

ÖZEL VE KAMU KURULUŞLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ENGELLERİ

Dr. Şule AÇIKALIN (*)

Kişilerin olduğu gibi bireylerin de yaşamları, bir bakıma engellerden ve bunların aşılmasına yönelik çabalardan oluşur. Bu anlamda engeller, problemler; engellerin aşılması ise problemlerin çözümü olarak görülebilir. Problem bir durumun çözümüne yönelik eylemlerin ilk aşaması, sezinleme ve tanımlamadır (Dewey 1976; Karasar 1984; Güçlüoğlu 1985). Bir engel durumunun tanımını yapabilmek, engelin aşılması çabalarının ilk aşaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Kurumların ortak ve yaygın problem alanlarından biri, personelin niteliği ile iş gerekleri arasındaki uyumsuzluktur. Bu olgu özel ve kamu kuruluşlarında insan gücünü geliştirme faaliyetlerini ön plana çıkarmaktadır. Yeterlik yönünden işin gereklerini karşılamayan personel, kurumun hedeflerine ulaşması açısından bir engeldir. Hizmet içi eğitim bu olumsuz durumun azaltılmasında kullanılacak yönetsel araçlardan biridir. Ancak örgütlerde hizmet içi eğitim kararlarının alınmasında ve bir yönetsel araç olarak kullanılmasında bir kısım engeller vardır. Nitekim bilimsel platformda yapılan tartışmalar ve araştırmalar, Türkiye'de hizmet içi eğitim uygulamalarının örgütsel, yönetsel, finansal yönden önemli engellerle karşı karşıya olduğunu ortaya koymaktadır (Açıkalın 1991; Karasar 1988; Kaya 1989; Segem 1989).

Hizmet içi eğitime engel durumlar, kurumun, a) yönetim biçiminden b) eğitim yöneticilerinden ve uygulamalarından, c) eğitime katılanların niteliklerinden, d) çevresinden kaynaklanabilir. Ayrıca bu engellerin hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkileme derecesini eğitime katılanlar ile eğitimi yönetenler farklı algılayıp yorumlayabilirler. Aynı şekilde amaç, yapı ve işleyişleri ile farklılaşan özel ve kamu kuruluşlarında da hizmet içi eğitime engel durumların etki derecesinin ve kaynaklarının değerlendirilmesi farklılıklar gösterebilir.

Özel ve kamu sektörlerinde hizmet içi eğitimin etkililiğinin artırılması söz konusu olduğunda, bu faaliyetleri olumsuz yönde etkileyen engel durumlarının tanımlanması, etki derecelerinin belirlenmesi, kaynaklarının tesbiti gereklidir. Bu amaçla yapılan bir araştırmada sektörlerde eğitime engel 22 durum saptanmıştır

(*) Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Araştırma Görevlisi.

(Açıklanmış Ş. 1989). Anılan araştırma bulgularından hareketle ikinci aşamada tanımlanan bu probleme ilişkin olarak aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

Sektörlere (özel-kamu), gruplara (eğitim yöneticileri- eğitime katılanlar) göre, hizmet içi eğitime engel durumların

- a) eğitimi olumsuz yönde etkileme derecesi nedir?
- b) kaynakları ve bu kaynakların önceliği nedir?
- c) etki derecelerini, kaynaklarını, kaynakların önceliklerini belirlemede sektörler ve gruplar farklılaşmakta mıdır?

Yöntem

Yukarıdaki soruların cevapları, Türkiye düzeyinde;

- a) 200'den fazla personel çalıştıran kuruluşlardan,
- b) eğitim birimi olan,
- c) tam zamanlı eğitimci çalıştıran,
- d) kamu sektörünün % 66'sını kapsayan 23 ildeki, 124 kuruluşundan 744,
- e) özel sektör kesiminin % 88'ini kapsayan 14 ildeki 54 kuruluşun 216 eğitim yöneticisi ve eğitime katılan personelden yazışma yöntemi (anket tekniği) ile toplanmıştır.

Veri toplama aracı anketin esasını, daha önce araştırmacının belirlediği eğitime engel 22 durum ve davranış oluşturmuştur. Aracın birinci bölümünde söz konusu 22 engelin hizmet içi eğitime olumsuz etki derecesinin, üçlü bir ölçek (çok, az, hiç) üzerinde işaretlenmesi istenmiştir. İkinci bölümde verilen 22 engelin olası kaynaklarının (üst yönetici, eğitim yöneticisi, birey, çevre) önceliklerinin belirlenmesi istenmiştir.

Hizmet içi eğitim engellerinin olumsuz etki derecesi, her maddenin ağırlıklı ortalamaları hesaplanarak bulundu. Aynı şekilde ikinci bölümdeki kaynakların belirlenmesinde de sıralama derecelerinin ortalamaları hesaplandı. Ancak bu bölümde, verilen bir kaynak, işaretleyenlerin en az % 50 si tarafından o engelle ilişkili görülmemiş ise "o engelin, o kaynakla ilişkili olmadığı" yorumu getirildi. Engellerin olumsuz etki derecesini, engellerin kaynaklarının sıralanmasında gruplar ve sektörler arasında fark olup olmadığı (t) sınaması ile aranmıştır.

Bulgular ve Yorum

Hizmet İçi Eğitimin Engelleri

Sektör ve gruplar, verilen 22 engel durum veya davranışın, hizmet içi eğitime olumsuz yönde az ya da çok etkilediği kanısındadırlar. Bu anlamda belirlenen 22

engel, kendi sınırlılıkları içinde tüm kurumlardaki hizmet içi eğitim engellerinin, bir listesi olarak görülebilir (Tablo 1).

Engellerin Olumsuz Etki Derecesi

Tüm grup, sektörler ve gruplar, verilen 22 engel durumun % 59'unun (13 engel) hizmet içi eğitimi olumsuz yönde çok, % 41 nin ise az etkilediği görüşündedirler. Grupların ve sektörlerin ortak görüşüne göre, hizmet içi eğitimi olumsuz yönde etkileyen bu on üç engel, içeriği yönünden, kurumlarda,

- a) yetkililerin eğitimin faydasına inanmamaları,
- b) belirgin eğitim politikalarının yokluğu,
- c) eğitim birimlerinin uygun bir yapıda kurulup, yeterli personelle donatılmamış olması,
- d) eğitime ayrılan kaynakların yetersizliği,
- e) yapılan eğitimlerin ihtiyaçlara cevap vermemesi, olgularını ortaya koyarak, eğitime engel durumları adeta bir sebep-sonuç ilişkisi içinde ardışık bir biçimde açıklamaktadır.

Hizmet içi eğitimi olumsuz yönde az etkileyen engellerden beşi, daha çok kurum dışı, birey boyutlu engellerdir. Engelin etkisinin bu derecede algılanmış olması, bireylerin eğitim deneyimlerinin sınırlılığından, uygulamada hizmet içi eğitimlerde genellikle sınavların olmayışından, eğitime taraf olan kurum ve kuruluşların işbirliği alışkanlıklarının olmamasından kaynaklanmış olabilir.

Gruplara göre engellerin etki derecesi: Kurumlarda eğitimin üreticisi durumunda olan eğitim yöneticileri ile, tüketicisi durumunda olan eğitime katılanlar, engel durumların eğitime olumsuz etkisini belirlemede % 95 görüş birliği içindedirler. Bu iki grup, sadece "eğitim ortamında kendini rahat hissetmeme" engelinin etki derecesini farklı belirlemişlerdir. Eğitime katılanlar bu engeli, eğitim yöneticilerinden daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir.

Eğitim yöneticileri ve eğitime katılanların % 95 oranında görüş birliği içinde olmaları, kurumlarda bu hizmet içi eğitim engellerinin yaygın biçimde varolduğunu kanıtlamaktadır. Eğitim yöneticileri, eğitime katılanların, grup içinde kendilerini rahat hissetmediklerinden yeterince haberdar değil gibi görünmektedirler. Bu konuda eğitime katılanlar ile yeterli bir iletişim içinde olmadıkları söylenebilir.

Sektörlere göre etki derecesi: Amaçları, yapıları ve işleyişleri birbirinden farklılıklar gösteren kamu ve özel sektör kuruluşlarındaki gruplar 22 eğitim engelinin % 93'nün (16 engel) eğitime etki derecesini aynı-evrenden gelmiş gruplar gibi, farksız değerlendirmişlerdir. Ancak kamu sektörü,

- a) fiziki mekanların yetersizliği,

TABLO 1
EĞİTİM ENGELLERİNİN SEKTÖR VE GRUPLARA GÖRE
EĞİTİMİ OLUMSUZ ETKİLEME DERECEŚİ

Eğitime Engel Durumlar	Kamu (n=671)	Özel (n=132)	Eğitim Yönet. (n=386)	Eğitime Katılan (n=417)	Toplam Grup (n=803)
1. Eğitime yeterince parasal kaynak ayrılmaması	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
2. Fiziki Mekanların (salon, derslik vb.) yetersizliği	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
3. Eğitim yeri, araç-gereç, beslenme, barınma imkanlarının iyi düzenlenmemesi	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
4. Kurumda yetkililerin eğitimin faydasına inanmaması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
5. Atama, terfi, yükselme vb. işlemlerde eğitimin dikkate alınmaması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
6. Yapılan eğitimlerin, kurumun ve kişinin ihtiyaçlarına cevap vermemesi.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
7. Eğitime katılanların sosyal ve ekonomik problemlerinin çokluğu.	Çok	Az	Az	Çok	Çok
8. Eğitime ayrılan zamanın az ya da sınırlı olması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
9. Eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi.	Az	Az	Az	Az	Az
10. Eğitime katılacaklara amirlerince güçlük çıkarılması	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
11. Eğitici-öğretici personelin yetersizliği	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
12. Eğitime taraf olanların (sendika vb.) kurumla işbirliği yapmamaları.	Az	Az	Az	Az	Az
13. Eğitim biriminin kurum yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
14. Eğitime gelenlerin yeteneklerinin sınırlı olması	Az	Az	Az	Az	Az
15. Eğitim biriminin yeterli sayıda uygun personel ile kadrolanıp donatılmaması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
16. Kurumun belirli bir eğitim politikasının olmayışı.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
17. Yönetici ve katılanların daha önceki olumsuz eğitim deneyimleri.	Az	Az	Az	Az	Az
18. Eğitim ortamında, grup içinde kendini rahat hissetmeme	Az	Az	Az	Az	Az
19. Verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması.	Çok	Çok	Çok	Çok	Çok
20. Kullanılan öğretim tekniklerinin yetişkinlere uygun olmayışı.	Az	Az	Az	Az	Az
21. Sınavlarda başarısız olma korkusu	Az	Az	Az	Az	Az
22. Eğitime katılan grupların homojen olmayışı.	Az	Az	Az	Az	Az

- b) eğitim ortamlarının iyi düzenlenmemesi,
- c) atama ve yükseltmelerde eğitimin dikkate alınmaması,
- d) eğitime katılanların problemlerinin çokluğu,
- e) eğitime katılanların yeteneklerinin sınırlılığı,
- f) sınavlarda başarısız olma korkusu

engellerini daha etkili engeller olarak belirlemiştir. Yukarıda sayılan engellerin kamu sektöründe daha etkili algılanması, bu sektörde madde ve birey boyutuna ilişkin olan engellerin, daha yoğun olduğu yönünde yorumlanabilir. Buna karşılık özel sektörde, kaynak sağlama, tahsis etme, eğitime katılacakların seçimi vb. işlemlerde sınırlamaların azlığı; bu engellerin olumsuz etkisini azaltmış olabilir.

Kamu sektöründe personel seçme süreçlerinin karmaşıklığı, hizmet içi eğitime katılanların seçimini de zorlamaktadır. Özel sektörde personelin seçimi, atanması, yükseltilmesi ile eğitim arasındaki ilişki daha kolay kurulduğundan, anılan engellerin olumsuz etkisinin kamu sektörüne nazaran daha az hissedilmesi doğaldır.

Hizmet İçi Eğitim Engellerinin Kaynakları

Hizmet içi eğitime olumsuz etki derecesi aranan 22 engelin olası kaynakları 1. üst yönetici, 2. eğitim yönetimi, 3. birey, 4. çevre olmak üzere dört grupta toplanmıştır. Tüm grubun belirlemelerine göre, engellerden dördünün tek kaynağı, üst yönetici; dördünün tek kaynağı, eğitim yönetimi; üçünün tek kaynağı birey; bir tanesinin de çevredir. Geriye kalan on engelden dokuzunun kaynağı olarak üst yönetici ve eğitim yöneticisi; bir tanesinin de birey ve çevre olarak belirlenmiştir (Tablo 2). Bu çözümlenmeye göre, tüm grup, engel durumlardan 12 sinin (% 55) tek, diğer on tanesinin iki kaynaktan etkilendiğini düşünmektedir. Sonuçta, grubun eğitim engellerini çoğunlukla bir, en fazla iki kaynakla açıklama eğiliminde oldukları gözlenmektedir. Bu bulgu grubun problem durumu bir, en fazla iki nedenle açıklama eğiliminde olduklarını düşündürmektedir. Bu sosyal bilimlerde çok neden çok sonuç olgusu ile çelişkili bir yaklaşım olarak görülebilir.

Gruplara göre kaynakların önem derecesi: Eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, engellerin önem derecelerini belirlemede % 85 oranında fikir birliği içindedirler. Ancak eğitime katılan grup,

- a) fiziki mekanların (salon-derslik vb.) yetersizliği,
- b) eğitim biriminin kurumun yapısı içinde uygun bir düzeyde ve yapıda kurulmamış olması,

TABLO 2
TÜM GRUBUN DEĞERLENDİRMELERİNE GÖRE
EĞİTİM ENGELLERİNİN KAYNAKLARININ ÖNEM DERECESESİ VE
EĞİTİME OLUMSUZ ETKİ DERECESESİ (ÖZET)

ENGELLERİN KAYNAKLARI VE ÖNEM DERECESESİ					
Engel No	Üst Yönetici	Eğitim Yöneticisi	Birey	Çevre	Engellerin Etki Derecesi
1.	1.	-	-	-	Çok
2.	1.	2.	-	-	Çok
3.	2.	1.	-	-	Çok
4.	1.	2.	-	-	Çok
5.	1.	-	-	-	Çok
6.	-	1.	-	-	Çok
7.	-	-	1.	2.	Çok
8.	2	1	-	-	Çok
9.	-	-	-	1	Az
10.	1	-	-	-	Çok
11.	2	1	-	-	Çok
12.	1	-	-	-	Az
13.	1	2	-	-	Çok
14.	-	-	1	-	Az
15.	1	2	-	-	Çok
16.	1	2	-	-	Çok
17.	1	2	-	-	Az
18.	-	-	1	-	Az
19.	-	1	-	-	Çok
20.	-	1	-	-	Az
21.	-	-	1	-	Az
22.	-	1	-	-	Az
Sütunlar	1.ler 10	1.ler 7	1.ler 4	1.ler 1	Çok 14
Toplamı	2.ler 3	2.ler 6	2. (0)	2.ler 1	Az 8

- (1) Birinci derecede önemli görülen kaynaklar
(2) İkinci derecede önemli görülen kaynaklar
(-) Engel ile ilişkili görülmeyen kaynaklar

c) eğitim biriminin yeter sayıda uygun personelle kadrolanıp donatılmaması engellerinin en önemli kaynağı olarak eğitim yönetimini görmekte, eğitim yöneticilerinden farklılaşmaktadırlar. Bu bulgu, eğitim yöneticilerinin sayılan engellerin kaynağı olarak kendilerini görmediklerini bir anlamda savunma içinde olduklarını düşündürmektedir. Buna karşılık, eğitim yöneticileri, "verilen bilgilerin iş yaşamında kullanılabilir nitelikte olmaması" kaynağının öncelikle kendilerinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu durum onların açık, objektif, yansız bir öz değerlendirme aşamasında olduklarını ortaya koymaktadır. Kurumlarda hizmet içi eğitimle kazandırılmaya çalışılan bilgilerin uygulanabilirliği ya da işlerliği konusunda eğitim yöneticilerinin de önemli kaygıları olduğunu ortaya koymaktadır.

Sektörlere göre kaynakların önem derecesi: Kamu ve özel sektör mensupları, eğitim engellerinin kaynaklarının belirlerken yaklaşık % 88 oranında görüş birliği içindedirler. Ancak özel sektör grupları,

- a) eğitime yeterince kaynak ayrılmaması,
- b) eğitici öğretici personelin yetersizliği engellerinin kaynağı olarak, kamu sektöründen farklılaşarak üst yöneticiyi görmektedirler.

Bu değerlendirme, özel sektörün eğitim uygulamalarına ilişkin nitel ve nicel beklentilerinin üst düzeyde olmasından ya da bu sektörde hizmet içi eğitimin yasal bir zorunluk olmayışından ve bu alana kaynak ayırmanın plana dayalı olmadan salt üst yöneticinin kararlarına dayalı, sınırlı harcamalar şeklinde yapılmasından kaynaklanabilir.

Kamu sektörü "eğitime taraf olanların kurumla işbirliği yapmamaları", engelinin kaynağı olarak üst yöneticiyi, "eğitim maliyetlerinin giderek artması" engelinin kaynağı olarak çevreyi, özel sektörden daha öncelikli görmektedir. Bu bulgu, kamu sektöründe üst yöneticilerin, çevredeki sistemlerle işbirliği yapma konusunda özel sektöre göre daha çekingen davrandıkları ya da bu yönde kurumsal geleneklerin oluşmadığı biçiminde yorumlanabilir.

Kamu sektörünün "eğitim maliyetlerinin giderek yükselmesi" engelinden özel sektörden daha fazla etkilenmesi, bu sektörde eğitime ayrılan maddi kaynakların sınırlı ve kontrollü kullanımından kaynaklanmış olabilir. Diğer taraftan eğitime katılanlara yapılan ödemelerin artan maliyetler karşısında yetersiz kalması, bu engel olumsuz etkisini artırmış gibi görünmektedir.

Ulaşılan bulgular bütünde değerlendirildiğinde, eğitimi olumsuz yönde etkileyen engellerin % 70'i üst yönetim ve eğitim yönetiminden kaynaklanmakta ve bunlar eğitimi "çok" etkilemektedirler. Bu sonuç, hizmet içi eğitimde gözlenen çok olumsuz durumların kaynağının üst yönetim ve eğitim yöneticileri olarak kabul edildiğini kanıtlamaktadır (Tablo 2).

Sonuçlar ve Öneriler

Araştırmanın sonuçları şöyle özetlenebilir:

1. Türkiye'de kamu ve özel sektör kuruluşlarının hizmet içi eğitime ilişkin aşağıdaki ortak sorunları vardır.

- * Kurumlar, personelin geliştirilip yetiştirilmesi için, hizmet içi eğitime yeterince parasal kaynak ayırmamaktadırlar.
- * Hizmet içi eğitimin etkililiği yönünden önemli öğeler olan fiziki mekanlar, nitelik ve nicelik olarak yetersiz kalmaktadırlar.
- * Eğitim ortamları, beslenme, barınma vb. imkanları gereğince sağlanamamaktadır.
- * Kurumdaki bazı yetkililer eğitimin faydasına inanmamaktadırlar.
- * Katılanların eğitim sürecinde ve sonunda gösterdikleri başarılar, atama, terfi vb. personel işlemlerinde her zaman dikkate alınmamaktadır.
- * Programlar bireylerin veya kurumun ihtiyaçlarına cevap vermemektedir.
- * Eğitim birimleri yeterli sayıda uygun personelle kadrolanmamış ve donatılmamıştır.
- * Kurumların belirli bir eğitim politikası yoktur.
- * Eğitici ve öğretici personel nitelik ve nicelik yönünden yetersizdir.
- * Eğitime taraf olan sendika, meslek kuruluşları vb. kurumla eğitim konusunda işbirliği yapmamaktadırlar.

2. Kurumlarda hizmet içi eğitimin engelleri hemen tümüyle bürokratik kaynaklıdır. Bu anlamda eğitime engel durumların iki ana kaynağı, üst yönetici ve eğitim yönetimidir.

3. Eğitim yöneticileri ve eğitime katılanlar, örgüt çevresinin eğitime etkisini zayıf algılamaktadırlar.

4. Türkiye'de kamu ve özel kuruluşlarda yetkiler üst yöneticilerde toplanmakta, bu nedenle hizmet içi eğitime engel olumsuz durumların kaynağı tepedeki yönetici olarak görülmektedir.

Bu araştırmanın bulgularını uygulamak ve değerlendirmek durumunda olan yöneticiler ile, yeni bilgi üretme konumundaki araştırmacılar için şu öneriler getirilebilir:

1. Eğitim yönetiminden sorumlu olanlar, etkili hizmet içi programları ve uygulamaları ile, üst yöneticinin ve kurulların dikkatini eğitim etkinlikleri üzerinde yoğunlaştırmalıdır.

2. Üst yöneticiler, birim yöneticileri, hizmet içi eğitime engel durumlarını kendi kurumlarındaki varlığını ve etki derecesini algılayabilmeleri ve olumsuz etkilerini azaltıcı önlemler almaları için bilgilendirilmelidirler.
3. Yönetmeliklerin düzenlenmesinde, üst yönetimin eğitimin engellerini azaltma konusundaki görevleri ve sorumlulukları açık seçik tanımlanmalıdır.
4. Eğitim yönetimi alt sistemi, üst yöneticiye daha yakın bir statüde yapılandırılıp, yeterli araç-gereç, mekanlar sağlanıp, uygun yeterlikte personelle kadrolanmalıdır.
5. Üst kademe yöneticilerinin eğitim engellerinin etkisi ve kaynaklarına ilişkin değerlendirmelerini de içeren benzer araştırmalar yapılmalıdır.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç. "Türkiye'de Hizmet İçi Eğitim Uygulamaları" TCDD Eğitim Panelinde (21-23 Haziran 1990) sunulan tebliğ.
- AÇIKALIN, Ş. Şule. "Hizmet İçi Eğitimin Engelleri ve Yönetici Tutumları". *Eğitim ve Bilim*. 12:73 Ankara: 1989.
- DEWEY, John. *Democracy and Education*. U.S.A. A Free Paperbook. The Mac Millan Company, 176.
- GÜÇLÜOL, Kemal. *Eğitim Yönetiminde Karar ve Örnek Olaylar*. Kadioğlu Matbaası, Ankara: 1985.
- KARASAR, Niyazi. *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Hacettepe- Taş Kitapçılık Ltd. Şti. Ankara: 1984.
- , Niyazi. (a) "Mesleki ve Teknik Eğitimin İş Hayatındaki Gelişmelere Uyumu" MEB. Mesleki ve Teknik Eğitim Sempozyumunda Sunulan Tebliğ, Ankara: 1988.
- . "Industrial in- Service Training in Turkey". SEGEM-ILO Training Needs Assessment of The Industrial Manufacturing Sector Araştırmalarının yayınlanmamış hizmete özel raporu.
- KAYA, Yahya Kemal. *İnsan Yetiştirme Düzenimize Yeni Bir Bakış*. Bilim yayınları, Ankara: 1989.
- SEGEM-ILO. "Sınai eğitim Projesi TUR-881" Çalışma ve Tesbit Kurulu Raporu 1989.
- . "Beşeri Kaynaklar ve İstihdam Geliştirme Sisteminin Modernizasyonu" Tedbirler ve Teklifler Raporu 1989.

