

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ EĞİTİM VE GELİŞTİRME İŞLEVİ AÇISINDAN MEB HİZMETİÇİ FAALİYETLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hale Şirikçi^{1*}, Ahmet Yıldırım^{1*}

Özet: Dünya'nın var oluşundan bu yana sürekli gelişim içerisinde olması ve insanların bu duruma ayak uydurabilmesini sağlayan en önemli etkenlerden birisi eğitimidir. Meslek hayatında sürekli olarak insanların eğitilmesi, mesleki alanda kendilerini geliştirmeleri, bilgi-beceri kazanmaları durumu "hizmetiçi eğitim" olarak adlandırılmaktadır. Eğitim insan hayatını etkilediği gibi Dünya'da gelişmekte olan teknolojiyi ve diğer alanları da ileri noktalara taşımaya sağlamaktadır. Hizmetiçi eğitim, hizmet öncesi eğitim ile desteklenmektedir. Milli eğitimde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitim plan ve programları öğretmenin bilgi, becerisini geliştirmek ile birlikte öğrencinin derste aktif olmasını sağlayacak yapıda hazırlanmalıdır. Yapılan çalışmanın kapsamı; hizmetiçi eğitim, hizmetiçi eğitim genel kapsamı ve milli eğitimde hizmetiçi eğitim nedir, öğretmenlere yönelik yapılan hizmetiçi eğitimde nasıl farklılıklar var. Öğretmenlerin mesleki anlamda eksikliklerini ve sorun yaşadıkları noktaların hizmetiçi eğitim ile nasıl desteklenmesi gerektiği vb. gibi genel yapı hakkında yapılan araştırmalar yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hizmetiçi Eğitim, Milli Eğitimde Hizmetiçi Eğitim, Hizmetiçi eğitimin önemi.

EVALUATION OF MEB'S IN-SERVICE ACTIVITIES IN TERMS OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TRAINING AND DEVELOPMENT FUNCTION

Abstract: Education is one of the most important factors enabling people to keep up with this situation since the world has been in continuous development since its existence. Continuously educating people in professional life, developing themselves in the professional field, gaining knowledge and skills are called "in-service training". Education affects human life as well as advancing technology and other fields in the world. In-service training is supported by pre-service training. In-service training plans and programs carried out in national education should be prepared in a structure that will support the student to be active in the lesson as well as improving the knowledge and skills of the teacher. What is the scope of the study, in-service education, the overall scope of in-service education and in-service education in national education, how are there differences in in-service education for teachers? Teachers' professional deficiencies and how they should be supported with in-service training, etc. Researches about the general structure are included.

Keywords: In-Service Training, In-Service Training in National Education, The importance of in-service training.

¹**Adres:** Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Isparta, Türkiye.

***Sorumlu Yazar:** halesirikci@hotmail.com

Atf: Şirikçi, H., Yıldırım, A. (2020). İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim ve Geliştirme İşlevi Açısından MEB Hizmetiçi Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi. Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4 (2): 38-46.

1. GİRİŞ

Gelişen ve değişen Dünya yapısı incelendiğinde bu yapının süregelen bir şekilde devam edeceği öngörülebilmektedir. Var olan bu süregelen yapının takibini yapmak ve bu duruma yetişebilmek için en önemli etmen eğitimidir. Eğitim ve destekleyicileri ile birlikte sürekli bir gelişme ve değişime yaşamak mümkündür. Bundan dolayı bütün alanlarda bireyler süregelen bir şekilde uzmanlık alanlarında eğitimlere tabii tutulmalı. İnsan kaynakları yönetimi (İKY), birimlerin amaçladıkları hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli olan görevleri yerine getirebilecek bireylerin yetiştirilmesi, geliştirilmesi, eğitilmesi, motivasyonlarının sağlanması ve değerlendirilmelerini sağlamaktadır (Bayraç, 2008). İKY, eğitim ve geliştirme en temel özelliklerdendir. Chadwick bu durumu toplumların varlığını devam ettirebilmesi için insan kaynaklarının; eğitiminin ve geliştirilmesinin sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır (Chadwick, 2005). Çünkü eğitim ve geliştirme üzerine çalışmalar yapılması toplulukların yarış içerisinde olmalarını ve yüksek motivasyona sahip olmalarını sağlamaktadır (Yıldırım, 2020; Aldemir, Ataol ve Budak, 2004). Yüksel'e göre; İKY'de eğitim ve geliştirme örgütsel açıdan değerlendirildiğinde örgütün verimli, etkin ve etkili bir şekilde başarının artarak devam etmesini sağlamaktadır (Yüksel, 2000). İKY'de eğitim ve geliştirme çalışma yapılacak olan toplumun iş yapısına uygunluk göstermesine dikkat edilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu, 1994). İKY eğitim ve geliştirme yapısı; eğitim verilecek olan konunun belirlenmesi, eğitimi alacak grubun gereksinimlerinin belirlenmesi, programın eğitim alacakların gereksinimlerine göre geliştirilmesi, eğitime katılacak olan grubun belirlenmesi, birimin misyon ve vizyonunun kapsamına göre plan-programın yürütülmesi aşamalarından oluşmaktadır (Yıldırım, 2020).

Hizmetiçi eğitim birçok kaynaktan farklı şekilde tanımlanmaktadır. Öztürk ve Sancak (2007)'a göre hizmetiçi eğitim, meslek sahibi bireyin mesleğe başlamasından itibaren bitişine kadar kendini alanı doğrultusunda yetiştirme sürecini kapsar. Taymaz (1981) ise hizmetiçi eğitimi "bireylerin çalıştıkları alan ile ilgili bilgi, beceri ve yeterliliklerin kazanmaları için eğitime tabii tutulması" şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlardan yola çıkarak genel bir yorum yapıldığında insanların iş hayatlarında buldukları, hizmet verdikleri alan ile ilgili süregelen bir şekilde kendilerini iyileştirmeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir.

Eğitimcilerin hizmetiçi eğitim kapsamı içerisinde mesleki alanda gelişimleri de sağlanmaktadır. Mesleki gelişim, öğretmenlerin meslek hayatlarında yer alan bilgi, beceri ve tutumların geliştirilerek zenginleştirilmesi ve daha ileri noktalara taşınması amacı ile etkinlik ve çalışmaların yapıldığı zaman aralığıdır (Guskey, 2000). Blandford (2000) mesleki gelişim etkinlikleri sayesinde öğretmenlerin performanslarının artırılması, eğitim politikalarının uygulanması ve sorunlu uygulamaların düzenlenmesi ile değişimin kolaylaştırılabileceği vurgulanmaktadır. Hizmetiçi eğitimin çalışma kapsamı gereği MEB bazında değerlendirilmesi yapıldığında öğretmenlerin/eğitmenlerin hizmetiçi programlarının plan-program-uygulamaları branşlarına göre ve öğretmenlerin / eğitmenlerin gereksinimlerine göre yapılmaktadır. Öğretmenlerin hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken, ders esnasında

öğretmenlerin kolaylıkla uygulayabilecekleri ve aynı zamanda öğrencilerin de uygulamasını yapabileceklerini destekleyen bir hizmetiçi eğitim plan ve programı hazırlanmalıdır.

İnsan kaynaklarının eğitim ve geliştirme yapısında yer alan aşamalara dikkat edildiğinde bu durumun MEB hizmetiçi eğitim ile benzer yapılarda olduğu görülmektedir. Genel olarak bu yapılar incelendiğinde İKY'de eğitim ve geliştirme kavramı ile ilgili birimin eğitimi, geliştirilmesi, yönlendirilmesi, motive edilmesi vb. gibi planlamalar yer alırken hizmetiçi eğitimde de öğretmenlerin mesleki anlamda eğitilmesi, geliştirilmesi, bu gelişimin sürengelik kazanması vb. gibi plan – programlar yapılmaktadır. Hizmetiçi eğitim kavramı sadece MEB'de hizmetiçi eğitim olarak anılmamakla birlikte İKY eğitim ve geliştirme kısmında eğitim yöntemlerinin sınıflandırılması başlığı altında ele alınmaktadır. İKY'de ele alınan eğitim yöntemleri, iş başında eğitim (anlatım yöntemleri, rol oynama, simülasyon vb.) ve iş dışında eğitim (oryantasyon, staj yoluyla eğitim vb.) olarak gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırmalarda ele alınan yöntemlerin MEB eğitim aşamasında kullanılan yöntemler olduğu hatta iş dışında eğitim basamağında ele alınan yöntemlerin MEB'de öğrencilerin iş ortamlarına ve meslek alanlarına kendilerini hazırlamaları için verilen eğitimin yanında eğitimcilerinde kendilerini meslek hayatlarında geliştirmeleri için kullanılan hizmetiçi eğitim kapsamında ele alındığı görülmektedir (Yıldız, 2011).

Mercin (2005) yaptığı çalışmada insan kaynakları yönetiminin eğitim kurumları için olan gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca Mercin (2005) çalışmasında insan kaynakları yönetmeliğinden önemli kavramlardan birinin "geliştirme uygulamalarının" olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitim ve Geliştirme İşlevinin MEB'de yapılan hizmetiçi eğitim yapısı açısından değerlendirilmesidir. Çalışma yapılırken araştırmalar ve elde edilen bilgiler doküman incelemesi yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

2. HİZMETİÇİ EĞİTİM

İnsan kaynakları yönetimi olarak eğitim ve geliştirme kavramı ele alındığında, eğitim; bireyin davranışlarında istenilen yönde değişim / gelişim gözlenmesidir (Yıldırım, 2020). Viargues (1999)'e göre ise eğitim, kişinin var olan yeteneklerinin geliştirilmesinde kullanılan bir araçtır / araçtır. İnsan kaynakları yönetiminde gelişim ya da bir diğer ifade ile geliştirme, toplumların rekabet ortamını devam ettirebilmeleri için çalışanların sahip oldukları yeteneklerin ilerletilmesi için çalışmalar yapılmasıdır (Mercin, 2005). Ancak unutulmamalıdır ki toplumlar için yapılan geliştirmeler ileriye dönük ve uzun süre etkisini gösterecek yapıda olmalıdır (Yıldırım, 2020).

Hizmetiçi eğitim bireyin uzmanlık alanında / mesleki alanında göreve başlamasından sonuna kadar (emekli olana kadar) eksikliklerinin giderilmesi ve bireyin kendini geliştirilmesi için yapılan eğitimidir (Öztürk ve Sancak, 2007; Boydak, 1999; Aytaç, 2000; Bağcı, ve Şimşek, 2000). Hizmetiçi eğitimde çalışılan alana yönelik eğitimin verilmesinin yanı sıra alan ile ilgili bireyin eğitim almış olsa bile alınan eğitimde eksikliklerin olması ya da eğitim alınan süreç ile çalışılan süreç arasında geçen zaman içerisinde

yapılan gelişme ve değişimlere bireyin uyum sağlayabilmesi amacını taşıyan eğitimlerdir (Gültekin ve Çubukçu, 2008). Hizmetiçi eğitim kavramının temelini bakıldığında usta-çırak ilişkisine dayanan bir geçmişe sahip olduğu görülmüştür. İlk başlarda usta-çırak ilişkisi olarak değerlendirilen bu süreç sonraki dönemde ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusunda sistemik olarak değişmiş ve çeşitlilikler meydana gelmiştir (Çiftçi, 2018).

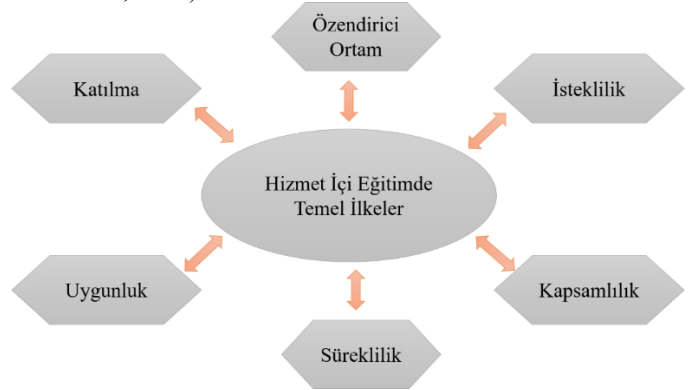
Hizmetiçi eğitim gerçekleştirilirken başarıya ulaşılmasında, performansın artmasında ve devamlılığın sağlanması vb. gibi çalışmalarda istenilen noktaya varılması için öncelikle çalışmanın amacının belirlenmesi gerekmektedir. Hizmetiçi eğitim sisteminde belirlenmiş ve kabul görmüş amaçlar şu şekilde sıralanmaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009; Gül, 2000).

- İşe başlayan bireyin iş ortamına uyum sağlayabilmesi ve çalıştığı birimin amaç – politikalarını bilmesi,
- İş ortamında kullanılmakta olan veya güncellenen sistemin çalışan birey tarafından kısa sürede öğrenilmesi,
- Çalışan bireyin kendini iş yerinde rahat ve işe aidiyet duygusunun gelişmesi, Gelişen teknoloji ve bilim dünyasında, ekonomik hayatta, iş hayatında kendini yenileyen, yeniliklere ayak uyduran, yeni sistem - metotları kullanan ve bunların gelişimi için çalışması,
- Çalışma ortamındaki çalışma alanının özelliklerinin (nitelik-nicelik) ve verimliliğinin artırılması,
- Çalışan bireyin görev ve sorumlulukları konusunda çalışanın geliştirilmesi ve hataların en az noktaya getirilmesi,
- Minimum maliyetle kaliteli mal ve hizmet üretimi için gerekli olan malzeme ve enerji tasarrufunun gerekliliğinin vurgulanması,
- İş güvenliğinin sağlanması ve çalışanlara iş kazaları ve hastalıkları konusunda bilgilendirme yapılması,
- Çalışana iş için gerekli bilgi / becerilerin öğretilerek kendisine güven kazanması sağlanmalı,
- Çalışanlar arası ve birimler arası etkili iletişim ve etkileşimin gerçekleşmesinin sağlanması,
- Personellerin çalışma sistemini destekleyici şekilde kendilerini geliştirmelerinin sağlanması ve üst kademeleri sisteme hâkim olan birim içerisinde bulunan bireylerin gelmesinin sağlanması,
- Çalışanın kendi alanında ve biriminde kendini geliştirmesinin yanı sıra yan dallarda da kendini geliştirebilmesi için ortamın oluşturulması,
- Çalışanlara toplumda saygınlık kazandırılarak kendi iş ortamında da başarı ve saygınlık kazanması sağlanmalıdır.

Hizmetiçi eğitim sayesinde bireyin meslek alanında kendini geliştirmesi, performansını arttırması, hizmetiçi eğitim amaçlarının uygulanması vb. gibi durumların iş hayatına getirdiği avantajlar hizmetiçi eğitime dikkat çekmekte ve verilen önemi arttırmaktadır. Yoğun olarak hizmetiçi eğitim kapsamında yapılan çalışmalar incelendiğinde literatür olarak hizmetiçi eğitimin dikkat çeken başlıkları (önemi) gözlenmiştir. Hizmetiçi eğitimin önemi (Özdemir, 1997);

- Personelin bireysel gelişimi,
- Personelin kendini yenilemesi,
- İnsan kaynaklarının gelişimi,
- Devamlı bir eğitim olması,
- Profesyonellik kazanma,
- Toplumun yenilenmesi olarak sıralanmaktadır.

Hizmetiçi eğitim sistem çalışmalarının amaçlar doğrultusunda düzenlemeler yapılması başarıyı artırıcı etkisinin olduğu gözlenmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007; Selimoğlu ve Yılmaz, 2009). Bir çalışmada başarının elde edilmesi için sadece amaçların belirlenmesi ve bu amaçlar doğrultusunda hareket edilmesi ya da adımların amaçlar doğrultusunda atılması yeterli değildir. Amaçların yanında çalışmayı başarıya götürecektir olan, amaçları destekleyen ya da kullanılan sisteme göre amaçları tamamlayıcı bir özelliğe sahip olan yapıların olması gerekmektedir. Bu yapılar temel ilkeler olarak adlandırılmaktadır. Hizmetiçi eğitimde kullanılan temel ilkeler Şekil 1’de yer almaktadır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009).



Şekil 1. Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009)

Özendirici Ortam; Hizmetiçi eğitim hazırlanırken personelin katılımını sağlayacak ve özendirici olması gerekmektedir. Çalışan eğitime katıldığında kendine olacak katkısını bilmelidir. Görevini iyi yapabileceği ve kıdemde yükselebileceğini bilmesi gerekmektedir.

İsteklilik; Verilen hizmetiçi eğitimde istenilen başarıya ulaşılabilmesi için çalışanın istekli bir şekilde eğitime katılımı sağlanmalıdır. Çalışan istekli bir şekilde eğitim aldığı zaman verimliliğin daha fazla arttığı gerçeği göz ardı edilmemelidir.

Katılma; Verilecek eğitim personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapılmalıdır. Çalışanın ihtiyaçlarına göre yapılan planlama personelin eğitime katılımını sağlamaktadır.

Uygunluk; Hizmetiçi eğitimin planlanması yapılırken çalışanın eğitimine ve görevine, bilgisine, çalışma alanına uygun olmalıdır.

Kapsamlılık; Hizmetiçi eğitim planlanması yapılırken ya da eğitimin gerçekleştirilmesinde yapılan eğitimin çalışma alanında sadece bir birime yönelik olmamalıdır. Çalışma ortamında bulunan bütün bireyleri ve birimleri içerisine almalı bütün çalışanları kapsamlıdır.

Süreklilik; Hizmetiçi eğitim de bir defalık bir eğitimin olması yeterli değildir. Bundan dolayı eğitimler hizmet öncesi – hizmet içi – hizmet sonrası şeklinde devam etmektedir. Bu durum değerlendirildiğinde yapılacak olan iş veya çalışma alanı için bir defalık eğitimin yeterli olmadığı devamlı olarak takip edilmesinin gerekli olduğu sonucuna varılmaktadır.

Hizmetiçi eğitimlerin gerçekleştirilmesinde dönem içerisinde yaşanan değişimlerden kaynaklı olarak hizmetiçi eğitimlerde çeşitlilikler gözlenmiştir. Hizmetiçi eğitim türleri temel olarak 4’e ayrılmaktadır. Bunlar; yöneticilerin

eğitimi, meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitimler, meslek kazandırma eğitimleri, işe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitimlerdir (Çiftçi, 2018). Hizmetiçi eğitim

türleri ve eğitim türlerinin içeriği hakkında bilgiler Şekil 2’de yer almaktadır.

HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ			
<p>Yöneticilerin eğitimi: Uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştiren eğitimlerdir (Gül, 2000, s. 22).</p>	<p>Meslekli olarak çalışmakta olanlara yönelik eğitimler: Kurumda çalışmakta olanların gelişimlere uyum sağlamasına destek olmak, gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırma amaçlı eğitimlerdir (Çevikbaş, 2002, s. 33).</p>	<p>Meslek Kazandırma Eğitimleri: Alanıyla ilgili özel bir eğitim almamış personel için veya çalışmakta olduğu görevinden başka bir göreve yönlendirilecek personel için yapılan eğitimlerdir (Arıkbay, 1993, s. 14).</p>	<p>İşe yeni başlayacak olanlara yönelik eğitimler: Örgüte yeni katılmış çalışanlara kurumu, politikaları, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı kişileri, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini giderme amaçlı eğitimlerdir (Canman, 2000, s. 100).</p>

Şekil 2. Hizmetiçi Eğitim Türleri (Çiftçi, 2018)

Hizmetiçi eğitim gerçekleştirilirken hedeflenen performansın ve istenilen başarının kazanılabilmesi ve sistemin devamlılığın sağlanması için bazı kurallar olmalıdır. Bu kuralların hizmetiçi eğitimin uygulandığı örgüt / birimlerce bilinmesi ve uygulanması gerekir. Hizmetiçi eğitimde dikkat edilmesi gereken noktalar (Baloğlu, 2007);

- ✚ Çalışmanın ihtiyaç ve amaç saptanmalı,
- ✚ Düzenlemesi yapılan programın; görevli olan birey/personelin sistem için gerekli bilgi beceriye sahip olması,
- ✚ Sistem içerisinde yer alan katılımcıların amaç ve ihtiyaçlarının bilinmesi,
- ✚ Sistem içerisinde kullanılan politikanın amaca uygun olmasıdır.

Hizmetiçi eğitime yönelik yapılan tanımlardan hareketle yorum yapıldığında hizmetiçi eğitimin bireyin iş hayatında mesleki anlamda ve iş hayatında kendini geliştirmesi, karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilmesi, iletişim / etkileşimde sorun yaşamaması vb. birçok alanda bireyin kendini geliştirebilmesini sağlamaktadır. Ancak hizmetiçi eğitim sadece tanımlarda yer alan kesimle sınırlı kalmamakta aynı zamanda bireye ve örgüte yararlar sağlamaktadır. Hizmetiçi eğitimin örgütlere sağladığı faydalar şunlardır (Selimoğlu ve Yılmaz, 2009);

- ✓ Üretimi gerçekleştirilen malın / ürünün ve hizmet sektöründe ki ürünün kalitesi artar.
- ✓ Kaliteli üretim ile birlikte hatalı üretim azalır.
- ✓ Hatalı üretimin azalmasından kaynaklı kontrol sisteminde yük azalır.
- ✓ Üretim aşamasında verimlilik artar.
- ✓ Örgüt içerisinde çalışan bireylerin kendini geliştirmesi ile birlikte örgütün de kendini geliştirmesi sağlanır.
- ✓ İş sisteminin ve tekniklerinin geliştirilmesi kolaylaşır.
- ✓ Gelişmeler sayesinde örgütün toplumdaki saygınlığı artar.
- ✓ Kaliteli ve bilinçli üretim sayesinde gider maliyetinde ve miktarında azalma olur.
- ✓ Örgüt içi iletişim kolaylaşır ve bu durum sayesinde yapıcı ilişkiler meydana gelir.

- ✓ Bilinçli iş planı ve sistem sayesinde çalışanlara düşen yük azalır ve çalışanların iş ortamında / arkadaşlarından şikâyetinde azalma olur.
- ✓ Çalışanların denetlenmesi kolaylaşır.
- ✓ Yapılan hizmetiçi eğitimler sayesinde örgüt için avantajlı olacağı düşünülen kararların gerekli zamanda alınması, doğru sistemde çalışılmış olur.

Hizmetiçi eğitimin örgütlere sağladığı yararlar yukarıda yer almaktadır. Hizmetiçi eğitimin bireye sağladığı yararlar (Pehlivan, 1997; Öztürk ve Sancak, 2007);

- ✓ Çalışan personelin iş hayatında sağlıklı kararlar almasına ve herhangi bir sorun karşısında etkin çözüm yöntemleri bulmasını sağlar.
- ✓ Personelin özendirici bir eğitim alması, kendini geliştirme isteğini kazanmasına, başarılı olmasına, iş hayatında sorumluluklar almasını sağlar.
- ✓ Kendini geliştirmeyi sağlayan personelin kendine olan güven duygusu da artar.
- ✓ Çalışan bütün personellerin kendini geliştirme isteklerinin olması, işlerini ciddiye almaları iş hayatında rekabet ortamının oluşmasını sağlar.
- ✓ Personelin iş ile ilgili doyuma ulaşmasını, saygınlık kazanmasını ve tanınmışlık düzeyinin artmasını sağlar.
- ✓ Personelin bireysel olarak iletişim / etkileşimini artırmasını ve bireyin kendine yaklaşımını geliştirmesini sağlar.
- ✓ Bireysel ihtiyaçların karşılanmasını ve doyuma ulaşmasını sağlar.
- ✓ Personel geleceğe yönelik bireysel gelişim planlama yapmasını sağlar.
- ✓ Personelin çalışma hayatında dinleme, yazma, konuşma alanlarında kendini geliştirmesini ve bu gelişim sayesinde bireyin başka birimde ve üst düzey görevlere karşı olan korku duygusunu yenmesini sağlar.

Öztürk ve Sancak (2007), bilgi ve teknolojilerin hızlı gelişmesi, Dünyada yoğun rekabetin yaşanmasından kaynaklı olarak verilen hizmet içi eğitimlerin eksiklikler olduğunu hatta ilerleyen süreç içerisinde tamamen yetersiz kalacağını ve hizmet içi eğitimin geliştirilmesi ve ilettilmesi gerektiğine yönelik tespitler yapmışlardır. Selimoğlu ve Yılmaz (2009), yaptıkları çalışmada hizmet içi eğitim yapısından tanımından, amaçlarından, yararlarından, ilkelerinden bahsetmişlerdir. Ayrıca çalışmada hizmet içi

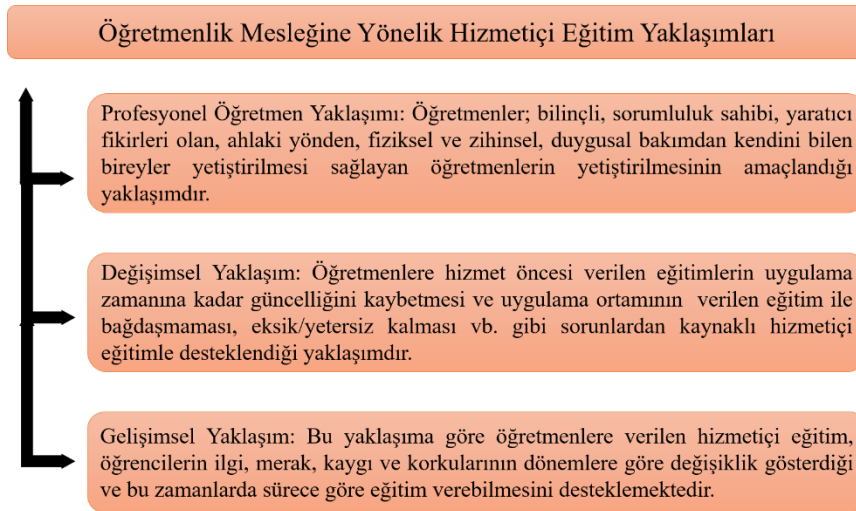
eğitimin verimlilik ve kaliteyi artırıcı etkilerine yer vermişlerdir.

3. MİLLİ EĞİTİMDE HİZMETİÇİ EĞİTİM VE İKY İLİŞKİSİ

Öğretmen, bireylerin eğitim hayatlarında onların gelişmesini sağlayan ve onlarda istendik davranışlar geliştirilmesi için çalışılan sürecin yöneticisidir. Öğretmenlik eğitimi alanına ve yapısına (mesleki, teknik, sistem vb.) göre değişiklik göstermektedir. Çünkü öğretmenlik alanına ve branşına göre ihtiyaçların değiştiği ve çalışmalarda farklılıklar olmaktadır. Bu farklılıktan kaynaklı olarak milli eğitim kapsamında yapılan hizmetiçi eğitimlerde değişiklik olmaktadır. Öğretmen, eğitim hayatında bireylerin gelişimi ve değişiminde etkili olan en önemli etmendir. Bundan kaynaklıdır ki bireylerin geliştirilmesinin sağlanabilmesi ve gelişim süregelen bir yapı haline getirilmesi için öğretmenlerin hizmetiçi eğitime ihtiyaçları vardır. Kendini yenilemeyen ve çağa ayak uyduramayan bir öğretmenin öğrencilerine aktarabileceği bilgilerin güncelliği ve geçerliliği de tartışma konularındandır. Eğitim alanında yapılan çalışmalar sonucunda eğitim hayatında bazı öğretmenlerin, öğrencilerin derste aktif rol amaçlarını sağlayacak olan yöntem ve teknikleri bilmediklerini vurgulamışlardır (Bektaş, 2000);

Gönen ve Kocakaya, 2006; Yiğit, 2001; Özmen, 2002). Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuç göstermektedir ki bir bireyin gelişimini sağlayan kişi olarak bilinen öğretmenin hizmetiçi eğitimlere tabi tutularak süreklilik gösteren bir gelişim ve değişim içerisinde olmalıdır. Bu durum ancak hizmetiçi eğitim ile mümkün görülmektedir.

Eğitim alanında yapılan hizmetiçi eğitimler herhangi bir alanda yapılan hizmetiçi eğitim ile aynı değildir. Çünkü öğretmenlerin hizmetiçi eğitim görmeleri kendilerini alanlarında geliştirmelerini sağlamanın yanı sıra öğrencileri eğitim ortamında derse aktif olarak katılımlarını sağlanması üzerinde de durmaktadır. Öğretmenlere yönelik yapılan hizmetiçi eğitimler; öğretmenlerin doğrudan deneyimler sağlamalarını, meslektaşları ile iletişim ve etkileşim kurmaları, informal eğitim yapmaları vb. gibi alanlarda da öğretmenleri geliştirmektedir (Wight ve Buston, 2003; Hamilton ve Richardson, 1995). Bu bağlamda öğretmenlere karşı yapılan hizmetiçi eğitimde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar; profesyonel öğretmen yaklaşımı, değişimsel yaklaşım gelişimsel yaklaşım olmak üzere 3 başlık altında toplanmaktadır (Saban, 2000). Öğretmenlere yönelik uygulanan hizmetiçi yaklaşımları Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. Öğretmenlikte Hizmetiçi Eğitim Yaklaşımları
(Saban, 2000)

Öğretmenlere yönelik yapılan hizmetiçi eğitimler sadece öğretmenlerin bilgi, becerilerini geliştirmek ile kalmayıp mesleğin getirisi olan çağdaş eğitim ilkelerine uygun eğitim yapmalarını sağlayacak düzeyde olmalıdır (Garuba, 2004). Ayrıca öğretmenlerin devamlı bir şekilde hizmetiçi eğitimlerine katılmaları, eğitim esnasında öğrenilen bilgi-becerilerin gerçek ders ortamında konulara ve içerik ile ilgili uygulamalar yapılabilmelidir (O'Sullivan, 2000; Lanier ve Little, 1989). Öğretmenlerin uygulamalar esnasında gruplama ya da bireysel etkinlikler yaptırması, kullanılan materyale uygun eğitim metodunun uygulanması,

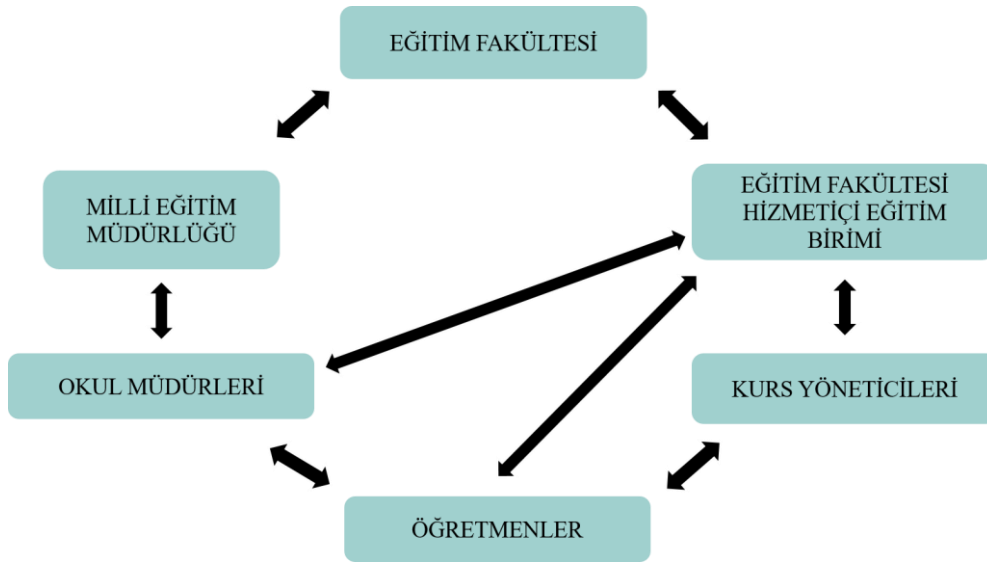
öğrencilerin işbirlikli öğrenme ve diğer öğrenme tekniklerini kolay bir şekilde yaptırması durumları da hizmetiçi eğitim sistemlerinde dikkate alınmalıdır. Öğretmenlerin yöntem ve teknikleri öğrenmesi, uygulayabilmesi ve öğrencilerin derse aktif katılımını sağlaması için hizmetiçi eğitim programlarında dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır (Gültekin ve Çubukçu, 2008; Ashley ve Mehl, 1987; Roux ve Ferreira, 2005). Bu hususlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Hizmetiçi Eğitim Programlarında Bulunması Gereken Unsurlar (Gültekin ve Çubukçu, 2008; Ashley ve Mehl, 1987; Roux ve Fereira, 2005)

Hizmetiçi Eğitim Programlarında Bulunması Gereken Unsurlar	
➤	Yansıtıcı uygulama çalışmalarında birey cesaretlendirilmeli,
➤	Alan kapsamında bulunan bağımsız, kavramsal algılar (düşünceler) geliştirilmeli,
➤	Mesleki gelişim ilerletilmeli, hareketlendirilmeli,
➤	Okulda gerçekleştirilen uygulamalar geliştirilmeli,
➤	Özgüven artırıcı çalışmalar yapılmalı,
➤	Becerilerin kazanılması ve geliştirilmesi için sınıfa bağlı olunmamalı,
➤	Okul içi ve okul dışı bireyler arası iletişim ve etkileşim kurulmasında yardımcı olunmalıdır.

Eğitim hayatında gerçekleştirilen hizmetiçi eğitimlerin gerçekleştirilmesi için oluşturulan bir model vardır. Bu modelde 4 aşama bulunmaktadır. Bunlar; geliştirme,

organizasyon, yürütme ve değerlendirmedir (Kaya, Çepni ve Küçük, 2004). Bu model içerisinde görevi olan kişi ve kurum bilgileri Şekil 2’de yer almaktadır.



Şekil 4. HİE modelinde göre alan kişi ve kurumlar (Kaya vd., 2004)

İnsan kaynakları yönetiminde önceki bölümlerde ele alınan eğitim ve değişim paradigması ile değerlendirildiğinde MEB hizmetiçi eğitim ile ortak yönlerini çok fazla olduğu gözlenmektedir. Çalışmanın bu kısmında MEB hizmetiçi eğitim bazında yapılan çalışmaların İKY ile benzerliği ele alınmaktadır.

Kaya, Çepni ve Küçük (2004) “fizik öğretmenleri için üniversite destekli hizmetiçi eğitim model önerisi” isimli çalışmalarında MEB tarafından fen bilgi ve fizik öğretmenlerine yönelik yapılan hizmetiçi eğitim kurslarının yeterli derecede düzenlenmediği ve gerçekleştirilmediği sonucuna ulaşmışlardır. Bu durum sonucunda üniversitelerinde hizmetiçi eğitimde yer alması gerektiğini düşünmektedirler ve bu sürecin gerçekleştirilmesini sağlayacak olan bir model önermişlerdir. Farklı ülkelerde HİE’in desteklenmesinde MEB ve üniversitelerin işbirliği içerisinde oldukları, programların planlamasında aktif oldukları vurgulanmaktadır (Melon, 1998; Koster ve Snoek, 1998; Posnanski, 2002). Ülkemizde gerçekleştirilen hizmetiçi eğitimlerde MEB ve üniversite işbirliğinin yeterli olmadığı ve uygulamaların eksik olduğu gözlenmiştir (Kanlı ve Yağbasan, 2002; Çepni, Kaya ve Küçük, 2005). Bu çalışmada yapılan sistem eksikliğini ihtiyaçların belirlenmesi veya analizlerinin yapılmasından kaynaklı

olduğunu söylemek mümkündür. Bu durum İKY eğitim ve geliştirmenin planlanması, ihtiyaçların belirlenmesi, ihtiyaç analizleri kısımları ile benzetilmektedir.

Arslan ve Şahin (2013) Bilişim teknolojileri öğretmenlerinin alanlarına yönelik gerçekleştirilen hizmetiçi eğitimi temel alan bir araştırma çalışması yapmışlardır. Çalışma kapsamında 2012-2013 eğitim yılı içerisinde Aksaray’da 15 tane BT Öğretmeninin katılmış olduğu bir görüşme gerçekleştirmektedirler. Elde edilen veriler analiz edilerek BT öğretmenlerinden aldıkları bilgiler doğrultusunda hizmetiçi eğitim (mesleki hizmetiçi eğitim) programlarının düzenlenmesi gerçekleştirilirken dikkat edilmesi gereken noktalara vurgu yapmışlardır. İKY eğitim ve geliştirmede bir bireyin iş ortamına veya mesleki ortamına ayak uydurabilmesi için yapılan eğitim basamakları işbaşında ve iş dışında eğitim olarak adlandırılmaktadır. Hem MEB hizmetiçi eğitiminde hem de İKY eğitim ve geliştirmede amaç aynıdır. Her ikisinde de amaç bireyin mesleki hayatına hazırlamak, eksikliklerini gidermek ve onu geliştirmektir.

Çiftçi (2018), hizmetiçi eğitim çalışmalarının iletişim eğitiminde blogların kullanılıp – kullanılmayacağına yönelik bir araştırma yapmıştır. Yapılan çalışmada dijital tabanlı eğitimin gerçekleştirilmesi için yeni medya

platformlarını incelemektedir. İncelemeler sonucu elde edilen veriler nitel veri toplama yöntemlerine göre analiz etmektedir. Sonuç olarak blogların hizmetiçi eğitim iletişim çalışmalarında kullanılmalılarının kullanım kolaylığı, teknik altyapı desteği, maliyetinin düşük olması gibi avantajları sağlamasından dijital tabanlı eğitim ortamı olarak kullanılabilmesi sonucuna ulaşmıştır. İKY’de iş dışında eğitim kısmında ele alınan simülasyonlar, kendi kendine çalışma ve programlı öğrenme vb. gibi hizmetler ile bireyin desteklenmesi ile benzeşmektedir.

Önen, Mertoğlu, Saka ve Gürdal (2010), yaptıkları çalışmada hizmetiçi eğitim öncesinde ve sonrasında öğretmenlerin proje tabanlı öğrenmeye ilişkin ne bildikleri ve ne kadarını gerçekleştirebildikleri belirlenmeye çalışılmışlardır. Çalışma iki bölümde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın birinci bölümünde 6 farklı alandan öğretmenin konu ile ilgili açık uçlu soruya cevap vermeleri istenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise öğretmenlere proje tabanlı uygulamalar yaptırılmış ve raporlamaları istenmiştir. Çalışmanın belirlenen kriterleri doğrultusunda raporlar değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda hizmetiçi eğitim öncesinde proje tabanlı çalışma yapabilen öğretmen sayısının hizmetiçi eğitim sonrasında sayıda artış olduğunu gözlemiştirlerdir.

Gültekin ve Çubukçu (2008), Eskişehir ilinde görev yapmakta olan 530 öğretmene hizmet içi eğitim çalışmalarına yönelik görüşlerine vurgu yapılmıştır. Demografik bilgilere göre hizmet içi eğitim hakkında görüşlerin değişmediğini elde etmişlerdir. Yani bütün öğretmenlerin hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Özellikle de görevde yükselme noktalarında öğretmenlerin hazırlanması gerektiğini ve hizmet öncesi eğitimden doğan eksiklerin olduğu sonucuna elde edilmektedir. Burada ele alınan eksiklik tam anlamı ile hizmet öncesi verilen eğitimin yetersiz olması veya amacına hizmet etmediğini ve ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Özaydın ve Çolak (2011) okulöncesi öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencileri ile yaptıkları çalışmalarda yaşanan sorunları ve bu çalışmalara yönelik hizmetiçi eğitim çalışmalarını incelenmektedir. Okulöncesi öğretmenlerinin kaynaştırma öğrencileri ile birlikte etkinliklerin ve eğitimlerin gerçekleştirilmesi noktasında yaşadıkları sıkıntıların giderilmesi için kaynaştırma öğrencilerinin de içerisinde bulunduğu bir yıllık hizmetiçi eğitim çalışmaları yapılmıştır. Çalışmada dokuz okulöncesi öğretmeni ve 13 soru bulunmaktadır. Çalışmadan elde edilen veriler ışığında kaynaştırma hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğini vurgulanmaktadır. Aynı zamanda özel eğitim danışmanlığına, sınıfta yardımcı öğretmene ve ek (kaynak) odaya ihtiyaçların olduğu bilgilerine ulaşmışlardır.

Karasolak, Tanrıseven ve Konokman (2013), çalışma yapılan öğretmen grubunda demografik bilgilere göre tutumlarının olumsuzluğunda herhangi bir değişiklik olmadığını gözlemlemiştirlerdir. Çalışmanın bütün analizlerinden elde edilen bilgilerden hareketle hizmet içi eğitimin eksiklikleri olduğunu ve bunun giderilmesi için neler yapılabileceğini, özellikle de hizmet içi eğitime devamlı olarak katılımın önemi olacağını vurgulamışlardır.

Budak ve Demirel (2003), farklı illerde görev yapan hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim alan ya da almayan öğretmenlerin görüşleri alınmış ve hizmet öncesi eğitimlerin hizmet içi eğitime uygun hazırlanmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Hizmet öncesi ve hizmet içi programların birbirlerini destekler nitelikte hazırlanması gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Aynı zamanda hizmet öncesi ve hizmet için eğitimlerin daha verimli olmaları için görüşlerini ve nasıl bir yol izlenebileceği noktalara yer vermişlerdir.

Yapılan çalışmalar genel olarak ele alındığında ve İKY eğitim geliştirme kısmı ile bağdaştırıldığında ikisinin de birbirine benzeyen hedefler ve amaçlar taşıdığı görülmektedir. İKY eğitim ve geliştirmede bir birimin işlevselliğini, işlevselliğin sağlanabilmesi için neler yapılması gerektiğini (ihtiyaçların belirlenmesi, analiz edilmesi, planlanması vb.) ve çalışanlarının bu işlevselliğe ayak uydurarak (oryantasyon, işbaşında eğitim, iş dışında eğitim vb.) gelişim ve yenilenme içerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. MEB bazında yapılan hizmetiçi eğitim, hizmet öncesi eğitim çalışmalarının kapsamında da İKY eğitim ve geliştirme çalışmalarının kapsamında yer alan bilgiler yer almaktadır. Bu iki alanda da benzer amalar benzer çalışmalar yer almaktadır ancak uygulamaya alınan meslek alanları farklıdır.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsan yaşamında var olan her şey zamanla değişmekte ve gelişim göstermektedir. Bu gelişimler bireyin hayatını etkilediği gibi toplumu, ülkeleri, teknolojik yapıyı, siyaseti, politikayı vb. gibi alanları da etkilemektedir. Yaşanan bu etkileşimler yorumlandığında insanın ve insan hayatını etkileyen bütün birimlerin kendini geliştirmesi ve yaşanan Dünya’da geçerli olan sisteme uyum sağlamalıdır. Birey yaşantısı gereği farklı iş ortamlarına ya da topluluklara girmektedir. Bireylerin iş hayatlarında uygulanmakta olan sistem içerisinde yerini alabilmesi ve yabancılık çekmemesi ya da bu sürelerin olabildiğince kısa olması için hizmetiçi eğitim programları yapılmaktadır.

Hizmetiçi eğitim programları, hizmet öncesi programlar ile desteklenmelidir. Çünkü bu programlar birbirine bağlı ve aynı zamanda birbirini tamamlayıcı olan programlardır. Hizmetiçi eğitim programlarına yönelik literatür araştırmasından elde edilen bilgiler ışığında hizmetiçi eğitim plan ve programlarının düzenlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Hatta uygulanmakta olan hizmetiçi eğitim programlarının yaşanan döneme uyum sağlayabilecek ve insanların aldıkları eğitimlerin yaşantılarına aktarılmasını yapabilmelerini destekleyen bir eğitim gerçekleştirilmelidir.

Milli eğitimde uygulanan hizmetiçi eğitim plan programlarının eksik ya da yetersiz olduğu yapılan literatür araştırmasının değerlendirmelerinden elde edilmektedir (Gültekin ve Çubukçu, 2008; Karasolak, Tanrıseven ve Konokman, 2013; Arslan ve Şahin, 2013; Kanlı ve Yağbasan, 2002; Çepni, Kaya ve Küçük, 2005). Bu durum İKY eğitim ve geliştirme ile MEB hizmet öncesi ve hizmetiçi eğitiminin benzer yapılarda - amaçlarda olduğu ve bireyler-birimler için önemi vurgulanmaktadır.

Öğretmenlere verilen hizmetiçi eğitim programlarının sadece eğitimin verildiği alan ile sınırlı kalmaması ve sınıf ortamına aktarılabilmesi için öğretmenlerin sahip oldukları

imkânlar nasıl göz önüne alınması gerekiyorsa bu durum İKY eğitim ve geliştirmesine tabi tutulan bireyler-birimler için de geçerli olmalıdır. Aynı zamanda eğitime tabi olan herkesin staj-değerlendirme vb. gibi ölçme yöntemleri veya araçları ile verilen bilgi becerileri uygulayıp uygulayamadıkları takip edilmelidir. Uygulamada sorun yaşayanların desteklenerek sorunların ortadan kaldırılması gerekmektedir. Alınan hizmetiçi eğitimlerin çalışma ortamına aktarabilmeleri noktasında önemli bir diğer etken ise çalışma ortamındaki imkânlar ve ihtiyaçlardır. Laboratuvar malzemesi olmayan bir bireyin laboratuvar malzemelerine yönelik uygulamalar yapamaması bireyin uygulama alanında sıkıntısı olduğunu değil hizmetiçi eğitim ile sistem uyumsuzluğunun göstergesi olmaktadır. Bu sorunların yaşanmaması ve ortadan kaldırılabilmesi için hizmetiçi eğitimin ilkelere, amaçlara, ihtiyaçlara uygun ve uyumlu hazırlanmalıdır.

Milli eğitim – üniversite işbirliği ile hizmetiçi eğitim programlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmalarında eksikliklerin olduğu ve iletişimin zayıf olduğu görülmektedir. Bu konunun iletildiği ve ya var olan sorunların ortadan kaldırılabilmesi için alanında uzman ekiple birlikte hizmetiçi eğitim çalışmalarına yoğunluk verilmelidir. Bu sistemin plan ve programının hazırlanmasında farklı bazı ülkelerin bu konuda kendilerini geliştirdikleri görülmektedir. Hizmetiçi eğitimde milli eğitim-üniversite işbirliği sisteminin uygulanmasında başarılı olan ülkeler örnek alınarak sistemin ülkemize uyarlanabileceği düşünülmektedir. Bu durum İKY içinde geçerlidir. Birimlerin verimli ve ileri gelen imkânlar sunması, yapılan sunumlardan olumlu dönütler alınabilmesi için ileri gelen şirketlerin ve ülkelerin izledikleri İKY eğitim ve geliştirme çalışmaları örnek alınmalıdır.

MEB bazında yapılan hizmetiçi eğitimlerden ve yapılan çalışmalar yukarıda yer almaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin eğitimi ve geliştirilmesi ile ele alınan hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin benzerliği değerlendirildiğinde; İKY eğitim ve geliştirmesinde eğitim verilen grup, içerik, uygulama ve anlatım kısımlarında farklılıklar olduğu ancak çalışmalar gerçekleştirilirken, amaç, hedef, plan program hazırlama, izlenen yol ve yöntemlerin benzerlikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Yapılan çalışma da kapsam değerlendirmesi sonucunda iki kısımda öneriler yapılmaktadır. Önerilerin bir kısmında gelecekte yapılacak olan çalışmaları yönlendirmesi ve yol göstermesi amacıyla yapılacak olan öneriler, diğer kısımda ise milli eğitimin hizmetiçi eğitim plan ve programlarının hazırlanması kısmında dikkat edilmesi gerekenlere yer verilmektedir.

Milli eğitimde yapılan hizmetiçi eğitim programlarına öneriler;

- Milli eğitim tarafından hazırlanan hizmetiçi eğitim programlarının öğretmenlik alanı ve özellikle branş bazında eksik olduğu çalışmalarda vurgulanmaktadır. Gelecekte çalışma yapacak arkadaşlar bu eksikliklerin nasıl giderilebileceği ya da nasıl düzeltilebileceğine vurgu yapan çalışmalar yapabilirler.
- Milli eğitim ve üniversite işbirliği ile yapılan çalışmalarda gözlenen eksikliklerin giderilmesi için çalışmalar yapılmasını vurgulayan konu çalışması yapılabilir.
- Milli eğitim – üniversite işbirliğinin geliştirilebilmesi için modeller üretilebilir.

- Milli eğitim – üniversite işbirliği çalışmalarında yurt dışında uygulama yapan ülkelerin çalışma ya da modellerinin ülkemizde uygulanabilir halinin nasıl olması gerektiğini gösteren çalışmalar - teknikler yapılabilir.
- Uygulanması yapılan hizmetiçi eğitim plan ve programının bütün branşlara uygun olmadığı gözlenmiştir. Branş bazında çalışmaların güncellik kazandırma çalışmaları yapılabilir.
- Milli eğitimde hizmetiçi eğitim çalışmalarının nasıl yapıldığı ve öğretmen görüşlerinin bulunduğu çalışmalar bulunmaktadır. Ancak bazı branşlarda yeterli sayıda kaynağa ulaşılabilmekte iken bazı branşlarda kaynak sıkıntısı yaşandığı gözlenmiştir. Çalışma sayısının az ya da hiç olmadığı branş öğretmenlik alanına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Gelecekte yapılacak olan çalışmalara öneriler;

- Hizmetiçi eğitimi açıklayan birçok çalışma ile karşılaşmak mümkün ancak hizmetiçi eğitimin nasıl bir izlenimle gerçekleştirildiğine yönelik çalışma yapılabilir.
- Hizmetiçi eğitim türlerinin ve uygulanma sistemlerinin nasıl yapıldığına yönelik bir çalışma yapılabilir.
- Planlanması yapılan hizmetiçi eğitimlerin bireylerin güncel çalışma hayatında kullanabilecekleri sistemlere, ihtiyaç ve eksikliklerine göre yapılması için neler yapılabileceğini belirten çalışmalar yapılabilmektedir.
- Özellikle yapılacak olan çalışmalarda genel olarak literatür taranarak eksik olan noktaya vurgu yapılmalı ve dikkatler oraya çekilmelidir.

KAYNAKLAR

- ALDEMİR, C., ATAOL, A., ve BUDAK, G., (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi, 5.Baskı, İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi,
- ALTUN, T. & CENGİZ, E. (2012). İlköğretim II. Kademe Branş Öğretmenlerinin Mesleki Gelişim Fırsatları Hakkındaki Görüşleri, International Online Journal of Educational Sciences, 4 (3), 672-690.
- ARSLAN, H., ve ŞAHİN, İ., (2013). Bilişim Teknolojileri Öğretmenlerinin Hizmetiçi Eğitim Kurslarına Yönelik Görüşleri. Middle Eastern & African Journal of Educational Research. 5. 56-66.
- ASHLEY, M. J. & MEHL, M. C. (1987) INSET in South Africa (Johannesburg, Teacher Opportunity Programmes). In Roux, Cheryl le ve Ferreira Johanna G. (2005). "Enhancing environmental education teaching skills through In Service Education and Training". Journal of Education for Teachin. Vol. 31, No. 1, February 2005, pp. 3–14.
- AYTAÇ, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Milli Eğitim Dergisi, 147, 66-69.
- BAGCI, N., ve ŞİMŞEK, S. (2000). Milli Eğitim Personeline Yönelik Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Genel Bir Bakış, Milli Eğitim Dergisi, 146, 9-12.
- BAYRAÇ, A., (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Konya.

BEKTAŞ, İ. (2000). Biyoloji Öğretiminde Taşıma ve Dolaşım Sistemleri ile İlgili Rehber Materyal Geliştirilmesi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trabzon.

BLANDFORD, S. (2000). Managing Professional Development in Schools, Routledge Taylor ve Francis, London.

BOYDAK, M. (1999). Hizmet İçi Eğitim Programlarının Etkililiğinin Değerlendirilmesi: (Fırat, Gazi, Marmara Üniversiteleri ve TÜBİTAK Örneği), Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış doktora tezi, Elazığ.

BUDAK, Y., ve DEMİREL, Ö., (2003). Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 33. 62-81.

CHADWICK C.(2005). The Vital Role Of Strategy in Strategic Human Resource Management Education, www.socscinet.com/bam/humres.

ÇATMALI, M. (2006). Gelecek İçin Eğitim Hizmetiçi Eğitim Kursunun Değerlendirilmesi. Yüksek lisans tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

ÇEPNİ, S., KAYA, A., ve KÜÇÜK, M. (2005). Fizik Öğretmenlerinin Laboratuvarlara Yönelik Hizmet İçi İhtiyaçlarının Belirlenmesi. Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(2), 181-196.

ÇİFTÇİ, G. T., (2018). Hizmet İçi Eğitim Bağlamında Yapılan İletişim Eğitimlerinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Yeni Medya Platformlarından Blog Kullanımı. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(2), 39-61.

GARUBA, A., (2004). Continuing Education: An Essential Tool for Teacher Empowerment In An Era Of Universal Basic Education in Nigeria. Int. Journal Of Lifelong Education, 23(2). 191–203.

GÖNEN, S., ve KOCAKAYA, S. (2006). Fizik Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitimler Üzerine Görüşlerinin. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 19(19), 37-44.

GUSKEY, T. R. (2000). Evaluating Professional Development, Corwin Press, California.

GÜL, H., (2000). Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 2(3). <http://www.sbe.deu.edu.tr/adergi/dergi06/gul.html> adresinden 29.04.2020 tarihinde elde edilmiştir.

GÜLTEKİN, M., ve ÇUBUKÇU, Z., (2008). İlköğretim Öğretmenlerinin Hizmetiçi Eğitime İlişkin Görüşleri. Sosyal Bilimler Dergisi, 19. 185-201.

HAMILTON, M.L. & RICHARDSON, V. (1995) Effects Of The Culture in Two Schools On The Process And Outcomes Of Staff Development. The Elementary School Journal.4.367–385.

KANLI, U., ve YAĞBASAN R. (2002). Fizik Öğretmenleri İçin Düzenlenen Hizmet içi Eğitim Yaz Kursları, Çağdaş Eğitim Dergisi, 283, 32-38.