

## Ö Ğ R E T M E N L E R İ N H İ Z M E T İ Ç İ E Ğ İ T İ M İ N D E Ü N İ V E R S İ T E L E R D E N B E K L E N E N R O L L E R

Y r d . D o ğ . D r . S e r v e t Ö Z D E M İ R \*

E ğ i t i m , t o p l u m u m u z u n e n ö n e m l i m e s e l e l e r i n d e n b i r i o l a r a k g ü n c e l l i ğ i n i k o r u m a k t a d ır . B u k o n u d a y a p ı l a n h e r ç a l ı Ő m a , e ğ i t i m p r o b l e m l e r i n i n d a h a i y i a n l a Ő ı l m a s ı v e ç ö z ü m ü y ö n ü n d e g e r e k l i t e d b i r l e r i n a l ı n a b i l m e s i i ç i n b ü y ü k ö n e m a r z e t m e k t e c l e r . Ü l k e m i z d e k a m u k e s i m i n i n e n b ü y ü k k ı s ı m ı n ı o l u Ő t u r a n ö ğ r e t m e n v e d i ğ e r e ğ i t i m p e r s o n e l i n i n , h z m e t i ç i e ğ i t i m y o l u y l a g e l i Ő i m v e i l e r l e m e l e r i n i n s a ğ l a n m a s ı g e r e k m e k t e d i r . B u g ü n h i z m e t i ç i e ğ i t i m h e r t ü r l ü o r g a n i z a s y o n d a y ü r ü t ü l e n , ü z e r i n d e d u r u l a n k o n u l a r ı n b a Ő ı n d a g e l m e k t e d i r .

G ü n ü m ü z d e g e l i Ő e n ö r ğ ü t v e y ö n e t i m y a k l a Ő ı m l a r ı e ğ i t i m k u r u m l a r ı n ı d a e t k i l e m e k t e d i r . 21 . y ü z y ı l ı n ö r ğ ü t l e r i n i " ö ğ r e n e n ö r ğ ü t l e r " o l a r a k t a n ı m l a y a n S e n g e ' y e ( 1 9 9 3 ) , g ö r e " 1 9 9 0 " l a r ı n e n b a Ő a r ı l ı Ő i r k e t i ö ğ r e n e n o r g a n i z a s y o n o l a r a k a d l a n d ır ı l a n b i r Ő e y o l a c a k t ır " ( S e n g e , 1 9 9 3 , s . 1 2 ) . D r u c k e r ' e g ö r e i s e d ü n y a a r t ık b i l g i n i n y o ğ u n v e ö ğ r e n m e n i n g e ç e r l i o l d u ğ u b i r y e r o l m u Ő t u r . B u s o r u n y a l n ı z e ğ i t i m m e s l e ğ i y l e i l g i l i o l a n l a r ı d e ğ i l t ü m t o p l u m u i l g i l e n d i r m e k t e d i r . N a s ı l b i r o k u l , n a s ı l b i r ö ğ r e t m e n , n a s ı l b i r p r o g r a m v e e n ö n e m l i s i n a s ı l b i r i n s a n 21 . y ü z y ı l d a b a Ő a r ı l ı o l a c a k t ır . P e t e r D r u c k e r ' e g ö r e k a p i t a l i s t t o p l u m s o n a e r m i Ő t i r . D o l a y ı s ı y l a d a k a p i t a l i s t s i s t e m e d a y a n a n e ğ i t i m a n l a y ı Ő ı e l a d e ğ i Ő m e k z o r u n d a d ır .

" Ő i m d i , b e d e n i Ő ç i s i n i n ü s t ü n o l d u ğ u b i r d ü n y a n ı n y e r i n i a l a n t o o l u m d a , i y i b i r i Ő e g i r m e k i ç i n a r t ık s e n d i k a k a r t ı n ı g ö s t e r m e k y e r i n e o k u l d i p l o m a s ı g e ç e r a k ç e o l m u Ő t u r . 1 9 5 0 i l e 1 9 8 0 y ı l l a r ı a r a s ı n d a , A m e r i k a ' d a g e n ç b i r e r k e ğ i n o k u l a g i t m e s i e k o n o m i k a ç ı d a n r a s y o n e l b u l u n m a z d ı . O k u l u t e r k e t m i Ő 1 6 y a Ő ı n d a k i b i r e l e m i r - ç e l i k t e s i s i n e l e s e n e l i k a l ı o l a r a k ç a l ı Ő ı p , ü ç a y d a e v e g e t i r e b i l e c e ğ i p a r a , ü n i v e r s i t e t a h s i l l i m a l i y e t m u h a s e b e c i s i a ğ a b e y i n i n ö m r ü b o y u n c a e v e g e t i r e b i l e c e ğ i p a r a d a n d a h a f a z l a i d i . B u g ü n l e r a r t ık g e ç t i b u n d a n b ö y l e a n a h t a r b i l g i d i r . D ü n y a a r t ık e m e k y o ğ u n , m a l z e m e y o ğ u n , e n e r j i y o ğ u n e l e ğ i l d i r , b i l g i y o ğ u n o l m a k t a d ır ( D a i c k e r , 1 9 9 3 , s . 3 8 5 ) .

G e l e c e k 3 0 y ı l d a o k u l l a r o k a d a r ç o k d e ğ i Ő e c e k t i r k i , b u d e n l i d e ğ i Ő i k l i k m a t b a a n ı n i c a d ı n d a n b e r i g ö r ü l m e m i Ő o l a c a k t ır . B u n u n n e d e n l e r i n d e n b i r i m o d e r n ö ğ r e n m e t e o r i s i d i r ( D r u c k e r , 1 9 9 3 , s . 3 8 6 ) . İ n s a n l a r ı n n a s ı l ö ğ r e n d i ğ i n i , ö ğ r e n m e n i n d e C ' ğ r e t m e d e n f a r k l ı b i r Ő e y o l d u ğ u n u ; i k i i n s a n ı n a y n ı Ő e k i l d e ö ğ r e n m e d i ğ i n i b i y o r u z . B i l g i t o p l u m u , b ü t ü n m e n s u p l a r ı n ı n o k u r - y a z a r o l m a s ı n ı ; s a d e c e o k u m a , y a z m a v e a r i t m e t i k b e c e r i s i y l e d e ğ i l , t e m e l b i l g i s a y a r b e c e r i l e r i y l e d o n a t ı l m ı Ő v e s i y a s a l , s o s y a l , l a r i h s e l

\* G a z i Ü n i v e r s i t e s i T e k n i k E ğ i t i m F a k ü l t e s i Ö ğ r e t i m Ü y e s i

sistemlerde tanışık olmalarını da şart koşmaktadır. Üstelik bilginin sınırsız derecede yaygın olması dolayısıyla, bilgi toplumunda yaşayacakların öğrenmenin usulünü öğrenmeleri de şarttır (Drucker, 1993. s. ->87). Eğitimli kişinin tanımı da önemli biçimde değişecektir. Geleneksel tanımla belli bilgi stoğuna erişmiş insanın yerini, bilgi elde etme yöntemlerini bilen insanlar alacaktır. "Hayat Boyu Eğitim" sloganı 21. yüzyun da en önemli eğitim sloganlarından biri olacaktır

Bilgi toplumunda okullar ciddi olarak değişikliklere uğrayacak, öğrenme ve eğitime yetişkinler de önemli derecede ihtiyaç duyacaklardır. Eğitim ve öğretim kurumları nitelik değiştirecek; artan yetişkin eğitim ihtiyacını karşılayabilmek için işyerleri de yoğun olarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katılacaklardır. Okulun sosyal pozisyonunda ve rolünde önemli değişiklikler görülecektir. Çoktan beri çok önemli bir kuruluş olan okul, toplumun içinde olmaktan çok, topluma ait bir kuruluş olagelmıştır. Henüz vatandaş sayılmayan gençlerle ilgilenmektedir. Bu insanların henüz sorumluluğu yoktur ve işgücüne katılmamışlardır. Bilgi toplumunda okul, artık yetişkinlerin de kuruluşu haline gelmekte, özellikle ileri eğitim almış yetişkinlere hitap etmektedir (Drucker, 1994, s. 271). Henry Rosovsky'nın şu görüşü bu anlayışı desteklemektedir. "Eskiden ekonomisttim. Ekonomisttim diyorum, çünkü onbir yıl boyunca sadece yöneticilik yapmışsanız, zor bir bilim dalında yeniden tam üyelik iddiasında bulunamazsınız" (Rosovsky, 1994, s. 3)-

Günümüzde geleneksel ve etkili örgütleri birbirinden ayıran bir takım özellikler vardır (Tablo: 1). Artık geleneksel örgütlerin eoloğal olarak yaşama şansları kalmamıştır.

**Tablo 1: Etkili ve Geleneksel Örgütlerin Karşılaştırılması**

Etkili Örgütler	Geleneksel Örgütler
1. Dış rekabet	1. İç rekabet
2. Takım olarak amaçlar üzerinde odaklaşma	2. Bireysel görevler üzerinde odaklı sına
3. Yenilikçilik	3. Statiklik
4. Katılmalı yönetim	4. Otokratik yönetim
5. Kendiliğinden çalışma	5. Başkalarının ikazı ile çalışma
6. İliresel ve örgütsel amaçlar için kanallar	6. Bireysel ve örgütsel amaçlar için kanalların olmayışı
7. Birbirine bağlı üyeler	7. Bağımsız üyeler
8. Birlikte olmaktan ve çalışmaktan hoşlanan üyeler	8. Birbirine katlanan üyeler
9- Doğal aciliyet duygusu	9. Aciliyet duygusundan yoksunluk
10. Tehditlere meydan okuma	10. Riskten sakınma

Yukarıda anlatılmaya çalışılan "Yeni eğitim anlayışı", hizmetiçi eğitimin önemini daha da artırmıştır. "Her kurum personelinin sürekli gelişimini sağlamak durumundadır. Günümüzde değişen örgüt ve yönetim anlayışı da hizmet içi eğitime yeni bir anlayışla bakmamızı zorunlu kılmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve Sıfır Hata Yönetimi olarak karşımıza çıkan bu yaklaşımlar her türlü kurumu etkilemektedir. Toplam kalite adı verilen felsefe ve bunun uygulanması eğitimcileri kendilerini yargılayıcıdan çok destekleyici, aktarıcıdan çok yönlendirici ve kılavuz, sınıf duvarları içinde soyutlanmış çalışanlardan çok; aileler, öğrenciler, yöneticiler, öğretmenler, işyerleri ve bütün toplumla birlikte çalışanlar olarak görmelerine yardım etmektir (Bostingl, 1992, s. 5).

Bugün Amerikalılar, Japonlardan Toplam Kalite Yönetimi'ni (TKY) öğrenirken, Japonlarda Sıfır Hata Yönetimine Geçmektedir. Drucker'ı aktardığına gelince Japonlar Deming'i bir halk kahramanı olarak kabullenebilmekle birlikte Toplam Kalite Yönetiminden vazgeçmektedirler (Drucker, 1993, s. 211). En başarılı uygulamaların elbette hataları en fazla yüzde ona inilebilen TKY bugün Japonya'da yerini Sıfır Hata Yönetimi'ne (SHY) bırakmaktadır. Drucker'in bir Japon sanayicisinden aktardığı şu görüşler ilginçtir.

"Amerikalıların hepsi şimdi TKY'yi yerleştirme gayretindedirler; bunun tam anlamıyla oturması on yıl alır -burada o kârlar süreli. Demek ki, Amerika'ya oturması 1995'leri bulacaktır. O arada biz Sıfır Hata Yönetimini yerleştirmiş ve yine sizden onbeş yıl önce geçmiş olacağız." (Drucker, 1993, s. 211 ).

Eğitimi çevreleyen diğer örgütlerde bu değişimler yaşanırken, eğitim kurumlarının hiçbirşey olmuyormuş gibi devam etmesi imkansızdır. Tüm bu sistemlerde görülen değişimlerin eğitim sistemini ele etkilediği - etkilemesi gerektiği - kuşkusuzdur. Geleneksel bilgiye dayalı eğitim anlayışı günümüzde geçerliğini yitirmiştir. Buna öğrenci ve toplumdaki değişmeyi ele eklersek eğitim örgütlerinin değişmeye ilgisiz kalması imkansız görünmektedir (Kaufman ve Zahn, 1993, s. 2). Bunun yanında, "eğitim olgusunu" salt "okul" olarak ele almak ve eğitimi okul ile sınıra görmek devri çok uzaklarda kalmıştır. Günümüzde okul dışındaki işletme erin ele eğitim en önemli faaliyetleri arasında yer almaktadır. Konuya bu çerçevede bakarsak, her kurumun en önemli faaliyetlerinden biri personelinin sürekli yenileştirmektir. Bunun yolu da hizmet içi eğitimden geçmektedir.

#### **Hizmet İçi Eğitim ve Önemi**

Hizmet içi eğitimi değişik bakış açılarına göre değişik şekillerde; tanımlamak mümkündür. Hizmet içi eğitim iş ortamındaki insanların her türlü

gelişmesini kapsamaktadır. Personelin işini daha iyi yapması, gelişmesi, düşünmesi, mutlu olması, daha üretici olması, yeni veya daha üst bir göreve hazırlanması, vb. konularda yürütülen eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitim olarak adlandırılmaktadır (Harris, 1989. p. D-

Hizmet içi eğitimin gayesi personelin verimliliğini ve iş doyumunu artır-  
maktır. Hizmet içi eğitim sadece problemlili personel için de düşünülme-  
melidir. Hizmet içi eğitimi bir problem çıktığında ya da beklenilmeyen  
terfilerde ele alınması onun önemini azaltır. Örgütün vizyon ya da temel  
amaçlarını yerine getirmek için hizmet içi eğitim etkili yollarla yapılır  
(Newton ve Tarrant, 1992, s. 136).

Bugün uygulayıcı ve akademisyenlerin hizmet içi eğitime bakışlarında  
büyük bir benzerlik vardır. Günümüzde her organizasyon hizmet içi  
eğitim yapmak zorunludur. Aksi takdirde yaşamı mümkün değildir.  
Her şey büyük bir hızla değişmektedir. İyi yetişmiş personele sahip  
olmak kurumun amaçlarını gerçekleştirmek için artık yeterli değildir.  
Eğer yenilik ve gelişmeler takip edilmezse çok iyi yetişmiş personel bile  
çok kısa süreyle işin gerektirdiği nitelikleri kısa sürede kaybedecektir.  
Günümüz örgütlerinde personel geliştirme önemli bir alan olarak karşımıza  
çıkılmaktadır. Kurumlar çalıştırdıkları personele iyi hizmet içi eğitim  
sağlama yükümlülüğü ile karşı karşıyadırlar. Bilim ve teknolojiye ilerle-  
meler ele kurumları gelişme ve yenilemeye zorlamaktadır. Temel  
toplumsal kurumlar olarak kabul edilen aile, ekonomi, din, siyaset ve  
eğitim birbirlerini sürekli etkileme çabası içerisindeyler. Bunların he-  
si- ni, rutinleri yoluyla etkileme şansına sahip olan eğitim kurumudur. Bu  
kurumlarda önemli değişimler olurken eğitim kurumunun bu du-  
ama ilgisiz kalması düşünülemez.

Örgütsel yaklaşımda çok sayıda kavram hizmet-içi eğitim anlamında  
veya ona çok yakın anlamlarda kullanılmaktadır. Bunlardan bazılarının şu  
şekilde sıralamak mümkündür:

- İşte Öğretim (On-Job training)
- Personel geliştirme (Staff development)
- Personel yenileştirme (Staff reneval)
- İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (Human resource development)
- Sürekli eğitim (Continuing education)
- Profesyonel gelişme (Professional growth)
- Profesyonel ilerleme (Professional development)
- Örgüt yenileme (organizational reneval)

Bu ve benzeri kelimelerin hizmet içi eğitim anlamında kullanılması hizmet içi eğitimin günümüz örgütlerinin vazgeçilemez etkinliklerinden biri olduğunun bir göstergesidir.

Harris'e (1989, s. 18) göre, eğitimde hizmet içi eğitim okuldaki persone-  
lin şimdiki pozisyonlarındaki performanslarını en üst seviyeye çıkaracak  
eğitim fırsatlarının sağlanmasıdır. Hizmetiçi eğitimi kişinin buhıncluğu  
görevi en iyi şekilde nasıl yapacağı ile sınırlandırmak gerekir.

Bir başka yaklaşıma göre hizmet içi eğitimin amacı; örgütsel amaçların  
gerçekleşmesi için personelin bilgi ve becerilerinin geliştirilmesidir.

Hizmet içi eğitimin temel amacı kurumun geliştirilmesidir. Kurumun  
gelişmesi için değişik yaklaşımlar vardır. Bunlar, planlı ve\ a plansız  
değişmeler şeklinde olabilir. Fakat her durumda da değişme bir takım  
dirençlerle karşılaşabilir veya bir takım negatif sonuçlar doğırabilir.  
Hizmet içi eğitimin bir amacı da, kurumun yenileşmesi sürecinde ortaya  
çıkabilecek bu .ikileri en aza indirmek olumlu havayı yükseltmektir.

Eğitimde hizmet içi eğitimin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1 - Eğitimin amaç ve hedeflerinin geliştirilmesi,
- 2 - Kullanılan öğretim kaynaklarının geliştirilmesi,
- 3 - Öğretim araçlarının geliştirilmesi,
- 4 - Öğrenme atmosferinin ve şartlarının iyileştirilmesi,
- 3 - Personelin performansının geliştirilmesi (Flarris, 1989, p. 13)

Bu hususlar hizmet içi eğitimin önemini açıkça ortaya koymaktadır.

#### *Hizmet İçi Eğitim ve Üniversiteler*

(ilkemizde kamu kesiminde hizmet içi eğitimin temel dayanağını 6Ş7 sayılı  
Devlet Memurları Kanunu oluşturmaktadır. Bu kanunun yedine kısmı,  
"Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi" konusuna ayrılmıştır. Kanunların  
memurların hizmet içinde yetiştirme esasları belirlenmiştir. Bu kısımda ilk  
madde, Devlet memurlarının yetiştirmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak  
ve yeni görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitimin,  
Devlet Personel Dairesi tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak  
yönetmelik dahilinde yürütülmesini, ikinci madde, her kurumda, yetişme  
faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir  
"eğitim birimi" kurulmasını, üçüncü madde "kurumların kendi eğitim ihti-  
yaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabileceklerini" hükme  
bağlamıştır (Devlet Memurları Kanunu, Kısım, VII).

Bu konuda 1960'lerden beri personelini hizmet içinde yetiştirme geleneği olan Milli Eğitim Bakanlığı da Hizmet İçi Eğitim Daire Başkanlığı aracılığı ile personelini hizmet içi eğitime tabi tutmaktadır. Ancak, 25-17 sayılı Yükseköğretim Kanunu ile tüm yükseköğretim kurumlarının üniversiteye bağlanmasından sonra öğretmen yetiştirme görev ve sorumluluğu üniversitelere verilmiştir. 2809 sayılı kanunla üniversiteler öğretmeni hizmet öncesi yetiştirmenin yanında hizmet içinde de yetiştirmek görevi ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu kanunun 5. maddesi "ait düzeydeki eğitim kurumlarının öğretmenlerine ve yöneticilerine, hizmet içi eğitim kursları açmak ve gerekli düzenlemeler yapmakla" üniversiteleri yükümlü kılmıştır.

Üniversite hizmet içi eğitimle ilgili görevlerini nasıl yerine getirecektir? Milli Eğitim Bakanlığı'nın hizmetiçi kurs ve seminerler düzenlemekte oldukça başarılı ve yaygın uygulamaları vardır. Üniversitelerin eğitim üyesi potansiyelinden bu amaçla yararlanılmaktadır. Ancak bakanlığın üniversitelerden beklediği en önemli hizmet içi eğitim ihtiyacı, öğretmenlerin hizmet öncesi eksikliklerini tamamlama ve ileri eğitim vermek konusundadır. Bakanlık belli bir dönem içerisinde tüm Öğretmenlerin lisans derecesine sahip olmasını istemektedir. Lisans tamamlama programlarını üniversite dışında açmak mümkün değildir. Bu durumda Bakanlığın en önemli beklentilerinden birisi lisans tamamlama programlarının açılmasıdır. Bakanlığın bu isteği üniversitelerce olumlu bulunmakta ve çok sayıda üniversite lisans tamamlama programları açmaktadır. Ancak önemli olan bu hizmetlerin kurumsallaşarak sürekliliğinin sağlanmasıdır. Öğretmeni yetiştiren üniversite ile istihdam eden Milli Eğitim Bakanlığı arasında öğretmenlerin hizmet içinde her türlü yetişmesini sağlayacak bir anlayışın olması gerekmektedir. Bu amaçla ortak yeni müesseseler kurulmalıdır. Milli Eğitimi Geliştirme Projesi kapsamında Milli Eğitim Bakanlığı i Eğitim Kaynakları Merkezi (Educational Research Center) kurmaktadır. Bu merkezlerin üniversitelerce desteklenmesi gerekmektedir. Ayrıca Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim faaliyetlerini bölge, il, ilçe ve okul düzeyine yaymak istemektedir. Gerekli yetki devri 1993 yılı başında yapılmıştır. Bu tür girişimlerin başarılı olabilmesi için eğitim fakültelerinin aktif olarak hizmet içi faaliyetlerin içine çekilmesi gerekmektedir.

Üniversite ve Bakanlığın işbirliği yapabileceği bir diğer konuda uzaktan eğitim (distance education) yoluyla öğretmen ve diğer eğitim personelinin hizmet içi eğitimi için ortak projeler üretmeleridir. Çok sayıda personele ulaşabilmek için geleneksel 7 metodların dışında da hizmet içi eğilim yaklaşımlarına ihtiyaç vardır.

### KAYNAKLAR

- Bonstingl, J. John. School of Quality. An Introduction to Total Quality Management. in Education. Association for Supervision and Curriculum Development, 1992.
- "Devlet Memurları Kanunu", Kanun No: 357, Kabul Tarihi: 11.07.1965.
- Drucker, Peter. Gelecek için Yönelim. 1990'lar ve sonrası. (Çev.: Fikret Üçcan). Türkiye İş Bankası, Kültür Yay., 1993.
- Kapitalist Ötesi Toplum. (Çev.: Belkis Çorakçı) İnkılap Kitabevi. İstanbul: 1991.
- Harris, Ben. In-Service Education For Staff Development. Allyn and Bacon Inc.. 1989.
- Karıtman, Roger ve Douglas Zahn. Quality Management Plus. The Continuous Improvement of Education. Convin Press, 1993.
- National Quality Academy. Training for Instructors. Workshop. MACEET (Conference, Indianapolis, Indiana. June 12-15, 1991.
- Nevlon, Colin ve Tony Tarrant. Managing Change in Schools. A Practical Handbook Routledge. 1992.
- Rosovsky, Henry. "İniversite. Jhi Dekan Anlatıyor. TÜBİTAK Popüler Ürün Kitapları Dizisi: 6. 1991.
- Senge, M. Peter. Beşinci Disiplin. (Çev: Ayşegül İldeniz Ahmet Doğukan). Yapı Kredi Yay.. 1993.
- "Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Hakkında 11 Sayılı Kanun Mükümlerle Kararnamenin Değstirilerek Kabulüne Dair Kanun". Kanun No: 2809. Kabul Tarihi: 28.03.1983.