

HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

Dr. Haydar TAYMAZ

Giriş

Bugünkü çağdaş toplumda eğitim ve iş, insan yaşamını çok etkilemektedir. İnsanların çoğu çocukluk ve gençlik dönemlerinde belirli bir süre öğrenim yapmakta ve ömürlerinin büyük bir kısmını çalışma ve iş yapma ile geçirmektedirler. Ancak, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu bu çağda, insanların yıllarca önce kazandıkları yeterliliklerle başarılı olmaları güçtür. Ayrıca eğitim sistemindeki gelişmeler, teknik yenilikler kadar hızlı olmadığından, eğitim ile kazandırılan bilgi, beceri ve alışkanlıklar ile gereksinme duyulanlar arasındaki fark gün geçtikçe artmaktadır. Böylece bir okulu bitirip öğrenim yaptığı alanda işe giren insanlara bile, yenilikler hakkında bilgi kazandırmak için yapılacak hizmet içi eğitimin ihtiyacı karşılayacak biçimde olması gerekmektedir. (OECD, 1975, S. 13) Hizmet içi eğitimin sürekli olmasını gerektiren nedenleri çok çeşitlendirmek ve sıralamak olanaklıdır. Ancak, özetlenirse aşağıdaki iki başlık altında toplanabilir. (Schwartz, 1970, s. 55)

1. Birey çalışma hayatı için gereksinme duyacağı tüm bilgi, beceri ve alışkanlıkları okulda ve o çağda kazanamaz.

2. Değişme ile gelişmeler hızlı olmaktadır. Birey önceki eğitimle bu gelişmelere uyum sağlayamaz, gerekleri yerine getiremez.

İhtiyacı Saptamanın Gerekliği

Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgi-

lerin toplanması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk maddesini oluşturmaktadır. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşamasıdır. Bu aşama gerektiği şekilde aşılmadan diğer aşamalara geçilememekte veya hatalı, eksik, geçiş yapılmış olmaktadır. Hizmet içi eğitim ihtiyacının doğruluk ve geçerlik derecesi, bütün eğitimsel etkinlikler zincirinin kuvveti ve kurumların amaçlarını gerçekleştirici başarının nedeni olmaktadır. Gerçek ihtiyaçlar ve bunların giderilmesine yönelik çalışmalar, başarılı sonuca varılmasının zorunlu aşaması olmaktadır. (Kalkandere, 1967, s. 17)

Hizmet İçi Eğitim Politikasının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitim, kurumun amaçlarına ulaşmasında en etkili araçlardan birisi olarak görülür. Kurumun mal veya hizmet üretiminde, en fonksiyonel olan üretim faktörü insan ve onun emegidir. Bu nedenle kurumlar hizmet içi eğitim politikasını belirleme gereksinimi duyarlar. Hizmet içi eğitim politikasının kurumun personel politikasıyla çok yakın ilişkisi vardır. Kurumun özellikle uzun vadeli planları, üretime yönelik hedeflere ulaşmak üzere izlenecek personel politikasını da kapsar. Buna göre kurumun çalışma planının uygulanabilmesi için gerekli olacak personelin nitelik ve niceliği, sağlama şekli belirlenir. İşe alınan personele, görevin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması, özellikle boşalan veya açılan kadrolara kurum içinden personelin yükseltılarak, terfi ettirilerek atanması, hizmet içi eğitim ve personel politikasının ortak olan ilkesidir.

Bir kurumda, eğitim sorununa dışardan çözüm yolu bulmak güç ve çoğunlukla olanaksızdır. Bu nedenle kurum, hizmet içi eğitim çalışmalarının amacına ulaşmasına yardımcı olacak ve temel bir belge niteliğini taşıyacak şekilde hizmet için eğitim politikası saptanır ve yazılı olarak belirlenirse, aşağıda maddeleştirilen yararlar sağlanır. (Tanyeli, 1970, s. 21)

1. Kurumda yapılacak hizmet içi eğitimin amaçları, beklenen yararlar ve sonuçlar açıklıkla ortaya konur.

2. Hizmet içi eğitimi planlamak, öğretim programını hazırlamak, uygulamak ve değerlendirmekle görevli personelin işini kolaylaştırır.

3. Hizmet içi eğitim planlanması ve yürütülmesinde kurum bölümlerine düşen sorumluluklar açıklık kazanır.

4. Hizmet içi eğitimi ile ilgili iletişim, koordinasyon ve işbirliği hususunda karşılaşılabilecek sorunlar azalır.

5. Kurumda yapılacak hizmet içi eğitimi çalışmalarının ve sonuçlarının değerlendirilmesi daha kolay olur.

6. Eğitim amaçları ve ilkeleri ile çelişkili olabilecek diğer yönetsel karar ve eylemleri önler.

7. Çeşitli baskı gruplarının hizmet içi eğitim üzerinde olumsuz etkileri azalır veya kalkar.

8. Hizmet içi eğitimi süreklilik kazanır, değişen koşullar, yenilikler ve gelişmelerin gerektirdiği yetiştirmeyi öngörür.

9. Hizmet içi eğitim ihtiyacının kolay anlaşılmasına ve görülmesine olanak sağlar, bu aşamada yapılacak çalışmaları kolaylaştırır.

10. Hizmet içi eğitim programlarında, öncelik sırasının saptanmasına, kısa ve uzun vadede planlanmasına olanak sağlar.

Göz Önünde Bulundurulacak Hususlar

Bir kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim uzmanı veya yöneticisi, kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden meydana geldiğini belirlemek ve buna göre hizmet içi eğitim etkinliğini planlamak zorundadır. Personelin, nitelik bakımından yetersizliği nedeniyle, görev gereklerinin başarı ile yerine getirilmemesi halinde hizmet içi eğitimi kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluk olarak görülür.

Bir kurumda hizmet içi eğitim gereksinmesini tümü ile ortaya çıkartabilmek için, bilimsel yaklaşımla sorunların ele alınması gerekir. Kurumda bir etkinlik olarak görülmesi için

veya diğer maksatlarla yapılacak hizmet içi eğitimlerin yararlarını saptamak güçtür. Ve kuşku ile bakılabilir. Hizmet içi eğitimi, kurumun amaçlarına ulaşılabilmesi için emek veren personelin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak üzere planlanması ve uygulanması gerekecektir. Hizmet içi eğitimi ihtiyacının tesbit edilmesi için eğitim yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve belirlenen işlemleri yapmalıdır. (Başaran, 1967, s. 33)

1. Kurum Amaçlarının Belirlenmesi : Her kurumun politikasına yön veren, çalışma plan ve programlarında hedef olarak kabul edilen amaçlar vardır. Kurumun başarı durumu, genel ve özel nitelik taşıyan bu amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum amaçları, yapılacak hizmet içi eğitim etkinliklerin de esas olarak alınabilecektir.

2. Kurum Örgütünün Tanınması : Hizmet içi eğitimi planlayabilmek için, örgütteki kademelerin, bunların görev, yetki ve sorumluluk dereceleri ve aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi gerekir. Örgütte kumanda akımı, iş akımı, koordinasyon ve iletişimin oluşumu ve işleyişi saptanabilirse, eğitim eksikliğinden doğan alışkanlıklar daha kolaylıkla ortaya konulabilir.

3. Görev Gereklere Saptanması : Kurum örgütünün çeşitli alan ve kademelerinde çalışan personelin, görevlerinin gerektirdiği yeterlikler bilinmeksizin, bireyde aranılacak nitelikleri saptamak olanaksızdır. Bu nedenle örgütün her alan ve kademelerinde çalışacak bireyler için görev tanımlamalarının yapılması ve gereklere belirlenmesi gerekir.

4. Personelde Aranılacak Niteliklerin Belirlenmesi : Örgüt yapısındaki kademelerde görev alacak personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gereklere göre saptanmalıdır. Bu niteliklerin saptanmasını kolaylaştırır.

5. Görevde Çalışan Personelin Niteliklerinin Saptanması : Kurumda çalışan personelin görevindeki başarısı ile kişiliği değerlendirilir. Personel değerlendirmesi, bireyin tüm olarak tanınması amacına yönelik olarak yapıldığında, işinin gerektirdiği ve kendisinin sahip olduğu bilgisi, becerisi ve tutumu saptanabilir.

6. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması : Hizmet içi

eğitim kurumunda çalışan bireyin sahip olduğu nitelik ile gerekli görülen nitelik arasındaki farkı gidererek ve istenilen yeterlikleri bireye kazandırmak amacı ile yapılacaktır. Bireylerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması için ilk defa görevin gerektirdiği niteliklerin daha sonra bireylerin taşıdıkları niteliklerin belirlenmesi ve aradaki farkın ortaya konulması gerekir. Hizmet içi eğitim ihtiyacı aşağıdaki basit formül ile açıklanabilir.

<u>Görevin Gerektirdiği Nitelikler</u>	<u>Bireyin Taşıdığı Nitelikler</u>	<u>Kazandırılması Gereken Nitelikler</u>
Bilgi	Bilgi	Bilgi
Beceri	— Beceri	= Beceri
Tutum	Tutum	Tutum

İhtiyacı Saptama Teknikleri

Bir kurumda hizmet içi eğitimi gereksinmesi bazı durumlarda açık olarak görülebilirse de bazan araştırma yapılmasını gerektirir. Kurumun hizmet alanında, ürettiği mal veya hizmetin niteliğinde, kullanılan malzeme ve araçlarda değişiklik olduğunda hizmet içi eğitimine olan ihtiyaç kolaylıkla görülür. Ayrıca, üretilen mal veya hizmetin nitelik ve niceliğindeki azalma, zayıflık, kaza, bakım ve onarım giderlerindeki artış, personel devamsızlığı, hareketliliği disiplin olayları, anlaşmazlıklar, saygısız tutumlar, güvensizlik, moral bozukluğu gibi iş ve insan ilişkilerine yönelik olumsuz durumların bir kısmı hizmet içi eğitiminin zorunluluğunu gösterir. Bunların yanı sıra, teknik yenilik ve gelişmeler, bunların kurum çalışmalarına etkisi, örgütün gelecekte ihtiyaç duyacağı personel ve nitelikleri, hizmet içi eğitimin gereksinmelerine esas teşkil eder. Bunlar, bir bakışta açık olarak görülmeyen, ortaya konulması araştırma ve bilimsel çalışma yapılmasını gerektiren durumlardır.

Bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacının, kurumun hizmet alanı ile ilgili aşağıdaki elemanlar tarafından ortaya konulabilir.

1. Yöneticiler: Kurumun çeşitli kademelerinde yetki ve

sorumluluk alan, yönetici personeldir. Sorumlu olduğu ünitelerde insan gücünün ve emeğin üretime katkısını, eksik ve aksayan yönünü görebilecek elemandır.

2. Deneticiler : Kurumlarda nezaretçi, denetçi, müfettiş gibi ünvanlarla görevlendirilen, yapılan çalışmalarını gözleyen, inceliyen, çalışma planı veya olması gereken şekli ile kıyaslayan, eksik ve hataları gören ve zamanında önliyen elemanlardır. Hizmet içi eğitim eksikliğini kolaylıkla açığa kavuşturur ve önerebilirler.

3. Uzmanlar : Kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı yalnız üretim süreçleri açısından değil, diğer boyutların da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu yaklaşımla sorunlara bakıldığında, sosyologlar, psikologlar, eğitim ve araştırma uzmanları, eğitim noksanlığından doğan sorunları görebilir ve ihtiyacı saptayabilirler.

4. Uygulayıcılar : Kurumda çalışan personel, amaca ulaşmak üzere hazırlanan planı uygular. Bu elemanlar işlerini yaparlarken yetiştirme noksanlığından dolayı karşılaştıkları sorunları ortaya koyabilirler. Ayrıca işleri analiz edildiğinde kendilerini kolaylıkla değerlendirebilir ve eksik yönlerini saptayabilirler.

Bir kurumda yapılacak hizmet içi eğitimin temel amacı, birey yeteneklerinin tamamen kullanılabilir hale getirerek başarılı olmasını sağlamaktır. Bu başarı, bireyi memnun edebileceği gibi, gelecekte ilerlemesine ve dolayısıyla ekonomik yönden de doyurulmasına olanak sağlayacaktır. Görev alan personelin gerekli iş bilgisi ve becerileri kazanmış olması yeterli gibi görünebilirse de, ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği işyerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumun da kazandırılması gerekir. Bu alanda hizmet içi eğitim ihtiyacı, var olan ile istenilen veya beklenen sonuçlar arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark, çeşitli yöntemlerle, durum nedir, ne olmalıdır, ne beklenmektedir veya istenmektedir, sorularına cevap aranılarak bulunabilir. Bir kurumda değişik alan ve kademelerde çalışan personelin hizmet içi eğitim gereksinmesini gösteren durumlar ve nedenlerinin ortaya konulmasında çeşitli yöntemler uygulanabilir. İhtiyacı saptayan elemanlar aşağıda açıklanan yöntemlerden birini veya birkaçını birarada kullanabilir.

bilirler. Özellikle eğitim uzman ve yöneticisinin bu tekniklerin özelliklerini, kullanma yerlerini ve dikkat edilmesi gereken hususları bilmesi zorunludur. Kullanılan tekniklerin başlıcaları kayıt ve raporların incelenmesi, test uygulama, grup toplantıları yapma, anket uygulama, gözlem yapma ve iş veya görev analizi yapmadır.

Kayıt ve Raporları İnceleme

Kurumların çalışmaları ile ilgili veriler yazılı kaynaklardan sağlanabilir. Kurumların çalışmalarına yön veren tüzük ve yönetmelikler, plan ve programlar incelendiğinde, yapılması tasarlanan ve beklenen etkinlikler görülebilir. Böylece kurumun amaçları ve politikası bu kaynaklardan yararlanarak belirlenebilir.

Kurumların iş alanları değişik olmakla birlikte, mal ve hizmet şeklinde kıymet üreterek toplum gereksinmelerini karşılarlar. Kıymet üretiminde, ürün için gerekli unsurları sağlama, üretim işlemlerini yapma ve kontrol etme, ürünün sürümünü yapma ile ilgili kayıtlar, verimlilikte etkili olan faktörleri ve etkileme derecelerini saptamada kullanılabilir. Verimliliği etkileyen üretim faktörlerinden en önemlisi kuşkusuz emek, insangücü unsurudur. Bu nedenle, üretim süreçleri incelenirken, karşılaşılan sorunlardan hangilerinin personelin yeterlik ve yetişkinliği ile ilgili olduğunun belirlenmesi gerekir.

Üretime ilişkin kayıt ve raporlarında, iş programları ve uygulama sonuçları kıyaslanabilir. Bu raporlarda üretim için gerekli unsurların sağlanması, üretim teknikleri, araçları, kontrol sonuçları, karşılaşılan sorunlar ürünün mal oluşu fiyatını etkileyen olumlu ve olumsuz olgular, teknik güvenlik ve arızalar, geciken işler, hatalar incelenebilir.

Kurumda çalışan personele ilişkin kayıt ve raporlarda personel nitelikleri, hizmet içinde devir ve yükselme durumları, disiplin olayları, ödüllendirme ve cezalandırma neden ve şekilleri, devamsızlık ve ayrılmalar, iş güvenliği kurallarına uyum derecesi ve sonuçları görülebilir.

Kurumlarda hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamada kaynak olarak kullanılan, yöneticilerin, müfettiş ve deneticiler-

rin kayıt ve raporları ile toplantı tutanaklarıdır. Aslında bu yazılı kaynaklar, genellikle sorunların nedenlerini, çözüm yollarını ve meydana gelen değişimleri kapsamaz. Uzman rapor ve kayıtları incelenirken bulunduğu sorun, aksaklık ve noksanlıklardan hangilerinin personel eğitimi ile ilgili olduğunu saptar.

Kayıt ve raporlar incelenerek, personelin hizmet içi eğitim gereksinmesi aşağıda yazılı üç aşamada yapılan çalışma ile saptanır.

A — İncelemenin Planlanması

1. Yapılacak incelemenin amacı saptanır.
2. Kurumun her ünitesinde yapılan işler belirlenir.
3. Ünitelerde görevli personeli nitelikleri belirlenir.
4. İnceleme esnasında kullanılacak bilgi işleme formu hazırlanır.
5. İnceleme planı tasarlanır. Hangi ünitelere ne zaman gidileceği belirlenir.
6. İnceleme izni istenir.
7. İnceleme yer, zaman ve şekli kararlaştırılır.

B — Planın Uygulanması

1. Ünite yöneticisine incelemenin amacı ve yapılacak çalışma açıklanır.
2. Ünite çalışmaları ve personel ile ilgili kayıtlar sıra ile incelenir.
3. Hizmet içi eğitim gereksinmesini gösteren kayıtlar saptanır.
4. Kayıt ve raporlarda gerekli görülen kısımlar aynen veya özetlenerek yazılır.
5. Gerekğinde durum hakkında geniş bilgi ilgililerden görüşme yolu ile sağlanır.

C — Sonuç Çıkartılması

1. Kayıt ve raporlardan alınan veriler analiz edilir.
2. Hizmet içi eğitim ihtiyacı gösteren veriler gruplandırılır.
3. Hizmet içi eğitim sorun ve ihtiyacı belirlenir.
4. Konuya ilişkin görüşler alınır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Kayıt ve raporların incelenmesi ile hizmet içi eğitim gereksinmesi gösteren olgular saptanabilir. Sağlanan veriler genellikle hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu açıkça ortaya koyabilir. Ancak hizmet içi eğitim programı için yeterli veri elde etmek güçtür. Bu noksanlık başka tekniklerden yararlanılarak giderilir. Kayıt ve raporların incelenmesinde aşağıda yazılı hususlara dikkat edilmesi gerekir.

1. Bu yöntemin yararlı ve sakıncalı yönlerin gözönünde bulundurulması,
2. İnceleme planının, kurum politikası ve yapısını dikkate alarak eksiksiz yapılması,
3. Kayıt ve raporların belirli bir sıraya göre incelenmesi,
4. Kayıt ve raporlarda gizlilik gerektiren hususlarda titizlik gösterilmesi,
5. Kayıt ve raporlarda görülen olay, nedenleri ve yarattığı sorunların ayrıntılı olarak belirtilmesi,
6. Elde edilen verilerle ilgili görüşmelerden edinilen bilgilerin ayrıca yazılması,

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koymada kayıt ve raporları inceleme tekniğinin yararlı ve sakıncalı yönleri, planlamada ve uygulamada göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir.

Yararlı Yönleri

1. Kurumda karşılaşılan gerçek sorunlar, çalışmaların du-

rum ve sonuçları hakkında güvenilir veriler elde edilir.

2. Kurumda karşılaşılan sorunlar analiz edildiğinde nedenlerin araştırılması için bir başlangıç olur.
3. İlgililere hizmet içi eğitim gereksinmesini açıklamada kaynak olarak kullanılabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Kayıtlar sorunların oluşumunu açıklar, nedenler genellikle gizli kalır.
2. Hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamada yeterli veri sağlamak güçtür.
3. Kayıt ve raporlar değişme ve gelişmeleri çoğunlukla kapsamaz. Bu nedenle geleceğe yönelik çalışma için sağlanan verilerin geçerliğine kuşku ile bakılır.

Test Uygulama

Bir kurumda görev alan bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir bakıma, eğitim noksanlığının kişinin yeterliklerinde giderilebilecek nitelikteki eksikliğini ortaya koymaktır. Eğitim ihtiyacını saptamada yararlanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. (Akhun, 1969, s. 2) Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemidir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur. Ölçme sonunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak, veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Değerlendirme, beklenen ile elde edilen karşılaştırarak, kıyaslayarak ve yorumlayarak bir hükme varma, yargıya varma sürecidir.

Bireyin yaptığı görevin gerektirdiği nitelikler ile sahip olduğu niteliklerin belirlenmesi ölçme ve ihtiyacın ortaya konulması, değerlendirme sonucunda yapılır. Hizmet içi eğitim gereksinmesini ortaya koymak ve buna dayalı öğretim programlarını hazırlamak üzere aynı anda bir veya daha fazla tip test kullanılabilir. Test soru tiplerinin belirlenmesi ve hazırlanabilmesi için görev tanımlarının yapılması gerekir. Görev tanımla-

maları, bu görevi yerine getirecek kişilerin daha önceden kazanmış olmaları gereken bireylere uygulandığında, sahip olması nitelikler arasındaki fark kolaylıkla bulunabilir. Bu farklar esas alınarak uygulanacak hizmet içi eğitimde öğretim programları hazırlanır.

Eğitim ihtiyacını saptamak üzere hazırlanan testler, ön test veya tanıma testi niteliğinde olur. Bu testler uygulanış şekline göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayrılır.

Sözlü Testler : Bireylerin belirli konularda bilgi ve görüşlerini saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Sorular kişide arınan niteliği ortaya koyacak şekilde tasarlanır ve bireye yöneltilir. Verilen cevap istenilen ile karşılaştırılarak bir yargıya varılır.

Yazılı Testler : Genellikle klasik ve objektif olmak üzere şekilde hazırlanır. Klasik tip testlerde, sorular bireyin cevabını, kendi ifadesini kullanarak, tanzim ve tertip ederek el yazısı ile yazmasını gerektirecek şekilde hazırlanır. Bireyin, bilgi ve görüşünü yansıtan cevaplar beklenen cevaplarla karşılaştırılır. Objektif tip testlerde sorular, bireyin cevaplarını yazmaktan çok, işaretleyerek verebileceği bir şekilde tanzim edilir. Doğru-Yanlış, çoktan seçmeli, eşleştirme ve tamamlamalı veya karışık tip sorularla hazırlanan bu testler diğerlerine kıyasla daha kapsamlı olur.

İş Testleri : Daha ziyade bireyin beceri ve tutumunu ortaya koymak ve bu alanlardaki eksikliğini saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Bireyden beklenen davranışlar ve ölçütleri iş analizi yolu ile belirledikten sonra iş testi hazırlanır. Eğitim ihtiyacı saptanacak birey işini yaparken izlenir ve beklenen davranış ile kendi davranışları arasındaki fark kaydedilir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak üzere çeşitli tip testlerle, bireylerde var olan özellikler ortaya konulabilir. Genellikle test soruları işin gerektirdiği, eğitim sonunda bireye kazandırılması beklenen bilgi, beceri ve tutumlar göz önünde bulundurulurarak farklı düzeylerde hazırlanabilir. Çeşitli tip testlerle eğitim ihtiyacı üç aşamada yapılan çalışmalarla saptanır.

Testlerin Hazırlanması

Her alan ve kademedede çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak üzere hazırlanacak testin seviyesi ve soru tipleri, ölçülmesi istenilen özelliklere bağlı olacaktır. Testler aşağıdaki işlemlerle hazırlanır.

1. Amaçları ayrıntılı olarak ve ölçülebilir şekilde saptanır.
2. Soru tablosu hazırlanır ve soru tipleri kararlaştırılır.
3. Sorular hazırlanır ve geliştirilir.
4. Sorular sıraya konulur ve test şekillendirilir.
5. Cevap kağıdı ve test yönergesi hazırlanır.
6. Soru ve cevap kağıtları çoğaltılır.

Uygulanması

1. Hizmet içi eğitimine katılacak ve test verilecek gruplar belirlenir.
2. Test verilecek gruplar psikolojik olarak hazırlanır.
3. Cevap ve soru kağıtları dağıtılır ve gerekli açıklama yapılır.
4. Sorular cevaplandırılmasında, anlaşılmayan kısımlar açıklanır, gerektiğinde düzeltme yapılır.
5. Cevap kağıtları belirlenen esaslara göre toplanır.

Sonuç Çıkartılması

1. Cevap kağıtları sıraya konur ve incelenir.
2. Sorulara verilen cevaplara göre herbiri puanlanır.
3. Soru analizi yapılır ve üst, orta ve alt olmak üzere en az üç kısma ayrılır.
4. Analiz sonuçları incelenir. Her gruptaki bireylerin cevaplayamadıkları sorular saptanır.
5. Öğretim programını kapsayacak olan konular, cevaplandırılmayan sorulardan yararlanılarak saptanır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Hizmet içi eğitim gereksinmesinin saptanmasında test uygulama tekniği pek az kullanılmaktadır. En belirgin nedenleri, test hazırlama güçlüğü, eğitime katılacak kişileri bir araya getirerek uygulamada karşılaşılan yönetime ilişkin sorunlar ve sınavın bireyler üzerindeki psikolojik etkisidir. Bu zorlukları olmasına karşın özellikle, hizmet içi eğitime katılmak üzere seçilen bireylerin öğretimi kolaylaştırmak amacı ile gruplandırılması için ön veya tanıma testi niteliğinde hazırlanmasında yarar vardır. Testler hazırlanırken aşağıdaki maddeler halinde yazılı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Test hazırlanacak görev veya iş alanı ile ilgili görev tanımlaması veya iş analizi yapılması,
2. Amaçların alan sınıflandırmasının yapılması, bilgi, beceri ve tutum ile ilgili amaçların belirlenmesi,
3. Test çizelgesinin hazırlanması ve analiz elemanları ile amaçların yazılması.
4. Soru tiplerinin amaçlara ve düzeylere göre belirlenmesi,
5. Eğitsel alanların dolaylı, bağlı ve türetilmiş birimler kullanılarak yapıldığının hatırd tutulması.
6. Test sorularının geçerlilik, güvenilirlik ve objektiflik niteliklerine uygun şekilde hazırlanması,
7. Testlerle ilgili açıklama yapılması ve gerektiğinde örnek verilmesi.
8. Soruların açık ve seviyeye uygun olarak ifade edilmesi. Kilit veya önemli kelimelerin altları çizilmesi,
9. Özellikle iş testlerinde gerektiğinde uygulama esnasında düzeltme yapılması ve devam ettirilmesi.
10. Test uygulaması için uygun zaman ve yer seçilmesi.

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Her alan ve kademedeki çalışan personelin yaptığı iş tanımlandığı ve analiz edildiğinde, hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamak üzere yararlanılabilecek en güvenilir tekniklerden

biri test uygulamadır. Ancak, kurumların büyük bir kısmında görev tanımlaması olmadığından ve iş analizi yapılmadığından test hazırlama güçleşmektedir.

Yararlı Yönleri

1. Her alan ve kademede kazanılması gereken bilgi, beceri ve tutumlar kolaylıkla belirlenebilir.
2. Testler kısa zamanda uygulanır ve sonuç alınabilir.
3. Bireyler başarılarına göre gruplandırılabilir.
4. Test sonunda elde edilen ölçme sonuçları kolaylıkla kıyaslanabilir ve yorumlanabilir.
5. Yapılan hizmet içi eğitiminin başarı derecesini saptamada aradaki farkı bulmak üzere kullanılabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Ölçme özelliklerinden dolayı sonuçlarda yanılma olabilir.
2. Bireysel farklılıklar ölçme sonuçlarını etkiler.
3. Testlere ve sınava karşı duygusal çekingenlik vardır.
4. Hazırlanması için iş analizi ve görev tanımlanması gerekir.
5. Her durumda uygulanması olanak dışıdır.

Grup Toplantıları Düzenleme

Grup toplantıları, bireylerin tek başlarına çözümleyemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere iki veya daha fazla ilgilinin bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır. Bir kurumda çalışan insanlarda görüş ve davranış değişikliği kısa sürede ve çabuk olmaz. Kurumlarda yapılacak değişiklik veya yenilik için ilk koşul, ilgililerin istemesi ve inanmasıdır. Grup toplantılarının temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Grup çalışmalarında kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından ortak olarak verilen kararların uygulanması da kolaylaştırılmış olur. (Taymaz, 1977, s. 112)

Bir kurumda mal ve hizmet üretiminde görevli ve sorumlu olanların biraraya getirilerek, sorunları analiz etmeleri ile hizmet içi eğitimi gereksinmesi ortaya konulabilir. Toplantıya, kurumda yönetim ve denetim kademelerindeki elemanlarla birlikte uzmanların da katılmaları sağlanmalıdır. Grup çalışmalarının başarısını etkileyen faktörler sınırlı olmamakla birlikte, en etkili olanı yeteri kadar, hazırlık yapılmayıştır. (Oğuzkan, 1970, s. 28) Grup toplantısına katılabilecek olanları davet etmiş olmak sorunları çözümlenmek için beklenen bir çaba değildir. Grup çalışmaları planlanırken, gruba katılacak kişilerin tanınmasında yarar vardır. Grup toplantılarında her görüşe karşı olan dik kafalı, her konuda bilginci taslayan, kavgacı ve sataşan, kurnaz ve hileci, inatçı, soru sormayı seven, çok konuşan ve geveze, kendi kendine konuşan, uyuklayıcı ve vurdumduymaz, şekilci ve titiz, tartışmalara katılmayı küçümseyen üyelerle karşılaşmak olanaklıdır. Grup yeni oluşturulduğunda üyeler, birbirlerini tanımak, etkinliklere uyum sağlamak ve beraber çalışma yollarını belirlemek gereksinimini duyarlar. (Knowles, 1968, s. 31) Bu safhada grup üyelerine, amaç ve yöntemler hakkında açıklama yapmak ve benimsetmek gerekir. Grup toplantılarında amaca ulaşılması için önceden planlanması, uygulamanın ilkelere uygun yapılması, sonuçların çikartılması gerekir.

A — Toplantının Planlanması

1. Toplantı gündemi hazırlanır.
2. Kurumun hizmet içi eğitim çalışmaları ile ilgili veriler kolaylıkla sunulacak hale getirilir.
3. Toplantıya katılacak ilgililerle önceden informal görüşme yapılır.
4. Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamaya yarayacak sorular hazırlanır ve geliştirir.
5. Toplantı yerinin, ortamının iyi olması için ön hazırlıklar yapılır.

B — Planın Uygulanması

1. Daha önceden yapılan hizmet içi eğitim etkinliklerinin sonuçları açıklanır.

2. Kurumda karşılaşılan sorunların veya durumun saptanması yapılır.
3. Karşılaşılan sorunu oluşturan nedenler belirlenir.
4. Hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebilecek sorunlar analiz edilir.
5. Hizmet içi eğitim gereksinmesini belirleyen durumlar maddeler halinde yazılır.
6. Hizmet içi eğitim sonundaki beklentiler, amaç ve ölçütler saptanır.
7. Yapılacak hizmet içi eğitimin zaman yeri, süresi ve şekli karara bağlanır.
8. Toplantı tutanağı yazılır ve katılan üyelere imza ettirilir.

C — Sonuç Çıkarılması

1. Toplantı tutanağı incelenir.
2. Hizmet içi eğitimine ilişkin karar ve öneriler belirlenir.
3. Gerekli inceleme ve görüşmeler yapılır.
4. Gereksinme önerileri liste haline getirilir ve yorumlanır.
5. Hizmet içi eğitim gereksinmesi yazılır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Grup çalışmalarının başarısı, grubu oluşturan üyelerin katılımlarına bağlıdır. İsteksiz, görüşleri esasta farklı, peşin hükümlü, çok fazla konuşan veya uyuklayıcı üyelerle yapılan toplantılardan olumlu sonuç alınmaz. Grup çalışmalarını başarılı kılmak için aşağıda maddeler halinde yazılı prensip ve teknikleri göz önünde bulundurulur.

1. Toplantı yerinde iyi bir fiziki ortam yaratılması, ışık, havalandırma, ısı durumunun iyi ayarlanması.

2. Oturum başkanına ve grup üyelerine gündemin ve amacın açıklanması.
3. Hizmet içi eğitim gereksinmesini ortaya koyacak sorunların belirlenmesi.
4. Sorunları ve nedenleri açıklamaya katkıda bulunacak tartışma sorularının yönetilmesi,
5. Grup üyelerinin, özellikle olumlu görüşe sahip olanların katkılarının sağlanması,
6. Grup üyeleri arasında iletişim ve görüş birliğinin sağlanmasına çalışılması.
7. Geçerli fikirler ortaya çıkıncaya kadar, beliren fikirlerin el altında tutulması.
8. Esas ve diğer sorunlarla ilgili çözüm yollarını, özellikle eğitime ilişkin olanların saptanması,
9. Sorunu çözümlenici alternatifler arasında en etkili olanın seçilmesi ve grup kararının sağlanması.
10. Toplantı tutanağının tutulması, kararların sıra ile yazılması, üyelere imza ettirilmesi.

Toplantı tutanağı, toplantı sonunda yazılan rapordur ve aşağıdaki hususları kapsar.

1. Toplantının adı
2. Toplantı tarihi ve saati
3. Toplantının yapıldığı yer
4. Toplantıya katılanların isimleri
5. Toplantıya katılmayanların isimleri
6. Toplantı konusu - tartışılan sorun
7. Ortaya konan diğer sorunlar
8. Öneriler ve alınan kararlar
9. Toplantıya katılanların imzası

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Grup çalışmalarından beklenen sonucun alınabilmesi için, prensip ve ilkeleri yanısıra yararlı ve sakıncalı yönlerin de dikkate alınması gerekir,

Yararlı Yönleri

1. Hizmet içi eğitime yöneticilerin katkısı sağlanır ve konuların belirlenmesi kolay olur.
2. Hizmet içi eğitimini planlamak ve desteklemek üzere gerekli ortam kolaylıkla yaratılabilir.
3. Hizmet içi eğitime ilişkin, kurumda birimler arası işbirliği ve ilişki sağlanır.

Sakıncalı Yönleri

1. Kurum çalışmalarında başarı nedenlerini hizmet içi eğitimden çok, diğer faktörlerde arama eğilimi vardır.
2. Toplantılarda hizmet içi eğitim konusu gereken ve beklenen derecede önemsenmez.
3. Hizmet içi eğitime karşı olanların olumsuz görüşleri, daha sonraki çalışmalarını olumsuz yönde etkiler.

Görüşme - Mülakat - Yapma

Bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitimi planlamada görev alanlarla karşılıklı konuşması ile saptanabilir. Mülakat, belirli bir amaca yönelik olarak iki kişinin yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmadır. İki kişinin arasında ilişkinin kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık kullanılanı mülakat adını verdiğimiz bireysel görüşmedir. Bu teknik uygulanırken görüşen, soruları cevaplıyan kişinin gereksinimlerini karşılayabilmeli, görüşme sonunda cevaplar özetlenmeli, beklenenlerle söylenenler arasında ilişki kurulmalıdır. (Özgen ve Ersan, S. 23)

Görüşme amacına ulaşmak üzere gerekli bilgileri cevap olarak sağlayacak sorular tipine göre üç kısma ayrılır. (Taymaz, 1977, S. 108)

1 — Soru Saptamadan Yapılan Görüşme

Kurumda yapılmış veya yapılacak hizmet içi eğitime ilişkin olarak ilgililerin görüşlerinin alınması istendiğinde, amaç belirlenir, ancak konuya ilişkin soru listesi hazırlanmaz. Görüşü-

len kişiye mülakatın amacı açıklanır ve sohbet şeklinde serbest konuşması sağlanır. Konuşması sırasında gerektiğinde sorular sorulur ve açıklama yapması istenir. Hizmet içi eğitimi gereksinmesine ilişkin görüşler bir hata yapmamak için kendisine tekrar ettirildikten sonra kaydedilir.

2 — Açık Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme

Hizmet içi eğitim ihtiyacını saptama amacına ulaşmak için beklenen verileri elde etmeye yarıyacak sorular hazırlanır. Görüşmenin amacı açıklandıktan sonra, konunun normal işleniş sırasına konulan sorular sıra ile sorulur ve alınan cevaplar yazılır veya banta kaydedilir. Bu arada verilen cevap, yan bilgilerin elde edilmesini gerekli kılıyorsa arada sorular yöneltilir.

3 — Yarı Kapalı Uçlu Sorularla Yapılan Görüşme

Görüşme amacına ulaşmak üzere gerekli bilgileri sağlayacak sorular hazırlanır. Bu sorulara verilebilecek cevapların bir kısmı önceden kestirilebiliyorsa, maddeler halinde saptanır. Her sorunun altında üç, dört cevap yazıldıktan sonra, bir cevap için yeteri kadar boş yer bırakılır. Görüşme sırasında yöneltilen soruya alınan cevap, daha önce belirlenen cevaplardan biri ise işaretlenir. Alınan cevap belirlenenlerden başka ise boş bırakılan kısma yazılır. Bu tür sorularla yapılan görüşme daha kısa zamanda tamamlanır ve sonucun değerlendirilmesi daha kolay olur.

Görüşmenin Plânlanması

1. Yapılacak görüşmenin amacı önceden saptanır ve sınırlandırılır.
2. Kimlerle görüşme yapılacağı belirlenir. Eğitim ihtiyacının saptanmasında görüşü alınacak bireyler ismen belirlenebilir.
3. Amaca ve görüşülebilecek bireylere uygun sorular hazırlanır.
4. Soru tipleri seçilir, geliştirilir ve kapalı uçlu sorular için kestirilebilen cevaplar yazılır.

5. Görüşme için form hazırlanır, gerekirse bir ön deneme yapılır ve geliştirilir.
6. Görüşme yapılacak şahıslarla görüşme zamanı ve yeri kararlaştırılır.

Görüşmenin Yapılması

1. Görüşme amacın tam olarak açıklanır ve samimi bir hava yaratılır.
2. Sorular, görüşme formunda yazılı olduğu şekli ile sorulur.
3. Cevaplar dikkatle izlenir ve yazılmadan önce gerekirse anlaşıldığı şekilde tekrar edilir.
4. Cevaplar işaretlenir veya maddeler halinde yazılır.

Sonuç Çıkartılması

1. Cevaplar amaçlarla karşılaştırılır.
2. Cevaplarla ilgili olarak gerektiğinde incelemeler yapılır.
3. Bulguları oluşturan cevaplar maddeler haline getirilir.
4. Gerekli istatistik işlemleri yapılır.
5. Veriler yorumlanır ve hizmet içi eğitim gereksinmesi ortaya çıkartılır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Görüşme yolu ile veri toplama, en güvenilir tekniklerden biridir. Özellikle hizmet içi eğitimi ihtiyacını saptayacak kişi, bu konuda görüşmeyi kendisi yapabiliyorsa, gerekli tüm verileri ve konuları elde edebilir. Mülakatın başarılı olabilmesi için aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Mülakat amacının ayrıntılı olarak saptanmış olması ve açıklanması,
2. Soruların amaçlar uygun olarak hazırlanmış ve geliştirilmiş olması,

3. Görüşme sırasında rahat ve samimi bir ortam yaratılması, test veya sınav havası verilmemesi,
4. Soruların mülakat formundan aynen alınması, fakat okuma, havası yaratılmaması ayrıca açıklama yapılmaması,
5. Acele edilmemesi, konuşmacıya cevabını tamamlama zamanının verilmesi,
6. Cevapların dikkatle izlenmesi, sonucun özetlenmesi, tepkilere göre hüküm verilmemesi, bilmiyorum cevabının kabul edilmemesi, kanı olarak cevap aranılması, ancak tartışma yapılmaması,
7. Cevap sıralama veya derecelendirmeyi gerektiriyorsa tekrar edilmesi,
8. Gizlilik ve kişisel yönü olan durumların ayrıca saptanması,
9. Mülakat esnasında konu dışına çıkılmaması, öğüt verilmemesi, cevapların yorumunun yapılmaması,
10. Mülakatın çok uzun zaman almaması, bir saatten fazla olmaması,
11. Mülakat formlarının sonradan cevaplandırılmak üzere başkalarına verilmemesi,
12. Mülakat yapacak şahsın sempatik, tertipli, güvenilir, zamanı değerlendirebilen, konuşma yeteneği gelişmiş olmalıdır.

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Görüşme ile elde edilmesi istenilen bilgilerin tümü sadece somut olguları saptama ile sınırlı olmayıp, görüşülen kişinin fikirleri ve davranışları gibi soyut durumları da kapsar. Bu görüş ve fikirler, bir bakıma karşılaşılan sorunlara da çözüm yolu getirir. Mülakatla istenilen sonucu elde edilebilmesi için işbirliği yapılabilmesi, görüşlerin tarafsız olması, cevapların dinlenmesi ve duygu ortaklığı yaratılması gerekir. (Özgün, 1968, S. 61)

Yararlı Yönleri

1. Amaçlara uygun olarak hazırlanan her soruya cevap alınır.
2. Toplanan bilgiler daha güvenilir olur ve tamamlayıcı bilgiler de sağlanabilir.
3. Gerçekler ile birlikte sorunun çözüm yolu ortaya çıkarılabilir.
4. Fikirlerin serbestçe açıklanması ve tekliflerin yapılmasına olanak sağlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1. Uygulanması çok zaman alır, bu nedenle masraflı olur.
2. Mülakatçının tavırları peşin hükümler vererek cevapları etkileyebilirler.
3. Kişilerin iyimser, karamsar, nikbin ve bedbin olmaları mülakatçıyı yanıltır.
4. Genellikle az sayıda kişinin görüşü alındığında, sayıca değerlendirilmesini güçleştirebilir.
5. Alınan cevaplar çoğu kez, diğer kaynaklardan yararlanmayı gerektirir.

Anket Uygulama

Kurumlarda hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamak ve ilgili görüşler elde etmek üzere çeşitli anketler uygulanmaktadır. Anket, belirli bir amaca yönelik, bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır. Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerinin ne derecede doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinmelerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarıyacak özelliklerle ilgili sorularda hazırlanır.

Anketler, kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağı-

nık yerlerde bulunan kişilerden kısa zamanda bilgi toplama olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anketler diğer bilgi toplama araçlarına kıyasla daha az masraflıdır ve edinilen verilerin analizi de kolay olur. Hazırlanması ve uygulanması ile ilgili ilkilere uyulduğunda etkili bir araç olarak kullanılabilir. (Fidan, 1967, S. 47)

Anketler kişilere elden verilir veya posta ile gönderilir. Her iki halde kişinin soruları yazılı olarak cevaplandırması veya işaretlemesi istenir. Sorular amaçları uygun olarak veri sağlayacak şekilde kapalı veya açık uçlu olmak üzere iki şekilde hazırlanır.

Kapalı Uçlu Sorular

Anket ile elde edilmesi istenilen bilgiyi cevap olarak olacak soru kolay anlaşılır bir şekilde ifade edilir. Sorunun altında, beklenen cevaplardan üç veya daha fazlasını kapsayan bilgiler, yan taraflarında işaret yeri bırakılacak şekilde sıralanır. Saptanan cevaplar dışında bir durumun olabileceği kanı veya kuşkusunu varsa, anketi dolduran kişinin kullanabileceği bir boşluk bırakılır.

Açık Uçlu Sorular

Anket sorularını cevaplayacak kişinin kendi ifadesini kullanarak yazmasını gerektiren soru tipidir. Kişilere istedikleri gibi cevap verme olanağı sağladığından yararlı, ancak cevaplandırılması kapalıya kıyasla zor ve zaman alıcıdır. Kolaylıkla değerlendirilebilmesi için, cevapların anlaşılır, açık ve maddeler halinde yazılması istenir. Bu tip sorular genellikle anket sorularını cevaplayan kişinin, bunların dışında konuya ilişkin görüşlerini ortaya koyma olanağı sağlamak üzere anketin sonunda sorulur ve yeteri kadar boşluk bırakılır.

Anket kullanılarak hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması, planlama, uygulama ve sonuç çıkartma işlemleri ile yapılır.

Planlanması

1 — Yapılacak çalışmanın amacı saptanır. Anketin niçin hazırlanacağı ve uygulanacağı ortaya konur.

2 — Anket sorularını cevaplayacak kişiler belirlenir. Evren seçilir gerekirse örnekleme yapılır.

3 — İstenilen bilgileri elde etmeye yarayacak sorular tasarlanır, ön uygulama yapılarak ve ilgilerin görüşleri alınarak geliştirilir.

4 — Geliştirilen sorular gruplandırılır ve sıraya konur.

5 — Anket formu hazırlanır ve şekillendirilir.

6 — Anketin doldurulmasına ilişkin açıklama yapılır.

Uygulanması :

1 — Anket formları kişilere verilir veya posta ile gönderilir.

2 — Formların gönderilmesi ve toplanması izlenir.

3 — Gerekirse yeniden hatırlatma yapılır ve gönderilir.

4 — Toplanan anketler kontrol edilir ve sıraya konur.

Sonuç Çıkartılması :

1 — Gelen anketlerin cevapları kontrol edilir.

2 — Kapalı uçlu sorulara verilen cevaplar için bilgi işleme yönergesi hazırlanır.

3 — Açık uçlu sorulara verilen cevaplar tasnif edilir.

4 — Sorulara verilen cevaplar kompüterle veya el ile tablolara işlenir ve istatistik işlemler yapılır.

5 — Veriler yorumlanarak hizmet içi eğitim ihtiyaca saptanır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Anket soruları cevaplayan kişi, hazırlayanla karşı karşıya gelemediğinden, anlayamadığı veya kuşkulandığı durumlarda aydınlatılması olanaksızdır. Bu nedenle anket hazırlanırken iletişimasyonu doğru olarak sağlamağa dikkat edilmeli ve aşağıda belirlenen hususlar yerine getirilmelidir.

1. Anket hazırlanma amaçlarının ayrıntılı olarak saptanması.
2. Örneklemenin iyi yapılması ve seçilen kişilerin evreni temsil edebilecek durumda olması.
3. Anket sorularında kullanılan ifadelerin, cevaplayacak kişilerin anlayabileceği nitelikte olması.
4. Geçmiş hatırlamaya yönelmiş sorulardan olanakların elverdiği oranda kaçınılması.
5. Kapalı uçlu sorular için uygun seçimlik cevapların hazırlanması. Cevap sayısı en az iki en çok dokuz olması.
6. Açık uçlu sorular için yeteri kadar boşluk bırakılması, cevapların maddeler halinde yazılmasının istenmesi.
7. Anket düzenlenirken, kişiyi kararsızlığa düşürecek anlatımlardan sakınılması, söylemek istediklerini yazmasına olanak sağlanması.
8. Soruların konularına göre sıraya konulması, cevap veren kişinin seviyesine uygun olması.
9. Açıklamanın ayrıntılı yapılması, verilen cevapların gizli ve yalnız amaca uygun maksatla kullanılacağını belirtmesi.

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Anket kısa zamanda hazırlanıp uygulanabilir. Anketle hizmet içi eğitim gereksinmesinin saptanabilmesi için cevaplayacak kişilerin istekli, samimi ve açık cevap vermeye hazır, soruları anlamış olmaları gerekir. Cevaplayan soruları yanlış algılar, kendisini serbest hissetmez, soruları cevaplandırarak seviyede olmaz, önem vermez, aşırı iyimser veya kötümser tutumla cevaplarsa istenilen sonuç alınamaz.

Yararlı Yönleri

- 1 — Kısa zamanda, az masrafla çok kişinin konuya ilişkin görüşleri saptanır.
- 2 — Cevaplayan kişinin rahatlıkla fikirlerini ifade etmesi olanaklıdır.

3— Anket sorularına verilen cevaplar kolaylıkla tasnif edilebilir. İstatistik işlemlerle anlaşılır hale getirilebilir ve yorumlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1 — Zamanında cevap alma oranı genellikle posta ile gönderildiğinde az olur.

2 — Önceden belirlenemeyen bazı tepkiler cevapları etkiler, cevaplayan şahsın tutumunu belirlemek güçtür.

3 — Sorunların nedenleri açıklanamaz ve çözüm yollarının önerilmesinde etkinlik derecesi düşüktür.

Gözlem Yapma

Kurumda görev yapan personelde aranılan nitelikleri, bilgi, beceri ve tutum olmak üzere üç alanda toplanabilir. Özellikle bireyin görevi esnasında işlemleri doğru yapma, belirli sürelerde tamamlama, işi istenilen nitelikte ortaya koyma ve tutumları ile ilgili verilerin elde edilmesi için planlı gözlem yapılmalıdır. (Taymaz, 1974) Gözlem yolu ile hizmet içi eğitim gereksinmesi saptanırken yapılan işlemler bir bakıma iş testlerine benzer. Bireyin işteki becerisi, psiko-motor davranışları ve ürünü gözlemlerle ölçülebilir. (Turgut, 1977, S. 163)

Gözlem yaparak çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koyacak olan uzmanın, gözleyeceği bireyin işini bilmesi ve yapabilir olması gerekir. Planlı gözlem sonunda bireyin gözlenen psiko-motor davranışları ile beklenenler arasındaki farkın saptanması için işin önceden analiz edilmesi, işlemlerin ve işlem basamaklarının belirlenmesi zorunludur. Gözlem yolu ile bireyin çalışması esnasında davranışları saptanabildiği gibi bazı hallerde yalnız ürün incelenir. Ürünün istenilen nitelikte, normlara uygun olması, diğer üretim faktörleri yanı sıra üreticinin yeteneklerine bağlıdır. Ayrıca ürünün nicelik durumu personelin yeterliği ile ilgilidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim gereksinmesini ortaya koymada analiz yapılacak ürünü oluşturan öğelerin ayrıntılı bir dökümünün yapılması gerekir. Davranış ve ürünü değerlendirmek üzere iki ayrı form hazırlanabildiği gibi, tek form üzerinde her iki gözlem sonuç-

larını işlemek de olanaklıdır. Bireyin çalışması esnasındaki psiko-motor davranışları, işlemler, süre ve tutum ile ürünün niteliği aranılan özellikler saptanarak sonuçlar formdaki yerlerine yazılır.

Gözlem ile hizmet içi eğitim gereksinmesi, amacı belirlendikten sonra, planlanması, yapılması ve sonuç çıkartılması aşamalarında yapılan etkinlikler saptanır.

Gözlemin Planlanması

1. Çalışması gözlenecek bireylerin ve kurumda gözlem yerlerinin saptanması.
2. Gözlenecek şahısların yaptıkları işlerin saptanması ve gruplandırılması.
3. Yapılan işlerin işlem ve işlem basamaklarının belirlenmesi
4. Her işlem veya işlem basamağı için normal yapım süresinin saptanması.
5. Her iş veya işlem sonucu ortaya konulan ürün veya hizmetin nitelik ölçütlerinin belirlenmesi.

Gözlemin Yapılması

1. Bireyin işlerini yaptığı esnada davranışların izlenmesi.
2. İşin saptanan işlem sırasına göre yapılıp yapılmadığının izlenmesi.
3. İşlemlerin kurallara uygun yapma durumunun belirlenmesi.
4. İşlemleri yapma süresinin saptanması ve kaydedilmesi.
5. Ortaya konulan işin, önceden belirlenen normlara uygunluğunun incelenmesi.
6. Bireyin işi yaparken tutuma ilişkin davranışlarının izlenmesi, beklenen ile görülen arasındaki farkın kaydedilmesi.

Sonuç Çıkarılması

1. Gözlemin bitiminde zaman geçirilmeden formlara kaydedilen verilen incelenir.

2. Gözlem sonuçları ile beklentiler karşılaştırılır ve arasındaki farklar bulunur.

3. İşlem veya basamaklarında, sürede kalitede ve tutumda görülen farklar sıra ile yazılır.

4. Elde edilen sonuçlar yorumlanır, bireylere hizmet içi eğitim yolu ile kazandırılması gereken psiko-motor, bilgi ve tutuma ilişkin unsurlar saptanır.

Dikkat Edilecek Hususlar

Gözlem yapılış maksadına göre planlı ve plansız olarak iki kısma ayrılır. Plansız gözlem, çalışmalarını izlediğinde görülen durumları saptamak üzere yapılır. Denetim niteliği taşıyan bu tür gözlem hizmet içi eğitim gereksinmesini saptamada yeterli olamaz. Planlı gözlem kurumunda personelin, çalışması iş başında izlenerek, hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması için yapılır. Planlı gözlemlerde amaç, bireyin çalışmasında davranışlarını ve ortaya koyduğu ürünü gözlemek beklenenler ile var olanlar arasındaki farkı saptamaktır. Planlı gözlemlerde aşağıdaki hususlar göz önünde bulundurulmalıdır.

1. Gözlem planı eksiksiz olmalı ve planda aşağıdaki dört faktörle ilgili gözlenecek unsurlar belirlenmelidir.

- a. Yapılan işin işlemleri veya işlem basamaklarının sıra ile önceden yazılması.
- b. Var olan koşullarda ve normal olarak her işlem veya işlem basamağının ne kadar sürede tamamlanabileceğinin belirlenmesi.
- c. Ortaya konulacak mal ve hizmet şeklindeki ürünün kalitesini saptamak üzere kullanılacak ölçütler ve kalite normlarının belirlenmesi, hata sınırlarının saptanması.
- d. Bireyin işindeki tutumunu, duygusal alana giren iş alışkanlıkları, tutuma ilişkin beklenen davranışların belirlenmesi.

2. Gözlemin haberli veya habersiz yapılacağından önceden belirlenmesi, habersiz gözlem gerçekten bireyin normal çalışması, kendisine hissettirilmeden yapılanıdır. Var olan durumu saptamaya yardımcı olur. Haberli gözlemlerde, birey çalışmasının izleneceğini önceden bilmektedir.

3 — Gözlem yapacak birey, gözleyeceği personelin işinin gerektirdiği bilgiyi ve bazı temel becerileri kazanmış olmalıdır.

4 — Gözlem formu geliştirilmiş olmalı, bireyin çalışması gözlenirken, her işlem ve işlem basamağına ilişkin görüşler ile süre işlenmelidir. Kalite ve tutuma ilişkin unsurlar hemen gözlem sonunda saptanmalıdır.

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Bu yöntem, özellikle çalışan personelin yaptıkları işleri bilen yönetici ve deneticiler tarafından uygulandığında olumlu sonuçlar alınır. Ayrıca işin önceden analiz edilmesini gerektiren bu yöntemin de yararlı ve sakıncalı tarafları vardır.

Yararlı Yönleri

1 — Bireylerin işteki davranışları saptanabilir. Bilgiyi uygulama ve becerisi ile birlikte tutumu da belirlenebilir.

2 — Bireyin gerçek hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya konulabilir.

3 — Gözlem formu üzerindeki izleme sonuçları kolaylıkla yorumlanabilir.

Sakıncalı Yönleri

1 — Gözlem yapan yönetici veya deneticinin çok zamanını alır.

2 — Gözlem yapan bireyin yetersizliği sonucu etkiler.

3 — Gözlem esnasında, gözleyen ve gözlenen bireylerin duygusal davranışları gerçeğin ortaya konmasını engeller.

İş veya Görev Analizi Yapma

Bir kurumun çeşitli alan ve kademelerinde görev alan per-

sonelin hizmet içi eğitim gereksinmesinin belirlenmesi için, ilk yapılacak işlem bireyde aranılacak niteliklerin saptanması olacaktır. Bireyde aranılacak nitelikler, işin yapılması için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumu ile ilgilidir. Bunlar bir bakıma eğitsel amaçların aşamalı sınıflandırılması sonunda ortaya konulabilen niteliklerdir.

Belirli bir işi yapacak personelde aranılacak nitelikleri belirlemek üzere çeşitli analiz tekniklerinden yararlanılır (Fryklund, 1968, S. 3)

Yapılan başlıca analizler, a) iş veya görev tanımlamaları, b) iş şartnameleri, c) örgüt modelleri, d) iş akım şemaları, e) zaman ve hareket etüdüleridir. İş ve görev tanımlamaları ile iş şartnameleri birbirine çok benzer. Birincisinde tanımlamaya önem verilirken, ikincisinden anlaşma hükümlerine ağırlık verilir. Her iki tür analiz de aşağıdaki hususlarda açıklama yapılması gerekir.

- 1 — Kurumda yapılacak işler,
- 2 — Kullanılacak malzeme, alet ve makinalar,
- 3 — Beraber çalışacağı bireyler ve ilişkileri,
- 4 — Çalışma yeri, kapalı, açık, sabit, gezici,
- 5 — Çalışma süresi, yılda, ayda, haftada ve günde,
- 6 — Parasal durum, ücret, maaş, yan ödemeler,
- 7 — İşindeki güvencesi, yükselme olanakları,
- 8 — İşin gerektirdiği zihinsel etkinlikler,
- 9 — İşin gereği yapılan bedensel etkinlikler,
- 10 — Aranılan hizmet öncesi ve içi eğitim düzeyi ve alanı,

Bir kurumun örgüt modeli, çalışan personelin kurumdaki alan ve yerini belirler. Ayrıca her alan ve kademedeki çalışacak personelin görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanır ve yazılır. Bu tanımlamalar personelde aranılacak niteliklerin saptanmasında kolaylık sağlar.

İş akım şemaları ile zaman ve hareket etüdüleri, özellikle üretim mesleklerinde etkili bir şekilde kullanılabilir. Bir malın üretiminde, üretim aşamaları ve yapılan işlemler sıra ile belirlenebilir. Bu işlemlerin her biri, birey tarafından makina, takım veya diğer araçlar kullanılarak yapılır. Bazı hallerde parçalar birbirine birleştirilir. Hareket ve zaman etüdüleri, bu iş-

lemlerin en az ve yorucu hareketle en kısa sürede nasıl yapılabileceğini inceler. Bu iki analiz tekniği ile işi oluşturacak işlemlerin yapılmasında gerekli olan beceriler saptanır. Psiko-motor alana ağırlık veren bu analizler sonunda becerilerin kazandırılması gereken ilgili bilgi ve tutumlar belirlenir.

Bir kurumda çalışan personel için hizmet içi eğitim ihtiyacını ve daha sonra öğretim programını hazırlamada en uygun teknik iş veya görev analizidir. Yapılacak çalışmalarda, analiz tekniğinin uygulanışını bilen bir uzman ile, alan ve kademenin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanmış bir teknik elemanın birlikte olmalarında yarar vardır. Bazı hallerde mesleki yeterliği olan elemanlara analiz teknikleri hakkında gerekli bilgi ve hünerler kazandırılarak yaptırılması tercih edilir. Özellikle değişik alan ve kademelerde çok sayıda analiz yapılması gerekiyorsa bu ikinci yol tercih edilir. Analiz yolu ile hizmet içi eğitim ihtiyacının ortaya konulmasında yapılacak çalışmalar üç aşamada tamamlanır.

Planlanması

- 1 — Kurumun örgüt modelinin incelenmesi
 - 2 — Kurum ve çalışmalarına ilişkin yazılı kaynakların incelenmesi.
 - 3 — Analiz edilecek görev veya işin genel tanımlamasının yapılması.
 - 4 — Analiz için formun hazırlanması,
Analizin yapılması.
- 1 — Görevle ilgili aşağıdaki hususların belirlenmesi.
 - a. Görev alanı
 - b. Görev alanına giren işler
 - c. Kullanılan malzeme, araç ve makineler
 - d. Beraber çalışacağı bireyler, iş ortamı
 - e. Çalışma koşulları
 - 2 — İşlerin analiz edilmesi yöntemi
 - a. Gözlem yaparak
 - b. Gözlem ve görüşme yaparak
 - c. İş yapanla görüşme yaparak

- d. Yönetici ve denetici ile görüşme yaparak
- e. İş yapan ve yönetici ile birlikte toplantı yaparak.

3 — İşlerin öğretim elemanlarına ayrılması.

- a. Bilgi Zihinsel - elemanlar
- b. Beceri-Psiko-motor-elemanlar
- c. Tutum - Duygusal - elemanlar

4 — Analiz Formlarının Doldurulması.

Sonuç Çıkartılması

1. Formların ilgililere incelettirilmesi.
2. İşlerin ve işlemlerin analiz edilmesi.
3. İşlemlerin frekanslarının saptanması.
4. İşlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumların saptanması.
5. Sonuçların yorumlanması.

Dikkat Edilecek Hususlar

1. Örgüt organizasyon modelinin ve ilgili yasaların incelenmesi.
2. Görev alanlarının tanımlanması ve alana giren işlerin belirlenmesi.
3. Alan uzmanları ile birlikte çalışılması.
4. Gerektiğinde iş yerinde ve ortamında gözlem yapılması.
5. Gerekli bilgi, beceri ve tutumların işlere göre saptanması.

Yararlı ve Sakıncalı Yönleri

Hizmet içi eğitim programlarını hazırlamak için neler öğretilim sorusunun cevaplandırılması gerekir. Aslında bu sorunun cevabı yapılacak eğitimin amacını ortaya koyacaktır. Ancak amaç genel nitelik taşıyacağına göre, ayrıntılarına inilebilmesi için en iyi yöntemlerden biri iş veya görevin analizidir. Bu tekniğin yararlı yönleri daha etkili olmasına karşın sakıncalı yönleri de vardır.

Yararlı Yönleri

- 1 — Gerçek ihtiyaçlar daha somut olarak ortaya konur.
- 2 — Elde edilen veriler öğretim programı için esas teşkil eder.
- 3 — Sonuçlar kolaylıkla yorumlanır ve açıklanabilir.

Sakıncalı Yönleri

- 1 — Uzun zamanda yapılacak zor bir çalışmayı gerektirir.
- 2 — Organizasyon bozuklukları sonucu olumsuz yönde etkiler.
- 3 — Bireylerin eksiklerini saptamadan çok, yarayışlı bir araç durumundadır.

KAYNAKLAR :

- Akhun, İhan. **Eğitimde Başarının Ölçülmesi**. Teksir, Ankara : 1969.
- Başaran, İbrahim Ethem. «**Eğitim İhtiyacının Tespitinde İzlenecek Yol**,» Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri, Raporlar. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No : 24, Ankara, 1967.
- Fidan, Nurettin. «**Eğitimin İhtiyacının Tespitinde Kullanılacak Anketler**,» Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri, Raporlar.
- Fryklund, Vern C., **Öğretmenler İçin Analiz Tekniği**. Çev : Remzi Öncül, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları : 2, Ankara : 1968.
- Kalkandere, Hayrettin. «**Eğitim İhtiyaçları Tespitinin Eğitimdeki Yeri ve Önemi**,» Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri, Raporlar. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No : 24, Ankara : 1967.
- OECD, **Education and Working Life In Modern Society**. Paris, 1975.
- Oğuzhan, Turhan. **Grup Münakaşası El Kitabı**. Ülkü Yayınları, Ankara, 1970.
- Özgül, Kamber. «**Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde Mülakat**,» Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Semineri. Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No : 24, Ankara : 1967.
- Schwartz, Bertrand. «**A Prospective View of Permanen Education**,» **Permanent Education**. Council Europe. Strasbourg : 1970.
- Tanyeli, Halit. **Personel Eğitimi**. Şenyuva Mat., Ankara : 1970.
- Turgut, M. Fuat. **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları**. Nüve Matbaası, Ankara : 1967.