

# In-Service Training Requirements of School Heads: Bismil District Example

Mehmet Şakir TEKİN<sup>1</sup>, Muazzez DEMİR<sup>1</sup>, Mesut AYDIN<sup>1</sup>, Adem  
ÇELİK<sup>1</sup>, Şerafettin ERDOĞAN<sup>1</sup>, Nejdet TEKİN<sup>1</sup>, Hamdullah  
DÖNMEZ<sup>1</sup>, Naşit ÇİN<sup>1</sup> and Şehmus BARIŞ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Tchr., Millî Eğitim Bakanlığı, Kurtuluş İmam Hatip Ortaokulu, Diyarbakır/Türkiye

Corresponding Author: mehmetekin02172@gmail.com

17

Received 11 June 2023  
Revised 24 July 2023  
Accepted 29 July 2023  
Publishing 31 July 2023



## Abstract

**Purpose** – The goal of this study is to give education administrators a cutting-edge insight. The study's objective is to ascertain the in-service training requirements for educators serving as school administrators.

**Design/methodology/approach** – This study is a screening study, and specifically the "In-Service Training Detection Report" was used, because it sought to understand the perspectives of school administrators on in-service training and the factors that make it necessary to undergo in-service training. The gathered data were put through an analysis of variance and a t-test for independent groups.

**Findings** – The needs of school principals for in-service training are not significantly different based on factors such as seniority, gender, educational attainment, age, or the kind of schools. The in-service requirements, however, are shown to vary depending on the type of school and the gender.

**Originality/value** – In this study, it is seen how necessary in-service training is for the education system to continue in the best way and for school administrators to use their knowledge. The healthy functioning of schools is an significant issue in terms of school administrators' use of educational knowledge.

**Keywords:** Management, Education, Turkey, School Principal.

# Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri: Bismil İlçesi Örneği

## Oz

**Amaç** – Bu çalışmada eğitim yöneticilerinin yenilikçi bir anlayışa sahip olması hedeflenmiştir. Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim açısından eğitim ihtiyaçlarını belirlemektir.

**Tasarım/metodoloji/yaklaşım** – Bu çalışma bir tarama çalışması olup, okul yöneticilerinin hizmetiçi eğitime bakış açılarını ve hizmet içi eğitim almayı gerekli kılan faktörleri anlamaya çalıştığı için özellikle "Hizmet İçi Eğitim Tespit Raporu"ndan yararlanılmıştır. Toplanan veriler varyans analizine ve bağımsız gruplar için t-testine tabi tutulmuştur.

**Bulgular** – Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerinde kıdem, cinsiyetsel, eğitimsel durumları, yaş ve okulların türlerinin değişkenleri bakımından kayda değer bir farklılık yoktur. Ancak okul türü ve cinsiyete göre hizmet içi gereksinimlerde farklılık olduğu görülmektedir.

**Özgünlük/değer** – Yapılan bu çalışma, eğitim sisteminin en iyi şekilde devam etmesi okul yöneticilerinin bilgilerini kullanmasında hizmet içi eğitimin ne kadar gerekli olduğu görülmektedir. Okulların sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesi okul yöneticilerinin eğitim bilgisini kullanması açısından önemli bir konudur.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim, Eğitim, Türkiye, Okul Müdürü.

Geliş 11 Haziran 2023  
Revizyon 24 Temmuz 2023  
Kabul 29 Temmuz 2023  
Yayın 31 Temmuz 2023



Turkish Journal of  
Qualitative Research  
Vol. 3 No. 1, 2023  
pp. 17-34  
© My Publishing

## Extended Abstract

In this study, it is aimed that education administrators have an innovative understanding. The aim of the research is to determine the training needs of school administrators in terms of in-service training. As it tries to determine the opinions of school administrators on in-service training and the factors that make it necessary to undergo in-service training, based on the information obtained from an applied measurement tool, it is a screening study and especially the 'In-Service Training Detection Report' was used. The obtained data were analyzed by analysis of variance and independent groups t-test. There is no significant difference in the in-service training requirements of school principals in terms of seniority, gender, educational status, age and type of schools. However, it is seen that there is a difference in in-service requirements according to school type and gender.

In summary, this study shows how necessary in-service training is for the education system to continue in the best way and for school administrators to use their knowledge. The healthy functioning of schools is an important issue in terms of school administrators' use of educational knowledge.

## Introduction

While the administrator deals with the planning of the education and training environment in order to ensure that the educational activities are carried out in line with the predetermined targets, the elimination of deficiencies, and the administrative works related to the school and the employee, the teachers are also responsible for the effective execution of the educational activities. Along with the need for qualified people, organizations working in different fields have also made an effort to change and develop themselves, thus transforming into a system suitable for the needs of the period. One of the most important criteria of social advancement is the education level of the social stratum. Nations with a high level of education also have a high quality of life. Educational administration is seen as a sub-discipline of management science. On this basis, a good educational administrator is expected to have the basic concepts of management science and to have internalized these concepts. Success is possible with the individual's continuous self-renewal and development. Institutional success will be possible by motivating the personnel working in the institution, increasing job satisfaction and developing them in line with the objectives of the institution. This can only be achieved through in-service training, training in accordance with the requirements of the age and changing conditions.

## Method

In the research, the data were analyzed by considering the in-service training needs of school administrators as dependent variables, and gender, which is thought to cause difference in school perceptions, as independent variables, the managerial function, the type of school they work in, the educational status of experienced educators and school types. "SPSS for Windows" package program was used for the analysis of the data. Data were analyzed by independent groups t-tests and analysis of variance.

## Discussion and Conclusion

The role of school administrators in in-service training is important. A well-trained, visionary manager; he knows how to manage the institution, the needs and expectations of the personnel, and produces rational solutions to the problems he encounters. This reduces the possibility of making mistakes. The quality of the goods, products or services to be produced by an institution that is managed by well-trained managers and has personnel that constantly renews itself in line with the requirements of the age with in-

service training will also be high. As a result, no significant difference was found in terms of seniority, gender, school type, age, educational status and position variables of school administrators in the educational service dimension of the educational needs of the administrator in the school, and it was revealed that male school administrators needed in-service training more than female school administrators and school principals needed in-service training more than assistant principals.

## 1. GİRİŞ

Yönetim, insanoğlunun var olmasıyla başlamıştır. Birden çok şahsın bulunduğu yerde bir uğraşa karar verildiğinde, işi yapan ve işi yönetenin olması lazımdır. Yönetimler buradan bakıldığında bilimlerin en eskisi sayılabilir. Tarih boyunca insanlar ya yönetmiş ya da yönetilmişlerdir. Yöneten ve yönetilenlerin olaylara karşı tutumları aynı değildir. Yönetim biliminin gayesi, yöneten ile başkanlık etmek hadiselerine bakış zaviyelerini aynı doğrultuda birbirine yaklaştırmaktır (Türk, 2002; Karayaman, 2021).

Yönetim sözcüğü değişik şekillerde tanımlanmakla birlikte en geniş manasıyla, yönetici ve çalışanların ortak amaç etrafında birleşmesi ve bu gayeleri gerçekleştirmek üzere uygulamada bulunmaları şeklinde tanımlanabilir (Yenisu, Şahin & Öztekkeli, 2019).

Eğitim kurumları açısından da durum böyledir. Yönetici, eğitim öğretim faaliyetlerinin önceden belirlenen hedefler doğrultusunda yürütülmesini sağlamak üzere eğitim öğretim ortamının planlanması ve noksanlıkların giderilmesi, okul ve çalışanla alakalı idari işlerle uğraşırken öğretmenler de etkin olarak eğitim öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludurlar. Fakat kurumdaki bütün çalışanların ortak gayesi öğrenciyi yetiştirmek ve nitelikli birey olmasını sağlamaktır. Sorumluluk ve görevleri farklı olmakla birlikte gayeler aynıdır (Çetin, 2019; Küçlü, 2021).

Günümüz şartlarında bilimsel gelişmeler ışığında bilimsel açıdan konularda hızlı değişimler olmaktadır. İnsanların bilgiye ulaşmalarında her geçen zaman diliminde kolaylaşmakta, daha önceleri doğru olan bir bilgi sonraki süreçlerde zamanlarda değişebilmektedir. Bundan dolayı teknolojiye ulaşmaktan çok, teknolojiyi aktif olarak kullanabilen ve üzerine bir şeyler koyabilen kalifiye insan gücüne olan gereksinim gün gittikçe çoğalmaktadır. Bu amaç doğrultusunda eğitim yöneticilerinin çağdaş bir yönetim mantalitesine sahip olması beklenmektedir.

Eğitim kurumlarında görevde bulunan kişilerin bulunduğu yerin üstlenmiş olduğu misyon ve vizyon kapsamında üretkenliğini en iyi şekilde kullanarak kendini yetiştirmesi ve geliştirmesi gerekir. Öğrenme nedenini canlı tutmalı ve yenilikçi gelişmeler bakımında açık olmalıdır. Bu nedenlerden ötürü eğitim kurumlarında yöneticilik koltuğunda oturan bireyler, sorumlu olduğu sosyal çevre karşısında farkında olmalıdır (Saykal & Sağır, 2020).

Kendini bilimsel açıdan geliştirmiş bir eğitim yöneticisi herhangi bir sorun ile karşılaştığında acil ve doğru çözüm önerleri getirebileceği kuşkusuzdur.

Uzmanlık ve ustalık gibi noktalarla bağlantı kurabilmesi de destekleyici bir unsurdur. Hizmet içi eğitim faaliyetleri Eğitim kurumlarının Millî Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı denetiminde yapılmaktadır. Fakat ilgili daire başkanlığınca sürdürülen hizmet içi eğitim faaliyetleri zaman olarak dar ve çoğunlukla mevzuata yönelik yapılmaktadır. Bundan dolayı çalışan veya eğitim yöneticisinin yetiştirilmesine yönelik olarak sürdürülen hizmet içi eğitim seminerleri de nitelik açısından tartışılan bir konudur (Kaya, 2020; Gülşen & Yörük, 2021).

Eğitim öğretim örgütleri eğitim ortamlarını çağın şartlarına uygun hale getirmeye çalışsalar da bu halen yeterli görünmemektedir. Çünkü çağdaş bir eğitim sadece iyi organize edilmiş ve bilimsel bir anlayışla yönetilen kurumlarla gerçekleştirilebilecektir.

Yöneticilerin ve kurumda çalışan çalışanların yetiştirilmesi için oldukça önemlidir. Bu çalışma ile okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını ortaya koyabileceği düşüncesinden yola çıkılarak önemli bulunmuştur.

## 1.1. Eğitim ve Okul Yöneticiliği

### 1.1.1. Eğitim Yönetimleri ve Eğitim Yöneticilikleri

Eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir alt disiplini olarak görülmektedir. Bu temelde iyi bir eğitim yöneticisinin, yönetim bilimi ile ilgili temel kavramlara sahip olması ve bu kavramları içselleştirmiş olması beklenir. Yönetim bilimi ve eğitim yönetimi ile ilgili ilke ve teknikleri özümseyen, yönetici olarak görev yaptıkları kurumlarda bu ilkeleri uygulayabilen yöneticilerin daha verimli ve başarılı olacağı kuşkusuzdur. Eğitimdeki Yöneticiler, farklı sistemler, kuram ve kademelerde yetişmiş yetenekli bireylerdir (Türk, 2002; Takmak, 2019).

Türkiye’de eğitim yönetimi ve alt alanları 1953 yılında Türkiye’ de Ortadoğu Amme Enstitüsü’nün kurulması neticesinde oluşmuştur. (Özden, 2005). 1962 yılında dönemin hükümeti tarafından hazırlanan, kamuoyunda ve alanyazında “**MEHTAP Raporu**” olarak kabul gören, tam adı ise Merkezi Hükümet Araştırma Projesi olan raporda ve yine aynı yıl toplanan 7.Milli Eğitim Şurası’nda eğitim yöneticiliklerinin ayrı bir uzmanlık alanı olması fikri oluşmuştur (Kartal, 2023).

1999’da bir araya gelen 16. Milli Eğitim Şurası’nda ise “mesleki ve teknik eğitim okullarına yönetici atamalarında, eğitim yöneticiliği alanında lisans veya yüksek lisans zorunluluğu getirilmelidir” ifadesine yer verilmektedir.

Milli Eğitim Şuraları, eğitim sistemimiz açısından en geniş katılımlı toplantılar olması nedeniyle önemli olmakla birlikte alınan kararların tavsiye niteliğinde olması itibariyle diğer konularda olduğu gibi eğitim yöneticiliği konusunda da alınan kararlar öneri olmaktan öteye gidememiştir.

Yüksek Öğretim Kurumu’nun (YÖK) 04.11.1997 tarih ve 2761 sayılı kararı çerçevesinde, eğitim fakültelerinin yeniden yapılandırılması yoluna gidilmiş, yukarıda sözü edilen ve eğitim fakülteleri bünyesinde açılan eğitim yönetimi lisans programları kapatılmıştır.

Kapatılan eğitim yönetimi lisans ve mastır doktora programlarını hatmetmek bir kişi aldığı bu eğitim nedeniyle eğitim yöneticisi olma yolunda bir ayrıcalığa sahip olmamıştır. Buna rağmen eğitim yönetimi alanındaki mastır ve doktora programları eğitimciler arasında ilgiyle izlenen bir alan haline gelmektedir. Eğitim ve okul yöneticiliği için üretken hale gelebilmiş olan bu alanda çalışma yapmış olmak özellikle yönetici atamalarında daha ayrıcalıklı, hatta gerekli hale getirilmelidir (Erdoğan, 2008).

### 1.1.2. Okul Yönetimi ve Okul Yöneticiliği

Okul yöneticisi okulun her türlü ihtiyacını gideren onu geliştiren kişidir (Şişman & Taşdemir, 2010). Program değerlendirme ve geliştirme gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir (Şişman & Turan, 2005). Karip ve Köksal’ın (1999) yaptığı bir çalışma, okul yöneticilerinin, okulda başarının anahtarı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır (Tahaoğlu & Gedikoğlu, 2009).

Okul yöneticisi, iletişim uzmanı olmalı, paylaşılan bir gösterim oluşturmalı ve ayrıca öğretmenlerin aynı düşünce ve sezgide hareket etmelerini olanak sağlamalıdır. Etkili olacak biçimde iletişimi farklı düzeylerde gerçekleştirebilmelidir. Dahası, uygun ilişki yoluyla hem küçük gruplarla hem de büyük gruplarla iletişimde bulunup hareket etmelidir. Okul yöneticisinin etki alanı hem velilerin hem de toplumun okulun vizyonunu paylaşması ile genişleyebilir. Okul yöneticisi hem grup içi ilişkileri anlama hem etkin dinleme hem de okulu etkileyen toplumsal güçleri tanıma yoluyla iletişim becerisini geliştirebilir (Çelik, 2005; Koç & Doğan, 2022; Baloğlu ve ark., 2022).

Okullarda etkili bir iklimin oluşabilmesini sağlayan kişi okul yöneticisidir (Şekerci & Aypay, 2009). Okul yöneticilikleri bir eğitim yönetimi alanına dönüşmelidir (Çelik, 2005).

### 1.2. Hizmet İçi Eğitim

Günümüz teknolojik gelişmelerine ayak uydurabilmek ancak yaşam boyu öğrenmeyle gerçekleştirilebilir (Yalın, 2001). Hizmet içi eğitim; oluşan bilgi beceri eksiklerinin kapatılabilmesi için hayati bir öneme sahiptir (Aytaç, 2000). Hizmet içi eğitim “özel ve kamu sektöründe ücret karşılığında çalışanlara verilen eğitim” olarak tanımlanmaktadır (Akbulut & Taş, 2004; Gürültü, Kayhan & Karataş, 2020).

Tanımlarda görüldüğü gibi hizmet içi eğitimde en önemli öğeler, kurum, iş ve personeldir. Kurumlar üretim merkezleridir. Kurumların ürettikleri mal veya hizmet olabilir. Kurumlar üretimlerde yüksek verimler almaya yönelirler. Bu amaçların gerçekleştirilmesini etkileyen değişken etmenler vardır. Ancak, bunların en önemlisi insan ögesidir. Kısacası insan ögesi diye adlandırılan personel kurumların hizmet içi eğitime alınan ve burada üretimin artırılmasına veya hizmetin geliştirilmesine yönelik bilgi, beceri ve tutumların kazandırılmasına çalışan kişilerdir (Karabaş, 1989; Kılıç & Türkmen, 2020).

#### 1.2.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları ve Özellikleri

Personellerin iş doyumunu ve iş başarısını artırmayı hedefleyen hizmet için eğitim programlarının amacına ulaşabilmesi için, hazırlanan hizmet içi eğitim programlarının personelin ihtiyaç duyduğu alanlarda hazırlanmasına bağlıdır. Hizmet içi eğitim, personelin mesleki yeterliliğini geliştirmeyi hedefler. Hizmet içi eğitimler bireyi bütün yönleriyle geliştirmeye yöneliktir. Hizmet içi eğitimde bireyler mesleki tecrübenin yanında kendilerini geliştirme imkânı da bulur (Büyükcen, 2008).

Hizmet içindeki eğitimde, personelin konumu da oldukça önemlidir. Üst ve ast kademedekilere verilen eğitimlerde farklılık olur (Uçar, 2005; Kılıç & Türkmen, 2020).

#### 1.2.2. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Başarı, bireyin sürekli olarak kendini yenilemesi ve geliştirmesiyle mümkündür. Kurumsal açıdan başarı ise, kurumda çalışan personelin motive edilmesi, iş doyumunun artırılması ve kurumun amaçlarına yönelik olarak geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Bu da ancak hizmet içi eğitimle, çağın gereklerine ve değişen koşullara uygun olarak yetiştirilmesiyle olur.

Eğitim kurumları açısından personelin hizmet içinde yetiştirilmesi, işinde yetkin olan personelin iş doyumunu ve iş performansını artıracak bu da okulun başarısına yansıtacaktır. Nitelikli öğrencilerin-insanların- yetiştirilmesi nitelikli, kültür düzeyi yüksek bir toplumu da beraberinde getirecektir.

Hizmet içi eğitimin çeşitli boyutlar açısından yararları vardır. Bu boyutlar bireysel, yönetsel ve örgütsel açıdan değerlendirilebilir: Bireysel açıdan yaklaşıldığında, gerekli mesleki yeterliliğe sahip personelin, sorumluluk alanındaki göreve daha fazla motive olacağı, işlerini severek yapacakları ve bunun da yapılan işin kalitesini ve verimliliğini artıracacağı kuşkusuzdur. Yönetsel açıdan yaklaşıldığında, yönetici konumundaki personellerin etkinliği onun sahip olduğu bilgi ve becerilerle ilişkilidir. İyi yetiştirilmiş, vizyon sahibi bir yönetici; kurumu nasıl yöneteceğini, personelin ihtiyaç ve beklentilerini bilir, karşılaştığı sorunlara akılcı çözümler üretir. Böylelikle hata yapma olasılığı azalır. İyi yetiştirilmiş yöneticiler tarafından yönetilen ve hizmet içi eğitimle sürekli olarak, çağın

gerekleri doğrultusunda kendini yenileyen personele sahip bir kurumun, üreteceği mal, ürün veya hizmetlerin kalitesi de yüksek olacaktır (Deniz, 2020).

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada nicel araştırma metotlarından ilişkisel tarama modeli kullanılmaktadır. Tarama modeline baktığımızda geçmiş zamanlarda ya da günümüz koşullarında bir konuyu var olduğu biçimiyle ifade eden, öğrenmenin olması ve kişide istenen durumun ilerlemesi için gerçekleştirilen süreçlerin bütünüdür. Genel tarama modeli, birçok unsurdan oluşan bir evrende, evren ile ilgili geçerli bir kanıya varmak adına evrenin bütünü veya evrenden alınacak bir örneklem ya da grup üzerinde tarama yapılması olarak isimlendirilmektedir. İlişkisel tarama modeli ise iki ve daha çok sayıda yer alan parametre arasında ortaklaşa değişimin adlandırılmasını amaçlayan tarama durumuna denir. İlişkisel tarama modeline baktığımızda değişkenlerin beraber değişip değişmediği ve değişim varsa bu durumun nasıl olduğunu tanımlamaya çalışılır (Karasar, 2011).

Bu araştırmamda bağımlı değişken olarak okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri yer alırken bağımsız değişkenler ise okul çevirmek algılamalarında farklılığa sebep olduğu düşünülen cinsiyetleri, yöneticilik işlevi, görev yaptıkları okul türü, müdür ve müdür yardımcılarının eğitim durumları ve okul cinsi olarak ele alınmaktadır.

### 2.2. Katılımcılara İlişkin Kişisel Bilgiler

Katılımcı ile alakalı kişisel birikim aşağıda grafik durumda gösterilmiştir.

**Tablo 1.** Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Okul Müdürleri		Müdür Yardımcıları	
	F	%	F	%
Kadınlar	3	8,9	7	9,5
Erkekler	36	91,1	59	90,5
Toplam	39		66	100

Tablo 1’de Bismil ilçesinde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdürlerinin %8,9’nun kadın, %91,1’in erkek olduğu görülmektedir. Bismil ilçesinde görev yapan ve araştırmaya katılan müdür yardımcılarının %9,5’inin kadın, %90,5’nin ise erkek olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.** Kıdeme Göre Dağılım

Kıdem	Okul Müdürleri		Müdür Yardımcıları	
	F	%	F	%
0-5 yıl	20	48,7	50	76,7
6-10 yıl	10	27,2	10	14,1
11-15 yıl	6	14,4	6	9,1
16-20 yıl	1	3,6	-	-
21 yıl ve üstü	2	5,01	-	-
Toplam	39		66	

Tablo 2’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan deneklerin %48,7’sinin 0-5 yıl, %27,2’sinin 6-10 yıl, %14,4’ünün 10-15 yıl, %2,6’sının 16-20 yıl ve %5,1’inin 21 yıl ve üstü süre olduğu anlaşılmaktadır. Araştırmaya katılım gösteren müdür yardımcılarının %76,7’sinin 0-5 yıl arasındaki kıdemlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3.** Okul Türüne Göre Dağılım

Okul Türü	Okul Müdürleri		Müdür Yardımcıları	
	F	%	F	%
Okul öncesi	1	3,1	1	1,6
Ortaokul	29	73,8	47	71,2
Ortaöğretim	9	28,1	18	27,2

Tablo 3'te görüldüğü gibi araştırmaya dahil olan okul müdürlerinin %73,8'ini ilköğretim okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdür yardımcılarının %71,2'sinin ilköğretim okullarında görev yapan müdür yardımcılarının oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 4.** Yaşa Göre Dağılım

Yaş	Okul Müdürlerinin		Müdür Yardımcıları	
	F	%	F	%
35 ve altı	20	51,9	47	71,2
36-40 arası	12	30,2	14	21,2
41-45 arası	2	5,1	5	7,6
46-50 arası	3	7,7	-	-
51 ve üstü	2	5,1	-	-

Tablo 4'te anlaşılacağı gibi araştırmalara katılım gösteren okul müdürlerinin %51,9'unu 35 ve altı yaş grubundaki okul müdürleri oluşturmaktadır. Yine Bismil ilçesinde görev yapan ve araştırmaya katılan okul müdür yardımcılarının %71,2'sini 35 ve altı yaş grubundaki okul müdür yardımcılarını oluşturmaktadır.

**Tablo 5.** Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Okul Müdürleri		Müdür Yardımcıları	
	F	%	F	%
Ön Lisans	2	5,1	2	3
Lisans Tamamlama	2	5,1	6	6,5
Lisans	32	87,3	54	84,4
Yüksek Lisans	1	2,5	4	6,1

Tablo 5'te anlaşılacağı üzere katılım gösteren okul müdürlerinden %87,3'ünün lisans mezunu olduğu belgindir. En küçük kitle ise %2,5 ile yüksek lisans çıkışlı okul müdürleri oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan okul müdür yardımcılarının %84,4'ünün lisans mezunu olduğu görülmektedir. Yüksek lisans yapan müdür yardımcılarının oranı ise %6,5'tir.

### 2.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2022-2023 eğitim öğretim yılında Bismil ilçesindeki okullarda görev yapan okul yöneticileri oluşturmaktadır. Ancak bu araştırma için bu genel evren içinden daha dar kapsamlı bir çalışma evreni belirlenmiştir. Araştırma için çalışma evrenine ulaşma gücü nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Örneklem almada Bismil ilçesi merkezî, belde ve köylerde görev yapan ve müdürlükleri bulunan okul öncesi, ilk, orta ve ortaöğretim okullarında çalışan okul yöneticileri temel alınmıştır. Araştırmada seçilen okullarda görev yapan yaklaşık 105 okul müdürü ve yardımcılardan elde edilen veriler kullanılarak analiz edilmiştir.

### 2.4. Veri Toplama Tekniği

Bu incelemede elde edilen girdi, incelemeci tarafından çalışma için geliştirilen "Hizmet İçerik Eğitim Tespit Forumu"ndan yararlanarak elde edilmiştir.

Ölçek iki fasıldan oluşmaktadır. Birinci bölüm okul yöneticilerinin kişisel ve mesleki özellikleri göz önünde bulundurularak oluşturulmuştur. Bu özellikler okul yöneticisinin cinsiyeti, görevi, yaşı, okul türü, kıdemi ve eğitim durumudur. Ölçeğin ikinci bölümü ise üç değişik boyutu içeren 30 soru maddesinden oluşmaktadır.



Birinci boyut eğitim öğretim boyutudur. Ölçeğin ilk on sorusu eğitim öğretim boyutunda okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirlemeye yönelik soru maddelerinden oluşmaktadır.

İkinci boyut, eğitimin önder olduğu boyuttur. Bu ölçeğin 11., 12., 13., 14., 15., 16., 17., 18., 19. ve 20. soruları, eğitim liderliği boyutunda, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirlemeye yöneliktir.

Üçüncü ve son boyut ise personel hizmetleri boyutudur. Ölçeğin son on sorusu, personel hizmetleri boyutunda okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini belirlemeye yöneliktir.

Okul yöneticilerinin formda yer alan maddeleri nasıl yanıtlayacaklarına dair açıklamalar yapılmıştır. Form oluşturulurken likert tipi ölçek kullanılmış ve formda yer alan maddelere karşılık olarak Gereklilik Derecesi “HİÇ, AZ, ORTA, ÇOK, PEKÇOK” seçenekleri yer almıştır.

### 2.5. Veri Toplama Aracının Hazırlanması

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanma araçları hazırlanırken alan taraması yapılmış, daha önce uygulanan anketler, Millî Eğitim Bakanlığı İlköğretim Başkanlıkları Rehberlik ve Teftiş Yönergesinin ekinde yer alan yönetici teftiş formu incelenmiş ve ilköğretim müfettişleri ile okul müdürlerinin görüşlerinden yararlanarak geliştirilmiştir.

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerini ölçmek üzere geliştirilen ölçeğin geneli için Cronbach's Alpha güvenirlik katsayısı .928; birincil alt problem için .770; ikincil alt problem için .876; üçüncül alt problem için .859; dördüncül alt problem için .930 ve beşincil alt problem için .928 olarak bulunmuştur.

### 2.6. Verilerin Analizi

Toplanan veriler kodlandıktan sonra bilgisayar ortamına transfer edilmiştir. Araştırmada verilerin analizleri için “SPSS for Windows” paket programları kullanılmıştır. Veri, bağımsız gruplar t-testleri ve varyantsa analizi ile çözümlenmiştir.

Birinci, ikinci ve üçüncü alt probleme ait verinin analizinde, okul yöneticisinin hizmet içi eğitim gereksiniminde eğitim öğretim hizmetleri açısından cinsiyetine, görevine ve halen yöneticilik yaptığı okul türüne göre farklılıkları tespit etmek için bağımsız gruplar t- testi uygulanmıştır.

Birinci, ikinci ve üçüncü alt probleme ait verinin analizinde, okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksiniminde eğitim öğretim hizmetleri açısından yaşına, kıdemine ve eğitim durumuna göre farklı olanları belirlemek için tek yönlü varansa tahlil uygulanmıştır.

Dördüncü alt probleme ait verilerin çözümlenmesinde, okul müdürlerinin hizmet içi eğitim ihtiyacına yönelik genel olarak cinsiyetine, görevine ve hâlihazırda yöneticilik yaptığı okul türü açısından farklı olduğunu ölçmek için bağımsız gruplar t- testi uygulanmıştır.

Dördüncü alt probleme ait verilerin çözümlenmesinde, okul yöneticisinin hizmet içi eğitim gereksinimi genel olarak yaşına, kıdemine ve eğitim durumuna göre farklı olanları belirlemek için tek yönlü varyant analizi uygulanmıştır.

Beşinci alt mesele ait verilerin çözümlenmesinde, okul müdür yardımcılarının hizmet içi eğitim gereksinimi genel olarak cinsiyetine, görevine ve halen yöneticilik yaptığı okul türü açısından farklı olup olmadığını belirleyebilmek için bağımsız gruplar t- testi uygulanmıştır.

Beşinci alt mesele ait verilerin çözümlenmesinde, okul müdür yardımcılarının hizmet içi eğitim gereksinimi genel olarak yaşına, kıdemine ve eğitim durumuna göre kural dışı olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Araştırmadaki hata payı  $p < 0,5$  olarak alınmıştır.

### 3. Bulgular

Bu kısımda bulgu ve bulgularla ilgili yorum bulunmaktadır. Verilerin analizi sırasında

#### 3.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Okul yöneticisinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitimsel ve öğretimsel hizmetleri boyutunda, kıdemine göre kayda değer olup olmadığı varyant tahlili ile denlenmiştir. Bu verilere ait analiz çözümü Tablo 6'da yer almaktadır. Burada kıdemi 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üstü olan okul yöneticisi sayısının oldukça az olması nedeniyle ve verilerin analizini etkilemeyeceği düşüncesiyle, bu durumda olanlar kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticilerinin içinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 6.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Eğitim Gereksinimleri Eğitim Öğretim Hizmetleri Boyutunda, Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	1.333	2	.666		
Gruplar İçerik	24.743	102	.243	2.747	.069
<b>Toplam</b>	<b>26.076</b>	<b>104</b>			

Analiz sonucunda  $p=.069$  olarak tespit edilmiştir. Okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri eğitim öğretim hizmetleri boyutunda kıdemlerine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ve belirli bir farklılık yoktur. ( $p > .05$ )

#### 3.2. Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

Okul yöneticisinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitim öğretim noktasında, cinsiyetine göre kayda değer fark olup olmadığı serbest grupların t-testi ile denlenmiştir. Buradaki verilere ait analiz sonuçları Tablo 7'de yer almaktadır.

**Tablo 7.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Eğitim Gereksinimlerinin Eğitim Öğretim Hizmetleri Açısından Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Cinsiyeti	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
<b>Kadın</b>	8	3.76	.45	- .465	103	.643
<b>Erkek</b>	97	3.85	.51			

Analiz sonucunda  $p=.643$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetleri boyutunda cinsiyetine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ve belirli bir farklılık yoktur ( $p > .05$ ). Ancak, istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermese de erkek yöneticilerin ( $\bar{x}=3,85$ ) kadın yöneticilere göre ( $\bar{x}=3,76$ ) eğitim öğretim hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duydukları söylenebilir.

**Tablo 8.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Eğitim Gereksinimleri Eğitim Öğretim Hizmetleri Boyutunda, Yaşına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Gruplar Arası	.048	2	.024		
Gruplar İçerik	26.028	102	.255	.094	.911
<b>Toplam</b>	<b>26.076</b>	<b>104</b>			

Burada yaş 46-45 arası ile 51 yaş ve üzeri olan okul yöneticisi sayısının oldukça az olması nedeniyle ve verilerin analizini etkilememek adına, bu durumda olanların yaş 41-45 arası olan okul yöneticilerinin olduğu grupta ele alınarak değerlendirilmiştir. Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitim öğretim hizmetleri

noktasında, yaşına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Genel olarak okul yöneticilerinin yaşlarının, eğitim öğretim hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim gereksinimlerini anlamlı olarak farklılaştırmadığı söylenebilir.

### 3.3. Okul Değişkenine Ait Bulgular

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitimin gerekliliği eğitim öğretim hizmetleri boyutunda, okul türüne göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile test edilmiştir. Bu girdiye ait tahlil sonuçları Tablo 8’de yer almaktadır. Okul öncesi ilköğretim kurumları ile burada görev yapan okul yöneticilerinin sayısının azlığı nedeniyle, bu kurumlarda görev yapan okul yöneticileri ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticilerle birlikte değerlendirilmiştir.

**Tablo 9.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Gereksinimlerinin Eğitim Öğretim Hizmetleri Açısından Okul Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Okul Öncesi ve İlköğretim	78	3.84	.52			
Ortaöğretim	27	3.84	.45	.14	103	.989

Analiz sonucunda  $p=.989$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetleri boyutunda okul türüne göre istatistiksel olarak anlamlıdır ve belirli bir farklılık yoktur ( $p> .05$ ). Okul yöneticilerinin görev yaptıkları okul türünün, eğitim öğretim hizmetleri açısından hizmet içi eğitim gereksinimlerini anlamlı olarak farklılaştıracak bir etkiye sahip olmadığı net bir şekilde ifade edilebilir.

Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitim öğretim hizmetleri boyutunda, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu verilere ait analiz sonuçları Tablo 10’da yer almaktadır.

**Tablo 10.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Gereksinimleri Eğitim Öğretim Hizmetleri Boyutunda, Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ort.	F	P
Gruplar Arası	.216	3	.072		
Gruplar İçi	25.860	101	.256	.281	.839
Toplam	26.076	104			

Analiz sonucunda  $p=.989$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim öğretim hizmetleri boyutunda eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlıdır ve belirli bir farklılık yoktur ( $p> .05$ ). Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri eğitim öğretim hizmetleri boyutunda, yaşına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

### 3.4. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

#### 3.4.1. Personel Hizmetleri Boyutunda Kıdeme İlişkin Bulgular

Okul yöneticisinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri personel hizmetleri noktasında, kıdemine göre anlamlı bir fark olup olmadığı varyans analizi ile test edilmiştir. Bu verilere ait analiz sonuçları Tablo 11’de yer almaktadır. Burada kıdemi 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üstü olan okul yöneticisi sayısının oldukça az olması nedeniyle ve verilerin analizini etkilemeyeceği düşüncesinden hareketle, bu durumda olanlar kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticileri içinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 11.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Gereksinimleri Personel Hizmetleri Boyutunda, Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ort.	F	P
Grupların Arası	1.503	2	.751		
Grupların İçi	35.146	103	.345	2.181	.118
Toplam	36.647	103			

Analiz sonucunda  $p=.118$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin personel hizmetleri boyutunda, kıdemine göre istatistiksel olarak anlamlıdır ve belirli bir farklılık yoktur ( $p>.05$ ).

### 3.4.2. Personel Hizmetleri Boyutunda Cinsiyete İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim ihtiyacına ilişkin hizmetleri açısından, cinsiyete göre anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız grupların t-testi ile denenmiştir. Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 12’de yer almaktadır.

**Tablo 12.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Personel Hizmetleri Açısından Cinsiyetine Göre Bağımsız Grupların t-Testi Sonuçları

Cinsiyeti	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Kadın	9	3.54	.62			
Erkek	96	3.88	.59	- 1.685	103	.095

Analiz sonucunda  $p=.095$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri personel hizmetleri boyutunda, cinsiyetine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). İstatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermese de personel hizmetleri boyutunda erkek yöneticilerin ( $\bar{x}=3,89$ ) kadın yöneticilere oranla ( $\bar{x}=3,53$ ) hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duydukları söylenebilir.

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri personel görevi boyutunda, yaşına göre anlamlı fark olup olmadığı varans analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizine ait sonuçlar Tablo 13’te yer almaktadır. Analiz sırasında yaşı 46-45 arası ile 51 yaş ve üzeri olan okul yöneticisi sayısının çok az olması nedeniyle bu grupta olanlar 41-45 yaş arası okul yöneticilerinin içinde değerlendirilerek analiz yapılmıştır.

**Tablo 13.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri Personel Hizmetleri Boyutunda, Yaşına Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Grupların Arası	.258	3	.072		
Grupların İçi	36.388	101	.256	.363	.697
Toplam	36.648	104			

Analiz sonucunda  $p=.095$  olarak tespit edilmiştir Okuldaki yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerine ilişkin hizmetler boyutunda, yaşına göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Bu durumda okuldaki yöneticilerin yaşının, personel hizmetleri boyutunda hizmet içi eğitim gereksinimlerinde anlamlı bir farklılığa neden olacak herhangi bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

### 3.5. Personel Hizmetleri Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri personel hizmetleri boyutunda, eğitim durumuna göre anlamlı değişiklik olup olmadığı varyans tahlili ile denenmiştir. Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 14’de yer almaktadır.

**Tablo 14.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri Personel Hizmetleri Boyutunda, Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ort.	F	P
Grupların Arası	2.024	3	.675		
Grupların İçi	34.624	101	.343	1.968	.124
Toplam	36.648	104			

Analiz sonucunda  $p=.124$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri personel hizmetleri boyutunda, eğitim durumuna göre anlamlı fark olmadığı istatistiksel olarak görülmektedir ve bu durumda eğitimde herhangi bir etkiye sahip değildir ( $p>.05$ ).

### 3.6. Personel Hizmetleri Boyutunda Görev Durumuna İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri personel hizmetleri boyutunda, görevine göre kayda değer farklar çıkıp çıkmayacağı serbest gruplar t-testi ile denenmiştir. Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 15’de yer almaktadır.

**Tablo 15.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Personel Hizmetleri Açısından Görevine Göre Bağımsız Grupların t-Testi Sonuçları

Görevi	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Müdür	38	3.87	.63			
Müdür Yrd.	67	3.86	.58	.050	103	.960

Analiz sonucunda  $p=.960$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri personel hizmetleri boyutunda, görevine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Tablo 15’de okul müdürlerinin ( $\bar{x}=3,87$ ) personel hizmetleri boyutunda müdür yardımcılara göre ( $\bar{x}=3,86$ ) hizmet içi eğitime daha fazla gereksinim duydukları söylenilebilse de kayda değer farklılıklar bulunmamaktadır.

### 3.7. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorumlar

#### 3.7.1. Eğitim Liderliği Hizmetleri Boyutunda Kıdeme İlişkin Bulgular

Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimlerinin eğitimsel liderliği noktasında, kıdemine göre kayda değer farklar olup olmadığı varyans analizi ile denenmiştir. Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 16’te yer almaktadır. Burada kıdemi 16-20 yıl arası ile 21 yıl ve üstü olan okul yöneticisi sayısının çok az olması nedeniyle, bu durumda olanlar kıdemi 11-15 yıl olan okul yöneticisinin içinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 16.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri Eğitim Liderliği Hizmetleri Boyutunda, Kıdemine Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Gruplar Arası	1.108	2	.555		
Gruplar İçi	41.647	102	.408	1.359	.262
<b>Toplam</b>	<b>42.756</b>	<b>104</b>			

Analiz sonucunda  $p=.262$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi öğretim gereksinimleri eğitim liderliği boyutunda, kıdemine göre anlamlı fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Genel olarak okul yöneticilerinin kıdeminin, eğitimde önder olması boyutunda hizmet içi eğitim gereksiniminde anlamlı farklılığa neden olacak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

#### 3.7.2. Eğitim Liderliği Hizmetleri Boyutunda Cinsiyetine İlişkin Bulgular

Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitim önderliği açısından, cinsiyetine göre anlamlı fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile denenmiştir. Bu verilere ait analiz sonuçları Tablo 17’te yer almaktadır.

**Tablo 17.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Eğitim Liderliği Boyutunda Cinsiyetine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Cinsiyeti	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Kadın	8	3.55	.49			
Erkek	97	3.78	.65	-.955	103	.342

Analiz sonucunda  $p=.342$  olarak tespit edilmiştir. Okuldaki yöneticisinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitimsel liderliği noktasında, cinsiyetine göre kayda değer fark olmadığı görülmektedir ( $p>.05$ ). Sonuç olarak okul yöneticilerinin cinsiyetinin, eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim gereksinimlerinde anlamlı bir farklılığa neden olmamaktadır.

### 3.7.3. Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türüne İlişkin Bulgular

Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 18’de yer almaktadır. Okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan sadece 3 yöneticinin bulunması, okul öncesi ile ilköğretim okullarında okuyan öğrencilerin benzer özellikleri nedeniyle, bu kurumlarda işlev yapan okul yöneticileri ile ilköğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler beraber değerlendirilmiştir.

**Tablo 18.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Eğitim Gereksinimlerinin Eğitim Liderliği Boyutunda Okul Türüne Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Okul Türü	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Okul Öncesi ve İlköğretim	76	3.67	.68	-2.062	103	.042
Ortaöğretim	28	3.98	.48			

Analiz sonucunda  $p=.042$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin görev yaptığı okul türünün, eğitim başkanlığı boyutunda okul yöneticilerinin hizmet içerik eğitim gereksinimlerinde anlamlı olarak farklılaşmaya neden olan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir ( $p < .05$ ). Tablo 18’te görüldüğü gibi ortaöğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ( $\bar{x}=3,97$ ), eğitim liderliği boyutunda okul öncesi ve ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilere göre ( $\bar{x}=3,68$ ) hizmet içerik eğitime daha fazla gereksinim duydukları söylenebilir.

Ortaöğretimde öğrenim gören öğrencilerin ilköğretim ve okul öncesi eğitim öğretim kurumlarında öğrenim gören öğrenciler arasında yaşça belirgin farklar bulunmakta, gelişimsel açıdan ortaöğretim kurumlarında okuyan öğrenci sayısı diğer öğrencilere göre farklılıktan dolayı okul yöneticileri ve öğrenciler ile buna bağlı olarak okul yöneticileri ile öğretmenler arasında zaman zaman sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticileri, eğitim liderliği boyutunda hizmet içerik eğitime daha fazla gereksinim duydukları düşüncesinde olabilirler.

### 3.7.4. Eğitim Liderliği Boyutunda Yaşa İlişkin Bulgular

Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri eğitimsel liderliği boyutunda, yaşına göre anlamlı bir fark olup olmadığı varyans analizi ile denetlenmiştir. Bu verilerin analiz sonuçları Tablo 19’da yer almaktadır. Burada yaşı 46-45 arası ile 51 yaş ve üzeri olan okul yöneticisi sayısının azlığı nedeniyle, bu durumda olanlar yaşı 41-45 arasında olan okul yöneticilerinin içinde değerlendirilmiştir.

**Tablo 19.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçerik Eğitim Gereksinimleri Eğitim Liderliği Boyutunda Yaşa Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ort.	F	P
Grupların Arası	.483	2	.242		
Grupların İçi	42.272	102	.414	.583	.560
Toplam	42.756	104			

Analiz sonucunda  $p=.560$  olarak tespit edilmiştir. Okuldaki yöneticinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimlerinde eğitim liderliği noktasında, yaşına göre kayda değer bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Genel olarak okul yöneticilerinin yaşının, eğitim liderliği boyutunda yöneticilerin hizmet içerik eğitim gereksinimleri üzerinde çelişkiye neden olacak bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

### 3.7.5. Eğitim Liderliği Boyutunda Eğitim Durumuna İlişkin Bulgular

Okuldaki yöneticinin hizmet içerik eğitimsel gereksinimleri eğitimsel önderliğinde, eğitim durumuna göre anlamlı bir fark olup olmadığı varyans analizi ile denetlenmiştir. Bu verilerden elde edilen sonuçları Tablo 20’de yer almaktadır.

**Tablo 20.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimleri Eğitim Liderliği Boyutunda, Eğitim Durumuna Göre Varyans Analizi Sonuçları

Varyansların Kaynağı	Karelerin Toplamı	Sd	Karelerin Ort.	F	P
Grupların Arası	1.903	2	.635		
Grupların İçi	40.853	103	.343	1.569	.202
Toplam	42.754	104			

Analiz sonucunda  $p=.202$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri eğitim başkanlığı boyutunda, eğitim durumuna göre bir fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Okul yöneticilerinin eğitim durumunun, eğitim liderliği boyutunda hizmet içi eğitim gereksinimlerinde kayda değer bir etkiye sahip olmadığı söylenebilir.

### 3.7.6. Eğitim Liderliği Boyutunda Görev Türüne İlişkin Bulgular

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimi eğitim liderliği boyutunda, görevine göre anlamlı bir fark olup olmadığı bağımsız gruplar t-testi ile test edilmiştir. Bu verilere ait tahlil sonuçları Tablo 21’de yer almaktadır.

**Tablo 21.** Okul Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Eğitim Liderliği Boyutunda Görevine Göre Bağımsız Gruplar t-Testi Sonuçları

Görevi	N	$\bar{x}$	S	t	Sd	P
Müdür	38	3.80	.69	.439	103	.661
Müdür Yrd.	67	3.74	.62			

Analiz sonucunda  $p=.661$  olarak tespit edilmiştir. Okul yöneticisinin hizmet içindeki eğitimsel gereksinimleri personel hizmetleri noktasında, görevine göre kayda değer fark olmadığı görülmektedir ( $p > .05$ ). Tablo 21’de okul müdürlerinin ( $\bar{x}=3,80$ ) eğitim liderliği boyutunda müdür yardımcılara göre ( $\bar{x}=3,74$ ) hizmet içi eğitime daha fazla gereksinim duyduklarına dair kayda değer bir farklılık bulunmamaktadır.

## 4. Tartışma ve Sonuç

Diyarbakır’ın Bismil ilçesinde yapılan ve kamu okullarında görev yapmakta olan okul yöneticilerinin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Han ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında da belirttiği gibi ülkenin genelindeki meslek gruplarında olduğu gibi eğitim yöneticiliği alanında da erkeklerin büyük rol oynadığı kadın yöneticilerin sayısının az olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen veriler sonucu her ne kadar kadınlar daha az olsa da yöneticilik açısından erkek yöneticilerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin daha çok olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin kıdemleri açısından bakıldığında kıdem süresi 5 yıldan daha az olan yöneticilerin daha fazla olduğu buda gelişen eğitim seviyesinden kaynaklandığı sonucunu çıkarılabilir. Kıdem açısından bakıldığında 2017 öncesi yapılan çalışmalarda yöneticilerin kıdem derecesinin yüksek olduğu fakat Bismil ilçesinde yapılan çalışma ile bunun değiştiği gözlemlenmiştir. Bunun nedeni artık öğretmen ve sonrasında yönetici olmak için lisans mezunu olmanın zorunlu hale geldiği kanısına varılmaktadır. Okul yöneticilerinin daha donanımlı olması ve hizmet içi eğitimde daha iyi bir rol oynamaları için yüksek lisans derecelerini almaları eğitimin daha da gelişmesinde olumlu katkı sağlayabilir. Okullarda kalitenin artırılmasında ve kusursuz bir toplum inşa edilmesinde eğitim yöneticilerinin sorumlulukları önemlidir (Şişman & Turan, 2004).

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri, görevlilerin hizmetleri ile okul yöneticilerinin çeşitli değişkenleri bakımından manidar bir farklılık ortaya çıkmamış, ancak okul öncesi ve ilköğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin ortaöğretim kurumlarında işlev yapan okul yöneticilerine göre; okul yöneticisinin ise

müdür yardımcılarında göre hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duydukları ortaya çıkmıştır.

Okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim gereksinimleri, eğitim liderliği boyutunda okul incelendiğinde yaş, cinsiyet gibi değişkenleri açısından kayda değer bir farklılık ortaya çıkmamış olmasına karşın okul türü bakımında ise anlamlı bir ayrım ortaya çıkmıştır.

Genel olarak okul müdür yardımcılarının hizmet içi eğitim gereksinimlerinde, kıdem, cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamakla birlikte erkek müdür yardımcılarının kadın müdür yardımcılara göre; ortaöğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının, okul öncesi ve ilköğretim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılara göre hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duydukları ortaya çıkmıştır.

Genel olarak okul müdürlerinin hizmet içi eğitim gereksinimlerinde kıdem, cinsiyet, eğitim durumu, yaş ve okul türü değişkenleri bakımından anlamlı bir fark ortaya çıkmamakla birlikte ortaöğretim kurumlarında görev yapan okul müdürlerinin, okul öncesi ve ilköğretim okullarında görev yapan okul müdürlerine ve kadın okul müdürlerinin erkek okul müdürlerine göre hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duydukları ortaya çıkmıştır.

Bu bilgilerden yola çıkarak şunlar söylenebilir; bir eğitim kurumunun daha verimli eğitim verebilmesinde en büyük katkı payı okul yöneticilerine yani müdür ve müdür yardımcılara büyük bir sorumluluk düşmektedir. Bundan dolayı yapılan bu çalışma ile Bismil ilçesinde görev yapan yöneticilerin nicelikleri araştırma konusu içinde alınarak hizmet içi eğitimde katkıları ele alınmıştır.

## 5. ÖNERİLER

- Üniversitelerden de kullanılmak üzere eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin hizmet içi eğitime alınması eğitimin gelişmesine katkı sağlayabileceğinden önem verile bilinecek bir konudur. Bundan dolayı hizmet içi eğitimlerin tekrarlanması katkı sağlayabilir.
- Kadın okul yöneticileri ve ortaöğretim okullarında çalışan okul müdürlerine hizmet içi eğitim etkinliklerinde öncelik verilmesi hem kadınların aktif olarak yöneticilik yapmasına olanak verebilir hem de rekabet ortamında gelişme daha net sağlanabilir.
- Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan, ortaöğretim kurumlarında çalışan okul yöneticilerin diğer kademelerdeki eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerine göre hizmet içi eğitime daha çok gereksinim duymaları başka bir araştırmanın konusu olabilir.

### Etik Kurul Belgesi

Etik Kurul beyanı yoktur.

### Destek ve Teşekkür Beyanı

Yazarların destek ve teşekkür beyanı yoktur.

### Araştırmacıların Katkı Oranları Beyanı

Araştırmanın tüm aşamalarında yazarlar eşit katkıda bulunmuştur.

### Çatışma Beyanı

Yazarların araştırma ile ilgili bir çatışma beyanı bulunmamaktadır.



## Kaynakça

- Akbulut, M. T. (2004). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Anlayışına Göre Hizmet İçi Eğitime Katılan Öğretmen ve Yöneticilerin İş Motivasyonuna İlişkin Durum ve Görüşlerinin Araştırılması*. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (s67). [27 12, 2009 tarihinde [http://tez2.yok.gov.tr\\_adresinden alındı](http://tez2.yok.gov.tr_adresinden_alindi)]
- Aytaç, T. (2000). Hizmet içi eğitim kavramı ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147(25.05), 2006. [30 12, 2009 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/147/aytac.htm> adresinden alındı].
- Başaran, İ. E. (2006). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. Ve Bas. Yay. Dağ. San. Ve Tic. Ltd. Ş.
- Baloğlu, B., Demir, M. S., Baloğlu, Y., Burak, H., & Adıgüzel, Ö. (2022). Eğitim Yönetiminde Okul Yöneticilerinin Öğretimsel Liderlik Davranışları. *Dicle Akademi Dergisi*, 2(2), 134-150.
- Büyüamin, H. A. N., Tösten, R., & Ergül, H. F. (2017). Diyarbakır Kamu Okullarında Eğitim Yöneticileri Profili. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(213), 79-101,
- Büyükcın, Y., & Başkan, G. A. (2008). İlköğretim okullarındaki hizmet içi eğitim seminerlerinin öğretmenlere yararlılığı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*. [27 01, 2009 tarihinde <http://tez2.yok.gov.tr> adresinden alındı],
- Çelik, V. (2005.) *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, Y. Özden, (Ed.), Liderlik, 188-213, Ankara, Pegem A Yayıncılık
- Çetin, O. (2019). Fen bilimleri öğretmenlerinin ve yöneticilerin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğine yönelik görüşleri. *International Journal of Active Learning*, 4(1), 1-20.
- Deniz, M. (2020). *Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile çalışan iş doyumunu ve performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Özel hastane örneği* (Master's thesis, İstanbul Medipol Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Erdoğan, İ. (2008) *Eğitim ve Okul Yönetimi*, 7.Baskı, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Gülşen, C., & Yörük, G. (2021). Okul öncesi eğitim kurumlarında görevli öğretmenlerin hizmetiçi eğitimleri. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(40), 1056-1070.
- Gürültü, E., Kayhan, E., & Karataş, H. (2020). Sürdürülebilirlik Raporları Kapsamında İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri: Türkiye Örneği. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(3), 21-40.
- Karabaş, Ali Rıza (1982) *Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirme Durumları*. [21 12, 2009 tarihinde <http://tez2.yok.gov.tr> adresinden alındı]
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Karayaman, S. (2021). Okul yöneticilerini etik ikileme iten baskı ve güç kaynaklarının okul kademelerine göre incelenmesi. *İnsan ve İnsan*, 8(27), 235-253.
- Kartal, N. Z. (2023). Kalkınma Planlarına Halkla İlişkiler Perspektifinden Bir Bakış: 2001-2023 Yılları Arasında Bir İnceleme. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(1), 1-37.

- Kılıç, F., & Türkmen, M. (2020). Hizmet İçi Eğitim ve Verimlilik İlişkisi Üzerine; Kavramsal Bir Değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 130-158.
- Koç, B., Doğan, S. (2022). Okul Yönetimi Nasıl Olmalıdır? Bir Okul İncelemesi. *Cumhuriyet Uluslararası Eğitim Dergisi*, 11(1), 26-40.
- Küçlü, B. (2021). Özel eğitim okullarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin motivasyonunu etkileyen faktörler.
- Saykal, A., & Sağır, Ş. U. Okul Yöneticilerinin Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimler Hakkındaki Görüşleri. 8. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi-Sosyal ve Eğitim Bilimleri*, 11.
- Şekerci, M., & Aypay, A. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin yönetim becerileri ile grup etkililiği arasındaki ilişki. *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi*, 57(57), 133-160.
- Şişman, M., & Taşdemir, İ. (2010). *Türk eğitim sistemi ve okul yönetimi* (3. bs.). Ankara: Pegem Akademi.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Dünyada eğitim ve yöneticilerinin yetiştirilmesine ilişkin başlıca yönelimler ve Türkiye için çıkarılabilecek bazı sonuçlar. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 13-26.
- Şişman, M., & Turan, S. (2004). Eğitim ve okul yönetimi. *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*, 99, 145.
- Tahaoğlu, F. Ve Gediklioğlu, T (2009) İlkokul Müdürlerinin Liderlik Rollerini, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt:15, Sayı:58, Bahar 2009, Ankara, s.273-298.
- Takmak, H. (2019). Eğitim yönetiminin özgünleşme ve özerkleşme sorunsalı. *Ege Eğitim Dergisi*, 20(1), 113-126.
- Uçar, Rezzan (2005) *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin MEB Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*, [21 12, 2009 tarihinde <http://tez2.yok.gov.tr> adresinden alındı]
- Yalın, H. İ. (2001). Hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, Mart, Nisan, Mayıs, 150, [30 01, 2009 tarihinde <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/150/yalin.htm> adresinden alındı]
- Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.