

HİZMETİÇİ EĞİTİM VE TÜRKİYE'DEKİ UYGULAMA

Dr. Songül Altınışık

Çağımız teknolojisi hızla değişirken bu değişmelerden günümüz örgütleri ve dolayısıyla onları oluşturan bireyler de çeşitli biçimlerde etkilenmekte; sosyal kurumların yapı ve işlevlerinde köklü değişiklikler gerektirmektedir. Eğitim de sosyal bir sistem olarak, kişileri toplumdaki yerleri açısmadan hazırlayarak toplumun sürekliliğini sağlamakta; diğer yandan yeni bilgiler yaratarak toplumun değişen koşullara uyumunu sağlamaktadır. Böylece, bireyin, öğrenimi boyunca edinmiş olduğu ve yukarıda sözü edilen hızlı teknolojik ve bilimsel gelişmeler nedeniyle yeterli olmayan bilgi, beceri ve davranışlarının ancak hizmetiçi eğitim etkinlikleriyle yeterli duruma getirilmesi gerekir (Karaman, 1983, s:587). Birey, belli bir okulu bitirdikten sonra mesleğe girdiği andan başlayarak, öğrenimi sırasında edinmiş olduğu bilgi ve becerilerin uygulamada yetersizliğini ya da çalıştığı alanın gerektirdiği, bilgi ve becerilerle yeterince ilgili olmadığına görerek yaşam boyu sürekli bir eğitime gerek duyacaktır. Bu nedenle, "yaşam boyu eğitim" eğitim alanında günümüzde üzerinde önemle durulan konulardan birisidir. 1977 yılında 14-24 Ağustos tarihleri arasında Ülkemizde toplanan UL Dünya Eğitim Konferansına katılan 41 ülkenin eğitim temsilcileri, yaşam boyu eğitimin, gelişmiş ya da gelişmekte olan tüm ülkeler için kaçınılmaz olduğunu vurgulanışlardır (Ozyürek, 1981, s: 11). Özellikle gelişmekte olan ülkeler için hayati bir önem taşıyan yaşam boyu eğitime literatürde yaygın eğitim ya da halk eğitimi de denildiğine rastlamaktayız. Bununla ilgili birkaç tanım verecek olursak; Mahmut Adem (1981,s.63-64)'e göre: "Yaygın eğitim, yetişkinlere okuma-yazma öğretmek; temel bilgiler vermek, en son devam ettikleri öğrettin kademesinde edindikleri bilgi ve yetenekleri geliştirmek ve hayatını kazanmasını sağlayacak yeni olanaklar kazandırmak amacıyla verilen okul dışı eğitimidir." Diğer bir tanım "Örgün eğitim sisteminin dışında değişik hedef nüfus gruplarının değişik öğrenim ihtiyaçlarını karşılayan, gerekli bilgi ve becerileri daha çok geleneksel olmayan yöntemler kullanarak en etkin biçimde ve en düşük maliyette aktaran düzenlenmiş eğitsel etkinlikleri kapsar" (MEB Yetişkin Eğitim Dizisi, 1980, s. 1). Diğer bir tanım ise: "Her düzeyde ve kesimdeki bireylere, gereksinimlere dayalı programlar halinde sunulan; kişileri ulusal ve insani değerlerle donatan; onların ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda ilerlemelerine yardım eden sistemli, örgütlenmiş ve sürekli okul dışı eğitim, öğretim ve rehberlik etkinlikleridir (Halk Eğitimi Yıllığı 1960-1970, 1973,s.9).

Bütün bu tanımlardaki ortak nokta, yaygın eğitimin her yaştaki bireye hitabettiği, yaşam boyu devam etmesi gerektiği ve geri kalmış ülkelerin gelişmiş ülkelere yetişme çabasında başınıya ulaşabilmek için önem taşıdığıdır (Kaya, 1977, ss. 107-108). Çünkü, tarım ve endüstri kesimindeki yeni teknoloji ve tekniklerin tanıtılması, hizmet alanlarının geliştirilmesi, ek bilgi ve

becerileri gerektirir (Yaygın Eğitimde Yeni Kavramlar ve Ulusal Öncelikler, MEB, 1980). Eğitimciler, artık eğitimin bireyin yaşamının sadece ilk yılları ve eğitim kuramlarının dört duvar ile sınırlı olmadığı görüşünde buluşmuşlardır. Birey, üretim koşullarının ve sosyal yaşamın değişimine bağlı olarak davranışlarını, değerlerini geliştirebilmek için yeni bilgi ve beceriler kazanmak zorundadır. Bu demektir ki eğitim farklı ortam ve çevrelerde yer alan, yaşam boyu devam eden bir süreçtir. Böyle bir analitik boyutta hizmetçi eğitim, bireyin çalışma yaşamına rastlayan dilimi oluşturmaktadır ki, bu da mesleki bilgi ve becerilerin kazanılmasına yönelik olan etkinliklerdir. Hizmetçi eğitime ilişkin daha ayrıntılı bilgi diğer bölümlerde verilecektir.

Hizmetçi Eğitime Genel Bir Bakış

Bu bölümde, eğitimin tanım ve önemine değindikten sonra hizmetçi eğitime ilişkin bir takım bilgiler verilecektir.

Eğitimin tanım ve önemi

Bu incelemede hizmetçi eğitim konusunu işlerken konunun özünü oluşturan eğitim kavramının tanımını vermek ve önemine değinmek yararlı olacaktır.

Eğitimin birbirinden farklı birçok tanımı bulunmaktadır. Bunlardan iki tanım vermekle yetinilecektir. A Ferhan Oğuzkan (1974, s.61), Eğitim Terimleri Sözlüğünde eğitimi, önceden saptanmış amaçlara göre bireylerin (davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler diye yorumlamıştır.

Ertürk (1975, s. 12) ise eğitimi bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak değişme meydana getirme süreci olarak tanımlamıştır. Bu tanımları çoğaltmak mümkündür. Ancak verilen tüm tanımlarda ortak nokta eğitimin bir değişme süreci olmasıdır.

Eğitimdeki değişme yenileşme ile bir bakıma aynı anlamdadır. Günümüzde kalkınma yansımlarında başarılı olmak için yeni fikirler bulmak ya da en azından yenilikleri uygulayabilmek gerekli görülmektedir. Diğer bir deyişle başarılı bir kalkınma, toplumu değişim bilincine kavuşturmaya dayanır. Kısaca eğitimin yenileşmenin temelini oluşturduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, eğitim, toplumsal değişim açısından bayındırlık, ulaşım, sanayi ve diğer ekonomik alanlara göre daha karlı bir yatırım alanı olarak görülmektedir. 16. Y.Y.'dan itibaren Avrupalı ekonomistler eğitim konusuna eğilmişlerdir. Yeterli sayı ve miktarda insan gücü yetiştirmeden hiçbir alanda etkili bir biçimde amaca ulaşılması düşünülemez. Bütün bunların gerçekleşmesi ancak eğitimle sağlanabilir.

Eğitimin önemini özetleyecek olursak, eğitim hem bireyler olarak yüksek bir yaşama düzeyi elde etmemizin başlıca yolu hem de toplum olarak gelişme ve ilerlemenin; ileri ülkeler arasında yer almasının başlıca yoludur. Hatta ülkede, demokratik bir siyasal ve toplumsal yaşamı gerçekleştirmenin de temel bir yoludur (Kaya, 1979, ss.6-7).

Hizmetiçi eğitimin çeşitli tanımları

Hizmetiçi eğitimin çeşitli tanımları bulunmaktadır. Bunlardan bazıları burada verilecektir. Haydar Taymaz (1981, s.4) hizmetiçi eğitimi, "özel ve tüzel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitim diye tanımlamıştır. Harris ve Bessent (1969, s.2) hizmetiçi eğitim; öğretmenlerin öğretim becerilerinin geliştirilmesiyle ilgili planlı etkinlikler olarak tanımlamışlardır. Cahit Tutum (1979, ss.120-121) ise hizmetiçi eğitimi şöyle tanımlamıştır: "Kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliği arttırmak ve gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvurulmuş eğitim türüdür."

Hizmetiçi eğitimin bir başka tanımında ise, hizmetiçi eğitimin üretilen mal ve hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmayı, bireylere gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırmayı amaçladığı belirtilerek sektör aynılığı yapılmaksızın tüzel ve özel kişilere ait iş yerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığında görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilerin eğitimi diye tanımlanmıştır (Tanyeli, 1970, s. 9).

Bu tanımları çoğaltmak olasıdır. Ancak, bunun yerine yukarıda verilen tanımların ortak yanlarını vermek yeterli olacaktır. Bütün tanımlarda, hizmetiçi eğitimin, örgütsel etkinlikleri verimli kılmak amacıyla örgüt üyelerine gerekli bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasını amaçladığı görülmektedir.

Hizmetiçi eğitimin önemi ve kaçınılmazlığı

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artmaktadır. Bunlardan en önemlileri teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile bunların oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazandırılır. Ancak, bunlar meslek yaşamında zamanla yeterli olamayabilir. Bu nedenle hizmetiçi eğitim büyük bir önem kazanarak; ortaya çıkan eksiklikleri gidermede etkin bir rol oynamaktadır. Diğer bir deyişle iş yaşamına, aileden sonra hizmetiçi eğitimin gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Hizmetiçi eğitimi gerekli kılan nedenleri aşağıdaki gibi gruplandırabiliriz.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler. Giriş bölümünde de belirtildiği üzere gelişen teknolojiye koşut olarak iş başındaki bireyin bilgi ve becerilerini yenilemeye gereksinimi vardır. Bilimle teknoloji arasındaki uygulama süresinin giderek azalması (fotoğrafın bulunması ile uygulamaya konulması 112, telefonun 56, radanın 15 yılı bulmuştur) mesleğin özünde önemli ve hızlı değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlerin sürüp gideceği de kaçınılmaz bir olgudur. Durum böyle olunca, okul eğitiminin bitmesi meslek eğitiminin de bitmesi anlamına gelmeyecektir (Fidan, 1977, s.29); aksine yeni başlayacağı söylenebilir.

Altınışık

Hizmet öncesi eksiklikleri gidermek. Her şeyin okulda öğrenilmesi gerektiğini savunmak zordur. Bunun nedeni, istenilen eğitim ortamının okulda gerçekleştirilemeyişi ve belli bir iş için doğal yaşantıyı gerçeğeMeştirmenin zorunlu oluşudur (Fidan 1977, s.30).

Toplumsal değişmeler. Hizmetiçi eğitimi gerekli kılan diğer bir neden ise toplumdaki değişmelerdir. Günümüzdeki hızlı değişmeler beraberinde yeni sorunlar getirmektedir. Bu sorunlara çözüm yolları gettiebilmek için kişilerden baza yeni istemlerde bulunmaktadır. Bu da btiyelerin hizmetiçi eğitimini zorunlu kılmaktadır (Ozyürek 1981, s. 14).

Gülseren (1983, s.34) hizmetiçi eğitimin gereldmğirini şu düşüncelerle vurgulamaktadır:

"Göreve alınan bir kişi için bir yerde okul, okuma ve sınav bitmiş görülür. Oysa ki asıl okuma ve sınav yeni başlamıştır. Gerçek okul hayattaki işyeri, gerçek okuma işin gerektirdiği kurallar ve bğüler, gerçek sınav da iş ve uygulamada gösterilen verim, buna dayalı düzenlenen tezkiyelerdir. Asti başarı işte bu hayat okulunun dersleri, verimi, sınavı ve tezkiyesidir. Bu sınavı verebilmenin ve iyi tezkiye alabümenin kuralı ise, hizmetiçinde, yani işin başında iş için yetişmek, işin gereği yapüan gelişmeleri izleyip edinmek ve işe uygulayabilmektir."

Eğitimdeki Fırsat Eşitliği İlkesinin gerçekleştirilememesi. Eğitim olanaklarından yararlanma toplumsal yaşamdaki sosyal ve ekonomik haklardan yararlanma ile aym oranda değildir. Örneğin ilköğretim düzeyinde okullaşma genellikle tüm toplumsal tabakalar için sağlanırken orta ve yüksek öğretim düzeyinde bu olanaklar giderek sosyo ekonomik açıdan üst düzeydeki tabakalara sağlanır (Petro Orata, 1978, s.23).

İletişimdeki boşlukların doldurulması zorunluluğu. Örgütsel iletişimde oluşan bir takım kopukluklar hizmetiçi eğitim yoluyla giderilebilir (Ozyürek, 1981, s. 16).

Güdüleme zorunluluğu. Örgütler amacına ancak üyelerinin etkili çalışmalarıyla ulaşabilir. Bunun gerçekleşmesi ise üyelerin sosyal ve psikolojik gereksirintierinin hizmetiçi eğitim yolu ile giderilerek örgüt amaçlan doğrultasunda güdülenmeleriyle sağlanabüir (Turner, 1970, s. 122).

Hizmetiçi eğitimin amaçları

Hizmetiçi eğitimin amaçlan çeşitli yazarlarca değişik biçimlerde gruplandırılmıştır. Kaya (1979, s,228) hizmetiçi eğitimin amaçlarını şu şekilde sıralamıştır: (1) Etlidnlık ve verimi sağlama, (2) Öğrenme sürecini kısaltma, (3) Bürokratların olumsuz mtumlarını değiştirme, (4) Morali yükseltme, (5) Meslekte yükselme olanağı yaratma, (6) Yönetim geliştirme.

Sergiovanni ve Carver (1973, s. 120) hizmetiçi eğitimin amaçlanm: (1) Personele yeni gelişmelere uyum sağlayacak bilgileri verme, (2) Mesleki yetenekleri

geliştirme fırsatları sağlama, (3) Çalışanların tutumlarını ve güdülerini değiştirme noktalarında toplamışlardır.

Kalkandelen (1973, s.39) ise hizmetiçi eğitimin amaçlarını: Adaylıkta: (1) Kadro ve çevre gereklerine uyarılma (intibak, oryantasyon) (2) Alıştırma (hazırlama, adaylık); Hizmette ise: (1) Uyarılma (Kadro ve çevreye) (2) (feğişikliklere uyarılma) (3) Bilgi tazeleme, (4) Üst derece görevlere hazırlama diye belirlemiştir.

Taymaz (1981, s.6) ise hizmetiçi eğitimin genel amaçlarının sınırlandırılmayacağı ancak aşağıdaki gibi sıralanabileceğini vurgulamıştır:

1. Personele gerekli bilgi, beceri ve mmların kazandırılması.
2. Kurumda görevli personelin yeteneğinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi.
3. Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklerinin giderilmesi.
4. Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmetiçinde yükselme olanağının sağlanması.
5. Personel hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması.
6. Personelin özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duyguların gelişmesinde, görev ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması.
7. Personelin kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapmakla istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi.
8. Kurumda karışıklardan anlaşmazlıkların, güvensizlik ve dengesizliklerin giderilmesini sağlayacak ilişkileri kurma yeterliklerinin kazandırılması.
9. Kurumun her kademesinde görev alabilecek nitelikte ve mclikte eleman bulundurulması.
10. Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması.
11. Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması, iş usullerinin geliştirilmesi.
12. Üretilen mal ya da hizmetin nicelik, nitelik ve verimliliğinin artırılması.
13. İş hata ve kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.
14. Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması.
15. Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması.

Yukarıda sayılanlara ek olarak hizmetiçi eğitimde, örgüt amacının odak noktası olarak alınması gerekir. Örgüt amacının odak noktası olarak alınması örgütün sağlıklı oluşunun bir göstergesidir. Örgüt amacının odak noktası olarak

Altınıştık

alınabilmesi ise hizmetiçi eğitim yoluyla öncelikle örgüt üyeleri tarafından bilinmesi, anlaşılması ve kabul edilebilir nitelikte olmasıyla olanaklıdır (Aydın, 1984, s. 136). Diğer taraftan belirli bir amaç ya da amaçları gerçekleştirmek için kurulan bir örgütün, bu amacı gerçekleştirdiği sürece varlığını sürdüreceği bir gerçektir (Aydın, 1984, s. 6). Bu nedenle, örgüt, amacım gerçeMeştirmede önemli bir araç olan hizmetiçi eğitime gereken önemi vermehdir. Diğer bir deyişle hizmetiçi eğitimin temel amacı, örgütü amacına ulaştırmak olmalıdır.

Hizmetiçi eğitim planlaması

Hizmetiçi eğitim planlamasına geçmeden önce planlama ile ilgili bazı tanımlar vermek yararlı olacaktır. Planlama, ekonomistlerce değişik biçimlerde tanımlanmış olmasına karşın ortaya çıkan belli koşullar nedeniyle belli dönemlere ilişkin olarak saptanan ilkeleri içeren bir süreç olduğu bilinmektedir. Plana kaynak oluşturan koşullar ise (1) Sosye>ekonomik amaçlar, (2) Sayısal hedefler, (3) Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için görevlendirilmiş organlar, ve (4) Tüm bunların gerçeMeştirilmesinde kullanılan araçlardır. Bu koşullar doğrultusunda planlama belli sosyal ekonomik amaç ve hedeflere ve bu iş için görevlendirilmiş organlara sahip olmalı, belli araçlar kullanılmalı ve bu işlerin gerçekleştirilmesi için belli politikalar saptamalı ve önermelidir. İşte tüm bu aşamaları içeren, etkinlikler bütünlüğüne planlama demlebilir (Tannögen 1984, s.75).

Planlamanın bu genel tanımına paralel olarak hizmetiçi eğitim planlaması da çeşitli yazarlarca tanımlanmış bulunmaktadır. Bunlardan bir kaçım verecek olursak;

Taymaz (1981, s. 53) hizmetiçi eğitim planlamasını, mevcut durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların saptanması diye tanımlamıştır.

Planlama, bir kurumda amaçlara ulaşabümek için gelecekte uygulanacak bir dizi kararlar hazırlama süreci olarak da tanımlanabilir. bu sürecin içerdiği beş temel öge Mahmut Adem tarafından şöyle belirtilmiştir (Tannögen, 1984, s. 76):

1. Planlama için amaç, önceden belirlendiği işin tartışılmış tasarlar bütünüdür.
2. Planlama, var olan durumdan yararlanan geleceğe yönelik bir çalışmadır.
3. Planlama birbirine bağlı kararlar birlikte getirir ve ilişkileri belirler.
4. Planlama, amaçlar doğmirusunda eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
5. Planlama, sınırlı olan parasal ve diğer kaynaklar programlar arasında dengeli olarak bölüştürür.

Hasley (1967, s3) ise hizmetiçi eğitimi hedef aldığı grup ve kurumca uygulanacağı dikkate alarak hizmetiçi eğitim etMnlıklarine katılanların bu sürede maaş ve ücretten yoksun biralalmamalan gerektiğini, hizmetiçi eğitim gereksiminin kurum yöneticilerince hissedilmesinin daha iyi olacağı,

hizmetiçi eğitimde öğretimin tek yönetime dayandırılmamasını ve hizmetiçi eğitimden kurumun her kademesindeki üyelerin yararlandırılması! gerektiğini vurgulamıştır.

Tutum ise (Tannöğen, 1984, s.75) hizmetiçi eğitim planlamasını var olan durumu analiz etme ve geleceği tasarlama diye daha genel bir şekilde tanımlamıştır. Var olan durum hizmetiçi eğitimde kullanılacak kaynakların saptanması, geleceğe yönelik oluşunu hizmetiçi eğitim yoluyla ulaşılması istenilen hedeflerin belirlenmesi diye nitelmiş ve hedeflere ulaşmak üzere yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulmasının gerekliliğini vurgulamıştır.

Hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesi

Örgütteki üyelerin hizmetiçi eğitim gereksinimleri saptandıktan sonra öğretim programı hazırlanır. Eğitim programı, hizmetiçi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri içerir. Eğitim programının hazırlanması ve geliştirilmesi, amaçların, kapsamın, yöntemin, araçların ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yönelik çalışmaların tümünü oluşturur. Hizmetiçi eğitimdeki öğretim programı, önceden saptanan amaçlara ulaşmak üzere bireylere kazandırılması öngörülen bilgi, beceri ve maddi kapsama alır (Taymaz, 1981, s. 75).

Öğretim programları hazırlanırken hizmetiçi eğitimin hedef aldığı grubun çoğunlukla yetişkinler olduğu ve bu nedenle programın içeriği bireylerin öğrenme düzey ve yeteneklerine uygun olması unutulmamalıdır. Ayrıca, toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişme ve yenilikler de dikkate alınmalıdır. Hizmetiçi eğitim programının uygulamada başarıya ulaşması, programın iyi hazırlanmış olmasına bağlıdır (Doli, 1967, s. 16).

Hizmetiçi eğitim programlarının çeşitli şekillerde düzenlenmesi mümkün olmakla birlikte bunlar aşağıdaki gibi üç temel grupta toplanabilir (Ozyürek, 1981, s. 17):

1. Yeniden eğitim (retraining). Yeni koşullara uyum sağlamak.
2. İlave eğitim (additional training). Mesleki becerileri artırmak.
3. İleri eğitim (further training). Statüde değişik yapmak ve mesleki düzeylerini yükseltmek.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi

Burada yetişkinin özellikleri de dikkate alınmalıdır. Yetişkinin, her şeyden önce olgun bir bireydir. Katıldığı eğitim çalışmasında, yetişkin eğitimcisinin deneye ve bilgi zenginliğini aşabilen bir birikime sahip olabilir. Daha yaşlı olabilir. Bu nedenle, programı sunacak olanlar da özenle seçilmelidir (Güneş, 1996, s. 121).

Altınılık

Eğitimde değerlendirme, eğitimin başarığı açısından büyük önem taşımaktadır (Turgut, 1977, S.-221). Değerlendirme, ğretimi öğrencilerin hazar bulunuşluk düzeyine göre ayarlayabilmek ve ğretim sırasında öğrencilerce ğremlmeyen ya da öğrenmede güçlük çekilen yerleri tanıyıp; bunun nedenlerini araşıarak ğretimi geliştirmek için gereklidir (Tekin, 1977, s. 10). Kısaca, değerlendirme, lme sonuçlarını bir lte vurarak bir değer hükmüne ulaşmak demektir (Turgut, 1969, s. 11). Hizmetiçi eğitim ettirililerinin de istenilen başarıya ulaşıp ulaşmadığını görmek için her aşamasında değerlendirilmesi gerekir. Bunun en etkili yolu da hizmetiçi eğitim programlarının uygulanması sonucunda üyelerin elde ettikleri başarıların llmesidir. Bu açıdan değerlendirme, hizmetlerde ortaya çıkacak değişme ve gelişmelerin izlenmesi, etkinlikleri hedefe ulaştıracak düzeltmelerin yapılmasıdır (Kılıç, 1981, s. 97).

Gerek hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılanların başarılarının gerekse ğretim programının değerlendirilmesi genel olarak  aşamada gerçekleştirilebilir. Bunlar:

n değerlendirme. Hizmetiçi eğitim programına katılacakların hazar bulunuşluk düzeyi yani bireylerin programa başlarken sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenekleri saptanmaya çalışılır. Bu aşamada, ayrıca, ilk ölümlerden yararlanılarak bireyler gruplandırılmak suretiyle eğitimde kullanılacak yöntem ve araç-gereçler belirlenir.

Ara Değerlendirme. Hizmetiçi eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere ilişkin değerlendirilmedir. Bu aşamada, bireylerin öğrenme dereceleri saptanır, ğretim yöntem ve araçlarının uygunluğu araştırılır .

Son Değerlendirme. Uygulama sonunda bireylerin ulaştıkları seviye saptanır ve ilk aşamada saptanan durumlarıyla karşılaştırılır. Böylece programın etkiliği konusunda karar verilir (Taymaz, 1981, s. 156). Ayrıca bu aşamada, programa katılanlara not ve sertifika verilirken, programın amaçlarının istenilen başarıyı sağlayacak nitelikte olup olmadığını araştırılır (Gronlund, 1976, s. 18)

Hizmetiçi Eğitimin Tarihsel Gelişimi

Örgütler amaçlarına ulaşmak için insanları kullandıktan gibi, bireyler de örgütleri amaçlarına ulaşmak için bir araç olarak kullanılmaktadırlar. Teknoloji ilerledikçe bu iki birim arasında ciddi sorunlar oluşmaktadır. Daha yüksek vasıf konusundaki ağdaş gereksinme, işgücü piyasasında eğitimin önem kazandığını anlamına gelir.

Teknolojinin daha ciddi biçimde yerinden ettiği kişiler arasında yaşlı işçiler ve yeniden eğitilme kapasitesinden yoksun olanlar vardır. Bu kişileri kendi örgütlerinde başka işlere yerleştirmek kolay değildir ve genellikle bu kişiler işgücü piyasasında vasıfsız işler dışındaki işler için yeterli değillerdir. Yüksek düzeyli vasıflara sahip eğitim görmüş bir işgücü gereksinmesi iki meslekli ya da çok meslekli işgörenlere olan talebi büyük lde artırmıştır. Bu kişiler

mühendislik ve hukuk ya da muhasebe ve temel bilimler gibi iki ya da daha çok meslekte ya da entellektüel disiplinde yetişmişlerdir/Bu kişiler, birden çok disipline hakim oldukları için çağdaş kannaşık iş sistemlerinin gerektirdiği bütünleşme ve uzlaşma işlerini başarıyla yerine getirirler. Yönetim yanında herhangi bir teknik alanda yetişmiş olan çok meslekli yöneticilere olan talep özellikle yüksektir. Bu kişiler araştırma işlevi gibi teknik çalışma birimlerini daha kolay yönetebilirler.

Onsekizinci Yüzyıl İngiltere'sinde Luddites olarak tanınan bir grup (tabur) işçi, yağmalayarak, makinaları kırıp fabrikaları yakarak sanayi devrimini sabote etme girişiminde bulunmuştur. Bu işçiler, makinaların kendi işlerini tehlikeye soktuğuna inanıyorlardı. 20.Yüzyıldaki işçiler teknolojiyi daha büyük bir olgunlukla karşılanırsa da önemli ölçüde endişe duymuşlardır. Luddites gibi bazı işçi ve sosyal analistler teknolojiye bir teknofobi ile yaklaşmışlar, sonuçlarına bakmaksızın teknolojinin her türünden korkmuşlardır. İşçiler, özellikle teknolojinin sonucu olarak işsizlikten tedirgin olmaktadır. Oysa ekonomik sistem için teknolojinin uzun dönemli işsizlik yaratmadığı kanıtlandığı gibi hatta uluslararası çerçevede bir ülkedeki teknoloji yeni iş olanakları sağlamıştır. Ancak, teknoloji, daima iş değişimine ve işgörenlerin mutlaka yeniden eğitilmelerine yol açmıştır (Davis 1982, s.288).

Kısaca Onsekizinci Yüzyılda sanayi devrimiyle birlikte hizmetiçi eğitim de gelişmeye başlamıştır. Çünkü, teknoloji insanla bütünleşen bir olgudur ve onun doğuşu gibi sürekliliği de inşaa gerektirir. Yalnız, değişen koşullar karşısında gerekli eğitimden yoksun bırakılmaları. Özetle teknoloji ve insan birbirlerini bütünleyen ayrılmaz öğelerdir. Bu nedenle gelişen teknoloji ve onun gelişimine kaynak oluşturan bilimsel gelişmeler hizmetiçi eğitimin de gelişimine sağlamıştır.

Klasik yönetim kuramında, yönetim, örgüt çıkarları açısından hizmetiçi eğitime önem vermiştir. Daha sonra, örgütsel roller (görevler) için üye sağlamada, üyeyi işe alırken test etme ve seçme eylemine ağırlık verilmiş olmasına karşın bunun başarıyla sonuçlanmasının mümkün olmadığı görülmüştür. Çünkü seçilen üye, başlangıçta örgütsel roller için elverişli olsa da somaki teknolojik ve bilimsel gelişmelerle örgütteki zorunlu değişimlere uyum sağlayamadığı görülmüştür. Bu nedenle, bu kez 1920'lerde yapılan ünlü Hawthorne ve Tavistock Enstitüsü Kömür Ocakları Araştırmasının yer aldığı iş deneyi ve insan gücü mühendisliği yaklaşımı ağırlık kazanmıştır. İnsan ilişkilerinin ağırlıklı olduğu bu neoklasik yönetim kuramında insan gücü kaynaklarını ve işe yerleştirme, kısaca üyelerin rollerini benimsemelerinde işin bireye uygun biçimde dizayn edilmesi yolu izlenmiştir. Ancak, bu yaklaşımda da bu kez örgüt boyutu büyük ölçüde ugramıştır. Sonuçta, sistem yaklaşımı ile birlikte, bireylere örgütsel rolleri benimsetmede üçüncü ve sonuncu olan eğitim yöntemine yani bireylerin hizmetiçi eğitimine ulaşılmıştır. Hizmetiçi eğitimin her türlü örgütlerde örgütsel amaca ulaşılmasında en etkili araçlardan biri olduğu kabul edilmektedir.

Yönetim Süreçleri Açısından Hizmetiçi Eğitimin Önemi

Bilindiği üzere, Fayol'a göre yönetim, planlama, örgütleme, emir verme, eşgüdümleme ve denetlemeyi kapsayan bir süreçtir (Kaya, 1979,s.53) Bu süreç şayet etkin bir şekilde yerine getirilirse, sağlam bir örgütsel yapı geliştirilir ve amaçlar sürekli olarak başarıyla sonuçlanır (Filley, 1980, s.78). Diğer taraftan, gelişen bilim ve teknoloji, örgüt üyesinde öncelikle güvensizlik, gerginlik ve endişe yaratmaktadır. Bu nedenle, yönetim, teknolojiyi getirirken bunları dikkate almalıdır (Davis, 1982, s.290). Bütün bu kaygı ve gerginlikler, başarılı bir yönetim, daha öz bir deyişle yönetim süreçlerinin etMliliğiyle giderüeb;ilir ve böylece bilimsel gelişme ve teknoloji örgütün de getişimi yönünde etkili olabilir. Ayrıca örgütsel eylemlerin yapıabilmesi için işgörenin yeterü olması gerekir. Başka bir deyişle işgörenin görevinde yeterli olması için gerekti bügi ve becerileri etkili bir yönetimce hizmetiçi eğitim yoluyla kazanmış olması gerekir (Başaran, 1982, s. 196).

Hizmetiçi eğitimin yönetim süreçleri açısmdan önemim, yönetsel bir etrinlik olarak örgütsel değışmede aramak doğru olacaktır. Örgütsel değışmede varılmak istenen amaç, örgütün verimlülüğü ya da çağdaş deyimle örgütün etidtihiğidir. Etkin bir yönetim istemine ulaşma ya da yönetsel etkinlik sorunu, yönetimle ilgili düşünürlerin öteden beri üzerinde önemle durdukları, ancak yönetsel etkinliğin ne olduğu konusunda üzerinde tam bir görüş birliğine ulaşamadıktan bir sorun olmuştur. Geleneksel olarak etMlük sorununa verimlilik açısından yaklaşılmış ve en az kaynak tüketimiyle en çok ürün ya da hizmetin elde edilmesi şeklinde bir yaklaşım gelişmiştir. Örneğin, belirli bir amacın en düşük maliyetle gerçeMeştirilmesi ya da belirli bir miktar kaynakla amaca en iyi biçimde maşılması olarak tanımlanan verimlilik etkin bir yönetürün başlıca özelliği saydımstır. Ancak, çağdaş yönetim anlayışında verimlilik kavramının yerini etirinlik kavramı almış ve bu kavram genellikle örgütsel amaç açısmdan tanımlanmaya başlanmıştır (Sağlam, 1979, s.52).

Özetle, örgütsel etkililikte amaca en iyi ulaşmada hizmetiçi eğitim, yönetim süreçlerinin her aşamasında, yönetimce başvurulması gereken en etkili araçlardan birisi olmalıdır. Çünkü, örgütsel değışme, gerçekte onu oluşturan üyelerin davramşlannda oluşan değışmedir (Başaran, 1982, s.226). Bunun en etkili yolu ise örgütte her kademedeki bireylerin hizmetiçi eğitim aracılığıyla davramşlanm değışmesinin sağlanmasıdır (Kaya, 1979, s.223).

Türkiye'de Hizmetiçi Eğitim Uygulaması

Bu bölümde hizmetiçi eğitimin ülkemizdeki uygulaması çeşitli açüardan ele alınacaktır.

Türkiye'de hizmetiçi eğitime duyulan gereksinim

Hizmetiçi eğitim dünyada, 18.yüzyılda başlayan sanayi devrimine koşut olarak belli bir plan ve programa bağlanarak sistemli olarak gelişmeye başlarken ülkemizde ise 20.yüzyılda bir gereksinim olarak ortaya çıkmıştır. Hizmetiçi

eğitimin gerek dünyada gerekse ülkemizde ortaya çıkışı, bilimsel ve teknolojik gelişmelerle bülükte özellikle tıptaki gelişmelerin bireyin yaşamım uzatmış olmasına da bağlıdır. Tıptaki gelişmelerle uzayan insan yaşamı yetişldnlerin genel nüfustaki oranım artırdığı için hizmetiçi eğitim, yetişkinler eğitimi ile başlamıştır. Diğer taraftan , yetişldnlerin beklenti, çevreye uyum, algılama ve öğrenme kapasiteleri gibi doğal farklılıklar yetişkinler ya da hizmetiçi eğitimi hem gerekli kılmış hem de örgün eğitimden farklı özellikler içermesini sağlamıştır.

Hizmetiçi eğitimin ülkemizdeki ilk uygulaması Cumhuriyetin kuruluşundan soma 1928 yılındaki harf devrimiyle başlatılan halk eğitimi ile gerçeMeştirilmiştir. Hizmetiçi eğitimi de içeren bu yaygın eğitim çalışmaları, tarımdan sanayileşme sürecine geçmek isteyen geliştmede olan ülkemizde okuma-yazma seferberliği ile ancak halk kitielerinin okuma-yazma oranının yükseltilmesi çabaları ile sınırlı kalmıştır. Bu etfonliklerin temelinde, iş veriminin yükseltilmesinde hizmetiçi eğitimin gerekli olduğu savı yatmaktadır. (Çalışma Hayatının Düzenlenmesi, 1983, s.45) Daha somaki yıllarda, yaygın eğitim ya da yetişkinler eğitimindeki etMnlüklerde temel ilke, örgün eğitim olanaklarından yoksun kalmış kişilere (çiftçiler, işçiler, küçük esnaf vb.) hem kendi işlerinde hem de ulusal kalkınmada bilgi ve beceri kazandırmak olmuştur (Eğitim Sektör Raporu, 1982, s.262). Planlı dönemlerden önce kamu kuruluşlarında gerçek anlamda hizmetiçi eğitim etkinliklerine rastlanıl anlamaktadır.

Planlı dönemlerde hizmetiçi eğitim

Hizmetiçi eğitimin üretimde verimliliği arttıncı öneminin anlaşılması nedeniyle ülkemizde planlı kalkınma dönemlerinde bu konuya beş yıllık kalkınma planlarında önemli yer verilmiştir. Bunlar plan sırasıyla aşağıda belirtilmeye çalışılacaktır.

1. Beş Yıllık Plan: Eğitimin ekonomik ve sosyal kalkınmadaki önemi vurgulanarak eğitimle, iktisadi ve toplumsal yapı ve etrinliklerdeki gereksinimler arasında bir ilgi kurulamaması eğitim yöneticisi yetiştirilememesi ve Bakanlıklarla eğitim kurumlan arasında gerekli işbirliğinin kurulamaması ve ayrıca eğitim ile yetişenlerin çalışma alanlanndaki gerekli nitelikleri arasmda yeterli diskinin kurulamayışı durumları saptanmış ve hizmetiçi eğitürün kaçınılmazlığı ortaya konmuştur (Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, 1963, ss.442-443).

Birinci Beş Yıllık Planda (1963, s.77) ayrıca şu konuya değimlmıştır: "İşletmecilik ve kuruluş bakımından kamu işletmeleri genel olarak daha ileri metodlar kullanmaktadır. İleri üretim tekniği ile birlikte modern işletmecilik ve muhasebe usullerim Türkiye'ye getiren kamu işletmeleri, memleketürnizdeki telaiik elemanlan eğitimiinde büyük rol oynamışlardır. Kamu İktisadi Teşebbüsleri kuruluşlarından beri yüksek idareci ve telaiik personel eğitimine çok önem venniştir. İş başında ve diğer kuruluşlarda eğitim için personele büyük

Altmışık

imkanlar sağlanmıştır." Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında hizmetiçi eğitimin ülke katlanması açısından büyük gereksinme olduğu önemle belirtilmiştir.

Plan: İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında hizmetiçi eğitim ile ilgili olarak var olan durum şu şekilde betirlenmiştir (1967, s. 181):

1. Hizmetiçi eğitim konusunda uzun süredir devam eden uygulamalara karşın etkili bir sistem kurulamamıştır. Kamu kuruluşları ve işverenlerin çoğunluğu . belli bir yonteme dayalı ve programlı hizmetiçi eğitim zorunluluğunu benimsememiştir.
2. Sanayide işverene bir külfet yüklemeyecek biçimde işçilerin iş yerlerinde ustalar yardımıyla yardımcı işçiler şeklinde yetişmeleri devam etmektedir. Sanayideki belirli büyüklükteki işyerlerinde kurslar açılması zorunlu olduğundan sınırlı bir hizmetiçi eğitim sağlanmaktadır. Hizmetler sektöründe bu konudaki etimlikler daha da sınırlıdır. İşçi kuruluşları da sendika eğitimi dışında, çalışanların hizmetiçi eğitimine gerekli önemi göstermemiştir.
3. İş Kanunu, sanayide hizmetiçi eğitimin denetimini İş ve İşçi Bulma Kurumuna vermiştir. Sanayide hizmetiçi eğitimin öneminin yeteri derecede anlaşılmamış olması, iş yerlerinde eğitimi yürütecek yetişmiş elemanların bulunmaması ve denetlemenin sınırlı kalması bu konudaki gelişmeleri engellemektedir.

Sanayide eleman yetiştirilmesinde iş başında eğitime gereken önemin verilmemiş olması, iş yerine her yıl kurs açma zorunluluğunun ihtiyaçla orantılı olmadan yüklenmiş bulunması, usta ve ustabaşı kurslarına gereğinden uzun sürenin ayrılmış ve çıraklık tanımının yapılmamış olması sonucu çıraklık kurslarından yeterli ölçüde yararlanılamaması, yasanın kapsamının yeterli olmaması başarıyı sınırlamaktadır.

Sanayide hizmetiçi eğitim programlarının gelişmesinde önder işçilerin önemi büyüktür. 1962 yılında eğitime açılan M.E.B.'na bağlı Ankara Mesleki Eğitim Merkezi'nde 1963-1966 yılları arasında çeşitli iş kollarından 810 yetişkin işçi önder işçi eğitimi görmüştür. Söz konusu mesleki eğitim merkezindeki kurslara katılanlar arasında eğitim seviyeleri yönünden önemli farklılıklar vardır. Bu durum önder işçi niteliklerinin tammlanmasındaki farklılıktan ortaya çıkmaktadır.

Sanayide hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesi ve uygulanması için ilgili kuruluşların görevlerini ve sorumluluklarını kesin olarak belirten bir sistemin kurulması zorunludur. Ülkemizde sanayide hizmetiçi eğitim politikası çeşitli kuruluşlar tarafından kendi anlayışları içinde yürütülmektedir.

1963 yılında toplanan "Danışma Kurulu" sanayide hizmetiçiride eğitim sorumluluğunu "Sanayi İçinde Eğitim Yasa Komitesi "ne vermiş, ancak, komite çeşitli nedenlerle etkili olamamıştır.

Hizmetler sektöründe ise personelin yetiştirilmesi sınırlı ölçüde kamu kurumlan içinde yapılmaktadır. Bu konuda eğitim ve araştırma görevi yapan TODAİE'nün araştırmasında 1963 yılında hizmetiçi eğitim etMmiklerinden genel bütçeli kuruluşlardan personelin % 83,7'si; katma bütçeli kuruluşlarda ise personelin %91.6'sı yararlandınlamamıştır (Mnci Plan, 1967, s. 83).

Anılan Enstitü "Genel Öğretim ve yetiştirme programlan" ve "Organizasyon ve metot kurslan" ile hizmetiçi eğitim konusunda etkinlikle bulunmaktadır. 1955-1956 yıllan arasında bu programlarda toplam olarak 900 eleman yetiştirilmiştir. Ayrıca "Yönetim Seminerleri" de yapılmaktadır. Bu seminerlere 1964-1966 yıllan arasında 700 kişi katılmıştır. Bu konuda diğer önemli bir kuruluş da İ.Ü. İktisat Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü olmuştur.

Sanayide hizmetiçi eğitime kamu personelinin yukanda açıklanan hizmetiçi eğitim etkinlikleri yanında "Yakın ve Orta-Doğu Çalışma Enstitüsünün, Milli Prodüktivite Merkezinin", Türk-İş'in çeşitli üniversite ve yüksek okullann, bankalann kendi ilgi alanlarına giren konularda çeşitli kademelerde çalışan kamu ve özel sektör personeline yönelik hizmetiçi eğitim etkinlikleri mevcuttur.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plamnda hizmetiçi eğitimle ilgili mevcut durum yukanda belirtildiği şekilde ortaya konmuş ve bu çerçevede aşağıdaki ilkeler saptanmıştır. (1967, s. 181):

1. Toplumun bütününe yönelmiş, eğitimin genel amaçlanm bir bütün olarak gerçekleştirmek isteyen örgün ve yaygın eğitim programlanndan amaçlanmn sınırlılığı ve kapsamının belirli şartlarda çalışan kişileri içine almasıyla farklı olan hizmetiçi eğitim iş veriminin artırılması, üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerinin yükseltilmesi için gerekmektedir. Böylece İktisadi gelişme içinde, zamandan ve eğitim maliyetlerinden tasarruf edilerek bütün sektörlerde her kademedede ihtiyaç duyulan vasıflı işgücünü belirli bir süre içinde yetiştirmek amaç olacaktır.
2. Çalışanlara okul süresi içinde işleri ile ilgili olarak kazanamadıktan bilgileri vermek ve yetenekleri geliştirmek, iş gücünün kademeler arasındaki dikey hareketliliğini sağlamak, teknolojik gelişmelere göre çalışanlan bilgi sahibi kılmak, çeşitli sektörlerde teknolojiye ortaya çıkacak gelişmeler ve sektörler arasındaki ilişkilerde değişimler sonucu olan işgücü fazlalığının diğer alanlara geçmesini sağlamak amacıyla, bütün sektörlerde ve her kademedede "hizmetiçi eğitim" verilecektir.
3. Hizmetiçi eğitim programlan, örgün ve yaygın meslek eğitimi programlan ile ilişkili kılınacak meslek içi eğitim programlanmn, diğer meslek eğitimi programları tamamlayıcı ve geliştirici bir nitelikte olması sağlanacaktır.

ikinci Beş Yıllık Kakanrna Planında hizmetiçi eğitimin önemi vurgulanarak, bir takım köklü önlemler alınması nedeniyle politikalar saptanmıştır. Ayrıca, bu planda sanayi, sevk ve idarecükik açısmndan ele alınmıştır. Ancak, hizmetiçi eğitim ile üğü uygulama kurumlara bırakılmıştır (Hesapçioğlu, 1984,s.27).

Z/Z Man: Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma plamnda, hizmetiçi eğitiniin birinci planda sadece sanayi içinde eğitim olarak ele alındığı; İkinci Beş Yıllık Kalkınma Plamnda ise hem sanayi hem de yöneticüer için kaçınılmaz olduğu ve bunun sağlanması için gerekli politikaların saptanmış olmasma karşm nitelik ve nicelik açısından kapsadığı alana oranla çok düşük bir artış gösterdiği vurgulanmıştır. Planda hizmetiçi eğitimle ilgili olarak şu ilkeler saptanmıştır (Üçüncü Beş Yülık Plan 1973-77, 1973, s.779):

Sanayide iş başında ve monitör eğitimi merkezlerinde yürütülecek yaygın eğitim Mesleki Telaiik Yaygm Eğitim, Kurumunca düzenlenecek çalışmalara dayanacaktır.

Kamu kesiminde, her kademedeki insan gücünün, mesleki bügi ve becerüerinin artmlmasını sağlayacak, özellikle her kademede sev ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmetiçi eğitim programlan geliştirilip uygulanacaktır.

İstihdam etmek istedikleri elemanlara bazı özel bilgüerin verilmesini isteyen kuruluşlar "Mesleki İhtisas Merkezleri" kuracak ve burada verilecek kısa süreli kurslarla yeni elemanların özel bügi ve beceri kazanmalar sağlanacaktır. Ayrıca, bu merkezler, kuruluşların hizmetiçi eğitim programlan için kullanılacaktır.

TODAİE, Kamu kuruluşlanmn her kuruluş için ortak alan (Planlama, araştırma, bütçe, personel idaresi ve eğitim, teknik destek hizmetleri gibi) yöneticüer için hizmetiçi kurslar düzenleyecek, yüksek mtelikli yöneticiler için hizmetiçi kurslar düzenleyecek, yüksek nitelikli yöneticiler için akademik olmayan, işlevsel eğitim programlan doğrudan uygulanacaktır. TODAİE, Bakanlıkların uzmanlık alanlarına giren yönetim konularında, hizmetiçi eğitim programlanmn ortak çabalarla sürdürülmesini ve bu alanda genel eşgüdümü sağlayacaktır. Bu amaçlarla, TODAİE bir kamu hizmetiçi eğitim kurumu olacak biçimde yeniden düzenlenecektir. Kamu iktisadi teşebbüslerinde üst seviyeli işletme yöneticileri için kurulan Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü yaygm eğitim programlan düzenleyecektir.

ZK Plan. Bu planda, Üçüncü planda, yaygın eğitimin önemli bir öğesi olan hizmetiçi eğitim etkinlilerinin kuruluşlar ve üretim birimlerince kumhcak meslek ihtisas merkezleri yoluyla düzenlenmesi öngörülen geh^elerin gerçeleştirilemediği ve çeşitli bakanlık ve kuruluşlarca nitel ve nicel yor|leriyle bütünleşmeyen yaygın eğitim çalışmalarınmn sistemsiz olarak sürüp gittiği vurgulanmıştır. Oysa hizmetiçi eğitimin sistemli olarak düzenlenmesi gereğinin ađırhđım hala koruduğu belhhlmiştir (4.Beş Yülık Plan 79-83, 1°79, s.433)

Söz konusu planda konuyla ilgili olarak şu ilke saptanmıştır (4.Plan, 1979, s.299): Kamu yöneticülerinin çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bünen ve bu bögüeri uygulamaya aktarabüecek mtelikte eğitilmeleri için merkezi düzeyde gerekli önlemler alınacak. TODAİE bu işlevi yerine getirebüecek biçimde yemden düzenlenecektir. Bu konuda başka eğitim kuruluşlarından yararlanılacaktır. Ayrıca, meslek personelinin hizmetiçi eğitim konusunda özendirici önlemler alınacaktır. Belli konularda yetiştirilen rjersonelin bu alanlar dışmda çalıştınlmasmdan sakınılacaktır.

IV. Plan dönemine itişkin 1984 yılı geçiş programı icra plamnda program döneminde, Devlet Personel Dairesi'nin kamu kuruluşlarıyla işbirhği yaparak, kamu kesimi için hizmetiçi eğitim programlarıyla tutarlı insan gücü planlaması çalışmalarım tamamlaması öngörölmüştür (1984 Yılı İcra Planı, 1984, s. 97).

V. Plan: Emegın verimlülüğünün ve seyyatıyetinin artırılması için iş başında eğitime önem verilecek ve işyeri yöneticileri tarafından; çalışanların mesleki ve teknik eğitimleri verecek ve sosyal etkinliklerle de desteklenen bir hizmetiçi eğitim politikası çerçevesinde "toplü eğitim" uygulamasına yönelik önlemler alınacağı ilke olarak betirtümiştir (V.Plan, 1984, s. 92).

Anılan planda ayrıca, kamu hizmetlerinde ve idaresinde verimliliği artırmak amacı ile her kademede kamu görevlileri için halkla ilişküer konusunda hizmetiçi eğitim programları düzenleneceği ve plan döneminde 800 bin kamu görevlisinin eğitimden geçirileceği hedefi saptanmıştır (s.99).

Bu planda kamu kurmuşlarının hizmetiçi eğitimi konusunda izleyeceği yöntem, göz önünde bulunduracakları ilke ve unsurlar belirtilerek, görev alacak eğitici ve eğitim yöneticülerinin yetiştirilmesine ilişkin esaslar saptanmıştır.

VI. Plan. Planda, hizmetiçi eğitim programlarının, verimlülüğü artımcı bir araç olarak ele alınacağı ve bu tür eğitimin ücret-terfi sistemi üe üsürlendMİmestie yönelik çalışmalar başlatılacağı belirtilmiştir (VII. Plan, 1989, s.296). Planda ayrıca, hizmetiçi eğitim, beşeri kaynakların yetişkinlik düzeyinin yükseltimi ana hedef olarak belirlenip bunu sağlamadığı hizmetiçi eğittin bir araç olarak görmmüştür (VE. Plan, 1989, s.298).

VII. Plan. (1996-2000). (^çelikli sektör olarak eğitimin almdığı bu planda, plan öncesi dünyadaki eğitim ve gelişmeler belirtilmiş ve buna bağılı olarak Türkiye'nin sosyal alandaki gelişmesinin zorunluluğu ortaya konmuştur. Bu bağlamda iş gücünün niteliğinin yükseltilmesinin uluslararası rekabet açısmndan önemi vurgulanmıştır (VII. plan, 1995, s.4).

Planda, AT ile gümrük birtüğının gerçekleşme aşamasında bulunduğu dikkate alınarak, ülkenin AB ülkeleri üe olan gelir ve verimlilik farklarını gidermesi açısmndan insangücünün niteliğinin yükseltilmesi temel amaç ve ilke olarak saptanmıştır (VII. plan, 1995, s.21).

Türkiye'de hizmetiçi eğitim konusunda yasal zorunluluklar

Ülkemizde hizmetiçi eğitimi zorunlu kılan yasa ve yönetmeliklere aşağıda kısaca değinilecektir.

1. **24.6.1973 tarih, 14574 sayı ve 1739 No'lu Milli Eğitim Temel Kanunu'nun 47.maddesi örgün ve yaygın eğitim kurumlarında ve hizmetiçi yetiştirme kurs, seminer ve konferanslarında uzman ve usta öğretmenlerin de geçici olarak görevlendirilebileceği ile ilgidir. Aym Yasanın 48. maddesi ise öğretmenlerin hizmetiçi eğitim programlarıyla üst eğitim görmeleri sağlamaktadır (Milli Eğitimle İlgili Kurumlar L1981,s.88)**
2. **657 Sayılı Devlet Personel Kanunu, Bu yasanın 215, 216, 78 ve 218. maddeleri kamu kuruluşlarının ve kamu görevlilerinin hizmetiçi eğitim konusundaki yükümlülük ve haklarıyla ilgilidir.**
3. **Bilgi, görgü ve ihtisaslarını artırmak için "yurtdışına gönderilecek memurlar hakkındaki" 4489 Sayılı Kanun (Madde I-b).**
4. **1 Şubat 1974 tarih, 14786 sayılı resmi gazetede yayımlanan "Yetiştirilmek amacıyla yurtdışına gönderilecek devlet memurları hakkındaki yönetmelik" (Madde 49).**
5. **Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" ise 657 Devlet Memurları Kanununun 217. ve 2670 sayılı Kanunun geçici 5. maddelerine Bakanlar Kurulunun 25.7.1983 tarih, 83/6854 sayılı karar 9 Ekim 1983 tarih, 18196 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.**

Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde incelemelerden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda bazı öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

1. **Özellikle Beş Yıllık Kalkınma Planlarında hizmetiçi eğitim ile ilgili olarak belirlenen ilke ve saptanan hedefler ülkemizde bu eğitimin arzulanan düzeye ulaşmasını sağlayamamıştır.**
2. **Sanayi sektöründe işçilerin iş başında eğitimlerinde M.E.B. ile eşgüdümü çalışmalar nedeniyle olumlu gelişmeler sağlandığı söylenebilir. Ancak, kamu kesimi için bunu söylemek biraz zor olacaktır.**
3. **657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 215. maddesi, her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını hükme bağlamış olmasına karşın kurumların bu hükme gereğince uymadıkları söylemek mümkün değildir.**
4. **Hizmetiçi eğitim etkinliğinin kurumlarda beklenen düzeye ulaşması, öncelikle kurum yöneticilerinin bu konuda yeterince hizmetiçi eğitimden**

geçirilmeleri ile sağlanabilir. Diğer taraftan, kurum yöneticilerinin konuyla ilgili olarak herhangi bir eğitimden geçirilmedikleri, bazı kurumlarda hala yaparak öğrenme ya da sınama yanılma yoluyla öğrenme sloganının yöneticilerce kabul gördüğü bilinmektedir.

5. Planlarda, yöneticilerin planlama, örgütlenme gibi ortak konularda TODAİE tarafından eğitimleri öngörülmüş olmakla beraber hizmetiçi eğitim konusunda kurumlararası eşgüdüm için herhangi bir önlem getirilememiştir.
6. Kamu kuruluşu olarak, en etidli hizmetiçi eğitim etkimiklerinin M.E.B.'da daha çok öğretmenlere yönelik programların sürdürülmesinde yoğunlaştığı söylenebilir.
7. Hizmetiçi eğitim etkinlüderine önem veren diğer kurum ve kuruluş olarak personeline mesleki bilgi ve becerilerin kazandırılmasına yönelik olarak bankaların daha etkili çalışmalarına rastlanılmaktadır.

Öneriler

Yapılan bu incelemede, varılan sonuçlar doğultusunda aşağıdaki öneriler getirilebilir.

1. Öncelüde, kamu kurumlarının yöneticilerinin hizmetiçi eğitim konusunda eğitimleri sağlanmalıdır.
2. Kurumlann, eğitim birimlerine gereken önemi vererek, bu birimlerde eğitim formasyonuna sahip elemanlan istihdam etmeleri sağlanmalıdır.
3. Kurumlar tarafından hizmetiçi eğitim etidnlikleri için yeterli ödenek aynlmalıdır.
4. Kurumlar, gerekirse hizm -rtiçi eğitimden yararlandınlan personelin, eğitim giderlerine belli miktarlarda .katılmalarını sağlamalıdır.
5. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri için kurumlararası eşgüdümü sağlayacak bir örgüt oluşturulmalıdır.
6. Hizmetiçi eğitim programlan içerik bakımından kurumun amaçlan ve genel ülke kalkınma amaçlan ile tutarlı olmalıdır.
7. Kurumlann hizmetiçi eğitim etkimiklerinin etkili yasalar ya da kurumlarüstü bir örgüt tarafından denetlenmesi sağlanmalıdır.
8. Kurumlar, personeline sunulan hizmetiçi eğitimden her kademedeki personelin yararlandırılmasına özen göstermelidir.
9. Kurumlar, sunmuş olduklan hizmetiçi eğitim programlanmn, amaca ulaşma derecesini değerlendirmelidir.

KAYNAKLAR

- ADEM, Mahmut, *Eğitim Planlaması*, A.Ü. E. Araştırmaları Merkezi(EFAM),
Yayın No. 1 Ankara: Sevinç Matb., 1981.
- BAŞARAN, mrahim Ethem, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, A.Ü. E.Yayınları
No. 111 Ankara; Sevinç Matb., 1982.
- CRAMER, J.F.,Browne, G.S. *Çağdaş Eğitim* (Çeviren A.Ferhan Oğuzkan),
İstanbul, M.E Basımevi, 1977.
- Çalışma Hayatının Düzenlenmesi: V.Beş Yıllık Kalkınma Planı Özel İhtisas
Komisyonu Raporu, TC. Başbakanlık DPT Yayınları No. 1940. Ankara:
1993.
- CHAUNCEY, Henry and Dobbin, E. *Testing its Place In Education* Thby Harpor
and Row Publishers, N.Y.,1963.
- DAVIS, Keith, *İşletmede İnsan Davranışı* (Çeviren, İ.Ü. İşletme Fak.İşletme
İktisadi Ens.) İst. 1982.
- DOLL, Ronald C. *Curriculum Improvement*. Allyn and Bacon, Inc, Boston,
1967.
- DPT: BBYKP (1963-1967), Ankara: 1963.
- DPT: İBYKP (1968-1972), Ankara: 1968.
- DPT: ÜBYKP (1973-1977), Ankara 1973.
- DPT: DBYKP (1979-1983), Ankara: 1979.
- DPT: Eğitim Sektör Raporu: V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Hazırlık Çalışmaları,
Başbakanlık DPT Yayınları No: 1857, Ankara; 1982.
- DPT: BBYKP (1985-1989), Ank.: T.C.Resmi Gazete, 23.7.1984 18467 sayı.
- DPT: ABYKP (1990-1994), DPT Yayın No 2174, Ank.: 1989.
- DPT: YBYKP (1996-2000), Taslak, DPT.
- DİE: *Genel Nüfus Sayımı*, Yayın No. 1072, Ank.: 1984
- Eğitim Etkinliklerinin Programlanması, Planlanması, Organizasyonu, *Yetişkin
Eğitim Dergisi* Ankara, MEB Yaygın Eğitim Enstitüsü, 1980.
- ERTÜRK, Selahattin, *Eğitimde Program Geliştirme* Ankara; Orhun Matb-1975.
- FİDAN, Nurettin, *Eğitimde Yeni Kavramlar ve İlkeler*. Ankara: Tekişik Matb.ve
Rehber Yayınevi, 1977.
- GÜLSEREN, Mehmet, "Hizmetiçinde Kendi Kendisini Yetiştirme Zorunluluğu"
Çağdaş Eğitim Şubat 1983.
- GÜNEŞ, Firdevs, *Yetişkin Eğitimi (Halk Eğitimi)* Ankara, Ocak Yayınları, 1996.

- Halk Eğitimi Yıllığı, 1960-1970, Halk Eğitim Genel Müdürlüğü Yayınlan, İstanbul, M.Eğitim Basımevi.*
- HARRIS, Ben and VVAKAND Bessent** *In-Service Edulation, Inglevwood Clrffs N.T. Prentyie Half: Inc, 1969.*
- HASLEY, Gerorge,** *Training Employees, New York, Harper and Brothers, 1967.*
- KILIÇ, Eşref,** *Halk Eğitiminde Kuram ve Uygulama TODAİE Yayınlan No. 190, Ank. 1981.*
- MiUi Eğitimle İlgili Kanunlar L, T.C.M.E.B. İst. M.E.Basımevi-1981.**
- FILLEY, Alan C.and those, Robert J. "Yönetim Süreci" (Çeviren Meral Tecer) İngilizce Meslek Bilgisi, Ankara Sevinç Matb., ,1980.**
- GRONLUND, Norman E.,** *Measurement and Evaluation in Teaching New York, Macmillan Publishing Co., 1976.*
- KARAMAN, Ümit,** "Müfettiş Yeterliklerinin Saptanması ve Hizmetiçi Eğitim Programı Hazırlanması" *A.Ü.-Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 1983 Cilt 16, Sayı 1'den ayn baskı, Ankara, Sevinç Matb.- 1983.*
- OZYÜREK, Leyla,** *Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programlarının Etkinliği, Ankara Üniversitesi Eğitim Fak.Yayınlan No.102, Ankara, AÜBasımevi, 1981.*
- KAYA, Yahya K. İnsan Yetiştirme Düzenimiz, Politik/Eğit./Kalkınma, Geliştirilmiş İkinci Baskı, Ankara: Mine Matb.- 1977.**
- _____, *Eğit.Yön.Kuram ve Türkiye'deki Uygulama Ankara: Doğan Basımevi- 1979.*
- KALKANDELEN, AHayrettin,** *Hizmetiçi Eğitim El Kitabı, Ankara: Ajans/Türk Gazetecilik ve Matbaacılık San.-1979.*
- OĞUZKAN, Ferhan,** *Eğitim Terimleri Sözlüğü T.D.K. Yayınlan Ankara: 1974.*
- ORATA, Pedro,** "Yaşam Boyunca-Herkes İçin Yaşam İçin Eğitim,"(Çeviren: Mehmet Ozyürek) *Çağdaş Eğitim, Ağustos 1978.*
- SAĞLAM, Mehmet,** *Örgütsel Değişme, TODAİE Yayınlan No. 185, Ankara: Doğan Basımevi- 1979.*
- SERGIOVANNI, Thomas and Fred D.Carver** *The nevv School Exeative, A Theory of Administration. Nev York: Dodd, Mead and Com., 1973.*
- SCHEIN, Edgar H. Örgütsel Psikoloji (Çev: A Sağfar-Ş.Öz-Alp), İşitme Özürlü Çocuklar Eğit. Vakti Yayını No.2 Eskişehir 1980.**
- TEKİN, Halil,** *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme, Ankara: Mars Matb.-1977.*
- TURGUT, M.Fuat,** *Öğrenci Başarısının Değerlendirilmesi MEB Talim Terbiye Dairesi Araştırma ve Değerlendirme Bürosu, Ankara, 1969.*

Altımışık

_____ *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metodları, Ankara: Nüve
Matb.-1977.*

**TANRIÖĞEN, Abdurrahman, "MEB Hizmetiçi Eğit.Etkinlikleri," Basılmamış
Yüksek Lisans Tezi, H.Ü.Eylül 1984.**

**TUTUM, Cahit, *Personel Yönetimi, TODAİE Yayrnlan No. 179, Ankara, Doğan
Basımevi- 1979.***

**TANYELİ, Halit, *Personel Eğitimi (İlkeler Met; Teknikler), • Ankara: Şenyuva
Matb.-1970.***

**TAYMAZ, Haydar, *Hizmetiçi Eğitim, AÜ.E.F Yayınlan No: 94, Ank., Sevme
Matb.-1981.***

**UNRUH, ATURNER, H.E. *Süpervision For Change and innovation, Boston:
Houghton Mifflin Comp. 1970.***

Yaygm Eğitimde Yeni Kavramlar ve Ulusal Öncelikler, MEB

Yaygm Eğitim Gn.Md.(MEB Yetişkin Eğitim Dizisi) Ank.- 1980...