesi adına hizmet içi merkezlerinin sayısının ve kapasitelerinin artırılması gerekliliği bu konularda ortak görüş bildirmişlerdir.

Araştırmada hizmet içi eğitime yönelik getirilen önerilerden biri de, hizmet içi eğitimlere katılan okul müdürlerine katılım belgesinin yanı sıra başarı belgesi, hizmet puanı, kademe ilerlemesi, yönetici atamalarına ek puan gibi ödüllerin verilmesi gerektiğidir. Okul müdürleri açısından sayılan yararların olması hem katılımı hem de motivasyonu arttırması muhtemeldir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde okul müdürleri, hizmet içi eğitim sürecine yönelik mevcut uygulamalarda bazı eksiklikler görmüşlerdir. Araştırma sonucundan elde edilen verilere göre genel anlamda okul müdürlerinin hizmet içi eğitimlere yönelik ortak sorunlar belirledikleri ve önerdikleri görülmektedir. Özellikle bu öneriler; hizmet içi eğitim programlarının planlanmadan önce iyi bir ihtiyaç analizi sürecinden geçmesi, hizmet içi yapılacak yerin ve zamanın uygun seçilmesi, her



yöneticiye uygun olacak şekilde aynı zamanda sosyal faaliyetler yönünden de hizmet edecek zenginlikte olması, hizmet içi alımlarda kontenjan artırımı sağlanması, eğitim programlarında çeşitliliğe gidilmesi, değerlendirme ve alım ölçütlerinin ve kriterlerinin şeffaflaştırılması, eğitim niteliklerinin artırılması, STK

ve üniversitelerle işbirliği yapılması konularında yoğunlaşmıştır. İfade edilen önerilerin daha fazla okul müdürünün hizmet içi eğitimden nitelikli olarak yararlanması adına Bakanlık politikalarına katkı getirmesi düşünülmektedir.

**Tablo 1.** Okul müdürlerinin hizmet içi amaçları ve alt temalarına ait bulgular miktarı

Amaçlar	Planlama	Başvuru	Uygulama	Ölçme- Değerlendirme	Toplam
Yer-Zaman	15		13	9	37
İşbirliği	10				10
Çeşitlilik	9	14			23
Kontenjan	8	18			26
Bütçe	7				7
İhtiyaç Analizi	8	13			21
İçerik	8				8
STK-ÜNV Yardım Alınması	9		8		17
Erişim		11			11
Bilgi Verme		11			11
Kriter		10		12	22
Gönüllü Katılım		6			6
Objektif		9			9
İlgisizlik			15		15
İçerik Zenginliği			12		12
Materyal Kullanımı			8		8
Eğitmen Niteliği			16		16
Uzaktan Eğitim			8		8
Teknoloji Kullanımı			11		11
Mekan			19		19
Uygulama yanırları			10		10
Eğitim Dışı Aktiviteler			16		16
Ciddiyet				12	12
Ödül				18	18
Dönüt				17	17
Uygulamalı Sınav				13	13
Yazılı Sınav				8	8
e-Değerlendirme				15	15
Ürün Odaklı				11	11

#### Katkı Oranı Beyanı

Tüm yazarlar, makalenin tasarımına, uygulanmasına ve analizine katkıda bulunmuş olup, makalenin son halini incelediğini ve onayladığını beyan eder.

#### Çatışma Beyanı

Yazarlar bu çalışmada hiçbir çıkar ilişkisi olmadığını beyan etmektedirler.

#### Kaynaklar

Aydoğan İ. 2002. MEB ilköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri ili örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Barutçugil İ. 2002. Eğitim becerilerinin geliştirilmesi, eğiticinin eğitimi. Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

Bayrakçı M. 2009. In-Service teacher training in Japan and

Turkey: A Comparative analysis of institutions and practices. Australian J Teacher Edu, 34(1): 14-15.

Bulut Y, Baran İ. 2005. Yönetici ve yöneticilik üzerine: Kahramanmaraş kentinde bir araştırma: Sos Ekon Araş Derg, 5(9): 62-89.

Bush T, Jackson DA. 2002. Preparation for school leadership: International perspectives. Educ Manag, Admin & Leadership, 30: 417-429.

Canman D. 2000. İnsan kaynakları yönetimi. Yargı Yayınları, Ankara.

Çetin K, Yalçın M. 2002. Milli Eğitim Bakanlığı yönetici eğitimi programlarının değerlendirilmesi, 21. Yüzyıl Eğitim Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Sempozyumu (16-17 Mayıs), Yayın No: 191, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi.

Erlanson DA, Harris EL, Skipper BL, Allen SD. 1993. Doing naturalistic inquiry: A guide to methods. Sage, California.

Gül H. 2000. Türkiye'de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim.

- Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilim Enst Derg, 2(3).
- Huber SG. 2003. Qualifizierung von Schulleiterinnen und Schulleitern im internationalen Vergleich. StudienVerlag, Innsbruck.
- Kanat Ö. 2004. Türk-Alman genel eğitim sistemlerinin karşılaştırılması. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kıranlı S, Yıldırım Y. 2014. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin görüşlerinin karşılaştırılması. Dicle Üniv Ziya Gökalp Eğitim Fak Derg, 23: 219-251.
- Madden T. 2003. Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Sezik M, Ağır O. 2016. Türkiye'nin kamu yönetimini değiştiren faktörler: batılılaşma ve küreselleşme. J Academic Soc Sci Stud, 49: 225-240.
- Öztürk M, Sancak S. 2007. Hizmet içi eğitimin çalışma hayatına etkileri. Yaşar Üniv Derg, 2(7): 761-794.
- Peck TB, Ramsey HA. 1998. Managing schools: the European experience. Nova Publications, New York.
- Ünsar S. 2003. İnsan kaynakları yönetiminde oryantasyon eğitimi. Mercek Derg, 8(29).
- Tortop N. 2005. Kamu personel yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi). Yargı Yayınevi, Ankara.
- Yıldırım A, Şimşek H. 2016. Nitel araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, Ankara.