



Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Nedenleri ile Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Literatür Taraması

Lütfiye Özdemir*

ORCID: 0000-0001-7892-9811

Öz

Hizmet İçi Eğitim(HİE): Milli Eğitim Bakanlığına (MEB) bağlı merkezde, taşrada ve talepleri halinde özel öğretim kurumlarında görevli personelin meslekleri ile ilgili bilgi, beceri, tutum, performans, verimlilik ve motivasyonlarının artmasını sağlayan planlı eğitimlerdir. Çağın getirdiği küreselleşme, hızla artan bilgi birikimi, demografik yönden değişim, teknolojinin ilerlemesi; örgütlerin izledikleri politikaların değişmesini, öğretmenlerin kendilerini güncellemesini ve yenilenmesini zorunlu kılmıştır. Bu sebeple değişimin meydana geldiği her alanda hizmet içi eğitim de gerekli olmuştur. Türkiye de sürekli değişen gelişmelere ayak uydurabilmek için hizmet içi eğitimlerden yararlanmaktadır; fakat her yerde olduğu gibi ülkemizde de gerek yer gerek istihdam ve gerekse finansal açıdan birtakım ciddi etmenler hizmet içi eğitimin uygulanma aşamasında sorunlar oluşturmuştur. Bu makale; hizmet içi eğitim sürecine, öğretmenlerin hizmet içi eğitime neden ihtiyaç duyduğuna ve uygulamada ne gibi sorunlarla karşılaştığına ışık tutabilmek adına hazırlanmıştır. Makalenin yazımında araştırma-inceleme metodu kullanılmış olup konu hakkında yapılan çalışmaların literatür taraması yapılmış ve makalenin başka çalışmalara kaynak sağlayabileceği düşünülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Performans, Motivasyon, Tutum, Milli Eğitim Bakanlığı

Gönderme Tarihi: 06/04/2021

Kabul Tarihi:27/05/2021

* Öğretmen, Milli Eğitim Bakanlığı Cemal Reşit Rey İlkokulu, İstanbul-Türkiye, lutfieozdemir27@hotmail.com
Bu makaleyi şu şekilde kaynak gösterebilirsiniz:

ÖZDEMİR, L., “Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Nedenleri ile Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Literatür Taraması”, *Akademik Tarih ve Düşünce Dergisi*, C. 8, S. 2, 2021, s.495-522.

Problems with the application of the Literature About Causes of Turkey in the In-Service Training of Teachers In-Service Training Process and Requirements

Lütfiye Özdemir*
ORCID: 0000-0001-7892-9811

Abstract

In-Service Training (IST): It is the planned trainings that increase the knowledge, skills, attitudes, performance, efficiency and motivation of the personnel working in the center, the rural areas connected to the Ministry of National Education (MEB), it is on request in the rural areas and in private education institutions . Globalization brought about by the age, rapidly increasing knowledge, demographic change, advancement of technology; It has made it necessary to change the policies of organizations and teachers to update and renew themselves. For this reason, in-service training was also required in every field where change occurred. Turkey also benefits from ongoing in-service training to keep pace with the changing developments; However, as in everywhere, some serious factors in terms of location, employment and financial have created problems in the implementation phase of in-service training in our country. This article; It was prepared in order to shed light on the in-service training process, why teachers need in-service training and what kind of problems they face in practice. In the writing of the article, the research-review method was used and the literature review of the studies on the subject was made and it was thought that the article could provide a source for other studies.

Keywords: In-Service Training, Performance, Motivation, Attitude, Ministry of National Education

Received Date: 06/04/2021

Accepted Date: 27/05/2021

*Teacher, Ministry of National Education Cemal Reşit Rey Primary School, Istanbul-Turkey, lutfiyeozdemir27@hotmail.com

You can refer to this article as follows:

ÖZDEMİR, L., ‘‘Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Nedenleri ile Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Literatür Taraması’’, *Academic Journal of History and Idea*, Vol. 8, Issue 2, 2021, p. 495-522.

Процесс обучения персонала в Турции и Обзор литературы о причинах требований и проблемах, встречающихся на практике обучения персонала

Лютфие Оздемир*

ORCID: 0000-0001-7892-9811

Резюме

Обучение персонала: это запланированные тренинги, которые повышают знания, навыки, отношения, производительность, эффективность и мотивацию персонала, работающего в центре, провинциях и частных учебных заведениях, связанных с Министерством национального образования. Глобализация, вызванная возрастом, быстро растущие знания, демографические изменения, развитие технологий; это сделало необходимым изменение политики организаций, а также необходимость улучшения и обновления учителей. По этой причине обучение персонала также требовалось во всех областях, где произошли изменения. Турция также извлекает выгоду из обучения персонала, чтобы идти в ногу с непрерывно меняющимися событиями; однако, как и везде, некоторые серьезные факторы с точки зрения местоположения, занятости и финансов создали проблемы на этапе внедрения повышения квалификации в нашей стране. Эта статья; Она была подготовлена для того, чтобы пролить свет на процесс обучения персонала, почему учителя нуждаются в повышении квалификации и с какими проблемами они сталкиваются на практике. При написании статьи использовался метод исследования-обзора, был проведен обзор литературы по исследованиям по данной теме, и было сочтено, что статья может служить источником для других исследований.

Ключевые слова: повышение квалификации, эффективность, мотивация, отношение, министерство национального образования.

Получено: 06/04/2021

Принято: 27/05/2021

*Преподаватель, Министерство национального образования Начальная школа Джемаля Решида Рей Стамбул-Турция, lutfieozdemir27@hotmail.com

Ссылка на статью:

ÖZDEMİR, L., ‘‘Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Nedenleri ile Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar Hakkında Literatür Taraması’’, *академическая история и мысль*, Т. 8, NO.2, 2021, С.495-522.

Giriş

Çağın gerisinde kalmamak, toplumsal varlığımızın sonraki nesillerde devamını sağlamak için eğitimin rolü oldukça büyüktür. Bu rol içerisinde öğretmenlerin payı kuşkusuz en fazla olanıdır. Öğretmenler, meslekleri itibari ile topluma liderlik edebilecek ve çağı yakalayabilecek konumdadır. Topluma liderlik ederek bu değişimi gerçekleştirebilecek ve değişime yön verebilecek olan öğretmenler, bunu ancak bilgi birikimleri ile başarabilirler. Bu başarıyı sağlayabilmek için de ihtiyaç duyulan unsurlardan en önemlisi hizmet içi eğitimlerdir. Kuşkusuz öğretmenlerin tek görevi, yıl boyunca sadece müfredatı uygulamak değildir. Aynı zamanda öğretmen, müfredatı açıklar ve öğrenmeyi kolaylaştırmak adına günlük hayatla ilişkilendirir. Bu sebeple öğretmenin sınıf içinde uyguladığı her yöntem ve etkinlik, geçmiş bilgi birikimi ve deneyimleriyle ilişkilidir. Öğretmenin hizmet öncesi eğitimi, önemli olduğu kadar hizmette kaldığı süre içinde oluşan eksikliklerini, ne ölçüde tamamladığı ve kendini ne kadar geliştirebildiği de önemlidir. Öğretmenler meslek hayatları boyunca yeni etkinliklerin ve yöntemlerin arayışı içinde olmalıdırlar. Burada önemli olan sadece mesleğe yeni başlayan öğretmenlerin kendilerini yetersiz hissetmelerinden kaynaklanan nedenlerle yenilik peşinden koşmaları değil; aynı zamanda meslekte tecrübe edinmiş öğretmenlerin de edindikleri tecrübeyi kâfi görmeyip kendilerini zaman içinde sürekli yenilemeleridir. Bu bağlamda eğitim kurumlarının zaman içinde ayakta kalabilmesi, öğretmenlerin sürekli gelişimi takip etmeleri ve kendilerini de bu gelişime dâhil etmeleriyle mümkündür. Öğretmenlerden hizmet içi eğitimden sonra bilgiyi içselleştirip sınıfta uygulaması ve performanslarına yansıtması beklenmektedir. Ancak hızlı değişime ayak uyduramayan öğretmenler, eğitim programlarının değişim için şart olduğunu kabul etseler de sınıfa döndüklerinde yine eski yöntemleri uygulamaktadırlar. Öğretmenlerin eskiye olan bağlılıklarını bırakmamaları aslında değişime gösterdikleri bilinçaltındaki dirençtir. Yeniliklere açık öğretmenler ise teoride öğrendiklerini pratiğe döküp uygulayarak performanslarını sınıf içinde daha etkin kılmak isterler. Burada karşılaşılan olumsuz durum ise eğitim kurumlarındaki kaynak yetersizliğinin öğretmenlerin önüne engel oluşturmasıdır.

Bugüne kadar hizmet içi eğitim ile alakalı pek çok makale yayınlanmıştır. Bu makalenin hazırlanış amacı ise; Türkiye’ de yürütülmekte olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bir bütün olarak hangi boyutlarda ele alındığı, uygulamada hangi sorunlarla karşılaşıldığı ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin nereden kaynaklandığı

konusunu, araştırma-inceleme yöntemiyle detaylı bir şekilde incelemektir. Elde edilen sonuçlarla bu konuda yapılacak olan başka çalışmalara veri sağlaması hususunda kaynak olabilmektedir.

1. Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim, öğretmenin mesleğe adım atmasıyla başlayan ve meslekte olduğu sürece devam eden bir süreçtir. Hizmet içi eğitim; öğretmenlerin meslek hayatları boyunca bilgilerini, görüşlerini, tecrübelerini derinleştiren, profesyonel anlamda gelişmelerine yardımcı olan, yaşantı geçirmelerini gerektiren eğitimlerdir.¹Başka bir tanıma göre hizmet içi eğitim; kurumdaki iş görenlerin gelişmelerinin gerek kişisel gerek mesleki yönde sürekliliğinin sağlanmasına, bireyin çok yönlü bilgi, beceri ve davranış edinmesine, ortak çalışma gerektiren durumlarda işbirliği sağlayarak takım ruhu geliştirmesine, örgüt kültürü oluşturmaya ve örgüt kültürünün devamının sağlanmasına imkân sağlayan eğitimlerdir.² Hizmet içi eğitim; iş görenlerin kendilerinden istenilen işleri daha iyi yapmasını, çok yönlü düşünmesini, üretmesini, kendilerini geliştirmesini ve üst görevlere hazırlanmasını sağlar. Aynı zamanda hizmet içi eğitim, kişiye istendik davranış değişikliği kazandıran planlı bir eğitim sürecidir. Hizmet içi eğitim ile kazandırılması gereken yeterlilikler, bunlar bilgi beceri ve davranıştır, öğrenilmesi için planlı bir çaba gerektirir.³ Mesleğin gelişimi için önemli bir yere sahip olan HİE, değişen ve gelişen bir dünyada sahip olduğumuz bilgilerin güncellenmesinde ve edindiğimiz güncel bilgilerle yeni sisteme entegre olmamızda büyük rol oynamaktadır çünkü yaşadığımız zaman dilimi, değişime ayak uydurmaya bizi zorlamaktadır. Meslek hayatında bireyin var olan bilgisi, bu değişime karşı sürekliliğini, geçerliliğini ve kullanılabilirliğini her geçen gün kaybetmektedir. Bu zorunlu değişimin farkında olan toplumlar, değişimin gerisinde kalmaktansa bu süreci yakından takip edip hizmet öncesi verilen eğitimler kadar hizmetteyken de alınması gereken eğitimlerin olması gerektiğinin farkına varmışlardır.⁴

¹ İbrahim Kocabaş, “Teknik Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Yönetime İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Elazığ 1993, s.9.

² Gaye Topa Çiftçi, “Hizmet İçi Eğitim Bağlamında Yapılan İletişim Eğitimlerinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Yeni Medya Platformlarından Blog Kullanımı”, *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.2, Antalya 2017, s.39-61.

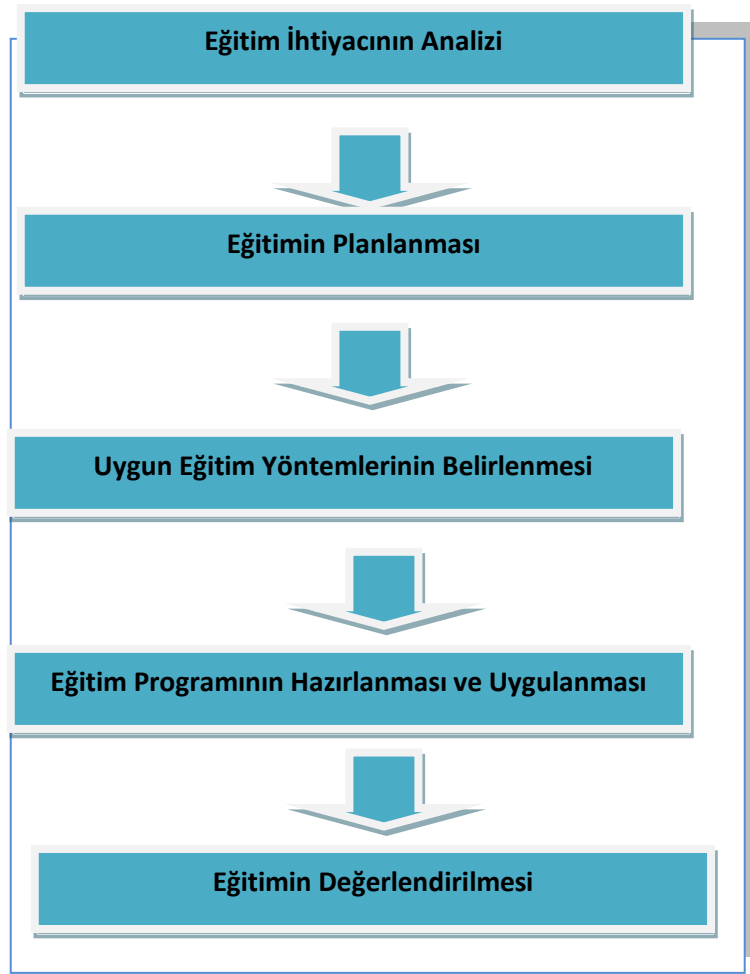
³ Coşkun Küçüktepe, “Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.13,S.2, Bolu 2013, s. 26-43.

⁴ Mehmet Koray Serin-İsa Korkmaz, “Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.15,S.1, Kırşehir 2014, s. 155-169.

2. Hizmet İçi Eğitimin Düzenleniş Aşamaları

Hizmet içi eğitim planlı, programlı bir şekilde yapılandırılan uzun bir süreçten geçer. Bu uzun süreç belirli aşamalardan oluşur. Bu aşamalar; hedefe ulaşmak için işin gerektirdiği nitelikler ile personelin var olan yeterlikleri arasından doğan farkın giderilmesine yöneliktir. Aşamalardan birincisi olan **Eğitim İhtiyacı Analizi**, yapılacak olan eğitimin hangi ihtiyaçtan kaynaklandığının tespit edildiği aşamadır. Bir diğer aşama olan **Eğitim Planlaması**, yapılan analiz sonrasında eğitimin nasıl, ne şekilde ve nerede yapılacağı belirlendiği aşamadır. Uygulanan plan dâhilinde gerçekleşecek olan eğitim-öğretim tekniklerinin belirlendiği aşama, **Uygun Eğitim Yöntemlerinin Belirlenmesi** aşamasıdır. Bireyin tespit edilen eksikliklerinin giderilmesini ön planda tutarak hazırlanan eğitim planının ve bu plan dâhilinde tercih edilen öğretim yöntem ve tekniklerinin belirlendiği aşama **Eğitim Programının Hazırlanması ve Uygulanması** aşamasıdır. Uygulanan eğitim sonucunda hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlendiği son süreç ise **Eğitimin Değerlendirilmesidir**.⁵

⁵ Songül Altınışık, “Hizmet İçi eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Erzurum 2006, C.0, S.13, s.362-372.

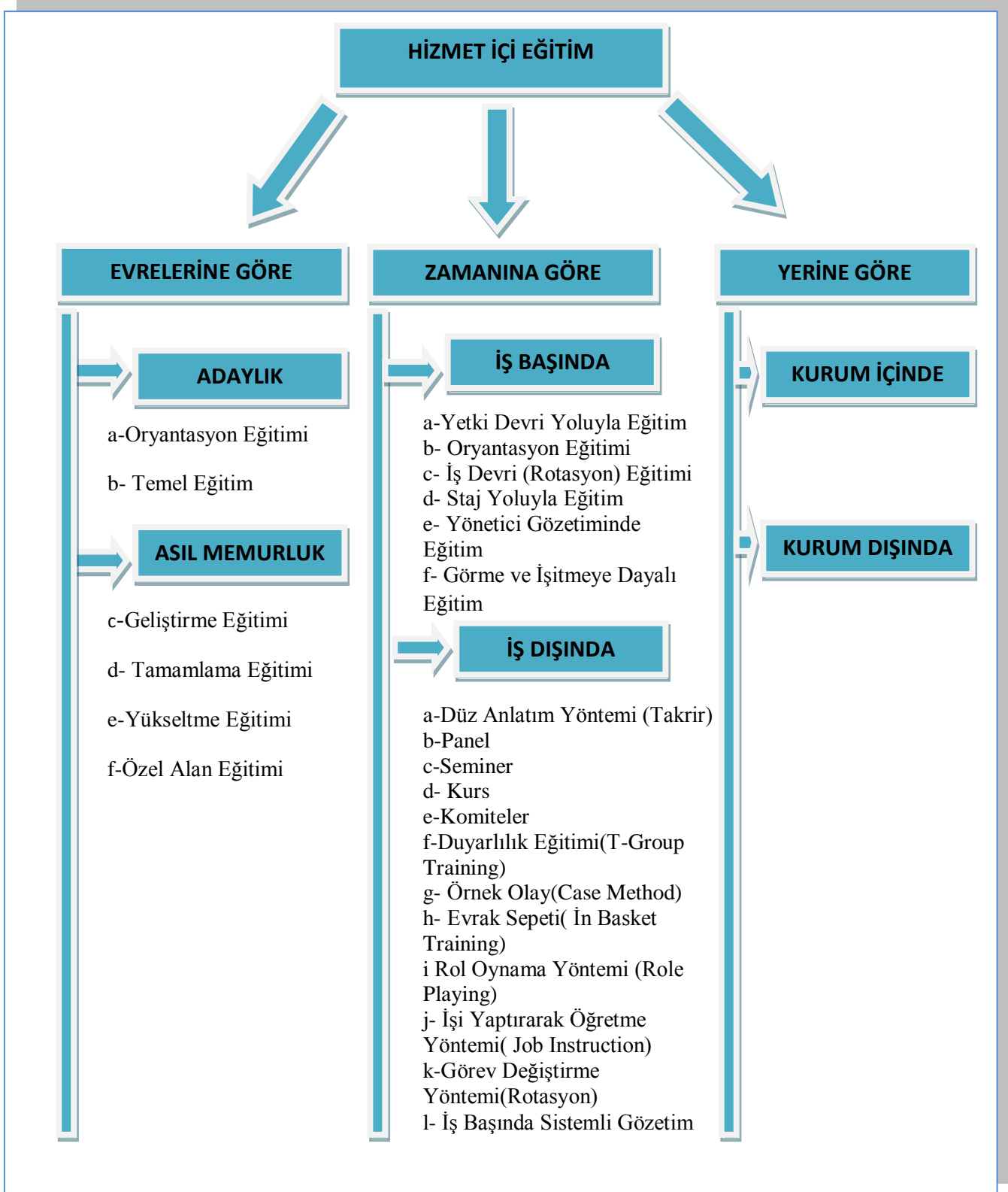


Şekil 3. 1 Hizmet İçi Eğitimin Düzenleniş Aşamaları.⁶

3. Hizmet İçi Eğitimin Türleri

Hizmet içi eğitim türleri, “Uygulama Evrelerine”, “Uygulama Zamanına” ve “Uygulama Yerlerine” göre üç sınıfa ayrılır.

⁶ S. Altınışık, a.g.m., s. 362-372.



Şekil 4. 1 Hizmet İçi Eğitim Türleri

3.1. HİE Evrelerine Göre

a- Oryantasyon Eğitimi: Hizmete yeni başlayan personel için yapılan eğitimidir. Bu eğitimde amaç; bireyin hizmet öncesi var olan eksikliklerini tamamlamak, bireye dâhil olacağı hizmetin özelliklerini, görev yetki ve sorumluklarını öğretmek; kurumda uygulanan politikayı, birlikte çalışacağı iş arkadaşlarını, bireyin çalışacağı ortamı ve ürünü tanıtmaktır. Bu eğitime adaylık eğitimi de denilmektedir.⁷

b- Temel Eğitim: Örgütte işe yeni başlayan personele işin gereği olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmak amacıyla yapılan; bazen oryantasyon eğitimleriyle birlikte verilen hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak da nitelendirilen eğitimidir.⁸

c- Geliştirme Eğitimi: Kurumda çalışan personelin kendisinden beklenen yeterlilikleri geliştirmesi, bilgi beceri ve davranışlarında istendik yönde ilerlemesi ve üretimde verimliliğin sağlanması amacıyla yapılan eğitimidir.⁹

d- Tamamlama Eğitimi: Kurum içinde görev değişikliği yapılacak olan personele görevin yeterliliklerini kazandırmak, personelin görevle alakalı eksik olan yönlerini tamamlamak için uygulanan eğitimidir.

e - Yükseltme ve Yönetici Eğitimi: Bireyin, örgüt içinde üst makamlara yükselmesinin önünü açmak için yapılan eğitimidir. Personelin üst makamlarda üstleneceği rolleri ve görevleri yerine getirebilmesi için bireyin önceden üstleneceği role hazırlanması, rolüne uygun eğitilmesi ve yetiştirilmesi gerekmektedir. Örgüt içindeki personelin, üst kademelere yükselebilmesi için yapılacak olan hizmet içi eğitimde, ihtiyaç analizi yapılırken statik ve dinamik unsurlar dikkate alınır. Statik unsurlar, örgütün ihtiyaç duyduğu alan ve kademeler için belirlenir. Dinamik unsurlar ise örgütün hedeflediği amaçları gerçekleştirebilecek personeli, örgütün ihtiyaç duyduğu elemanı belirler. Tüm bu unsurlar doğrultusunda eğitim planlanır ve personel yetiştirilir.¹⁰

f- Özel Alan Eğitimi: Kurum içindeki personeli farklı alanlarda yetiştirmek ve bireylerden özel hizmetlerde yararlanmak amacıyla yapılan eğitimlerdir. Bu eğitimlerle kişiye farklı, özel uzmanlık kazandırmak hedeflenir.¹¹

⁷Haydar Taymaz, *Hizmet içi Eğitim Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara 1978, s. 20-22.

⁸Zülfü Demirtaş, “Öğretmeni Hizmet içinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Eğitim”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 9, S.31, Düzce 2010, s.041-052.

⁹H.Taymaz, *a.g.e.*, s. 83-88.

¹⁰H.Taymaz, *a.g.e.*, s. 14-16.

¹¹Z. Demirtaş, *a.g.m.*, s. 41-52.

3.2. Yapıldığı Zamana Göre

İş Başında Eğitim:

İş başında eğitim, gerçek çalışma ortamında, gerçek araç gereç veya envanterlerle işin kaynağında yapılan eğitimlerdir. Öğretim metotları içinde gerçek ortam ve alanda çalışma fırsatı sunan bu eğitim, bireye kazandırdığı bilgi, beceri ve deneyim açısından diğerlerine oranla bireyin daha kalıcı sonuçlar elde etmesine olanak sağlar. İş başında eğitimin bireye katkısının birinci elden olması sebebiyle verimlilik de en yüksek düzeyde olmaktadır.¹²

a-Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Merkezi yönetimle idare edilen kurumlarda kurum içinde alınan kararlara, çalışanlar katılmazlar. Çalışanlar, sadece üstlerinden aldıkları kararları uygularlar. Yetki devrinde; kurum yöneticisi, ulaşılması gereken hedefleri belirledikten sonra işin yapılma şekline ve yöntemine karışmaz. Yetki devri yoluyla işin yapılmasını astına bırakır. Üst, sadece sonuçları denetler. Yetki devri yöntemiyle astların; sorumluluk alma, karar verme, analitik düşünme, fikirlerini ortaya koyma ve kriz durumunu yönetme becerilerini geliştirmesi beklenir.¹³

b- Oryantasyon Eğitimi: Kuruma yeni alınmış olan personelin kurumu bütün yönleriyle tanınması, kurumu öğrenmesidir. Personelin; kurumun yapısını, amacını, çalışma şeklini, kurumdaki görev ve yetkilerini, sorumluluklarını, iş arkadaşlarını, yöneticilerini tanınması için yapılan eğitimdir. Bu eğitimlere; ön tanıtma eğitimi, intibak eğitimi, hazırlayıcı eğitim, alıştırma ya da giriş eğitimi de denilmektedir. Oryantasyon programının sağlayacağı yararlar ise şöyledir.¹⁴

- Kişinin kurumda karşılanması samimi bir şekilde gerçekleşir,
- Kişinin kuruma karşı ön yargısı olumlu yönde gelişir,
- Çalışanların kuruma girmek için vermiş oldukları kararın doğru olduğu kanaatini uyandırır,
- Bilinmesi gereken temel konular öğrenilmiş olur,
- İleride verilecek olan eğitimlere sağlam bir zemin hazırlanmış olur,
- Çalışanların işle alakalı yersiz düşünce ve kaygılarından kurtulmalarını sağlar.

¹² Mustafa Öztürk- Süleyman Sancak, "Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri", *Journal of Yasar University*, C. 7, S. 2, İstanbul 2007, s.761-794.

¹³ Levent Şahin-Fırat Güçlü, "Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları", *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, İstanbul 2010, C.2, S. 59, s. 217-270.

¹⁴ L. Şahin- F. Güçlü, a.g.m., s.217-270.

c- İş Devri (Rotasyon) Eğitimi: Çalışanların işin bütününe hâkim olabilmelerini sağlamak için iş görenin, işle ilgili çeşitli bölümlerde dönüşümlü olarak çalıştırılmasıdır. Amaç; hem işin, iş görene her boyutuyla öğretilmesini ve iş görenin işe hâkim olmasını sağlamak hem de farklı çevresel değişiklikler yaratarak iş göreni pasiflikten kurtarmaktır.¹⁵

d- Staj Yoluyla Eğitim: Bu eğitimde amaç; iş görenlerin ileride yürütecekleri meslekleri ile alakalı birinci elden bilgi almak ve deneyim kazanmaktır. İş görenlerin, mesleklerini ifa edecekleri ortamı ve çalışma koşullarını görmesini, işleriyle alakalı kuralları öğrenmesini, çalışma ortamına uyum sağlamasını ve çalışma hayatına alışmasını amaçlamaktadır. Staj yoluyla eğitim, mesleğe atılacak olan kişilerin çeşitli yerlerde belirli bir süre çalışmalarını ve meslekleri ile ilgili tecrübe edinmelerini sağlar. İşveren için de iş gören için de etkili bir yöntemdir.¹⁶

e- Yönetici Gözetiminde Eğitim: Maliyeti düşük ve eski bir uygulamadır. Yöneticinin iş görenin başarısını arttırmak için işbirliği içinde bazı konuları açıklaması ve iş görene yetki vererek işleri kendi başına yapabilmesi için ona zaman ve fırsat tanımasıdır. Yöntemde önemli bir diğer husus da yöneticinin astının başarılı olmasını istemesidir. Ayrıca üst, astını takip etmeli, onu denetlemelidir. Böylelikle ast; verilen yetki ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübe kazanmış olur.¹⁷

f- Görme ve İşitmeye Dayalı Eğitim: Görsel materyallerin etkili bir şekilde kullanıldığı eğitimidir. Tepegöz, slâyt, projeksiyon ya da video gibi görsel işitsel materyallerden en sık kullanılanı; gerçek hayatlardan kesitlerin izlenebildiği, deneyimlerin ve örneklerin aktarılabilirdiği videodur. Bu yöntem müşterilerle görüşme becerilerinin nasıl olacağı konusunda önemli bir yöntemdir.¹⁸

İş Dışında Eğitim:

İş yeri dışında gerçekleştirilen eğitimleri kapsayan bu eğitim ya kuruma bağlı yerlerde ya da kurum dışındaki danışmanlık firmaları ve üniversitelerde gerçekleştirilir. İş dışında eğitim bireyin çalışma hayatından ve günlük yaşam baskılarından kurtulup kendini yenileyebilmesi

¹⁵Bünyamin Bacak, Ecehan K. Yabanova ve Ulaş Yabanova, "Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Alanının Gelişimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.14, S. 27, Çanakkale 2016, s. 557-581.

¹⁶ B. Bacak, E.K.Yabanova ve U. Yabanova, a.g.m., s.557-581.

¹⁷ B. Bacak, E.K.Yabanova ve U. Yabanova, a.g.m., s.567-581.

¹⁸ L. Şahin- F. Güçlü, a.g.m., s.217-270.

için eksik kaldığı konularda ihtiyacı dâhilinde yapılır. Bu faaliyetler tamamlayıcı eğitimlerdir.¹⁹

a-Düz Anlatım Yöntemi: a-Düz Anlatım Yöntemi: Geleneksel bir yöntem olan düz anlatım yöntemi, uzman bir kişinin kalabalık bir gruba, tek yönlü iletişim kanalını kullanarak yaptığı bir yöntemdir. Bu yöntem katılımcı sayısının 30'u geçtiği gruplarda daha da etkili olmaktadır. Hem kolay hem de yaygın olan bu yöntemde bilgi ve beceriler teorik olarak aktarılır. Bu yöntemde dinleyiciler, konuşmacıya konuşma esnasında ya da sonrasında sorular sorabilmektedir.

b-Panel: Uzman birkaç konuşmacının bir konuya açıklık getirmek ya da toplumu ilgilendiren bir konuyu çeşitli yönleriyle aydınlığa kavuşturmak amacıyla yaptıkları planlı bir tartışma yöntemidir. Dinleyiciler, tartışmaya katılarak konu ile ilgili görüşlerini bildirdikleri gibi sorular da sorabilirler.

c-Seminer: Konunun uzmanı bir kişi tarafından dinleyenlere, ortaya çıkan yeni bir gelişme ya da buluş hakkında bilgi vermek ve dinleyenlerin o alanda becerilerini geliştirmek için kullanılan hem teorik hem de pratik yöntemleri içeren bir tekniktir. Bu yöntemde konunun teorik kısmı anlatıldıktan sonra uygulama da yapılarak konuya yönelik becerinin de gelişmesi sağlanır. Örneğin; akıllı tahtaların kullanımı ile ilgili bir seminerde akıllı tahtaların özellikleri açıklandıktan sonra akıllı tahtaların kullanımı da uygulamalı olarak gösterilir.

d- Kurs: Uzman bir kişi tarafından bir konu hakkında bilgi ve beceri geliştirmek amacıyla dinleyenlere teorik ve uygulamalı olarak anlatılan bir yöntemdir. Seminerden farkı ise kurs sonunda dinleyenlerin edinmiş oldukları bilgi ve becerilerin seviyesini ölçmek için bir sınav uygulanmasıdır.

e- Komiteler: Bir konunun küçük gruplar halinde derinlemesine incelenerek sözlü ya da yazılı bir rapor halinde sunulmasıdır. Bu yöntem iyi bir ön hazırlık, işbirlikli çalışma, çeşitli konularda bilgi alışverişi ve paylaşım gerektirdiği gibi etkili bir önderlik de gerektirir.

f-Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training):Bu yöntemdeki amaç; bireyin ortam ile arasındaki uyumsuzlukları giderebilmesini, bireyin kendi duygu, düşünce ve davranışlarını değerlendirebilmesini, örgüt içindeki değişikliklere uyabilmesini, karşılıklı etkileşim kurabilmesini ve aynı zamanda duygusal açıdan duyarlılık kazanabilmesini sağlamaktır. Grup çalışması şeklinde olması statüyü ortadan kaldırır. Katılımcı sayısının 15- 20 kişi arasında

¹⁹ S. Sancak- M. Öztürk,a.g.m., s.761-794.

değiştirdiği duyarlılık eğitiminde katılımcılar, 3 gün ile 3 hafta arası süren bir zaman diliminde iş dışında başka bir ortamda bulduklarından bu durum kamu personelinin çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. 1947’de Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından “Örgütsel Geliştirme Yöntemi” olarak başlayan Duyarlılık Eğitimi’nde temel amaç; yöneticinin grup içerisinde tartışma ve fikir alışverişi esnasında hem kendi tutum ve davranışlarına hem de başkalarının tutum ve davranışlarına karşı duyarlılık kazandırmaktır.

g- Örnek Olay(Case Method): Önceden belirlenmiş hayali ya da gerçek bir olayın derinlemesine incelenerek analiz edilip sentezlenmesi ve sonrasında olayla ilgili çözüm önerilerinin alınarak olayın çözüme kavuşturulması ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. Örnek olayda katılımcılara günlük hayatta karşılarına çıkabilecek bir durum, senaryo şeklinde sunulur. Katılımcılardan bu olayla ilgili olarak olayın nedenini, nasıl olduğunu, neden olduğunu analiz etmeleri istenir. Katılımcılardan olaya ilişkin alternatif çözüm yolları geliştirmeleri beklenir. Örnek olayın kalabalık gruplara uygulanması zordur. Ayrıca orijinal bir örnek olay hazırlamak ve uygulamak uzun zaman aldığı gibi olayın başkaları tarafından kopyalanması, katılımcıların değişik fikirlerle görüş birliğine varamaması da olumsuzluklar doğurmaktadır.

h- Evrak Sepeti(In Basket Training): İş görenlerin karşılaşılabileceği olası sorunlar ile ilgili bilgi ve belgelerin, masanın üzerinde bulunan bir sepetin içinde toplanması yöntemi ismini vermektedir. Konu açıklandıktan sonra katılımcılar, evrak sepetinin içindeki bilgi ve belgelere dayanarak konu ile alakalı bir takım kararlar alır ve rapor hazırlar. Daha sonra alınan kararlar, katılımcılar huzurunda açıklanır ve tartışmaya açılır. En son eğitimci, kararlar hakkındaki düşüncesini söyler. Bu yöntemdeki amaç iş görenlerin günlük işlerini yapmasını sağlamak ve karar vermeyi kolaylaştırmaktır.

i- Rol Oynama Yöntemi (Role Playing): İş yaşamında karşılaşılabilecek olası bir durumun (gerçek ya da hayali olabilir) senaryoya dönüştürülerek katılımcılar arasında bir grup belirlenip rollerin dağıtıldığı bir yöntemdir. Rol sahiplerinden kendilerini yöneticinin yerine koyarak bir durum karşısında soruna çözüm getirmeleri ve bunu canlandırma yöntemiyle sergilemeleri beklenir. Burada belirli bir senaryo var; ancak rol sahipleri senaryonun dışına çıkabilir, senaryo ezberlenmez ve prova yapılmaz. Diğer katılımcılar da konuyu gözlemleyerek konuyu değerlendirirler. Bu yöntemle, katılımcılar arasında işbirliği ve ilişkilerin gelişmesi sağlandığı gibi benzer bir olayla karşılaşıldığı zaman da soruna nasıl çözüm getirilebileceği tecrübe edilir. Dezavantajı ise özgün bir konunun bulunmasının ve

uygulanmasının zor olması, rol sahiplerinin rolleri gerçek sorumluluk içinde oynamaması ve ciddiye almamasıdır.

j- İşi Yaptırarak Öğretme (Job Instruction Training): Bu yöntem, işe yeni başlayan ya da iş değiştiren kişilerin deneyimli bir çalışanın yanında işi yaparak öğrenme yoludur. Bu yöntem ucuz ve kolay olması sebebiyle de en çok tercih edilen yöntemlerden biridir.

k-Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon): İş görenlerin, yapılan işleri bütünüyle değerlendirebilmelerini sağlamak için iş görenleri farklı bölümlerde çalıştırmak esasına dayanır. Amaç; her bölümde işlerin nasıl yapıldığını iş görenlerin öğrenmesini sağlamak ve işin tüm yönlerini iş görenlere göstermektir. Amacı, aynı işi yapmanın getirdiği alışkanlık ve monotonluğu kırarak dinamizmi arttırmak olan yöntemin dezavantajı ise sürekli yer değişikliğinden dolayı kişilerin uzmanlaşmasına mani olmasıdır.

l-İş Başında Sistemli Gözetim: Bu yöntemde işverenin istenilen hedefleri belirledikten sonra personelinin hedefe ulaşması için, uzaktan takip etmek koşulu ile personelinin serbest bırakılmasıdır. Ast görevi tamamlarken kullanacağı yol ve yöntem konusunda özgürdür; fakat amir tamamen geri planda kalmaz. Sürekli olarak asta sorular sorarak, tavsiyeler vererek, önerilerde bulunarak astı gözetim ve denetim altında tutar. Burada bir diğer önemli husus amirin işin ehli olması ve alanında uzman olmasıdır. Maliyeti düşük ve etkili bir yöntemdir.²⁰

3.3. Yerine Göre HİE

Kurum İçinde HİE: Maliyetin ucuz olmasından dolayı tercih edilen bir yöntem olmasının yanında personelin iş saati içerisinde eğitimini alması da motive edici bir unsurdur. Yöntemde kuruma özgü problemler değerlendirilir ve çözüm önerileri getirilir. Kurumda en çok sorun yaşayan ve kurumla ilgili en çok bilgiye kurum çalışanları olduğu düşünülürse kurum içinde böyle bir çalışmanın yapılması kurum ve çalışanlar adına yararlı olmaktadır.²¹

Kurum Dışında HİE: Kurum dışı hizmet içi eğitim; personelin günlük sıkıntılarından, iş ortamından, iş yoğunluğundan ayrılıp iş dışında günün yorucu stresinden uzaklaşarak eğitim alması esasına dayanır. Ayrıca bu eğitimle birey, başka kurumların da kendi kurumlarında yaşadıkları sorunlara benzer sorunlar yaşayabildiklerini fark eder. Birey kurumların sorunlara nasıl yaklaştığı ve çözüm ürettiği konusunda fikir alışverişi yapabileceği kişilerle iletişim

²⁰Kadir Peker, "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemler", *Mevzuat Dergisi*, C.13, S.156, İstanbul 2010, s.1-16.

²¹ K. Peker, a.g.m.,s.1-16.

kurma fırsatını bulur. Bilgi, deneyim ve tecrübenin karşılıklı olarak paylaşıldığı bir ortam sağlayan bu eğitimlerle personelin geleceğe yönelik, mesleki gelişimine yönelik ufku açılır.²²

4. Okula Dayalı Hizmet İçi Eğitim Modeli

Bir kurumda belirlenen hedefler çerçevesince öğretmenden beklenen yeterlilikler ile öğretmenlerin var olan yeterlilikleri arasındaki farktan doğan eksiklikler, öğretmenin ihtiyaçlarından olduğu kadar beklentilerinden, ilgilerinden vb. kaynaklanabilir. Yerinde yönetim anlayışının ön planda olduğu eğitim kurumları için geliştirilen okul merkezli hizmet içi eğitim modelleri şu şekildedir.²³

Danışmanlık Sistemi: Okulda öğretmenliğe yeni başlamış öğretmenin(danışan) okuldaki deneyimli bir öğretmenle (danışman) karşılıklı anlayış içinde yürüttüğü planlı bir süreçtir.²⁴

Çalışma Grupları: 2 ile 6 öğretmen arasında değişen bir grubun bir konu hakkında birlikte çalışmak amacıyla bir araya geldikleri yöntemdir.²⁵

Akran Değerlendirmesi: İki öğretmenin karşılıklı anlaşarak, sınıflarının ve kendilerinin durumunu değerlendirmek adına birbirlerinin sınıfına girip gözlem yapması ve yapılan gözlem sonrasında değerlendirmenin de yapılarak eksikliklerin belirlenmesi esasına dayanır.²⁶

Aksiyon Araştırması: Öğretmenler, çevrelerinde gelişen problemleri anlayabilmesi kontrol edebilmesi, değerlendirip çözüm üretebilmesi için o problemle alakalı yeterli bilgiye sahip olmalıdır. Öğretmenler karşılaştıkları problemlere çözüm üretebilmek için sürekli kendilerini yenileyebilmelidir. Bu yöntemle bir araştırma merkezi haline gelen okulda öğretmenlerin bireysel, grup ya da tüm öğretmenlerin katılımlarıyla okuldaki bir konunun araştırılması ve konuya çözüm üretilmesi sağlanır.²⁷

Örnek Olay İncelemesi: Yöntem, öğretmenlerin başlarından geçen bir konu ile ilgili bir araya gelerek hikâye yazması, hikâyenin gruptaki diğer üyelere okunması ve değerlendirilmesi üzerine kuruludur.²⁸

Öğretmen Liderliği: Öğretmenlerin karşılaştıkları problemle ilgili bilgisine ve deneyimine güvendiği bir başka öğretmene informal olarak fikir sormasıdır.²⁹

²² K. Peker, a.g.m., s.1-16.

²³ İsmet Ergin, Bekir Akseki ve Ebru Deniz, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11,S. 42, s.055-066.

²⁴ Z. Demirtaş, a.g.m., s. 41-52.

²⁵ Z. Demirtaş, a.g.m., s. 41-52.

²⁶ Z. Demirtaş, a.g.m., s. 41-52.

²⁷ İ. Ergin ve diğ., a.g.m., s. 55-66.

²⁸ İ. Ergin ve diğ., a.g.m.,s. 55-66.

5. Türkiye’de Hizmet İçi Dairesi Başkanlığının Tarihsel Gelişimi

MEB’de çalışan öğretmenlerin bilgi beceri ve davranışlarını geliştirmek, görgülerini arttırmak ve yeni durumlara uyumlarını kolaylaştırmak için Öğretmen Okulları Genel Müdürlüğüne bağlı Öğretmeni İş Başında Yetiştirme Bürosu kurulmuştur. Bu büro, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 1.7.1966 tarih ve 40698 sayılı Bakanlık onayı ile Eğitim Birimi Müdürlüğü haline gelmiştir. 1974 yılında Eğitim Birimi, Personel ve Organizasyon Geliştirme Genel Müdürlüğü olarak bütçe kanununa girmiş ve 26 Aralık 1975 tarihinde 5.209/2166 sayılı Bakanlık onayı ile Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı şeklini almıştır. Son olarak 17 Mayıs 1976 tarih ve 1886 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanan Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri Yönetmeliği ile, MEB’ e bağlı merkez ve taşrada bulunan personele, hizmet içi eğitim verilmek üzere açılan seminer vb. etkinliklerin yönetimi ile ilgili bilgiler verilmiştir. Eğitim yöneticilerinin, öğretim üyelerinin, eğitim merkezi müdürleri vb. görevlilerinin yetki ve sorumlulukları ile eğitime katılacak olan kişilerin yükümlülükleri de ilgili yönetmelikte belirtilmiştir.

6. Kanunlarımızda Hizmet İçi Eğitimin Yasal Dayanağı

657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 1327 sayılı Kanununun 72 inci maddesiyle değiştirilen 214 üncü maddesinde hizmet içi eğitimle ilgili olarak şöyle bahseder: “Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dâhilinde yürütülür”.³⁰ denilmektedir.

Yine 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 1327 sayılı Kanununun 215. ve 216 maddelerinde ise hizmet içi eğitimlerin nasıl yürütüleceği konusunda yapılan açıklama şöyledir:

Eğitim birimlerinin nasıl kurulacağı hususunda,

Madde 215 – “Her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir "Eğitim birimi" kurulur. Birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan biri "Merkez Eğitim Birimi" adını alır”.³¹

Eğitim merkezlerinin nasıl kurulacağı hususunda,

Madde 216 – “Kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere, Cumhurbaşkanı kararıyla,

²⁹ İ. Ergin ve diğ., a.g.m.,s. 55-66.

³⁰Devlet Memurları Kanunu,1965,4238/4240-4.

³¹Devlet Memurları Kanunu,1965,4238/4240-4.

kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir. Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerle düzenlenir”³²

Milli Eğitim Temel Kanunu 44. Maddesinde “Öğretmenlik formasyonu veren ve öğretmen yetiştiren Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim yüksekokulları, Cumhurbaşkanı kararı ile kurulabilirler”³³ derken aynı kanunun 45. Maddesinde

“Öğretmenler, öğretmen yetiştiren yükseköğretim kurumlarından ve bunlara denkliği kabul edilen yurtdışı yükseköğretim kurumlarından mezun olanlar arasından, Milli Eğitim Bakanlığınca seçilirler. Yüksek öğrenimleri sırasında pedagojik formasyon kazanmamış olanların ihtiyaç duyulan alanlarda, öğretmenliğe atanmaları halinde bu gibilerin adaylık dönemi içinde yetişmeleri için Milli Eğitim Bakanlığınca gerekli tedbirler alınır. Hangi derece ve türdeki eğitim, öğretim, teftiş ve yönetim görevlerine, hangi seviye ve alanda öğrenim görmüş olanların ne gibi şartlarla seçilebilecekleri yönetmelikle düzenlenir”³⁴

ifadesiyle öğretmen adaylarında olması gereken özellik ve nitelikler ile öğretmen adaylarının seçimi ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

Milli Eğitim Temel Kanununun 48. Maddesinde

“Öğretmenlerin daha üst öğrenim görmelerini sağlamak üzere yaz ve akşam okulları açılır veya hizmet içinde yetiştirilmeleri amacıyla kurslar ve seminerler düzenlenir. Yaz ve akşam okulları öğretmen yetiştiren kurumlarca açılır; bunlara devam ederek yeterli krediyi dolduran öğretmenlere o kurumun belge veya diploması verilir. Milli Eğitim Bakanlığınca açılan kurs ve seminerlere devam edenlerden başarı sağlayanlara belge verilir. Bu belgelerin, öğretmenlerin atama, yükselme ve nakillerinde ne ölçüde ve nasıl değerlendirileceği yönetmelikle düzenlenir”³⁵

denilmektedir. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 78. Maddesinde

“Mesleklerine ait öğrenimini bitirerek Devlet memurluğuna alınmış ve asli memur olarak atanmış olanlardan mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek, bilgilerini artırmak veya staj yapmak üzere dış memleketlere: a) Kurumlarınca açılacak seçme veya yarışma sınavlarında başarı gösterenlere, b) Dış burslara dayanılarak gönderilenlere, İki yıla kadar ayrılma müsaadesi verilebilir. Gerekirse bu süre en çok bir kat uzatılabilir”³⁶

derken, Aynı kanunun 218 maddesinde:

“Devlet memurları, yabancı memleketlerin hizmetle ilgili kurumlarında veya yetiştirme - eğitim merkezlerinde de yetiştirilebilirler. Bunlardan sınıflarının kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından, aynı zamanda belirli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiği kurumları ve Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca kararlaştırılmış olanlara öğrenim veya ihtisas yapma müsaadesi verilebilir”³⁷

denilmektedir. 1 Şubat 1974 tarih ve 14786 sayılı resmi gazetede “Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik” ile yurt dışında

³²Devlet Memurları Kanunu,1965,4238/4240-4.

³³Milli Eğitim Temel Kanunu,1973, 5110-1.

³⁴Milli Eğitim Temel Kanunu,1973, 5110-1.

³⁵Milli Eğitim Temel Kanunu,1973, 5110-1

³⁶Devlet Memurları Kanunu,1965,4208.

³⁷Devlet Memurları Kanunu,1965,4241.

yetişmenin nasıl olacağı, ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır. Milli Eğitim Temel Kanununun 49. Maddesinde yer alan “Yurt içinde ve dışında daha üst öğrenim yapmak veya bilgi, görgü ve ihtisaslarını arttırmak isteyen öğretmenlerin belli şartlarla, aylıklı veya aylıksız izinli sayılmaları sağlanır; bu şartlar, milli eğitimin ihtiyaçları göz önünde tutularak, hazırlanacak yönetmelikle belirtilir”.³⁸ İfadesiyle de yurt dışındaki hizmet içi eğitimin nasıl olacağını ayrıntılı belirtmiştir.

7. Hizmet İçi Eğitimin Bireye ve Kuruma Sağladığı Yararlar

Bireyin meslek hayatından önceki, yani hizmet öncesi dönemde aldığı eğitim sadece bilgiden ibarettir. Mesleğin ne gibi özellikleri olduğunu görebilmelerini, mesleği gereği gibi yapabilmelerini sağlayan hizmet içi eğitimidir. Kendini geliştirmiş ve yetiştirmiş olan personel, alanında bilgi sahibi olarak, özgüveni, motivasyonu tam, iş doyumunu yüksek, bir şekilde görevini yerine getirir ve yönetici de bu durumdan memnun kalır.³⁹ Gelişen teknoloji ve değişen dünyaya ayak uydurabilmenin yolu kurumların kendilerini güncellemesinden geçer. Kurumun var olan performansını ve iş doyumunu arttırmak, kurumsal sorunlara çözüm bulmak, çalışanların görüş ve beklentilerine öneriler geliştirmek, çalışanların kendini geliştirmesini ve kendinde var olan eksikliklerin farkına varmasını sağlamak, kurum içi rekabeti canlandırmak, memnuniyeti oluşturmak ve yenileşmeyi sağlamak gibi nedenler; HİE'nin gerekliliklerini, ortaya çıkarır.

HİE, değişen dünya ile hızla gelişen teknoloji karşısında yetersiz kalan birey ve kurumların çağa uygun yeterlilikler kazanması konusunda aracı durumdadır. HİE, değişen koşullara karşı bireyi ve kurumu hazırlarken rastlantısal yollardan değil; bu işi plan program dâhilinde nitelikli iş gücünün yetişmesini ve bunun sonucunda kurumdaki başarı grafiğinin artmasını sağlamaktadır.⁴⁰

Hizmet içi eğitimin bireye ve kuruma yarar sağlayabilmesi için amaçların tespit edildiği aşamada kurumun izlediği strateji, politika ve kurumun belirlediği hedeflerin kurum çalışanlarının eksik yönlerinin giderilmesine yönelik olması gerekir.⁴¹ HİE'nin kurumsal yararları maddi ve sayısal, bireysel yararları ise manevi ve değer yargılarından oluşur.

³⁸Milli Eğitim Temel Kanunu,1973, 5110-1.

³⁹Yurdanur Athoğlu - Erdem Elgin, “Hizmet İçi Eğitim” *Gazi Üniv. End. San. Eğt. Fak. Dergisi*, C.1, S.1, Ankara 1993, s.35-38.

⁴⁰Uğur Tekin - Seda Duran, “Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi”, *Aydın Sağlık Dergisi*, C.4, S.1, İstanbul 2018, s. 21-44.

⁴¹Özden Ekinci- Atilla Yıldırım, “İl Eğitim Denetmenleri ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Beklentileri”, *Ege Eğitim Dergisi*, C.10, S.1, İzmir 2009, s.70-91.

7.1. HİE'nin Bireysel Yararları

- Mesleki bilgi, beceri ve tutumunun artmasını sağlar,
- Sağlıklı karar verebilmesini sorun çözme kabiliyetinin gelişmesini sağlar,
- İşyeri içindeki çatışma, stres gibi sorunların azalmasını sağlar,
- İşbirlikçi ve uyumlu çalışmanın yanında etkileşim ve iletişim becerilerinin gelişmesini sağlar,
- Kişinin kendini geliştirmesiyle geleceğe yönelik işinde ilerleme, makamda yükselme duygularını geliştirir,
- Motivasyonunu ve iş doyumunu artırır, kişi yaptığı işten zevk almaya başlar,
- Başarının artmasıyla kişi saygınlık kazanır,
- İşini kaybetme kaygısı azaldığından dolayı kendini güvende hisseder,
- Kendine olan güveni, iş memnuniyeti artar ve iş verimi yükselir,
- Kişinin kendini geliştirmesiyle işinde kariyer yapma fırsatı edinmesini sağlar,
- İş seçenekleri artar ve iyi kazanç olanakları sağlar,

7.2. HİE'nin Kurumsal Yararları

HİE'nin bireye sağladığı yararların iş ortamına yansımalarıdır. Birey kendini geliştirdikçe işe, işin yürütüldüğü ortama, iş görenlere karşı düşüncelerini değiştirir. Kendisinde olan bilgi birikiminin de gelişmesiyle birlikte bu olumlu tutum, kuruma artı olarak yansır. Bu yansımaları şöyle sıralayabiliriz:

- İş görenler arasındaki etkileşim artar, ilişkiler gelişir, çatışma azalır, moral motivasyon artar.
- Ast- üst ilişkisi gelişir ve kurumda açık iklim egemen olur,
- Bireylerin gelişmelerini etkiler, kazanç yükselir, üretimdeki maliyet azalır, verimlilik artar,
- Hataların azalması standardizasyonu getirir, kalite artar, bu durum kuruma saygınlık kazandırır ve olumlu imaj sağlar,
- Değişimlerin olması daha kolay olur, iş görenler değişimlere ve yeniliklere daha kolay uyum sağlar,
- İş görenin istendik davranışlara geçmesini kolaylaştırdığı için değişimlere olan direnci de kırar,
- İş görenlerin deneyim ve tecrübeleri arttıkça iş kazaları azalır, iş güvenliğine dikkat etme hassasiyeti artar, mesleki hastalıklar azalır,

- İş görende istendik bilgi ve becerinin artmasıyla uzmanlaşma gelişir, kaliteli iş gücü artar,
- Kadronun yerleşmesiyle iş görenleri iş yerinde tutma kolaylaşır, devamsızlık ve memnuniyetsizlik azalır,
- Kaliteli üretimin sonucunda müşteri memnuniyeti artar, rekabet gelişir.

8. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde dikkat edilmesi gereken sınırlılıklar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır:⁴²

- **Eğitimde amaç ve ihtiyaç belirlenmeden yapılan faaliyetlerden fayda sağlanamaz.** Hizmet içi eğitim yapılabilmesi için öncelikle eğitimin hangi ihtiyacı karşılayacağını tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için de işverenin iş görenden beklediği yeterlilik arasındaki fark değerlendirilir ve eksiklikler tespit edilerek planlanma yoluna gidilir. Amaca hizmet etmeyen bir hizmet içi eğitim yarar sağlamaz.
- **Bireyin ihtiyaçlarının ve amaçlarının göz önünde bulunmadığı hizmet içi eğitimden olumlu sonuç beklenmez.** Hizmet içi eğitimin temel amacı, kurumsal verimliliğin artırılması yönünde olsa da verilen eğitim iş görene isteksizce veriliyorsa ekonomik, sosyal, duygusal açıdan bireyin ihtiyaçlarını sağlayan eğitim de olsa yararlı olmayacaktır. Birey aldığı eğitim sonunda beklentilerini karşılayacak iş doyumuna ulaşabilmelidir.
- **Yapılan eğitimler bireyin potansiyeline yönelik, bilgi beceri ve yeterliliğine uygun olarak belirlenmelidir.** Bireyin tecrübesi, yaşı, aldığı eğitim düzeyi verilecek olan eğitimin türünü ve seviyesini belirleyecek etkenlerden oluşmalıdır. Yapılacak olan eğitimin içeriği hitap edilen bireyin seviyesine göre basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır.
- **Verilecek hizmet içi eğitimin uygulanabileceği bir ortam yoksa örgüt yapısı da bunu desteklemiyor ya da işbirliği içermiyorsa hizmet içi eğitimden bir fayda sağlanamaz.** Örgüt içindeki işbirliğinin yokluğu, iletişimin bozuk olması ve örgüt yapısının hatalı oluşturulması öğrenilen bilgilerin uygulanmasını desteklemez.
- **Personelin var olan potansiyelini desteklemeyen eğitim fayda sağlamaz.** Verilecek olan eğitimler personelin var olan beceri, yetenek ve kabiliyetini açığa çıkaracak, onu

⁴²H.Taymaz, a.g.e., s. 77-78.

geliştirecek türden olmalıdır. Bireyde olmayan kabiliyetin geliştirilmesi başarıyı getirmez.

- **Bireylerden beklenen koordinasyon ve verimliliğin sağlanması için her kademenin hizmet içi eğitimi alması gerekir aksi takdirde beklenen fayda sağlanmaz.** Kurumun sadece bir kademesine verilen hizmet içi eğitim, örgütteki iletişim akışının doğru bir şekilde sağlanmasına engel oluşturabilir. Görevlerin ve işlerin koordineli ve uyumlu yerine getirilebilmesi için gerekli bilgi ve becerilerin diğer kademelere de hizmet içi eğitimle verilmesi gerekmektedir.

9. Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerinin Nedenleri

Öğretmenlik mesleği, uzun bir süreci kapsar ve bu süreç içerisinde öğretmenin sabit bilgilerle mesleğine devam etmesi zordur. Öğretmenin zaman içinde ilerleyebilmesi tecrübeden ziyade bilgi ve deneyim gerektirir. Öğretmenin sadece öğrettiği konuların içeriği değil; tüm sistem de zamanla değişmektedir. Öğretmenlerin bu değişime uyum sağlayabilmeleri için eksik ve geride kalan öğreticilik yönlerinin sürekli yenilenmesi ve güncel tutulması gerekmektedir. Öğretmenlerin etraflarında gerçekleşen bu değişim ve gelişimlerden de haberlerinin olması sağlanmalıdır.⁴³

Öğretmenlerin hizmet içi eğitim gereksinimlerini gerektiren nedenler şunlardır:

- a- Bilimdeki Değişmeler,
- b- Toplumdaki Değişmeler,
- c- Okullardaki Değişmeler,
- d- Öğretmenlerin Kendilerinin Değişmeleri,
- e- Öğretim Süreçlerindeki Değişmeler,
- f- Çocuk Gelişimi Konusundaki İlerlemeler,
- g- Öğretmenlerin Hizmet Eğitimi Öncesi Eğitimlerinden Doğan Eksiklikleri Giderme
- h- İletişim Boşluklarının Sürdürülmesi Zorunluluğudur.⁴⁴

⁴³Leyla Özyürek, *Öğretmenlere Yönelik Hizmet-İçi Eğitim Programlarının Etkinliği*, Ankara Üniversitesi Basım Evi, Ankara 1981, s.14-15.

⁴⁴L.Özyürek, *a.g.e.*, s.56.

a- Bilimdeki Değişmeler

Sürekli gelişen teknoloji karşısında öğretmenlerin hizmet öncesi aldıkları eğitimin yetersiz kalacağı açıktır. Öğretmenlerin hizmet öncesi edindikleri bilgi ve beceriler meslek hayatları boyunca, ortalama 20-25 yıllık bir süreyi kapsar, güncelliğini kaybedecektir. Bilgilerin güncellenmesi, oluşan eksikliklerin giderilmesi için eğitime tabi tutulması gerekmektedir.

b- Toplumdaki Değişmeler

Değişimler yeni sorunlar meydana getirdiği gibi toplumsal yapıda da değişimler meydana getirmektedir. Yeni alışkanlıkların oluştuğu gibi eskiden süre gelen bazı alışkanlıkların da bu süreçte değişime uğradığı veya yok olduğu görülür. Bu sosyal değişimin oluşturduğu yeni düzene uyum sağlamak için bireyin de yeni alışkanlıklara ve değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir.

c- Okullardaki Değişmeler

Günümüzde okul yapısındaki değişiklikler de hızla devam etmektedir. Önceki klasik eğitim anlayışının yerine öğrencilerin daha aktif olduğu eğitim anlayışının gelmesiyle beraber okul yapısının değişmesi de kaçınılmaz olmuştur. Atölyeler, laboratuvarlar, teknoloji sınıfları vb. gibi bölümlerin açılması, eğitimi sınıf ortamından çıkarmıştır. Öğretmenlerin bu alanlarda da kendilerini yenilemelerini, bilgilerini güncellemeleri zorunluluğunu doğurmuştur.

d- Öğretmenlerin Kendilerinin Değişmeleri

Değişimler sadece zaruri değildir. Birey, çevresindeki gelişen ve değişen dünyayı anlamak, yeni dünyadaki yerini belirlemek için girişimlerde bulunur, yeni arayışlar içine girebilir. Öğretmen değişen ve gelişen sistemde öğrencilerini daha iyi anlamak, daha faydalı olmak için hizmet içi eğitimlerden destek alabilir. Öğrencilerinin dünyasını keşfetmek, onlara farklı iletişim kanalları ile ulaşabilmek isteyen bir öğretmenin kendisini geliştirmek istemesi de doğal bir sonuçtur. İşitme engelli öğrencisi olan bir öğretmenin işaret dilini öğrenmek istemesi bu duruma örnek verilebilir. Ayrıca öğretmen kariyerinde yükselmek (Müdür Yard., Müdür, Daire Başkanı, Genel Müdür, vb. olmak için) isterse de kendisini geliştirmek isteyebilir.

e- Öğretim Süreçlerindeki Değişmeler

Zaman içinde öğretim, yöntem ve tekniklerde de değişimler olabilmektedir. Farklı yaklaşımların uygulanmaya başlanması ya da klasik eğitim anlayışından yapılandırmacı eğitim anlayışına geçilmesiyle öğretim - yöntem ve tekniklerin de değişmesi doğal bir

sonuçtur. Bu durum öğretmenlerin yeni yöntem ve teknikleri öğrenmeleri için hizmet içi eğitim almalarını gerektirmektedir.

f- Çocuk Gelişimi Konusundaki İlerlemeler

Öğretmenlerin hizmet öncesi eğitimleri, çocuk gelişimi konusundaki bilgi ve becerileri için yeterli olamaz. Öğretmenler bu konudaki bilgilerini her daim güncellemeli ve çocuk gelişimi konusunu sürekli takip etmelidirler.

g- Öğretmenlerin Hizmet Eğitimi Öncesi Eğitimlerinden Doğan Eksikliklerini Giderme

Öğretmen yetiştirme politikalarımız incelendiğinde öğretmen ihtiyacını karşılamak için niteliksiz yöntemlerin uygulandığı ve zaman içinde öğretmenliğin sadece nicel yönünü hedefleyen politikaların izlendiği görülmüştür. Öğretmen seçiminde hızlandırılmış eğitimler, gece öğretimleri, mektupla eğitim, farklı branşlardaki mezunların sınıf öğretmeni olarak atanması gibi niteliksiz yöntemler kullanılmıştır. Bu yöntemlerle atanan öğretmenlerin mesleki yönden eksiklikleri hizmet içi eğitimlerle kapatılmaya çalışılmıştır.

h- İletişim Boşluklarının Sürdürülmesi Zorunluluğu

Hizmet içi eğitim aynı zamanda iletişimi de geliştiren bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet içi eğitimin sadece örgüt içindeki iletişimi güçlendirmesinden ziyade örgütler arası iletişim bağına da güçlendirmeyi sağlayan rolü vardır.

10. Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar

Hizmet içi eğitim, planlanmasından uygulanmasına ve değerlendirilmesine kadar uzun bir süreç içerir ve bu süreç birtakım sorunları da beraberinde getirir. Türkiye’de hizmet içi eğitim uygulamasından kaynaklanan sorunları şöyle sıralayabiliriz:

- Eğitim yapılan birimlerin, alt yapısının yetersiz olması nedeniyle yapılan etkinliklerin sadece uygulamayla sınırlandırılması,
- Hizmet içi eğitimlerin finansal kaynaklarının yeteri kadar sağlanamaması nedeniyle hizmet içi eğitimlerin olması gereken nitelikte yapılamaması,
- Hizmet içi eğitimi veren kişilerin yeteri kadar alanında uzman olmaması ve beklentileri karşılayamaması,
- Hizmet içi eğitimin gerçekleştiği binanın yeterli donanım ve materyallere sahip olmaması,
- Hazırlanan eğitim ve öğretim programlarının uygulamada sorunlarla karşılaşması,

- Hizmet içi eğitime katılanların eğitim sonunda kazanımlarının yeterli bir şekilde değerlendirilmemesi ve belgelendirilmemesidir,
- Hizmet içi eğitimlerin personelin var olan ihtiyaçlarını karşılayamaması, öğretmenlerin ilgi alanlarının dışında olması,
- Eğitimlerin seçiminde ve planlamasında günümüz koşullarına göre konuların güncellenmemesi,
- Eğitimi veren kişinin eski metot ve teknikleri kullanması, ilgi ve heyecan uyandıramaması,
- Yapılan eğitimlerin kâğıt üzerinde kalması, eğitim sonunda eğitimi alan kişilerden aldıkları eğitimle alakalı çalışabilecek bir alan yaratılmaması,
- Eğitim veren kişilerin ihtiyaç duydukları malzeme ve araç gereçlerin temini için ücret sağlanmaması, olması gereken materyalleri eğitimcilerin kendileri karşılamak zorunda bırakılması,

Ayrıca HİE 'de karşılaşılan sorunlar hakkında;

- Yapılan eğitimlerin atamada, yer değiştirmede ve görevde yükselmeye etkisi olmadığı için öğretmenlerin bu alanda eğitimlere katılmasının cazip gelmemesi,
- Kurumların HİE'yi bir gereklilik olarak görmediğinden gerekli teşviklerin yapılmaması,
- Kurum denetimlerinde öğretimsel olarak görülen eksikliklerin HİE ile giderilebilme imkânı varken kurumun HİE'yi yönetsel bir ihtiyaç olarak görmemesi, HİE için ödenek ayırmamasını da sıralayabiliriz.

Sonuç ve Öneriler

Öğretmenlerin sınıflarındaki performansını etkileyen, mesleki gelişimlerinin tamamlayıcısı olan hizmet içi eğitimler, değişen ve gelişen teknoloji, eğitim öğretim materyallerindeki dönüşüm, eğitimi ve öğretimi klasik anlatımdan çıkarmış hareketsizlikten hareketliliğe kavuşturmuştur. Sınıf donanım materyallerinin de değişmesi ve bu değişimdeki çeşitliliğin gün geçtikçe artması öğretmenin bu materyalleri kullanabilmesi için de mesleki gelişimini sürdürme zorunluluğuna bir örnektir. Öğretmenin mesleki gelişimini devam ettirmesi, öğrencisinin her geçen gün artan beklentilerine cevap verebilmesini ve sınıf içindeki etkililiğinin artmasını ve aktivitelerinin çeşitlik kazanmasını sağlamaktadır. Öğretmenler sınıf içinde dış ortam materyalleri, farklı metot ve teknikleri uyguladıkça; öğretmenlerin performanslarına yansıyan bu değişim, sınıf içindeki dinamizmin de güçlenmesini sağlamaktadır. Hizmet içi eğitimin mesleğe olan katkısı olumlu bir etki yaratırken uygulamada karşılaşılan sıkıntılar da hizmet içi eğitime karşı olumsuz bir düşünce yaratmaktadır. Bu olumsuz düşünceyi kırmak için hizmet içi eğitim uygulamalarını en temel noktadan başlayarak düzenleme yoluna gidilmelidir. Ülkemizde uygulanan, uygulanmasına da devam edilen hizmet içi eğitimlerin uygulanma aşamasında karşılaştığımız sorunlara yönelik çözüm önerilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütecek personel, günümüz şartlarına uygun yeterlilikte olmalıdır. Eğitimci güncel öğretim, teknik ve yöntemleri kullanabilmelidir,
- Bakanlıkta Hizmet İçi Dairesi yeniden düzenlenmeli, merkezde ve taşrada hizmet içi eğitim birimleri kurulmalıdır. Kurulan birimlerde eğitimlerle alakalı planlamalar yapılmalı ve diğer birimlerle koordinasyon sağlanmalıdır,
- Binalar; personel, materyal ve teçhizat bakımından standartlara uygun hale getirilmeli ve gerekli ihtiyaçlar karşılanmalıdır,
- Eğitim veren kişilerin malzeme, araç-gereç ihtiyaçları karşılanmalı; eğitim alacak kişilere ise eğitimin içeriğine uygun donanımda çalışma ortamı sunulmalıdır,
- Hizmet içi eğitim ihtiyaçları tespit edilmeli, eğitimler günün şartlarına göre planlanıp uygulanmalı, sonuçlar değerlendirilmelidir. En önemlisi değerlendirme sonuçları neticesinde gerekli dönütler ilgili kişilere mutlaka yapılmalıdır,
- Hizmet verilecek binaların seçiminde hassas davranılmalı, eğitimin içeriğine ve hizmetin gereğine uygun fiziki ortamların olduğu binalar tercih edilmelidir,
- Kurumlara hizmet içi eğitimlerle ilgili bütçe tahsisi yapılmalı, eğitim ile ilgili ihtiyaçların giderilmesi konusunda kolaylıklar sağlanmalıdır,

- Eğitim programları yapılırken ilgili kurum ve kuruluşlarla işbirliği yapılmalıdır,
- Hizmet içi eğitime katılım sağlamada eşit olanaklar ve fırsatlar sunulmalı, eğitime katılacakların seçiminde kişilerin ihtiyaç ve beklentileri göz önünde bulundurulmalıdır,
- Hizmet içi eğitime katılacak personelin harcırah ve ödenek koşulları, günün şartlarına uygun şekilde düzenlenmeli; hizmet içi eğitim, personel için cazip hale getirilmelidir,
- Hizmet içi eğitime katılan personelin aldığı eğitimlerin atamada, yer değiştirmede ve görevde yükselmede belirleyici bir etkisinin olması yönünde gerekli düzenlemeler yapılmalıdır,

Sonuç olarak; HİE, gelişen teknolojiye ayak uydurmak için aracı olan, öğretmenin elindeki envanterleri ve materyalleri gereği gibi kullanabilmesini sağlayan, yeni kuşak öğrencilerin beklentilerine cevap verebilecek kuram ve yaklaşım öğretiminin yerleşmesine imkân sağlayan, öğretmenin mesleki bilgisine gelişimini destekleyici yenilikler kazandıran öneme ve yarara sahiptir. Ülkemizde son yıllarda önemi anlaşılrsa da uygulamadan kaynaklanan eksiklikler giderilmediği sürece HİE ile ilgili istenilen ve hedeflenen beklentilerin gerçekleştirilemeyeceği aşıkârdır. Eğitim sisteminin sağlam temellere oturtulması için konulan her tuğla ve çıkılan her kat için öğretmenlerin buldukları konuma uyum sağlamaları, ilerleme devam ettikçe mesleki gelişimlerinin de değişime paralel bir şekilde devam etmesinin sağlanması elzemdir. Aksi takdirde değişimin ve gelişimin gerisinde kalmış, çağın gereklerine ayak uyduramamış bir sistem yok olmaya mahkûmdur. Eğitimin kelime anlamı “geri kalma” edimine aykırıdır. Sistemin parçalarının iyi çalışması; her bir parçanın doğru bir şekilde kullanılıp yönetilmesiyle mümkündür. Bunun için asgari sayıda ve düzeyde personelin yetişmesine imkân verilmesi, yetişen personelin sahada doğru noktalarda ve doğru şekilde kullanılmasına olanak sağlanması ve hizmetin gerçekleşmesi için araç gereç gibi materyallerin sağlanarak asgari şartların hazır bulundurulması gerekmektedir. Theodor W. Adorno'nun “Yanlış hayat, doğru yaşanmaz” sözünde de olduğu gibi bir şeyin sonucunun doğru çıkması doğru denklemin kurulması ile alakalıdır. Tesadüfî gerçekleşen doğrular, kısa süre sonra her şeyin daha karmaşık bir hal aldığı, hiçbir problemin çözülmediği ve hatta problemlerin gittikçe daha da büyüdüğü kaos ortamına dönüşecektir. Kısacası, yanlış yapboz parçalarını bir araya getirmeye çalışmakla tablonun bütünü oluşturmamız mümkün değildir. Yapılması gereken her bir parçayı doğru yere yerleştirebilmemiz için mevcut olan sorunların giderilmesi yönünde doğru adımları atabilmektir.

Kaynaklar

ALTINIŞIK, S., “Hizmet İçi eğitimin İşlevlerine İlişkin Görüş ve Tutumlar”, *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.0, S.13,Erzurum 2006, s.362-372.

ATLIOĞLU, Y. ve ELGİN. E., “Hizmet İçi Eğitim”, *Gazi Üniv. End. San. Eğt. Fak. Dergisi*, C.1, S.1, Ankara 1993, s.35-38.

BACAK, B. YABANOVA, E.K. ve YABANOVA, U., “Hizmet İçi Eğitimde Teknoloji Uygulamaları Alanının Gelişimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C.14, S. 27, Çanakkale 2016, s. 557-581.

ÇİFTÇİ, G, T., “Hizmet İçi Eğitim Bağlamında Yapılan İletişim Eğitimlerinde Alternatif Bir Yöntem Olarak Yeni Medya Platformlarından Blog Kullanımı”,*Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.1, S.2, Antalya 2017, s.39-61.

DEMİRTAŞ, Z., “Öğretmeni Hizmet içinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Eğitim”,*Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 9, S.31, Düzce 2010, s.041-052.

“Devlet Memurları Kanunu (657S.K.)”, Resmi Gazete,12056 (Temmuz 1965):4208

“Devlet Memurları Kanunu (657S.K.)”, Resmi Gazete,12056 (Temmuz 1965): 4238/4240-4

“Devlet Memurları Kanunu (657S.K.)”, Resmi Gazete,12056 (Temmuz 1965):4241

EKİNCİ, Ö. ve YILDIRIM, A., “İl Eğitim Denetmenleri ve İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerine Yönelik Beklentileri”, *Ege Eğitim Dergisi*, C.10, S.1, İzmir 2009, s.70-91.

ERGİN, İ., AKSEKİ, B., ve DENİZ, E., “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet içi Eğitim İhtiyacı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.11, S. 42, s.055-066.

KOCABAŞ, İ., “Teknik Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Yönetime İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi” Yüksek Lisans Tezi, Elazığ 1993.

KÜÇÜKTEPE, C., “Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi eğitim İhtiyaçlarının Öğretmen Görüşlerine Göre Belirlenmesi”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.13, S.2, Bolu 2013, s. 26-43.

“Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.)”, Resmi Gazete, 14574 (Haziran 1973): 5109

“Milli Eğitim Temel Kanunu (1739 S.K.)”, Resmi Gazete, 14574 (Haziran 1973): 5110-1
ÖZTÜRK, M. ve SANCAK, S., “Hizmet İçi Eğitim Uygulamalarının Çalışma Hayatına Etkileri”, *Journal of Yasar University*, C. 7, S. 2, İstanbul 2007, s.761-794.

ÖZYÜREK, L., *Öğretmenlere Yönelik Hizmet-İçi eğitim Programlarının Etkinliği*, Ankara Üniversitesi Basım Evi, Ankara 1981.

PEKER, K., “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim ve Yöntemler”, *Mevzuat Dergisi*, C.13, S.156, İstanbul 2010, s.1-16.

SERİN, M. K. ve KORKMAZ, İ., “Sınıf Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Analizi”, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.15, S.1, Kırşehir 2014, s. 155-169.

ŞAHİN, L. ve GÜÇLÜ, F., “Genel Olarak Hizmet İçi Eğitim: Ülker Şirketler Topluluğu Hizmet İçi Eğitim Süreci ve Uygulamaları”, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, İstanbul 2010, C.2, S. 59, s. 217-270.

TAYMAZ, H., *Hizmet İçi Eğitim Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara 1978.

TAYMAZ, H., *Hizmet İçi Eğitim Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara 1978.

TAYMAZ, H., *Hizmet içi Eğitim Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara 1978.

TAYMAZ, H., *Hizmet içi Eğitim Ders Notları*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Ankara 1978.

TEKİN, U. ve DURAN, S. “Hizmet İçi Eğitimin İşgören Motivasyonuna Etkisi” *Aydın Sağlık Dergisi*, C.4., S.1, İstanbul 2018, s. 21-44.