

## EGİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

Ali BALCI\*

### Problem

Eğitim sistemi, kendisini çevreleyen toplumsal, politik ve ekonomik sistemlerle sürekli bir etkileşim içindedir. Bu sistemlerdeki değişme ve gelişmeler, eğitim sistem ve kurumlarını etkileyerek, onlardan olan beklentilerin artmasına ve çeşitlenmesine neden olmaktadır. Bu beklentilerin karşılanabilmesi, geleneksel öğretmen-yönetici tipiyle mümkün görülmemekte; yöneticilik eğitiminden geçmiş lider yöneticileri gerektirmektedir (Balci, 1980, s. 1).

Bu beklentilerin yanında eğitim yöneticilerinin liderlik yapabilmeleri, sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri, örgütsel etkinlik ve verim, yöneticilerin kişisel ve meslek güvenceleri gibi etkenler, eğitim yöneticilerinin eğitilmelerini zorunlu kılmaktadır (Kaya, 1979, s. 212).

Genelde her meslek alanı için eğitilme nedenleri aynı olmasına karşın, eğitim yöneticilerinin sürekli eğitilmelerine neden olan etkenleri daha özgün (spesifik) olarak şu noktalarda toplamak olasıdır (Seawel ve Holmes, 1970, s. 254): 1) Eğitim yönetiminin dinamik, sürekli, değişen ve gelişen bir meslek olması. 2) Aldığı eğitimin niteliği ve niteliği ne olursa olsun bir eğitim yöneticisinin eğitiminin tamamlanmış sayılamaması; liderlik, teknik bilgi ve işbeceerilerinin, onların sürekli eğitilmelerini gerektirmesi. 3) Bilim ve teknolojideki hızlı değişme ve gelişmelerin, okul yöneticilerinden yeni istemlerde bulunması. 4) Okul yöneticilerinin mesleğe hazır-

(\*) Eğitim Yönetimi ve Teftişi Bölümü Araştırma Görevlisi.

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

layıcı bir programdan geçmemeleri ve 5) eğitim yöneticisinin, eğitimsel bir yeniliği hemen uygulamaya aktarabilmesi sorunu.

Her meslek alanı gibi, eğitim yöneticilerinin eğitimi de iki aşamada gerçekleştirilmektedir: 1) Hizmet öncesi eğitim: Eğitim yöneticilerinin, ilerdeki yönetim pozisyonlarına hazırlanması amacıyla verilen eğitimidir. 2) Hizmet içi eğitim: Eğitim yöneticilerinin, mesleklerindeki değişme ve gelişmelere uymaları, daha üst görevlere hazırlanmaları ve görev değiştirmelerinde başarılı olmaları amacıyla verilen işbaşındaki eğitimidir (Taymaz, 1981).

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin eğitimleri incelendiğinde şunları görmek olasıdır: Yürürlükteki yasalara göre, bir eğitim örgütünde yöneticilik için, -eğitim yönetimi alanında bir eğitimden geçme gibi- bir ön koşul gerekmemektedir. Eğitim yöneticiliği görevlerine atanabilmek için, öğretmenlik gerekli ve yeterli görülmektedir. 789 Sayılı Maarif Teşkilatına Dair Yasa’nın 12. maddesi, “maarif hizmetinde asıl olan muallimlikdir”, sloganı ile bunu vurgulamaktadır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasası’nın 43. maddesi de, öğretmenliği eğitim yöneticiliği için yeterli görmektedir. Şöyle ki, öğretmenliği, “Devletin eğitim, öğretim ve bununla ilgili yönetim görevlerini üzerine alan bir ihtisas alanı”, diye tanımlayarak; “yöneticiliğin okulu yoktur”, sloganına bir vurgu getirmektedir. Bu yasa, öğretmenlerin, eğitim yönetimi görevlerini de yürüteceklerini öngördüğü halde, “öğretmenlik mesleğine hazırlık genel kültür, özel alan eğitimi ve pedagojik formasyon ile sağlanır” diyerek, eğitim yöneticiliğine hazırlığı önemsememiştir. Buna karşın ilköğretim dışındaki eğitim yöneticilerinin atanma ve yükselmelerinde belli ölçütler getirilmemiştir (Bursalıoğlu, 1979; Kaya, 1979).

Türkiye’de eğitim yöneticilerinin eğitimiyle ilgili bu yasal görünümüne karşın, öğretmenleri, dolayısıyla eğitim yöneticilerini yetiştiren öğretmen okullarından bazılarının öğretim programlarında eğitim yöneticiliğine ilişkin bir ya da iki dersin yer aldığı bilinmektedir. Diğer taraftan 657 Sayılı yasa ile 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Yasası’nın gereği olarak, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime alındıkları görülmektedir.

Bu noktada Türkiye’de öğretmen yetiştiren okulların öğretim programlarında yer alan eğitim yöneticiliğine ilişkin ders ya da derslerle, bugüne dek işbaşındaki eğitim yöneticileri için düzenlenen

hizmet içi eğitim programlarının nasıl bir görünüm sergiledikleri ve nasıl geliştirildikleri, araştırmaya değer görülebilir. İşte bu soruna bir dereceyedek de olsa bir açıklık getirmek, bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır.

### Amaç

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinliklerinin nasıllığını saptamak ve konuya ilişkin bazı önerilerde bulunmaktır. Bu amaca ulaşabilmek için şu sorulara yanıt aranmıştır:

1) Eğitim yöneticilerini hizmet öncesinde yetiştirmeye yönelik etkinlikte bulunan öğretmen okullarının, eğitim yönetimine ilişkin ders ya da dersleri özellikle içerik bakımından nasıl bir durum göstermektedir?

2) Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'nda, eğitim yöneticilerinin hizmet içinde eğitilmeleri için geliştirilen programlar nasıl bir görünüm sergilemektedir?

3) MEB'nda eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili etkinlikte bulunan birimler ve bunların gerçekleştirdikleri hizmet içi eğitim etkinlikleri neye göre, nasıl planlanmakta, örgütlenmekte, uygulanmakta ve değerlendirilmektedir?

### Sayıtlar

Çalışmanın başlıca sayıltısı şöyledir: MEB Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü ile diğer ilgili genel müdürlüklerin hizmet içi eğitimle ilgili kayıt ve dokümanlarıyla, görüşme (mülakat) ye ilişkin söyledikleri gerçeği yansıtmaktadır.

### Sınırlıklar

Bu araştırma,

1) MEB, Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü ve eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimiyle ilgili genel müdürlükler eğitim birimlerinin hizmet içi eğitim etkinlikleriyle,

2) Zaman darlığı, asıl öğretmen kaynağı olmaları ve benzeri nedenlerle, öğretmen yetiştiren kurumlardan Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu, Erkek Teknik Yüksek Öğretmen Okulu, İki ve dört

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

yıllık eğitim enstitüleri ve Turizm ve Ticaret Yüksek Öğretmen Okulu'nun eğitim yöneticiliğine ilişkin ders ya da dersleriyle,

3) Türk Eğitim sisteminde etkinlik gösteren ilk ve orta öğretim yöneticilerinin hizmet içi eğitim etkinlikleriyle,

4) Görüşme yapılırken de, İlköğretim Genel Müdürlüğü, Orta Öğretim Genel Müdürlüğü, Öğretmen Okulları Genel Müdürlüğü, Kız Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, Turizm ve Ticaret Öğretim Genel Müdürlüğü ve Din Eğitimi Genel Müdürlüğü ile, sınırlı tutulmuştur.

### Yöntem

Çalışmanın tümüyle durum saptamaya yönelik olduğu söylenebilir. Eğitim yöneticilerini yöneticilik görevlerine hazırlamaya dönük ders programlarının bugünkü durumlarını saptamak amacıyla, araştırma kapsamına giren öğretmen yetiştiren kurumların öğretim programları incelenmiştir.

MEB ilgili genel müdürlüklerinin, eğitim yöneticilerini hizmet içinde yetiştirmek amacıyla geliştirdikleri hizmet içi eğitim programları hakkında bir fikir edinebilmek için, Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü'nden 1981 yılı hizmet içi eğitim programları sağlanmıştır.

Ayrıca MEB'nda hizmet içi eğitim süreci aşamalarının nasıl gerçekleştirildiğini ortaya çıkarmak amacı ile, 15 soruluk bir görüşme formu geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Görüşme sonuçları hizmet içi eğitim aşamaları olan: 1) Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, 2) hizmet içi eğitim planlaması, 3) hizmet içi eğitim programının uygulanması ve 5) hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi (Taymaz, 1981), basamaklarında gruplandırılarak verilmeye çalışılmıştır.

### Bulgular

Araştırmanın bulguları şu alt başlıklar altında verilebilir:

**Hizmet öncesi eğitime ilişkin bulgular.** - Eğitim yöneticilerini yetiştiren, bir diğer anlatımla öğretmen yetiştiren kurumlardan bu çalışmada kapsananların öğretim programları taranmış ve şu sonuçlara ulaşılmıştır. Turizm ve Ticaret Yüksek Öğretmen Okulu öğretim programında, salt olarak eğitim yönetimine ilişkin bir ders bulunmamaktadır (Turizm ve Ticaret Yüksek Öğretmen Okulu Öğretim

Programı, 1972). Bu durum şöyle bir yoruma olanak verebilir: Bu okulun öğretmen kaynağını oluşturduğu orta öğretim kurumları ve Bakanlık merkez ve taşra örgütünde görev alan öğretmenler yönetsel görevlerine, hiç bir yönetsel hazırlıkları bulunmadan gelmektedirler. Oysa eğitim yöneticilerinin rol ve sorumlulukları, geleneksel sınav-yanılma yaklaşımıyla başarılamayacak derecede karmaşıklaşmış, eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini zorunlu kılmıştır.

Buna karşın araştırma kapsamına giren diğer yüksek okulların öğretim programlarında, benzer içerikte bir eğitim yönetimi dersi yer almaktadır. Örgüt ve yönetim, örgüt ve yönetim kuramları, örgüt ve yönetim ilişkileri, yönetim süreçleri, yönetim-hukuk ilişkileri, MEB merkez ve taşra örgütü, okul yöneticiliği, okul ortamı, okul yöneticilerinin görevleri, okul-çevre ilişkileri, eğitime ilişkin yasalar, okulun örgüt özellikleri, politika, program, personel ve öğrenci işleri, eğitim yönetiminde yönetici davranışı, yetki ve sorumluluk, hiyerarşi, rol, liderlik, insan ilişkileri, güdüleme, çatışma, moral ve katılma gibi kavram ve süreçler, bu dersin içeriğinde yer almaktadır. Bu içerik için şunları söylemek olasıdır: Kuram ve uygulamayı birleştirmeye ve dengelemeye yönelik bir içerik. Süre kısıtlı olmakla beraber, istenen biçimde ve yeterli kimselerce verilirse, yönetici adaylarına hiç değilse belli bir temel kazandırabilir.

Ayrıca dört yıllık yüksek öğretmen okullarının eğitim bölümünde, "Teftiş Esasları ve Teknikleri" diye bir ders de yer almaktadır. Eğitim ve öğretimde teftişin yeri ve önemi, Türk Eğitim sisteminde teftiş, teftiş ilkeleri ve teknikleri, eğitim, öğretim ve yönetim teftişleri, soruşturma, inceleme, araştırma, eğitim ve öğretimde başarının saptanması, öğretmen ve yöneticilerde aranması gereken olumlu özellikler, müfettiş nitelikleri vb. konuların yer aldığı bu dersin de adaylara yararlılığının, yeterli öğretmenlere bağlı olduğu söylenebilir.

**Hizmet içi eğitime ilişkin bulgular.** - Araştırma kapsamına giren öğretmen yetiştiren yüksek okulların işbaşındaki mezunlarına yönelik olarak düzenlenen hizmet içi eğitim programları\*, Hizmet

(\*) İlkokul yöneticileri, ilköğretim müdür ve müdür yardımcıları, lise yöneticileri, öğretmen liseleri yöneticileri, ticaret turizm meslek okulu yöneticileri, endüstri meslek okulu yöneticileri için 1981'de gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları.

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

İçer Eğitim Genel Müdürlüğü'nden alınmış ve inceleme sonunda genelde şunlara rastlanmıştır: Programlarda, amaçlar belirtilmeden yalnızca konu başlıkları yer almaktadır. Program içeriği, geleneksel "formalite ve yazışmalar"dan oluşmakta, yönetici ve liderlik davranışları yer almamaktadır. Ayrıca program içeriği, eğitime alınacak eğitim yöneticilerinin gerçek eğitim ihtiyacı olmak yerine, yetkililerin istek ve tahminlerinden oluşmaktadır. (Bu konuya bir sonarki alt başlıkta yeniden değinilecektir.) Anılan programlara bir iki örnek vermek konuya açıklık getirebilir.

24.8.1981 ile 28.8.1981 tarihleri arasında, 32 saatlik bir hizmet içi eğitim etkinliği lise yöneticileri için düzenlenmiş ve program içeriğinde şu konulara yer verilmiştir: Çağdaş yönetim teknikleri, grup çalışması, yöneticilerin görev ve sorumlulukları, öğretmen ve personele ilişkin büro ve yazı işleri, satın alma, hesap ve ayniyat ile ilgili işlemler, öğrenci işleri, eğitim ve öğretim ile ilgili işler. Öte yandan 20.7.1981 ile 31.7.1981 tarihleri arasında düzenlenen 72 saatlik bir hizmet içi eğitim etkinliği, ticaret turizm meslek okulu yöneticileri için düzenlenmiş ve program içeriğini şu konular oluşturmuştur: Turizm ve Ticaret Öğretim Genel Müdürlüğü'nün çalışmalarına ilişkin bilgi, öğretmenler kurulu toplantıları, sınav toplantıları, sınıf Öğretmenliği ve rehber öğretmenin görevleri, okulda bitirme ve lise fark sınavları, disiplin yönetmeliği, disiplin ve onur kurulu, Bakanlık Disiplin Kurulu'na girecek evrak, tayin ve nakil işleri, halk eğitimi meslek kursları, okul aile birliği, koruma derneği, yürürlükteki yönetmelikler, aday, kütük ve sınıf geçme defterleri, ayniyat ve levazım işleri ve yazışmalar.

Bursalıoğlu'nun belirttiği gibi bunlar deneyimli bir okul sekreterinin yapabileceği türden işlerdir. Okul yönetimi bunlar demek değildir. Okul yöneticisinin yönetim süreçleri yanında önemli yönetim işleri de vardır (politika, program, personel, öğrenci işleri, okul-halk ilişkileri vb.). Bir başka bulgu da Bursalıoğlu'nun o günkü izlenimlerinden buyana eğitim yöneticilerinin yetiştirilmesi programlarında bir değişme olmamasıdır (Bursalıoğlu, 1979, s. 180).

Oysa eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirme programları, eğitim yöneticilerinin bazı genel sorunlarının incelenme ve çözümü yanında, görev gerekleriyle eğitim yöneticilerinin sahip olduğu yeterlikler arasındaki olumsuz farkları konu edinmelidir. Ayrıca eğitim yöneticisi yetiştirme programlarında ağırlığın, işletmecilikten

çok eğitim liderliği üzerine temellenmesi görüşü benimsenmektedir (Bursalıoğlu, 1979, s. 346).

**Görüşmeye ilişkin bulgular.** - "MEB'nda hizmet içi eğitim çalışmaları nasıl yapılmaktadır?" sorusuna bir yanıt verebilmek amacıyla, MEB İlköğretim, Ortaöğretim, Ticaret ve Turizm, Kız Teknik, Erkek Teknik ve Din Eğitimi Genel Müdürlüğü yetkilileriyle 4, 11 ve 18 Aralık 1981 günlerinde görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sonuçları, hizmet içi eğitim süreci aşamalarında şöylece verilebilir:

1. MEB'nda öğretmen ve yöneticilere dönük hizmet içi eğitim etkinlikleri düzenleyen —yukarıda verilen— genel müdürlükler eğitim birimleri, hizmet içi eğitim için eğitim ihtiyacı saptama yoluna gitmemektedirler. Bu nedenle de hizmet içi eğitim program içeriği, eğilecek personelin gerçek eğitim ihtiyacı değil de rastlantılar, tahminler ya da üst kademenin direktifleri doğrultusunda biçimlenmektedir.

Ayrıca bu boyutla ilgili olarak, hizmet içi eğitime alınanların nasıl ve neye göre seçildikleri konusunda da belli bir politika ve ölçütler bulunmamaktadır. Bu konuda siyasal eğilim, kayırma, kurs konusu ve raslantı gibi etkenler etkili olabilmektedir.

II. Hizme içi eğitim etkinliklerinin planlanması ile ilgili görüşme sonuçlarını şöylece özetlemek olasıdır:

a) Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü dışındaki genel müdürlüklerin eğitim birimleri, hizmet içi eğitim etkinlikleri olarak yalnızca kurs ve seminer düzenlerken, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, bu etkinliklere ek olarak sanayi uyum kursları ve Osanor\* program geliştirme ve yaygınlaştırma etkinliklerinde bulunmaktadır.

b) Tüm genel müdürlükler, hizmet içi eğitimle ilgili olarak Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü ile zorunlu ilişki içindedirler. Genel müdürlükler birbirleriyle bu konuda gerektiğinde (bilgi alış ve verisi, öğretim elemanı ve yer sağlama gibi) ilişkide bulunmaktadırlar. Öte yandan genel müdürlükler üniversitelerin ilgili bölümleriyle özellikle öğretim üyesi sağlama bakımından ilişkide bulunmaktadırlar.

c) Araştırmada kapsanan genel müdürlüklerden hiç biri, hizmet içi eğitime ilişkin hiçbir araştırma yaptırmadığı gibi, bu konuda yapılanlardan da yararlanma yoluna gitmemektedir.

(\*) Okul - sanayi ortaklaşa eğitimi

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

d) Genel müdürlüklerin hizmet içi eğitime karar vermelerinde bir uygulama birliği bulunmamaktadır. Genel müdürlüklerin bu konudaki kararlarına okullardan gelen ve yazışmalarda beliren sorunlar, yenilikler, üst kademenin gezi izlenimleri ve emirleri gibi etkenler dayanak oluşturabilmektedir.

e) Genel müdürlükler hizmet içi eğitimi şöyle planlamaktadırlar: Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü bir yazı ile adı geçen genel müdürlüklerden hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamalarını ve önerilerini bu esasa göre yapmalarını belirterek, bu konuda bazı uyarı ve hatırlatmalarda bulunmaktadır. Bu yazıyı alan genel müdürlükler kendilerine özgü yollarla hangi personelin, hangi konularda, ne kadar süreli kurs ya da kurslara gereksinmesi olduğunu kararlaştırmakta ve bu kursları nerede açabileceklerini, kimlerin öğretici ve yönetici olarak görev alacağını bir taslak plan halinde adı geçen genel müdürlüğe süresi içinde duyurmaktadırlar. Bu konuda son kararı, bütçe olanaklarına göre Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü vermektedir.

f) Hizmet içi eğitim kursu açılacak yerler, kapasiteleri ve bütçe olanakları konusunda genel müdürlükler, eşit dağılıma sahip bulunmamaktadırlar. Söz konusu genel müdürlüklerin bu konudaki bütçe olanakları, Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü tarafından karşılanırken, diğer olanaklar, kursun düzenlendiği okul ya da merkezce sağlanmaktadır. Genel müdürlüklerin mevcut toplam kapasiteleri çok büyük sayılara varmaktadır. Eğer tam kapasite kullanılır ve hizmet içi eğitim etkinlikleri tüm yıla yayılırsa, tüm Bakanlık personelinin bir kaç yıl içinde hizmet içi eğitimden geçirilebileceği söylenebilir.

III. Hizmet içi eğitim programlarının hazırlanması sürecinde, genel müdürlükler arasında bir uygulama birliği bulunmamaktadır. Örneğin, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü, kursta öğretim personeli olarak görevlendirilen üniversite öğretim üyelerinin hizmet içi eğitim programını hazırladığını belirtirken; diğer genel müdürlükler kendilerinin hazırladığını belirtmektedirler. Bu konuda bazı genel müdürlükler, hazırlanan programın Talim ve Terbiye Dairesi'nin, bazıları da Bakanlık Makamı'nın onayına sunulduğunu belirtmektedirler. Bu ikisinin dışında bulunan genel müdürlükler de bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitim programı hazırlanması ile ilgili önemli bir bulgu da, MEB ilgili genel müdürlüklerinde program hazırlama-



yapma sürecinin, —daha önce de belirtildiği gibi— çeşitli yollarla saptanan konuların birleştirilmesinin ötesine geçemediğidir. Programlarda amaçlar yer almadığı gibi, içerik konu başlıklarıyla yer almakta; öğretim yöntemleri ve değerlendirme süreci söz konusu edilmemektedir.

IV. Her genel müdürlük, hizmet içi eğitim etkinliklerinin yönetimini kendisi üstlenmekte, öğretici kadroyu kendisi bulmaktadır. Öğretici personelin seçilmesinde, o alanda uzman ya da çalışıyor olması yeter görülmektedir. Kurslar her genel müdürlüğün eğitim merkez ya da okullarında yapılmaktadır. Bir okulun olanaklarından daha iyi yararlanılsın diye, genelde okul müdürü hizmet içi eğitim kursu müdürü olarak görevlendirilmektedir. Ayrıca genel müdürlüklerin kursta görevli eğitim yöneticileri de bulunmaktadır.

V. Hizmet içi eğitim kurslarında yazılı bir değerlendirme yapılırken, seminerlerde bu tür bir değerlendirme yapılmamaktadır. Onun yerine, son bir ya da iki gün tartışmaya ayrılmaktadır (bir tür grup değerlendirilmesi denebilir). İlgili genel müdürlüklerin gerek kursiyerleri, gerekse de etkinlikleri değerlendirme uygulamalarında bir birlik bulunmamaktadır. Kursiyerlere genelde, hizmet içi eğitim etkinliklerini değerlendirme olanağı verilmemektedir. Hizmet içi eğitime katılma bir şey sağlamadığı yani bir güdüleme getirmediğinden; hizmet içi eğitim etkinliklerine ve onların değerlendirilmesine gereken ciddiyetin gösterilmediği söylenebilir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesinin işlevsel bir yönü bulunmadığından, ciddi olarak yapılmamaktadır, denebilir.

### Öneriler

Araştırmanın ortaya çıkardığı sorunlara getirilen çözümler, aynı zamanda araştırmanın önerilerini de oluşturabilir. Bu durumda önerileri şu noktalarda toplamak olasıdır:

1) Eğitim yöneticisinin rol ve sorumlulukları, onun bazı kişisel ve mesleki niteliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Eğitim yöneticisinin bu nitelikleri kazanabilmesi, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim etkinlikleriyle olanaktır.

2) Eğitim yöneticilerinin eğitiminde geleneksel "formalite ve yazışmalar"ın ötesinde davranışçı yaklaşımlara ve davranış bilimlerine ağırlık verilmelidir.

## EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİNDE YETİŞTİRİLMESİ

3) Hizmet içi eğitim yönetimi programları, eğitim yöneticisinin bazı genel sorunlarının incelenme ve çözümünü içermeli, uygulama yönü ağır basmalıdır. Görev gerekleriyle, yöneticinin sahip olduğu yeterlikler arasındaki farklar, bu tür programların içeriklerini oluşturmaktadır.

4) Eğitim yöneticiliği, öğretmenliğe ek bir görev olmaktan kurtarılmalı ve meslekleştirilmelidir. Eğitim yöneticilerinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimleri yasal güvence altına alınmalıdır.

5) Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim programlarının, program geliştirme sürecinin temel ilke ve aşamaları çerçevesinde hazırlanması; içeriğinin de, çeşitli yollarla oluşturulan "formalite ve yazışmalar"a ilişkin konuların biraraya getirilmesi, anlayışından kurtarılması gereklidir.

6) Hizmet içi eğitim plan ve programlarının, eğitilenlerin gerçek eğitim ihtiyaçlarına dayandırılması için, eğitim ihtiyacını saptama teknikleriyle hizmet içi eğitim ihtiyacı saptanmalıdır. Bu konuda bir başlangıç da olsa, Erkek Teknik Öğretim Genel Müdürlüğü'nün bu amaçla öğretmen ve yöneticiler için geliştirdiği anketler, ümit verici görülebilir.

7) Hizmet içi eğitim etkinliklerinin kapsamı, kurs ve seminerlerin dışında, diğer hizmet içi eğitim etkinliklerini içermelidir.

8) Hizmet içi eğitimle ilgili araştırma yapılmalı ve yapılanlardan da yararlanılmalıdır.

9) Hizmet içi eğitim uygulamasına özen gösterilmeli, bunun için de eğitim merkez ya da okulları daha uygun hale getirilmelidir. Yeme, içme, yatma ve eğlenme gereksinimleri hiç değilse asgari düzeyde karşılanmalıdır.

10) Hizmet içi eğitimde değerlendirmeye de ayrı bir önem verilmelidir. Ancak bundan önce, hizmet içi eğitimin işlevselliği ve yönlendiriciliği sağlanmalıdır. Bu sağlandıktan sonra gerek kursiyerlerin, gerekse de etkinliklerin ciddi bir biçimde değerlendirilmesine gidilmelidir. Kursiyerlere, etkinlikleri değerlendirme olanakları verilmelidir.

K A Y N A K Ç A

- Balci, Ali, "Lise Yöneticilerinin Rollerini", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, A.Ü. Eğitim Fakültesi, 1980.
- Bursalıoğlu, Ziya. Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Beşinci baskı. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No: 78, 1979.
- Kaya, Y. Kemal. Eğitim Yönetimi; Kuram ve Türkiye'deki Uygulama. Ankara: TODAİE Yayınları No: 184, 1979.
- Kız Teknik Yüksek Öğretmen Okulu Eğitim Programları, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1979.
- Milli Eğitim Bakanlığı'nda Konuya İlişkin Genel Müdürlüklerin Yetkileriyle 4, 11 ve 18 Aralık 1981 günlerinde yapılan görüşmeler.
- Sınıf Öğretmeni Yetiştiren Eğitim Enstitüleri Yönetmeliği. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1979.
- Seawell W.H. and George W. Holmes. "İmproving Administrative Leadership," An Introduction to School Administration Selected Readings. (Ed) C. Nolte. London: McMillan Comp., 1970.
- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim: Kuramlar, İlkeler, Yöntemler. Ankara: A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları No. 94, 1981
- Turizm ve Ticaret Yüksek Öğretmen Okulu Öğretim Programları, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1972 .
- Yüksek Teknik Öğretmen Okulu Eğitim Programları. Ankara: 1975.
- Yüksek Öğretmen Okulları Yönetmeliği, Talim ve Terbiye Dairesi Karar sayısı 193, Karar Tarihi 23,11,1981.