

## HİZMET İÇİ EĞİTİM SİYASASI (POLİTİKASI) VE GELİŞTİRİLMESİ

İnayet PEHLİVAN\*

### GİRİŞ

Politika, siyasa ve siyaset kuşkusuz üzerinde çok tartışılan, farklı tanımlara konu olan, farklı anlamlar yüklenilen ve birbirinin yerine kullanılan kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

Politika ve siyaset deyimleri çoğu kez eş anlamlı olarak kullanılır. Siyaset Arapça bir sözcüktür ve kök olarak at eğitimi, at bakıcılığı anlamına gelmektedir. Seyis sözcüğü de bununla ilgilidir. Mısır'da siyaset, devlet yönetimi ile ilgili bir kavram olarak kullanılmıştır. Doğu Türk-İslam imparatorluklarında ise siyaset, uzun süre "ceza" anlamına gelmiştir. Osmanlı İmparatorluğunda ise siyaset sözcüğü hükümdarların ülke yönetimi ve politika zorunlulukları ile verdikleri cezaları göstermektedir. Günümüzde ise siyaset, günlük halk dilinde daha çok işbirlik, kurnazlık, manevra yeteneği anlamlarını kazanmıştır. Siyasal bilimde ise siyaset, "ülke, devlet, insan yönetimi" şeklinde tanımlanmaktadır. (Daver, 1968, s. 3-4)

Dilimizde siyaset sözcüğü yerine "politika" sözcüğü de kullanılmaktadır. Asıl kökü Yunanca bir sözcük olan politika deyimini, daha çok polise, yani şehir devletine ait işler için kullanılmıştır. (Daver, 1968, s. 5) Politika kavramı Türkçe Sözlükte aşağıdaki gibi tanımlanmıştır. (TDK, Türkçe Sözlük, 1983, s. 969)

- 1- Devlet işlerini düzenleme, yürütme sanatı.
- 2- Yöntem.
- 3- Bir ereğe varmak için karşısındakilerin duygularını okşamak, zayıf noktalarından ya da aralarındaki uyumsuzlıklardan yararlanmak gibi yollarla işini yürütmek.

\* Yrd. Doç. Dr. A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Yönetimi ve Teftişi Anabilim Dah.

Politika (Politics) ve siyasa (Policy) kavramları da birbirine karıştırılan ve birbirinin yerine kullanılan kavramlardır. Politika, yukarıdaki tanımlarda açıklanmıştır. Siyasa ise, bir prensip anlatan, yön gösteren, hedef saptayan kararlardır. Bunlar ortaya bir örnek koyan, emsal yaratan, bundan sonraki eylemlerin gidişini belirleyen, alınacak başka kararları, yapılacak tercihleri etkilemesi de istenen ilkelere (Daver, 1968, s. 29)

Örgütsel düzeyde düşünüldüğünde, Bursalıoğlu'na göre siyasa, örgütte alınacak kararlara ve yapılacak eylemlere yön vermek amacıyla konulmuş ilkelere (Bursalıoğlu, 1987, s. 100) Başaran'a göre ise siyasa, bir örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmesini yöneten ilkeler ve kurallardır. (Başaran, 1985, s. 28)

Bir örgütün amaçları ile siyasası birbirinden ayrıdır. Amaçlar plan hedeflerini oluşturur, siyasa ise kararları bu hedeflere yöneltir. Siyasanın amacı, örgütün işleminde kararlılık, tutarlılık, bütünlük ve süreklilik sağlamaktır. (Bursalıoğlu, 1987, s. 100)

Siyasa kavramı içinde ilke ve kurallar yer almaktadır. R.C. Davis iş siyasasının temel olarak iki bölümden oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar, genellikle bir neden-sonuç ilişkisi için de kurulan anlamlı doğrular olan ilkeler (principle) ve bir eylem için ayrıntılı ve o eyleme özgü rehber olan kurallardır (rule) (Crane, 1979, s. 546-547)

### Hizmet İçi Eğitim Siyasası

Hizmet içi eğitim en genel anlamıyla "özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir". (Taymaz, 1981, s. 4)

Hizmet içi eğitim, kurumsal açıdan verimliliği artırmayı, bireysel açıdan ise iş doyumunu yükseltmeyi amaçlar. Bu amaçlara ulaşabilmek için kurum ve kuruluşlar hizmet içi eğitim etkinliklerinin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi işlevlerini yerine getirmek zorundadırlar. Tüm bu etkinliklerin amaca uygun ve gereksinimlere yanıt verecek bir şekilde yürütülebilmesi için kurumda bir hizmet içi eğitim siyasasının geliştirilmesi gerekir.

Hizmet içi eğitim siyasası, hizmet içi eğitim amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli olan ilkeler ve kurallar bütünüdür. Hizmet içi eğitim siyasası içinde temel düşüncelerin belirtildiği ilkeler ve eylem yollarını gösteren kurallar yer almaktadır.

Hizmet içi eğitim siyasası, kurumun genel üretim ve personel siyasası ile tutarlı ve birbirini bütünleyici nitelikte olmalıdır. Bir kurum-kurumda amacı gerçekleştirmede en önemli unsurlardan biri insan ögesidir. Bireyler, kurumlarda belli görevleri gerçekleştirmek üzere bulunurlar. Kurumun üretim hedeflerine ulaşabilmesi için bireylerden üstlendikleri görevleri en iyi biçimde gerçekleştirmeleri beklenir. İşe alınan personele, görevin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması, kurumda boşalan kadrolara kurum içinden personelin yükseltilmesi veya atanması, hizmet içi eğitim ve personel siyasalarının bütünlük taşıması gerektiğini ortaya koymaktadır. (Taymaz, 1981, s. 22)

Bir kurumda hizmet içi eğitim siyasasının saptanmış olması birçok yararlar sağlar. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak olasıdır. (Tanyeli, 1970, s. 12)

1- Kurumda düzenlenecek hizmet içi eğitim etkinliklerinde, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarında çalışanlara rehberlik eder.

2- Kurumda hizmet içi eğitimin amaçları, beklenen yararlar ve sonuçları açıklıkla ortaya konulur,

3- Hizmet içi eğitim siyasası, eğitim etkinliklerinin yöneticilerin kişisel görüş ve tutumlarına bağımlılığını ortadan kaldırarak, eğitim olgusuna belli ilke ve kurallar ışığında bakmalarını sağlar,

4- Hizmet içi eğitimin planlanması ve yürütülmesinde kurum birimlerine düşen görev ve sorumluluklar açıklık kazanır,

5- Hizmet içi eğitim kurum içinde süreklilik ve tutarlılık kazanır, değişen koşullar ve gelişmelerin gerektirdiği yetiştirmeyi öngörür,

6- Hizmet içi eğitimde önceliklerin saptanması, kısa ve uzun dönemli planlamaları olanaklı kılar,

7- Hizmet içi eğitim çalışmalarını olumsuz etkileyen yöndeki kararların alınmasını engelleyici bir etken olur,

8- Yapılan çalışmaların objektif olarak değerlendirilmesini kolaylaştırır.

Kurum içinde hizmet içi eğitim siyasasının yukarıda belirtilen yararları sağlayabilmesi için siyasa geliştirilirken aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir (Crane, 1939, s. 46).

1- Uygunluk: Siyasa geliştirilmesinde yönetim sürecindeki personelin katılımı sağlanmalı, örgüt siyasaları ve personel siyasaları ışığında olmalıdır. Geliştirilmiş olan siyasalar, bunları uygulayacak olanlarla örgüt arasındaki ilişkileri güçlendirir ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde destek ve ortam sağlar.

Bu açıdan hizmet içi eğitim siyasası kurumun personel, istihdam, ödeme siyasalarına uygun olmalıdır.

2- Uyumsuzluk: Geliştirilen siyasaların birbiriyle uyum içinde olması gerekmektedir. Siyasaların birbiriyle uyum içinde olmasının önemi, ortak amaçları gerçekleştirmek için kullanıldıkları zaman kendiliğinden ortaya çıkacaktır. Bu nedenle bir örgütün birimlerine ait siyasaların birbirine zıt olmamaları gerekir.

Uygulamada en çok karşılaşılan sorunlardan biri, eğitim sonucunda bireylerin örgüt içinde ekonomik ve sosyal özendirme araçlarından yararlanamamasıdır. Bu da özendirme, ücret ve eğitim siyasaları arasında uyum olmadığını göstermektedir.

3- Açıklık: Siyasaları herkesin anlayabilmesi için açık olarak ifade edilmesi, yazılması ve duyurulması gerekmektedir.

4- Denge ve esneklik: Siyasaların hem durağan hem de gelişen durumlara uyum sağlayabilecek esneklikte olması gerekmektedir. Bunun anlamı, siyasanın da değişen örgüt ve çevreye göre yeniden değiştirilmesi gereğidir. Ancak siyasaların çok sık değiştirilmesi, örgütsel ortamı olumsuz yönde etkiler, belirsizlik yaratır.

Bir kurumun hizmet içi eğitim siyasası belirlenirken kurumun genel siyasası ve diğer birimlerin siyasaları dikkate alınarak uygunluk, uyumluluk, açıklık, denge ve esneklik ilkelerine uyulması gerekir.

Diğer yandan siyasaların belirlenmesinde durumsal analiz yapılarak aşağıda belirtilen etkenler de dikkate alınmalıdır. (Crane, 1979, s. 46-46)

1- Yasalar: Belirlenecek siyasanın ülkenin anayasasına, yasalarına, kurumun kendi kuruluş yasa ve uygulama yönetmelikleri ile yönergelerine aykırı olmaması gerekir.

2- Birlikler: Siyasaların oluşturulmasında, siyasaların uygulanacağı alanlarda bulunan sendika, dernek ve kuruluşların dikkate alınması gerekmektedir. Siyasaları uygulayacak ve başarıya ulaştıracak olanlar, insanlar olduğuna göre, bu insanların yer aldığı kuruluşların önemsenmesi gerekmektedir.

3- İşgören grupları: Kendi çıkarları için grup olarak hareket eden personel grupları da siyasaların uygulanmasını zorlaştırabilir. Bu nedenle personel grupları siyasaların oluşturulmasında dikkate alınmalıdır.

Saptanan siyasaların uygulanması ile ilgili olarak her personele sorumluluğu ile ilgili siyasa yönergesinin verilmesi uygulamanın etkinliğini artırmaktadır. Hangi tür örgütte olursa olsun istihdam, eğitim ve geliştirme, yetiştirme, ödeme, personel hizmetleri, iş ilişkileri ve disipline ilişkin siyasaların bulunması ve bu siyasaların birbiri ile tutarlı olması gerekmektedir. (Crane, 1979, s. 45-52)

İşe alma, yerleştirme ve eğitim arasında dengeli bir ilişki kurmak işgücünün değerlendirilmesine olanak sağlar. Bu dengenin kurulabilmesi için, hangi işlerin ne gibi niteliklere sahip elemanlar gerektirdiğini sağlıklı olarak belirlemek gereklidir. Bunun sağlanabilmesi ise kurumun personel siyasası ile eğitim siyasasının dengelenmesi ile olanaktır.

Eğitim siyasası, ulaşılmak istenen hedeflerle bunlara ulaşmak için izlenecek yolları, bir başka deyişle stratejiyi ifade etmektedir. (Tanyeli, 1970, s. 20)

Eğitim siyasası, planıcılar, programcılar ve uygulayıcılar için temel bir belge niteliğindedir ve eğitim çalışmalarının hem amaca dönük olmasında, hem de eşgüdümünün sağlanmasında büyük yararlar sağlar.

Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim etkinliklerinde üst yöneticilerin eğitime bakış açısı ve yaklaşımı büyük rol oynamaktadır. Kurumların uyması gereken, bağlayıcı nitelikte hizmet içi eğitim siyasalarının olmaması da eğitim etkinliklerinde keyfi ve belirsiz uygulamaları hakim kılmaktadır.

Bu olumsuz etkilerin giderilmesinin en etkili yolu her kurumun kendi amaç ve etkinliklerine uygun siyasalarını bilimsel yöntemlerle oluşturarak işlevsel hale getirmesidir.

### **Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim İlkeleri**

Daha önce de değinildiği gibi hizmet içi eğitim siyasası, hizmet içi eğitimin amaçlarının planlanan düzeyde gerçekleştirilmesi için gerekli olan ilkeler ve kurallar bütünüdür.

Bu anlamda öncelikle çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitim yönetmeliklerinde yer alan ve uygulamalarına esas aldıkları başlıca eğitim ilkeleri aşağıda yer almıştır.

Kurumlar	ASKİ	TRT	SSK	Eneklı Sandığı	Halk Bank	TEK	TKİ	TMO	Kara Yolla.	Zirra. Bank.
İlkeler										
Sürekli eğitim	x	x	x		x	x	x	x	x	x
Eğitimin ihtiyaca dayalı olması	x		x	x			x	x	x	x
Yöneticilerin personelin eğitiminden sorumlu olması	x		x	x	x		x	x	x	x
HİE'de fırsat eşitliği	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Program ve başarının değerlendirilmesi	x		x	x	x	x		x	x	x
Öncelikleri esas almak	x	x	x	x		x	x	x	x	x
Personelin ilişkilerini ve moralini yükseltmek		x								
Personele ekip çalışması alışkanlığı kazandırmak		x								
Gelişmeleri izlemek ve personelin uyumunu sağla.		x								
Dil öğrenimi ve yurt dışı eğitime önem vermek		x								
Eğitimi ünitelerin işbirliği ile yürütmek		x			x		x			
Eğitimde çağdaş yöntemlerin kullanılması		x								
Eğitimde yüksek verim düşük maliyet ilkesi		x	x				x		x	
Eğitim görevi ve gelecek eğitimcilerin ve eğitime tabi tutulacak personeli eğitime katılmakla yükümlü olması			x					x		x
Eğitilen personelin eğitim amacına uygun görevlerde istihdamı			x	x	x	x		x	x	
Eğitim ortamlarının eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi			x	x	x	x		x	x	x
Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesinde eğitimin en etkili yol olarak görülmesi				x			x			
Eğiti. Programlarını personelin yetenek ve yeterliklerine, öğrenim durumuna göre düzenlenmesi					x					x
HİE faaliyetlerinin kurumun insan gücü planlamasına dayalı olarak planlanması.						x				
Eğitimin işbaşında ve uygulamalı olarak yapılması									x	
Eğitimin işleri aksatmayacak şekilde yapmak									x	
Gerektiğinde ilgili kuruluşlarla işbirliği								x		

Görüldüğü gibi incelenen bütün kurumlar kurumsal amaç ve siyasa-lara uygun olarak hizmet içi eğitimin sürekli olması ilkesini benimse-miştir. Ayrıca kurumların çoğunluğu tarafından kabul edilen ve ortak nitelik taşıyan diğer ilkeler şunlardır.

- 1- Hizmet içi eğitimin ihtiyaçlara dayalı olması,
- 2- Kurum yöneticilerinin personelin eğitiminden birinci derecede sorumlu olması,
- 3- Hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmada tüm personele olanaklar ölçüsünde fırsat eşitliği tanınması,
- 4- Hizmet içi eğitim etkinlikleri sonucunda programın ve başarının değerlendirilmesi,
- 5- Hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması,
- 6- Eğitilen personelin eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitim amacına uygun görevlerde istihdam edilmesi,
- 7- Eğitici görevi verilen ve eğitime tabi tutulacak personelin eğitime katılmaktan sorumlu olması,
- 8- Eğitim ortamlarının çağdaş eğitimin gereklerine göre düzenlenmesi,
- 9- Gerekliğinde kurum içi ve kurum dışı birim ve üniteler ile işbirliği yapılması.

## SONUÇ

Hizmet içi eğitim amaçlı, planlı ve sürekli bir girişimdir. Bu nedenle günlük ve geçici uygulamalar yerine sürekli ve kalıcı siyasa-larla gerçekleştirilmek zorundadır.

Hizmet içi eğitimden kurumsal ve bireysel boyutta beklenen yararların sağlanabilmesi ise eğitim etkinliklerinin bilimsel ve çağdaş bir anlayışla ele alınmasına bağlıdır.

Hizmet içi eğitimde amaçlanan yararları ancak geliştirilen sağlam siyasa-ların uzun dönemli olarak uygulanması ile ulaşılabilir. Bu incelemede hizmet içi eğitimde siyasanın gerekliliği, ve siyasa-ların nasıl oluşturulabileceği tartışılmış ve kurumların eğitim ilkelerine yer verilerek somut örnekler ortaya koyulmuştur. Eğitim etkinliklerini gerçekleştiren tüm kurumların yalnızca eğitim ilkelerini ortaya koymakla kal-

mayıp bu ilkelerin uygulanmasında uyulacak kuralları da saptayarak gerçek bir eğitim siyasası oluşturmaları ve eğitim etkinliklerinde üst yöneticilerin anlayışına bağımlı olmak yerine tüm yöneticilerin eğitim siyasaları doğrultusunda etkinlik göstermelerinin sağlanması gerekmektedir.

#### KAYNAKLAR

- Başaran, İ. Ethem.:** *Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1985.
- Bursahoğlu, Ziya.:** *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1987.
- Crane, P. Donald.:** *Personnel: The Management of Human Resources*. Second Edition, Wadsworth Publishing Company Inc., Belmont, California, 1979.
- Daver, Bülent.:** *Siyasal Bilime Giriş*. Ankara: A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1968.
- Taymaz, Haydar.:** *Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi, 1981.
- Tanyeli, Halit.:** *Personel Eğitimi*. Ankara: 1970.
- Türk Dil Kurumu. Türkçe Sözlük. 1989.