

## **İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirme Kavramlarına İlişkin Görüşleri ve Beklentileri**

**Niyazi CAN**

Prof. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,  
Eğitim Fakültesi, Eğitim Yön. Tef. Plan. Eko. Bilim Dalı  
niyazican@ksu.edu.tr

**Akif KÖSE**

Maarif Müfettişi  
Doktora Öğrencisi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi,  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı,  
Eğitim Yön. Tef. Plan. Ek. Bilim Dalı  
akose78@mynet.com

**Özet:** Yönetimin insana bakışının zaman içerisinde değişmesi insan kaynağının yönetimine dair farklı biçemlerin oluşmasına sebep olmuştur. Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine, insan kaynakları yönetiminden insan kaynaklarının geliştirilmesine geçişin gerekliliği, insanı salt üretim yapan bir cihaz gibi gören bakıştan insanı duyguları olan, işine heyecanını katan, iş ve özel yaşamı ile ayrılmaz bir bütün olarak gören bakış açısına geçişin doğal bir sonucudur. İnsan kaynağının geliştirilmesinin çağın ve insanlığın gereği olduğunu düşünen ve insan kaynağının geliştirilmesi sürecini hem düşünce olarak benimsemiş hem de pratikte sürecin nasıl işletileceğini iyi bilen örgütler insan kaynağının geliştirilmesi için etkin ve verimli bir şekilde hizmetiçi eğitim, hizmet öncesi eğitim, iş başında geliştirme, iş dışında geliştirme gibi farklı isimlerle adlandırılan yöntemlerle insan kaynaklarını geliştirmenin çabasını sergilemektedirler.

Bu araştırmada ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüşleri ile hizmetiçi eğitime ve geliştirmeye ilişkin beklentilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla Kahramanmaraş İli merkezinde bulunan ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan beşi ilkokul beşi ortaokul yöneticisi olmak üzere on okul yöneticisi ile görüşme yapılmış, yarı yapılandırılmış görüşme formunda okul yöneticilerinin cevaplamaları istenilen açık uçlu dokuz sorunun sorulduğu formla veriler toplanmıştır. Bu çalışma, olgu bilim desende gerçekleştirilmiştir. Araştırma nitel bir çalışma olup betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonunda ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin tamamı yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesinin gerekli olduğu ve bunun için de

periyodik aralıklarla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğini vurguladıkları ortaya çıkmıştır. Araştırma sonunda ayrıca alanyazındaki hizmetiçi eğitim ve geliştirme tanımlamaları ile ilkökul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüşlerinin örtüştüğü görülmüştür. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirmeden beklentilerinin birbirleri ile örtüştüğü de araştırma neticesinde ortaya çıkan başka bir sonuçtur. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin, insan ilişkilerine dayalı yeterlik alanlarındaki eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlarının mesleki yeterliklere dönük eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlarından daha fazla olduğu araştırmanın diğer bir sonucunu oluşturmaktadır.

**Anahtar Sözcükler:** Personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, insan kaynağının geliştirilmesi, yöneticiyi ve yönetimi geliştirme.

### **Primary and Middle School Administrators' Views and Expectations on In-service Training and Professional Development**

**Abstract:** The change of the perception of the human beings has led to a change in human resources management. The necessity of transition from personal management to human resource management and from human resource management to improvement of human source management. It is the natural result of seeing the human being not just as a device that is producing, but as an individual who has humanistic feelings like putting his/her emotions to his/her job, as a whole in both work and private life. It has been put forward that personal management and human resource management must go beyond from just an understanding, and it must be improved and thought as a need for humanity. organizations which are aware of the process of human resource improvement and how it proceeds both in theoretical and practice, aim to improve their human resources through procedures which are named under different names such as in service training, pre-service training and improvement both on and off duty.

This study aimed to put forward primary and secondary school managers' view and their expectations in service training and professional development. Due to this ten schools managers- five of them working in primary schools and the other in secondary schools- working in K.Maraş participated in this study. Data were gathered through a questionnaire which consists ten open-ended questions with semi-structured meeting forms. Qualitative research methods were used at this study.

Both primary and secondary school administrators' point out due to the development of management and administrators training should be held

periodical. The view of primary and secondary school administrators' on in-service training and professional development show consistence with the literature. Another result drawn from the study is that primary and secondary school administrators' view overlap about In-service Training and Professional Development. Also, the result that primary and secondary school administrators' need more training on human relations than on professional proficiency is obtained from this study.

**Keywords:** Personnel Management, Human Resource's Management, Improvement of Human Resource, Improving the Managers and the Management.

## GİRİŞ

Geçmişine ilişkin henüz net bir bilgiye sahip olunamayan, geçmişi hakkında bilgiye sahip olabilmek için hakkında asırlardır araştırmalar yapılan, geçmişi hakkında sınırlı bir bilginin bulunmasının bile çok kıymetli olduğu insan, doğuştan sahip olduğu yetileri ile de bir o kadar değerli, en az kökenine ilişkin görüşlerin karmaşıklığı kadar da karmaşık bir varlıktır. Açıkalın, Leakey'in 1996'da yayınladığı *The Origin of The Mankind* adlı kitabında ayrıntılı olarak belirlediği yeryüzünde yaşamın gelişiminin üç evresine dördüncüsünü eklemenin uygun olacağını ifade ederek dördüncü evreyi şu şekilde izah etmiştir;

Dördüncü evre; iki ayağı üstünde, alet yapan-satan, dilini geliştirmiş, bilimini, kültürünü oluşturmuş, uzaydan öte evrene açılmaya çalışan, bilinçli insanın başka insanları kendi amaçları için kullanmaya başladığı dönem olan yönetsel insan dönemi ya da insan kaynağının yönetimi dönemi demek uygun olabilir (Açıkalın, 1999, s. 6).

Bilinçli insanın başka insanları kendi amaçları için kullanmaya başlaması aslında öz itibariyle kıymetli bir varlık olan insanın kendi türdeşine bu değeri vermemesinin bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Bu hususla ilgili olarak Açıkalın (1999, s. 7), "böyle bir dönemin içinde olmak, konumuna göre başkalarının amaçları için bir araç gibi kullanılmak ya da başkalarını kendi amaçları için kullanmak ve bu iki karşıt rolü bilinçli, mantıklı bir çerçevede oynamak, yorumlamak ilginç, ilginç olduğu kadar da algılanması, açıklanması zor bir durum" diyerek bu kaygısını ve bu konudaki çıkmazı açıklamaya çalışmıştır.

Personel yönetiminden insan kaynaklarına geçiş ve insan kaynakları yönetiminin bugünkü anlayışla gelişebilmesi uzun bir dönemde, çeşitli aşamalardan geçtikten sonra mümkün olabilmiştir. (Erdemir, 2002) İnsana

bakışın yönetime yansımalarının ve/veya yönetime bakışın insana yansımalarının ürünü olan personel yönetimi anlayışlarının zaman içerisinde değişmesi yine insanlardan oluşan yönetimlerin anlayışlarının kendi türdeşlerine bakış açılarının değişmesini, değişmek zorunda kalmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bakımdan personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş insanın kendi türdeşine bakışının olumlu yönde değişmesi sebep olmuş olsa da günümüzde bu yeterli görülmemekte, insana İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) açısından bakışın sadece verimlilik odaklı olmasından dolayı İKY anlayışı artık yetersiz görülmekte, İKY bu yönü ile eleştirilmektedir. İKY'nin insana bakışının insanın verimliliğinin artırılması açısından olması insan kaynakları yönetimi anlayışının da insana insanca bakış için yetersiz kaldığı ortaya koymaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Açıklan (1999), “insanı iş yerinde salt verimliliğe yönelik etkinliklerin amacı ve objesi gibi gören bir İKY anlayışının ötesine aşmak için belki 3–5 milyon ya da 62.000 yıl gerilere gitmeye gerek olmayabilir. Bu gerekçe ile insanı bir olgu olarak almak, var olan durumu ile kabullenmek gerektiğini öneriyorum. Sonra onun örgüt ortamındaki konumunu izliyorum, bir anlamda kendimi gözlüyorum, çoğu kez var oluşumdaki “mutlu olmak” gerekçesi ile çelişkili bir konumda olduğumu hissediyorum. Bu süreçte İKY kapsamındaki uygulamalara bakarak, örgüt ortamında insana ilişkin farklı bir algılama ve yorumun gerekliliğine inanıyorum” diyerek İKY anlayışından öte bir anlayışa geçmenin bir zorunluluk olduğunu izah etmeye çalışmıştır.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine zorunlu geçiş, insanı yönetme değil yeteneklerinin geliştirilmesi anlayışı ile birlikte insan kaynağının geliştirilmesine zorunlu geçiş halini almış durumdadır. Çınar (2007), işgörenin bağlılığını sağlamanın yolunun, onun psikolojik ve toplumsal gereksinimlerini dikkate almayı gerektirdiğini, insanların zamanlarının, emeklerinin ve bir dereceye kadar psişik varlıklarının satın alınabileceğini ancak onların sadakatlerinin ve inisiyatiflerinin satın alınamayacağını, bunun kazanılmak zorunda olduğunu ifade ederek personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişin zorunluluğunu ifade etmeye çalışmıştır. Ekinci (2008), bir kurum ya da kuruluştan beklenen verimin elde edilmesini belirleyen temel faktörlerin başında kurum çalışanların geldiğini, bu bağlamda insan kaynaklarının bir kuruluşun en değerli varlığı olduğunu, kamu kurum ve kuruluşlarının verimli ve etkili olabilmesi için her bir çalışanın bireysel kapasitesinin ve mümkün olan en üst düzeyde çalışma arzusunun artırılması gerekliliğinin kabul edilmekte olduğunu, yönetimin öncelikle kamu hizmetini sunmakla görevli olan personelin ve hizmet sunulan toplumun ihtiyaç ve beklentilerine önem vermesi ve buna kaynak ayırması oranında daha verimli ve etkili olabileceği görüşünün savunulduğunu, kamu kurum ve kuruluşlarının verimli olmasının öncelikle insan kaynaklarından yararlanabilme ölçüsüne bağlı olduğunu ifade ederek bu zorunluluğu açıklamaya çalışmıştır. Can (2004), “Her

birey belli bir potansiyel ile doğar. Eğitim, değişik biçimlerde bu potansiyel yeteneklerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi fırsat ve olanaklarını sunar. İnsan kaynağının geliştirilmesi tasarı ve eylemlerinden özeğe alınması gereken husus, her insanın kendi kalıtımsal özelliklerine uygun yetilerle donatılmış olarak doğmasıdır. Yetiler, sağlanan uygun ortamlarda bireyin ilgilerinin de etkisiyle açığa çıkarlar. Amaç, insanın yaşama tüm varlığı ile katılmasını sağlamaktır” diyerek insana bakışın değiştiğini, değişmesi de gerektiğini, insanı kendi öz yetileri ile ve bu yetilerin sağlanacak uygun ortamlarda ortaya çıkarılıp, geliştirilerek insanın yaşama katılmasının gerektiğini, insanın bu yönlü bir süreçle istendik insan kaynağı haline getirilmesi gerektiğini açıklamıştır. Doğan ve Demiral (2008), önemi giderek artan insan kaynaklarının başarıya ulaşmasının, çalışanların bireysel gelişimlerinin sağlanmasına bağlı olduğunu, insan faktörünün gelişiminin ve kendini tanınmasının, yeteneklerinin farkında olmasının son derece önemli olduğunu ve bunun özünün de yetenek yönetimi olduğunu vurgulayarak insan kaynağının geliştirilmesinin önemi üzerinde durmuşlardır.

Örgütsel amaçları gerçekleştirmede en belirleyici unsur olan insana bakış örgütlerin var olduğu günden bu güne insan kaynağını yönetme biçimlerinin nasıl olacağını belirlemiş, insana bakışın zaman içerisinde değişmesi insan kaynağını yönetme biçiminde de değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişim süreci günümüzde İKY’den İnsan Kaynağının Geliştirilmesine geçiş olarak kendini göstermektedir. Değişimin kaçınılmazlığı, bu bakımdan insana bakışta da zaman içerisinde değişim olacağını kaçınılmaz olduğu göz önünde bulundurulduğunda insan kaynaklarının yönetimine ilişkin gelecekte farklı biçimlerin ortaya çıkacağı da öngörülebilir.

İnsan kaynağının potansiyel yeteneklerinin geliştirildiği ve yeteneklerine uygun işlerde istihdam edildiği, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için insan kaynağına gerekli ortamın yaratıldığı, insan kaynağının örgütten beklentilerinin karşılandığı, örgütsel ve bireysel amaçların örtüştüğü, insan kaynağının işine ve bağlı olduğu örgüte gönül gücü ile bağlandığı örgütler istendik insan kaynağına sahip olmaları bakımından gelecekte var olma yarışında ön sıralarda olmaları kuvvetle muhtemeldir. İstendik bu insan kaynağına sahip olmak kadar, insan kaynağının bu niteliklerinin korunmasını sağlamak hatta bu niteliklerinin de ötesine geçebilecekleri imkânları insan kaynağına sunmak, bu niteliklerini yaşamlarında kullanmalarına imkân vermek de o kadar önemlidir. Bunun için insan kaynağının geliştirilmesi gerekmektedir. İnsan kaynağını geliştirmenin örgütün geleceğinin belirleyicisi olması, eğitmek ve geliştirmek kavramlarının ve bu kavramların işlevlerinin de önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kavramlara ilişkin yöneticilerin görüş ve beklentilerinin bilinmesi, yöneticilerin bu kavramlara eğilimlerini bir ölçüde arttırmaları, bu kavramlarla ilgili yanlış

bilgilerin düzeltilmesi, insan kaynağının geliştirilmesi sürecinin yöneticilerce tam olarak anlaşılması bakımından da ayrı bir önem taşımaktadır.

## **PROBLEM**

Sürekli bir değişim içerisinde olduğumuz günümüz dünyasında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için sahip oldukları insan kaynaklarını geliştirmeleri gerekmektedir. İnsan kaynağını geliştirme yollarının yöneticiler tarafından iyi bilinmesi ve kullanılması bu bağlamda hayati önem taşımaktadır. Geliştirme ile hizmetiçi eğitim kavramları insan kaynağının geliştirilmesine ilişkin kavramlardır. Bu kavramların ortak yönleri olmakla birlikte birbirinden farklı kavramlardır. İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin *geliştirme* ve *hizmetiçi eğitim* kavramlarına ilişkin görüşlerinin ortaya konulması araştırmanın problemi oluşturmaktadır. *Geliştirme* ve *hizmetiçi eğitim* kavramlarına ilişkin okul idarecilerinin görüşlerinin belirlenmeye çalışılması ve insan kaynaklarını geliştirme yollarından olan *hizmetiçi eğitimden* ve *geliştirmeden* okul idarecilerinin beklentilerinin neler olduğunun ortaya konulması bu araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

## **YÖNTEM**

Bu araştırma nitel verilere dayalı betimsel bir çalışmadır. Bu çalışma, olgu bilim deseninde gerçekleştirilmiştir. Olgubilim deseni, farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır. Bu tümüyle bize yabancı olmayan aynı zamanda tam anlamıyla kavrayamadığımız olguları araştırmak için kullanılır (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden tipik durum örnekleme kullanılmıştır. Buradaki amaç, ortalama durumları çalışarak belirli bir alan hakkında fikir sahibi olmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2008:110).

## **Veri Toplama Aracı**

Kahramanmaraş İl Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı ilkokul ve ortaokullarda kurum müdürü olarak görev yapan idareciler arasından 5'i ilkokul, 5'i ortaokul olmak üzere toplam 10 okul idarecisi bu çalışmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul idarecilerinin hepsi erkek olup yöneticilik kıdemleri 6 ile 34 yıl arasındadır.

Veriler, açık uçlu 9 sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmeye çalışılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorular alan uzmanları tarafından gözden geçirilmiştir. Bu soruların, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına ilişkin görüşleri ile

ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ve geliştirmeye ilişkin beklentilerini ortaya çıkarabilecek sorular olduğu kanaatine varılmıştır.

Bu çalışmada sorulara muhatap olan okul idarecileri ile birlikte ayrıca yer yer araştırma konusuna dair paylaşımlarda bulunulmuş, alana ilişkin literatür taraması yapılmış, araştırma konusuna dair alıntılar yapılmış, yapılan alıntılar ve ulaşılabilen literatürle elde edilen bulgular karşılaştırılmıştır.

### **Veri Analizi**

Veriler, hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formundaki sorulara verilen cevaplar ile bu cevapların özetlenip, yorumlanmasıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Veriler, betimsel analiz yoluyla ele alınarak çözümlenmeye ve yorumlanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların sorulara verdikleri cevaplar yer yer tamamen alıntı olarak kullanılmıştır. Bu çalışmada örneklem olarak seçilen beş ilköğretim idarecisine birden başlayarak beşe kadar İÖY1-İÖY2...İÖY5, beş ortaokul idarecisine birden başlayarak beşe kadar OÖY1-OÖY2...OÖY5 şeklinde kodlar verilmiştir.

### **BULGULAR**

Bu bölümde alanyazın taraması ve araştırma bulguları doğrultusunda oluşturulan Personel Yönetimi Yaklaşımından İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yaklaşımına, İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri, İş Gören Eğitiminin Gerekliliği ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirme İşlevi, Yönetimi ve Yöneticiyi Geliştirme, Yönetimi Geliştirmenin Bazı Özellikleri ve Amaçları başlıkları altında araştırma ile ilgili kuramsal çerçeve tartışılmış akabinde bulgularına yer verilmiştir.

#### **1- Personel Yönetimi Yaklaşımından İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yaklaşımına**

“Örgütlerin varlık sebebi insandır, insan ihtiyaçlarını karşılamak istediği için bir taraftan örgütün amacı, diğer taraftan da fiziksel ve düşünsel emek olarak örgütün aracı durumundadır” (Can, 2013, s. 94). Örgütlerin mal veya hizmet üretimlerini sunacağı kitleye sunulacak ürün ve hizmet yine insan eliyle üretilmektedir. Gerek üretimin merkezinde emeği ile hizmet üreten konumunda olan gerekse üretilen ürün ile kendisine hizmet sunulan konumunda olan insana karşı yönetimin bakışı yönetim yaklaşımının ne olacağını belirlemektedir. Amacı en az girdi ve emek ile üretim yaparak kaliteli ürün ve daha fazla kazanç elde etmeye çalışan örgütlerin işgörene bakışı üretim ortamlarındaki bir makineye bakışından farklı olmayacak, insan sadece üretim için bir araç olarak

görülecektir. Böyle bir örgütte makine, ham madde, araç-gereç neyse insan da o olacak ve örgüt için sadece üretimi gerçekleştiren araç konumundaki personelden öteye gitmeyecektir. Böyle bir örgütte insanın örgüt ortamında sadece iş yaşamının olması gerekliliği zorunlu olacak, özel yaşamını iş ortamına getirmemesi kendisinden beklenecektir. Amaç ve hedefleri farklı olan örgüt ve işgörenin arasında güvene dayanmayan, formal ilişkiden öte gitmeyen bir ortam, performansa göre ücretin veya güvencenin belirlendiği böyle bir ortamda çatışmacı ve aralarında rekabetin hâkim olduğu işgörenler arası ilişkiler söz konusu olacaktır. İşgörenlerin karara katılmadığı, bireylerin yeterliliklerine göre işe yerleştirilmediği, işgörenlerin işi ile ilgili olarak ancak yönetimce ihtiyaç duyulduğunda eğitime tabi tutulduğu bir örgüt ortamında işgörenin işine gönül gücü ile bağlı olmasından, takım çalışmasından, etkili iletişimden, insana insan olduğu için değer verilmesi gerekliliğinden ve örgüt yönetiminin işgöreninin aşkın yönünün farkındalığından bahsetmek mümkün görülmemektedir.

İnsanı merkeze aldığı için personel yönetimi anlayışına göre daha insancıl bir yönetim anlayışı konumunda olan İKY’de kişinin yeteneklerine uygun işe yerleştirilmesi, takım ve birliktelik ruhunun örgüt ortamında tesis edilmeye çalışılması, tüm örgüt üyeleri arasında güvene dayalı ilişkilerin kurulması gerektiği anlayışı gibi örgüt ve işgörenler için istendik olan bu durumlar insanı merkeze alan günümüz örgüt yönetimleri için artık yetersiz olarak görülmekte ve İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışının ötesine geçme zorunluluğu olduğu görülmektedir. Çınar, “*İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*; insanı özeğe alan değerlere dayalı, davranış bilimlerinin etkileme tekniklerini kullanarak, örgüt kültürünü değiştirerek, iş ve iş dışı ayırımına fazlaca girmeden bireyin gizilgüçlerini geliştirmeyi, böylece bireysel doyumu ve örgütsel etkililiği artırmayı amaçlayan yönetsel bir yaklaşımdır.” diyerek insan unsurunun geliştirilmesinin zorunluluğuna dikkat çekmiştir. Bu zorunluluk insana salt üretimin bir aracı gözüyle bakmamanın gerekliliği ile insanın entelektüel sermaye olarak görülmesi, entelektüel sermaye olduğundan dolayı da insan kaynağının üretimin bir ögesi olarak verimlilikle ilişkilendirilmeyeceği, insan kaynağının yönetilmesinden ziyade insan kaynağının ancak yöneltilebileceğine, var olan yeteneklerinin geliştirilip işe koşulması gerekliliğine olan inancın doğal bir sonucudur (Açıkalın, 1999). Bu itibarla personel yönetiminden insan kaynakları yönetimi yaklaşımına, insan kaynakları yönetimi yaklaşımından insan kaynaklarının geliştirilmesi yaklaşımına geçişte insana olan bakışın farklılaşmasının, bireye verilen değer artmasının, her insanın ayrı bir birey olarak görülmeye ve kabul edilmeye başlanmasının önemli rol oynadığı görülmektedir.



## 2- İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İçinde yaşadığımız yüz yılda özellikle rekabet etme, ürün kalitesini yükseltme ve verilen hizmetlerde verimliliği arttırma çok önemli hale gelmiştir. (Mercin, 2005). Bu bakımdan insan kaynağına ve bu kaynağın yönetilmesine verilen önem daha da artmıştır. İnsan kaynağının önemine inanmış olan örgütler rekabet edebilmek, ürün kalitesini arttırabilmek ve verilen hizmetlerin verimliliğini, etkililiğini, niteliğini arttırabilmenin insan kaynağının verimliliğinden, niteliğinden geçtiğini bilmektedirler. Örgütler sahip olduğu insan kaynağı, örgütün hizmet ve ürünlerini sunacağı örgüt dışındaki insan kaynağı ve örgüt için insan kaynağı olma potansiyeli durumunda olan insan kaynağı ile insan kaynağının anlam kazanacağına bilincinde olmalıdırlar. Örgütlerin ve yönetimlerin insan kaynakları yönetiminin işlevlerinin bilincinde olması ve süreç içerisinde yaşanması gereken bu işlevleri işlevsel hale getirmeleri örgüt yaşamı için gerekmektedir. İnsana iş açısından değil, işe insan açısından bakan insan kaynakları yönetimi anlayışının işlevlerinde de belirleyici unsurun insan olduğu göz önünde bulundurulduğunda insan kaynağının ne denli önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

İnsan kaynağının işlevleri ile ilgili olarak literatürde farklı başlıklar olmakla birlikte Can (2013), bu işlevleri şu şeklide sıralamıştır: Politika Oluşturma ve Planlama, İnceleme-Belirleme, Bilgilendirme ve Danışmanlık, İnsan Kaynağının Sağlanması, Bütünleştirme-Sosyalleştirme, İnsan Kaynağının Eğitimi-Geliştirilmesi, Koruma-Sağlık ve Güvenlik, Ödeme, Ayırma-Emeklilik. İnsan kaynakları yönetiminin bu işlevleri her ne kadar ayrı başlıklar altında toplansalar da birbirleri ile ilişkili ve birbirlerine bağlıdırlar. Bu işlevler kimi zaman birbirlerinin sebebi ve sonucu konumundadırlar. İyi bir insan kaynağı politikasının, personelini sürekli geliştiren bir anlayışı, personelini sürekli geliştiren bir anlayışın insan gücünün işe bağlılığını, başarısını, mutluluğunu, örgütün kazancını pozitif yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bakımdan bu öğeleri birbirinden bağımsız düşünmek yerine bir bütün içerisinde düşünmek insanı bir bütün olarak ele almanın gerekliliği anlayışının da bir sonucudur.

## 3- İş Gören Eğitiminin Gerekliliği ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Geliştirme İşlevi

Hem içinde bulunduğu örgütün hem de yaşadığı toplumun bir üyesi olan insanın eğitimi ve geliştirilmesi gerek örgüt ve işgören gerekse toplum için zorunlu ve yapıldığı sürece işgören, örgüt ve toplum için bir kazançtır. Üretime emeği ile katılan insan unsurunun geliştirilmesi bir zorunluluktur. Bu zorunluluğu Tutum (Akt: Taymaz, 1981), “Personelin hizmet öncesi eğitiminin yetersizliği, hizmette değişme ve gelişmelere uyma zorunluluğu, bireysel

gelişme ve yükselme gereksinimi, bazı bilgi, beceri ve alışkanlıkların görev başında kazandırılmasının gerekli olması” şeklinde ifade etmiştir İş gören eğitimi ile ilgili olarak Sabuncuoğlu (1991), çok sağlıklı ve tutarlı bir işgören seçiminin gerçekleştirilmesi durumunda bile teknolojik, ekonomik ve toplumsal alanda izlenen sürekli değişim ve gelişimin, işletmeleri ve işgörenleri kendilerini sürekli yenilemeye zorlayacağını bu nedenle eğitime beşikten mezara kadar uzanan yaşam sürecinin doğal bir parçası gözüyle bakılması gerektiğini söyleyerek işgören eğitiminin zorunluluğunu vurgulamıştır. İnsan kaynakları yönetiminin geliştirme işlevi aslında insan kaynaklarının diğer işlevlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen bir işlevdir. Gelişmiş bir insan kaynağının kendisine, örgüte, çevresine katacakları hesap edildiğinde bu işlevin ne denli önemli olduğu görülecek ve geliştirme işlevinin insan kaynakları yönetiminin diğer işlevleri ile aralarında kuvvetli bir ilişkinin olduğu fark edilecektir. İşgörenlerin geliştirilmesi, insan kaynakları yönetiminin tüm işlevlerini etkileyen vazgeçilmez bir süreç olarak algılanmaktadır. (Can, 2013).

İnsan kaynağının geliştirme işlevinden söz ederken geliştirme kavramı ile hizmetiçi eğitim kavramlarının karıştırılmaması gerekmekte, bu kavramların yöneticiler tarafından doğru olarak bilinmesi insan kaynağını geliştirmede önemli rolleri olan yöneticiler ve örgüt açısından önem taşımaktadır. Can (2013), geliştirme kavramı ile hizmetiçi eğitim kavramının karıştırılan bir kavramlar olduğunu belirtmiştir. Hizmetiçi eğitim, işgörenin işi ile ilgili bir hususta işine ilişkin yeteneklerini ve bilgisini geliştirmek için alınan kısa süreli eğitimlerdir. Taymaz (1981), hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlamıştır: “Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir”. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde hizmetiçi eğitim şu şekilde tanımlanmaktadır: “Sistemin daha etkili çalışabilmesi ve işgörenlerin kendilerini yetiştirme gereksinimlerinin karşılanabilmesi için düzenlenen eğitim etkinliğidir” (Demirtaş ve Güneş, 2002). Hizmetiçi eğitim, bir kurumda çalışan personelin bilgi, beceri ve davranışlarının geliştirilmesi olarak tanımlanabilir. (Aydın, 2007). Hizmetiçi eğitimin hedefi personeli işi ile ilgili davranış ve yetenekleri bakımından yeterli duruma getirmektir.

Geliştirme kavramı ile ilgili birçok tanım ve açıklamalar yapılmıştır. Bu tanımlamalar ve açıklamalara bakıldığında; Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi şu şekilde tanımlanmaktadır: “İçinde yer alan çalışma başarısının değerlendirilmesi, mesleki kariyer ve uzmanlaşma etkinlikleri, çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarına imkân veren insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden insana dönük işlevdir” (Demirtaş ve Güneş, 2002). Geliştirme; personelin yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini

sağlamak amacıyla yapılır. Geliştirmenin hedefi; işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir (Palmer and Winters, 1993; Akt: Can, 2005). Geliştirme; Personelde bulunan ancak açığa çıkarılmamış beceri ve yeteneklerin ortaya çıkarılmasını ve değiştirilmesini sağlar. Geliştirme eylemi, kişinin daha önce edindiği bilgi ve becerilerine yenilerini katarak yeteneğini ilerletmeyi amaçlayan sürekli bir eylemdir. (Artan, 1995; Akt: Can, 2005). Geliştirme; personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın artırılması için yönetimde girilen çabaların tümüdür. (Açıkalın, 1994).

Hizmetiçi eğitimle işgörene işi ile ilgili yeterlik kazandırılması veya işgörenin var olan yeterliğinin artırılması hedeflenirken geliştirmede işgörene geniş bir bakış açısının kazandırılacağı ve işgörenin yeteneklerini ilerletmeyi amaçlayan uzun bir süreç anlatılmaktadır. Hizmetiçi eğitim ile geliştirme kavramlarının farklılıklarına ilişkin farklı yazarların görüşlerine bakıldığında bu farklılıkların bu şekilde ortaya konulduğu görülmektedir. Hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farklılıklara ilişkin yazarların görüşlerine bakıldığında; Mercin (2005), eğitimin asıl amacının belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmek olduğunu, geliştirmenin ise personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağladığını vurgulamıştır. Can (2005), geliştirme ve hizmetiçi eğitim kavramları ile ilgili olarak, personel geliştirme ve hizmetiçi eğitim kavramlarının, personelin bilgi, beceri ve yetenekler yönünden geliştirilerek, bireyin ve örgütün verimliliğini arttırmak için düzenlenen etkinlikler olduğunu, hizmetiçi eğitimin göreve başladıktan sonra planlanan, işbaşında sürdürülen eğitimi geliştirmenin ise iş öncesi, iş başında ve sonrasında, bugün ve gelecek için eğitimi çağrıştırdığını belirtmiştir.

Eğitim ve geliştirme örgütlerin etkili ve verimli örgütler olarak hayatlarını sürdürebilmeleri için gereklidir. Eğitim ve geliştirmenin faydaları; “öğrenme sürecini kısaltma, iş verimliliğinde artış sağlama, yöneticilerin yükünü hafifletme, çalışanların motivasyonunu artırma, meslekte yükselme olanağı yaratma, iş güvenliği konusunda uygulanacak programlarla kaza oranlarını ve giderlerini düşürme, işin kalitesini yükseltme, bakım-onarım giderlerini azaltma” dır. (Mercin, 2005).

Geliştirme ve eğitim sayesinde örgütlerin nihai hedefi olan üretimin niteliği, kalitesi artar. Verimliliğin artması ile birlikte örgüt büyük ölçüde amacına ulaşmış olacaktır. Eğitim ve geliştirme yolu ile niteliği artan işgören örgüte daha fazla fayda sağlayacak, işgören bilgi ve becerisi artmış bir birey olarak topluma katılacak, iş yerinde sağlıklı bir ortamın yaratılması için gerekli iletişim bilgi ve becerileri ile donatılmış hale gelecektir.

İnsan kaynağının geliştirilmesinde öğretilecek becerileri temel beceriler, iletişim becerileri, kavramsal beceriler diye gruplandırıldığında, temel

becerilerin temel gramere yönelik bilgiler, okuma, yazma, matematik gibi beceriler olduğunu; iletişim becerilerinin, insan ilişkileri, performans değerlendirme, liderlik, işbirliği gibi beceriler olduğu, kavramsal becerilerin ise soyut düşünmeyi gerektiren beceriler olduğunu belirtmektedir.(Mercin, 2005). Bu becerilerin geliştirilmesi için belirlenen bir program dâhilinde geliştirme çalışmalarına yer verilmesi, bu çalışmaları düzenleyecek yeterli nitelik ve nicelikte personelin ayarlanması, çalışmanın niteliğine uygun öğretim şekillerinin uygulanarak faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Sonuç olarak amaçları insan kaynağının niteliğini arttırmak olan *geliştirmenin hizmetiçi* eğitimden farkı; geliştirmenin sadece eksikleri olan işgörene değil aynı zamanda eksiklikleri olmayan işgörene de uygulanması, kısa süreli değil uzun vadeli olması, sadece iş ile ilgili yeterlilikleri değil insanda var olduğu bilinen bütün potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarmaya, geliştirmeye ve kullandırmaya dönük olmasıdır.

#### **4- Yönetimi ve Yöneticiyi Geliştirme, Yönetimi Geliştirmenin Bazı Özellikleri ve Amaçları**

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde yönetimi geliştirme: “Bir örgütteki işleri yapabilecek personeli temin etmeyi, ayrıca örgütün büyüme ve gelişmesine paralel olarak gereksinim duyulan ve duyulacak nitelikteki personeli yetiştirmeyi amaçlayan süreç” şeklinde tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002, s. 175). Yönetimi geliştirme genellikle var olan durumdan daha iyi bir duruma geçme ya da ona yeni bir biçim verme amacını güden çabaların tümü için kullanılmaktadır. (Peker, 1995).

İnsan kaynağının geliştirilmesinin örgüt ve toplum açısından bir zorunluluk olduğu bilinmektedir. Bu zorunluluk örgütün karar alma mekanizmasının başı olan yönetim için de bir zorunluluktur. Karar, yönetimin kalbidir. Karar alacak kişilerin isabetli kararlar almaları örgütün geleceğini belirleyecektir. Bu bakımdan sağlıklı kararlar alınması zorunludur. Sağlıklı kararlar alınabilmesi için karar alıcıların işleri ile ilgili bütün yeterliklere haiz olmaları kişisel özellikleri bakımından da gerekli yeterlikleri taşımaları gerekmektedir. Yönetim için gerekli yeterliklerin bir kısmı insanda var olan yeterlikler olabileceği gibi bir kısım yeterlikler de potansiyel olarak var olduğu halde ortaya çıkarılması gereken yeterliklerdir. Bu yeterlikler, var olan ancak geliştirilmesi gerekli yeterlikler olabileceği gibi, sonradan kazanılacak yeterlikler de olabilir. Bu bakımdan aynı zamanda bir insan kaynağı olan yöneticilerin de yeterliklerinin ortaya çıkarılması, onlara farklı yeterliklerin kazandırılması, var olan yeterliklerinin geliştirilmesi zorunlu olup, yönetim geliştirme kavramıyla birlikte yöneticiyi geliştirme kavramı üzerinde de durmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde yönetici geliştirme

belirli bir amacı gerçekleştirmek ve kısa vadeli olmak yerine, yöneticiyi örgütte değişim yapacak bir eleman olarak ele alarak, onun örgütün içyapı ve işleyişin, toplum içindeki yerini, kendi rolünü daha iyi görebilmesi için yetiştirilmesi ve eğitilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. (Demirtaş ve Güneş, 2002). Örgüt, yöneticisi kadar örgüttür ilkesi örgüt, yöneticisinin geliştiği kadar gelişir ilkesini doğurmaktadır. Peker (1995), örgütlerin, yöneticilerin istediği için kolay kolay değişmeyeceklerini, yöneticiler istemeseler de örgütlerin değiştiklerini, asıl olanın örgütü planlı bir yenileşme sürecine sokabilmek ve bu süreci çevre değişkenlerinin değişme hızına koşut olarak sürdürebilmek olduğunu bunun da yöneticilerin yenileşmeyi yönetmede yeterli olmalarına bağlı olduğunu ifade ederek yöneticilerin, değişimin başlatıcıları ve sürdürücüleri olduklarına vurgu yapmıştır.

Peker (1995), yönetimin geliştirilmesinin değişimin zorladığı bir süreç olduğunu, örgüt amaçlarının bir işlevi olduğunu, yönetimi geliştirmenin zaman aldığını, yönetimi geliştirme görevinin yönetimin kendisine düşen bir görev olduğunu belirterek yönetimi geliştirmenin mevzuat hazırlamak ya da mevzuatta değişiklik yapmaktan ibaret olmadığını da vurgu yapmıştır. Bakan (2007), yöneticilerin bilginin önemini kavramaları gerektiğini ve mesleki anlamda bilgilerini arttıracak her türlü etkinlik içerisinde yer almaya özen göstermeleri gerektiğini bu bağlamda mesleki yayınları izlemeleri, fuar ve sergilere katılmaları ve eğitim seminerlerinde yer almaları gerektiğini ancak bu aktivitelerde bulunarak hangi yönlerinin güçlü hangilerinin zayıf olduğunun farkına varabileceklerini, rakiplerinin mevcut durumlarını öğrenebileceklerini ve çevrelerindeki değişim ve gelişmelere ayak uydurabileceklerini vurgulamıştır.

Yönetimi geliştirmenin asıl amacı örgütü rekabet edebilir bir konuma getirmek ve bu konumda sürekli olarak kalmasını sağlamak için insan, yapı ve teknoloji boyutunda gerçekleşen bütün değişimlere örgütün ayak uydurmasını sağlamaktır.

## **Bulgular**

### ***Yöneticileri ve Yönetimi Geliştirici Eğitim Faaliyetleri, Bu Faaliyetlere İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri***

Yönetimi ve eğitim kurumlarında çalışan yöneticileri geliştirici eğitim faaliyetlerinin düzenlenmekte olduğu görüşlerine başvurulmuş bütün ilkökul ve ortaokul yöneticileri tarafından ifade edilmiştir. Düzenlenen bu eğitim faaliyetlerine katılma durumları ile ilgili soruya, görüşlerine başvurulmuş yöneticilerin çoğunluğu bu faaliyetlere katıldıklarını ifade ederek cevap vermişlerdir. Görüşüne başvurulmuş OÖY4 bu faaliyetlere çok fazla katılma

imkânı bulamadıklarını, OÖY5 ise düzenlenen bu faaliyetlere faydalı olduğuna inanmadığı için katılmadığını belirtmişlerdir. Bu eğitim faaliyetlerinin gerekli olduğu bütün yöneticiler tarafından dile getirilmiş, farklı periyotlarla bu faaliyetlerin düzenlenmesi gerektiği yine bütün yöneticiler tarafından ifade edilmiştir.

Görüşlerine başvuru eğitim yöneticilerinin tamamı yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesinin gerekli olduğuna ve bunun sağlanabilmesi için periyodik aralıklarla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğine vurgu yapmışlar ve bu konudaki istekliliklerini belirtmişlerdir.

### ***Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirme Kavramıyla İlgili Görüşleri***

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşleri; “Görev içi alınan mesleği geliştirmeye ve yenilemeye yönelik eğitim faaliyeti, kamu hizmeti devam ederken kurum içinde personelin yeniliklere oryantasyonu ve zaman içinde görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılan etkinlikler, yenilenmek, kişinin mesleki ve kişisel gelişimi için mesleki değişme ve yenileşmelere uyum sağlaması ve kendi entelektüel gelişimi için gerekli, belirli aralıklarla ve ihtiyaç duyulan konularda yapılan eğitim faaliyetleri süreci” şeklindedir. Bu konu ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerine bakıldığında İÖY1 “Görev içi alınan mesleği geliştirme ve yenilemeye yönelik eğitim faaliyeti İÖY2 “Kamu hizmeti devam ederken kurum içinde personelin yeniliklere oryantasyonu ve zaman içinde görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılan etkinliklerdir” İÖY3 “Personelin kendini güncellemesi” İÖY4 “Yenilenmek” İÖY5 “ Hizmetiçi eğitim: Kişinin mesleki ve kişisel gelişimi için; mesleki değişme ve yenileşmelere uyum sağlanması ve kendi entelektüel gelişimi için gerekli; belirli aralıklarla ve ihtiyaç duyulan konularda yapılan eğitim faaliyetleri süreci olarak ifade edilebilir.” şeklinde görüşlerini ifade etmişlerdir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşleri; “Personelin kendini güncellemesi, mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim öğretim faaliyeti, eğitim yöneticisinin ihtiyacı olduğu alanda kendini geliştirmesi, yöneticinin gerekli eğitimleri alarak yönetimde insan ilişkileri ve yönetim becerisini yeni gelişmeler ışığında uygulayabilmesi, bilgilerin tazelenmesi” şeklindedir. Bu konu ile ilgili olarak katılımcıların görüşlerine bakıldığında OÖY1 “Yönetim kademesiyle ilgili olarak, Eğitim Yönetimi ve İletişim alanlarında verilebilecek eğitimleri alarak, yönetimde insan ilişkileri ve yönetim becerisini yeni gelişmeler ışığında uygulayabilmek.” OÖY2 “Eğitim yöneticisinin ihtiyacı olduğu alanlarda kendisini geliştirmesi.” OÖY3 “Hizmet içi eğitim; Mesleğe

uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetidir. Öğretmen ve yöneticileri değişen ve gelişen eğitim anlayışı konusunda bilgilendirmek ve bu süreçte etkili ve verimli olabilmeleri için gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır.” Şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Tablo 1

İlkokul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Kavramına İlişkin Görüşleri	Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim Kavramına İlişkin Görüşleri
Görev içi alınan mesleği geliştirmeye ve yenilemeye yönelik eğitim faaliyet, Kamu hizmeti devam ederken kurum içinde personelin yeniliklere oryantasyonu ve zaman içinde görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılan etkinlikler, Yenilenmek, Kişinin mesleki ve kişisel gelişimi için mesleki değişme ve yenileşmelere uyum sağlaması ve kendi entelektüel gelişimi için gerekli, belirli aralıklarla ve ihtiyaç duyulan konularda yapılan eğitim faaliyetleri süreci	Personelin kendini güncellemesi, Mesleğe uyum, Meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim öğretim faaliyeti, Eğitim yöneticisinin ihtiyacı olduğu alanda kendini geliştirmesi, Yöneticinin gerekli eğitimleri alarak yönetimde insan ilişkileri ve yönetim becerisini yeni gelişmeler ışığında uygulayabilmesi, Bilgilerin tazelenmesi

İlkokul yöneticilerinin geliştirme kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşleri; “kişinin kendi bilgi ve becerisini yenilemesi, kişide var olanın üzerine yenilerinin ilave edilmesi ya da kişinin yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi, yöneticinin yeniliklere adaptasyonu, yöneticinin var olan kapasitenin artırılması, bir örgütün ya da insanın belirli amaçlar doğrultusunda maddi ve manevi bilgi ve birikimi olarak yeni şartlara uyum sağlaması süreci, yöneticinin gelişimi” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşleri; “kişinin ileriye taşınması, zamana uygun hale getirilmesi, bireyin kişisel, toplumsal ve iş hayatıyla ilgili mevcut bilgilerini gözden geçirmesi, yeni bilgi ve beceriler edinmesi, değişmeyi ve öğrenmeyi öğrenmesi, bütün bunları bir alışkanlık haline getirmesi, bireyin eğitim sorumluluğunu yüklenmesi, bu sorumluluğun gerektirdiği çabayı tüm yaşamı boyunca imkânlar ölçüsünde göstermesi, yöneticinin bir yandan değişimi ve yeniliğe açık oluşu diğer yandan

hızla artan bilgi birikimine ihtiyacı doğrultusunda ulaşması ve uyum göstermesi, yöneticinin alanına hâkim olması için yapacağı her türlü faaliyet, yönetim pozisyonunda bulunan insanların kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri, gelişen dünyaya ayak uydurmak için yapılan güncellemeler” şeklindedir.

**Tablo 2**

<b>İlkokul Yöneticilerinin Geliştirme Kavramına İlişkin Görüşleri</b>	<b>Ortaokul Yöneticilerinin Geliştirme Kavramına İlişkin Görüşleri</b>
Kişinin kendi bilgi ve becerisini yenilemesi, Kişide var olanın üzerine yenilerinin ilave edilmesi ya da kişinin yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi, Yöneticinin yeniliklere adaptasyonu, Yöneticinin var olan kapasitenin artırılması, Bir örgütün ya da insanın belirli amaçlar doğrultusunda maddi ve manevi bilgi ve birikimi olarak yeni şartlara uyum sağlaması süreci, Yöneticinin gelişimi	Kişinin ileriye taşınması, zamana uygun hale getirilmesi, Bireyin kişisel, toplumsal ve iş hayatıyla ilgili mevcut bilgilerini gözden geçirmesi, yeni bilgi ve beceriler edinmesi, değişmeyi ve öğrenmeyi öğrenmesi, bütün bunları bir alışkanlık haline getirmesi, Bireyin eğitim sorumluluğunu yüklenmesi, bu sorumluluğun gerektirdiği çabayı tüm yaşamı boyunca imkânlar ölçüsünde göstermesi, Yöneticinin bir yandan değişimi ve yeniliğe açık oluşu diğer yandan hızla artan bilgi birikimine ihtiyacı doğrultusunda ulaşması ve uyum göstermesi, Yöneticinin alanına hâkim olması için yapacağı her türlü faaliyet, Yönetim pozisyonunda bulunan insanların kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri, Gelişen dünyaya ayak uydurmak için yapılan güncellemeler”



***Eğitim Yöneticilerinin “Bir İnsan Kaynağı Olan Yöneticileri Geliştirme Yollarının Neler Olduğu” Hakkındaki Düşünceleri***

İlkokul yöneticilerinin “bir insan kaynağı olan yöneticileri geliştirme yollarının neler olduğu” na ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitimler, kurslar ve seminerler, eğitim kamplarına alınarak benzer görevde çalışanlarla etkileşim, bilimsel yayın ve makalelerin takibi, basın yayın ve internet yoluyla iletişim, kişinin kendini geliştirmede istekli olması, seminerler, konferanslar, geziler, uzaktan eğitim araçları yoluyla geliştirme, yüz yüze eğitim ve interaktif eğitim yollarıyla geliştirme, etkili ve verimli etkileşim programları yoluyla geliştirme” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin “bir insan kaynağı olan yöneticileri geliştirme yollarının neler olduğu” na ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitimler, kurslar seminerler, işbaşında eğitimler, konferanslar, komisyon çalışmaları, çalıştaylar, bilimsel yayın ve makalelerin takibi, geziler, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı ödüller, iş yükünün eğitim öğretim odaklı ayarlanması yollarıyla geliştirme” şeklinde olduğu görülmektedir.

**Tablo 3**

<b>İlkokul Yöneticilerinin Yöneticiyi Geliştirmenin Yollarının Neler Olduğuna İlişkin Görüşleri</b>	<b>Ortaokul Yöneticilerinin Yöneticiyi Geliştirmenin Yollarının Neler Olduğuna İlişkin Görüşleri</b>
Hizmetiçi eğitimler, kurslar ve seminerler, Eğitim kamplarına alınarak benzer görevde çalışanlarla etkileşim, Bilimsel yayın ve makalelerin takibi, Basın yayın ve internet yoluyla iletişim, Kişinin kendini geliştirmede istekli olması, Seminerler, konferanslar, geziler, uzaktan eğitim araçları yoluyla geliştirme, Yüz yüze eğitim ve interaktif eğitim yollarıyla geliştirme, Etkili ve verimli etkileşim programları yoluyla geliştirme	Hizmetiçi eğitimler, kurslar seminerler, İşbaşında eğitimler, Konferanslar, komisyon çalışmaları, çalıştaylar, Bilimsel yayın ve makalelerin takibi, Geziler, kurum ziyaretleri, Motivasyon artırıcı ödüller, İş yükünün eğitim öğretim odaklı ayarlanması yollarıyla geliştirme

***Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri***

İlkokul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme yollarından olan *Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme* arasında farklılıkların olup olmadığı, farklılıklar varsa bunların neler olduğu hakkındaki görüşleri; “hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farkın eğitim faaliyetinin ihtiyaca göre yapılıp yapılmadığı noktasından kaynaklandığı, hizmetiçi eğitimin kurum içinde dar kapsamlı, hizmet gereği görülen bir görevin eksikliğinin telafisinde, yeniliğe oryantasyon amacıyla yapıldığı, geliştirmenin ise uzun süreli ve periyodik olarak kişinin kendisini geliştirmesi olduğu, hizmetiçi eğitimin kurum odaklı olduğu geliştirmenin ise birey odaklı olduğu, hizmetiçi eğitimin araç, geliştirmenin ise amaç olduğu, hizmetiçi eğitimin mesleki gelişimi içine alarak örgüt içi faaliyetlere yoğunlaştığı buna karşın geliştirmenin bireyin her yönüyle gelişimini kapsadığı, hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu buna karşın geliştirmenin daha geniş kapsamlı olduğu” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme yollarından olan *Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme* arasında farklılıkların olup olmadığı, farklılıklar varsa bunların neler olduğu hakkındaki görüşleri; “her tür hizmetiçi eğitimin temelde geliştirmeye hizmet etmesi gerektiği, hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu, geliştirmenin hizmetiçi eğitim ile de sağlanabileceği, hizmetiçi eğitimin geliştirme için bir araç olduğu” şeklindedir.

**Tablo 4**

<b>İlkokul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri</b>	<b>Ortaokul Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri</b>
<p>Hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farkın eğitim faaliyetinin ihtiyaca göre yapılıp yapılmadığı noktasından kaynaklandığı,  Hizmetiçi eğitimin kurum içinde dar kapsamlı, hizmet gereği görülen bir görevin eksikliğinin telafisinde, yeniliğe oryantasyon amacıyla yapıldığı, geliştirmenin ise uzun süreli ve periyodik olarak kişinin kendisini geliştirmesi olduğu,  Hizmetiçi eğitimin kurum odaklı olduğu geliştirmenin ise birey odaklı olduğu, Hizmetiçi eğitimin araç, geliştirmenin ise amaç olduğu,  Hizmetiçi eğitimin mesleki gelişimi içine alarak örgüt içi faaliyetlere yoğunlaştığı buna karşın geliştirmenin bireyin her yönüyle gelişimini kapsadığı,  Hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu buna karşın geliştirmenin daha geniş kapsamlı olduğu</p>	<p>Her tür hizmetiçi eğitimin temelde geliştirmeye hizmet etmesi gerektiği, Hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu, geliştirmenin hizmetiçi eğitim ile de sağlanabileceği,  Hizmetiçi eğitimin geliştirme için bir araç olduğu</p>

***İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin “Yöneticilik Yeterliklerini Geliştirmek İçin Yapılacak Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Neler Olması Gerektiği” Hakkındaki Düşünceleri***

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerinin; “iletişim becerileri, sorun çözme teknikleri, kurum kültürünü geliştirme, eğitimde demokrasi, insan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitimler, yönetim bilimi ve sanatı, problem çözme becerileri, yönetişim, insan hakları, çocuk hakları, çocuğa yönelik suçlar ve tehditler, stratejik planlama, müfredatlarla ilgili eğitimler olması gerektiği ” şeklinde olduğu görülmektedir.

İlkokul yöneticilerinin geliştirme faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerinin; “hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler ile birlikte lisansüstü eğitim, kişisel gelişim, insan kaynakları yönetimi, liderlik konularına ilişkin eğitimler olması gerektiği” şeklinde olduğu görülmektedir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerinin; “mevzuat, hitabet, beden dili, yönetimi geliştirici faaliyetler, iletişim, teknoloji, eğitim yönetimi, nezaket kuralları, kişisel gelişim, vizyon-misyon oluşturabilme konularına ilişkin eğitimler olması gerektiği” şeklinde olduğu görülmektedir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşlerinin; “hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler ile birlikte personel yönetimi, insan psikolojisi, yöneticilikte staj eğitimi, iletişim, performans değerlendirmesi, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı etkinlikler konularına ilişkin eğitimlerin olması gerektiği” şeklinde olduğu görülmektedir.

Tablo 5

İlkokul Yöneticilerinin Yöneticilik Yeterliklerini Geliştirmek İçin Yapılacak <i>Hizmetiçi Eğitim</i> ve <i>Geliştirme</i> Faaliyetlerinin Neler Olması Gerektiği Hakkındaki Görüşleri		Ortaokul Yöneticilerinin Yöneticilik Yeterliklerini Geliştirmek İçin Yapılacak <i>Hizmetiçi Eğitim</i> ve <i>Geliştirme</i> Faaliyetlerinin Neler Olması Gerektiği Hakkındaki Görüşleri	
Hizmetiçi Eğitim	Geliştirme	Hizmetiçi Eğitim	Geliştirme
İletişim becerileri, Sorun çözme teknikleri, Kurum kültürünü geliştirme, Eğitimde demokrasi, İnsan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitimler, Yönetim bilimi ve sanatı, Problem çözme becerileri, Yönetişim, İnsan hakları, Çocuk hakları, Çocuğa yönelik suçlar ve tehditler, Stratejik planlama, Müfredatlarla ilgili eğitimler	Hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler, Lisansüstü eğitim, Kişisel gelişim, İnsan kaynakları yönetimi, Liderlik konularına ilişkin eğitimler	Mevzuat, Hitabet, Beden dili, Yönetimi geliştirici faaliyetler, İletişim, teknoloji, Eğitim yönetimi, Nezaket kuralları, Kişisel gelişim, Vizyon-misyon oluşturabilme	Hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler, Personel yönetimi, İnsan psikolojisi, Yöneticilikte staj eğitimi, İletişim, Performans değerlendirmesi, Kurum ziyaretleri, Motivasyon artırıcı etkinlikler konularına ilişkin eğitimler

## TARTIŞMA

### **Yöneticileri ve Yönetimi Geliştirici Eğitim Faaliyetleri, Bu Faaliyetlere İlişkin Eğitim Yöneticilerinin Görüşleri**

Yönetimi ve yöneticiyi geliştirici eğitim faaliyetlerinin gerekli olduğu görüşlerine başvuru bütün yöneticiler tarafından dile getirilmiş, farklı periyotlarla bu faaliyetlerin düzenlenmesi gerektiği yine bütün yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Bu açıdan eğitim yöneticilerini ve yönetimi geliştirici eğitim faaliyetlerinin periyodik aralıklarla düzenlenmesi gerekliliği ve eğitim yöneticilerinin bu konuda istekli oldukları görülmektedir. Bu konu ile ilgili olarak Can (2007), eğitim, öğrenme, gelişme, sürekli gelişiminin örgütlerin ve çalışanların sürekli olağan gündemleri haline gelmesi gerektiğini, öncelikle yöneticiler için orta ve uzun vadede lisansüstü eğitim olanakları teşvik edilmesi gerektiğini, zaman içerisinde zorunlu olacak şekilde planlamalar yapılması gerektiğini önermiştir. Taymaz (1981), hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğunun gün geçtikçe arttığını ifade ederek eğitim faaliyetlerinin sürekli olarak düzenlenmesi gerektiğine vurgu yapmıştır. Peker (1995), hizmetlerin hacim yönünden büyümesi, gereksinme ve sorunlarda meydana gelen değişimlerin, yeni teknoloji, donatım ve bilgilerin yönetime uygulanmasını, yönetsel hizmetleri gören işgörende aranan niteliklerin değişmesini, politik ve ekonomik yapıda ani ve derin sarsıntılar meydana gelmesini, insanların daha hızlı, daha ucuz, daha kaliteli bir hizmet sağlayan bir yönetim görme hususundaki isteği bakımından yönetimi geliştirmenin bir zorunluluk olduğunu ifade etmiştir. Bingöl (1998), teknolojideki hızlı değişikliklerin, yoğun rekabet koşullarının, büyüyen örgütlerin ortaya çıkardığı karmaşık işlemler ve sorunlar karşısında yetenekli, bilgili ve kapasiteli bir iş gücünü hazırlamanın ve geliştirmenin zorunlu olduğunu ifade etmiştir. Alanyazında yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesi gerekliliğine, geliştirme için yöneticilerin isteklendirilmesi gerekliliğine yapılan vurgu ve atıfların araştırma sonucu ortaya çıkan “eğitim kurumu yöneticilerin tamamının yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesinin gerekli olduğuna ve bunun sağlanabilmesi için de periyodik aralıklarla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğine inandıkları ve bu konudaki istekliliklerini belirttikleri” bulguları ile örtüştüğü görülmektedir.

Gerek hizmetiçi eğitim yolu ile gerekse geliştirme yoluyla işgörenlerin eğitimi insan kaynağının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Gelişmiş ve gelişmeye istekli insan kaynağı hem işgörenin kendisi, hem içinde bulunduğu örgütü için hem de toplum açısından bir kazanç olarak değerlendirildiğinde işgöreni geliştirmenin olumlu çıktılarının sadece içinde

bulduğu örgüte değil kişinin kendisine ve topluma da pozitif katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirme Kavramıyla İlgili Görüşleri**

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşlerinin; “Görev içi alınan mesleği geliştirmeye ve yenilemeye yönelik eğitim faaliyeti, kamu hizmeti devam ederken kurum içinde personelin yeniliklere oryantasyonu ve zaman içinde görülen eksikliklerin giderilmesi amacıyla yapılan etkinlikler, yenilenmek, kişinin mesleki ve kişisel gelişimi için mesleki değişme ve yenileşmelere uyum sağlaması ve kendi entelektüel gelişimi için gerekli, belirli aralıklarla ve ihtiyaç duyulan konularda yapılan eğitim faaliyetleri süreci” şeklinde olduğu görülmektedir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşlerinin; “Personelin kendini güncellemesi, mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim öğretim faaliyeti, eğitim yöneticisinin ihtiyacı olduğu alanda kendini geliştirmesi, yöneticinin gerekli eğitimleri alarak yönetimde insan ilişkileri ve yönetim becerisini yeni gelişmeler ışığında uygulayabilmesi, bilgilerin tazelenmesi” şeklinde olduğu görülmektedir.

Alanyazında hizmetiçi eğitim kavramının tanımlarına bakıldığında; Taymaz, hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlamıştır: “Özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir” (Taymaz, 1981). Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde hizmetiçi eğitim şu şekilde tanımlanmaktadır: “Sistemin daha etkili çalışabilmesi ve işgörenlerin kendilerini yetiştirme gereksinimlerinin karşılanabilmesi için düzenlenen eğitim etkinliğidir” (Demirtaş ve Güneş, 2002). Hizmetiçi eğitimin hedefi personeli işi ile ilgili davranış ve yetenek olarak yeterli duruma getirmektir. Hizmetiçi eğitim, işgörenin işi ile ilgili bir hususta işine ilişkin yeteneklerini ve bilgisini geliştirmek için alınan kısa süreli eğitimlerdir.

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramına ilişkin görüşlerinin hizmetiçi eğitim tanımları ile büyük çoğunlukla örtüştüğü görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin tamamına yakını hizmetiçi eğitimi, kişinin işi ile ilgili yetenekleri ve yeterliklerini geliştirme aracı olduğunu ifade etmişlerdir. İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramına ilişkin görüşleri ile alanyazındaki hizmetiçi eğitim tanımlamalarının örtüştüğü söylenebilir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramına ilişkin görüşlerinin de hizmetiçi eğitim tanımları ile büyük çoğunlukla örtüştüğü söylenebilir. Ortaokul

yöneticilerinin tamamına yakını hizmetiçi eğitimin kişinin işi ile ilgili yetenekleri ve yeterliklerini geliştirme aracı olduğunu ifade etmiştir. Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramı ile alanyazındaki hizmetiçi tanımlamalarının örtüştüğü söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin görüşleri; “kişinin kendi bilgi ve becerisini yenilemesi, kişide var olanın üzerine yenilerinin ilave edilmesi ya da kişinin yeni bilgi ve becerileri öğrenmesi, yöneticinin yeniliklere adaptasyonu, yöneticinin var olan kapasitenin arttırılması, bir örgütün ya da insanın belirli amaçlar doğrultusunda maddi ve manevi bilgi ve birikimi olarak yeni şartlara uyum sağlaması süreci, yöneticinin gelişimi” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramından neler anladıklarına ilişkin görüşlerinin; “kişinin ileriye taşınması, zamana uygun hale getirilmesi, bireyin kişisel, toplumsal ve iş hayatıyla ilgili mevcut bilgilerini gözden geçirmesi, yeni bilgi ve beceriler edinmesi, değişmeyi ve öğrenmeyi öğrenmesi, bütün bunları bir alışkanlık haline getirmesi, bireyin eğitim sorumluluğunu yüklenmesi, bu sorumluluğun gerektirdiği çabayı tüm yaşamı boyunca imkânlar ölçüsünde göstermesi, yöneticinin bir yandan değişimi ve yeniliğe açık oluşu diğer yandan hızla artan bilgi birikimine ihtiyacı doğrultusunda ulaşması ve uyum göstermesi, yöneticinin alanına hâkim olması için yapacağı her türlü faaliyet, yönetim pozisyonunda bulunan insanların kendilerini sürekli yenilemeleri ve geliştirmeleri, gelişen dünyaya ayak uydurmak için yapılan güncellemeler” şeklinde olduğu görülmektedir.

Alanyazında geliştirme kavramının tanımlarına bakıldığında; Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğünde insan kaynağının eğitimi ve geliştirilmesi şu şekilde tanımlanmaktadır: “İçinde yer alan çalışma başarısının değerlendirilmesi, mesleki kariyer ve uzmanlaşma etkinlikleri, çalışanların kendilerine örgüt içinde anlamlı bir yaşam kurmalarına imkân veren insan kaynakları yönetiminin işlevlerinden insana dönük işlevdir” (Demirtaş ve Güneş, 2002). Geliştirme; personelin yaptığı işi ve örgütünü daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlamak amacıyla yapılır. Geliştirmenin hedefi; işini daha geniş bir örgütlenmenin parçası olarak görebilmesi, böylece işini daha verimli bir şekilde yapabilmesidir. Açıkalın (1994), personelin kuruma girişinden ayrılıncaya kadar geçen sürede, performansın arttırılması için yönetimce girişilen çabaların tümünü geliştirme olarak tanımlamıştır.

İlkokul yöneticilerinin, geliştirme kavramına ilişkin görüşlerinin alanyazındaki geliştirmeye ilişkin tanımlar ve açıklamalar ile genelde örtüştüğü görülmektedir. İlkokul yöneticilerinin tamamına yakını geliştirmenin kişinin yeteneklerinin, bilgi, beceri ve kapasitelerinin arttırılması olarak değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte ilkokul yöneticilerinin çoğunluğunun geliştirmeyi bir süreç olarak değerlendirmemiş olmaları, geliştirmenin bireyde açığa çıkarılmamış becerilerin açığa çıkarılmasını ve geliştirilmesini de



kapsadığını ifade etmemiş olmaları ilkökul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin bilgilerinin bu yönü ile eksik olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin görüşlerinin de alanyazındaki geliştirmeye ilişkin tanımlar ve açıklamalar ile büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Ortaokul yöneticilerinin tamamına yakını geliştirmeyi, kişinin yeteneklerinin, bilgi, beceri ve kapasitelerinin artırılması olarak değerlendirmiş, geliştirmenin bir süreç olduğundan bahsetmişlerdir. Bununla birlikte ortaokul yöneticilerinin çoğunluğunun geliştirmeyi bireyde açığa çıkarılmamış becerilerin açığa çıkarılmasını ve geliştirilmesini de kapsadığını, geliştirmenin iş dışındaki yetenek ve yeterlikleri kapsayan bir süreç olduğunu ifade etmemiş olmaları, geliştirmeyi sadece kişisel çabalar ile sınırlı olarak görmeleri, geliştirmenin yönetimin görevi ve zorunlu işlevi olmasından bahsedilmemesi ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin bilgilerinin bu yönü ile eksik olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

İnsan kaynağını geliştirmede kullanılan hizmetiçi eğitim ile geliştirme kavramlarına ve bu kavramların işlevlerine bakıldığında hizmetiçi eğitim ile geliştirme kavramları arasında farklılıklar olduğu görülmekle birlikte bu iki kavram, içerisinde bireyin yeteneklerinin, işe ilişkin yeterliklerinin artırılmasını da barındırmaktadır. Aslında birbirinden farklı olan bu iki kavram genelde karıştırılmakta, yöneticilerin de görüşlerinden anlaşıldığı üzere her iki kavrama bireyin özellikle mesleki beceriler kazandırılması, bu becerilerin artırılması anlamları yüklenmektedir. Bu bakımdan yönetici görüşlerinden anlaşılacağı üzere hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına genelde mesleki yeterlikleri arttırmak için düzenlenen eğitim faaliyetleri nazarı ile bakılmaktadır. Bu konu ile ilgili olarak Sabuncuoğlu (1991), eğitim ve geliştirmenin birbirlerine yakın ve kaynaşmış kavramlar olduklarını eğitim uğraşlarının belirli bir eğitim ihtiyacı doğduğu zaman başladığını ve bu ihtiyaç giderildiği zaman son bulduğunu yetenekleri geliştirme uğraşlarının temel eğitimden farklı olarak yararlı olduğuna gerek duyulduğu anda başladığını ve hiçbir zaman bitmediğini ifade etmiştir. Bu yönüyle değerlendirildiğinde yöneticilerin görüşlerine göre hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarının birbirine yakın anlamlarda kullanılmaları bu iki kavramın iç içe girmiş kavramlar olmalarından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin genelde birbirinden ayıramadıkları bu kavramların farklı olduğuna ilişkin farkındalık kazanmaları gerek yönetici geliştirme gerekse işgören geliştirme açısından önemlidir. Bu iki kavramın işlevlerinin farklı olduğu bilinci ile birlikte uygulamaya dönüştürülmeleri örgüt için hayati önem taşımaktadır. Eğitim ile mesleki yeterliklerini istedik düzeye çıkarmaları beklenen işgörenler, geliştirme ile örgütlerine daha geniş bir perspektifle bakma imkânına kavuşacakları beklenmektedir.

### **Eğitim Yöneticilerinin “Bir İnsan Kaynağı Olan Yöneticileri Geliştirme Yollarının Neler Olduğu” Hakkındaki Düşünceleri**

İlkokul yöneticilerinin “bir insan kaynağı olan yöneticileri geliştirme yollarının neler olduğu” na ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitimler, kurslar ve seminerler, eğitim kamplarına alınarak benzer görevde çalışanlarla etkileşim, bilimsel yayın ve makalelerin takibi, basın yayın ve internet yoluyla iletişim, kişinin kendini geliştirmede istekli olması, seminerler, konferanslar, geziler, uzaktan eğitim araçları yoluyla geliştirme, yüz yüze eğitim ve interaktif eğitim yollarıyla geliştirme, etkili ve verimli etkileşim programları yoluyla geliştirme” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin “bir insan kaynağı olan yöneticileri geliştirme yollarının neler olduğu” na ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitimler, kurslar seminerler, işbaşında eğitimler, konferanslar, komisyon çalışmaları, çalıştaylar, bilimsel yayın ve makalelerin takibi, geziler, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı ödüller, iş yükünün eğitim öğretim odaklı ayarlanması yollarıyla geliştirme” şeklindedir.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin okul yöneticilerini geliştirme yollarının aynı ve genelde birbiri ile örtüşen, benzer etkinlikler olduğu görülmektedir.

“Yönetim geliştirme; yöneticilerin örgütlerin yapı ve işleyişleri ile toplumda oynadıkları role karşı duyarlı duruma gelmeleridir” (Koçel, 1993; Akt: Bingöl, 1998). Yönetim geliştirme yöneticiyi, yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, basılı kaynakları vs. hakkında duyarlı duruma getirmektir. Yönetimi geliştirmenin amacı profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen öğeler belirleyebilme, değerleyebilme ve gerekli davranışı gösterebilme yeteneğini kazandırmaktır. (Bingöl, 1998). Bingöl, yöneticilerin görevlerinde daha başarılı olmalarına imkân tanıyacak biçimsel geliştirme programlarının hazırlanması durumunda eşgüdümlemenin sağlanacağını vurgulamış, yönetimi geliştirme yolları olarak ta iş başında geliştirme faaliyetleri (üst gözetiminde geliştirme, iş rotasyonu, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık, kurmay toplantıları, proje ve komitelerde görev alma), iş dışında geliştirme faaliyetleri (rol oynama, örnek olay, işletme oyunları yöntemi, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları, konferanslar, tartışma yöntemi, karşılıklı yazışma kursları) şeklinde sıralamıştır (Bingöl, 1998, s. 217–223). Ferik (2004), eğitim ve geliştirme ile ilgili olarak iş başında eğitim ve geliştirme (usta-çırak uygulaması, rotasyon uygulaması, gözetmenlik programları), iş dışında eğitim ve geliştirme (simülasyon, rol oynama, duyarlılık eğitimi, transaksyonel analiz, atılganlık eğitimi) şeklinde tasnif yapmıştır.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yöneticiyi geliştirme yolları olarak saydıkları “hizmetiçi eğitimler, kurslar, seminerler, işbaşında eğitimler, konferanslar, komisyon çalışmaları, çalıştaylar, bilimsel yayın ve makalelerin

takibi, geziler, uzaktan eğitim araçları, yüz yüze eğitim, interaktif eğitim, etkili ve verimli etkileşim programları, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı ödüller, iş yükünün eğitim öğretim odaklı ayarlanması” yolları işbaşında ya da iş dışında verilen eğitime ilişkin yollar kapsamına girmektedir. Ancak yönetimi ve yöneticiyi geliştirme yöntemlerinden olan iş başında eğitim ve geliştirme (üst gözetiminde geliştirme, iş rotasyonu, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık, kurmay toplantıları, proje ve komitelerde görev alma, usta-çırak uygulaması, rotasyon uygulaması, gözetmenlik programları), iş dışında eğitim ve geliştirme (rol oynama, örnek olay, işletme oyunları yöntemi, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları, simülasyon, transaksiyonel analiz, atılganlık eğitimi) bilgileri noktasında yöneticilerin bu yöntemlere ilişkin görüş bildirmedikleri görülmektedir. Bu da yöneticilerin yönetimi ve yöneticiyi geliştirmede bu yöntemi araç olarak kullanmadıkları yönünde değerlendirilebilir. Bu noktada yöneticilerin görüşlerinde belirttikleri yönetimi ve yöneticiyi geliştirmenin yol ve yöntemlerine ilaveten alanyazında belirtilen yönetimi ve yöneticiyi geliştirme yol ve yöntemlerine ilişkin farkındalıklarının artırılması gerektiği söylenebilir.

#### **Eğitim Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme Kavramları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Görüşleri**

İlkokul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme yollarından olan *Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme* arasında farklılıkların olup olmadığı, farklılıklar varsa bunların neler olduğu hakkındaki görüşleri; “hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farkın eğitim faaliyetinin ihtiyaca göre yapılıp yapılmadığı noktasından kaynaklandığı, hizmetiçi eğitimin kurum içinde dar kapsamlı, hizmet gereği görülen bir görevin eksikliğini telafisinde, yeniliğe oryantasyon amacıyla yapıldığı, geliştirmenin ise uzun süreçli ve periyodik olarak kişinin kendisini geliştirmesi olduğu, hizmetiçi eğitimin kurum odaklı olduğu geliştirmenin ise birey odaklı olduğu, hizmetiçi eğitimin araç, geliştirmenin ise amaç olduğu, hizmetiçi eğitimin mesleki gelişimi içine alarak örgüt içi faaliyetlere yoğunlaştığı buna karşın geliştirmenin bireyin her yönüyle gelişimini kapsadığı, hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu buna karşın geliştirmenin daha geniş kapsamlı olduğu” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin insan kaynağını geliştirme yollarından olan *Hizmetiçi Eğitim İle Geliştirme* arasında farklılıkların olup olmadığı, farklılıklar varsa bunların neler olduğu hakkındaki görüşleri; “her tür hizmetiçi eğitimin temelde geliştirmeye hizmet etmesi gerektiği, hizmetiçi eğitimin dar kapsamlı olduğu, geliştirmenin hizmetiçi eğitim ile de sağlanabileceği, hizmetiçi eğitimin geliştirme için bir araç olduğu” şeklindedir.

Eğitimin asıl amacı, belli bir işi yapan veya görevi yerine getirmeye çalışan bireyin o işi yaparken kullandığı becerileri geliştirmektir. Geliştirme ise; personelin yaptığı işi ve organizasyonu daha kapsamlı bir bakışla görebilmesini sağlar (Mercin, 2005). Hizmetiçi eğitim; göreve başladıktan sonra planlanan, işbaşında sürdürülen eğitimi; geliştirme ise iş öncesi, iş başında ve sonrasında, bugün ve gelecek için eğitimi çağrıştırmaktadır. (Can, 2005).

Bu açıdan değerlendirildiğinde ilkökul yöneticilerinin genel itibariyle hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farklılığın farkında oldukları, ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farklılıkların farkında oluş düzeylerinin ilkökul yöneticilerine göre daha düşük olduğu söylenebilir.

### **İlkokul ve Ortaokul Yöneticilerinin “Yöneticilik Yeterliklerini Geliştirmek İçin Yapılacak Hizmetiçi Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Neler Olması Gerektiği” Hakkındaki Düşünceleri**

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri; “iletişim becerileri, sorun çözme teknikleri, kurum kültürünü geliştirme, eğitimde demokrasi, insan kaynağının geliştirilmesine yönelik eğitimler, yönetim bilimi ve sanatı, problem çözme becerileri, yönetişim, insan hakları, çocuk hakları, çocuğa yönelik suçlar ve tehditler, stratejik planlama, müfredatlarla ilgili eğitimler olması gerektiği ” şeklindedir.

İlkokul yöneticilerinin geliştirme faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler ile birlikte lisansüstü eğitim, kişisel gelişim, insan kaynakları yönetimi, liderlik konularına ilişkin eğitimler olması gerektiği” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri; “mevzuat, hitabet, beden dili, yönetimi geliştirici faaliyetler, iletişim, teknoloji, eğitim yönetimi, nezaket kuralları, kişisel gelişim, vizyon-misyon oluşturabilme konularına ilişkin eğitimler olması gerektiği” şeklindedir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme faaliyetlerinin neler olması gerektiğine ilişkin görüşleri; “hizmetiçi eğitim kapsamında yapılması gerektiği belirtilen faaliyetler ile birlikte personel yönetimi, insan psikolojisi, yöneticilikte staj eğitimi, iletişim, performans değerlendirmesi, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı etkinlikler konularına ilişkin eğitimlerin olması gerektiği” şeklindedir.

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirmeye ilişkin yapılması yönünde beklentileri olan eğitsel faaliyetler genel olarak birbirleri ile örtüşmektedir. Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirmeye ilişkin yapılması yönünde beklentileri olan eğitsel faaliyetler de genel olarak birbirleri ile örtüşmektedir. İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirmeye

ilişkin yapılması yönünde beklentileri olan eğitsel faaliyetler hakkındaki görüşleri ile ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirmeye ilişkin yapılması yönünde beklentileri olan eğitsel faaliyetler hakkındaki görüşlerinin de örtüştüğü görülmektedir. İlkokul ve ortaokul yöneticileri hizmetiçi eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında en fazla iletişim, insan ilişkileri, mevzuat, insan kaynakları yönetimi konularında eğitim faaliyetlerinin yapılması gerektiğini vurgulayarak hizmetiçi eğitim ve geliştirmeye ilişkin beklentilerinin bu yönde olduğunu ortaya koymaktadırlar. Bu durumda ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin insan ilişkilerine dayalı yeterli alanlarındaki eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlarının mesleki yeterliklere dönük eğitsel faaliyet alanlarındaki ihtiyaçlarından daha fazla olduğu söylenebilir.

## SONUÇLAR

*Araştırma neticesinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:*

Hizmetiçi eğitim ve geliştirme yoluyla işgörenlerin geliştirilmesi, yeterliklerinin artırılması ve potansiyel yeteneklerinin ortaya çıkarılması insan kaynağının geliştirilmesi açısından önem taşımaktadır. Gelişmiş ve gelişmeye istekli insan kaynağı hem işgörenin kendisi, hem içinde bulunduğu örgüt hem de üyesi olduğu toplum açısından bir kazanç olarak değerlendirildiğinde işgöreni geliştirmenin olumlu yansımalarının sadece içinde bulunduğu örgüte değil kişinin kendisine ve topluma da pozitif katkı sağlayacağı söylenebilir.

Eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin tamamı yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesinin gerekli olduğuna ve bunun sağlanabilmesi için de periyodik aralıklarla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğine vurgu yaparak bu konudaki istekliliklerini ortaya koymuşlardır.

Alanyazında yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesi gerekliliğine, geliştirilme için yöneticilerin isteklendirilmesi gerekliliğine yapılan vurgu ve atıflar ile araştırma sonucu ortaya çıkan “eğitim kurumlarında çalışan yöneticilerin tamamının yönetimin ve yöneticinin geliştirilmesinin gerekli olduğuna ve bunun sağlanabilmesi için de periyodik aralıklarla eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi gerekliliğine inandıkları, bu konudaki istekliliklerini ortaya koydukları” bulgularının örtüştüğü görülmektedir.

Alanyazındaki hizmetiçi eğitim tanımlamaları ile ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramının ne olduğuna ilişkin görüşlerinin örtüştüğü bu bakımdan ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim kavramına ilişkin bilgilerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

İlkokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin görüşlerinin alanyazındaki geliştirmeye ilişkin tanımlar ve açıklamalar ile genelde örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte ilkokul yöneticilerinin çoğunluğunun geliştirmeyi bir süreç olarak değerlendirmemiş olmaları, geliştirmenin bireyde

açığa çıkarılmamış becerilerin açığa çıkarılmasını ve geliştirilmesini de kapsadığını belirtmemiş olmaları ilkökul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin bilgilerinin bu yönleri ile eksik olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin görüşlerinin alanyazındaki geliştirmeye ilişkin tanımlar ve açıklamalar ile büyük ölçüde örtüştüğü görülmektedir. Bununla birlikte ortaokul yöneticilerinin çoğunluğunun geliştirmeyi bireyde açığa çıkarılmamış becerilerin açığa çıkarılmasını ve geliştirilmesini de kapsadığından, geliştirmenin iş dışındaki yetenek ve yeterlikleri kapsayan bir süreç olduğundan bahsedilmemiştir. Ayrıca geliştirmenin sadece kişisel çabalar ile sınırlı olarak görüldüğü ifade edilmiş, geliştirmenin yönetimin görevi ve zorunlu işlevi olmasından bahsedilmemiştir. Bu bakımdan ortaokul yöneticilerinin geliştirme kavramına ilişkin bilgilerinin bu yönleri ile eksik olduğu şeklinde bir değerlendirme yapılabilir.

İlkokul ve Ortaokul yöneticilerinin görüşlerinden anlaşılacağı üzere hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarına genelde mesleki yeterlikleri arttırmak için düzenlenen eğitim faaliyetleri nazarı ile bakıldığı görülmektedir.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin yöneticiyi geliştirme yolları olarak saydıkları “hizmetiçi eğitimler, kurslar ve seminerler, işbaşında eğitimler, konferanslar, komisyon çalışmaları, çalıştaylar, bilimsel yayın ve makalelerin takibi, geziler, uzaktan eğitimler, yüz yüze eğitim, interaktif eğitim, etkili ve verimli etkileşim programları, kurum ziyaretleri, motivasyon artırıcı ödüller, iş yükünün eğitim öğretim odaklı ayarlanması ” yolları işbaşında ya da iş dışında verilen eğitim ve geliştirmeye ilişkin yollar kapsamına girmekle birlikte yönetimi ve yöneticiyi geliştirme yöntemlerinden olan iş başında eğitim ve geliştirme (üst gözetiminde geliştirme, iş rotasyonu, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık, kurmay toplantıları, proje ve komitelerde görev alma, usta-çırak uygulaması, rotasyon uygulaması, gözetmenlik programları), iş dışında eğitim ve geliştirme (rol oynama, örnek olay, işletme oyunları yöntemi, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları, simülasyon, transaksiyonel analiz, atılganlık eğitimi) bilgileri noktasında yöneticilerin bu yollara ilişkin görüş bildirmemeleri yöneticilerin yönetimi ve yöneticiyi geliştirmede bu yolları araç olarak kullanmadıkları şeklinde değerlendirilebilir.

İlkokul yöneticilerinin genel itibarıyla hizmetiçi eğitim ile geliştirme arasındaki farklılığın farkında oldukları, ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ile geliştirme kavramları arasındaki farklılıklarla ilgili farkındalık düzeylerinin ilkökul yöneticilerine göre daha düşük seviyede olduğu söylenebilir.

İlkokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime ve geliştirmeye ilişkin beklentileri olan eğitsel faaliyetler hizmetiçi eğitim ve geliştirme için genel olarak aynı eğitsel faaliyetler olarak ifade edilmiştir. Bu, ilkökul yöneticilerinin hizmetiçi

eğitimden beklentileri ile geliştirmeden beklentilerinin birbiri ile benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirmeye ilişkin beklentileri olan eğitsel faaliyetler hizmetiçi eğitim ve geliştirme için genel olarak aynı eğitsel faaliyetler olarak ifade edilmiştir. Bu, ortaokul yöneticilerinin de hizmetiçi eğitimden beklentileri ile geliştirmeden beklentilerinin birbiri ile benzer olduğu şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca ilkokul yöneticileri ile ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirmeden beklentilerinin örtüştüğü de araştırma sonucunda ortaya çıkmaktadır.

İlkokul ve ortaokul yöneticileri hizmetiçi eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında en fazla iletişim, insan ilişkileri, mevzuat, insan kaynakları yönetimi konularında eğitim faaliyetlerinin yapılması gerektiğini vurgulayarak hizmetiçi eğitim ve geliştirmeye ilişkin beklentilerinin bu yönde olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu verilerden, ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin insan ilişkilerine dayalı yeterlik alanlarındaki eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlarının mesleki yeterliklere dönük eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlarından daha fazla olduğu ortaya çıkmaktadır.

## **ÖNERİLER**

*Araştırma sonuçlarına dayanılarak şu öneriler getirilmiştir:*

İşgöreni geliştirmenin olumlu yansımalarının sadece içinde bulunduğu örgüte değil işgörenin kendisine ve topluma da pozitif katkı sağlayacağı göz önünde bulundurulduğunda örgütlerin yönetimleri, yönetimi ve yöneticiyi geliştirmek için nitelikli, amaca dönük hizmetiçi eğitim ve geliştirme programları hazırlamalı, bu programları uygulamalı ve uygulama sonuçlarını da değerlendirmelidir. Yönetimlerin, işgören yeterliklerini nitelikli, amaca dönük hizmetiçi eğitim ve geliştirme yoluyla arttırmalarının sadece örgütsel değil kişisel ve toplumsal fayda açılarından da gerekli olduğu dikkate alınmalıdır.

Geliştirmenin bir süreç olduğu, bireyde açığa çıkarılmamış becerilerin açığa çıkarılmasını ve geliştirilmesini de kapsadığı, geliştirmenin işgörenlerin işinin gereği olmayan yetenek ve yeterlikleri kapsayan bir yönünün de bulunduğu, geliştirmenin yönetimin en önemli görevlerinden ve zorunlu işlevlerinden biri olduğu, geliştirmenin sadece kişisel çabalardan ibaret ve bu çabalarla sınırlı olarak görülmemesi ve geliştirmenin salt mesleki yeterlikleri arttırıcı eğitsel faaliyetler olmadığına bilinmesi gerektiği yönünde ilkokul ve ortaokul yöneticilerinde gerekli algının oluşturulması gerekmektedir.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin, yöneticiyi geliştirme yol ve yöntemlerinden olan işbaşında eğitim ve geliştirme (üst gözetiminde geliştirme, iş rotasyonu, stajyerlik ve yöneticiye yardımcılık, kurmay toplantıları, proje ve komitelerde görev alma, usta-çırak uygulaması, rotasyon uygulaması,

gözetmenlik programları), iş dışında eğitim ve geliştirme (rol oynama, örnek olay, işletme oyunları yöntemi, duyarlılık eğitimi, özel okuma parçaları, simülasyon, transaksiyonel analiz, atılganlık eğitimi) hakkında gerekli bilgi ve becerileri kazanabilmeleri için nitelikli ve amaca hizmet edecek eğitimler düzenlenmelidir.

İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin hizmetiçi eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında en fazla iletişim, insan ilişkileri, mevzuat, insan kaynakları yönetimi konularında eğitim faaliyetlerinin yapılması gerektiği yönündeki beklentileri yönetimce dikkate alınmalı, yönetimlerin bu beklentileri önceleyerek gerekli nitelikte ve nicelikte geliştirme programları planlamaları ve uygulamaları sağlanmalıdır.

Yöneticiler, örgütlerinde insan ilişkilerine dayalı yeterlik alanlarındaki eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçlar ile mesleki yeterliklere dönük eğitsel faaliyetlere olan ihtiyaçları analiz etmeleri ve en fazla ihtiyaç olandan başlanılarak bu eğitsel faaliyetlerin düzenlenmesini sağlamaları gerekmektedir.

Yöneticiler genelde birbirinden ayıramadıkları hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarının farklılıklarına ilişkin farkındalık kazanmalarının gerek yönetici geliştirme gerekse işgören geliştirme açısından önemli olduğu yöneticilerce gözönünde bulundurulmalıdır.

Bu konu ile ilgili olarak araştırmacılar, müfettişler ile eğitimin farklı kademelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin hizmetiçi eğitim ve geliştirme kavramlarını ilişkin görüşlerini inceleyebilirler.



### KAYNAKÇA

- Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Açıkalın, A. (1999). *İnsan Kaynağının Yönetimi, Geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Aydın, H. (2007). *Yönetim Boyutunda Hizmetiçi Eğitim*. Yönetimde Seçme Konular (Editörler: A. Çelik, İ. Bakan, M. Taşlıyan) (S:1–16) K.Maraş: K.Maraş RAM Yayınları.
- Bakan, İ. (2007). *Liderlik Yönetimi: Dünü, Bugünü ve Yarını*. Yönetimde Seçme Konular (Editörler: A. Çelik, İ. Bakan, M. Taşlıyan) (S:104–154) K.Maraş: K.Maraş RAM Yayınları.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Bingöl, D. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Can, N. (2004). *Öğretmenlerin Geliştirilmesi ve Etkili Öğretmen Davranışları*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi SBE Dergisi 16; 103–120.
- Can, N. (2005). *Eğitim Örgütlerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Yayınları No:149.
- Can, N. (2007). *Farklı Örgütlerde İnsan Kaynağının Geliştirilmesiyle İlgili Görevler ve Uygulamalar*. 16. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Can, N. (2013). *Eğitimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Editör: N. Can) (S: 94–126) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Çınar, İkrım. (2005). *İnsan Kaynağını Geliştirme Bağlamında Değişim Yönetimi*. İzmir: Ege Eğitim Dergisi 2005 (6) 1:81-89.
- Çınar, İkrım. (2007). *Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş*. Eğitim Dergisi. Sayı:17 (Kasım 2007).
- Demirtaş, H. ve H. Güneş. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Demirtaş, Z. (2010). *Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304–0278 Kış 2010 C.9 S.31 (041–052) [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- Ekinci, Filiz. (2008). *Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi*. Maliye Dergisi. Sayı 15( Temmuz-Aralık 2008)
- Erdemir, E. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimine Geçişin İşletmeler ve Birim Yöneticilerince Algılanması Üzerine Eskişehir ve Çevresinde Nitel Bir Araştırma*. I. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11.Mayıs.2002, Kocaeli Üniversitesi İİBF. Hereke-İzmit, Bildiriler Kitabı, 567-578.

- Mercin, L. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetiminin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, ISSN:1304-0278 Güz 2005 C.4 S.14 (128-144) [www.e-sosder.com](http://www.e-sosder.com).
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*. Ankara: TODAİE Yayınları No:258.
- Sabuncuoğlu, Z. (1991). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Teknografik Matbaacılık.
- Taymaz, H. (1981). *Hizmetiçi Eğitim*. Ankara: Sevinç Matbaası.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.