

KAMU KESİMİNDEKİ HİZMETİÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ ETKİNLİĞİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ*

Cem BABADOĞAN**

I. SUNUŞ

Dünya eğitimcilerinin günümüzde üzerinde en çok durduğu konulardan biri yaşamboyu eğitimidir. Böyle bir yaklaşımda; her bireyin yeteneğe, başarıya dayalı bir fırsat eşitliği içerisinde gelişmesi sözkonusudur. Bu yönüyle yaşamboyu eğitim, eğitimi okul dışına ve sonrasına taşımıştır. Aslında burada yeni olan düşünce, eğitimin yaşamın her türlü evresinde kesintisiz sürdürülmesinden çok, yaşamın her alanında ortaya çıkan bu tür eğitim etkinliklerine sistemli bir bütünlük kazandırma düşüncesidir.

Hizmetiçi eğitim işe; yaşamboyu eğitim içerisinde düşünülebi-cek bir alt süreçtir. Her ne şekilde olursa olsun iş ve meslek yaşamına atılan tüm kişilerin çalıştıkları süre içerisinde, sürekli bir biçimde eğitilmeleri "Hizmetiçi Eğitim" in kapsamı içine girmektedir. Çünkü belli bir göreve atanan kişiler, işe başladıkları günden emekli oluncaya dek mesleklerinin gerisinde kalmamak ve etkin bir hizmet sağlamak için sürekli bir şekilde eğitim görmek zorundadırlar.

Bilim ve kültür alanlarındaki değişimlerde gözlenen süreklilik, orijinal ve yeni bir içeriğin çok kısa bir zaman süresinde işlevselliğini yitirmesine neden olmaktadır. Bu değişim örgün eğitim kurumlarını etkilediği gibi, kamu kurumlarındaki işleyişi de etkilemektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilen kurumlar görevlerini daha verimli ve sağlıklı bir biçimde yerine getirebilirlerken, bu değişime ayak uyduramayan kurumlarda ise hizmetiçi eğitim etkinlikleri rutinleşmekte ve yararlı bir uğraştan çok, işlere engel olan bir etkinlik durumuna gelmektedir.

* Yüksek Lisans Tez Özeti

** A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Eğitim Programları ve Öğretim Bölümü Program Geliştirme Anabilim Dalı Araştırma Görevlisi.

Kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim etkinliklerini verimli bir duruma getirmek için; araştırma süreçlerine, bunun için de sözkonusu kurum etkinliklerine yönelik temel ilke ve kavramların açık bir şekilde tanımlanarak araştırma süreçlerine bağlanmasına gerek vardır. Kurumlardaki hizmetiçi eğitim programlarının geliştirilmesi ancak bu yolla sağlanabilir. Program geliştirme öncelikle bir araştırma sürecidir. Bu kavrama araştırma süreci olma özelliğini yüklemekle bu alanda karşılaşılan çeşitli sorunları kendi çabaları yoluyla düzeltme ve sonuçları geliştirme olanağı sağlanmıştır. Fakat araştırma süreçlerine tek başına önem vermek de her zaman için tüm sorunları çözmek değildir. Önemli olan geliştirme ilkelerine bağlı olarak düzenlenen araştırmalarla, hangi kademede olursa olsun, ilgili konuya işlevsel bir görünüm kazandırmak ve gerek süreçlere gerekse bulgulara aksiyon unsuru getirebilmektir.

Kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim programlarının düzenlenme ve geliştirilmesinde ise herşeyden önce ilgili kurumların üst düzey yöneticilerinin, hizmetiçi eğitimin yararına inanmaları ile programların etkililiği ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Yöneticilerin konuya yönelik olarak olumlu tutumların yanında programlar geliştirilirken hizmetiçi eğitim programının her bir boyutunun değerlendirilmesi ve geliştirilmesi sözkonusudur.

1. Hizmetiçi Eğitimin Ülkemizdeki Görünümü

Ülkemizde hizmetiçi eğitim etkinlikleri yasaların tanıdığı tüm olanaklara karşın yurt kalkınmasıyla doğrudan doğruya ya da dolaylı ilgisi bulunan tüm kurumlarda arzu edilen araştırma ve uygulama ortamını yeterince bulamamıştır. Mal üretimiyle ilgili etkinliklerde bulunan kurumlar; hizmetiçi eğitim etkinliklerini, verimi arttırıcı bir etken olarak kullanan ilk kurumlardır. Kamu kesimindeki hizmet sektörü ile ilgili etkinliklerde bulunan kurumlar ise bu programların yararlarına en geç inanan sektör olmuştur.

Özellikle III. Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977) hizmetiçi eğitim konusunu ilk ve en kapsamlı olarak ele alan kalkınma planı olmuştur. Kamu kesiminde hizmetiçi eğitim ile ilgili yasal durumun belirlenmesinde temel belge şüphesiz 657 sayılı Devlet Memurları Yasası'dır. Sözkonusu yasada eğitim hizmet öncesi ve içindeki aşamalarıyla bir bütün olarak ele alınmaktadır. Yasaya göre; hizmetiçi eğitim etkinlikleri Devlet Personel Dairesi Başkanlığı'nın koordinatörlüğünde ilgili kurumların birlikte hazırlayacakları yönetmeliklere göre düzenlenip yürütülecektir.

Devlet Memurları Yasasında genel hatları ile belirtilen hizmetçi eğitim ile ilgili ilkelerdeki boşluk ve eksiklikler ancak 18 yıl sonra çıkarılabilen Devlet Memurları Genel Eğitim Planı (19.10.1983) ile kapatılmaya çalışılmıştır. Bu planda; eğitimde planlı ve programlı bir süreçliliğin sağlanması, yöneticilerin hizmetçi eğitim konusunda yetiştirilmeleri ve bu programlara katılan personelin alanı ile ilgili birimlerde çalıştırılması yönünde düzenlemelere gidilmesi konusunda ilkeler getirilmiştir.

II. METODOLOJİ

Türk kamu kesimini oluşturan Başbakanlık, Bakanlıklar ve bunlara bağlı kuruluşlar, Kamu İktisadi Teşekkülleri ile Özerk-Tarafsız nitelik taşıyan öteki kuruluşlarda çalışan yönetici ve uzman görüşleri doğrultusunda hizmetçi eğitim programlarını değerlendirmede ve bu etkinliklerin nasıl bir yönelim içinde bulunduğunu belirleme temel amaç olarak saptanmıştır. Bu temel amacın ışığı altında aşağıda belirtilen sorulara yanıt aranmıştır:

1. Hizmetçi eğitim programları, amaçları oluşturan boyutlar açısından değerlendirildiğinde, nasıl bir durumla karşılaşmaktadır?
2. İçerik düzenini oluşturan boyutlar açısından ele alındığında, hangi faktörler hizmetçi eğitim programlarına etki etmektedir?
3. Kamu kesiminde izlenen yöntem, teknik ve süreçler ne dereceye kadar hizmetçi eğitim programlarını etkilemektedir?
4. Farklı değerlendirme süreçlerinin izlenmesinin, hizmetçi eğitim programlarına yansması ne düzeydedir?
5. Yönetici ve uzman personelin, hizmetçi eğitim programlarının temel boyutları üzerindeki düşünceleri nelerdir?
6. Günümüzde uygulanan hizmetçi eğitim programlarında nasıl bir yönelim gözlenmektedir?

Türk kamu kesimini oluşturan kamu kurum ve kuruluşlarından bünyelerinde eğitim birimlerini bulunduranlar araştırma evrenini oluşturmuştur. Kademeli örneklem yöntemiyle dört ana başlık altında toplanan kuruluşlardan; Yüksek Öğretim Kurulu ve buna bağlı 29 üniversite, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Savunma Bakanlığı ile yerel yönetimler ayrı bir araştırma problemi oluşturacak kadar kapsamının geniş olması nedeniyle listeden çıkarılmıştır. Bu şekilde belirlenen 89 kurumun tümüne anket formları gönderilmiştir. Bu formları dol-

durarak geriye gönderen kurumların sayısı 80'e ulaşmıştır. Formların geri dönüş oranı; % 89.9 (yaklaşık % 90) dur.

Araştırmanın amaçlarını gerçekleştirmek üzere, önce ilgili literatür taranarak iki ayrı anket formu taslağı hazırlanmıştır. Anket formunu oluştururken tarafsız, tartışmaya açık olmayan ilgi çekici ve yanıtı kolay olan sorulara başlangıçta yer verilmiş daha sonra sorular kendi aralarında mantıklı bir sıra izlenerek gruplandırılmıştır. Form A başlıklı birinci anket formunda kurumsal bilgileri, Form B başlıklı ikinci anket formu ise; kişisel bilgiler, amaç, içerik, yöntem ve değerlendirme boyutlarıyla ilgili verileri elde etmek üzere şekillendirilmiştir. Çeşitli kurumlarda ön denemeleri yapılan anket formlarında görülen eksiklikler düzeltilmiş ve uzman görüşlerinden yararlanılarak anket formlarına son şekli verilmiştir. Daha sonra anket formları Ankara içindeki kurumlara bizzat araştırmacı tarafından, Ankara dışındaki kurumlara ise posta yolu ile ulaştırılmıştır.

Anket formları yoluyla toplanan veriler önceden hazırlanan tablolara işlenmiştir. Değişik gruplara göre elde edilen verilerin tek tek frekans dağılımları (f) ve yüzdeleri (%) bulunarak tablolara geçirilmiştir.

III. BULGULAR VE YORUM

Kamu kesiminden anket formları yoluyla toplanan veriler, araştırma metodolojisine bağlı kalmarak altı ayrı başlık altında değerlendirilmiştir. Bunlar:

1. Kurumsal bilgilere ilişkin bulgular
2. Kişisel bilgilere ilişkin bulgular
3. Amaçlar boyutuyla ilgili bulgular
4. İçerik boyutuyla ilgili bulgular
5. Yöntem boyutuyla ilgili bulgular
6. Değerlendirme boyutuyla ilgili bulgular

1. Kurumsal Bilgilere İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yukarıda belirtilen her bir boyut için Genel Değerlendirme Tablosu hazırlanmış ve burada yer alan bulgulardan önemli ve ilgi çekici nitelikte olanlarına değinilmiştir. Genel Değerlendirme Tablo- larında anket formlarındaki her bir soruya verilen yanıtlardan en yüksek yüzdeye sahip olanlarına yer verilmiştir.

Tablo 1'e bakıldığında, kurumlardaki personel sayıları dikkate alındığında, eğitim birimlerinde çalışan personel sayısının çok yetersiz olduğu söylenebilir. Bu sayısal veriler arasında belirli bir oran bulunmamasına rağmen, eğitim birimlerinde bulunan bu personel kapsamına; yönetici, uzman, memur ve işçi statüsündeki personelin de dahil edildiği düşünülürse yetersizliğin düzeyi anlaşılabilir. Personel birimleri, genelde tüm kamu kesiminde eğitim birimlerinin bağlı bulunduğu bir üst kuruluş durumunda olup ayrıca eğitim birimi etkinliklerine en çok yardımcı olan hizmet birimi durumundadır. Fakat Özerk Tarafsız nitelik taşıyan kurumlarda diğer kurum tiplerine göre yönetsel açıdan daha bağımsız oldukları söylenebilir. Gerek eğitici personel gerekse eğitim uzmanı ihtiyacının genelde kurum içinden karşılama yoluna gidildiği görülmektedir. Buradan mali kaynak yetersizliğiyle birlikte hizmetiçi eğitimde uzmanlığa gerekli önemin verilmediği genellemesine gidilebilir. Diğer kurum tiplerine oranla Özerk Tarafsız Kuruluşlarda AÜ Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunu uzmanların, eğitim uzmanı ihtiyacının karşılanmasında bir kaynak oluşturması önemli bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Eğitim niteliği ona ayrılan bütçe olanaklarıyla yakından ilgilidir. Fakat tablodan da görüleceği gibi bu birimlere genel bütçeden ayrılan % 01 ile % 04'lük bir dilimin yetersizliği de eğitime verilen önemi göstermesi bakımından dikkat çekicidir.

Bulguların ışığı altında, genelde 5-14 gün arasında değişen kısa zaman dilimlerinde düzenlenen eğitim programlarıyla sonuca ulaşılmak istenmektedir. Oysa eğitim etkinlikleri, her zaman için, sonucu kısa bir sürede alınabilecek etkinlikler olmayabilir. Ayrıca kamu kurumlarında iş yükünün aza indiği yaz aylarında diğer mevsimlere oranla daha az sayıda hizmetiçi eğitim etkinliği düzenlendiği görülmüştür. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nın 1983 yılında çıkarılmasına rağmen, 1983-1987 yılları arasında 49 ve daha az sayıda hizmetiçi eğitim etkinliğinin gerçekleştirilmesi nicelik yetersizliğini de gündeme getirmektedir. Eğitim amaçlı tesislerin yetersiz olduğu kurumlarda, genelde eğitim etkinlikleri tek bir eğitim tesisinde yürütülmektedir. Kamu kesiminin genelinde, Kara-Beyaz tahta, daktilo, defter, kalem gibi klasik araç ve gereçlerinin yanında bilgisayar, televizyon, tepegöz ve slayt gibi araç ve gereçlere de yer verildiği görülmektedir.

2. Kişisel Bilgilere İlişkin Bulgular

Tablodan görüleceği üzere, cinsiyet farklılıklarının yöneticilerde uzmanlara oranla fazla olduğu, erkeklerin sayıca fazlalığına rağmen kadın-

1. Kurumsal Bilgilerle İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

No	KURUMLAR		BAKANLIK	KİT	ÖTÖK	TOPLAM
	TABLÖLÖR	BAŞBAKANLIK				
2	Kurumdaki Personel Sayısı - 4 999	20 000 - - 4 999 - 4999	
3	Eğitim Birimindeki Personel Sayısı	.. - 9	.. - 9	.. - 9	10 - 19	.. - 9
4	Kuruluşlar Arası Süre Fark	.. - 9	.. - 9	20 - 29	10 - 19	.. - 9
5	Yönetmel Durum	Personel Birimine Bağlı	Personel Birimine Bağlı	Özel Statüde	Personel Birimine Bağlı	Personel Birimine Bağlı
6	Yardımcı Hizmet Birimleri	Personel Birimi	Personel Birimi	Personel Birimi	Personel Birimi	Personel Birimi
7	Eğitici Personel İhtiyacının Karşılandığı Ortam	Kurum İçinden	Kurum İçinden	Diğer Kamu Kurumlarından	Kurum İçinden	Kurum İçinden
8	Eğitim Uzman İhtiyacının Karşılandığı Kurumlar	Kurum İçinden	Kurum İçinden	A.Ü.E.B.F.	Kurum İçinden	Kurum İçinden
9	Bütçe Oranları	% 0 1 - % 0 4	% 0 1 - % 0 4	% 0 1 - % 0 4	% 0 1 - % 0 4	% 0 1 - % 0 4
10	Hizmetçi Eğitim Yönetmeliklerinin Hazırlanma Süreleri	1980 - 1984	1985 - ...	Hiçbir zaman	1980 - 1984	1980 - 1984
11	Yöneticilerle Uzmanların Biraraya Gelme Sıklıkları	Belirli bir periyota bağlı	belirli bir periyota bağlı	kalmaksızın gerektiğinde	gerekli olduğu takdirde	gerekli olduğu takdirde
12	Program Süresi	5 - 14 gün	1 - 4 gün	5 - 14 gün	1 - 4 gün	5 - 14 gün
13	Zaman Dilimleri	Kış	Bahar	İlkbahar	Kış	Sonbahar
14	1983-1987 Yılları Arasında Açılan Kurs Sayıları
15	Derslerin Günlük Dağılımı
16	Ortalama Öğrenci Sayısı	15 - 19	30 -	20 - 24	15 - 19	20 - 24
17	Eğitim Tesisi Sayısı	Bir eğitim tesisi	İki eğitim tesisi	Bir eğitim tesisi	Bir eğitim tesisi	Bir eğitim tesisi
18	Araç ve Gereçler	Kara-Beyaz tahta Temel Yard. Kitaplar Radyo Slayt	Kara-Beyaz tahta Daktilo Teksir M. Daktilo	Kara-Beyaz Tahta Daktilo	Kara-Beyaz Tahta Slayt Tepegöz Video Yansıtma Perde	Kara-Beyaz Tahta Daktilo Defter Kalemi Radyo Fotokopi

2. Kişisel Bilgilerle İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

No	KURUMLAR TABLOLAR	BAŞBAKANLIK		BAKANLIKLAR		KİT		ÖTÖK		TOPLAM	
		Yönetici	Uzman	Yönetici	Uzman	Yönetici	Uzman	Yönetici	Uzman	Yönetici	Uzman
19	Cinsiyet	Erkek		Erkek		Erkek		Kadın		Erkek	
20	Yaş Grupları	40-49	30-39	30-39	30-39	30-39	30-39	40-49	30-39	30-39	30-39
22	Çalışma Yaşamundaki Kıdemler (yıl)	15-19	..-4	10-14	15-19	..-4	15-19	15-..	5-9	15-19	..-4
23	Eğitim Birimindeki Kıdemler (yıl)	..-4	5-9	..-4	..-4	..-4	..-4	15-..	..-4	..-4	..-4
24	En Son Mezun Olduğu Okul	İktisat İşletme	Eğitim	İktisat İşletme	Eğitim Bilimleri	Eğitim Bilimleri	Eğitim Bilimleri	Eğitim İktisat İşletme	Eğitim Bilimleri	İktisat İşletme	Eğitim Bilimleri
25	Lisansüstü Dereceler	Eğitim Dışı Y. L.	Eğitim Alanında Y. L.	Eğitim Dışı Y. L.	Eğitim Alanında Y. L.	Eğitim Alanında Y. L.	Eğitim Alanında Y. L.	—	Eğitim Alanında Y. L.	Eğitim Dışında Y. L.	Eğitim Alanında Y. L.

lar üzerinde belirgin bir sayısal farklılığın gözlemlenmediği söylenebilir. 30-39 ve 40-49 luk yaş limitleri yöneticiler için geçerli iken, 30-39 'luk yaş limiti ise uzmanlar grubunda daha yüksek bulunmuştur. Yöneticiliğe atanmada belirli bir kıdem arandığı dikkate alındığında, yöneticilerin yaklaşık yarısının uzmanlara oranla daha ileri bir yaş grubunda bulunması doğal bir bulgu olarak yorumlanabilir. Eğitim birimlerinde çalışan gerek yönetici gerek uzmanların kurum içindeki toplam memuriyet kıdemleriyle karşılaştırıldığında yönetici kategorisinde belirli bir süre farkı bulunmuştur. Uzmanlar ise genellikle 4 ve daha az yıllık bir kıdeme sahip oldukları belirlenmiştir. Bu da bize uzmanlık kadrolarının son beş yıl içinde arttığını göstermektedir. Ayrıca sözkonusu uzman personelin kurumların büyük çoğunluğunda uzman ünvanı altında çalıştırılmaması uzmanlık kurumuna yeterli önemin verilmediğine ve bu konuda hirtakım yasal yetersizlikler bulunduğu bir kanıt oluşturmaktadır. Kurumlara göre farklılık oluşturmalarına rağmen, yöneticilerin daha çok İktisat-İşletme, uzmanların ise daha çok A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi kökenli olduğunu göstermektedir. Lisans üstü alanda yapılan çalışmalara bakıldığında ise yönetici ve uzmanların % 22 sinin bu çalışmayı yaptığı anlaşılmıştır. Buna dayalı olarak yöneticiler daha çok eğitim dışında bir alanda yüksek lisans yaparlarken, uzmanların ise eğitim alanında bir yüksek lisans derecesine sahip oldukları görülmektedir.

3. Amaç Boyutuyla İlgili Bulgular

Tabloya bakıldığında, bir hizmetiçi eğitim etkinliği gündeme geldiği zaman hem yönetici hem de uzmanların çoğu, tatil ve dinlenme olanağına kavuşma yönündeki düşüncelerin aksine yenileyici ve geliştirici bilgiler edinme olarak belirtmiştir. Buna bağlı olarak, yönetici ve uzmanların hizmetiçi eğitimin gerçek rol ve fonksiyonunu benimsedikleri söylenebilir. Ayrıca eğitim birimlerinin planlama, araştırma ve inceleme işlevlerinin yetersizliği yanında hizmetiçi eğitim programlarının yürütülmesinde, program hazırlama, düzenleme ve geliştirme etkinlikleriyle görevlerinin gereklerini yerine getirdiği söylenebilirse de genelde bu etkinliklerin program hazırlama ve düzenleme aşamasında kaldığı görülmektedir. Verimliliği sağlama hizmetiçi eğitimin, personeli sonraki eğitimlere hazırlayarak onlara içinde buldukları koşulları tanıtmak da oryantasyon ve uyarılama eğitiminin en önemli amacı olarak görülmüştür. Üst yönetim kademesinin eğitim birimlerine oranla eğitim ihtiyacının saptanması aşamasında daha fazla yetkiye sahip olduğu gözlen-

3. Amaç Boyutuyla İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

No	KURUMLAR TABLOLAR	BAŞBAKANLIK	BAKANLIKLAR	KİT	ÖTÖK	TOPLAM
26	Çağrışım Yapan İlk Fikir					
27	Eğitim Birimlerinin En Önemli İşlevi	Koordinasyon İşbirliği ve Değerlendirme	Program hazırlama	düzenleme ve geliştirme		
28	Oryantasyon Eğitiminin En Önemli Temel Amacı	Personeli sonraki eğitimlere hazırlama	Ortam ve koşulları tanıma			Personeli sonraki eğitimlere hazırlama
29	Hizmetiçi Eğitim Programlarının En Önemli Amacı	Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesini sağlama				
30	Etkinliklerin Planlanmasında Çözümünde Bulunacak En Önemli Faktör	Personel Durumu	Personel Durumu			Personel Durumu
31	Eğitim İhtiyacının Saptanmasında En Çok Sözsahibi Olan Birim	Genel Müdür ve / veya Genel Müdür Yardımcıları				
32	Eğitim Uzmanlarının En Başta Gelen Temel Görevi	Program Hazırlama ve Düzenleme	Program Hazırlama ve Düzenleme			
33	Özendirmeye Aracı	İş ortamını çekicileştirme	Gelir ve yükselme olanaklarını sağlama			

mektedir. Ayrıca eğitim sisteminin yapısına oranla personelin sayısal ve niteliksel durumunun bir hizmetiçi eğitim etkinliğini planlarken göz önünde tutulan en önemli faktör olduğu belirtilmiştir. Gelir ve yükselme olanaklarından daha fazla oranda doyum sağlama, iş ortamını ciddileştirmeye oranla daha geçerli bir özendirme aracı olarak görülmüştür.

4. İçerik Boyutuyla İlgili Bulgular

Teori ve uygulama birbirini tamamlayan iki süreçtir. Fakat tablodan da anlaşılacağı üzere kamu kesiminde hizmetiçi eğitim programları, daha çok teorik yanı ağır basan bunun yanında uygulamaya da yer veren bilgi kategorilerine göre düzenlenmektedir. Eğiticilerin nitelik ve nicelik yönünden yetersizliği, ders ücretlerinin azlığı ile birlikte eğitici personel ihtiyacını karşılamada en önemli sorun olarak gösterilmektedir. Hizmetiçi eğitim etkinliklerine katılan personelin kurum içinde göstereceği davranışlara olumlu yön vermede önceden belirlenmiş kurallar doğrultusunda etkinlikleri planlama yolunun, kamu kesiminde en çok izlenen davranış geliştirme süreci olduğu söylenebilir. Bu soruya verilen yanıtların oranlarına ve etkinliklerin çeşitliliğine bakıldığında, bir eğitim programının geliştirilmesi sırasında gözönüne alınması gereken yapısal boyutlardan biri olan sportif etkinliklerin, kurumların hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesinde çok fazla önemsenmediği söylenebilir.

Kamu kesiminde ders ve sosyal etkinliklerin birbirleriyle uyumlu bir bütünlük oluşturduğu görülmektedir. Ashnda eğitim programı kavramını yalnızca öğretim etkinlikleri açısından ele almak, eğitim kurumlarının işlevlerini sadece bilgi alışverişine indirgemektedir. Sosyal etkinlikler gerçekte program dışı etkinlikler olmayıp, programı destekleyen etkinliklerdir ve bir bütün halinde eğitim programını oluşturur.

5. Yöntem Boyutuyla İlgili Bulgular

Eğitim ihtiyacının saptanmasında, üst yönetim kademesinin etkisi görülmekle birlikte kurum incelemelerine, teftiş raporlarının sonuçlarından daha çok yer verilmektedir. Bir kurumda değişik alan ve kademelerde çalışan personelin hizmetiçi eğitim ihtiyacının belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılabilir. Görev alanı, programa hangi personelin çağırılması konusunda; kurumdaki ünvan, mesleki kıdem ve öğrenim durumuna oranla en sık olarak başvurulan ölçüttür. Takrir yöntemi farklı kurumlarda çeşitli ağırlıkta uygulanmasına rağmen sıklıkla kullanılan

4. İçerik Boyutuyla İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

KURUMLAR		BAŞBAKANLIK	BAKANLIKLAR	KIT	ÖTÖK	TOPLAM
No	TABLolar					
34	Bilgi Kategorileri	Teorik yönü ağır basan		bilgi kategorileri		
35	İçeriğin Belirlenip Düzenlenmesinde İzlenen Yol	Üst kademe yöneticilerinin görüşlerine uyma				
36	Eğitici Personel Karşısındaki En Önemli Sorun	Eğiticilerin yetersizliği	Ders ücretlerinin azlığı	Eğiticilerin yetersizliği		
37	Etkinliklerinin Yürütüldüğü Ortam	Genel Merkez içinde bir birimde				
38	Personelin Davranışlarının Çıkarılmasındaki Süreçler	Açık Kurallar ve İlkeler Sunma				
39	Sertif Etkinlikler	Masa Tenisi	(Başka) Hiçbiri	Masa Tenisi	Satranç Briç Bilardo Futbol	
40	Eğitim Birimlerinde Karşılanamayan En Önemli İhtiyaç	Öğretme öğrenme ortamı	Yatacak Yer	Öğretme Ortamı		
41	Zevkli ve Verimli Bir Çalışma Ortamının Oluşmasına Olanak Veren Birim	Eğitim Birimi		Genel Müdür ve /veya yardımcılığı	Eğitim Birimi	
42	Ders ve Sosyal Etkinliklerinin Durumu	İkisi Uyumlu	Tek tek yeterli bütünlük yok	Ders ve sosyal etkinlikler uyumlu		

5. Yöntem Boyutuyla İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

No	KURUMLAR TABLOLAR	BAŞBAKANLIK	BAKANLIKLAR	KİT	ÖTÖK	TOPLAM
		Kurum	İncelemeleri	Teftiş Raporlarının İncelenmesi	Kurum İncelemeleri	
43	Eğitim İhtiyacının Saptanmasında Kullanılan Yöntem	Görev Alanı	Görev Alanı			
44	Personel Programı Çıarmadaki Ölçütler	Takrir	Yöntemi	Rol oynama Örnek Olay Vizüel Grubu		Takrir Yöntemi
45	Öğretim Yöntemleri	Kolay Uygulanabilirlik	Ortam içinde kullanılabilirlik	Davranış Geliştirmeye uygunluk		Ortam İçinde Kullanılabilirlik
46	Yöntemlerin Seçiminde Dikkat Edilen Özellikler	Kurs	Seminer	Kurs		Kurs
47	Öğretim Teknikleri	Eğitim Araç ve Gereçlerinin Yetersizliği		Gürlüğü		Eğitim araç ve gereçlerinin yetersizliği
48	Fiziksel Ortamla İlgili Sorunlar	Oryantasyon ve uyarlama	İşbaşında	Geliştirme ve yükselme		
49	Hizmetiçi Eğitim Türleri	Tutum etkilerini öneme	Geribildirim verme	Uygulama ve tekrar yapma		
50	Dikkat Edilmeyen Öğrenme İlkeleri	Relirli bir zaman	Öğretim sürecinde	tamamlanmaktadır		
51	İçeriğin İşlenme Biçimi Hakkındaki Düşünceler	Eğitici	personel ve	ortama göre	değişen bir ilişki	
52	Personel-Eğitici Personel İlişkisi	Ortama	bağlı	engeller		
53	Eğitilen-Eğitici Personel Arasındaki İletişim Engelleri			Kişisel Özelliklere Bağlı engeller		Ortama Bağlı Engeller

öğretim tekniğidir. Bu konuda ilginç sayılabilecek bulgu ise, özellikle Özerk Tarafsız nitelik taşıyan kurumların örnek olay, vızaltı grupları gibi daha çağdaş yöntemlere daha sık yer verdiğidir. Ağırlıklı olarak hizmetiçi eğitim etkinlikleri kurslar şeklinde yürütülmektedir. Kurum tiplerine inildiğinde farklılıklar görülmesine rağmen geliştirme ve yükselme ağırlıklı eğitimlere, hizmetiçi eğitim etkinlikleri içinde daha çok yer verilmektedir. Temel bilgileri verme amaçlı oryantasyon ve uyarılama eğitimine diğer etkinliklere göre daha az yer verilmesi, ilgi çekici bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Kurum personelinin eğitici personelle ilişkisi ise; her durum ve koşula göre değişkenlik göstermektedir. Bu etkinliklere katılan personel herşeyden önce yetişkindir ve öğretimin yürütülmesine bizzat katılır. Ayrıca yetişkinin kişiliği gelişmiş olup buna saygı gösterilmesi konusunda çok duyarlıdır. Bu yönüyle, ast üst ilişkisini temel alan ilişki düzeyinin düşüklüğü oldukça sevindirici bir bulgudur.

6. Değerlendirme Boyutuyla İlgili Bulgular

Tabloya bakıldığında, tüm kamu kesiminde genelde işe göre personel yetiştirme düşüncesi hakimdir. Bu da hizmette verimliliği düşürücü bir etken olarak görülebilir. İşin yapılış koşullarına bağlı şikayet ve tatminsizliklerin işi yürütmede etkinliği azaltan en önemli şikayet konusu olarak gösterilmiştir. Ayrıca hizmetiçi eğitimin hizmet öncesinden getirilenleri desteklediği yönündeki görüşlerin yüksek oranlarda benimsenmesi, kamu sektöründe de yaşamboyu eğitime gerekli önemin gösterildiğini vurgulamaktadır. Kurumlarda uzman personel eksikliği, hizmetiçi eğitim etkinliklerinin istenilen düzeye ulaşamamasının temel nedeni olarak gösterilmiştir. Aslında yeterli sayıda uzmanlık kadrolarına sahip bulunmayan kamu kesiminde belirli niteliklere sahip uzmanların da çalışmasını engellemektedir. Belirli nitelikte uzman personel eksikliği ise bu personeli yetiştiren kurumlar açısından oldukça düşündürücüdür.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinde devamlılığın sağlanamamasının en önemli nedenlerinden birinin de çalışma süresinin yetersizliği ve ortamların etkisinden kaynaklandığı, bu konuda gerekli planlamaların yapılmadığı görülmektedir. Eğitim birimlerinin yetersizliği ise genelde yasal alandaki boşluklara bağlanmaktadır. Ders sonunda yapılan değerlendirmelerin ağırlık taşıdığı, özellikle, Özerk Tarafsız Kurumlarda nota dayalı olmayan görüş değerlendirmelerinin geçerli olduğu belirlenmiştir. Bu yönden bu bulgu ilgi çekici düzeydedir. Gerek başarı gerekse yaptırım gücü yönlerinden hizmetiçi eğitim etkinlikleri yetersiz görünmektedir.

6. Değerlendirme Boyutuyla İlgili Genel Değerlendirme Tablosu

KURUMLAR		BASBAKANLIK	BAKANLIKLAR	KİT	ÖTÜK	TOPLAM	
No	TABLOLAR						
54	Verimliliğin Sağlanmasında İzlenen Yol	İşe göre personel yetiştirmek					
55	İşin Yürütülmesinde Etkinliği Azaltan Şikayetler	Kişisel faktörlere bağlı şikayet ve tatminsizlikler					
56	Programlardan Kazanılan İle İşin Yürütülmesi Arasındaki İlişki	Teori ağırlıklı uygulamadan kopuk	Tam bir ilişki		Teori ağırlıklı uygulamadan kopuk		
57	HİE'nin HÜ'den Getirilen Eksiklikleri Giderme Durumu	Hizmetçi eğitim hizmeti öncesi eğitimi desteklemektedir.					
58	Emekliliğe Hazırlık Eğitimini Konusundaki Fikirler	Kurumlar arası ve üstü bir eğitim etkinliğine gerek vardır					
59	HİE Etkinliğinin Yeterli Olma Durumu	Uzman personel eksikliği				Ödenek yetersizliği Uzman personel yok	
60	HİE'nin İkincil Bir Korumaya İhtiyacının Sönmesi	Parasal olanakların yetersizliği				Uzman kadroların azlığı	
61	Devam Sağlayamama Nedeni	Çalışma süresinin ve ortamın etkisi	İşten ve İşyerinden uzak olma		Parasal olanakların azlığı		
62	Eğitim Biriminin Yetersizliğinin Nedenleri	Uygun bir yetki taşıması				Çalışma süresinin ve ortamının etkisi	
63	Programları Değerlendirme Yolları	Program sonu genel bir sınavla				Personel niteliklerinin önemsenmemesi	
64	Programda Başarısız Olanlara Karşı Alınan Önlemler	Aynı programı tekrarlamak				Ders sonunda bir sınavla	Notstuz görüş değerlendirilmesi ile ders sonundaki bir sınavla
65	Eğitim Uzmanı Yetiştirme Modeli	Bu konuda herhangi bir işlem yapılmamaktadır					
Kurum etkinlikleriyle ilgili bir alanda lisans eğitimi üzerine bir eğitim bilminde lisansüstü eğitim görme							

Araştırma içinde belki de en önemli bulgu olarak gösterebileceğimiz bulgu eğitim uzmanı yetiştirme modelinin ne olması gerektiği yönündendir. Bu konuda araştırmaya katılan personel, kurum etkinlikleriyle ilgili bir alanda lisans ve bir eğitim biliminde lisansüstü eğitim görülmesini savunan modeli, ülke koşullarına en uygun model olarak göstermişlerdir.

IV. SONUÇLAR

Türk kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim programlarının etkinliğinin değerlendirilmesi amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar aşağıda kategorik olarak verilmiştir:

1. Kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim programları, genelde 5-14 günlük zaman dilimleri içinde; ilkbahar, sonbahar ve kış aylarında düzenlenen kurslarla yürütülmektedir. Bu programlar, çoğu kurumlarda özel olarak düzenlenmiş eğitim merkezlerinde ortalama 20-24 öğrenci alan dersliklerde genelde günde 6 ders saatlik etkinliklerle sürdürülmektedir. Ayrıca kurumların bu eğitim merkezlerinde 1983-1987 yılları arasında 49 ve bunun altında bir sayıda kurslar düzenledikleri görülmüştür.

2. Kamu kesimindeki eğitim araç ve gereçlerinin sayısı yetersiz olup, bu yetersizlik çalışanlarca fiziksel ortamla ilgili en önemli sorun olarak belirtilmiştir.

3. Kamu kesiminde gerek eğitici personel gerekse eğitim uzmanı ihtiyacı yükseköğretim kurumlarından çok kurum içinden karşılanmaktadır. Eğitici personelin nitelik ve nicelik yönlerinden yetersizliği ise, hizmetiçi eğitim programlarının yürütülmesinde karşılaşılan en önemli sorun olarak bulunmuştur.

4. Kamu kesimindeki eğitim birimlerine genel bütçeden ayrılan miktarın hizmetiçi eğitim programlarının yürütülmesi için oldukça yetersiz kaldığı görülmüştür.

5. Kamu kesimindeki eğitim birimlerinin kuruluşunun, bağlı olduğu kurumun kuruluşundan 9 ve daha az yıllık bir süre sonra gerçekleştirildiği ve personel birimlerinin bir alt birimi olduğu görülmüştür. Ayrıca bu birimin, eğitim birimi etkinliklerine en çok yardımcı olan birim olduğu da saptanmıştır.

6. Eğitim birimlerinde çalışan personel sayısı, kurumdaki personel sayısına oranlandığında yetersiz bulunmuştur. Eğitim birimlerinde çalışan erkek personelin kadınlardan fazla olmasına karşılık belirgin bir

sayısal farklılığın gözlenmediği söylenebilir. Personel tipleri açısından incelendiğinde, uzmanların gerek çalışma yaşamları gerekse eğitim birimlerindeki çalışma süreleri açısından yöneticilerden daha az kıdeme sahip oldukları ve bu kişilerin uzman niteliklerine sahip olmalarına karşın yasal düzenlemelerin yetersizliğinden dolayı daha çok memur kadrosu altında istihdam edildiği saptanmıştır. Yöneticilerin daha çok İktisat - İşletme kökenli olmalarına karşılık, uzmanların genelde Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi mezunu oldukları görülmüştür. Kurumlarda lisansüstü dereceye sahip kişilerin sayısı çok düşük bulunmuştur. Lisansüstü derecesine sahip olan yöneticilerin daha çok eğitim bilimi dışında, uzmanların ise bir eğitim biliminde bu dereceyi aldıkları belirlenmiştir.

7. Kamu kesimindeki eğitim birimlerinin en önemli görevi; program hazırlama, düzenleme ve geliştirme olarak bulunurken, bir eğitim uzmanının temel görevi program geliştirmeden çok program hazırlama ve ve düzenleme olarak belirlenmiştir. Uzman personelin niteliksel seçimine özen gösterilmeyişinde, eğitim birimlerinin yeterli düzeye ulaşamamasının en büyük etken olduğu belirtilmiştir.

8. Teori ve uygulama birbirini tamamlayan iki ayrı süreçtir. Kamu kesimindeki hizmetiçi eğitim etkinliklerinde uygulama yönü olan fakat teorik yönü ağır basan ikili bilgi kategorilerine daha çok yer verildiği görülmüştür. Buna dayalı olarak personelin hizmetiçi eğitim programlarında kazandıkları ile görevlerin yürütülmesi arasındaki ilişki incelendiğinde; teorik ağırlığın fazla olmasından dolayı uygulamadan kopukluğun sözkonusu olduğu belirtilmiştir. Uygulama etkinlikleri içinde yer alan sosyal faaliyetler ile derslerin gerek kendi aralarında gerekse birbirleri arasında uyumlu bir bütünlüğe sahip olduğu, sportif etkinlikler yönünden yeterli olmamasına karşın en çok masa tenisi ve futbola ağırlık verildiği görülmüştür. Sosyal etkinliklere bağlı olarak yatacak yer ve öğretme öğrenme ortamına dayalı ihtiyaçların ise, eğitim birimlerinde karşılanamayan en önemli ihtiyaçlar olduğu belirlenmiştir.

9. Personel durumu, bir hizmetiçi eğitim programını planlarken göz önünde bulundurulacak en önemli etken olarak gösterilirken, bu programlara çağrılacak personelin belirlenmesinde personelin kurumdaki ünvanında çok görev alanına dikkat edildiği belirlenmiştir. Ayrıca eğitim ihtiyacının saptanması ve içeriğin belirlenip düzenlenmesinde eğitim biriminin görüşlerinden çok üst yönetim kademesinin görüşlerinden yararlanıldığı anlaşılmıştır. Zevkli ve verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasında ise yöneticiler eğitim birimlerinin uzmanlar da üst yönetim

kademesinin sözsahibi olduğunu belirtmişlerdir. Bu görüşler gözönüne alınarak, ihtiyaç saptamada farklı yöntemlerin gerek tek başlarına gerekse birarada kullanıldığı halde en çok kurum incelemeleri yoluna gidildiği söylenebilir.

10. Yöntem seçiminde, kurum içinde kullanılabilirlik ve kolay uygulanabilirlik ölçütleri diğerlerine oranla daha çok yer verildiği, öğretim sırasında ise farklı yöntemler kullanılsa da taktir yöntemine sıkça başvurulduğu belirlenmiştir. Hizmetiçi eğitim programlarına katılan personelin kurum içinde göstereceği davranışlara olumlu bir yön vererek geliştirilmesinde, genelde önceden belirlenen kurallar doğrultusunda etkinlikleri planlama yolunu içeren davranış geliştirme süreçlerine yer verildiği anlaşılmıştır. Ancak tekrar ve uygulamadan yararlanma, programlarda önemsenmeyen en önemli öğrenme ilkesi olarak bulunmuştur.

11. Bir hizmetiçi eğitim etkinliği gündeme geldiğinde çalışanların daha çok yenileyici ve geliştirici bilgi edinme düşüncesi içinde oldukları belirlenmiştir. Görevlerin daha verimli olarak yerine getirilmesinin hizmetiçi eğitim programlarının temel amacı olarak belirlendiği görülmüştür. Sadece işlevleri üzerinde farklı düşüncelerin bulunduğu oryantasyon eğitiminin temel amacı; yöneticilerce kişiyi sonraki eğitimlere hazırlama, uzmanlarla personeli içinde bulunduğu ortam ve koşullara uyarlama olarak saptanmıştır.

12. Eğitici ile eğitilen arasında ortama göre değişen bir ilişkinin bulunduğu belirtilirken, bu ortamdaki engeller ise programlarda iletişim bozukluğuna yol açan en önemli sorun kaynağı olarak gösterilmiştir. Buna bağlı olarak, yöneticilerle uzmanların hizmetiçi eğitim etkinliklerini değerlendirmek amacıyla belirli bir süreye bağlı olmadan, istenildiği zamanlarda biraraya geldikleri dolayısı ile bu konuda bir standartın geliştirilmediği görülmüştür.

13. Hizmetiçi eğitim programlarında en önemli özendirme aracı olarak yöneticiler iş ortamını yaşanılmaya değer ve çekici bir duruma getirmeyi, uzmanlar ise gelir ve yükselme olanaklarını sağlamayı göstermişlerdir. İşin yapılış koşullarından kaynaklanan şikayet ve tatminsizlikler personelin işini yürütürken verimliliğini azaltan en önemli şikayet konusu olarak bulunmuştur. Aslında iş ve personeli kaynaştırarak, kurum etkinliklerinin devamlılığını sağlamak ergonominin temel ilkelerinden biridir. Oysa kamu kesiminde işe göre personel yetiştirildiği ve bu yüzden hizmetlerdeki verimliliğin düştüğü gözlenmiştir.

14. Hizmetiçi eğitim etkinlikleri hizmet öncesi eğitimden getirilenleri destekleyici niteliktedir. Emekliliğe hazırlık eğitimi konusunda ise çalışanlar kurumlar arası ve üstü bir eğitim etkinliğinin düzenlenmesi gerekliliğini vurgulamışlardır.

15. Hizmetiçi eğitim programlarında devamın sağlanamamasının en önemli nedeni olarak, çalışma süresi, sözkonusu ortam ve koşulların etkisi gösterilmiştir. Kamu kurumlarında değerlendirmenin ya her dersin sonundaki bir sınavla ya da nota dayalı olmayan, katılanların görüşlerinin alındığı bir değerlendirme formu ile yapıldığı anlaşılmıştır. Program sonunda başarısız olanlara karşı çoğunlukla bir işlem yapılmazken, bu gibi durumlarda bazı kurumlarda aynı etkinliklerin tekrarlatılma yoluna başvurulmaktadır. Bu sonuçlar ışığı altında programların yeterli yaptırım gücüne sahip olmadıkları görülmektedir.

16. Eğitim etkinliklerinin daha iyi yürütülebilmesi için uzman yetiştirme modeli olarak kurum etkinlikleriyle ilgili bir alanda lisans eğitimi görenlere eğitim bilimlerinde lisansüstü eğitim yaptırma modeli benimsenmiştir.

V. ÖNERİLER

Bu araştırmada yukarıdaki sonuçlara dayalı olarak geliştirilen öneriler aşağıda kategorik olarak sıralanmıştır:

1. Kamu kesimindeki eğitim birimlerine yönetsel açıdan belli bir tip statü kazandırılarak kurum içindeki yer ve bağlantıları kesin çizgilerle belirlenmelidir.

2. Kamu kesimindeki eğitim birimlerinde uzmanlık kadroları artırılmalı, buna bağlı olarak yönetici ve uzmanlara eğitim biliminde lisansüstü eğitim görme olanağı tanınmalıdır.

3. Kamu kesimindeki eğitim birimlerinde daha fazla sayıda program geliştirme uzmanı istihdam edilmelidir.

4. Eğitim birimlerinde çalışan personele, program geliştirme süreci konusunda, yükseköğretim kurumlarının ilgili bölümlerince kurslar düzenlenmelidir.

5. Kamu kesiminde düzenlenen eğitim programlarında eğitici personel ve eğitim uzmanı ihtiyacının karşılanmasında yükseköğretim kurumlarının katılımı artırılmalıdır.

6. Eğitim birimlerine, kurumların genel bütçelerinden ayrılan miktar artırılmalıdır.

7. Kamu kesimindeki eğitim birimlerinde bulunan eğitim araç ve gereçleri sayıca arttırılmalı ve bu araç ve gereçlerin verimli kullanımı için bu konuda yetişmiş uzmanların eğitim birimlerinde istihdam edilmesi yoluna gidilmelidir.

8. Kamu kesiminde teori ve uygulama dengesini kuracak şekilde tekrar ve uygulamaya ağırlık veren daha fazla sayıda hizmetiçi eğitim programları düzenlenmelidir.

9. Kurum etkinliklerindeki verimin arttırılmasında iş ile personeli kaynaştıran programlara daha çok yer verilmeli, bu programlar personelin iş yükünü dikkate alacak ve yaptırım gücünü arttıracak şekilde düzenlenmelidir.

10. Gerek kurum içinde gerekse kurumlar arasında hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi ile eğitim uzmanlarının rol ve işlevlerinin ortaya konması amacıyla eğitici personel, yönetici ve uzmanlar arasında iletişimi kuvvetlendirici etkinlikler belirli aralıklarla düzenlenmelidir.

11. Kamu kesiminde düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarında sosyal etkinliklere bağlı olarak sportif etkinliklere daha çok yer verilmeli, yatacak yer ve öğretim öğrenme ortamıyla ilgili olanakların arttırılması yoluna gidilmelidir.

12. Yaşamboyu eğitim çerçevesinde emekliliğe hazırlık gibi konularda kurumlar arası ve üstü hizmetiçi eğitim etkinliklerine başvurulmalıdır.

13. Eğitim uzmanı yetiştiren yükseköğretim kurumlarının programları gözden geçirilmeli, bu kurumların kamu sektörü ile daha yakın ilişki kurmaları sağlanmalıdır.

14. Kurum etkinlikleriyle ilgili bir alanda lisans ve bir eğitim biliminde lisansüstü eğitim görülmesini öngören yetiştirme modeline gerekli önem verilmeli ve bu konuda ilgili fakülte programlarında düzenleme ve geliştirme çalışmalarına başlanmalıdır.

15. Bu araştırma kapsamına alınmayan diğer kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi amacıyla araştırmalar yapılmalı, elde edilen sonuçlar bu araştırmanın sonuçlarıyla karşılaştırılmalıdır.

16. Kamu kesiminde olduğu gibi özel kesimde de hizmetiçi eğitim programlarının değerlendirilmesi amacıyla sürekli araştırmalar yapıl-

malı, bu araştırmalardan elde edilecek sonuçlar karşılaştırılmalı ve somut öneriler geliştirilmelidir.

Türk kamu kesimini oluşturan kurumlar ile bu kurumlarda çalışan personelin görevlerini daha etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri, hizmetiçi eğitim programların verimli bir şekilde verilmesine bağlıdır. Bu da hizmetiçi eğitim programlarının program geliştirme sürecinin özelliklerine bağlı kalınarak günün koşullarına göre sürekli biçimde geliştirilmesini, bu programların geliştirilmesi ise, sözkonusu programların değerdendirilmesini gerektirmektedir.

Yapılan araştırmaların sonucunda ortaya çıkan sorunların çözümü halinde, kurum ve personel etkinliklerinde verimlilik sağlanabilir. Fakat kamu kesiminde karşılaşılan sorunların çözümü, öncelikle, yürürlükteki personel rejiminin, toplum yapımızdaki değişimlere uyumlu kılınmasına bağlıdır. Hizmetiçi eğitim etkinliklerinin verimi artırıcı bir unsur olması ancak bu yolla mümkündür.