

# Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Hizmet-İçi Eğitimleri\*

Nurettin ERGEN\*\*

Eğitim sürecinin ürününü belirlemede, okul müdürlerinin büyük etkisi ve katkısı vardır. Bunu daha etkin yerine getirmeleri ise, kuşkusuz onların hizmet içinde yetiştirilmelerine bağlıdır. Çünkü eğitim yöneticileri, hizmet-öncesi programlar ile, yöneticiliğin gerektirdiği bilgi, beceri ve değerleri yeterince alamamaktadır. Bu bakımdan, ülkemizde, eğitim yöneticilerinin hizmet içinde yetiştirilmeleri, kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak Millî Eğitim Bakanlığı, bu zorunluluğu, elindeki olanaklarla yerine getirebilmekte midir? Uygulanan Hizmet-İçi Eğitim Programları, ne ölçüde yeterlidir? Bu yazımızda kısaca, bu konuya açıklık getirilmeye çalışılacaktır.

Millî Eğitim Bakanlığı'nda, Orta Dereceli Okul Müdürlerine 1973-1977 yılları arasında (5 yılda) uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programları ele alınıp incelenmiştir.

Bu incelemeye göre, söz konusu dönemde, çalışan Orta Dereceli Okul Müdürlerinin toplam sayısı 24 253'tür. Yine bu dönemde, Hizmet İçi Eğitim Programlarına alınan yönetici sayısı ise 3 821'dir. Buna göre bu yöneticilerin ancak % 15.75'i eğitimden geçirilebilmiştir (Bakınız Çizelge -- 1 sayfa 43).

Söz konusu 5 yıl içinde (1973-1977) düzenlenen H İ E programları ile toplam 50 kursta, ortalama olarak bir yöneticiye, ÇİZELGE 1'de de görüldüğü üzere : 75,2 saatlik bir eğitim verilmiştir.

Bu araştırma bulgularımıza göre, Hizmet İçi Eğitimi etkinliklerinin haftalık çalışma saati, en az 25, en çok 30 saattir. Dersler, Cumartesi ve Pazar günleri dışında, haftanın diğer 5 gününe dağıtılmaktadır. Kurslarda normal ders saati : 50, blok ders saatleri : 90 dakikadır. Günde 6 saatten fazla ders yapılmamaktadır.

---

\*Ergen, Nurettin, Orta Dereceli Okul Müdürlerinin Hizmet İçi Eğitimi : «Bir Model Önerisi», Yüksek Lisans Tezi (çoğaltma), Tez Yöneticisi Doç. Dr. İ. Ethem BAŞARAN, A. Ü. Eğitim Fakültesi, 1978. Bu yazı söz konusu TEZ'den uyarlanmıştır.

\*\*Eğitim-Bilim Uzmanı ve Türkçe Öğretmeni.

ÇİZELGE — I

YILI	Ortaöğretimde toplam yönetici sayısı	Düzenlenen kurs sayısı	Katılan yönetici sayısı	H İ E' e katılan yönetici % si	H İ E. süresi (saat)	Bir yıldır her yöneticiye düşen or. ders sayısı
1973	4013	7	449	11,2	546	78
1974	4284	8	622	14,5	624	78
1975	4805	9	646	13,4	1098	122
1976	5318	10	754	14,2	588	58,8
1977	5833	16	1350	23,1	756	52,2
Genel Top.	24.253	50	3821	Ort. % 15,75	3612	Ortalama 75,8

Söz konusu 5 yıl içinde (1973-1977) düzenlenen H İ E programları ile toplam 50 kursta, ortalama olarak bir yöneticiye, ÇİZELGE 1'de de görüldüğü üzere 75,8 saatlik bir eğitim verilmiştir.

Bu araştırma bulgularımıza göre, Hizmet İçi Eğitimi etkinliklerinin haftalık çalışma saati, en az 25, en çok 30 saattir. Dersler, cumartesi ve pazar günleri dışında, haftanın diğer 5 gününe dağıtılmaktadır. Kurslarda normal ders saati : 50, blok ders saatleri : 90 dakikadır. Günde 6 saatten fazla ders yapılmamaktadır.

Eğitim yöneticisi yetiştirmeyi amaçlayan bu H İ E programlarının gerek işlenişinde, gerekse bu etkinliğin kardeklere geçirilişinde, dizgesel bir yaklaşıma rastlanılamamıştır. İşlenen konuların salt adından söz edilmekte, kaç saat işlendiği, ve kimin tarafından, hangi yöntemlerle sunulduğu ayrıntılı olarak belirtilmemektedir. Öte yandan, uygulanan bu programların, Amaç-İçerik, Amaç-Yöntem, Amaç-Araç ve Gereç, Amaç-Değerlendirme yönlerinin yeterince ele alındığı yolunda bulgulara da rastlanılmamıştır. Denilebilir ki bu dönemde uygulanan (1973-1977) H İ E programları, birer konu listesi durumundadır.

1973-1977 yılları arasında uygulanan H İ E programları, şu soruları da usa getirmektedir .

1. Eğitim yöneticilerine uygulanan bu eğitim, bir yöneltme eğitimi midir? Bir başka anlatımla, eğitim yöneticisine, hizmetin genei

olarak tanıtılması, çalıştığı kurumun amaç ve görevleri; yapısı, mevcut işleyişi hakkında bilgi verilmesini mi amaçlamaktadır?

2. Yoksa, uygulanan eğitim, eğitim yöneticiliği mesleğini verme, uzman yönetici yetiştirme eğitimi midir?

Programlara bakarak, yukarıdaki sorulara, açık-seçik yanıtlar alınamamaktadır. Oysa Hizmet İçi Eğitimin amacı gereği, bu programların, eğitim yöneticisini :

1. Daha verimli kılmayı,
2. Üst görevlere hazırlamayı,
3. Yeni durumlara uyarlamayı,

4. Bilim ve teknolojideki yeni gelişmelere götürmeyi hedeflemesi gerekmektedir. Ancak söz konusu dönemde hazırlanan ve uygulanan H İ E programlarında yukarıdaki amaçlardan hangisini temel olarak ele aldığı, ayrıntılı amaçların neler olduğu konusunda bir açıklığın bulunmadığı görülmektedir.

Daniel E. Griffits, yöneticilerde bulunması gereken üç tür beceriden söz etmektedir. (1)

1. Kavramsal beceriler,
2. İnsan ilişkileri becerileri,
3. Teknik beceriler.

1. **Kavramsal Beceriler** : İlk kademe yöneticileri için % 5, orta kademe için % 20-25, yüksek kademe yöneticileri için de % 50 öngörülmüştür.

2. **İnsan İlişkileri Becerileri** : Her üç kademe (İlk, orta, yüksek) yöneticileri için % 45 oranında alınması (kazandırılması) gereken bir beceri olarak belirlenmiştir.

3. **Teknik Beceriler** : İlk kademe yöneticileri için % 50, orta kademe yöneticiler için % 20-25, yüksek kademe yöneticiler için % 5 öngörülmüştür.

Oysa ülkemizde, 1973-1977 yılları arasında, Orta Dereceli Okul Müdürlerine uygulanan H İ E programlarında, bu becerilerin dağılımı

---

(1) Keith Davis, **Human Behavior at Work**, (New York : Mc Graw Hill Book Comp., 1972) S. 107.

şöyledir (tüm programlar, konu yönünden incelenmiş ve genel ortalama alınmıştır.) :

Kavramsal beceriler : % 16,9

İnsan ilişkileri becerileri : % 3,1

Teknik beceriler : % 80

Buradan şu sonuca varılmaktadır : 1973-1977 yılları arasında uygulanan orta dereceli okul müdürlerinin HİE Programlarında, kavramsal becerilerle teknik becerilere, olması gerekenden daha fazla önem ve yer verilmiş; % 45 oranında olması gereken İNSAN İLİŞKİLERİ becerilerine ise hiç denecek değin % 3,1'lik bir ağırlık tanınmıştır.

Çağdaş yönetim, çağdaş yöneticiyle oluşur. Çağdaş eğitim yöneticisini İNSAN İLİŞKİLERİ BECERİLERİ ile donatmak ise eğitim bilimin bir gereğidir. Ülkemizde, eğitim yöneticisini yetiştirme konusu gündeme geldiğinde, bu durum, gözden uzak tutulmamalıdır.