



Atıf için: Karbu, N. (2019). Bilgi toplumuna geçiş sürecinde kamuda eğitim sektöründeki yöneticilere yönelik hizmet içi eğitim stratejisi. *Uluslararası Eğitim Araştırmacıları Dergisi*, 2(1), 22-39.

Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Kamuda Eğitim Sektöründeki Yöneticilere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Stratejisi*

Nurdan KARBUZ**

Öz: Çalışmanın amacı, Kocaeli ilinde bulunan kamu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmet içi eğitim stratejisine yönelik algılarını belirlemektir. Bu amaçla yürütülen araştırma vasıtasıyla elde edilen verilerin, Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin artırılmasına, geleceğe yönelik etkili bir vizyon belirlemek adına hazırlanacak olan stratejilere katkıda bulunulması beklenmektedir. Araştırmanın kapsamını Kocaeli ilinde görev yapan kamu eğitim kurumlarında görev yapan hizmet içi eğitimlere katılmış olan yöneticiler oluşturmaktadır. Çalışmada, nitel bir yaklaşım benimsenmiştir. Çalışma grubunu 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Kocaeli ilinde bulunan 24 eğitim yöneticilerinin oluşturduğu araştırmada, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum çeşitlilik örnekleme kapsamında Kocaeli ilinde bulunan en az bir mahalli ve merkezi hizmet içi eğitim almış 12 ilçeden her birinden 2 eğitim yöneticisi seçkisiz olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin anaokulu, ilkököl, ortaokul ve liselerden eşit sayıda (6 yönetici) olması sağlanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler, araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemi ile raporlaştırılmıştır. Araştırmada, ihtiyaç analizi yapılması; yer ve zaman planlamasının önemi; kontenjan sayısı; içerikteki çeşitlilik ve uygulanabilirlik hizmet içi eğitimin planlama sürecini etkilediği belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Eğitim yöneticileri, hizmet içi eğitim, yönetici.

In-Service Training Strategy for Managers in the Public Sector in the Process of Transition to Information Society

Abstract: The aim of this study is to determine the perceptions of managers working in public education institutions in Kocaeli province on in-service training strategy. It is expected that the data obtained through the research conducted for this purpose will increase the effectiveness of the in-service training programs of the Ministry of National Education and contribute to the strategies that will be prepared in order to determine an effective vision for the future. The scope of the study is composed of managers who have participated in in-service trainings in public education institutions in Kocaeli. In the study, a qualitative approach was adopted. In the study group consisting of 24 school principals in the province of Kocaeli in 2018-2019 academic year, maximum diversity sampling was used. Within the scope of maximum diversity sampling, two school directors who received at least one local and central in-service training were randomly selected from each of the 12 districts in Kocaeli province. Moreover, it was ensured that the education managers in the study group were equal number (6 managers) from Kindergarten, Primary, Secondary and High Schools. The researcher reported the data obtained from the research with content analysis method. In order to ensure success in planning in-service training needs analysis; importance of place and time planning; number of places; diversity and content in the content affected the planning process.

Keywords: In-service training, manager, training administrators.

* Bu makale *Bilgi Toplumu Sürecinde Kamuda Eğitim Yöneticilerine Yönelik Hizmet İçi Eğitim Politikalarındaki Değişim* başlıklı yüksek lisans tezinin bir ürünüdür.

** Öğretmen, Millî Eğitim Bakanlığı, nx.nurdan@gmail.com

Giriş

Çağımızda bilim ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler, bireyi ve toplumu etkilemekte, sosyal kurumları yapı ve işlevlerinde değişim yapmaya zorlamaktadır. Bilgisayar teknolojisi, iletişim araçları, yeni buluşlar, fen ve teknik alanlarındaki gelişmelerden kaynaklı olarak bireyler meslek yaşantıları veya sonrasında var olan bilgilerini devamlı olarak güncellemek ve yeniden öğrenmek durumunda kalmaktadırlar. Sürekli değişen ve yenilenen çağa uyum sağlamanın en etkin ve en temel aracı eğitimidir. Bireyler ve kurumların yaşanan hızlı gelişmeleri zamanında ve yakından takip etmeleri ve bunlar hakkında bilgi sahibi olmaları için düzenli ve sistemli eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir. Eğitimin hizmet içi olabilmesi için ise ilk olarak mesleğe yönelik olması ve adaylıktan itibaren verilmesi gerekmektedir (Bilgin, 2004).

Teknik ve bilimde görülen hızlı gelişmeler, kamu sektöründe uygulanmakta olan birçok bilgi, teknik ve yöntemleri geçersiz kılması yeni bilgi ve becerilerin edinmesinin gerektirmiştir. Bu ise kamu görevlilerinin bir yandan eski bilgilerinin yenilenmesini, bir yandan da yeni bilgi ve tekniklerle donatılmasını zorunlu kılar. Tersine bir tutum, yönetimi işlevsiz duruma getirir (Tutum, 1979). Bunun için çalışanların bilgi seviyesini yükseltmek adına çeşitli eğitim programları düzenlenebilir (Kurt, 2004). Meslek içerisinde düzenlenecek olan bu eğitimler, “hizmet içi eğitim” adıyla düzenlenmektedir.

Hizmet içi eğitim, herhangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir (Pehlivan, 1997). Bir kurum gelişebilmesi için bireyleri kurumun amaçlarına göre yetiştirmek zorundadır. Bu zorunluluk bireylere çalıştıkları kurum yasalarına uyma ve hizmetin gerektirdiği hatalarını düzeltme, morallerini yükseltme, kişiliklerini geliştirme, mesleki yeterliliklerini artırma, ileri gitme, yükselme gibi ihtiyaçları kapsamına alır. Bu ihtiyaçlar kurumun eğitim politikası, personel politikası ve kurumun mevcut imkânları doğrultusunda hazırlanan ve planlanan eğitim programları ile giderilebilir (Tuncer, 2000).

Kurumlarda hizmet içi eğitim etkinlikleri; çalışanların eğitim gereksinimini karşılamak, kurumun belirlenmiş olan amaçlarına ulaşmada emek faktöründen umulan verimliliği kazanmak üzere programlanır ve uygulanır. Eğitimden beklenen yararlar amaçların kapsamında yer alır. Kurumlarda hizmet içi eğitim, genel itibarıyla bireye işiyle alakalı bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak amacı ile yapıldığından mesleki eğitim niteliği taşır. “Eğitimin amaçlarına ulaşabilmesi için kurum ve birey ihtiyaç ve beklentilerinin dengeli olarak karşılanması gerekir. Bu nedenle eğitim programının sonunda kurum ve bireyler için yararlar sağlanması beklenir” (Taymaz, 1997, s. 13).

“Hizmetiçi eğitim iş başında yapılan bir eğitim olduğu için memurların, amirlerinin gözetimi altında işlerini “yaparak” ve “tecrübe” ederek daha iyi öğrenecekleri düşünülmektedir. Bu nedenle hizmet içi eğitim, yöneticiler, personel, örgüt açısından faydalar getirmektedir” (Tortop, 1994, s. 124).

Kamu kurumlarında, özellikle eğitim kurumlarının yöneticilerine yönelik yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin mevcut durumu değerlendirildiğinde birçok eksikliklerin olduğu söylenebilir. Yapılan çalışma da alandaki bu sorunlar görülmüş ve bu duruma yönelik neler yapılabileceği düşünülerek bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir. Araştırmada kamu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilere yönelik yapılan hizmet içi eğitimlerin yetersiz olduğu probleminden yola çıkılarak geleceğe yönelik nasıl bir strateji kullanması gerekliliği ile ilgili öneriler sunulmuştur.

Bu kapsamda yapılan çalışma ile hizmet içi eğitimlere ulaşma düzeyi, süreçte yaşanan aksama ve sapmaların, yetersizliklerin sürekli saptanması ve saptamalara dayalı olarak programların geliştirilmesi ve geleceğe yönelik bir stratejinin geliştirilmesi ile mümkün olacağı ileri sürülmüştür. Araştırma ile Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin arttırılmasına, geleceğe yönelik etkili bir strateji belirlenmesine katkı yapması beklenmektedir.

Hizmet İçi Eğitim ve Amaçları

Çağımızda kamu yönetimi anlayışında değişiklikler olmuştur. Yeni anlayışa göre kamuya yönelik olarak “ekonomik”, “toplumsal” ve “teknik” içerikli yeni görevler ön plana çıkmış, kamu yönetiminin çok iyi işlemesini, etkin ve rasyonel bir yönetim olmasını zorunlu kılmıştır. İçerik ve alanı gittikçe genişleyen kamu yönetimi için nitelikli çalışanların eğitilmesi değer kazanmıştır. Toplumsal değişim ve endüstrileşme süreci içerisinde kamu görevlilerini değişen şartlara uyumlu hale getirmek, yani kamu çalışanlarını etkin hizmet yapar seviyeye ulaştırmak kamu yönetiminin temel işlevlerinden biridir. “Bu işlevi yerine getirmede bir araç olan hizmet içi eğitim, hem kamu görevlilerinde, hem de kamu kuruluşlarında örgütsel etkinliği sağlamada etkili bir araç olarak ön plan çıkmaktadır” (Canman, 1995, s. 95).

“Hizmet içi eğitimi; kamu hizmeti görevlilerinin hizmette yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir” (Canman, 1999, s. 95). nemli olan bu etkinliklerin hizmetle ilişkili olmasıdır. Hizmet içi eğitim bir bakıma iş başında eğitimidir. Burada yapılacak iş hizmet içinde görülerek, öğrenilerek yapılmakta bu yolla tecrübe kazanılmaktadır. Bir diğer ifadeyle hizmet içi eğitim, herhangi bir meslek sahibinin, mesleğe başladığı ilk günden mesleği bıraktığı güne kadar kendini mesleği için yetiştirmesi veya yetiştirilmesi sürecidir (ztrk ve Sancak, 2007).

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapan örgütün politikasına ve amaçlarına uygun bir şekilde belirlenmektedir (Gl, 2000). Hizmet içi eğitimin amaı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik alanlanlarda kullanabileceği inancını oluştururmaktır. Hizmet içi eğitim, yönetim kavramının gelişmesine katkıda bulunur. Kamu kurumlarında yönetimin iyi bir şekilde yerine getirilebilmesinde birçok etken olduğu gibi çalışanların nitelikliğe önem taşımaktadır. “alışanların sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif göstererek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunur” (Ersen, 1997, s. 119).

Hizmet içi eğitimin üç temel amaı bulunmaktadır. Bunlar (Tortop, 2005, s. 188):

1. Ortaya daha nitelikli bir iş çıkabilmesi için çalışanların ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi elde etmelerini ve bunu geliştirmelerini sağlamak.
2. İş hayatlarında terfi edebilmeleri için çalışanların ihtiyaç duyulan beceriyi elde ettirmek (Onaran, 1967: 65).
3. Çalışanın kuruma ve işe olan muamelelerini pozitifte çevirmektir.

Hizmet içi eğitimin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Ersen, 1997, s. 97):

1. Kamuda görev yapan çalışanların verimliliğini arttırmak,
2. Performans amaçıyla faaliyet gösterenlerin motive olmalarını temin etmek,
3. Eleman ihtiyacını örgüt içerisinden sağlamak amaçıyla, personeli st kadrolar için hazırlamak,
4. Hizmetin gereği meydana gelen aksamaları ve noksanları,
5. İş kazalarını ve iş kaynaklı şikyetleri ve hataları minimize etmek,
6. Örgüte hareketlilik ve saygınlık kazandırmak,

7. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek duruma getirmek,
8. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkı sağlamak,
9. Bakım ve onarım masraflarını azaltmak,
10. Devamsızlıkları ve işe geç gelme davranışlarını azaltmak,
11. Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.

Yukarıda sıralanan hedeflerin yerine getirilebilmesi amacıyla belli bir kriterden geçerek göreve gelen çalışanların mantalitelerinde, davranışlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim aracılığıyla pozitif ve bütünleştirici farklılıkların, idari sistemin bütün kademelerinde, birimler ile bireyler arasındaki karşılıklı ilişkilerde ahenkli bir çalışma olanağı getirmesi umulmaktadır (Gül, 2000).

Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin bireysel ve kurumsal yararları bulunmaktadır. Literatür incelemesi neticesinde hizmet içi eğitimin bireysel yararları hakkında toplanan veriler maddeler halinde özetle şu şekildedir (Öztürk ve Sancak, 2007; Çevikbaş, 2002):

- Çalışanlara güven duygusu verir ve ileriye yönelik güven duygusu temelinde bakış kazanmasını sağlar.
- Çalışanların stres, gerilim, engelleme ve çatışmalarla mücadele etme gücünü yükseltir.
- Çalışanların verilen görevleri tam olarak ve zammında yapmalarını sağlar.
- Çalışanların yaptıkları işten haz almalarına ve heyecan duymalarına katkı sağlar.
- Çalışanlara geleceklerini belirleme ve geliştirme için olanak sağlar.
- Çalışanların iletişim becerilerini artırırken, kendine yönelik yaklaşımını da geliştirir.
- Çalışanların iş ortamına uyumuna katkı verir ve çekingenliğini minimize eder.
- Çalışanlar işlerinde devamsızlık yapmazlar, başarıları artar ve saygınlık kazanırlar.
- Çalışanın kurumdaki toplumsal, teknik ve kültürel oluşumu kavramasına katkıda bulunur.
- Çalışanın sosyalleşmesine katkı sağlar.
- Çalışanlara hizmet içi eğitim aracılığıyla iş kazalarından korunmasına yönelik beceriler kazandırılır.

Literatür incelemesi neticesinde hizmet içi eğitimin kurumsal yararları hakkında toplanan veriler maddeler halinde özetle şu şekildedir (Öztürk ve Sancak, 2007; Ünsar, 2003; Çevikbaş, 2002):

- İş yerinde verim yükselir, malzeme ve enerji tasarrufu sağlanır, yapılan ürünün kalitesi yükselir.
- İş güvenliği için gerekli tedbirler alınarak iş kazaları azaltılır.
- Yaşanan gelişmelere uyum ve örgüt içi iletişimde iyileşmeler olur.
- Kurumun personel için, personelinde kurum için ne anlama geldiğini, her iki paydaşında birbirinden beklentilerinin neler olduğunu gösterir.
- İş gücünün kalitesi sağlanır.
- İşten ayrılma eğiliminde olan göreve yeni başlayan personelin bu düşüncesinde azalmalar olabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Kocaeli ilinde bulunan kamu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmet içi eğitim stratejisine yönelik algılarını belirlemek amaçlanmıştır.

Araştırmanın nemi

Hizmet içi eğitimin etkililiği, bir başka deyişle amacına ulaşma düzeyi; süreçteki aksama ve sapmaların, yetersizliklerin sürekli saptanması ve saptamalara dayalı olarak programların geliştirilmesi ve geleceğe yönelik bir stratejinin geliştirilmesi ile mümkündür. Bu maksatla hazırlanan araştırma vasıtasıyla elde edilen verilerin, Millî Eğitim Bakanlığının hizmet içi eğitim programlarının etkililiğinin artırılmasına, geleceğe yönelik etkili bir vizyon belirlemek adına hazırlanacak olan stratejilere katkıda bulunulması umulmaktadır. Yapılan araştırma, hizmet içi eğitim ile ilgili yapılacak çalışmalara kaynaklık etmesi ve ışık tutması açısından önem taşımaktadır.

Araştırmanın Problemi

Araştırmada “Kamu eğitim kurumu yöneticileri bilgi toplumuna geçiş sürecinde hizmet içi eğitime ilişkin nasıl bir strateji önermektedirler?” problemine yanıt aranmıştır. Bu kapsamda belirlenen alt problemlerde şu şekildedir:

1. Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim başvuru sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?
2. Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim planlama sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?
3. Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim uygulama sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?
4. Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim değerlendirme sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?
5. Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimlerde kullanılan ğretim, yöntem ve tekniklere yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?
6. Enformasyon ve bilişim teknolojilerinin yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerde uygulanabilirliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Kocaeli ilinde bulunan kamu eğitim kurumlarında görev yapan yöneticilerin hizmet içi eğitim stratejisine yönelik görüşlerinin belirlemek amacıyla yapılan çalışmada, genel tarama modelinde nitel bir araştırma tercih edilmiştir. Genel tarama modeli, geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2016). Nitel araştırma ise, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır (Yıldırım ve şimşek, 2005).

Araştırmanın alışma Grubu

Araştırmanın alışma grubunu 2018-2019 eğitim-ğretim yılında Kocaeli ilinde bulunan 24 eğitim yöneticisi oluşturmaktadır. Araştırma da amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlilik örnekleme kullanılmıştır. Maksimum eşitlilik örnekleme kapsamında

Kocaeli İl’inde bulunan 12 ilçeden her birinden 2 eğitim yöneticisi seçkisiz (rastgele) olarak belirlenmiştir. Araştırma sonuçlarına zenginlik katmak için araştırmaya dâhil edilen eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim almış olmaları, en az bir mahalli ve merkezi hizmet içi eğitime katılmış olmaları ölçüt olarak belirlenmiştir. Ayrıca çalışma grubundaki eğitim yöneticilerinin anaokulu, ilkokul, ortaokul ve liselerden eşit sayıda (6 yönetici) olması sağlanmıştır. Çalışma grubunda bulunan eğitim yöneticilerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Tablo 1
Eğitim Yöneticilerine İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	n	%
Erkek	17	70,83
Kadın	7	29,16
Yaş	n	%
30 yaş ve altı	4	16,66
31-40 yaş aralığı	4	16,66
41-50 yaş aralığı	10	41,66
51 yaş üstü	6	25,00
Öğrenim Durumu	n	%
Lisans	17	70,83
Lisansüstü	7	29,16
Hizmet Süresi	n	%
10 yıl ve altı	4	16,66
11-20 yıl arası	9	37,50
21 yıl ve üstü	11	45,83
Yöneticilikte Geçen Süre	n	%
1-5	9	37,50
6-10	6	25,00
11-15	4	16,66
15 üstü	5	20,83
Toplam	24	100

Çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin (n=24) %29,16’sının kadın (n=7), %70,83’ü erkeklerden (n=17) oluşmaktadır. Eğitim yöneticilerinin %16,66’sı 30 yaş ve altı (n=4), %16,66’sı 31-40 yaş aralığında (n=4), %41,66’sı 41-50 yaş aralığında (n=10) ve %25’i 51 ve üstü yaş (n=6) aralığındadır. Yöneticilerin %70,83’ü lisans (n=17), %29,16’sı ise lisans üstü (n=7) mezundur. Çalışma grubunda yer alan eğitim yöneticilerinin %16,66’sı 10 yıl ve altı (n=4), %37,5’i 11-20 yıl arası (n=9), %45,83’ü ise 21 yıl ve üstü (n=11) hizmet süresine sahiptir. Ayrıca araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin %37,5’i 1-5 (n=9), %25’i 6-10 (n=6), %16,66’sı 11-15 (n=4) ve %20,83’ü 15 yıl ve üzerinde (n=5) yöneticilik yapmışlardır.

Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, araştırmacı tarafından Kamu Eğitim Kurumu Yöneticilerinin hizmet içi eğitim çalışmalarına yönelik görüşlerini belirlemek üzere iki form hazırlanmıştır. Birinci form eğitim yöneticilerinin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanırken, ikinci form eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime ilişkin görüşlerinin belirlemek üzere hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formudur.

Yarı-yapılandırılmış görüşme formunda altı soru bulunmaktadır. Görüşme formu oluşturulur ve forma son şekli verilirken literatür taranmış ve ilgili araştırmalarda kullanılan veri araçları gözden geçirilmiş, alanda uzman üç öğretim üyesinin forma ilişkin görüşleri alınmış ve 5 katılımcı ile soruların anlaşılabilirliğini belirleyebilmek üzere deneme uygulaması/anlaşılabilirlik testi

gerçekleştirilmiş ve forma son şekli verilmiştir. Forma son şekli verildikten sonra 20-30 dakika arasında değişen süreler içerisinde görüşmeler yapılarak araştırma verileri toplanmıştır.

Araştırma Verilerinin Analizi

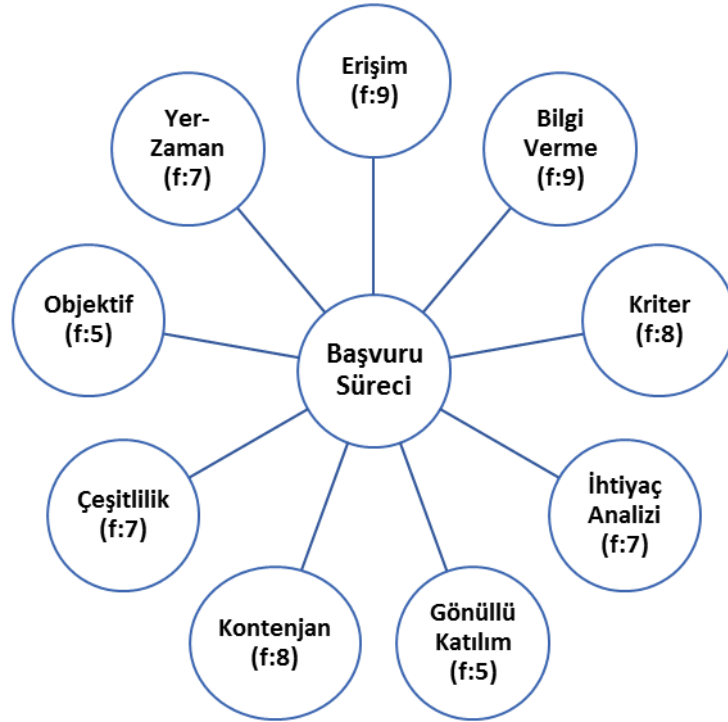
Araştırmada elde edilen veriler araştırmacı tarafından içerik analizi yöntemi ile raporlaştırılmıştır. İçerik analizi yapılırken her bir soruya ilişkin eğitim yöneticilerinin görüşleri kodlara, kodlardan da temalar oluşturulmuştur.

Bulgular

Bu başlık altında, araştırma kapsamında kamu eğitim kurumu yöneticilerinin görüşlerinden elde edilen bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir.

Başvuru Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim başvuru sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?” birinci alt problemi kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 1 Başvuru sürecine ilişkin kodlar

Şekil 1’de görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda “Başvuru Süreci” teması altında 9 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, “erişim (f:9), bilgi verme (f:9), kriter (f:8), ihtiyaç analizi (f:7), gönüllü katılım (f:5), kontenjan (f:8), çeşitlilik (f:7), objektif (f:5), yer-zaman (f:7)” kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimde başvuru sürecine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Kamuda Eğitim Sektöründeki Yöneticilere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Stratejisi

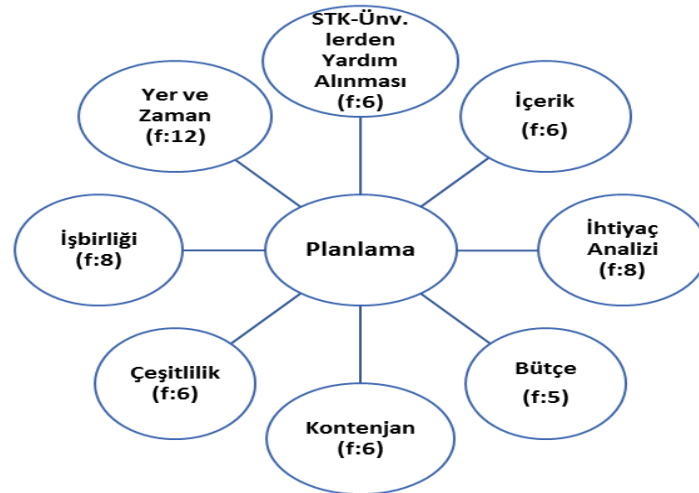
M1: "...Başvurulara yönelik erişimi yeterli buluyorum. Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemlerinden hizmet içi eğitimlere kolaylıkla başvuruda bulunabiliyoruz. Ancak hizmet içi eğitimle ilgili verilen bilgileri yetersiz görüyorum. Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemlerinden hizmet içi eğitimlere ilişkin içerik ile ilgili detaylı bilgiler verilmeli. Ayrıca belirtmem gereken diğer bir konuda, başvuru sonuçlarının çoğunlukla olumsuz sonuçlanmasıdır. İstedğim birçok hizmet içi eğitime katılamadım. Hangi kriterlere göre alım yapıldığı veya hangi kriterlere göre başvurunun olumsuz değerlendirildiği net değil. Kriterlerin netleştirilmesi gerek. Başvurulması gereken hizmet içi eğitimlerin sayısında artış yapılarak, hizmet içi eğitimlere katılım sayısı artırılabilir. Yöneticilerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasına dönük olarak strateji olarak ise, bireysel ihtiyaç analizi yapılmasını öneriyorum. Mesela, eğitim almak isteyen biri sistemdeki soruları cevaplandırır ve sistem hangi programa gitmesi gerektiğini ona önerir. Önerir diyorum çünkü kursun seçimi/zamanı/tarihi kişi tarafından belirlenmeli. Katılım gönüllü olmalı..."

M3: "...Mevcut başvuru sürecini erişimi yetersiz görüyorum. Sistemde her türlü program görünüyor. Okul türü göz önünde bulundurularak hizmet içi eğitimler düzenlenmeli. Kriterler net ve açık olmalı. Ayrıca başvurularda objektif davranıldığına inanmıyorum. Hep belli kişiler eğitimlere gidebiliyor. Acaba bu nasıl oluyor? Aklımıza soru işaretleri oluşuyor. Birçok hizmet içi eğitime başvurduğum merkezi olarak sadece 1 programa gidebildim. Ben de merak ediyorum neye göre seçim oluyor. Kriterler daha objektif olmalı. Aynı kişiler aynı eğitimi defalarca almamalı. Ayrıca başvuru sürecinde yer ve zaman ile bilgiler daha uygun olursa başvuruların artacağını düşünüyorum..."

M10: "...Hizmet içi eğitim bilgilere başvuru sürecinde erişim konusunda sıkıntı yaşamıyorum. Fakat başvurumu en fazla kontenjan sınırlaması etkilemekte. Verilen kontenjanlar çok az. 120 kişilik eğitime 7000 kişi başvurabiliyor. Orda neye göre bir seçim oldu? Ölçütün ne olduğu belli değil. Ayrıca da başvuru sonuçları çok geç açıklanıyor. Bütün bunları aşmak için hizmet içi eğitimler de program ve kontenjan artışı yapılabilir. Örneğin, 5 program varsa bu çeşitlendirilerek 20 ye çıkarılabilir. Kontenjan da otomatikman 4 kat artar. Bu tür uygulamalar planlanırsa başvuru sürecinde ilgi daha fazla olur. Bir de yapılacak olan eğitimler belli hizmet içi merkezlerde değil de ülkenin her yerinde yapılacak şekilde düzenlenirse daha yararlı olacağı kanısındayım..."

Planlama Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın "Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim planlama sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?" ikinci alt problemi kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 2 Planlama sürecine ilişkin kodlar

Şekil 2’de görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda “Planlama” teması altında 8 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, “STK. ve üniversitelerden yardım alınması (f:6), içerik (f:6), ihtiyaç analizi (f:8), bütçe (f:5), kontenjan (f:6), çeşitlilik (f:6), işbirliği (f:8), yer-zaman (f:12)” kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimde planlama sürecine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

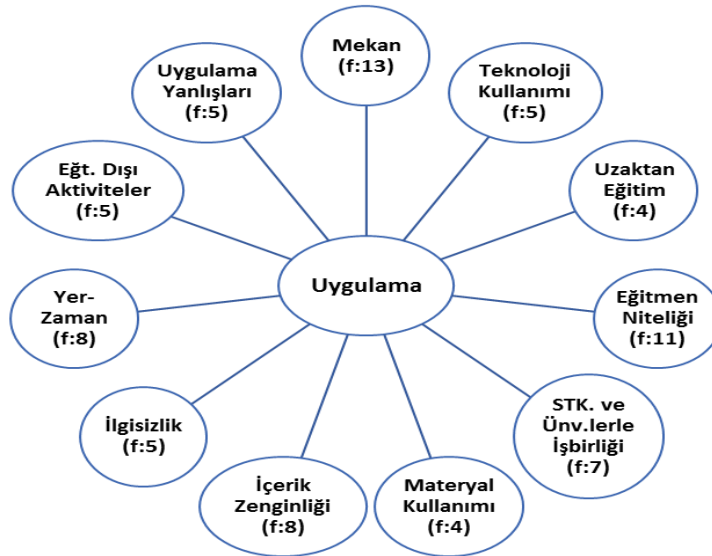
M1: “...Hizmet içi eğitimlerin çeşitliliği her geçen gün artıyor ama bence hala istenilen derecede değil. Planlama için ihtiyaç analizi istenilen düzeyde yapıldığını düşünmüyorum. Bence planlamanın başvuruya entegre bir şekilde yapılması gerekiyor. Eğitim almak isteyen biri başvurudaki bireysel bir yönlendirmeyle sistemden geçerse planlama da otomatikman oluşur. Bunun dışında, planlama sadece MEB tarafından değil çeşitli STK, üniversite ve özel kuruluşlardan yardım alınarak yapılması gerektiğini düşünüyorum...”

M3: “...Planlanan eğitim öğretim dönemi içinde yapılmamalı. Okulu idare edecek yöneticilerin dönem içerisinde okulda olmaması büyük sıkıntılara neden olabilir. Bunun için zaman planlaması hizmet içi eğitimde çok önemlidir. Ayrıca hizmet içi eğitimlerin yapılacağı yerlerin rahat, huzurlu ve çalışılan yere yakın olması planlanmalı. Planlama yapılırken STK’lar, üniversiteler, özel sektör ile iş birliği yapılmalı. Eğitimler yapılmak için yapılmamalı. Planlama yapılırken kontenjan sayısı da arttırılmalı. Böylelikle daha fazla eğitim yöneticisi hizmet içi eğitimden yararlanmış olur...”

M10: “...Bakanlığın düzenlediği hizmet içi eğitimlerinde alım sayısı düşük. Sayının arttırılması gerekli. Ayrıca kontenjanın yanında eğitim çeşitli konusunda da seçenekler azdır. Seçeneklerin arttırılması lazım. Her yıl aynı hizmet içi eğitimler düzenlenmekte. Bu doğru bir uygulama değil. Hizmet içi eğitimlerin planlama sürecinde eğitim sayılarında artış yapılmalı. Bir diğer husus içerik açısından eğitimlerin zengin olmaması. Bir sunum ekranının önünde bir eğitmen, arka arkaya dizilmiş katılımcılar, rutin bir ders anlatış vs. İçerik kesinlikle zenginleştirilmeli. Hizmet içi eğitime katılan yöneticilere ve eğitmenlere eğitim süresince verilen yolluk ve yevmiyelerin atırılması gereklidir. Bu planlamanın önceden doğru ve beklentiler kapsamında yapılması eğitimin bütün süreçlerini pozitif etkileyecektir...”

Uygulama Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın “Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim uygulama sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?” üçüncü alt problemi kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 3 Uygulama Sürecine İlişkin Kodlar

Şekil 3'te görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda "Uygulama" teması altında 11 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, "mekân (f:13), teknoloji kullanımı (f:5), uzaktan eğitim (f:4), eğitmen niteliği (f:11), STK ve üniversitelerle işbirliği (f:7), materyal kullanımı (f:4), içerik zenginliği (f:8), ilgisizlik (f:5), yer-zaman (f:8), eğitim dışı aktiviteler (f:5), uygulama yanlışları (f:5)" kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimin uygulama sürecine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

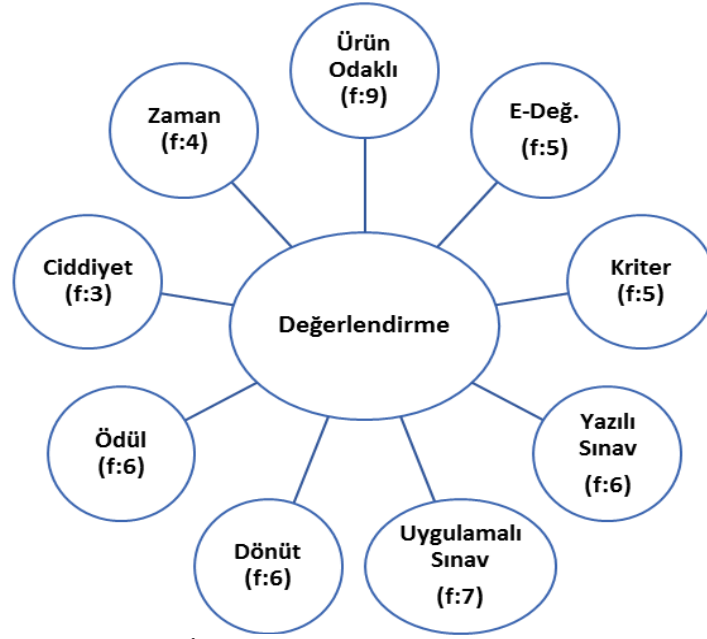
M1: "...Uygulama da son dönemlerde daha iyi bir fiziki ortamda ve küçük gruplara da yapıyor. Seminer sisteminden çıkılması ve teknolojinin etkin bir şekilde kullanılmasını anlamlı buluyorum. Uygulamada "mekân" kavramı değişiklik göstermeli. Bence bazı eğitimler yerinde eğitim olarak farklı kurum ve mekânlarda olabilir. Bu sayede hem gözlem hem yaparak yaşayarak öğrenme imkânı sağlanabilir. Ayrıca, her eğitimde mekânın olması da gerekmez. Uzaktan eğitim imkânlarını kullanarak öğrenmenin çeşitli ve kaliteli olmasını sağlanabilir. Uzaktan eğitimle ayrıca da mekân, zaman ve bütçeden tasarruf sağlanmış olur..."

M3: "...Hizmet içi merkezlerinin bulunduğu mekân uygulama sürecini etkilemektedir. Mekânın temizliği, ferahlığı ve diğer etkenler hizmet içi eğitimin uygulamasını etkilemektedir. Hizmet içi eğitimlerin bir kısmının zorunlu olması uygulamada katılımcıları ilgisiz olmasına neden olmaktadır. Bu durumda eğitimin kalitesini ve verimini düşürmektedir. Ayrıca katılımcıların ilgisiz davranmasına eğitim dışı aktivitelerin yapılmamasını da söyleyebilirim. Bazı yöneticiler hizmet içi eğitim merkezlerine gittiklerinde, merkezin bulunduğu ili gezmek istiyorlar. Fakat eğitimlerin yoğunluğu bunu engellemekte. Sürekli eğitim verilmesi ilgiyi azaltmakta. Katılımcıların eğitim dışı sosyal ihtiyaçları karşılanmalı. Ayrıca uygulamalarda verimi arttırmak için STK'lardan ve üniversitelerle işbirliği yapılabilir..."

M10: "...Hizmet içi eğitimlerde uygulamada en sık karşılaştığım sorunlardan biri eğitimi veren formatörün alana tam hâkimiyetinin olmamasıdır. Sorduğumuz sorulara tatmin edici cevaplar ya veremiyor ya da hiç cevap veremiyorlar. Bu konuda formatörlerin alanda uzman kişilerden seçilmesini öneriyorum. Bir haftalık, 10 günlük kursla bir alanda uzman ve eğitmen olunamaz. Eğer mevcut uygulama devam ederse hizmet içi eğitimlere ilgi her zamanki gibi azalır. Azalan ilgi uygulamada yanlışlara neden olabilir... Yapılan hizmet içi eğitimlerde materyal kullanımı önemlidir. Tahtaya çıkıp sadece slayt okumayla eğitimler yapılmamalı. Teknolojinin imkânlarından yararlanılmalı. Bol materyal kullanılmalı ki eğitimler zevkli geçsin. Aksi takdirde belge almak için gelinmiş bir eğitime dönüşür..."

Değerlendirme Sürecine İlişkin Bulgular

Araştırmanın "Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitim değerlendirme sürecine yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?" dördüncü alt problemi kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 4 Değerlendirme Sürecine İlişkin Kodlar

Şekil 4'te görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda "Değerlendirme" teması altında 9 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, "ürün odaklı (f:9), e-değerlendirme (f:5), kriter (f:5), yazılı sınav (f:6), uygulamalı sınav (f:7), dönüt (f:6), ödül (f:6), ciddiyet (f:3), zaman (f:4)" kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimin değerlendirme sürecine ilişkin görüşleri şu şekildedir:

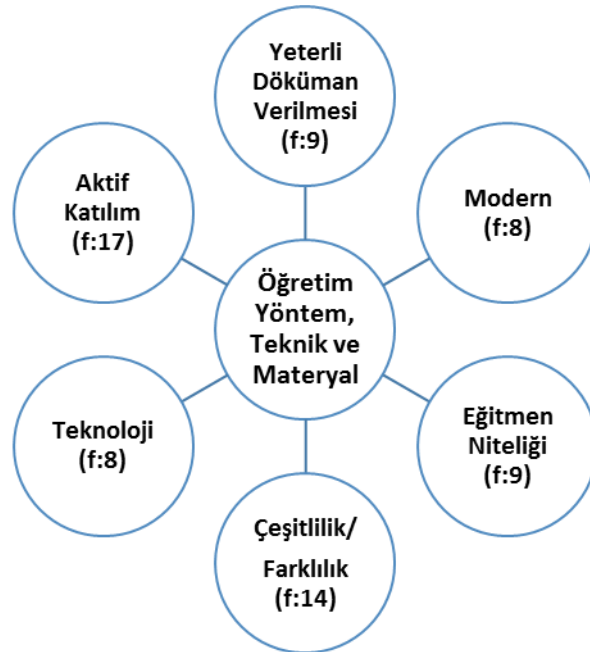
M1: "...Değerlendirme eğitimin içeriğine göre çeşitlenmeli. İçeriği fazla ve ağır olan eğitimlerde günlük değerlendirme yapılabilir. İçeriği çok yoğun değilse eğitim sonunda da olabilir. Her eğitimin yazılı olarak değerlendirmesi olmamalı. Eğer uygulamaya dönük bir eğitimse, değerlendirme uygulamalı ya da ürün odaklı yapılabilir. Bazı değerlendirmeler için bilgisayarda uygun programlar oluşturulmalı ve o programa giriş yaparak değerlendirme yapılmalı. Yani e-değerlendirme yapılmalı..."

M3: "...Mevcut değerlendirme sisteminde yazılı sınav yapılmakta. Bu uygulamaya karşı değilim. Yazılı sınavda yapılabilir. Ama bunun yanında ürün odaklı ve elektronik değerlendirmeler de yapılabilir. Mevcut uygulamada yapılan sınavlar ciddiyetten uzak yapılmakta. Ürün odaklı ve elektronik değerlendirmenin, değerlendirme sürecine ciddiyeti ve zaman açısından da yararı olacaktır..."

M10: "...Ankette eğitmen ve ortam değerlendiriliyor. Ama kim ne kadar gerçekçi giriyor? Özellikle mahalli olanlarda insanlar kişiyi tanıdıklarından dolayı kimse düşük not vermiyor, ciddiyetten yosun değerlendirme yapılıyor. Katılım sonunda sınav oluyor ama kimse kalmıyor. Sırf yapılmış olmak için yapılıyor. Sınav yerine ürün odaklı değerlendirme yapılması daha iyi olacaktır. Ayrıca eğitimlerden sonra belli zaman aralıklarıyla elektronik değerlendirme yapılabilir. Bilgilerin taze kalması, eğitimlerden uzaklaşmaması adına yararlı olacaktır..."

Öğretim, Yöntem ve Tekniklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın "Eğitim yöneticileri hizmet içi eğitimlerde kullanılan öğretim, yöntem ve tekniklere yönelik nasıl bir strateji önermektedirler?" beşinci alt problemi kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 5 Öğretim, yöntem, teknik ve materyal sürecine ilişkin kodlar

Şekil 5’te görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda “Öğretim Yöntem, Teknik ve Materyal” teması altında 6 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, “yeterli doküman verilmesi (f:9), modern (f:8), eğitmen niteliği (f:9), çeşitlilik/farklılık (f:14), teknoloji (f:8), aktif katılım (f:17)” kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimde kullanılan öğretim yöntem, teknik ve materyallere ilişkin görüşleri şu şekildedir:

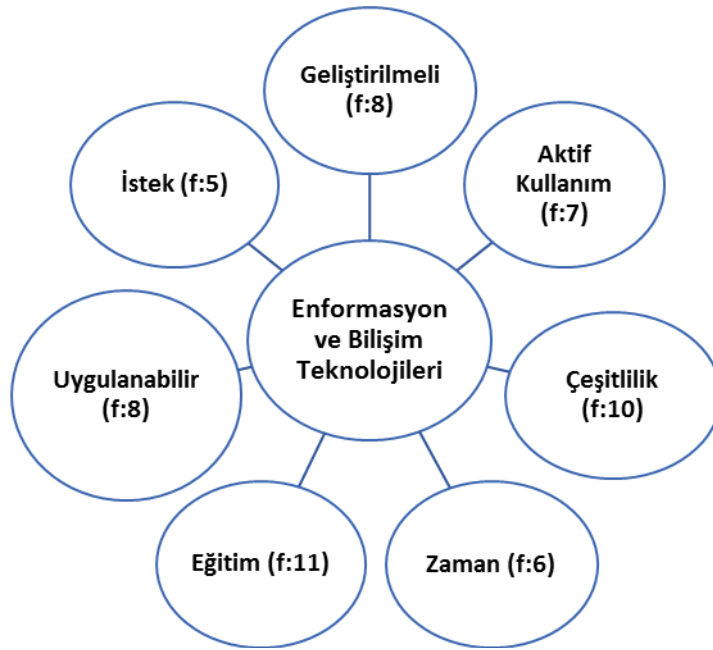
M1: “...Son dönemlerde, hem öğretim yöntem ve tekniği açısından hem de materyal açısından gelişmeler gözlemliyorum ancak bu yeterli değil. Hizmet içi eğitimler boyunca katılımcılara yeterli doküman verilmeli. Hizmet içi eğitimlerin türüne göre ayrı yöntem ve teknik uygulanmalıdır. Her eğitimde slayttan okuma yapılmakta. Bu uygulama bırakılmalı, modern eğitim yöntem teknikleri kullanılmalıdır. Tabii bunun için de buna uygun eğitmen eğitimi düzenlenmeli. Eğitmenlerin niteliği hizmet içi eğitimin kalitesi için önemlidir. Eğer hizmet içi eğitim için ayrı bir merkez açılırsa bakanlık belli alanlarda kendi uzman eğitmenlerini yetiştirebilir. Bunun dışında, eğitimde verilen materyaller zenginleştirilebilir. Eğitim öncesi eğitime hazırlık kitapçıkları, sunumları katılımcılara gönderilebilir. Eğitim esnasında da bol bol yazılı, görsel, işitsel ve teknolojik materyaller verilmeli. Eğitim sonrası, eğitimin daha uzun vadeli olması için eğitimle ilgili çeşitli doküman ya da kitap eğitim alan kişilere verilebilir. Böylece, eğitim bitse bile elde kalıcı materyal kalmış olur ve eğitim daha kalıcı hale gelir...”

M3: “...Hizmet içi eğitimlerde genel olarak düz anlatım yöntemi kullanılmakta. Bunun yerine modern öğretim yöntem ve tekniklerin kullanılması lazım. Slayt okumadan vazgeçilmeli. Öğretim materyallerinde çeşitlilik olmalı. En son ki kapsayıcı eğitimde bolca materyal vardı. Eğitimden önce eğitimin içeriğine dair materyal mutlaka verilmeli. Direkt orda karşılaşmamalıyım. Öncesinden biz de hazırlık yapalım. Dijital materyaller de olmalı. Teknoloji kullanılmalı. Teknolojik materyalleri taşınması, kullanılması ve ulaşılabilirliği daha kolay olduğu için tercih edilmeli. Konuyu destekleyici yeterli kitap, film, müzik yani kısaca yeterli doküman verilmeli. Bunları yapabilmek için eğitmen niteliği ön plana çıkmakta. Bir iki haftalık eğitim alarak gelip bize eğitim veren eğitimcilerin yerine alanda uzman kişilerin gelmesi gerekli...”

M10: "...En son kapsayıcı eğitime katıldım. Oradaki yöntem ve teknikler çok hoşuma gitti. Biri kalkıp anlattığı zaman insan başka şeylerle uğraşiyor. Bütünlüğü bölmeyecek şekilde esneklik olmalı. Kişi merkezde olunca, kişi ne kadar iyiyse o kadar iyi olur ama belli bir zaman sonra sıkıcı olur. Katılımcı aktif olmalı. Eğitimin içeriğine göre materyal kullanımında çeşitliliğe gidilmeli. Farklı konularda farklı materyaller ve farklı öğretim yöntem-teknikleri kullanılmalı. Bunu yaparken eğitmenin niteliği ön plana çıkmakta. Eğer eğitmen yeterli donanıma sahip değilse katılımcılara farklılaştırılmış bir öğretim ortamı sunamaz..."

Enformasyon ve Bilişim Teknolojilerinin Kullanımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın "Enformasyon ve bilişim teknolojilerinin yöneticilere yönelik hizmet içi eğitimlerde uygulanabilirliğini nasıl değerlendiriyorsunuz?" altıncı görüşme sorusu kapsamında eğitim yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde şu bulgular elde edilmiştir:



Şekil 6 Enformasyon ve bilişim teknolojilerinin kullanımına ilişkin kodlar

Şekil 6'da görüşme sorularına verilen cevaplar doğrultusunda "Enformasyon ve Bilişim Teknolojileri" teması altında 7 başlıkta kodlanmış veriler yer almaktadır. Bu veriler, "geliştirilmeli (f:8), aktif kullanım (f:7), çeşitlilik (f:10), zaman (f:6), eğitim (f:11), uygulanabilir (f:8), istek (f:5)" kodları adı altında şekilde gösterilmiştir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitimde kullanılan enformasyon ve bilişim teknolojileri ilişkin görüşleri şu şekildedir:

M1: "...MEB sadece eğitimlerde değil normal işlemlerde bile enformasyon ve bilgi teknolojilerini farklı alanlarda kullanıyor. Ancak tabii hizmet içi eğitimlerde kullanılmasını çok olumlu buluyorum. Hizmet içi eğitimlerin tüm süreçlerinde enformasyon ve bilişim teknolojileri yer almalı. Fakat gelişmiş teknolojiler olmalı. Çağın gereklerine göre güncellenmiş olması gereklidir. Bunun için MEB yeni uygulamalar yeni programlar yaparak katılımcıların eğitim süresince isteksizliklerini giderebilir..."

M3: "...Enformasyon ve bilişim teknolojileri bilgiye ve materyallere hızlı ulaşmada bize zaman kazandırır. Daha kısa sürede daha fazla bilgiye ulaşmayı sağlar. Ama uygulamada kişi teknolojiye hâkim değilse hizmet içi eğitime katılımı sıkabilir ve ilgiyi azaltabilir ve verimsiz de olabilir. Teknolojiye hâkim olunmalı. Teknolojiye hâkim bir kitle varsa oldukça verimli olur. Zamandan tasarruf edilmiş olur. Daha çok

uygulamaya dönük olur. Pratikleşir. Katılımcıların aktif katılımını sağlar. Ayrıca mevcut uygulamalarda eksiklikler mevcut. Bunların geliştirilmesi gerekli. Özellikle teknolojinin saniyelik değiştiği çalışmamızda enformasyon ve bilişim teknolojilerini hizmet içi eğitimdeki katkısı ve etkisi sürekli geliştirilmeli...”

M10: “...Enformasyon ve bilişim teknolojilerinin hizmet içi eğitimlerde uygulanabilirliği katılımcıların ve öğretmenlerin istek duyması ile olmaktadır. İlgil ve istek duyulmayan bir eğitimin başarılı olması beklenemez. Zaman açısından da enformasyon ve bilişim teknolojilerinin kullanımı eğitim süresine, öğrenme süresine pozitif manada katkı sağlayabilir. Ayrıca bu teknolojilerin kullanımı katılımcıları aktif hale getirir ve öğrenmede çeşitliliği sağlar...”

Sonuç ve Öneriler

Araştırmaya katılan eğitim kurumu yöneticilerinin bilgi toplumuna geçiş sürecinde hizmet içi eğitim stratejisine yönelik mevcut duruma yönelik değerlendirmeleri ve ileriye dönük önerileri kapsamlı olarak incelendiğinde özellikle ihtiyaç analizi, şeffaflık, eğitim programlarında çeşitlilik, kontenjan artırımı, bilişim teknolojilerinin kullanımı konularında görüşleri homojenlik göstermektedir.

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde, planlanmasında, uygulamasında ve değerlendirilmesinde STK'lardan, özel kuruluşlardan ve üniversitelerle işbirliği yapılmasının gerekliliği, araştırma sonuçlarına dayalı olarak söylenebilir.

Eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitiminde enformasyon ve bilişim teknolojilerinin rolüne ilişkin araştırma sonuçları değerlendirildiğinde Milli Eğitim Bakanlığının bu alanda yürüttüğü faaliyetlerde yeterli olduğu söylenemez. Bakanlık özellikle hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bilişim teknolojilerinden özellikle de uzaktan eğitim etkinliklerinden faydalanması gerekmektedir. Gerek zaman gerekse de bütçe konusunda tasarruflu bir sistem olan uzaktan eğitimi tüm yönleriyle hizmet içi eğitimin sürecine dâhil etmesini eğitim yöneticileri gereklilik olarak görmekteydiler.

Araştırmanın en önemli sonuçlarından biri hizmet içi eğitim veren öğretmenlerin (formatörlerin) nitelik sorunudur. Bakanlığın mevcut uygulamasına dayalı olarak herhangi bir alanda öğretmen olacak kişi en fazla iki haftalık bir eğitimden geçirilerek alanın uzmanı gibi eğitimler vermektedir. Bu durum hizmet içi eğitimlerin verimliliğine ve katılımcıların algılarına olumsuz manada etki etmektedir. Bakanlığın bu uygulamasının ileriye dönük olarak bilgi toplumuna geçiş sürecinde düzenlenmesi adına gerek mahalli gerekse de merkezi hizmet içi eğitim faaliyetlerinin alanda uzman kişiler tarafından yapılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda üniversitelerden, hizmet içi eğitimin türüne göre sivil toplum kuruluşlarından veya özel kuruluşlardan hizmet alımı şeklinde yeni stratejiler geliştirilebilir. Böyle bir stratejinin gerçekleşebilmesi için de bakanlığın etkili, sürdürülebilir ve gerçekleştirilebilir bir vizyon belirlemesi bilgi toplumuna geçiş sürecinde eğitim yöneticilerinin niteliklerinin artırılmasına önemli katkılar sağlayabilir.

Araştırmada ortaya çıkan sonuçlardan biri hizmet içi eğitim kontenjanlarının, çeşitliliğinin sınırlı olması ve başvurularının çoğunun olumsuz sonuçlandığı yönündedir. Araştırmaya katılan eğitim yöneticileri bu konularda ortak görüş bildirmişlerdir. Hizmet içi eğitimlerde kontenjan sorununun giderilmesi adına hizmet içi merkezlerinin sayısının ve kapasitelerinin artırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bakanlık ileriye dönük bir strateji geliştirmesi için hizmet içi eğitim merkezlerini bütün illere yayması ve kapasiteyi artırması eğitim yöneticilerinin araştırmada tespit edilen ihtiyaçları giderebilir.

Araştırmada hizmet içi eğitime ilişkin başvuru kriterlerinin, hizmet içi eğitimin içeriği, kontenjan sayısı hakkında yeterli bilgilendirmenin yapılmadığı ve alım kriterlerinin şeffaf olmadığına yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Bilgi toplumunda kurumların şeffaflığı ve hesap verebilir olması kurumdaki çalışanların bakış açısına etki etmektedir. MEB'in hizmet içi alımlarda şeffaf olmaması ve belli ölçütlere göre alım yapmaması veya kime niçin seçtiğini açıklamaması eğitim çalışanları gözünde kurumun yapısı hakkında olumsuz bir algı yaratabilmektedir. Nitekim bu durum araştırma sonuçlarımızla desteklenmiştir. Bazı katılımcılar "Niçin başvurayım ki? Hep aynı kişileri alıyorlar? Niye seçilmediğimi bilmiyorum?" gibi ifadelerle bakanlığın uygulamasını eleştirmişlerdir.

Araştırmada hizmet içi eğitimlerde ders anlatımlarının tek düze olmasından kaynaklı sorunların olduğu belirlenmiştir. Eğitimcilerin sunumları okuması, etkinlik yapmamasından dolayı katılımcılar tarafından şikâyet edilen konular arasında gösterilmiştir. İleriye dönük olarak geliştirilecek stratejilerde eğitim yöneticileri, eğitim alacak kişilerin eğitimlerde aktif olması gerekliliğini önermişlerdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde hizmet içi eğitimlerde katılımcıların pasif, eğitmenin aktif olduğu ortamların yararlı olmadığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Eğitimcilerin niteliği, fiziki ortam, süre bu kapsamda verimliliğe etki eden diğer unsurlardır. Eğitim yöneticileri bu durum karşısında öğrenme sürecine aktif katılımı ilgili bazı beklentilere girmelerine neden olmuştur. Eğitimcilerin, öğrenme görev ve sorumluluğunu katılımcılara veren bir öğrenme sürecinde daha aktif bir katılım gösterebileceklerine inanmaktadırlar. Düz anlatımla yapılan etkinliklere dönük olarak eğitim yöneticilerinin "Kursa gidip ne yapalım. Tahtaya bir eğitmen çıkıp sunumu okuyacak. Ben evde de okurum." Gibi tepkileri olmaktadır. Bu durum hizmet içi eğitimlere katılımı da engellemektedir. İlgi ve dikkat çekici farklı öğrenme etkinliklerinin hizmet içi eğitimlere katılımı ve öğrenme çıktılarını arttıracaklarını düşünülmemektedir.

Araştırmanın dikkate değer, bakanlığın hizmet içi eğitime yönelik strateji geliştirmesine katkı getirecek sonuçlarından biri de, hizmet içi eğitimlere katılan eğitim yöneticilerine katılım belgesinin yanı sıra başarı belgesi, hizmet puanı, kademe ilerlemesi, yönetici atamalarına ek puan gibi ödüllerin verilmesi gerektiğidir. Eğitim yöneticileri açısından sayılan yararların olması hem katılımı hem de motivasyonu arttırmaya muhtemeldir.

Sonuç olarak değerlendirildiğinde eğitim yöneticileri, bilgi toplumuna geçiş sürecinde hizmet içi eğitim sürecine yönelik mevcut uygulamalarda eksiklikler görmüşlerdir. Nitelikli hizmet içi eğitim uygulamalarının bir türlü gerçekleştirilemediği, hizmet içi eğitim sürecinde birçok problemin olduğu ve uygulanan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkinliğinin artırılmasına ihtiyaç duyulduğu gibi akonun ilgili alanyazındaki çalışmaların (Özyürek, 1981; Taymaz, Sunay ve Aytacı, 1997; Boydak, 1999; Çetinkaya, 1999; Bağcı ve Şimşek, 2000; Çevikbaş, 2002) ortak sonucu yapılan araştırma sonuçları ile örtüşmektedir.

Alanyazında hizmet içi eğitim programlarının amaçları, yararları, içeriği, süresi, zamanı ve programın uygulanması sürecinde kullanılan yöntem ve teknikler ile değerlendirme aşaması ile ilgili iyileştirmelerin yapılması gerektiği belirtilmiştir (Aydoğan, 2002; Madden, 2003; Uçar ve İpek, 2006). Alanyazındaki bu bulgular araştırma sonuçlarını desteklemektedir.

Araştırmada okul yöneticilerinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlama aşamasında; alanında uzman eğitimcilerin görevlendirilmesini, ihtiyaca göre belirlenmesini, faaliyet zamanlarının iyi ayarlanmasını, yer ve mekân seçimine özen gösterilmesini, katılımcılara faaliyetlerin içeriği ile ilgili ayrıntılı bilgi verilmesini, hizmet içi eğitim merkezlerinin sayısının artırılmasına yönelik stratejiler önermişlerdir. Benzer bulgular hizmet içi eğitim konusunda yapılmış birçok çalışma tarafından desteklenmektedir (Gültekin ve Çubukçu, 2008; Kayabaş, 2008; Özyürek, 1981; Taymaz, 1992; Yıldırım, 2008).

Hizmet içi eğitim programlarını düzenleyen kişilerin, programa katılacak personelin eğitim ihtiyaçlarını belirleyerek, programı düzenlemeleri hem personele, hem de kuruma büyük yararlar sağlayacağı araştırma sonucunda saptanmıştır. Benzer şekilde Wooden ve Babtiste (1990)'te aynı görüşü ileri sürmüşlerdir.

Araştırma sonucundan elde edilen verilere göre genel anlamda eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitime yönelik ortak stratejiler önerdiği görülmektedir. Özellikle bu stratejiler; hizmet içi eğitim programlarının planlanmadan önce iyi bir ihtiyaç analizi sürecinden geçmesi, hizmet içi alımlarda kontenjan artırımı sağlanması, eğitim programlarında çeşitliliğe gidilmesi, değerlendirme ve alım ölçütlerinin şeffaflaştırılması, eğitmen niteliklerinin artırılması, STK ve üniversitelerle işbirliği yapılması ve eğitimlerde enformasyon ve bilişim teknolojilerinden azami derecede yararlanılması konularında yoğunlaşmıştır. İfade edilen stratejilerin daha fazla eğitim yöneticisinin hizmet içi eğitimden nitelikli olarak yararlanması adına Bakanlık politikalarına katkı getirmesi düşünülmektedir.

Öneriler

Yapılan çalışmanın sonuçları doğrultusunda eğitim kurumu yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerine yönelik nasıl bir strateji geliştirilmesine yönelik araştırmacı tarafından şu öneriler geliştirilmiştir.

- Eğitim kurumu yöneticilerinin hizmet içi eğitimleri hem bir hak, hem de bir ihtiyaç olduğu bilinmeli; yöneticilere hizmet içi eğitimin amacı, özellikleri, yararları, yeri ve zamanı net bir şekilde açıklanmalıdır.
- Eğitim programları düzenlenirken personelin ihtiyaçları göz önünde bulundurulmalıdır. İyi bir ihtiyaç analizi yapılmalıdır. Yapılan ihtiyaç analizine göre de başvuru ve planlama süreci organize edilmelidir.
- Hizmet içi eğitimlere katılım gönüllü olmalıdır. Resen atamalardan vazgeçilmeli. Eğer Bakanlık tarafından zorunlu görülen bir eğitim varsa bu eğitimin ödüllerle desteklenerek cazip hale getirilmesi sağlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarından isteyen tüm yöneticilerin uygun yer ve zamanda kontenjan sınırına takılmadan katılmasını sağlayacak bir sistem geliştirilmelidir.
- Hizmet içi eğitimlerde çeşitlilik sağlanmalı. Çeşitli alanlarda uzman kişilerin eğitimlere katılmaları sağlanmalıdır. Sivil Toplum Kuruluşlarında, Üniversitelerden ve özel kuruluşlardan yardım alınmalı.
- Hizmet içi eğitim alım kriterlerinin şeffaf olması sağlanmalıdır. Herhangi bir olumsuz düşünceye yer vermeyecek derecede açık ve net olmalıdır.
- Hizmet içi eğitim merkezlerinin sayısı artırılmalıdır. Belli yerlerde yapılan merkezi hizmet içi eğitimlerin tüm illerde yapılması sağlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitime katılacak personelin yolluk ve yevmiyeler günün koşullarına göre tatmin edici düzeyde olmalıdır. Ayrıca mevcut uygulamada olduğu gibi gecikmeli değil eğitime katılmadan verilmelidir. Bu durumu art niyetli kullananlar için de cezai yaptırımlar getirilmelidir.
- Hizmet içi eğitim verecek eğitmenlerin alanında uzman kişiler olması gereklidir.
- Hizmet içi eğitimler planlanırken uygulamada yalnızca eğitim öğretim faaliyetleri değil, aynı zamanda sosyal aktivitelerde planlanmalı. Böylelikle katılımcıların sosyal ihtiyaçları giderilmiş olur.
- Hizmet içi eğitimlerin türüne göre uygulamalı ve ürün odaklı yapılması gereklidir.
- Hizmet içi eğitim süresince katılımcıların aktif olduğu, modern ve farklılaştırılmış öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanıldığı bir öğretim süreci planlanmalıdır.

Kaynaklar

- Aydoğan, İ. (2002). *MEB İlköğretim okulları yönetici ve öğretmenlerinin personel geliştirmeye ilişkin görüşleri (Kayseri İli Örneği)* (Yayınlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Bağcı, N. ve şimşek, S. (2000). Milli eğitim personeline yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerine genel bir bakış. *Milli Eğitim Dergisi*, 146, 9-12.
- Bilgin, K.U. (2004). *Kamu performans yönetimi memur hak ve yükümlölüklerin performansa etkisi*. Ankara: TODAİE.
- Boydak, M. (1999). *Hizmet içi eğitim programlarının değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış doktora tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Canman, D. (1995). *ağdaş personel yönetimi*. Ankara: TODAİE.
- Canman, D. (1999). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınları.
- Çetinkaya, T. Z. (1999). *Milli eğitim bakanlığı merkez örgütünde ilk kademe yöneticilerine dönük olarak düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarının ihtiyaç saptama açısından değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- evikbaş, R. (2002). *Hizmet içi eğitim ve Türk merkezi yönetimindeki uygulaması alan araştırması*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ersen, H. (1997). *Toplam kalite ve insan kaynakları yönetimi ilişkisi, verimli ve etkin olmanın yolu*. İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Gül, H. (2000). Türkiye’de kamu yönetiminde hizmet içi eğitim. *Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(3), <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html> adresinden erişilmiştir.
- Gültekin, M. ve ubuku, Z. (2008). İlköğretim öğretmenlerinin hizmet içi eğitime ilişkin görüşleri. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 185-201
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Kayabaş, Y. (2008). Öğretmenlerin hizmet içi eğitimde yetiştirilmesinin önemi ve esasları. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(12), 9-32.
- Kurt, M. (2004). *Bilgi yönetimi ve teknoloji ilişkisi*, <http://www.bilgiyonetimi.com> adresinden erişilmiştir.
- Madden, T. (2003). *Okul yöneticileri ve öğretmenler için düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerinin değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Onaran, O. (1967). *Yönetici sınıfın eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye*. Ankara: TODAİE.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitimin çalışma hayatına etkileri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 2(7), 761-794.
- Özyürek, L. (1981). Öđretmenlere yönelik hizmet içi eğitim programlarının etkililiği. *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Yayınları*, 102.
- Pehlivan, İ. (1997). *Türk kamu kesiminde hizmetiçi eğitim sorunları araştırması*. Verimlilik Dergisi. Ankara: Milli Prodükktivite Merkezi Yayını.
- Taymaz, H. (1992). Hizmet içi eğitim kavramlar, ilkeler, yöntemler. *Ankara: Personel Eğitimi Geliştirme Merkezi Yayınları No: 3*.
- Taymaz, H. (1997). *Hizmetiçi eğitim*. Ankara: Tapu Kadastro Vakfı Matbaası.
- Taymaz, A.H., Sunay, Y. ve Aytaç, T. (1997). Hizmet içi eğitimde koordinasyon sağlanması toplantısı. *Milli Eğitim Dergisi*, 133, 13-17.
- Tortop, N. (1994). *Personel yönetimi* (5. Baskı). Ankara: Yargı Yayınları.
- Tortop, N. (2005). *Kamu personel yönetimi (İnsan kaynakları yönetimi)*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Tuncer, B. (2000). *Hizmetiçi eğitimin toplam kalite yönetimindeki yeri ve bir uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Tutum, C. (1979). *Personel yönetimi*. Ankara: TODAİE.

- Uçar, R. ve İpek, C. (2006). İlköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin MEB hizmet içi eğitim uygulamalarına ilişkin görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 34-53.
- Ünsar, S. (2003). İnsan kaynakları yönetiminde oryantasyon eğitimi. *Mercek Dergisi*, 8(29).
- Wooden, S., & Babtiste, N. (1990). Pres/ İn service training requires planning. *Day Care and Early Education*, 18, 34-36.
- Yıldırım, A. (2008). Effectiveness of in-service training programs in Turkey. A.M. Sünbül and Ö. Demirel (Ed.), *Further Education in the Balkan Countries*. Konya: Eğitim Kitapevi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.