

**KAMU KESİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM
VE
GÖREVDE YÜKSELME EĞİTİMİ PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ**

SABRİNA KAYIKCI

121901

**ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALARI YERİNE
GETİREREK ONAYA SUNULAN TEZ**

**TC. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

T 121901

TEMMUZ, 2002

Sosyal Bilimleri Enstitüsünün Onayı

(Ünvan ve İsim)

Enstitü Müdürü
Prof. Dr. Halil ÜLKER

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylarım.

(Ünvan ve İsim)

Bölüm Başkanı
Prof. Dr. Halil ÜLKER

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması, düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.

(Ünvan ve İsim)

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. Gönül ÜLKER

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Jüri Üyeleri

1- Yrd. Doç. Dr. Gönül ÜLKER

Yrd. Doç. Dr. Gönül ÜLKER

(Ünvan ve İsim)

(İmza)

2- Yrd. Doç. Dr. Ruziye ÇOP

Yrd. Doç. Dr. Ruziye ÇOP

3- Yrd. Doç. Dr. Arif Erençin

Yrd. Doç. Dr. Arif Erençin

ABSTRACT

IN-SERVICE TRAINING IN PUBLIC SECTOR

AND

EVALUATION OF CAREER PROMOTION TRAINING PROGRAMME

Kayıkçı, Sabrina

MA., Department of Public Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Gönül Ülker

July 2002, 134 pages.

The objective of this study is to explain whether in-service training programmes implemented by Higher Education Credit and Dormitories Institution (YURTKUR) provide proficiency to personnel who are trained with career promotion training. After reviewinig teoretical perspectives on in-service training, the career promotion programme implemented by YURTKUR between 08.04.2002 - 29.04.2002 is evaluated. This career promotion training was found successful in spite of some implementation problems.

Keywords: In-service training, career promotion training.

ÖZET

KAMU KESİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE GÖREVDE YÜKSELME EĞİTİMİ PROGRAMI DEĞERLENDİRMESİ

Kayıkçı, Sabrina

Yüksek Lisans, Kamu Yönetimi Bölümü

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Gönül Ülker

Temmuz 2002, 134 sayfa

Bu tez çalışmasının amacı, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından uygulanan hizmet içi eğitim programlarının, görevde yükselme eğitimi ile eğitilen personele yeterlilik kazandırıp kazandıramadığını ortaya koymaktır. Hizmet içi eğitim konusunda teorik bilgi verildikten sonra, 08.04.2002 – 29.04.2002 tarihleri arasında Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından uygulanan görevde yükselme eğitimi programı değerlendirilmesi yapılmıştır. Söz konusu görevde yükselme eğitimi, bir takım uygulama sorunları olmakla beraber, başarılı bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet İçi Eğitim, Görevde Yükselme Eğitimi.

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanmasında bana rehberlik eden Hocam Yrd.Doç.Dr.Gönül Ülker'e ne kadar teşekkür etsem azdır. Yıllardır benden desteğini esirgemeyen Hocam Prof.Dr.Halil Ülker'e, tezimi okuyarak önerilerde bulunan Hocalarım Yrd.Doç.Dr.Ruziye Cop ve Yrd.Doç.Dr.Arif Erençin'e ayrıca teşekkür ederim. Arkadaşlarım Çiler ve Nurşen'e tezimin yazım aşamasında sıkıntılarımı paylaştıkları için, tezimin şekil düzeltmelerini yapan Nuray Karataş'a yardımından dolayı teşekkür ederim. Bugünlere gelmemi sağlayan aileme sevgi ve saygılarımı sunuyorum. Tez süresince beni sürekli destekleyen eşim Murat'a bu süreçte çektiğim tüm stresi benimle paylaştığı için sonsuz teşekkürler...

İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	1
-------------	---

BÖLÜM I. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI.....	9
---	---

1. EĞİTİM KAVRAMI VE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN TANIMI	9
2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	16
3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER.....	18
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ.....	21
5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YARARLARI.....	24
6. EĞİTİMİN SINIRLILIKLARI	25
7. HİZMET İÇİ EĞİTİMİLE İLGİLİ YASALAR VE UYGULAMALAR.....	27
7.1. 657 SAYILI DEVLET MEMURLARI KANUNU'NDA HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	27
7.2. DEVLET MEMURLARININ GÖREVDE YÜKSELME ESASLARINA DAİR GENEL YÖNETMELİK	30
7.3. YÜKSEK ÖĞRENİM KREDİ VE YURTLAR KURUMU GÖREVDE YÜKSELME YÖNETMELİĞİ	32
7.4. BEŞ YILLIK KALKINMA PLANLARINDA HİZMET İÇİ EĞİTİM	34
7.4.1. I., II. ve III. Beş Yıllık Kalkınma Planları.....	34
7.4.2. IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	35
7.4.3. V. Beş Yıllık Kalkınma Planı	35
7.4.4. VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı.....	36
7.4.5. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı	36
7.4.6. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı	37
8. KAMU YÖNETİMİ ARAŞTIRMA RAPORU'NDA (KAYA) HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	37
9. KURUMLARDA HİZMET İÇİ EĞİTİM BİRİMLERİ	38

BÖLÜM II. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ TESPİTİ.....	41
--	----

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACI KAVRAMI.....	41
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ TESPİTİ.....	42

BÖLÜM III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI.....	48
---	----

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKALARI	48
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI SAPTAMANIN YARARLARI	49
3. HİZMET İÇİ EĞİTİM PLANLAMASI.....	50
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM ÖNCELİKLERİNİN BELİRLENMESİ.....	51
5. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ZAMAN VE SÜRESİNİN BELİRLENMESİ.....	53
6. HİZMET İÇİ EĞİTİM BÜTÇESİNİN HAZIRLANMASI	54
7. HİZMET İÇİ EĞİTİM YILLIK PLANI	55
8. HİZMET İÇİ EĞİTİM YILLIK PLANI ÇİZELGESİ	57

BÖLÜM IV. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI 60

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI HAZIRLAMA AŞAMALARI 60
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI AMAÇLARI 60
3. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI HAZIRLAMA İLKELERİ 61
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMI HAZIRLAMA ÇALIŞMALARI 62

BÖLÜM V. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMININ UYGULANMASI 65

1. YETİŞTİRİLECEK PERSONELİN SEÇİMİ 65
2. EĞİTİCİ PERSONELİN SEÇİLMESİ 66
3. UYGUN YER VE ORTAMIN SAĞLANMASI 66
4. EĞİTİMİN ZAMANI VE SÜRESİ 67
5. DERS PLANININ HAZIRLANMASI 67
6. UYGULANACAK EĞİTİM YÖNTEMLERİNİN SEÇİMİ 67
7. EĞİTİM YÖNTEMLERİ 68

BÖLÜM VI. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE DEĞERLENDİRME 75

1. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE DEĞERLENDİRME VE DEĞERLENDİRME TÜRLERİ 75
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM DEĞERLENDİRME YÖNTEMLERİ 76

BÖLÜM VII YÖNTEM 79

1. ARAŞTIRMANIN AMACI 79
2. PROBLEM 80
3. ALT PROBLEMLER 81
4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ 82
5. ÖRNEKLEM 82
6. BİLGİ TOPLAMA ARACI 82
7. VERİLERİN TOPLANMASI 84
8. VERİLERİN İŞLENMESİ 84

BÖLÜM VIII BULGULAR VE YORUM 85

SONUÇ VE ÖNERİLER 120

KAYNAKÇA 126

EK: YURTKUR GÖREVDE YÜKSELME EĞİTİMİ ALANLARA UYGULANAN ANKET FORMU 131

ÇİZELGELER LİSTESİ

ÇİZELGE I.....	85
ÇİZELGE II.....	86
ÇİZELGE III.....	86
ÇİZELGE IV.....	88
ÇİZELGE V.....	95
ÇİZELGE VI.....	99
ÇİZELGE VII.....	103
ÇİZELGE VIII.....	104
ÇİZELGE IX.....	106
ÇİZELGE X.....	108
ÇİZELGE XI.....	110
ÇİZELGE XII.....	112
ÇİZELGE XIII.....	115
ÇİZELGE XIV.....	116
ÇİZELGE XV.....	118

KISALTMALAR

DPB : Devlet Personel Başkanlığı

D.M.G.Y.E.D.Y.: Devlet Memurları Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik.

D.M.E.G.P. : Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı.

DMK: Devlet Memurları Kanunu.

KAYA Raporu: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi Raporu

R.G. : Resmi Gazete.

md.: Madde

MEHTAP Raporu: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Raporu.

s. : Sayfa.

SPSS: Statistical Package for Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı).

TKY: Toplam Kalite Yönetimi.

TODAİE: Türkiye ve Ortadoğu Anne İdaresi Enstitüsü.

YURTKUR: Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu.

YHK: Yardımcı Hizmetler Kadrosu.

GİRİŞ

Örgütler, çevreleriyle sürekli ilişki içinde olan açık sistemlerdir ve örgütlerin içinde bulunduğu bu çevre, sürekli bir değişim içindedir. Bir örgüt, örgütsel amaçlarda, örgüt yapısında, personelinin niteliğinde ve teknolojiye tüm yaşanan değişikliklere optimum bir sürede kendisini uyumlaştırabildiği sürece varlığını sürdürebilir.

Peker, örgütü, karşılıklı dayanışma halinde olan ve gerek kendi aralarında gerekse kendileri ile toplumsal çevreleri arasında sürekli ve sistematik ilişkiler bulunan, çeşitli alt sistemlerden oluşan, çevresine açık bir tüm olarak tanımladıktan sonra, çevrenin örgüte etkisini de şu şekilde ifade eder: Sürekli olarak değişen teknolojik, sosyal, ekonomik ve siyasal yapılar, örgütler üzerinde, değişim yönünde, çevreye uyum için bir baskı yaratmakta ve bu da sosyo-teknik sistemlerin yapı, insan, amaç ve işleyişlerinde de gerekli değişikliklerin yapılmasını zorlamaktadır. Bu günün örgütleri, başarıya ulaşabilmek için, iç pazarda ve dünya pazarında rekabet edebilmek için, yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmak, çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorundadırlar. İşte bu baskı ve zorunluluğun bir sonucu olarak, örgütlerin yapı ve işleyişinde önemli bazı değişme ve gelişmeler olmuştur, olmaktadır ve olacaktır. Çevrenin bu hareketliliği, örgütler üzerinde yeni gelişmelere kendilerini uydurmak, yenilikçi ve yaratıcı olmak için büyük bir baskı yaratmaktadır. Bu baskı, örgütlerin kendi aralarındaki rekabetten, yeni ve daha iyi teknolojinin kullanılmasından doğan verimlilik düşüncesinden ve iş görenlerin örgütlerde birer

makine ya da araç olarak değil, birer düşünen, yaratan insan olarak değer verilmesi beklentilerinden kaynaklanmaktadır (Peker, 1995, s.3-4).

Yönetim düşüncesinde çevrenin hareketliliği doğrultusunda insana bakış açısında meydana gelen değişim incelenecek olursa, 18. yüzyılın sonlarında Sanayi Devrimi ile üretimde patlama yaşandığı, atölyelerden büyük fabrikalara geçişin gerçekleştiği görülür. Yine, 1700'lü yılların sonunda, fabrikalaşma sonucu pek çok çalışanın bir arada bulunması ve işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlama doğrultusunda yönetilmeleri söz konusu olmuştur. Bu dönemde yapılan çalışmalar, işgörenlerin daha verimli çalışmalarını sağlama üzerine odaklanmıştır. Yönetim düşüncesinde insana bakış açısı, klasik teori ve mekanik örgüt yapısı, neo-klasik örgüt teorisi ve sosyal örgüt yapısı, modern örgüt teorisi ve organik örgüt yapısı şeklinde bir gelişim göstermiştir. Klasik yönetim düşüncesi içinde bilimsel yönetim anlayışının kurucusu olan ve iş yerinde verimliliği arttırma üzerinde çalışan Taylor'un ileri sürdüğü ilkelerden biri, işi en verimli şekilde yapması için işgöreni eğitmektir. Taylor'un gözünde çalışanlar, formel örgüt yapısına uyum sağlayamadıkları takdirde kolayca değiştirilebilen, bireysel farklılıklar gözetimeksizin biri diğerinin yerini tutabilen parçalardır. Fayol de, Taylor gibi ekonomik etkinlik fikrini esas alarak, evrensel yönetim ilkeleri geliştirme üzerinde durmuştur. Weber'in ileri sürdüğü ideal tip örgüt yapısı ise, uzmanlaşmaya dayanan bir işbölümünü, ayrıntılı görev tanımlarını getirmiştir (Yazıcı, 2001, s.27).

Klasik yönetim düşüncesinde insan unsurunun daima ikinci planda yer aldığı, daha çok işin incelendiği ve işle ilgili standartların geliştirilmesi üzerinde durulduğu görülür. Bu yaklaşım çerçevesinde insanın, fiziki koşullar düzenlendikten sonra

öngörülen biçimde çalışacağı varsayılmıştır. Klasik yönetim anlayışında insanın, işi öngörülen şekilde yapacak hale getirilmesi amacıyla eğitilmesi gerektiği kabul edilmiştir. Klasik yönetim düşüncesinde, işçinin seçimi ve eğitilmesi, sadece örgütsel verimliliği arttırmak içindir. Nitekim klasikler tarafından, insan standart iş tanımları ve iş süreleri ile makinanın standart bir parçası olarak görülmüş, psiko-sosyal özellikleri ise gözardı edilmiştir. Klasik yönetim anlayışında daha çok fiziksel yapı üzerinde durulmuş, insanların bu yapıya uyum sağlamaları için çalışılmıştır.

Klasik yönetim anlayışının insan unsurunu geri plana itmesi ile bu yaklaşımın eksikliğini doldurmak üzere gelişen insan ilişkileri yaklaşımı, klasiklerin aksine, insanın davranışlarının koşul ve güdülere bağlı olarak değiştirilebileceğini ortaya koymuştur. Klasikler ise, çalışana para verildiği takdirde davranışlarının örgütsel verimliliği sağlamak üzere yönlendirilebileceğini varsaymışlardır. Oysa, işgörenin tepkisi her durumda aynı değildir. İşin içine bireysel farklılıklar ve duygular girer. Klasik teorinin aksine, insan ilişkileri yaklaşımı, bir örgüt yapısının etkinliğini belirleyen unsurun insan olduğunu göstermiştir. Yapılan araştırmalar, kitle üretimiyle ortaya çıkan modern teknolojinin, çalışanlar için işin anlamını ortadan kaldırdığını, çalışanların kendi kapasite ve yeteneklerini kendilerini geliştirmek ve verimli çalışmak için yaptıkları iş üzerinde kullanmak istediklerini ortaya koymuştur.

Nitekim, insanda öğrenme isteği her zaman varolmuştur. Bu istek, çalışanın yapmakta olduğu işi elinde tutabilmesi amacıyla olabileceği gibi, Maslow'un "ihtiyaçlar hiyerarşisi"nde* ortaya koyduğu gibi, kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile de ortaya çıkabilir. Yönetim düşüncesinde insanın öğrenme yeteneğine verilen önem,

örgütlerin açık sistemler olarak kabul edilmesiyle gündeme gelmiştir. Yapılan çalışmalar sonucu, örgütler, kendi iç değişkenleri ve çevreleri tarafından etkilenen açık sistemler olarak kabul edilmiş ve örgüt bir bütün olarak düşünölmeye başlanmıştır. Böyle bir yaklaşım, insanı sosyal ve psikolojik özellik ve ihtiyaçlarıyla birlikte ele alıp onları tatmin edebileceğı bir çalışma ortamının sağlanmasını gerektirir. Günümüzde çalışan, kendisini geliştirme isteğini gerçekleştirebildiğı takdirde örgütle bütünleşmekte ve onun bütün gücünden kurum yararına faydalanılabilmektedir. Kişinin kendini yetiştirme isteğinin olmasının yanı sıra bu isteğinin örgüt tarafından da desteklenerek, fırsatlar yaratılması gerekir. İşgörene iyi bir çalışma ortamı yaratıp kendini geliştirmesini sağlayacak ve örgütün çevresinde meydana gelen değişiklik ve gelişmelerin örgütü olumlu yönde etkilemesi için gerekli önlemleri alacak olan, ilk başta örgütün yönetim kademesidir. Bu bağlamda yönetimin geliştirilmesi, Peker'e göre, kaliteli ürün üreterek örgütün canlılığını koruyabilmesi, rakip örgütlerle rekabet edebilmesi için yakın ve uzak çevrenin sürekli izlenmesi ve gerekli uyumun zamanında yapılması bakımından kendi kendini sürekli yenilemesi sürecidir. Yönetimi geliştirmenin amacı, insan kaynaklarının düşünce ve davranışlarını kendi çalışma örgütüne yeniden yöneltmek, dolayısıyla hem etkililiğı hem de verimliliğı artırarak örgütü daha başarılı hale getirmek ve yenileşme sürekliliğı kazanmış, kendini yenileyen bir organik örgüte dönüştürmektir (Peker, 1995, s.19).

Kuşkusuz, örgütün başarıya ulaşması için, sadece, yönetim kademesinin bunu gerçekleştirmeyi istemesi ve gereken ortamı yaratması yetmeyecektir. Bunun için, örgüt sisteminin bütün alt birimlerinin, örgüt amaçları doğrultusunda uyum içinde

* Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı için Bkz. Norwood, G., "Maslow's Hierarchy of Needs", <http://www.connect.net/georgen/maslow.htm>.

çalışması gerekmektedir. Gerek yönetim kademesi tarafından, gerekse kişisel çabalarla oluşturulan öğrenme ortamları, örgütün tüm çalışanları tarafından en iyi şekilde değerlendirilmelidir. Senge'in de belirttiği gibi, örgüt için öğrenen tek bir kişinin olması günümüzde yeterli olmamaktadır. Günümüzde, tek bir kişinin örgütün beyni olarak çalışması ve örgütün çalışanlarının sadece verilen emirleri yerine getirmesi, o örgütün günden güne yetersizleşmesine neden olmaktadır. Gelecekte diğerlerinin önüne geçecek organizasyonlar, kişilerin bir örgütün tüm seviyelerinde öğrenme yükümlülük ve kapasitesini nasıl değerlendirebileceğini keşfedenler olacaktır (Senge, 2000, s.12). Örgütün başarıya ulaşması için örgütün tümünün çabasının önemi inkar edilemez. Bireysel gelişim, örgütün temelini oluşturur ve ancak örgütün diğer elemanlarının yetenekleri ile birleştirildiği ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirildiği takdirde değer kazanır.

Can-Akgün ve Kavuncubaşı ise, örgütler, amaçlarını, materyali, yöntemi, parayı, bilgiyi ve teknolojiyi yaratan, geliştiren ve kullanan insanlarla gerçekleştirirler diyerek, örgütte insanın önemine değinmiştir. En önemli üretim aracı, insan kaynağıdır. Toplumların gelişmesinde, değişmesinde ve çağdaş düzeye erişmesinde nitelikli personelin önemi inkar edilemez (Can – Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.85). Görüldüğü üzere yönetim teorilerinin evrimi sürecinde insanın kazandığı önem zamanla artmıştır. Artık insan, sadece fiziksel gücünden yararlanan biyolojik bir varlık olarak görülmekten kurtulmuş, düşünen ve öğrenebilen, psiko-sosyal bir varlık olarak algılanmaya başlanmıştır.

Yazıcı'ya göre, 1980'lerden sonra, globalleşme, ekonomi, rekabet, teknoloji, bilim ve insan hakları konularında yaşanan gelişmeler, örgütleri, her dönemde

olduğundan daha yoğun bir biçimde etkilemeye başlamıştır (Yazıcı, 2001, s.43). Bu gelişmelerle, bilgi toplumuna geçiş, yapılan işin gereklerinde ve aranan çalışanın niteliklerinde de değişmelere neden olmuştur. Bu zamana kadar örgütün fiziksel yapısı üzerinde durulmuşken, bu gelişmelerden sonra, bir örgütün taklit edilemeyen ve örgütler arası rekabeti sağlayan en önemli unsuru olan insan üzerinde durulmaya başlanmış ve bireysel farklılıklar önem kazanmaya başlamıştır.

Örgütlerin amacı, verimli ve etkili olmaktır. Örgütsel verimliliği ve etkililiği belirleyen örgüt içi ve örgüt dışı pek çok değişken vardır. Fakat bu değişkenleri örgüt lehine kullanmayı sağlayacak öge, örgütün temel taşı olan insandır. İşe alınan kişi, bir takım yeterlikleri olduğu için tercih edilmektedir fakat hizmet öncesinde verilen eğitim, okul ile iş arasında koordinasyon sağlanarak gerçekleştirilmediği için, çalışana sadece genel kültür sağlamaktadır. Ülker'in de belirttiği gibi, çalışanın örgüte katkısının arttırılması için onun işin niteliklerine uygun olması gerekmektedir. Seçme işlemlerine ne kadar önem verilirse verilsin, bir süre sonra, çalışanların bilgi ve yetenekleri yetersiz hale gelir. Değişen koşullar karşısında, çalışanın, sürekli olarak, bu koşullara göre geliştirilmesi söz konusudur. Örgütlerde gelişmelere ayak uyduramayan personel yetersizleşir ve örgüte olan katkısı azalır (Ülker, 1997, s.93). Hiç şüphesiz, personelini daha nitelikli hale getirmek için fırsatlar yaratmak kurumun görevidir. Kurumun devamlılığının sağlanması, çalışanların niteliğinin zaman içinde arttırılması ile mümkündür. Çağımızda tek bir kişinin kurumu idare etmesi söz konusu olamayacağından, her çalışan kurumu tarafından, geliştirilmeli ve işbirliğine açık bir hale getirilmelidir. Çalışana hizmet içinde birkaç alanda eksikliği doldurabilecek beceriler kazandırılmalı, gerek teknolojik, gerek bilgi açısından yenilikleri takip edecek bir eğitim programı ile personel kuruma kazandırılmalıdır.

Kurum, hiçbir zaman personelinin niteliksizliğinden dolayı zor durumda kalmamalı, fazla iş gücü, hizmet içi eğitimle, başka çalışma alanlarına kaydırabilmeli, personel, kuruma bağlanabilmelidir.

Günümüzün dinamik örgütlerinde işler, daha karmaşık hale geldiğinden, işgören eğitiminin önemi artmıştır. İşe yeni bakış açıları, yeni anlayışlar, işte gelişme ve değişimler hızla ortaya çıkmaktadır. Bu da personelin becerilerinin günün koşullarına uygun olarak yenilenmesini ve geliştirilmesini gerektirmektedir.

İnsanın örgüt açısından önemi, yaratıcılığı ve örgütün diğer maddi unsurlarına oranla rekabet üstünlüğünü yaratan en önemli öge olması ile açıklanabilir. Önceleri, “sahip olunan teknoloji, örgütün en önemli güç kaynağıdır” düşüncesi hakimken, günümüzde bu teknolojiyi rasyonel bir şekilde kullanacak nitelikli insan gücü, örgütleri birbirinden farklılaştıran ve örgüte rekabet avantajı sağlayan temel güç olarak düşünülmektedir. Bu açıdan örgüt, gerek rekabet üstünlüğünü elde etmek gerek var olan üstünlüğünü korumak için insan gücünü nitelikli hale getirmeli, sürekli geliştirmelidir. Bunu ise, hizmet öncesi eğitimin yetersizliği nedeniyle, ancak, sahip olduğu insan gücüne uygulayacağı hizmet içi eğitim sayesinde gerçekleştirebilecektir.

Hizmet içi eğitimin örgütteki yerinin önemi düşünülerek, bu doğrultuda, tez çalışması “Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Görevde Yükselme Eğitimi Programı Değerlendirmesi” olarak adlandırılmıştır. “Hizmet içi eğitim programları, görevde yükselme eğitimi ile eğitilen personele yeni görevin gereklerini yerine getirebilecek düzeyde yeterlik kazandırabilmekte midir?” sorusuna cevap aranan bu

çalışmada, hizmet içi eğitim kavramı, eğitim ihtiyacının saptanması, eğitimin planlanması, eğitim programının hazırlanması ve uygulanması, hizmet içi eğitimde değerlendirme ana başlıkları altında ve hizmet içi eğitim, kavramsal bir temele oturtularak bir hizmet içi eğitim türü olan görevde yükselme eğitimine tabi tutulan Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu personeline anket formu aracılığıyla sorular yöneltilmiş ve katıldıkları görevde yükselme eğitimi programı değerlendirilmiştir. YURTKUR çalışanlarının her zaman insanlarla yüz yüze ilişkide olması ve çalışanların farklı sorunlarla karşılaşma olasılığının bulunması, YURTKUR personeline uygulanacak eğitimin önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle YURTKUR görevde yükselme eğitimi programı değerlendirmesi yapılmıştır. Araştırmanın yöntem kısmında YURTKUR personelinin 08-29 Nisan 2002 tarihlerinde katıldığı görevde yükselme eğitimi programı değerlendirilmiştir. Söz konusu programa katılan grup, bekçi ve güvenlik görevlisi olarak çalışmakta olup, memur ve yurt yönetim memuru olmak isteyen yüksekokul mezunu YURTKUR personelinden oluşmaktadır. YURTKUR tarafından görevde yükselmenin eğitim sonucu gerçekleştirilmesiyle personel yönetiminin yeterlilik, yansızlık ve eşitlik ilkeleri hayata geçirilmiştir.

BÖLÜM I. HİZMET İÇİ EĞİTİM KAVRAMI

1. Eğitim Kavramı ve Hizmet İçi Eğitimin Tanımı

Eğitim, kişinin toplumun çeşitli alanlarındaki gelişme ve değişmelere uyumunu sağlayan, sürekli bir süreçtir. Bir toplumun gelişebilmesi, herşeyden önce, amaca uygun olarak yetiştirilmiş bireylerin varlığına bağlıdır. Eğitim, yaşamın ilk yıllarında başlayıp yaşamın her basamağında süreklilik gösterdiği sürece toplumun ilerlemesinde önemli bir araç olma görevini yerine getirebilir. Bu doğrultuda, birey, hizmet öncesi eğitimini tamamladıktan sonra eğitim süreci sona ermeyecek ve çalışmaya başladığı kurum tarafından bilgisinden ve yeteneklerinden en iyi şekilde yararlanmak amacıyla eğitime tabi tutulacaktır.

Eğitim, Ertürk tarafından “bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme süreci” olarak tanımlanmıştır (Ertürk, 1975, s.12). Eğitimin; yetenek, bilgi, tutum veya davranışların değişimini içerdiğini söyleyebiliriz. Bu; çalışanların bilgisi, işleri, işlerindeki tutumları, iş arkadaşları veya yöneticileri ile etkileşimlerindeki değişiklik anlamına gelebilir. Burada işgören geliştirme ve işgören eğitime arasındaki farklılığa değinilecek olursa her ikisinin benzer olmasına rağmen, düzenlenme zamanlarının farklı olduğu görülür. Eğitime, daha günceldir, güncel-geçerli işlerde, işgörenin işini tamamen yapabilmesi için belirli yetenek ve becerilerini arttırmak üzerine odaklanır. Diğer yandan işgören geliştirme, genellikle örgütte, gelecekteki işler üzerine odaklanır (DeCenzo-Robbins, 1996, s.237).

Eğitim, geliştirmeye temel oluşturur. Geliştirme programları, işgörenlerin genel örgüt bilgisini arttırmak, insan ilişkilerini anlamasını sağlamak ya da yönetim yeteneğini geliştirmek için düzenlenir. Geliştirme programları, elemanlara işlerini yapmaları için gerekli asgari becerilerden daha fazla beceri kazandırmak için düzenlenir (Akgemci, 1997, s.60). Görevde yükselme eğitiminin bir geliştirme programı olduğu bu son iki ifadeden çıkarılabilir. İşgören geliştirme - işgören eğitime ayrımından yola çıkılacak olursa, çalışmada anket uygulanan grubun almakta olduğu görevde yükselme eğitimi, geleceğe yönelik olarak yapılmıştır ve katılımcılar bu eğitime bir üst göreve yükseltildikten sonra değil, yükseltilmeden önce tabi tutulduğu için, bu eğitim programı işgören geliştirme programıdır denilebilir. Fakat her iki kavramın yerine, genellikle, eğitim kavramının kullanıldığı söylenebilir. Daha önce değinildiği üzere, eğitim, yaşamın her aşamasında sürdürülmediği sürece önceden edinilmiş bilgiler zaman içinde eskiyecektir. Değişen koşullarda anlamını yitiren bilgi ve tecrübeler çok işlevsel olamayacaktır. Örgüt ise, hem yaşanan anı hem ileriye düşünerek gelecekte varlığını sürdüren başarılı örgütler arasında yerini alabilmek istiyorsa, personelini, hem bugün, hem gelecek için yeterli hale getirmelidir. Personeli yetiştirmek ve geliştirmek için kurumun yapabileceği ise personelinin ihtiyaçları doğrultusunda hizmet içi eğitim programları düzenlemektir.

Bugüne kadar hizmet içi eğitimin bir çok tanımı yapılmıştır. Pehlivan'a göre örgütsel anlamda hizmet içi eğitim, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine katkıda bulunacak davranışların öğrenilmesini sağlayacak deneyimlerin örgüt tarafından kazandırıldığı programlardır (Pehlivan, 1997/3, s.131). Harris'e göre hizmet içi eğitim, işgörenin işini daha iyi yapması, gelişmesi, düşünmesi, mutlu olması, daha üretici olması, yeni ve daha üst bir göreve hazırlanması gibi konularda yürütülen

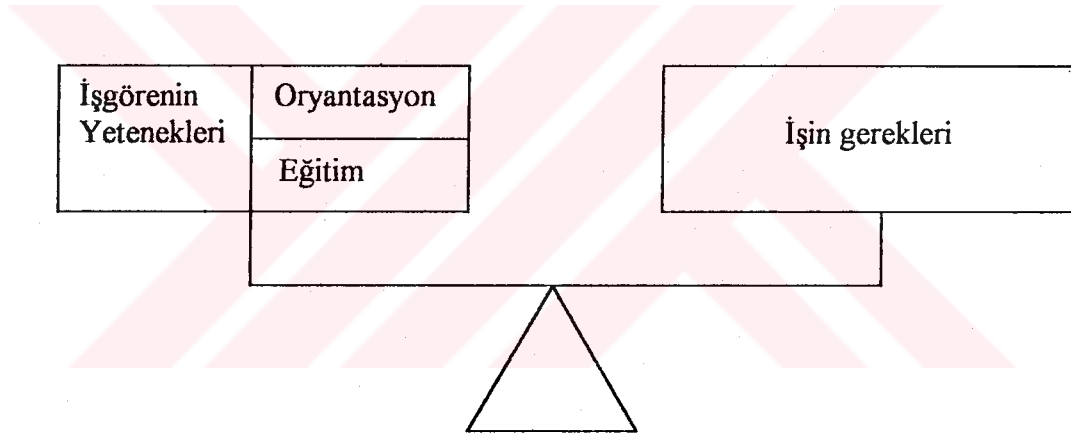
eğitim etkinlikleridir (Pehlivan,1995, s.106). Taymaz'a göre hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleriyle ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997, s.4). Canman'a göre ise hizmet içi eğitim, kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi, deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir (Canman,1995,s.85).

Çeşitli tanımlar olmakla beraber, bu tanımların ortak noktalarının, örgüt tarafından, personelinin işini daha iyi yapmasını sağlamak ve örgütsel verimliliği arttırmak için düzenlenen eğitim faaliyetleri olduğu görülmektedir. Hizmet içi eğitim programları bu amaçlar göz önüne alınarak, kurumun özel amaçları doğrultusunda hazırlanmalıdır. Fakat personele uygulanan hizmet içi eğitim, verimliliği arttırmak fikri doğrultusunda, sadece bilgi eksikliğini giderecek nitelikte bir eğitim olmaktan çok aynı zamanda işgörenin örgüte aidiyetini artırıcı da olmalıdır ki, işgören, kurumdaki yerinin önemini kavrayabilsin ve bütün gücünü örgüte verebilsin. Peker ve Lowe bu konunun önemine değinmiştir:

Hizmet içi eğitim süreciyle personele belirli yetenek düzeyleri ve davranış kalıpları kazandırılmaya çalışılır. Personelin, bu davranış kalıplarını benimseyebilmesi için öncelikle, bu davranış kalıbının gerisinde yatan örgüt kültürünü, yani örgütün ortak değerlerini, inançlarını ve normlarını benimsemesi gerekmektedir. Hizmet içi eğitimde, bir yandan gerekli bilgi ve beceriler aktarılırken,

diğer yandan işgören-örgüt bütünleşmesini sağlamak amacıyla mevcut örgüt kültürü personele kazandırılmalıdır (Peker, 1993, s.548).

Aynı doğrultuda Lowe “bir kimseyi sadece yaptığı işe göre eğitmemeliyiz; ona aynı zamanda örgütün amaçlarını anlatmalı ve yaptığı işin örgütün amaçlarıyla nasıl bağdaştığını öğretmeliyiz. O örgütün geçmişi hakkında bilgi vermeli ve orada çalışmanın ne büyük gurur kaynağı olduğunu anlatmalıyız. Örgütün gelecekteki planları üzerinde durmalıyız” (Lowe, 1967, s.35) ifadesiyle Peker’in işgören-örgüt bütünleşmesi konusundaki görüşlerini paylaşmıştır denilebilir. Lowe ve Peker tarafından ifade edilen durum şekil 1’deki gibi özetlenebilir.



Şekil 1. Werther-Davis’e göre işgören yetenekleri ile işin gerekleri arasındaki denge.

Şekil 1’de, eğitim ihtiyacı tespit çalışmaları sonucunda belirlenen, personelin sahip olduğu yeteneklerle, işin gereklerinin, uyumlaştırma ve eğitimle dengelenmesi gerektiği ifade edilmektedir. Uyumlaştırma veya eğitim tek başına yetersizdir, ikisi de olduğu takdirde eğitim anlam kazanır (Werther - Davis, 1993, s.307).

Eğitim, yaşam boyu bir süreçtir ve personel yönetiminin diğer yönlerinin başarısı için çok önemlidir. Çalışanların eğitim düzeyleri arttıkça verimlilik ve etkililik de

artar. Bunun nedeni ise, eğitim almış kişilerin yeniliklere daha çabuk ve kolay uyum sağlayabilecek, işini daha bilinçli yapabilecek olmasıdır. Örgütte, çeşitli görevleri yerine getirebilecek nitelikte elemanların olması, örgütsel etkililiği ve verimliliği artırır. Yönetici ne kadar iyi yetişmiş olursa olsun, personeli niteliksiz ise, işi yapacak olan bu kesim olduğundan, örgütsel başarısızlıklar kaçınılmaz olacaktır.

Eğitimin rolü, bilgi ve beceriyi öğretmeye odaklanma, örgüt ihtiyaçları ile eğitimin bağdaştırılması, bilginin paylaşılması ve yaratıcı bilgi oluşturulması için bilginin kullanılmasıdır. Geleneksel olarak eğitim departmanları bilişseldir ve yeteneklerin geliştirilmesine odaklanmışlardır. Fakat eğitimin asıl değeri, personele nasıl bir sistem içinde çalıştıklarının ve nasıl daha iyi üretim yapabileceklerinin öğretilmesindedir (Noe, 1999, s.39-40).

İşgören eğitimi son yıllarda önemli derecede artmıştır. Bu artış genellikle toplumda iş hayatında ve özellikle endüstride teknoloji kullanımının hızlı bir şekilde genişlemesinin sonucudur. "Örgütler, öğrenmenin yaşam boyu bir çaba olduğunu ve işgören eğitiminin iş memnuniyeti, verimlilik ve karlılık üzerine olumlu etkileri olduğunu farketmeye başladılar. Gerçekte eğitim, dikkatlice geliştirildiği ve düzgünce uygulandığı sürece, alt kademedeki çalışanlar üzerinde olumlu bir etki yapabilir" (Hughey-Mussnug, 1997, s.52). Örgütler, eğitimin işin başarılmasındaki etkisinin farkına vardıkları ölçüde etkili eğitim programları düzenlenmesi için gerekli olanakları çalışanlarına sağlayacaktır. Çalışanların birbirleriyle etkileşimi sonucunda, eğitilen kişilerden diğer çalışanlara öğrenme isteği dalga dalga yayılacaktır.

Kamu kesiminde insan gücü gereksinmelerinin karşılanması bir aracı olan hizmet içi eğitimin gerek kısa sürede iş gücü açıklarını kapatabilmesi ve örgün eğitime oranla maliyetinin düşük olması, gerek varolan işgörenlerin gereksinim duyulan nitelikte mesleki düzeylerini yükseltmesi ve kapasitesinin günün gereksinimlerine göre düzenlenmesi açısından önemi büyüktür (Pehlivan, 1995,s.106).

Hizmet içi eğitimin bu kadar önemli olmasının bir diğer nedeni, hizmet öncesi eğitimin işe yönelik olarak yapılmayışı ve yetersizliğidir. Hizmet öncesi eğitim, kişinin memurluk statüsüne girmeden önce almış olduğu eğitimidir. Hizmet öncesi eğitimin, bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmet içi eğitim, halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir. Hem hizmet içi eğitim hem hizmet öncesi eğitim, iş etkinliğini arttırmak amacıyla yapılmakla birlikte farklılıkları da vardır. Bir meslek kazandırmayı amaçlayan hizmet öncesi eğitimde, ağırlık, öğretmeye verilmesine karşılık, hizmet içi eğitimde öğretme, örgütte üretim artışını sağlamanın bir aracıdır. Hizmet öncesi eğitimde, amaçlanan davranışları kazanan bir öğrencinin başarılı sayılmasına karşılık, başarılı bir hizmet içi eğitim kursiyeri, öğrendiklerini işinde kullanabilen, daha etkili ve verimli hizmet sunabilen kimsedir. Bu durumlar hizmet öncesi ile hizmet içi eğitimde öğretim tekniklerinde bazı farklılıkları gerektirir (Kaya, 1984, s.223-224).

Hizmet içi eğitim, yetenekleri daha dar bir sahaya yönlendirmek ve geliştirmek, dikkatleri daha özel şeyler üzerine toplamak amacını güden bir faaliyet olduğu için,

bu tür eğitim, hedefi bilgiyi genişletmek olan genel eğitimden (hizmet öncesi eğitim) tamamen ayrılır (Mihçioğlu-Kingsbury, 1954, s.34).

Gerek MEHTAP Raporunda, gerek Kaya tarafından belirtildiği üzere hizmet öncesi eğitim kurumları, daha çok kişiye genel bilgi sağlayıcı olup mesleki bilgi verilen okul miktarı azınlıkta kalmaktadır. Bu durum kişi hizmete girdikten sonra işe yönelik eğitim faaliyetlerinin kurumu tarafından yerine getirilmesini gerektirmektedir. MEHTAP Raporu'nda hizmet öncesi eğitimin yetersizliği şu şekilde ifade edilmektedir: “Genel eğitim ve öğretim kurumlarının devlet hizmetine hazırlama bakımından önemli rolleri vardır ama bu rol ne kadar geliştirilirse geliştirilsin, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlarını yalnızca bu yolla ve tam olarak karşılamak mümkün olamaz; çünkü devlet hizmetlerine tamamen uygun müfredat programı hazırlamaya imkan yoktur; hükümet görevlerinde gün geçtikçe uzmanlığa gidilmekte, kamu idaresinin şartları ve istekleri süratle değişmektedir; nihayet genel eğitim kurumlarının kamu hizmetleri eğitiminde yeter tecrübeleri yoktur” (MEHTAP Raporu, 1966, s.87). Bu nedenle hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi eğitimle eksik kalan yönler, hizmet içi eğitim ile tamamlanmaya çalışılır.

Kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin önemi, “örgün eğitim kurumlarında kazandırılmayan bilgi, deneyim ve becerilerin görevlilere kazandırılmasında ve nitelikli insan gücünün sağlanmasında en önemli araç olmasındadır” (Canman, 1978, s.15).

Hizmet içi eğitim, gerek hizmet öncesi eğitimin eksik bıraktığı yanlarını tamamlaması ve daha ucuz olması, gerek örgütün personel açığını kısa sürede kapatabilmesinin bir aracı olması, gerek varolan personelinin niteliğini arttırması nedeniyle önemi tartışılmayacak bir eğitim faaliyetidir. Hizmet içi eğitimin etkili olması;

- a) Personel veya eğitim birimiyle işbirliği içinde yönetici ve uzmanlar tarafından eğitim ihtiyaçlarının dikkatlice tespit edilmesine,
- b) Sistematik eğitim yöntemlerini uygulamaya,
- c) Eğitilenlerin ihtiyaçlarını karşılamak için yeterince ilgi göstermeye ve onları desteklemeye,
- d) Eğitim sonuçlarını değerlendirmeye ve
- e) Bu değerlendirme üzerine temellendirerek, eğitim programlarında değişiklik yapılmasına bağlıdır (French, 1987, s.376).

Bu şekilde gerçekleştirilen bir eğitim, uzun dönemde maliyetleri azaltacağı gibi örgütün insan kaynaklarının eskimesini de önleyebilir.

2. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Bir kurumun çalışanlarını eğitmekle amaçlanan, personelin, bilgisini arttırmak, tazelemek ve işini daha iyi yapmasını sağlamak için yeteneklerini geliştirmektir. Bir hizmet içi eğitim programı önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda hazırlandığı takdirde başarılı olacaktır ve bu sayede eğitim programının amaçlara uygun gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği daha isabetli bir şekilde değerlendirilebilecektir.

Hizmet içi eğitimin amaçları şöyle sıralanabilir:

1.Yönetim sorumlularına, eğitim görenlerin yetenekleri hakkında bilgi vermek, gördükleri eğitim sonucunda bu görevlilerden en iyi şekilde yararlanılmasını sağlamak.

2.Eğitim görenlere daha büyük sorumluluğu gerektiren görevlere yükselmelerinde yardımcı olmak.

3.Yönetici, icracı ve başka personel tarafından yapılmakta olan işlerin gerek nitelik gerekse nicelik bakımlarından artışını sağlamak.

4.Açık görevleri uzun süre boş bırakmamak ve hemen doldurmak amacı ile hazırlıklı bulunmak ve muhtemel açıklar için elde daima yetişmiş personel bulundurmak.

5.Personele fikir ve bilgi alışverişinin önemini benimseterek kurum içinde ve dışında daha etkili bir haberleşme, koordinasyon ve işbirliğini sağlamak.

6.Eğitimin kazandıracığı maddi ve manevi faydaların neler olduğunu bütün personele duyurarak personelin moralini yükseltmek ve kuruma bağlılığını arttırmak (Özdemir,1967, s.14).

Eğitim ile bir öğrenme ortamı oluşturularak personeli işini daha bilinçli yapar, gereksiz işlemlerden kaçınır ve kamu kaynaklarını en iyi biçimde kullanabilir hale getirmek amaçlanır. Hizmet içi eğitim, öğrenme sürecini hızlandırır. Eğitim sayesinde aynı birimde çalışanlar bir araya getirilerek işbirliği yapar hale getirilirler.

Hizmet içi eğitim programları, bu amaçlar göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır. Bu doğrultuda yapılacak bir hizmet içi eğitim programı, personelin yetersiz yanları dikkate alınarak, işin gerekleri doğrultusunda, personelin yeteneğine ve öğrenme potansiyeline bağlı bir eğitim yöntemi seçilerek ve kurum amaçları

dikkate alınarak hazırlanmalıdır. Amacı olmayan bir program değerlendirilemeyeceği için boşuna yapılmış olacaktır. Bu nedenle, eğitimle elde edilmek istenenler saptandıktan sonra diğer faaliyetler yapılmalıdır.

3. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler

Eleman seçerken hangi seçme ve yerleştirme tekniği kullanılırsa kullanılsın, işe uygun eleman seçimini yüzde yüz gerçekleştirmek güçtür. Ayrıca doğru bir seçim yapılsa bile ekonomik, teknolojik ve toplumsal değişiklikler hem personeli hem de örgütü bu değişiklik ve gelişmelere uyum sağlamaya, bu uyumu gerçekleştirmek için de eğitime zorlar.

Kamu kurumlarında hizmet içi eğitimi zorunlu hale getiren nedenler şunlardır:

1.Kimi hizmetlerin nasıl yapılacağını idare mekanizması içinde öğrenmekten başka çare yoktur. Polis, itfaiye, posta ve sosyal güvenlik hizmetlerine ilişkin işler kamu kuruluşlarına özgü çalışmalardır ve devlet bunları alacağı elemanlara öğretmek zorundadır (Mihçioğlu, 1967, s.40-41).

2.Devlet Personel Dairesince hazırlanan sınıf tüzükleri gözden geçirildiği zaman yaş sınırlarının konmuş bulunduğu görülür. Söz konusu yaş sınırları, o sınıfın işlerini yapabilmek için gerekli sayılan öğretim kurumunu bitirme yaşından başlar. Böylece hizmete alınacakların durumları işi başka yerde yaparak öğrenmeyi genellikle olanaksız kılmaktadır. Bu durum karşısında devlet, hizmete alınan kimseleri iş yapar duruma getirmek için eğitim programları düzenlemek zorundadır (Mihçioğlu, 1967, s.40-41).

3.Ayrıca, devlet idaresinde üst aşamalara eleman yetiştirme konusunda eğitim büyük önem taşımaktadır. Kamu kesiminde yer alan kariyer düşüncesi de hizmet içi eğitimi gerektirmektedir. Kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Türkiye gibi, kariyer ilkesinin hakim olduğu ülkelerde üst makamlardaki açıkları doldurmanın tek yolu bu makamlar için daha alt makamlarda eleman yetiştirmektir. İşte bu, idareyi bir takım eğitim programları düzenlemeye zorlayan bir gereksinimdir (Mihçioğlu, 1967, s.40-41).

4.Yönetici sınıfa girmek için yüksek öğrenim görmek yeterlidir. Çok çeşitli alanlardan gelmiş kimselerin bu önemli sınıfın gerektirdiği bilgileri ve yeteneği kazanacak şekilde yetiştirilmesi meselesini ciddi bir problem olarak ele almak gerekir (Mihçioğlu, 1967, s.40-41).

5.“Kamu hizmeti geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bu hizmetlerin niteliği kamu hizmetlerini karmaşık ve zor kılmaktadır” (Altınışık, 1996, s.196). Kamu hizmetlerinde meydana gelen sayı artışı, teknoloji gibi değişiklik unsurları nedeniyle kamu hizmetlerinin karmaşıklaşması ve personelin bu gelişme ve değişmelerin ardında kalmasının altında hizmet öncesi eğitimin, çalışanın hizmetin gereklerini yerine getirebilmesini sağlayıcı nitelikte olmaması yatmaktadır. Stahl’ın belirttiği gibi, insanlar sadece spesifik bir mevki için işe alınmazlar, işin geniş bir alanı için alınırlar. Elemanların bir kısmı yapmakta olduğu işten farklı bir işi yapmak üzere örgüt içinde dağıtılırlar. Bu yüzden yeni görevin gereklerini öğreterek çalışanın, yeni işe uyum sağlanmasını kolaylaştırmak için bir uyum eğitimi verilmelidir” (Stahl,

1972, s.205). Yeni işlem ve tekniklerin öğrenilmesi ancak sistemli bir eğitimle gerçekleştirilebilir.

6.Kadro fazlalığı ve gizli işsizlik görülen merkezi idare teşkilatında atıl insan gücünü yeni hizmet kadroları isteyen bölgelere kaydırma zorunluluğu, bu amaçla büyük memur kitlelerinin yararlanacağı adaptasyon kurslarını, merkezi idarenin hizmet içi eğitim planlamasında öncelik gösteren bir ihtiyaç haline getirecektir (Fer, 1967, s.244).

7.Türkiye’de eleman ihtiyacı ile öğretim faaliyetleri arasında uyum bulunmamaktadır. Gerek miktar gerek uzmanlık alanları bakımından ihtiyaca uygun bir öğretim düzeni bulunmamaktadır. Bu konuda uygun bir denge ve dağılımın bulunmaması hizmete intibakta önemli problemlere yol açmaktadır. Bu durum ise hizmet içi eğitimin yapılmasını zorunlu hale getirmektedir.

8.Kişinin kendisini geliştirme isteği kurum tarafından, çalışanına ilerleme olanakları sunmasını gerekli kılar.

9.Hizmet içi eğitim, öğrenmeyi sistemli bir hale getirir. “Görevin gerektirdiği niteliklerin kazanılması, görevi gereği gibi yerine getirebilmek için, istendik bilgi ve tutumların oluşturulması, belli bir sistem içinde öğrenmeyi ve kavramayı gerçekleştirmekle mümkündür” (Canman, 1995, s.86).

Sayılan bütün bu nedenler hem hizmet içi eğitimin önemini hem gerekliliğini yeterince ortaya koymaktadır.

4. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim programları, uygulama evrelerine ve genel amaçlarına göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

-Oryantasyon Eğitimi : Kuruma yeni gelen personele uyumlaştırma programı uygulanır. Kuşkusuz, işgörenin yeni pozisyona uyumlaştırılması doğru kişinin işe alınması ile olanaklıdır. Uyumlaştırma süreci, çalışanların gereksinimlerine bağlı olarak birkaç safhayı içerebilir. İlk olarak çalışana ortak tarih, amaçlar, hedefler ve her bir çalışanın önemi açıklanır. Fazla mesai, performans değerlendirme, ilerleme fırsatları, ücret artışı, çalışma planı gibi örgüt politikaları hakkında temel bilgi sağlanır. Yeni işgörene ait olma duygusunu aşlamak, örgütün bir parçası haline getirmek amacıyla örgütün nerede olduğu ve nereye gittiği basitçe anlatılır. İşgören, kendisine yararlı olacak verimlilik, teknoloji, performans yönetimi ve işgören ilişkileri üzerine bir seminere katılır (Davis - Kleiner, 2001, s.43-44). Bu oryantasyon süreci içinde yapılan oryantasyon eğitimi ise, yeni memura içinde çalışacağı örgütün tanıtılması ve bir kamu görevlisi olarak hak, ödev ve yükümlülüklerinin öğretilmesine yöneliktir.

-Temel Eğitim: Temel eğitim, bir kurumda işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir (Taymaz, 1997, s.8). Çoğu zaman temel eğitim ile oryantasyon eğitimi bir arada yürütülür.

-Geliştirme Eğitimi: Yeni bir görevin gereklerinin ya da o iş alanında ortaya çıkan değişiklik ve gelişmelerin çalışana aktarılması için yapılan eğitimidir.

-Tamamlama Eğitimi: Kadrolama, yaş durumu, üretim süreçlerindeki değişikliklerden dolayı görev değişikliği yapılması gereken personel için yeni görevin gereklerini kazandırmak amacıyla yapılan eğitimidir. Kadro ünvanının yükseltilmesini sağlamayı amaçlamayan, iş veya görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar meslek eğitimi niteliğindedir (Taymaz, 1997, s.9).

-Yükseltme Eğitimi: Yükselme, örgütte görevli olan bir personelin bulunduğu iş veya makamdan daha fazla ücret, sorumluluk, saygınlık ve daha iyi çalışma koşullarını içeren bir üst makama atanması veya geçirilmesidir (Can – Akgün ve Kavuncubaşı, 1998, s.131). Kurumda yükselecek personele yeni işin gerektirdiklerini kazandırmak amacıyla yapılan eğitim yükselme eğitimidir ve gelecekteki personel gereksinimini karşılamaya yönelik bir eğitim programıdır.

-Özel Alan Eğitimi: Özel alan eğitimi personeli, özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. İlk yardım, iş güvenliği eğitimi, bilgisayar, yabancı dil kursları bu programlara örnektir (Taymaz, 1997, s.9).

Hizmet içi eğitim programları, uygulama için sağlanan ortama göre iş başında veya iş dışında yapılır.

İş başında eğitim, gerçek iş ortamında, gerçek üretimin yapıldığı araç gereçlerle ve aynı işlem ve süreçlerle yapılır. İş başında eğitim, işgörenlere, öncelikle o anki işlerini nasıl yapacaklarını öğretmek için kullanılır. Eğitilen, iş hakkında, işin amacı ve istenilen sonuçlar ile eğitimin yararı üzerinde durularak genel bir bilgi alır. İşin gerekleri işgörene gerçek eylemlerle gösterildiği için eğitim işe transfer edilebilir.

İşgören, eğitimciyi taklit eder. Eğitmen tarafından gösterim ve eğitilen tarafından yapılan uygulama, katılımcı tarafından öğrenilinceye kadar tekrar edilir. Gösterim ve uygulamanın tekrarlanması, geribildirim ve tekrarın avantajlarını getirir. Sonunda işgören işi gözetim olmadan yapar (Werther - Davis, 1993, s.317). İş başında eğitim ile kişi hem öğrenir hem de işini yapar. Bu nedenle öğretilenlerin hemen uygulanabilmesi ve kalıcılığı söz konusudur.

İş dışında eğitim, kişiye günlük işlerinin dışında verilen eğitimidir. Bu eğitim kurum içinde olabileceği gibi kurum dışında da olabilir. İş dışında eğitim konferanslar, filmler ve gösteriler gibi pek çok tekniği kapsar. Bu tekniklerden konferanslar, belirli teknik veya problem çözme becerilerini anlatmak için düzenlenir. Diğer eğitim metodlarıyla kolaylıkla sunulamayan, uzmanlık bilgisi gerektiren becerileri sunmak için video ve film gibi çeşitli medya ürünleri kullanılır (DeCenzo - Robbins, 1996, s.244).

İş dışında eğitim, zamandan kazandırır. Eğitim daha sistematik olur. Öğrenim, iş başında karşılaşılan sınırlı sorunları içermekten sıyrılıp daha kapsamlı ve rastlantılardan uzak hale gelir. Bu yararlarının yanında, iş dışında düzenlenen bir eğitim programına katılmanın, kişiyi belli bir süre işinden uzaklaştırması ve bunun hizmette aksamaya neden olması gibi sakıncaları vardır (Tutum, 1979, s.127).

Kurumun sahip olduğu olanaklar göz önünde bulundurularak, iş başında eğitimin mi yoksa iş dışında eğitimin mi hem kurum hem çalışanlar açısından yararlı olacağına karar verilir ve bu karar doğrultusunda eğitim faaliyetleri gerçekleştirilir.

5. Hizmet İçi Eğitimin Yararları

Hizmet içi eğitimin hem kuruma hem personele getirdiği bir takım yararlar vardır.

Eğitimden beklenen yararlar şunlardır:

- Üretim artışı,
- Kalite artışı,
- Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,
- Fire ve ıskartaların azalması,
- İş kazalarının azalması,
- Makinaların rasyonel kullanımı,
- Devamsızlığın ve personel devir hızının düşmesi,
- Bakım giderlerinde azalma,
- İş metodlarında gelişme,
- Fazla mesaide azalma,
- Hatalarda azalma,
- Denetim maliyetlerinde azalma (Sabuncuoğlu, 2000, s.114).

Bu yararlardan başka:

- Yönetici ve işgörenler arasındaki ilişkiyi geliştirir,
- İşin ana hatlarını saptamaya yardım eder,
- Örgütün tüm birimlerinde gelecekteki gereksinimler için bilgi sağlar,
- İnsanları örgütsel amaçlarla özdeşleştirmeye yardım eder,
- Örgütü çalışmak ve yaşamak için daha iyi bir yer haline getirir (Werther - Davis, 1993, s.309).

Eğitimden beklenen bireysel yararlar şu şekilde ifade edilebilir:

- Güven duygusu gelişir, çalışan geleceğe güvenle bakar,
- İş tatmini artar, morali yükselir,
- Ortama uyumu kolaylaşır,
- Yükselme olanağı bulur,
- İş kazalarından korunur,
- Sınama-yanılma süresi azalır,
- İşe devamlılığı artar.

Her iki boyuttaki yararlar incelendiğinde ekonomik yararların daha çok maddi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının çoğunlukla sayısal olarak belirlenebilecek şekilde olduğu, buna karşın bireysel yararların daha çok manevi ve yapılacak değerlendirme sonuçlarının, değer yargıları ile belirtilebilecek durumda olduğu görülmektedir (Köse vd., 1993, s.12).

Hizmet içi eğitimin bu yararlarının olması yanı sıra, sınırlılıklar konusunda bahsedileceği üzere, örgüt yapısından kaynaklanabilecek her tür soruna çözüm getirebileceğini söylemek yanlış olur.

6. Eğitimin Sınırlılıkları

Hizmet içi eğitimin kurum açısından ve birey açısından yararları göz ardı edilemezken, onun örgütteki her soruna çözüm getireceğini düşünmek de yanıltıcı olur. Bu nedenle, hizmet içi eğitimin bir takım sınırlılıklarından söz edilmelidir. Bu sınırlılıklar şu şekilde ifade edilebilir:

1. Eğitim, örgüt bozukluklarından doğan problemlere çözüm yolları bulma gücünde değildir. Kötü bir organizasyon, geliştirilmiş olan beceri ve bilgilerin üretimde etkili bir rol oynamasını önler. Örgüt yapısından kaynaklanan iletişim veya koordinasyon bozuklukları buna örnek olarak verilebilir.

2. Eğitim, isabetsiz bir seçmenin ve işe yerleştirmenin yarattığı sakıncaları ortadan kaldıramaz.

3. Eğitim, unutmaya engel olmaz. Eğitimle elde edilen bilgi ve becerilerin kullanılmasına fırsat verilmediği takdirde eğitimden önceki safhaya dönmek işten bile değildir (Tanyeli, 1970, s.19).

4. Eğitim ihtiyacı saptanıp, eğitim buna göre şekillendirilmezse, eğitim programının başarılı olması beklenemez.

5. Hatalı personel politikası, hizmet içi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme başarı ve yeterlik durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir.

6. Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmet içi eğitim personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz.

7. Hizmet içi eğitim, kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Bir alan veya kademede çalışanların yetiştirilmesi, iletişimin sağlanmasına olanak vermez, bu nedenle beklenen sonuç sağlanamaz.

8. Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.

9. Birey hizmet içi eğitimin gerekliliğine inanmıyor ve benimsemiyorsa başarılı bir öğretim yapılamaz. Bireyin eğitime karşı istek duyması ve yararına inanması için somut örneklerle başkalarının ilerlemesine nasıl katkıda bulunduğunu, iş güvenliği ve gelir sağladığını görmesi gerekir.

10. Hizmet içi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez (Taymaz, 1997, s.15).

Hizmet içi eğitimin sayılan bu sınırlılıkları göz önünde bulundurulmalı, eğitimin her karar aşamasında ilgili kişilerle iletişim kurularak örgüt çalışanlarının bilgi, beceri ve deneyimleri bir araya getirilmeli, amaçlar doğrultusunda olumlu sonuç alınabilecek bir eğitim programı hazırlanıp uygulanmalıdır.

7. Hizmet İçi Eğitimle İlgili Yasalar ve Uygulamalar

7.1. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda Hizmet İçi Eğitim

Devlet Memurları Kanunu ile kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esasları düzenlenmiştir. DMK'nun (R.G., 27.03.1965, Sayı: 12056) 214. maddesine göre devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak, verimliliğini arttırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel

Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür (md.214). 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 (md.215).

Devlet Memurları Kanunu, hizmet içi eğitim etkinliğine yön vermek amacıyla, bir “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” yapılmasını öngörmüştür (md. 217).

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı (R.G., 19.10.1983, Sayı: 18196) adını taşıyan bu plan, Bakanlar Kurulu’nun 83/6854 sayılı kararı ile uygulamaya konulmuştur. Planda hizmet içi eğitim, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimden oluşan bir bütün olarak kabul edilmiştir. Plan, kamu kesiminde nitelikli ve yeterli bilgilerle donatılmış personelin yetiştirilebilmesi için, eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun gereksinmelerine cevap verecek doğrultuda eleman yetiştirmeleri gerektiği konusu üzerinde ve kamu kurumları ile öğretim kurumları arasındaki kopukluğun giderilmesinin gerekliliği üzerinde durmaktadır. Kamu kesiminde, personelin hizmet öncesi ve hizmet içinde koordineli bir şekilde yetiştirilmesi ve eğitimin sürekli olması planda vurgulanan iki önemli husustur. Plan, her kamu kurum ve kuruluşunda, yıllık eğitim etkinliklerinin yerine getirilmesinde, gereken yol ve yöntemleri saptamak üzere, bir eğitim kurulu oluşturulmasını da öngörmektedir. Plan ile kamu personelinin eğitiminden Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, kurumların personel birimleri - eğitim birimleri, kurumlar arası eğitim merkezleri ve en üst kademe yöneticisi sorumlu tutulmuştur (D.M.E.G.P., s.25).

DMK, 217. maddesi ile, hizmet içi eğitime yön vermek üzere hazırlanan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, “kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilecek eğitim faaliyetleri için belli düzeyde ve bir düzen içinde eğitimi sağlama ve kurumların ortak bir anlayış içinde, yurt çıkarlarına uygun ve ulusal kalkınmamıza yardım edici bir ortamda ekonomik imkanlara da uyularak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacını gütmektedir” (Tan - Gözübüyük, 1998, s.614).

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına göre hizmet içi eğitim;

I)Yurt İçinde

a)Aday Memurlukta

1)Temel Eğitim: Aday memurların asli memur olabilmeleri için tabi tutuldukları eğitimidir.

2)Hazırlayıcı Eğitim: Aday memurların görev ve kadroları dikkate alınarak, aday memurun görevi ile ilgili hususlarla ilgili bilgiler verilir.

3)Staj: Aday memurlara verilen teorik bilgileri, kazandırılan becerileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırmaktır.

b)Asli Memurlukta

1)Verimliliği Arttırma Eğitimi

a)Bilgi Tazeleme Eğitimi

b)Değişikliklere İntibak Eğitimi

2) Üst Görev Kadrolara Hazırlama Eğitimi

3) Üst Kademe Yöneticilerinin Eğitimi

II) Yurt Dışında Eğitim olmak üzere iki ana başlık ve alt başlıklar şeklinde planlanmıştır (D.M.E.G.P., s.29).

Görüldüğü gibi DMK'nu ile hizmet içi eğitim konusunda Devlet Personel Dairesi Başkanlığı görevlendirilmiş, kurumlar arasında koordinasyonu sağlayacağı ifade edilmiştir. Yine DMK ile kurumların eğitim faaliyetlerini düzenlemek için Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı çıkarılması öngörülmüştür. Bu plan ile, eğitimin sürekli, bütünlük içinde ve planlı olması gerektiği ifade edilerek, eğitim yurt içinde ve yurt dışında olarak ele alınmış ve hangi zamanda ne tür bir eğitim faaliyetinin yapılacağı belirtilerek plana, kurumlara bir rehber olma niteliği kazandırılmıştır.

7.2. Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik

Bu bölümde, devlet memurlarının görevde yükselmesini ve bu doğrultudaki hizmet içi eğitimini düzenleyen 15.3.1999 tarihli “Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik”, 21.5.2000 tarihli değişikliklerle birlikte ele alınacaktır.

Bu yönetmeliğe göre görevde yükselme, devlet memurlarının görevde yükselme esaslarına dair genel yönetmelikte 657 sayılı DMK’na tabi görevlerden, kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalar olarak ifade edilmiştir (md.4).

Görevde yükselme eğitimi ise, görevde yükselmeye ilişkin olarak görevlerin özelliklerine göre verilecek hizmet içi eğitim şeklinde tanımlanmıştır (md.4/e).

Yönetmelikte devlet memurlarının farklı düzeylerdeki görevlere atanabilmeleri için farklı öğrenim düzeyleri belirlenmiş, bu öğrenim düzeylerinin aranmayacağı

istisnai durumları kurumların kendi yönetmeliklerinde düzenleyebilecekleri ifade edilmiştir (md.5).

Devlet memurlarının görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi için gereken hizmet süresini ve kadrolar için başvurularda aranacak sicil ve disiplin şartlarını kurumların çıkaracakları görevde yükselme yönetmeliğinde belirtecekleri ifade edilerek her iki duruma da kurumlar açısından şu sınırlamaları getirmiştir:

- Kadrolara başvuranlarda aranacak hizmet süresinin en az iki yılının atamanın yapılacağı kurumda geçecek olması şartı,
- Sicil konusunda da, son sicil notlarının olumlu ve son üç yıllık sicil notu ortalamasının 70 puandan aşağı olmaması şartının aranması (md.6-7).

Görevde yükselme eğitimi konusunda, 15.3.1999 tarihli yönetmelikte en az iki hafta olarak ifade edilen görevde yükselme eğitimi programı süresi, 21.5.2000 tarihli yönetmelikle en az 75 saat olarak değiştirilmiş, yine aynı madde ile “eğitim programına katılmak” sözcüğü kaldırılarak “programın tamamına katılma” şartı konulmuştur (md.8).

Yönetmeliğin 9.maddesi ile kurumların, memurlarını bir üst göreve hazırlamak amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olma durumlarını dikkate alarak seçmek suretiyle görevde yükselme eğitimine alacağı belirtilmiş, bu maddede yapılan 21.5.2000 tarihli değişiklikle, görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanmak için “eğitimde başarılı olmak” ifadesi kaldırılarak “eğitimi tamamlamak” ön koşul olarak kabul edilmiştir (md.9).

Yönetmeliğin 10. maddesinde, görevde yükselme eğitiminin T.C. Anayasası, Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi, devlet teşkilatı, 657 sayılı DMK, halkla ilişkiler ve kurumlarca belirlenecek atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konuları kapsayacağı, görevin niteliği ile ilgili konuların ağırlığının % 60'ın altında olamayacağı ifade edilmesine rağmen, uygulamada, bu tür eğitimlere katılan memurların temel şikayet konularından birinin de, atama yapılacak görevle ilgili konuların diğer konulara oranla geri planda bırakılması hususunun olduğu görülür.

Görevde yükselme sınavı ile ilgili olarak da yönetmelikte, görevde yükselme eğitimini tamamlayanların atanabilmeleri için eğitim sonunda yapılacak sınavda başarılı olmaları şartı aranmıştır (md.11).

Son olarak, 21.5.2000 tarihli değişiklik yönetmeliğinde, 15.3.1999 tarihli yönetmeliğe eklenen madde ile kurumların aynı ünvana veya bu ünvanın bulunduğu aynı alt gruptaki diğer ünvanlara veya daha alt ünvanlara naklen atama yapılabileceği ifade edilmiştir. Ayrıca ilk defa açıktan atamalarda bu yönetmelik hükümlerinin uygulanmayacağı belirtilmiştir (Ek md.1).

7.3.Yüksek Öğrenim Kredi Ve Yurtlar Kurumu Görevde Yükselme Yönetmeliği

Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Görevde Yükselme Yönetmeliği, 15.03.1999 tarihinde yürürlüğe giren Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik esas alınarak hazırlanmıştır. Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Görevde Yükselme Yönetmeliği, 30.01.2000 tarihli Resmi Gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiş ve son değişiklik 27.11.2001 tarihinde yayınlanan Resmi Gazete'de yer almıştır.

Yönetmelikte, görevde yükselme eğitimine katılmak için başvuruda bulunan personelin hizmet süresi, eğitim düzeyi, sicil ve disiplin durumları dikkate alınarak puanlama yapılarak veya eğitime katılmak isteyen kişi sayısının boş kadro sayısından fazla olması halinde ön eleme sınavı yapılarak sınav kurulunca görevde yükselme eğitimine katılacakların belirlenmesi 15.madde ile düzenlenmiştir.

Yönetmelikte sınavla atama yapılacak görevler için adayda aranacak ortak ve özel nitelikler 8. ve 9. madde ile düzenlenmiştir.Buna göre 657 sayılı DMK'nun 36. maddesi (sınıflar) ile 68. maddesinin (A) ve (B) fıkralarında öngörülen şartlara (derece yükselmesiyle ilgili şartlar) sahip olmak, 657 sayılı DMK'nun 125. md. (D) fıkrasına göre disiplin cezası almamış olmak ve son üç yıllık sicil notu ortalaması en az 70 puan olmak şartları personelde aranan ortak niteliklerdir. Ayrıca kadro ünvanlarına göre (teknisyen, yurt müdür yardımcısı, uzman gibi) öğrenim durumu ve hizmet süresi, görevde yükselme eğitimini katılarak tamamlayan ve sınavda başarılı olanların atanması için aranan özel şartlardır. Bu çalışmada anket sorularının uygulandığı deneklerde atama yapılabilmesi için aranan özel şartlar, yönetmeliğin 9. maddesinin b bendinde aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Md. 9/b- Şoför veya yardımcı hizmetler sınıfında görev yapan personelin yönetim görevleri hariç genel idare hizmetleri sınıfındaki diğer kadro ünvanlarına atanabilmeleri için;

- Şoför ile koruma ve güvenlik görevlisi kadro ünvanları için en az lise ve dengi okul, diğer kadro ünvanları için en az iki yıllık yüksek okul mezunu olmak,

- En az iki yılını kurumda geçirmiş olmak kaydıyla koruma ve güvenlik görevlisi kadro ünvanı için en az üç yıl, diğer kadro ünvanları için en az dört yıl hizmeti olmak.

Yine yönetmelikle görevde yükselme eğitimi ile ilgili duyurunun eğitimden en az 30 gün önce yapılacağı, söz konusu yönetmeliğin 14. md.'si ile ifade edilmiştir.

7.4. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında Hizmet İçi Eğitim

7.4.1. I., II. ve III. Beş Yıllık Kalkınma Planları

Hizmet içi eğitim, örgün eğitim olmadığı için yaygın eğitim içinde kabul edilebilir. Birinci planda yaygın eğitim, bir sistem içinde ele alınmamıştır. İkinci planda iş hayatına olan yakınlığına rağmen, yaygın eğitimin üretime dönük fonksiyonel bir biçim kazanması sağlanamamıştır. Planlı dönemde hizmet içi eğitim sistemli bir şekilde yaygın eğitim içinde ele alınmamıştır. I. Plan döneminde hizmet içi eğitim yalnız sanayi içinde eğitim olarak ele alınmıştır ve kamu kesiminde çalışanların hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmelerinden hiç söz edilmemektedir. II. Planda aynı zamanda hizmet sektörü ve sevk idareciler için gerekli eğitimi kapsayacak bir biçim kazandırılmış ve teknolojik gelişmelere göre çalışanları bilgi sahibi yapmak amacıyla bütün sektörlerde ve her kademede hizmet içi eğitimin verileceği ifade edilmiştir. Ancak hizmet içi eğitimin nitelik ve nicelik gelişimi çok düşük bir artış göstermektedir (III. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1973-77, s.773).

III. Planda, istihdam etmek istedikleri elemanlara bazı özel bilgilerin verilmesini isteyen kuruluşların, meslek ihtisas merkezleri açmaları öngörülmüştür. Kuruluşların bu merkezleri hizmet içi eğitim için de kullanabilecekleri belirtilmiştir. Bu doğrultuda TODAİE, bir kamu hizmet içi eğitim kurumu olacak biçimde yeniden düzenlenecektir.

Yine III. Beş Yıllık Kalkınma Planında kamu kesiminde, her kademedeki insan gücünün mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasını sağlayacak, özellikle her kademedede sevk ve idarecilere nitelik kazandıracak hizmet içi eğitim programları geliştirilip uygulanacağı ifade edilmiştir (III. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1973-77, s.779).

7.4.2. IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı

IV. Planda yaygın eğitimin önemli bir unsuru olan hizmet içi eğitim etkinliklerinin üretim birimleri tarafından kurulacak meslek ihtisas merkezleri yoluyla düzenlenmesi için III. Planda öngörülen gelişmelerin gerçekleştirilemediği, bu yönde yapılan çalışmaların öncelikle program ve içerik ağırlıklı olması gerekirken kaynak israfına yol açacak biçimde fizik kapasite yaratılması olarak ele alındığı ifade edilmiştir. Örgün ve yaygın eğitim bütünlüğü sağlanması, bu gerçekleştirilirken de istihdam alanında kazanılan beceri ve deneyimlerin okul içi eğitimle eş olarak değerlendirilmesi için gerekli düzenlemelerin yapılacağı belirtilmiştir. Mesleki-teknik yaygın eğitim etkinliklerinin geliştirilmesinde, istihdam koşullarını dikkate alan, iş analizlerine dayalı eğitim programları geliştirileceği üzerinde durulmuştur (IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1979-83, s.453-459).

7.4.3. V. Beş Yıllık Kalkınma Planı

V. Beş Yıllık Kalkınma Planında, kalifiye işçi yetiştirme konusunda temel tercihin yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim olmasına, her kademedede eğitimin niteliğinin yükseltilmesi için eğitim programlarının içerik ve yöntem bakımından gözden geçirilmesine, hizmet içi eğitimin niteliğinin yükseltilmesi için kamu ve özel sektörden yararlanılmasına, mesleki ve teknik alanda hizmet içi eğitim

programlarının, kamu ve özel bütün iş yerlerinde, verimliliği arttırıcı ilkeler gözetilerek yürütülmesine değinilmiştir (V. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1985-89, s.139-140).

7.4.4. VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı

VI. Beş Yıllık Kalkınma Planına göre hizmet içi eğitimi de kapsayan bir insan gücü planlaması sistemi oluşturulacaktır. Nitelikli iş gücü yetiştirilmesi ve mevcut iş gücünün niteliğinin yükseltilmesi, istihdam politikasının ilkelerinden biri olarak belirtilmiştir. Eğitim sistemi içinde ve dışında, her seviyede nitelikli iş gücü yetiştirilmesine ağırlık verilecek; örgün ve yaygın mesleki teknik eğitim, beceri kazandırma eğitimi, iş öncesi eğitimi, iş başı eğitimi ve yeniden eğitim programları ve hizmetleri desteklenerek yaygınlaştırılacağı ifade edilmiştir. Yaygın eğitim başlığı altında da hizmet içi eğitim programlarının, verimliliği arttırıcı bir araç olarak ele alınacağı ve bu tür eğitimin ücret-terfi sistemi ile ilişkilendirilmesine yönelik çalışmaların başlatılacağı üzerinde durulmuştur (VI. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1990-94, s.296).

7.4.5. VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı

VII. Beş Yıllık Planda eğitime önem verilmiş, kişilerin ilgi ve yeteneklerine uygun alanlarda eğitim ve istihdamlarının sağlanması, meslek eğitimlerinin planlanmasında meslek kuruluşlarının etkinliğini arttırmak için ilgili yasalarda gereken düzenlemelerin yapılması, nitelikli insan gücünün yetiştirilmesinde bilginin yanında mesleğe yönelik beceri, iş tekniklerine uyum yeteneğinin de kazandırılması için genel eğitimin yanında meslek eğitiminin de yapılması (sanayi-okul

bütünleşmesi ile) ve eğitime ayrılan kaynakların arttırılması üzerinde durulmuştur (VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 1996-00, s.23).

7.4.6. VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı

VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda işgücünün eğitim düzeyinin uluslararası rekabet gücünü arttıracak şekilde geliştirilmesi, iş hayatı paralelinde sürekli eğitim olanaklarının güçlendirilmesi, nitelikli iş gücünün geliştirilmesine ayrılan kaynakların arttırılması üzerinde durulmuştur. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması temel ilkeler arasında sayılmıştır (VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı, 2001-2005, s.89-90).

8. Kamu Yönetimi Araştırma Raporu'nda (KAYA) Hizmet İçi Eğitim

Kamu kesiminde yürütülen hizmetlerin etkililiğinin artırılmasında personel yeterliğinin yükseltilmesinin büyük payı bulunmaktadır. Bu açıdan hizmet içi eğitim konusuna önemle yaklaşılması temel ilke olmalıdır. Bu çerçevede KAYA Raporunda hizmet içi eğitime şu şekilde yaklaşılmaktadır :

Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin, hizmet içi eğitimin insan gücüne yapılan verimli bir yatırım olduğu düşüncesini benimsemeleri sağlanmalıdır. Hizmet içi eğitim programlarına katılanlara yükselmelerde öncelik sağlanmalıdır. Eğitilecek personelin seçiminde, uygulanacak eğitim programlarının özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Hizmet içi eğitim yapılan yerler, konunun önemi düzeyinde ve katılan personelin gereksinimlerine karşılık verecek nitelikte örgütlenmeli ve donatılmalıdır. Hizmet içi eğitim birimlerinde ve merkezlerinde çalıştırılacak

personelin görev tanımları yapılmalı; personel seçimi ve istihdamı buna göre gerçekleştirilmelidir. Eğitim merkezlerindeki sıkışıklığı önlemek üzere eğitim göreceğlerin optimal sayısı belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim merkezlerinde çeşitli sportif ve kültürel etkinliklere de yer verilmeli, bu amaçla, bu merkezlerde gerekli fiziksel olanaklar geliştirilmelidir. Kamu kurum ve kuruluşları birbirleriyle ilgili görülen konularda ortak programlar düzenleyebilmeli, eğitim araç ve gereçleri konusunda birbirlerine yardımcı olmalıdır. Ders ve kurs ücretleri yeniden gözden geçirilmelidir. Eğitici personele konuyla ilgili yayınlar ulaştırılmalı, bu personelin konularıyla ilgili olarak iç ve dış seminerlere, kurs ve toplantılara katılmaları sağlanmalıdır. Hizmet içi eğitimde eğitici olarak görev alacak personele uzman kuruluşlarca eğitimcilerin eğitimi vb. türde kurs ve seminerler düzenlenmelidir. Eğitim programlarında, eğitim etkinliklerinin daha verimli olmasını sağlayacak çağdaş eğitim araç ve gereçlerinden yararlanılmalıdır. Dar personel kadrosu ile çalışmakta olan kurum ve kuruluşlarda personelin iş başında eğitimlerini gerçekleştirmek üzere programlar yapılmalı, bunun için yazılı doküman ve el kitapları hazırlanmalıdır. Program geliştirmek üzere yapılan değerlendirme çalışmaları, grubun eğitim gördüğü konulardaki öğrenme derecelerini ölçmeye, eğitimden sonra iş başındaki personel davranışlarında ortaya çıkan değişiklikleri saptamaya ve eğitimin sonuçları yönünden değerlendirilmesine de yer verilmelidir. Böylece dört aşamalı bir değerlendirme yapılarak eğitim etkinliklerinin başarı derecesi tam olarak ortaya konmalıdır (KAYA, 1991, s.206-207).

9. Kurumlarda Hizmet İçi Eğitim Birimleri

DMK, kurumlarda oluşturulacak eğitim birimlerinin durumlarını 215. md. ile açıklığa kavuşturmuştur. Bu madde ile her kurumda, yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir “Eğitim Birimi” kurulacağı,

birden çok birim kurulan kurumlarda bunlardan birinin “Merkez Eğitim Birimi” adını alacağı ifade edilerek bu konudaki sorumluluk kurumlara verilmiştir. Devlet Personel Dairesi, eğitim programlarının hazırlanıp uygulanmasında yol gösterici ve denetleyici olarak görevlendirilmiştir. 216. maddede belirtildiği üzere kurumlar kendi gereksinimlerini karşılamak için eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlar arası eğitim gereksinimlerini karşılamak için gerekirse kurumlar arası eğitim merkezleri de açılabilir.

Örgütte hizmet içi eğitim sorumluluğu, belli bir eğitim birimine ait olmakla birlikte o kurumun tümünü kapsayıcı bir şekilde, diğer birimleri de içine alır. Örgütte oluşturulacak eğitim biriminin niteliğini belirleyebilmek için eğitim politikası, kurumun ve yapılan işin niteliği, kurumun büyüklüğü, coğrafi dağılışı, eğitim olanakları, değişen teknoloji ve mevzuat gibi bazı faktörler dikkate alınmalıdır. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğu takdirde eğitim birimi, etkili bir şekilde çalışacaktır.

Eğitim biriminin etkili olabilmesi için önemli bir nokta da bu birimin, örgüt şeması içindeki yeridir. Eğitim birimlerinin etkililiğinin sağlanabilmesi için bu birimlerin üst kademe yöneticisine yakın olması gerekir. Eğitim birimlerinin üst kademe yöneticisine yakın olması gerekliliğinin nedenleri, Tanyeli’ye göre, eğitim çalışmalarını yürütmek ve ona danışmanlık etmekle görevli olan bir eğitim yöneticisinin, karar organı ile doğrudan ilişkisinin olmasının gerekliliği ve yönetimin desteğinin sürekliliği olmaksızın eğitim faaliyetleri başarıya ulaşamayacağından eğitim biriminin üst makama yakınlığının bu desteğin sürekliliğini sağlayacak olmasıdır (Tanyeli, 1970, s.164).

Eğitim biriminin üst kademeye yakın olması, eğitim ihtiyacının saptanmasından uygulanıp değeriendirilmesine kadar her aşamada birimler arası koordinasyonun kolaylıkla gerçekleşmesini sağlar. Bu sayede eğitim faaliyeti, örgütteki diğer birimler tarafından ikincil bir faaliyet olarak görülmeyecektir.

Eğitim birimlerinin bir takım görevleri vardır. Bu görevler, Ersan tarafından, araştırma-inceleme, planlama, program çalışmaları, eğitimcilerin saptanması, eşgüdüm ve işbirliği, değeriendirme, kayıt işleri ve rapor hazırlama olarak ifade edilmiştir (Ersan, 1988, s.15).

Bu bağlamda, bir eğitim birimi, örgüt personelinin dağılımı, eğitim durumu, daha önce katıldığı hizmet içi eğitim faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olmalı, yapacağı incelemelerle eğitim gereksinmesini saptamalı ve personeliini çağın gereklerine göre yetiştirebilmek için gelişmelerden haberdar olmalıdır. Eğitim birimi, eğitim faaliyetlerini eğitim gereksinmeleri doğrultusunda planlamalıdır. Eğitim programı, diğer birimlerle işbirliği ile gerçekleştirilmelidir. Programda görev alacak eğitimciler önceden saptanıp program içeriğı hakkında bilgilendirilmelidirler.

BÖLÜM II. HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACININ TESPİTİ

1. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı Kavramı

Eğitsel çalışmalarda, Kalkandelen'in de belirttiği gibi, göz önünde bulundurulması gereken iki önemli konu vardır. Bunlar, örgütlerde sınıflandırma işlemi ile tanımlanmış görevlerde çalışacak personelde varolması gereken nitelikler ile bu görevlerde çalışan personelin sahip olduğu niteliklerdir (Kalkandelen, 1967, s.9). Bu iki husus göz önünde bulundurulduğunda eğitim ihtiyacının, işin gerekleri ile işgörenin sahip olduğu bilgi ve beceri arasındaki farkı ifade ettiği söylenebilir.

Eğitim ihtiyaçlarının tespiti, gerçekleştirilmesi gereken zorunlu bir aşamadır. Bu aşamanın gerekleri yerine getirilmedikçe öteki aşamalara geçilemez. Ayrıca, bu aşamada eğitim eksiklikleri ne kadar başarılı bir şekilde ortaya konulursa, kurumu başarıya götürecek eğitim programları o kadar iyi hazırlanabilir. “Hizmet içi eğitimin başarısı, program amaçlarının programa katılanların eğitim ihtiyaçlarına yönelik ve bu amaçların bireylere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır” (Yalın, 1997, s.29). Aksi takdirde, eğitim ihtiyacı tespit edilmeden eğitim faaliyeti gerçekleştirilecek olursa, yapılacak eğitim faaliyeti, kuruma gereksiz bir maddi yük getirecektir. İhtiyaç belirlemenin amacı, örgütte eğitim ihtiyacının var olup olmadığını, kimin, hangi görevler için eğitime ihtiyacı olduğunu belirlemektir.

Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, yapılmakta olan görevin gerektirdiği ve gelecekte yapılacak olan görevin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde

belirlenir. Yeterlikleri geliştirilmesi istenen personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, aynı görevde kalacak personelin yetişme noksanlığını saptamak üzere yapılmakta olan işin gerektirdiği yeterlikler ile personelin sahip olduğu yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir. Bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı, yükselme ya da tamamlama türü, eğitim programı hazırlamak üzere gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlikler ile kazandırılmış olan yeterlikler arasındaki farkın belirlenmesidir (Taymaz, 1997, s.25).

Bir örgütte yeni bir hizmet içi eğitim yapılacağı zaman, mutlaka, kurumda daha önceki zamanlarda yapılan hizmet içi eğitim uygulamaları gözden geçirilmelidir. Bu yapıldığı takdirde, yeni hazırlanacak olan eğitim programında geçmişte yapılan hatalar ortaya çıkmayacak, eksiklikler ve olması gerekenler daha iyi farkedilecektir.

2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Tespiti

Bir örgüt, eğitim ihtiyacının olup olmadığını nasıl değerlendirir?

Özçelik'e göre ihtiyaç belirleme genel olarak örgüt analizi, kişi analizi ve görev analizini içerir. Örgüt analizi, örgütün tüm eğitim açığını saptamak için genel bir inceleme yapmaktır. Örgütte mevcut bölümlerde ne gibi eksiklik ve aksaklıklar vardır, bunlardan hangileri işgörenlerin nitelik ve performanslarının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır, öncelikle hangi bölümlerde eğitime ihtiyaç vardır, gelecekte örgütte meydana gelecek değişiklikler neler olacaktır, mevcut personelin eğitim ihtiyaçları hangi boyutlardadır sorularına cevap aranır. Bu cevaplara dayanılarak bir değerlendirme yapılır ve mevcut durumu iyileştirecek eğitim faaliyetleri programlanır. Eğitim ihtiyacının organizasyon analizi yapılarak örgüt genelinde belirlenmesi, ikinci adım olan iş analizine olanak sağlar. İş analizi, işgörenin

yapacağı işin incelenmesidir. Bu analizin aşamaları ise, işin tanımlanması, işin yapılması için gereken standart performansların çıkarılması, standarda uygun olarak işin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesi, etkin performans için gerekli bilgi, beceri ve diğer özelliklerin tespit edilmesidir. Buradaki amaç etkili bir performans için gerekli bilgi ve becerilerin belirlenmesi ve işgörenin ona göre eğitilmesidir. Bu nedenle, eğitim ihtiyacının saptanması, genelde işin hangi nitelik, bilgi ve becerileri gerektirdiğini belirlemek amacıyla, onun detaylı bir incelemesi olan iş analizi temeline dayanır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde son adım kişinin analiz edilmesidir. Kişi analizinde, işgörenin mevcut performansı standart performansla karşılaştırılarak aralarında fark olup olmadığına bakılır. Farkın eğitim ihtiyacından kaynaklandığına karar verildiğinde bu ihtiyacın hangi yönde ve konuda olduğu saptanarak, eğitim programının hazırlanması aşamasına gelinir (Özçelik, 2000, s.181).

Bir örgütte personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını gösteren durumların ortaya koyulmasında çeşitli yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemler; a) Kayıt ve raporları inceleme, b)Grup toplantıları düzenleme, c)Görüşme yapma, d)Anket uygulama, e)Gözlem yapma, f)Test uygulamadır. Kurumlarda doğrudan hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek üzere tutulan kayıtlardan yararlanılabileceği gibi, başka amaçlarla tutulmuş kayıtlar analiz edilerek de personelin eğitim ihtiyacı saptanabilir. İncelenen kayıt ve raporların başlıcaları; araştırma ve inceleme raporları, denetim raporları, toplantı karar ve tutanakları, üretim ve tüketim raporları, siciller, disiplin olay ve kararları, bakım ve onarım kayıtları, iş kazaları ve sağlık raporları, basın ve kamuoyunu belirleyen yayınlardır. Bir diğer yöntem olan grup toplantıları ise, ilgili bireylerin tek başlarına çözemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere ilgililerin

bir araya gelerek çalışmasıdır. Grup toplantılarında hizmet içi eğitim için özel bir gündem oluşturulabileceği gibi, başka amaçlarla yapılan toplantılarda da gündeme getirilen hizmet içi eğitim sorunları ele alınabilir. Grup toplantılarının yararı, hizmet içi eğitim konusunda kurumda işbirliği ve bağlantının sağlanması iken sakıncası ise hizmet içi eğitime karşı olan kişilerin olumsuz tutumlarının çalışmaları aksatmasıdır. Bir kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacı, eğitimi planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile de saptanabilir. Görüşme yöntemi ile her soruya cevap alınabileceği gibi fikirlerin serbestçe açıklanması da mümkün olur. Fakat uygulanmasının zaman alması ve görüşülen kişilerin sorulara vereceği cevabın o anki psikolojik durumuna bağlı olması görüşme yönteminin sakıncalı yanlarıdır. Kurumlarda hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemek amacıyla ilgili görüşleri elde etmek üzere kullanılan bir diğer yöntem anket uygulanmasıdır. Anket, ilgililerin bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, tepkilerini, gereksinimlerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Anket, kısa zamanda çok sayıda kişiye ulaşma olanağı sağladığından yaygın olarak kullanılır. Anket, sorunun altında işaretlenebilecek seçenekler olan kapalı uçlu sorulardan oluşabileceği gibi, kişinin cevabı istenen sorular dışında eklemek istediği konuları kendi ifadesi ile anlatabilmesi için hazırlanan açık uçlu sorulardan da oluşabilir. Bir kurumda çalışmakta olan bireyin eğitim ihtiyacını saptamakta yararlanılabilecek bir başka yöntem, personelin iş başındaki çalışmalarının izlenmesidir. Gözlem sonuçları kaydedilerek bireyin hangi konularda eğitime ihtiyacı olduğu açıklanır. Gözlem, gözlenecek kişiye haber verilerek veya habersiz yapılabilir. Gözlem yöntemiyle kişinin işbaşındaki gerçek eğitim ihtiyacı saptanabilirken, gözlem zaman alıcı bir yöntemdir ve gözlemcinin yeterliliği sonucu etkileyecektir. Eğitim ihtiyacının saptanmasında yararlanılan test, bireyin bir ve ya daha fazla özelliğini ölçmek üzere

kullanılan vasıta olarak kabul edilir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda varolduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir. Ölçme sonuçları yorumlanarak değerlendirme yapılır. Test, bireyin bilgi ve görüşlerini öğrenmek için sözlü yapılabileceği gibi, klasik yazılı şekilde veya iş analizi yapılarak bireyden beklenen davranışların saptanmasından sonra bireyin çalışırken izlenmesi esasına dayanan iş testleri şeklinde de yapılabilir. Testlerin kısa zamanda uygulanabilmesi söz konusuysa, katılımcıların her zaman objektifliğini sağlanması ve testin hazırlanması güçtür (Taymaz, 1997, s.28). Kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacını ortaya koymada bu yöntemlerin biri veya birkaçı kullanılabilir.

Eğitim ihtiyaçlarını tespit etmede yönetim bir takım sorulara cevap aramalıdır.

Yönetimin cevap arayacağı soruları şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitim ihtiyacı var mıdır?
- Örgütün amaçları nelerdir?
- Bu amaçları başarmak için tamamlanması gereken görevler nelerdir?
- İşgörene verilen görevleri tamamlamak, her bir işin sorumluluğunu yapmak için gerekli olan davranışlar nelerdir?
- İş davranışlarını ortaya koymak için gereken ustalık, bilgi veya yeteneklerde eksiklikler nelerdir? (Robbins - DeCenzo, 1996, s.242).

Yönetim, bu sorulardan yola çıkarak ve varolan eğitim ihtiyacı belirtilerini gözönüne alarak personelinin eğitim ihtiyacını saptayacak ve bu doğrultuda eğitim programları hazırlanmasını sağlayacaktır. Örgütte gözlenen eğitim ihtiyacı belirtilerinin belli başlıları, şunlardır:

1. Kalite standartlarının altında mamul veya hizmet üretimi,

2. Zaman standartlarının altında iş çıkarılması,
3. Personel hareketlerinin fazlalığı,
4. Fazla mesai,
5. Bakım ve tamir masraflarının çokluğu,
6. Disiplin olaylarının sıklığı,
7. İş kazalarının çokluğu,
8. İşi kabulde isteksizlik.

Bu belirtilerin dışında eğitim ihtiyacının mevcut bulunduğu zamanları şöyle sıralayabiliriz:

1. İşe yeni bir eleman alındığı zaman,
2. Mevzuatta, metodlarda ve tekniklerde değişiklik olduğu zaman,
3. Terfiler planlandığı zaman,
4. Makine, alet ve teçhizat ile kullanılan hammadde veya malzemede bir değişiklik olduğu zaman (Tanyeli, 1970, s.161).

Örgüt yönetimi, yukarıda belirtilen bu belirtiler ışığında personelinin eğitim ihtiyacını şimdi ve gelecek göz önünde bulundurularak tespit edip, bu gereksinme doğrultusunda sistemli bir eğitim verdiği takdirde, eğitim konusunda başarılı olacaktır.

Örgütlerin, ilk önce performans sorunlarını gözden geçirmeleri ve sonra bunları gidermek için uygun eğitim programlarını hazırlamaları gerektiğini vurgulayan Farketish ve Hayden, yönetimin, problemleri tanılama, çözme ve takım üyesi olarak çalışma gibi davranışlar ve bu davranışların gelişmesini desteklemenin üzerine

odaklanması gerektiğine inanırlar. Younger'a göre ise örgütler, öncelikle ihtiyaç değerlendirmelerini tamamlamalı, neyin doğru neyin yanlış olduğuna karar vermeliler ve çalışanların işlerini daha etkili ve verimli yapabilmeleri için, bu problem alanlarına eğitim programlarında yer vermelidirler (Motwani vd., 1994, s.9). Görüldüğü üzere eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim programının hazırlanmasının belkemiğini oluşturmaktadır.

Sayılan tüm bu belirtiler ve örgüt yapısında gerçekleşecek değişiklikler, örgütte eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesi ve bu faaliyetler düzenlenirken kurumdaki önceliklere dikkat edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örgütte kimin, nasıl bir eğitime, ne zaman ihtiyacı olduğu objektif yöntemlerle belirlenip, bu eğitim ihtiyacı değerlendirmesi yapıldıktan sonra eğitim programları planlanmalıdır.

BÖLÜM III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI

1. Hizmet İçi Eğitim Politikaları

Örgütte eğitim faaliyetlerinin planlanıp uygulanması için gerekli ilk adım hizmet içi eğitim politikalarının saptanmasıdır. Ülker'e göre, eğitim politikaları, ulaşılmak istenen hedeflerle bunlara ulaşmak için takip edilecek yolları ifade eder. Eğitim politikalarının detaylandırılması ile eğitim plan ve programları oluşturulur. Eğitim politikaları, plancılar, programcılar ve uygulayıcılar için temel bir belge niteliğindedir ve eğitim çalışmalarının, gerek amaca yönelmesinde, gerek koordinasyonunda büyük yararlar sağlar (Ülker, 1997, s.95).

Bir kurumun hizmet içi eğitim politikalarını şu şekilde sıralanabilir:

- Hizmet içi eğitimin amaç ve politikaları kurumun amaç ve politikalarına uygun olarak saptanır.
- Kurumda hizmet içi eğitim yönetmeliği ve ilgili yasa hükümlerine uygun hazırlanır.
- Kurumda çalışan her kademe ve alandaki personelin eğitim ihtiyacı saptanır.
- Hizmet içi eğitim planları, kurumun gelişim planına uygun olarak tasarlanır.
- Hizmet içi eğitim bütçesi, kurumun bütçesi doğrultusunda belirlenir.
- Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işine uyumunu sağlamak için giriş eğitimi, kurumu etkileyen yenilik ve gelişmelere uyum sağlanması

için geliştirme eğitimleri ve personelin yükselme ihtiyacını karşılayacak yükseltme eğitimi programları uygulanır.

- Hizmet içi eğitim programının uygulanmasında öncelikler dikkate alınır.
- Programlar uygun yer ve ortamda, amaca uygun öğretim yöntemleri seçilerek yapılır.
- Eğitim programının uygulanmasında ön, ara ve son değerlendirmeler yapılır.
- Eğitilen personelin işteki başarılarına etkisini belirlemek üzere izleme değerlendirmesi yapılır (Taymaz, 1997, s.47).

Taymaz'ın ifade ettiği bu politikalar kurum tarafından belirlenerek, eğitim programlarının hazırlanmasına bir alt yapı oluşturulur ve kurum, bundan sonraki aşama olan planlamayı bu politikalar ışığında gerçekleştirir.

2. Hizmet İçi Eğitim Politikası Saptamanın Yararları

Eğitim politikasının saptanmasının yararları şu şekilde açıklanabilir:

- Eğitimin bir örgüte ve birimlerine götüreceği hizmet ve o birimlerin eğitime ne yolda katkıda bulunabilecekleri açıkça ortaya çıkar.
- Eğitimin planlanması, uygulanması ve yönetiminde birimlere düşen görev ve sorumluluklar açıklık kazanır.
- Eğitimde sürekliliği sağlar.
- Koordinasyon ve işbirliği hususunda ortaya çıkması olası sorunları azaltır.
- Plan program hazırlamakla görevlilerin işi kolaylaştırılır ve tereddütleri ortadan kaldırır.

- Eğitim hedefleri ile çatışma halinde bulunabilecek diğer yönetsel kararları önler (Tanyeli, 1970, s.30).

Eğitim politikası belirlemenin bu yararları göz önüne alınarak yapılacak bir politika belirleme çalışması, örgütün bundan sonraki aşamaları daha sağlam adımlarla yürümesini sağlayacaktır.

3. Hizmet İçi Eğitim Planlaması

Planlama süreci, belirli amaçlara ulaşmak için varolan durumdan yola çıkarak geleceği tasarlamaktır. Eğitim planlaması ise, Özçelik'e göre, eğitimle ilgili olarak varolan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir (Özçelik, 2000, s.176). Eğitim planlaması, örgütün eğitim hedeflerine varmasında kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, birimler arasında koordinasyon sağlanmasına olanak sağlar.

Eğitim planlaması sürecinin bir takım aşamaları vardır. Bu aşamalar şu şekilde sıralanabilir:

- Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik hedeflerin saptanması,
- Kaynakların belirlenip amaçlara uygun olarak dağıtılması,
- Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere yapılması gereken çalışmaların ortaya konması,
- Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşmada ne derece başarılı olduğunun saptanmasıdır (Özçelik, 2000, s.176).

Belirlenen hedeflere ulaşılması için eğitim faaliyetlerinin bu şekilde planlanması ve bu doğrultuda uygulanması gerekir. Eğitim planlamasının sürekli yapıldığı takdirde başarıya ulaşacağı, böyle bir planlamanın örgütün diğer birimlerinin işbirliğini gerektirdiği ve planın iyi bir şekilde uygulanması için gereken kaynakların objektif olarak belirlenmesinin, planın yeni ihtiyaç ve durumlara uygulanabilecek olmasının, hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinin eğitim planlamasının başarısını etkilediği, eğitim planlaması yapılırken unutulmaması gereken noktalar. İyi bir plan, elde edilmek istenen sonuçların tanımlanmasıyla başlar ve eğitim planlaması için öncelikle eğitim ihtiyaçlarının tanımlanması gerekir. Eğitim ihtiyacı ortaya koyulduktan sonra ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim politikasını oluşturan insan ve madde kaynakları, uygulanacak yöntemler, uygulama yeri, süresi, kontrol zamanları belirlenerek eğitim programı hazırlanır ve uygulanır. Uygulama sonrasında elde edilen sonuçlar hedeflerle karşılaştırılarak değerlendirilir ve gerekli düzenlemeler yapılır.

4. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının derecesi, eğitilecek personeli saptamak için yararlanılan önemli bir ölçüttür. En çok eğitime ihtiyacı olan gruba öncelik verilmelidir. Hizmet içi eğitimin kime, ne zaman, hangi sıra ile uygulanması gerektiğini belirlemek için, amaçlar ölçüt olarak alınabilir. Hizmet içi eğitim programları hazırlanmadan önce kime, nerede, ne zaman uygulama yapılacağı açıklayıcı bir biçimde planlanmalıdır. Uygulamada önceliklerin saptanması için tek bir formül yoktur, üç ayrı çözüm modeli ileri sürülebilir:

a)Eğitime tabandan başlamak: Rutin ve az beceri isteyen görevler yapan meslek gruplarına öncelik tanımaktır. Bunun nedeni, tabandaki personelin eğitime daha çok ihtiyaı olacağı ve bu düzeydeki eğitimin kolay ve ucuz olmasıdır.

b)Orta kademededen eğitime başlamak: Orta kademedekiler, alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, işlerini denetleyen personeldir. İşi yapan kişilerle doğrudan ilişkisi bulunan orta kademe yöneticileri eğitildiği takdirde orta kademe yöneticisi, öğrendiklerini doğrudan alt kademe çalışanlarına iletecektir. Orta kademede alt kademedeki işgörenleri yetiştirme ve işleri denetlemede sorunlar varsa, eğitim önceliği buraya verilmelidir.

c)En yukardan başlamak: Bir kurumun başarısı, örgüt amaçları doğrultusunda kararlar alınmasına ve iyi bir yönetime bağlıdır. Bu yöntemin temelinde yatan anlayış eğitim gereksinmesinin varlığı değildir. Üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesi, eğitimin aşağı doğru yayılması ile sonuçlanır ve böylece yönetimin her düzeyindeki personelin gelişmesi sağlanır anlayışı böyle bir model ileri sürülmesinin nedenidir. Ayrıca, st yöneticilerde varolan eğitime karşı olumsuz düşünceler bu düzeyde yapılacak bir eğitimle giderilebilir.

Bu şekilde kategorilere ayrılarak olması gereken belirtilmiştir. Uygulamada ise, genellikle, kamu kurumlarında, eğitimin yalnızca alt kademede çalışan işgörenlere verilmesi gerektiği düşüncesi ile daha çok alt kademe işgörenlerin eğitimi gündeme gelmektedir (Canman, 1995, s.90).

Bu modellerden birisini en doğru çözüm yolu olarak benimsemektense, koşullara göre, eğitim gereksinimleri doğrultusunda yukarıda sayılan modeller içinde bir öncelik sırası tespit edilebilir. Kuşkusuz, yeterli miktarda eğitici sağlandıktan sonra bu şekilde bir öncelik tespiti yapılmalı, aksi takdirde öncelik eğitimcilerin eğitimine verilmelidir. Ayrıca, eğitim önceliklerinin tespitinde, kurumun amaçları, kurumun olanakları (para, yer, eğitim araçları gibi) ve zaman hususları da gözönünde bulundurulmalı ve bu görev kurumun eğitim hizmetlerinden sorumlu birim tarafından yerine getirilmelidir.

5. Hizmet İçi Eğitimin Zaman ve Süresinin Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimin süresi katılacak personele bağlıdır. Eğitim programları genellikle çok uzun süreli değil, amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun bir sürede planlanır. Eğitim programı çok uzun sürdüğü takdirde program, personeli işinden uzaklaştırılarak gerçekleştiriliyorsa, eğitime sürekli katılan personel işinden geri kalacaktır. Bu da işlerin aksamasına neden olacaktır. Program olması gerekenden kısa tutulduğu takdirde amaçlara ulaşamayacaktır. Hizmet içi eğitim programının uygulanması için en uygun zamanın belirlenmesi gerekir. Bu zaman belirlenirken kurumun çalışma programı ile personelin durumu gözönünde bulundurulmalıdır. Taymaz, genellikle, hizmete yeni girenlerin hizmet içi eğitim programlarının 1-8 ay, çalışmakta olanlarınkinin ise 1-4 hafta arasında planlandığını belirtmektedir (Taymaz, 1997, s.58).

İşe yeni alınan personelin işe uyumunun sağlanması söz konusu olduğunda, teknolojik değişme ve gelişmelerin takip edilmesi için personelin bilgisinin tazelenmesi gerektiği durumlarda, kurumda üretilen mal ve hizmetin nitelik ve

niceliğinde azalma olduğu ve bakım maliyetlerinde artış olduğu zamanlarda hizmet içi eğitimin daha ağırlıklı olarak gündeme gelmesi gerektiği unutulmamalıdır.

6. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitimden beklenen sonucun alınabilmesi için yeterli parasal olanaklar oluşturulmalıdır. Eğitim, geleceğe yapılan bir yatırımdır. Personelin niteliği arttıkça kurumun sunduğu mal ve hizmet hem nitelik hem nicelik yönünden artar. Bunun yanında, eğitim yapmış olmak için plansız bir faaliyete girişildiği takdirde, eğitim bir yatırım olmaktan çıkıp kuruma bir yük olacaktır. Hizmet içi eğitim programlarının iyi bir şekilde hazırlanıp uygulanması için varolan olanakların yeterli olup olmadığı, gereksinme duyulacak parasal ve diğer kaynaklar belirlenmelidir. Bunun için, bir bütçe döneminde yapılacak eğitsel harcamalar hesaplanır ve bir eğitim bütçesi çıkarılır. Sabuncuoğlu'na göre, eğitim bütçesi hazırlanırken bütçe döneminde gerçekleştirilecek her eğitim programının maliyeti çıkarılır, programa katılacakların sayısı ve katılma maliyetleri, eğitim için gerekecek eğitim araçlarının kuruma maliyeti, eğitim için gereken personel ücreti, kira gibi giderler belirlenmeli ve beklenmedik harcamalar için fon oluşturulmalıdır (Sabuncuoğlu, 2000, s.128).

Hizmet içi eğitim için kurum bütçesinden yapılan harcamalar, cari, yatırım ve transfer harcamaları olarak sınıflandırılabilir. Cari harcamalar, hizmet içi eğitim programının uygulanmasında sarf edilen ve tüketim cinsinden olan harcamalardır. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde çalışan personel aylıkları, yolluklar, kırtasiye malzemesi ve elektrik gibi cari harcamadır. Yatırım harcamaları, hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere yaptırılan veya satın alınan öğretim binaları, yatakhane, yemekhane, mefruşat ve diğer demirbaşlardır. Transfer harcamaları ise,

sosyal transfer olarak adlandırılan yurt içi ve yurt dışı öğretim bursları ve yemek yardımlarının karşılanması için kurumca yapılan harcamalardır. Bir başka kuruma yaptırılan hizmet içi eğitim için yapılan ödemeler de transfer harcamalarıdır.

Bütçe tahmini olarak hazırlandıktan sonra eğitim departmanı tarafından üst yönetime sunulur ve onaylandıktan sonra uygulamaya konulur.

7. Hizmet İçi Eğitim Yıllık Planı

Hizmet içi eğitim ile belirlenen hedeflere ulaşılması için kurum tarafından planlanması şarttır. Hizmet içi eğitim planı, kurumun insan gücü planlaması ile yakından ilgili olduğu için hizmet içi eğitim yöneticisi diğer birimler ile işbirliği içinde olmalıdır.

Hizmet içi eğitim planı, bir kurumun uzun süreli hizmet içi eğitim etkinliklerini kapsayan tasarımıdır (Taymaz, 1997, s.61). Kurumların bütçeleri genellikle bir yıllık hazırlandığı ve hizmet içi eğitimin uygulanmasının da yeterli bütçe olanaklarına bağlı olduğu düşünüldüğünde hizmet içi eğitim planlarının yıllık olarak hazırlandığı görülür. Hizmet içi eğitim yıllık planı, ocak ayının birinci gününden başlayarak, aralık ayının son gününe kadar olan on iki aylık dönemi kapsar.

Yıllık hizmet içi eğitim planı, kurumda hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamak ve amaçlara ulaşmak üzere kurum ve hizmet içi eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak şu bölümlerden oluşur:

I.Giriş: Kurumun genel amacı, politikası, örgüt yapısı, gelişimi gibi kurumla ilgili tanıtıcı bilgiler yer alır.

II.Kurumda Görevli Personel: Hizmet içi eğitim birimi kurumdaki personelin niteliklerini belirleyerek yaş grupları, meslek kıdemleri, öğrenimleri, plan döneminde beklenen personel hareketliliği (yeni alınacaklar, ayrılacaklar, yükseltilecekler gibi) hakkında hizmet içi eğitimin planlanmasına temel oluşturacak veriler sağlar.

III.Hizmet İçi Eğitim: Bu bölümde hizmet içi eğitimle ilgili amaç, politika, hizmet içi eğitimin türleri konusunda açıklamalar yapılır.

IV.Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programları: Kurumda önceki yıllarda uygulanan hizmet içi eğitim programlarının türü, yeri, zamanı, süresi, katılan personel sayısı, programda elde edilen başarı ve yapılan harcamalar hakkında bilgi verilir.

V.Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı: Yıllık hizmet içi eğitim planı çalışan personelin eğitim ihtiyacını karşılayarak amaçlara ulaşmak üzere hazırlanır. Bu nedenle bu bölümde eğitim ihtiyacının varlığını gösteren belirtiler, personelin eğitim ihtiyacını saptamada kullanılan teknikler, personelin eğitim eksikliği duyduğu konular hakkında bilgi sunulur.

VI.Kurumda Sağlanan Eğitim Ortamı: Kurumun plan dönemi içinde hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanabileceği insan ve madde kaynakları (dersane, öğretim araçları, sosyal tesis, eğiticiler gibi) hakkında verilen bilgiler planın bu kısmında sunulur.

VII.Uygulanacak Hizmet İçi Eğitim Programları: Bu bölümde bir takvim yılında uygulanacak hizmet içi eğitim programlarının sayısı, personelin eğitim ihtiyacını karşılamak için uygulanması gereken program türleri, programa katılacak personelin unvan ve sayıları, uygulama yeri, zamanı, programın süresi, eğitim programlarının uygulanmasında yapılacak değerlendirme türleri ayrıntılı olarak belirtilir.

VIII.Hizmet İçi Eğitim Bütçesi: Plan döneminde hizmet içi eğitim programlarının uygulanması için yapılacak tüketim, yatırım ve cari harcamalar bu kısımda belirtilir.

IX.Diğer Eğitim Etkinlikleri: Hizmet içi eğitim birimleri araştırma yapma, dergi çıkartma, konferanslar düzenleme, yurt içi ve yurt dışı burslu eleman yetiştirme programları, yurt içi ve yurt dışı gezi ve inceleme programları gibi etkinlikleri de yürütürler ve bu etkinlikler yıllık eğitim planlarında belirtilir.

X.Uygulama Yönergesi: Bu kısımda da hizmet içi eğitim planının uygulanmasına ilişkin işbirliği yapılacak birimler, alternatif programlar, yapılacak değerlendirmeler hakkında açıklamalar yapılır (Taymaz, 1997, s.66).

Yukarıda belirtilen bu bölümler aracılığıyla ortaya koyulan veriler doğrultusunda kurum tarafından hizmet içi eğitim faaliyetleri daha gerçekçi ve etkili bir şekilde gerçekleştirilecektir.

8. Hizmet İçi Eğitim Yıllık Planı Çizelgesi

Hizmet içi eğitim yıllık planında şimdiye kadar yukarda belirtilen tüm hususlar, program uygulamalarının yıl içindeki dağılımlarının kolayca görülebilmesi için

Çizelge haline getirilir. Araştırma, Yüksek ğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu çalışanlarına yönelik olduğundan, hizmet içi eğitim yıllık planı izelgesi olarak bu kurumun yıllık eğitim planından yararlanılarak oluşturulan çizelgeye burada yer verilmesi uygun görülmüştür.

2002 Yılı YURTKUR Hizmet İçi Eğitim Planı'nda, adaylık ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin hedefleri olarak şunlar belirlenmiştir:

- 1.Hizmet içi eğitim çalışmalarını, kurumun amaçlarını ve ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlamak.
- 2.Hizmet ncesi eğitimden gelen personelin kuruma intibakını sağlamak.
- 3.Kurum hizmetlerinin gerektirdiği yenilikleri, gelişmeleri tanıtarak personele beceri ve davranış kazandırmak.
4. Personelin mesleki yeterlik ve anlayışlarını geliştirmek.
- 5.Kurumda etkili haberleşme, işbirliği ve koordinasyonu sağlayarak insan ilişkilerinin gelişmesi için zemin hazırlamak.
- 6.Personelin kurumun hizmet politikaları, mevzuatı, iş ve işlemleri konusundaki bilgilerini yenileyerek uygulama birliği sağlamak.
- 7.Kurum personeli arasında ilişkilerin geliştirilmesini sağlamak.
- 8.Hizmet sunumunda kaliteyi arttırarak kurum hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini arttırmak (YURTKUR, 2002, s.1).

2002 YILI YURTKUR HİZMET İÇİ EĞİTİM PLANI

*(2002 yılı YURTKUR hizmet içi eğitim planı göz önünde tutularak hazırlanmıştır)

KURSU ADI	ZAMANI - YERİ	KATILACAK PERSONEL	ÖĞRETİCİSİ	GENEL AMAÇLAR
Görevde Yükselme Eğitimi (Soförler için)	4-24 Mart 2002 İzmir	YHK'da olanlardan soför kadrosuna geçmek isteyenler	Üniversite Öğr. Üyeleri Kurumumuz Daire Bşk.	Personele gerekli yeterlikleri kazandırmak, üretilen hizmetin niteliğini arttırmak.
Görevde Yükselme Eğitimi (Yurt Yönetim Memuru ve Memur Ünvanı için)	8-29 Haziran 2002 İzmir	YHK'da bulunan fakülte – yüksekokul mezunu memurlar	Üniversite Öğr. Üyeleri Kurumumuz Daire Bşk. Kamu kurum kuruluşlarından uzman kişiler	Personele kurumda yükselme imkanı sağlamak, güven duygusunu geliştirmek, yeterlilik kazandırmak.
Aday Memurların Eğitimi	15 Temmuz 2002 9 Ağustos 2002 Çanakkale	Yurt yönetim memuru Memur (Fakülte- Yükekokul) Memur (lise)	Üniversite Öğr. Üyeleri Kurumumuz Daire Bşk. Kamu kurum kuruluşlarından uzman kişiler	Personelin kuruma intibakını sağlamak, 657 Sayılı DMK'na uygun olarak yetiştirilmelerini sağlamak.
Görevde Yükselme Eğitimi (Yurt Müdür Yardımcılığı Ünvanı)	Makamca Belirlenecek	Fakülte – Yükekokul Mezunları Memurlar	Üniversite Öğr. Üyeleri Kurumumuz Daire Bşk. Kamu kurum kuruluşlarından uzman kişiler	Personele kurumda yükselme imkanı sağlamak, güven duygusunu geliştirmek, yeterlilik kazandırmak.
TKY Semineri	Makamca Belirlenecek Ankara	Bölge Mld. Yardımcıları	Üniversite Öğr. Üyeleri Kurumumuz Daire Bşk. Kamu kurum kuruluşlarından uzman kişiler	Kurumun kaynaklarını daha rasyonel kullanarak hizmette kaliteyi arttırmak, personelin işbirliği yapma bilincini geliştirmek.

BÖLÜM IV. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

1. Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlama Aşamaları

Hizmet içi eğitimin planlanması aşaması tamamlandıktan sonra hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm faaliyetleri kapsayan hizmet içi eğitim programı hazırlanır. “Eğitim Programları, eğitilenleri önceden belirlenmiş hedeflere ulaştırmak için yapılan eğitim etkinliklerini anlatmak için kullanılır” (Başaran, 1985, s.185). Bir eğitim programı, işin nitelikleri ile personelin niteliklerini karşılaştırarak hizmet içi eğitim gereksinimlerini ortaya çıkardıktan sonra amaçların belirlenmesi, öğretim programını planlama, eğitim programı içeriğinin ve uygulama yöntemlerinin saptanması, programı uygulamaya geçirme, ara ve program sonu değerlendirmeler yapma aşamalarından oluşur. Eğitim faaliyetlerinin değeri, öngörülen amacına ulaşp ulaşmadığına bağlıdır. Bu nedenle, bir eğitim programı muhakkak değerlendirilmelidir. Değerlendirmenin amacı, yapılan hataları eğitim sırasında ortaya çıkararak düzeltmek, ortadan kaldırmak ve daha sonra yapılacak eğitim faaliyetleri için hazırlanacak eğitim programlarının geçmişteki hatalardan ders alarak hazırlanmasını sağlamak, mümkün olan en iyiye ulaşmaktır.

2. Hizmet İçi Eğitim Programı Amaçları

Hizmet içi eğitim programlarının işlevsel olması, amaçlarının iyi saptanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle, amaçlar saptanırken hizmet içi eğitimin amaçlarının kurumun amaçlarına uygun olmasının, amaçların ilgililerin katılımı ile

saptanmasının, eğitim ile bireyde gerçekleştirilmek istenen davranışların belirlenip sınırlandırılmasının ve olanaklar doğrultusunda gerçekleştirilebilecek nitelikte olmasının önemine işaret etmiştir (Taymaz, 1997, s.72).

Eğitim sonucu bireyde geliştirilmesi amaçlanan davranışlar bilişsel, psiko-motor ve duyuşsal olarak üç aşamalı bir şekilde sınıflandırılabilir. Bilişsel davranışlar, zihinsel yeteneklerle ilgili olup bilginin edinilip uygulanmasına ilişkin amaçlardır. Psiko-motor davranışlar, bireyin zihin ve kas koordinasyonu ile edineceği becerilerle ilgilidir. Duyuşsal davranışlar ise insanın geliştirdiği ilgi ve tutumla ilgilidir. Ertürk tarafından ifade edildiği gibi bilişsel alanda bilgi, kavrama, uygulama, analiz, sentez ve değerlendirme olmak üzere altı basamak öngörülmüştür. En alt basamağı bilgi oluşturur. Kavrama bilgiye; uygulama hem kavramaya hem bilgiye; analiz uygulamaya ve öncekilere; sentez, analiz ve ondan öncekilere; değerlendirme ise bu sayılanların tümüne dayalıdır. Duyuşsal alanda alma, tepkide bulunma, değer verme, örgütlenme basamakları öngörülmüştür. Psiko-motor alanda algılama, kuruluş (hazır bulunuşluk), kılavuzlanmış faaliyet, mekanizma, karmaşık dışa vuruk faaliyet, uyum ve yaratma basamakları mevcuttur (Ertürk, 1972, s.72). Bu şekilde aşamalı sınıflamada üç alana giren amaçlar, basitten karmaşığa doğru sıralanmıştır. En basit davranışlar en alt basamağı oluşturmakta, daha sonrakiler bir altındakilere dayalı ve daha karmaşıktır. Bir alanın basamaklarında davranışın oluşabilmesi, ondan önceki basamaklardaki davranışların kazanılmış olmasına bağlıdır.

3. Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlama İlkeleri

Hizmet içi eğitimle çalışmakta olan personeli yetiştirmede uygulanacak eğitim programı, katılanların gereksinimlerini karşılayıcı nitelikte olmalıdır. Burada temel

soru, “alışanlar, yetiştirme programını tamamladıkları zaman ne yapabilecekler?” sorusudur. Eğitim programı hazırlanırken, personelin eğitim gereksinmesini gidermenin amaç olarak alınması, iş-görev analizi veya amaç analizi yapılarak personelin eğitim ihtiyacının belirlenmesi, program içeriğinin bireylerin öğrenme düzeylerine uygun olarak hazırlanması, bireylerin karşılaşacakları sorunlarla baş edebilecek yeterliğe ulaştırılması, programın eğitim sırasında ortaya çıkabilecek gereksinmelere uydurulabilecek esneklikte olması ve eğitim görecek personelle, eğitim uygulayıcıları ve uzmanlarla işbirliği içinde hazırlanması, programda sürekli iyileştirmelerin yapılması gibi hususların göz önünde bulundurulması gereklidir.

Bütün bu sayılanlar göz önünde bulundurularak yapılacak hizmet içi eğitim programı hazırlanırken kurumun amaçları doğrultusunda program amaçları ve buna bağlı olarak programın kapsamı, programın uygulanacağı kişiler, uygulama yeri, zamanı, öğretim yöntem araç ve gereçleri saptanarak eğitimin maliyeti hesaplanır, ne zaman ve nasıl bir değerlendirme yapılacağına karar verilir. İyi bir hizmet içi eğitim programı geliştirebilmek, bu aşamaların özenle yerine getirilmesine ve yeterliliğinin sürekli kontrol edilerek varsa eksikliklerinin giderilmesine bağlıdır.

4. Hizmet İçi Eğitim Programı Hazırlama alışmaları

Personelin eğitim ihtiyacını gidermek amacıyla geliştirilecek eğitim programı, işin gereklerini belirlemek için iş veya amaç analizi yapılarak kişinin işinin tanımlanması ve bu yolla belirlenen bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amacına yönelik olarak programı tanıtıcı bilgilerin, konuların, öğreticilerin, katılımcıların ve uygulama çizelgesinin yer aldığı kaynağın yazıya dökülmesi olmak üzere iki aşamalı bir çalışma ile hazırlanır.

Hazırlanacak hizmet içi eğitim programının temelini programın amaçları oluşturur. Amaçların belirlenmesi için hizmet içi eğitime tabi tutulacak personelde aranan nitelikler belirlenmelidir. Taymaz'a göre, program hazırlanırken personele hangi bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılmalıdır sorusunu cevaplamak için iş veya görev analizi yapılmalıdır (Taymaz, 1997, s.77). Öğretim programı hazırlamak üzere gerekli bilgileri edinebilmek için aşağıda belirtilen analiz türlerinden yararlanılır.

a) İş Analizi: Kişinin doğru işte çalıştırılması amacıyla yapılan iş analizi, işin niteliği, gerekleri ve çalışma koşullarını belirlemeyi sağlayan bir çalışmadır. İş analizi çalışmasına temel oluşturacak veriler daha önce yapılmış iş analizlerine ilişkin belgeler edinilerek, işgörenlere işin özellik ve aşamalarını ifade edebilecekleri anket soru formu uygulanarak, çalışanlarla bire bir görüşerek veya onları gözlemleyerek elde edilebilir.

b) Amaç Analizi: Yapılacak öğretimin genel amacından yola çıkılarak ayrıntılı amaçlar belirlenir. Bu amaçlar doğrultusunda kazandırılacak bilgi, beceri ve tutumlar saptanarak program hazırlanır.

c) İş Tanımlaması: Personelin yapacağı iş hakkında işin nitelikleri, çalışanın kullanacağı araç gereç, çalışma koşulları, işin diğer işlerle ilişkisi gibi konularda iş analizi ile edinilen bilgilerin yazılı hale dönüştürülmesidir.

d) İş Şartnamesi: Personelde aranan bilgi, beceri ve tutumların neler olduğu belirlenir. İş tanımlarında belirlenen bilgi, beceri, görev ve sorumluluklar iş şartnamesi ile yazılı hale getirilir.

e) Zaman ve Hareket Etüdleri: Taymaz'a göre, zaman ve hareket etüdleri, bir işin yapılmasında personelin yaptığı işlem ve davranışlarla bunların her biri için harcanan normal standart zamanın belirlenmesidir (Taymaz, 1997, s.81).

Öğretim programı hazırlanırken bu yöntemlerin bazılarında bir arada yararlanılabileceği gibi genellikle iş analizi ve amaç analizinin temel alındığı söylenebilir.



BÖLÜM V. HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMININ UYGULANMASI

1. Yetiştirilecek Personelin Seçimi

Hizmet içi eğitim, kişi işe girdikten sonra başlar ve emekliliğe kadar değişik zamanlarda gerçekleştirilir. Eğitim programlarına katılacak kişilerin seçiminde başvuru formlarının incelenmesi ve yönetici görüşlerinin alınması olmak üzere iki yöntem uygulanabilir. İlkinde, eğitime katılacak personelin seçimi için kurum tarafından bastırılarak personele ulaştırılan başvuru formları incelenir ve daha önceden kurumca belirlenen esaslar doğrultusunda hizmet içi eğitime katılacak personel seçilir. Formların incelenmesi yöntemi dışında ikinci bir yöntem olarak eğitim programının süresi, yeri ve çalışanın yaptığı iş açısından personelle bire bir ilişkili olan yöneticiye katılacakların belirlenmesi için yetki verilebilir. Yetiştirilecek personelin seçiminde özen gösterilmesi gereken önemli bir nokta, acilen eğitim verilmesi gereken ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışanlara öncelik verilmesi gerektiğidir. “Yetiştirilecek personelin seçimi söz konusu olduğunda bir diğer önemli boyut da her bir eğitim oturumundaki insan sayısıdır. Çalışanlar, küçük gruplarda daha etkili öğrenirler. İşgörenlerin geniş gruplarla eğitimi mali açıdan daha avantajlı olabilir fakat böyle bir yaklaşım nadiren olumlu sonuçlar verir. Ayrıca geniş gruplar daha zor koordine edilir. Bu nedenle geniş gruplar, eğitim amaçlarının gerçekleşmesi için küçük gruplara bölünebilir” (Hughey - Mussnug, 1997, s.56). Eğitim oturumları yirmi kişi ile sınırlandırılmalı ve eğitim faaliyetlerinin etkililik derecesinin artması açısından, mümkünse bu sınır daha aşağı çekilmelidir.

2. Eğitici Personelin Seçilmesi

Eğiticinin yeterliliği, eğitimin kaliteli olmasını sağlayacaktır. Eğitim faaliyetlerine oğretici olarak seçilecek kişi, konusuna hakim ve aynı zamanda eğitim formasyonuna sahip olmalıdır. Eğiticiler seçilirken oğretme becerisi mutlaka göz önüne alınmalıdır. Çünkü bir konuyu çok iyi bilmek onu aktarmaya yetmemektedir. Ayrıca eğiticilerin başkalarına bilgisini aktarabilmesi için oğretme heyecanı içinde olması gerekir.

Eğitici olarak seçilen kişiler danışman, st kademe yöneticisi, deneyimli işgörenler, niversite oğretim yeleri olabilir. Eğitici kurum içinden olabileceği gibi kurum dışından da olabilir. Fakat kurum dışından seçilen eğiticilere eğitim programı öncesinde kurumu ve eğitime katılacak grupları tanıtıcı bilgiler verilmeli, eğiticinin katılımcıların eğitim ihtiyaçlarının ve çalışma ortamlarının özelliklerinin farkına varması sağlanarak eğitimin etkililiği arttırılmalıdır. Çınkır, kaliteli bir eğitim verebilmek için eğiticilerin, işgörenlerin kendi sorunlarının farkına varmalarını sağlayabilme, iletişim, grup kurabilme, gözlemleme, danışmanlık gibi bazı niteliklere sahip olması gerektiğini ifade etmiştir (ınkır, 2000, s.97).

3. Uygun Yer ve Ortamın Sağlanması

Eğitimin gerçekleştirileceği yerin saptanması için öncelikle eğitimin, kurum içinde mi dışında mı, iş başında mı iş dışında mı yapılacağına karar vermek gerekir. Bu yöntemlerin her birinin kurum açısından olumlu ve olumsuz yönleri olmakla beraber hizmet içi eğitimin türü, programın amaçları, oğretimde kullanılacak yöntemler ve kurumun olanakları düşünülerek bir seçim yapılmalıdır. Personelde yalnız bilişsel alanla ilgili davranış değişikliği amaçlanıyorsa, teyp, grafik gibi bulunan bir sınıf uygun olacakken; psiko-motor alanla ilgili bir davranış değişikliği

amaçlanıyorsa, teorik bilgi verildikten sonra bilgiyi hayata geçirmek için bir uygulama yerine ihtiyaç olacaktır. Bu hususlar göz önünde bulundurularak eğitim için en uygun yer belirlenmelidir.

4. Eğitimin Zamanı ve Süresi

Eğitim zamanı, işgörenlerin işlerini aksatmayacak şekilde ayarlanmalıdır. İşlerin çok yoğun olduğu bir zamanda mevcut işgörenin eğitime alınması maddi yük getireceğinden ve işlerin aksamasına neden olacağından kurum açısından kötü bir sonuç doğuracaktır. Eğitimin süresi ne olması gerekenden kısa, ne de uzun olmalıdır. Kısa olduğu takdirde, eğitimin amaçlarına ulaşamayacak, uzun olduğunda ise, eğer eğitim kurum dışında yapılıyorsa, işler aksayacaktır.

5. Ders Planının Hazırlanması

Eğitim programında belirtilen amaçlar doğrultusunda öğretilecek konular, konuların aktarımında kullanılacak araç-gereç ve yöntemler, değerlendirmenin ne zaman ve nasıl yapılacağı gibi konular eğitime başlanmadan önce açıklığa kavuşturularak ders planı hazırlanır ve eğitim rastlantısal olmaktan çıkar. Hazırlanan ders planları gerek eğitim sırasında gerekse eğitim sonrasında görülen eksikliklerin düzeltilmesi yoluyla geliştirilebilir.

6. Uygulanacak Eğitim Yöntemlerinin Seçimi

Eğitim, bir çok yöntemle gerçekleştirilebilir fakat koşullara göre en uygun eğitim yöntemini kullanmak eğitimde başarıyı arttıracaktır. Tutum, eğitimin amacının ve eğitime tabi tutulanların niteliklerinin eğitim yöntemi seçiminde etkili olacağını ifade etmektedir. Eğer eğitimin amacı sadece bilgi kazandırmak ise, taktir yöntemi

çoğunlukla kullanılmaktadır. Amaç beceri kazandırmaksa, proje çalışmaları, örnek olay, rol oynama gibi yöntemler elverişli olacaktır. Ayrıca, katılımcıların öğrenim düzeyleri ve işgal ettikleri mevki eğitim yönteminin seçilmesinde belirleyici olacaktır. Üniversite mezunu katılımcılara takrir yöntemi sıkıcı gelmezken, ortaokul mezunları için uygulamalı bir eğitim daha kalıcı olabilir. Yüksek kademe amirlere grup tartışması, örnek olay daha uygunken, daha alt kademedekilere takrir, staj, gösteri gibi yöntemler uygun olabilecektir (Tutum, 1979, s.144).

Bu saydıklarımızın dışında eğitim yönteminin seçiminde etkili olan diğer bir husus ise kurumun olanaklarıdır. Eğitim için yer, uygun araç-gereç, eğitime ayrılan süre gibi unsurlar düşünülerek kurumun olanakları içerisinde uygulanabilecek bir yöntem seçilmelidir.

7. Eğitim Yöntemleri

Eğitim sürecinde kullanılabilecek pek çok yöntem vardır. Önemli olan bu yöntemlerden uygun olan birini veya bir kaçını belirleyip, etkili bir eğitim faaliyeti gerçekleştirebilmektir. Kullanılan eğitim yöntemleri, iş başında veya iş dışında eğitim yöntemleri olarak sınıflandırılabilir.

a) İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, gerçek çalışma koşullarında yapılır ve çalışanları kısa sürede üretken hale getirmek amaçlanır. İşgören, işinden uzaklaşmadan eğitim alır. “Yaparak öğrenme temeldir. İş başında eğitimin bir dezavantajı olarak işgörenler öğrenirken üretim düşebilir. Bir diğer dezavantaj ise işgörenin öğrenirken hata yapmasıdır” (Decenzo - Robbins, 1996, s.243). Ayrıca iş başında eğitim veren

ustabaşı, yeterince eğitilmiş olmayabilir ve kurum teçhizat bakımından yeni bir donanıma sahip olmayabilir. Bu durum, çalışanın eski teknolojiyi öğrenmesine neden olacaktır. Bu sakıncalarının yanında birtakım yararları da vardır. Eğitim, araç-gereç yatırımına gerek kalmayacağından daha ucuz bir yöntemdir. İşgören, öğrendiklerini hemen uygulama olanağına sahiptir ve işgören işinin başında olduğu için işte aksama olmaz. İş başında uygulanan eğitim yöntemleri şunlardır:

- Gözetimci Nezaretinde Eğitim: Özçelik'e göre gözetimci nezaretinde eğitim yönteminin özü, bir işgörenin bilgi, beceri ve tecrübe sahibi olan bir diğer işgören veya ustabaşının yanına yetiştirilmek üzere verilmesidir. Basit işlerin öğretilmesinde etkili bir yöntem olmakla birlikte ustabaşının işi bilmesinin onun, iyi bir eğitimci olduğunu göstermeyeceği doğrultusunda eleştiriler olmuştur.

- Yönlendirme Yöntemi: Bu yöntem de bir tür gözetimci nezaretinde eğitimidir fakat burada eğitimci pozisyonunda olan yöneticidir. Yönetici, işgörenin eksiklikleri doğrultusunda bilgi aktarımında bulunur, işgörenin öğrenip öğrenmediğini işinde denetler ve hatalarını düzeltir.

- Kılavuz Aracılığıyla Eğitim: Daha çok alt kademe işgörelere uygulanan, ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilere eğitim verilerek, bu kişilerin işgören eğitiminde görevlendirilmeleri esasına dayanan bir yöntemdir (Özçelik, 2000, s.192).

- İş Yaptırarak Öğretme Eğitimi (Gösteri Yöntemi): Bu yöntemin amacı, işi göstererek öğretmektir. Birkaç basamağı vardır. İlk basamakta, eğitilen, iş hakkında

işin amacı konusunda bilgi alır. Bu yöntemde işin gerekleri, işgörenlere gerçek eylemlerle gösterildiği için, eğitim işe transfer edilebilir. Bilgi aktarımından sonra, işgörenin eğitimciyi taklit etmesine izin verilir. Eğitici tarafından gösterim ve eğitilen tarafından yapılan uygulama, katılımcı tarafından öğrenilinceye kadar tekrar edilir. Gösterimin ve uygulamanın tekrarlanması, geribildirim ve tekrarın avantajlarını getirir. Sonunda işgören, işi gözetim olmadan yapar.

- Staj Yoluyla Eğitim: Bu tür eğitim işgören adaylarına, ileride yüklenecekleri görevlere ilişkin çalışma koşullarını ve işi öğretme amaçlı bir eğitim yöntemidir.

- İş Değiştirme (Rotasyon) Yöntemi: Bu yöntemde bir kişinin, belirli zaman dilimlerinde planlı bir şekilde, örgüt içinde farklı işlerde çalışması ve çalışırken de eğitilmesidir. Rotasyonun sağladığı yararlar şunlardır:

- Takım çalışmasında etkinlik artar,
 - Geleceğin yönetici adayları hazırlanır,
 - Farklı kişilerle çalışıldığı için sosyal bütünlük sağlanır,
 - Kişilerin birbirini yedeklemesi sağlanır,
 - Sürekli aynı işi yapmaktan kaynaklanan monotonluk duygusu kalkar,
 - Kişinin gerçek anlamda başarılı olabileceği işler saptanır
- (Sabuncuoğlu, 2000, s.134).

- İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: “Oryantasyon süreci, yeni işgörenler, ilerleyecek işgörenler söz konusu olduğunda yapılır. Her bir işgören, pozisyonlarına göre yönlendirilmelidir. Oryantasyonun amacı, yeni çevresel koşullara düzgün geçişi sağlamaktır” (Davis - Kleiner, 2001, s.43). İşe alıştırma eğitimi, işe yeni giren veya

birim değiştiren iřęörenlere uygulanan eğitimidir. Bu eğitim çerçevesinde iřęörene örgüt kültürü, işin yapılış şekli aktarılır, diğer iřęörenlerle kaynaşması sağlanır. İřęören, işe uyumlaştırılır. İşe alıştırma eğitiminde konferans, kurum içi gezi, kurum içi yayınlar, astlarla görüşme teknikleri kullanılabilir.

b)İş Dışında Eğitim

İş dışı eğitim, iřęöreni işinden uzaklaştırarak kurum içinde veya dışında, genellikle teorik bilgi vermeye yönelik olarak yapılan eğitimidir. İş dışı eğitim, iş başı eğitime göre daha planlı ve sistematiktir. Çok sayıda iřęörenin aynı anda eğitilmesi eğitimin maliyetini düşürürken, kurumun diğer şubelerinden gelen çalışanların birbirleriyle iletişim olanağını doğurur. Ayrıca iş başı eğitimde sadece işi yaparken karşılaşılan sorunlara çözüm bulunduğundan eğitimde eksik kalan yanlar olabilecekken, iş dışı eğitim daha planlı olduğundan temel teorik bilgi verilir ve eksiklikler daha az olur. Teorik bilgi verildiği için işe dönüp uygulamaya geçildiğinde zorluk çekilmesi, iřęörenlerin işten uzaklaşmasının işlerin aksamasına neden olması ve eğitimin kurum dışında yapılması halinde biraz daha maliyetli olması iş dışı eğitimin dezavantajlarıdır. İş dışında eğitim yöntemleri şunlardır:

- Anlatım Yöntemi: Anlatım yöntemi, önceden planlanmış bir konunun bir eğitimci tarafından eğitilecek gruba anlatılmasıdır. Uygulama kolaylığı, masrafsız bir yöntem olması ve aynı anda çok sayıda kişiye standart bir eğitimin verilmesine olanak sağlaması nedeniyle çok kullanılan bir yöntemdir. Fakat bu yöntemde dinleyiciler pasif durumdadır ve eğitim, eğitici merkezlidir. Teorik bilgi verileceği zamanlarda tek başına kullanılır fakat her zaman iyi bir eğitim için yeterli değildir. Sadece, dinleyicilerin kulağına hitap eden, tek yönlü bir iletişim söz konusu

olduğundan aktarılan bilgiler kısa sürede unutulabilir. Bilgilerin kalıcı olabilmesi için aynı zamanda görsel araçlar da kullanılmalıdır.

- Örnek Olay Yöntemi: Bu yöntemde bir gerçek durum veya sorun katılımcılara aktarılır ve bu sorunu incelemeleri sağlanır. Örnek olay yöntemi küçük gruplarda daha etkili olur. Katılımcılar olayı inceledikten sonra tartışmaya geçilir ve çözüm önerileri ileri sunulur. Eğitici, bu yöntemde sadece oturum başkanıdır ve katılımcıları yönlendirir. Örnek olay yöntemi ile katılımcılar birbirlerinin deneyimlerinden yararlanma olanağı bulurken, grup halinde çalışma, fikir alış verişinde bulunma ve sorunları analiz etme yetenekleri gelişir, sorunlar somutlaşır. Olayların tartışılması ve rapor halinde düzenlenmesi zaman alacaktır ve bu nedenle çalışmanın yarıda kalmasını önlemek için eğitimin süresi iyi ayarlanmalıdır.

- Rol Oynama: Rol oynama eğitim yapılacak konunun, eğitime katılanlar arasından seçilen kişilerce temsil edilmesidir. Yöntem, gösteri tamamlandıktan sonra durumun tartışılması esasına dayanır. Tartışma ile öneriler ortaya koyulur ve işyerinde karşılaşılabilecek benzer sorunlara nasıl yaklaşılacağı konuşulur. Gösteri yöntemine benzemekle birlikte ondan farklı olarak durumun dramatize edilmesi söz konusudur. Öğretim konusu personelin uygulamada karşılaştığı sorunlardan seçildiği takdirde hem katılımcıların dikkatini daha çok çekecektir, hem daha kalıcı olacaktır. Ayrıca yöntem, sorun çözme ve topluluk karşısında konuşabilme yeteneğini kazandırır. Rol yapmanın yetenek gerektirmesi yöntemin zor yanıdır.

- Duyarlılık Eğitimi (T Grubu) : Özçelik'in de ifade ettiği gibi, T Grubu olarak bilinen bu yöntemin başlangıç çalışmaları Lewin ve çalışma arkadaşlarının liderlik eğitimi ile ilgili tartışmaların yapıldığı seminere bağlanabilir. Duyarlılık eğitimi, insanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmelerini sağlamaya çalışır (Özçelik, 2000, s.198). Duyarlılık eğitiminde 12-15 kişilik gruplar o anda belirlenen bir konu hakkında çalışır. Katılımcılar aktiftir. Eğitimci yönlendirme görevi yapar. Katılımcıların olduğu gibi davranışları esasına dayanan bir yöntemdir. Bu yöntem daha çok yöneticilere, benzer konularda ne tür kararlar verebilecekleri şeklinde sorular yöneltilerek yapılır. Eğitimde herkes birbirlerinin sorunlarına karşı daha duyarlı olmayı öğrenir ve katılımcı duygu, düşüncelerini açıkça anlatma olanağı bulur.

- Evrak Sepeti Yöntemi: Taymaz, bu yöntemi, bir kurumda çalışan personelin yaptığı iş ile ilgili sorunlara çözüm yolu arama, bulma yeteneğini geliştirmek üzere yapılacak eğitimde uygulanan bir yöntem olarak ifade etmiştir. Daha çok yönetici personelin eğitiminde kullanılan bu yöntemde yetiştirilecek personel grubuna konu ile ilgili bilgiler (kurumun politikası, amaçları, iş veya hizmet alanı, üretim yöntemleri, örgüt yapısı ve işleyişine ilişkin olabilir) kazandırılır. Kurumda karşılaşılan veya karşılaşılmaması olası bulunan problemlerle ilgili evraklar, evrak kutularına konulur. Her öğrenci, üzerinde evrak kurusu bulunan masaya oturtulur. Öğrencilerin, evrakları inceleyip problemi çözmek için gerekli kararları almaları beklenir. Karar alırken danışmaları yasaktır. Her öğrenci evraklar üzerinde gerekli çalışmaları yaptıktan sonra grupta tartışma açılır ve katılımcıların her biri nasıl karar

aldıklarını gerekçeleriyle grup üyelerine aktarır ve konu üzerinde tartışılır (Taymaz, 1997, s.146).

Şimdiye kadar ortaya konan iş başı ve iş dışı eğitim yöntemlerinin dışında da yöntemler olmakla beraber, en çok kullanılanlara burada yer verilmiştir. Yukarıda görüldüğü üzere, her yöntemin olumlu ve olumsuz özellikleri bulunmaktadır ve hiç birinin tek başına yeterli bir yöntem olduğu söylenemez. Roscoe'nun da ifade ettiği, gibi "Seçilen yöntemlerin, geliştirilen öğrenme hedeflerindeki performansı sağlaması gerekir" (DOWN vd., 2000, s.477). Bu nedenle eğiticiler, bu yöntemlerden en uygun olanlarını bir sentez yaparak belirlemeli ve en iyi eğitimi vermeyi amaçlamalıdır.

BÖLÜM VI. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE DEĞERLENDİRME

1. Hizmet İçi Eğitimde Değerlendirme ve Değerlendirme Türleri

Eğitim, kurumun işgörenlerine yaptığı bir yatırımdır ve bu yatırımın ne kadar başarılı olduğu tespit edilmelidir. Bu yatırımın başarısı, eğitim programının değerlendirilmesi ile saptanabilir. Uygulanan eğitim programı değerlendirildiği takdirde hem eğitim sırasında görülen eksiklikler giderilebilecek, hem de değerlendirme sonuçları, gelecekte hazırlanacak programlara temel bilgi olarak kullanılabilecektir. Ertürk'ün de ifade ettiği gibi değerlendirme süreci, eğitime kendi kendini onarıcı olma olanağı verir (Ertürk, 1972, s.109). Eğitim çalışmaları, amacına ulaştığı takdirde değerli olacaktır ve amaçlara ulaşıp ulaşılamadığı ancak sistematik bir değerlendirme ile tespit edilebilecektir.

Değerlendirme, eğitim sonuçları ile eğitimin amaçları arasında bir karşılaştırma yapmak ve elde edilen sonuçların, sarf edilen çabaya değip değmediğini tespit etmektir (Tutum, 1966, s.72).

Eğitim ile nasıl bir değişimin oluştuğunu tespit etmede tepki, öğrenme, davranış ve sonuç olmak üzere dört kategoriden yararlanılabilir. Katılımcıların eğitim programı hakkındaki düşünceleri, genel izlenimleri belirlenmeye çalışılıyorsa tepki ölçülüyordur. Eğitilenlerin ne kadar iyi öğrendiklerinin tespit edilmesi, beklenen bir yüzdenin tutturulamaması halinde gelecekteki programlar için gerekli değişikliklerin yapılması olanağını sağlar. Eğitim programı sonrası eğitime katılanların işteki

davranışlarında ne gibi bir değişiklik yapıldığı saptanmak isteniyorsa davranış kriteri ölçülüyor demektir. Son olarak amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı, elde edilen sonuçların gerçekten eğitim uygulamalarının bir sonucu mu olduğu yoksa başka faktörlerin (ücret artışı, yöntem değişikliği, çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi) varlığının mı etkilediği sorgulanıyorsa sonuç kriteri ölçülüyor demektir (Özçelik, 2000, s.187).

Neler değerlendirme göstergeleridir? Tutum'a göre sınav, devam ve ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulanma derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu ve maliyet düşüşü, değerlendirme göstergeleridir (Tutum, 1979, s.148). İyi hazırlanan bir sınav, eğitime katılanların konuları ne kadar özümseydiğini ortaya koyar. Katılımcıların devam durumları veya derse karşı olan ilgileri de eğitimin başarısına ışık tutar. Eğitime tabi tutulananların öğrendiklerini uygulayabilme dereceleri ve aldıkları eğitim doğrultusunda işe yerleştirilmeleri, yükseltilmeleri de uygulanan eğitimin başarısını ve güvenilirliğini ortaya koyar.

2. Hizmet İçi Eğitim Değerlendirme Yöntemleri

Eğitim değerlendirme yöntemleri, performans esaslı değerlendirme ölçüleri olarak açıklanabilir. Bu ölçüler Robbins ve DeCenzo'ya göre üç şekilde ifade edilmektedir. Bu yöntemler;

a) Eğitim Sonrası Performans Ölçme Yöntemi: Bu yöntemde, davranışsal değişiklikler olup olmadığına karar verebilmek için katılımcıların performansı eğitim programına katıldıktan sonra ölçülür. Eğitim sonrası performans değerlendirme yöntemi, çalışanların eğitim aldıktan sonra işlerini ne kadar iyi yapabildikleri üzerine temellenir. Örneğin, insan kaynakları bölümüne yeni alınan kişiler için görüşme

teknikleri konusunda bir haftalık seminer hazırlandığı varsayılırsa: Her katılımcının eğitimden bir ay sonra, kendilerine eğitim programında verilen bilgileri gerçekten uygulayıp uygulayamadıkları ve uyguluyorlarsa nasıl uyguladıkları takip edilir. Eğer değişiklikler meydana geldiyse, bu değişiklikleri eğitimin bir sonucu olarak kabul edilebilir. Fakat, bu yöntemde davranışlardaki değişikliklerin doğrudan eğitimle ilgili olduğunu söylemek güçtür. Çünkü bunun söylenebilmesi için söz konusu değişikliklerin eğitim sonucu meydana geldiğinin açık bir şekilde anlaşılması gerekir. Eğitimin dışında, güncel insan kaynakları dergileri okumak gibi başka faktörler de değişikliğe neden olabilir.

b) Eğitim Öncesi - Sonrası Performans Ölçme Yöntemi: Eğitim öncesi - sonrası performans ölçme yönteminde her katılımcı, eğitim öncesi değerlendirilir ve sonuç gerçek iş performansına oranlanır. Eğitimden sonra katılımcılar tekrar değerlendirilir. Eğitim sonrası performans ölçme yönteminde olduğu gibi, değişikliklerin eğitimden kaynaklandığı varsayılır. Bununla birlikte, eğitim sonrası performans ölçme yönteminden farklı olarak eğitim öncesi – sonrası performans ölçme yöntemi doğrudan işteki davranışlarla ilgilidir, eğitimle kazandırılmaya çalışılan bilgi ve becerilerin işteki davranışlarına yansıyor yansımadığı önem kazanır. Eğitim öncesi - sonrası performans ölçme yönteminde eğitim programını değerlendirme, eğitim almadan önce ve eğitim aldıktan sonra ortaya çıkan performans farklılıkları üzerine temellenir.

c) Kontrol Grubuyla Eğitim Öncesi ve Sonrası Performans Ölçme Yöntemi: Bu yöntem, en karmaşık değerlendirme yaklaşımıdır. Kontrol grubuyla eğitim öncesi ve sonrası performans ölçme yöntemi, eğitim almamış kişilerle eğitim öncesi ve

sonrası alınan sonuçların karşılaştırılarak eğitimin değerlendirilmesidir. Bu değerlendirme yönteminde iki grup oluşturulur ve gerçek iş performansları değerlendirilir. Kontrol grubu üyeleri, işlerinde çalışırlar fakat eğitime tabi tutulmazlar. Diğer yandan, deney grubuna eğitim verilir. Eğitim sonunda, iki grup da yeniden değerlendirilir. Eğer eğitim gerçekten etkiliyse, deney grubunun performansı artacak ve deney grubunun performansı kontrol grubunun performansından çok daha iyi olacaktır (DeCenzo - Robbins, 1996, s.256). Bu yöntemde eğitimin katkısı, deney grubundakilerin performans artışının, kontrol grubunun performansından fazla olan kısmı için geçerlidir ve bu yöntem belirtilen üç yöntem içinde en etkili olan yöntemdir.

Eğitim değerlendirmesi yapmak için çok fazla yöntem olmasına rağmen yukarıda anlatılan üç yöntemin daha çok bilindiği görülmektedir. Ayrıca, eğitim çalışmalarına doğrudan atfedilebilen davranışsal değişikliklerin sağlam bir şekilde ölçülmesini sağladıkları için son iki yöntemin kullanılmasının tercih edildiği söylenebilir.

Program değerlendirmesi, eğitim programını oluşturan amaç, kapsam, yöntem, değerlendirme süreçlerine ilişkin ilgililerin görüşleri alınarak yapılır. Bu çalışmada yukarıda belirtilen süreçler göz önüne alınarak hazırlanan anket soru formu görevde yükselme eğitimi alan YURTKUR personeline uygulanarak, söz konusu görevde yükselme eğitimi programının bir değerlendirmesi yapılmıştır.

BÖLÜM VII YÖNTEM

1.Araştırmanın Amacı

Örgütler bir çevre içinde bulunurlar ve ancak bu çevreye uyum sağlayabildikleri ölçüde varlıklarını sürdürürler. Her örgüt çevreden girdi alır ve bu girdiyi işleyip çevreye çıktı olarak verir. Bu süreçte örgüt, bir rekabet ortamı içindedir. Özel kesimde yer alan azami kar anlayışı bu kurumları sürekli değişmeye açık tutmaktadır. Buna karşılık kamu kurumlarında değişime çok zor ve yavaş uyum sağlanmaktadır. Bu uyumun sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi, gerek yönetici boyutunda gerekse kurum çalışanları açısından anlayış değişikliğini gerektirmektedir. Bir kamu kurumunun, değişime ayak uydurabilmesi için kurumsal yapıdaki gelişimi sağlayacak olan personelini yetiştirmeye yönelik bir yönetime sahip olması gerekir. Diğer alanlarda yapılacak olan yatırımları gerçekleştirecek olan işgörene yapılacak olan yatırım, kurum açısından en önemli yatırımdır. Kurum, ancak personelini değişik bakış açılarına sahip hale getirirse iş gören çevresini algılar ve gelişmeleri kendi kurumunda bilinçli bir şekilde uygular.

Bu nedenle Türkiye’de her kurum, kendisine 657 sayılı DMK ile verilen görevi yerine getirerek gerek hizmet öncesi eksiklikleri gidermek, işe yeni başlayan personelin uyumunu sağlamak, ileride kurumda oluşabilecek boşlukları doldurabilecek hale getirmek, bir üst göreve hazırlamak, gerek yeniliklere ayak uydurabilmesini sağlamak amacıyla bilgisini tazelemek için personelinin hizmet içi eğitimini sağlamalıdır. Bu doğrultuda yöneticiler personelini iyi tanımalı, örgütün eğitim aracılığıyla ulaşmayı istediği amaçlar belirlenmeli, personelin eğitim

gereksinmesi ciddi olarak saptanmalı, eğitimin planlaması yapıp, gerekli bütçe ayrılmalı ve eğitim programı mutlaka değerlendirilmelidir. Uygulama sırasında ve sonunda yapılacak değerlendirmelerle hem o an için var olan aksaklıklar giderilebilir, hem gelecekte uygulanacak hizmet içi eğitim programları bu değerlendirmeler ışığında daha başarılı bir şekilde hazırlanabilir. Hizmet içi eğitim programları mutlaka değerlendirilmelidir. Bir program değerlendirilmezse, o eğitim faaliyetinin amaca ulaşp ulaşmadığı belirlenemeyeceği gibi, ileriki zamanlarda daha iyiye gidiş de mümkün olmayacaktır.

Araştırma konusu olan, hizmet içi eğitim programı değerlendirmesi ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olmakla beraber, “görevde yükselme eğitimi programı değerlendirmesi” yapılmadığı görülmektedir.

Bu tez çalışması ile, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu tarafından uygulanan hizmet içi eğitim programlarının, görevde yükselme eğitimi ile eğitilen personele bir üst görevin gereklerini yerine getirebilecek düzeyde yeterlilik kazandırıp kazandıramadığını ortaya koymak amaçlanmaktadır. Bunun için anket çalışması yapılarak, görevde yükselme eğitimine tabi tutulan Kredi ve Yurtlar Kurumu personeline anket formu yöneltilmiş ve elde edilen verilerle “görevde yükselme eğitimi programı” değerlendirilmiştir.

2.Problem

Yapılan bu araştırmanın problem cümlesini, “Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumunun düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim programları, görevde yükselme

eğitimi ile eğitilen personele, yeni görevin gereklerini yerine getirebilecek düzeyde yeterlik kazandırabilmekte midir?” sorusu oluşturmaktadır.

3.Alt Problemler

Araştırmada yukarıda belirtilen ana problem doğrultusunda aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

1. Kredi ve Yurtlar Kurumunun düzenlemiş olduğu “görevde yükselme eğitime” katılacak personelin seçiminde, 27.11.2001 tarihli Görevde Yükselme Yönetmeliği ile belirtilen kriterlere uyulmakta mıdır?

- a) Görevde yükselme eğitime katılacak personele, görevde yükselme eğitimi hakkında yeteri kadar duyuru yapılmakta mıdır?
- b) Görevde yükselme eğitime katılacak personele müracaat için tanınan süre yeterli midir?
- c) Görevde yükselme eğitime katılacak personelin seçiminde hizmet süresi dikkate alınmakta mıdır?
- d) Görevde yükselme eğitime katılacak personelin seçiminde öğrenim düzeyi dikkate alınmakta mıdır?
- e) Görevde yükselme eğitime katılacak personelin seçiminde personelin almış olduğu sicil dikkate alınmakta mıdır?
- f) Görevde yükselme eğitime katılacak personelin seçiminde disiplinle ilgili konular dikkate alınmakta mıdır?

2. Kredi ve Yurtlar Kurumunun yapmakta olduğu görevde yükselme eğitimi, eğitime katılan personelin, yükseleceği görevin gerekleri doğrultusunda eğitimden geçmesini sağlamakta mıdır?

- a) Programın amaçları gerçekleşmiş midir?

- b) Programı yürüten ğretim elemanları yeterli midir?
- c) Eğitim ortamı, etkili bir eğitim faaliyeti ortaya koymaya uygun mudur?
- d) Eğitim süresi yeterli midir?
- e) Programın içeriği amaca yönelik midir?
- f) Öğretim elemanı tarafından kullanılan eğitim yöntemi amaca uygun mudur?
- g) Görevde yükselme eğitimi sırasında kullanılan araçlar ve ders materyalleri yeterli midir?

3. Kredi ve Yurtlar Kurumunun görevde yükselme eğitimine tabi tutulan personel, kendisine uygulanan görevde yükselme eğitimi sayesinde bir üst görevin gereklerini yerine getirmeye yeterlilik kazanacağına inanmakta mıdır?

- a) Görevde yükselme eğitime katılan personelin gelişme düzeyi sınav ve benzerleri ile ölçülmekte midir?

4.Araştırmanın Evreni

Bu araştırmanın evrenini, 08.04.2002 – 29.04.2002 tarihleri arasında Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun, İzmir'de düzenlediği görevde yükselme eğitimine katılan 80 kişi oluşturmaktadır.

5.Örneklem

Evren, örneklem olarak alınmıştır.

6.Bilgi Toplama Aracı

Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplayabilmek için Halil İ. Yalın tarafından düzenlenen anket soru formundan yararlanılmıştır (Yalın, 2001). Bu form üzerinde bir takım değişiklikler yapılarak uygulanmıştır. Uygulanan anket çalışması

yaş, kıdem, görevli olduğu alan kısımlarından oluşan kişisel bilgi formundan, otuz bir madde ve iki tane açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'nun, 08.04.2002 – 29.04.2002 tarihleri arasında İzmir'de düzenlediği “görevde yükselme eğitimi” olarak planlanan hizmet içi eğitim çalışmalarına katılan toplam 80 kişiye anket uygulanmış, 71 kişi anketi yanıtlamıştır. Anket soru formunda yer alan maddelerin ilgili olduğu alt problemler aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

1. Alt problem

1.a. alt probleme ait soru....1. madde

1.b. alt probleme ait soru....2. madde

1.c. alt probleme ait soru....3. madde

1.d. alt probleme ait soru....4. madde

1.e. alt probleme ait soru....5. madde

1.f. alt probleme ait soru....6. madde

2. Alt problem

2.a. alt probleme ait soru....7,9, 25,30. maddeler

2.b. alt probleme ait soru....10,11,12,21,22. maddeler

2.c. alt probleme ait soru....13. madde

2.d. alt probleme ait soru....14,15,16. maddeler

2.e. alt probleme ait soru....8,17,26. maddeler

2.f. alt probleme ait soru....18,19,20. maddeler

2.g. alt probleme ait soru....23,24. maddeler

3. Alt problemle ilgili soru....29,31,32,33.maddeler

3.a. alt probleme ait soru....27,28.maddeler

7.Verilerin Toplanması

Hazırlanan anket soru formları, Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Eğitim Şube Müdürlüğü'nün katkılarıyla, görevde yükselme eğitimine katılan personele dağıtılarak uygulanmıştır. Anket soru formları, 27 Nisan 2002 tarihinde dağıtılarak 28 Nisan 2002 tarihinde toplanmıştır.

8.Verilerin İşlenmesi

Anket sorularına verilen cevaplar doğrultusunda puanlamalar “kesinlikle katılmıyorum” (1), “katılmıyorum” (2), “kısmen” (3), “katılıyorum” (4), “kesinlikle katılıyorum” (5) şeklinde yapılmıştır. Anket uygulanarak elde edilen veriler, araştırmacı tarafından SPSS* paket programına girilmiştir.

9. Tanımlar

Eğitim: “Bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak istendik değişme meydana getirme sürecidir” (Ertürk, 1975,s.12).

Örgüt: “Çevreden girdi alarak işleyen ve enerjiye dönüştüren, bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren açık sistemlerdir” (Can, 1992, s.16).

Çevre: “Organizasyonun sınırları dışında kalan her şeydir” (Balay, 2000, s.19).

Hizmet İçi Eğitim: “Kamu hizmeti görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamayı, verimlilik düzeylerini yükseltmeyi, gelecekteki görev ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirebilmeleri için onların bilgi deneyim ve becerilerini arttırmayı amaçlayan eğitim etkinlikleridir” (Canman, 1995, s.85).

Görevde Yükselme Eğitimi: Görevde yükselmeye ilişkin olarak görevlerin özelliklerine göre verilecek hizmet içi eğitimidir (D.M.G.Y.E.D.Y. md.4).

BÖLÜM VIII BULGULAR VE YORUM

Araştırma için istatistiksel tekniklerle elde edilen bulgular ve bulgular doğrultusunda yapılan yorumlar, alt problemlere göre çizelgeler biçiminde bu bölümde yer almaktadır. Ancak bulguların incelenmesine geçilmeden önce, konunun daha iyi ortaya konulması amacıyla araştırma kapsamına giren deneklerle ilgili bazı bilgiler verilmektedir.

Araştırma örneklemini oluşturan deneklerin yaş dağılımları Çizelge I' de görülmektedir.

ÇİZELGE I
Araştırmaya Katılan Deneklerin Yaş Dağılımı

	n	%
20-30 Yaş	27	38
31-40 Yaş	41	57,7
41 ve üstü	3	4,2
Toplam	71	100

Çizelge I' de görüldüğü gibi ankette yer alan maddelere cevap veren toplam 71 deneğin 27'si (% 38) 20-30 yaş arasında, 41'i (% 57,7) 31-40 yaş arasındadır. Deneklerin 3'ü (% 4,2) 41 ve daha yukarı yaş grubundadır. Çizelge I' de yer alan bulgulardan da anlaşıldığı gibi YURTKUR görevde yükselme eğitimine katılan deneklerin yarısından fazlası 41 kişi (%57,7) ile 31-40 yaş arasındadır.

ÇİZELGE II

Araştırmaya Katılan Deneklerin Görevli Oldukları Birime Göre Dağılımı

Görevi	n	%
Güvenlik Görevlisi	10	14,1
Bekçi	56	78,9
Diğer	5	7
Toplam	71	100

Çizelge II’de görüldüğü gibi ankete cevap veren toplam 71 deneğin 10 kişisi (% 14,1) güvenlik görevlisi, 56 kişisi (%78,9) bekçi, 5 kişinin (% 7) de diğer olarak kategorize edilen kaloriferci ve şoför olduğu belirlenmiştir. Çizelge II’de görüldüğü üzere yükselmek isteyen deneklerin % 78.9’luk kısmı, bekçi olarak çalışmaktadır.

ÇİZELGE III

Araştırmaya Katılan Deneklerin Kıdemlerine Göre Dağılımı

Kıdem	n	%
1-5 Yıl	46	64,8
6-10 Yıl	4	5,6
11 Yıl ve üstü	21	29,6
Toplam	71	100

Çizelge III’de görüldüğü gibi ankete cevap veren toplam 71 deneğin 46’sının (% 64,8) kıdemi 1-5 yıl arasında, 4’ünün (% 5,6) kıdemi 6-10 yıl arasındadır ve 21’inin (%29,6) kıdemi 11 yıl ve daha fazladır. Burada ifade edilen bulgulardan anlaşıldığı üzere deneklerin yarısından fazlasının (46 kişi) kıdemi 1-5 yıl arasındadır ve bu da meslek yaşamının başında olan kişilerin yükselme olanaklarıyla daha ilgili olduğunu göstermektedir.

Birinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

Yüksek Öğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu'na, görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde kullanılmak üzere 27.11.2001 tarihli YURTKUR görevde yükselme yönetmeliği ile bir takım kriterler belirlenmiştir. Bu kriterler, yeteri kadar duyuru yapılması, müracaat süresinin yeterli olması, eğitime katılacakların seçiminde hizmet süresinin, öğrenim düzeyinin, almış olduğu sicil ve disiplin cezalarının dikkate alınmasıdır. Birinci alt problemde bu kriterlere uyulup uyulmadığı sorgulanmıştır. Araştırmada birinci alt problemle ilgili veriler için 1, 2, 3, 4, 5 ve 6. maddelere ankette yer verilmiştir. Bu maddelere verilen yanıtlardan elde edilen bulgular Çizelge IV'de gösterilmiş ve yorumlanmıştır.

ÇİZELGE IV

Eğitime Katılacak Personelin Seçiminde 27.11.2001 Tarihli Yönetmelikte Belirtilen Kriterlere Uyulup Uyulmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
1.Kurumunuzda,görevde yükselme eğitimine katılacak personele görevde yükselme eğitimi hakkında yeterince duyuru yapılmaktadır.	n	-	9	15	14	33	-	71
	%	-	12,7	21,1	19,7	46,5	-	100
2.Kurumunuzda, görevde yükselme eğitimine katılacak personele müracaat için tanınan süre yeterlidir.	n	5	8	13	17	28	-	71
	%	7	11,3	18,3	23,9	39,4	-	100
3.Kurumunuz tarafından, görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde hizmet süresi dikkate alınmaktadır.	n	11	1	8	5	43	3	71
	%	15,5	1,4	11,3	7	60,6	4,2	100
4.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde öğrenim düzeyi dikkate alınmaktadır.	n	1	1	2	5	61	1	71
	%	1,4	1,4	2,8	7	85,9	1,4	100
5.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde, almış olduğu sicil dikkate alınmaktadır.	n	5	2	5	14	44	1	71
	%	7	2,8	7	19,7	62	1,4	100
6.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde disiplin cezası almış olmak dikkate alınmaktadır.	n	4	-	10	9	44	4	71
	%	5,6	-	14,1	12,7	62	5,6	100

Çizelge IV’de birinci maddeye cevap veren deneklerin %66,2’sinin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) görevde yükselme eğitimi hakkında kurum tarafından yapılan duyuruyu yeterli bulduğu, %21,1’inin (kısmen) yapılan duyuruyu çok az yeterli bulduğu görülmektedir. %12,7 (katılmıyorum) ise duyuruyu tamamen yetersiz bulmaktadır. Söz konusu olan YURTKUR görevde yükselme yönetmeliğinin 14. maddesinde, görevde yükselme eğitiminin duyurusu, başvuru yer ve zamanı ile

ilgili konuların, eğitim başlamadan en az otuz gün önceden birim ve bölgelere verilecek talimatla belirtileceği ifade edilmektedir. 15. maddede ise eğitime katılmaya hak kazananlara eğitimin yer ve zamanı ile ilgili konular hakkında eğitimden en az 10 gün önce duyuru yapılacağı belirtilmiştir. Deneklerin ilgili soruya verdikleri cevaplardan da anlaşıldığı üzere % 66,2'lik (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) bir oranla Kredi ve Yurtlar Kurumunun yönetmeliğe uygun davranarak görevde yükselme eğitimine katılacak personele görevde yükselme eğitimi hakkında yeterince duyuru yaptığı görülmektedir. Zaten, YURTKUR hizmet içi eğitim yıllık planında daha yıl başından itibaren yapılacak bütün eğitimlerin yer, zaman ve süresinin belirlenmiş olması ve eğitime katılmaya hak kazananlara yönetmeliğin 15. maddesi doğrultusunda tekrar bilgi verilmesi, katılımcıların önceden yeterince bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. Deneklerin %21,1'inin (kısmen) duyuruyu çok az yeterli bulması ise söz konusu deneklerin (15 kişi) Kredi ve Yurtlar Kurumunun taşra birimlerinde çalışıyor olma olasılıklarına ve merkez-taşra arasındaki yazılı iletişimin uzamasından kaynaklanabilecek gecikmelere bağlanabilir. Duyuruyu çok az yeterli bulanlar bulunmakla birlikte, temelde yeterli bulanların yüzde olarak daha yüksek olduğu görüldüğünden, görevde yükselme yönetmeliğinin 14. maddesine kurum tarafından yeterince uyulduğu ifade edilebilir.

İkinci maddeye cevap veren deneklerden %63,3'ünün (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) kurum tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personele tanınan müracaat süresini yeterli bulduğu, % 18,3'ünün (kısmen) müracaat süresini çok da yeterli bulmadığı ve % 18,3'ünün (katılmıyorum+ kesinlikle katılmıyorum) ise müracaat için tanınan süreyi hiç yeterli bulmadığı Çizelge IV'de görülmektedir. Kurum yönetmeliğinin 14. maddesinde müracaat ile ilgili hususların eğitim

başlamadan 30 gün önce birim ve bölgelere verilecek talimatla bildirileceği ifade edilmiştir. Bu tür aciliyeti ve önem derecesi yüksek olan duyuruların birimlere ulaştıktan hemen sonra başvuru süresinin başlatıldığı (30 gün), bu başvuru süresinin en geç eğitimden iki hafta öncesine (15 gün) çekilebildiği ilgililerle yapılan görüşme sonucunda öğrenilmiştir. Gerek bu bilgiler ışığında gerekse deneklerin % 63,3'ünün kendilerine tanınan müracaat süresini yeterli bulması doğrultusunda kurum tarafından yönetmeliğin 14. maddesine uyulduğu ve eğitime katılmak isteyenlere tanınan müracaat süresinin yeterli olduğu ifade edilebilir.

Üçüncü maddeye bakıldığında, cevap veren deneklerin %67,6'sının (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde hizmet süresinin dikkate alındığını ifade ettiği, %11,3'ü (kısmen) tarafından hizmet süresinin çok az dikkate alındığının, %16,9'u tarafından da eğitime katılacak personelin seçiminde hizmet süresinin kesinlikle dikkate alınmadığının ifade edildiği görülmektedir. YURTKUR görevde yükselme yönetmeliğinde eğitime katılacaklarda aranacak özel şartlar içinde md 9/b'de belirtildiği üzere "en az iki yılını kurumda geçirmiş olmak kaydıyla koruma ve güvenlik görevlisi ünvanı için en az 3 yıl, diğer kadro ünvanları için en az 4 yıl hizmeti olmak" şartları aranmaktadır. Çizelge IV'deki bulgular incelendiğinde %67,6 (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) gibi yüksek bir oranla deneklerin, eğitime katılacakların seçilmesinde kurum tarafından hizmet süresinin dikkate alındığını belirttikleri görülmektedir. Nitekim Çizelge III'de yer alan araştırmaya katılan deneklerin kıdemlerine göre dağılımı incelendiğinde de görülmektedir ki eğitime katılan personelden 46 kişinin kıdemi 1-5 yıl arasındadır. Çizelge III, kişisel bilgi formunda yer alan açık uçlu bir sorunun kategorize edilmesi sonucu oluşturulduğu

için, deneklerin soruya verdikleri cevaplardan da katılımcıların en az 4 yıl kıdemi bulunduğu bilgisine ulaşılmaktadır. Çizelge III ve Çizelge IV bir arada düşünüldüğünde 48 kişi, katılımcıların seçiminde hizmet süresinin dikkate alındığını söylerken, 46 kişinin kıdeminin de yönetmelikte belirtilen asgari 3 yıldan başladığı görülmektedir. Bütün bu bulgular doğrultusunda, kurum tarafından, eğitime katılacakların seçiminde hizmet süresinin dikkate alındığı söylenebilir.

Eğitime katılacak personelin seçiminde öğrenim düzeyinin dikkate alınıp alınmadığına yönelik olan dördüncü maddeye cevap veren deneklerin % 92,9'unun (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) seçim işlemleri yapılırken kurum tarafından öğrenim düzeyinin göz önüne alındığını belirttiği, % 2,8'inin (kısmen) bu kriterin kısmen arandığını ifade ettiği, % 2,8'inin (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise seçim işleminde kesinlikle öğrenim düzeyinin dikkate alınmadığını düşündüğü görülmektedir. YURTKUR görevde yükselme yönetmeliğinde görevde yükselcek personelde aranacak eğitim düzeyi md. 9/b'de en az iki yıllık yüksek okul mezunu olmak olarak belirlenmiştir. Çizelge IV'de dördüncü maddeyle ilgili olarak görülen bulgulardan da anlaşıldığı üzere deneklerin %92,9'u (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) öğrenim düzeyinin, eğitime katılanların seçiminde belirleyici olduğunu ifade etmiştir. Nitekim, anketin kişisel bilgi formunda açık uçlu olarak öğrenim durumları sorulmuş ve deneklerin hepsinin iki yıllık yüksek okul mezunu oldukları görülmüştür. Bu durumda kişisel bilgi formundaki soruya verilen cevap ile anket formundaki dördüncü maddeye verilen cevap çakışmaktadır. Buradan da YURTKUR tarafından, yönetmeliğin 9/b maddesine de uygun davranıldığı anlaşılmaktadır.

“Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde, almış olduğu sicil dikkate alınmaktadır” şeklinde ifade edilen beşinci

maddeye Çizelge IV’de de görüldüğü gibi 1 (% 1,4) kişi cevap vermezken, cevaplayan deneklerin %81,7’si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) sicil dikkate alındığını, % 7’si (kısmen) sicil çok az dikkate alındığını ve % 9,8’i (katılmıyorum+ kesinlikle katılmıyorum) de eğitime katılacakların belirlenmesinde sicil hiç dikkate alınmadığını belirtmiştir. Sicil konusuna YURTKUR görevde yükselme yönetmeliğinde md. 8/c’de yer verilmiştir. Buna göre “son sicil notu olumlu olmak kaydıyla son üç yıllık sicil notu ortalamasının en az 70 puan olması” şartı, görevde yükselme yapılacaklarda aranan ortak nitelikler arasında yer almaktadır. Çizelge IV’de deneklerin %81,7’si (58 kişi) yani deneklerin yarısından fazlasının, eğitime katılacakların seçiminde sicil dikkate alındığını ifade ettiği görülmektedir. Bu kadar büyük bir oran da, kurumun, eğitime katılacakların seçiminde sicili esas aldığını göstermektedir. Yükselmede olumlu sicil almanın önemli olduğu da görülmektedir.

Eğitime katılacakların belirlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken disiplin cezası almamış olmak kriterine uyulup uyulmadığını test etmek üzere hazırlanan altıncı maddeye Çizelge IV’de görüldüğü üzere 4 (% 5,6) kişi cevap vermezken, cevap veren deneklerden % 74,7’si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) disiplin cezası almamış olmak kriterine uyulduğunu, % 14,1’i kısmen bu kritere uyulduğunu ve % 5,6’sı (kesinlikle katılmıyorum) ise disiplin cezası almamış olma kriterinin kesinlikle göz önüne alınmadığını belirtmiştir. YURTKUR görevde yükselme yönetmeliğinde disiplin de aranan ortak nitelikler arasında md. 8/b’de yer almaktadır. Buna göre “657 sayılı DMK’nun 125/D (Değişik: 12.5.1982-2670/31. md.)’ye göre disiplin cezası almamış olmak” şartı, görevde yükselecek kişilerde aranan şartlardandır. 125/D ise kademe ilerlemesinin durdurulmasından

sözetmektedir ki kademe ilerlemesinin durdurulması ilgili maddede “fiilin ağırlık derecesine göre memurun, bulunduğu kademedeki ilerlemesinin 1-3 yıl durdurulması” olarak tanımlanmıştır. Çizelge IV’de görüldüğü üzere maddeye cevap veren deneklerden % 74,7’si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitime katılacakların belirlenmesinde, bahsedilen disiplin cezasını almamış olmak şartının arandığını ifade etmiştir. Cevap veren deneklerin yarısından fazlasının (53 kişi) olumlu yönde cevap vermesi kurum tarafından yönetmelikte belirtilen bu şarta, kurum tarafından uyulduğunun bir göstergesidir.

Birinci alt problemde 27.11.2001 tarihli YURTKUR görevde yükselme yönetmeliği ile saptanan, eğitime katılacakların seçiminde göz önünde bulundurulması gereken kriterlere uyulup uyulmadığı sorgulanmıştır. Sonuç olarak, birinci alt problemle ilgili olarak ankette yer alan ilk altı maddeye verilen cevaplardan elde edilen bulgular incelendiğinde, eğitime katılacak kişilerin seçiminde, YURTKUR tarafından, yönetmelikte belirtilen kriterlere çoğunlukla uyulduğu görülmektedir.

İkinci Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorumu

Araştırmanın ikinci alt problemi “Kredi ve Yurtlar Kurumunun yapmakta olduğu görevde yükselme eğitimi, eğitime katılan personelin, yükseleceği görevin gerekleri doğrultusunda eğitimden geçmesini sağlamakta mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Araştırmada, ikinci alt problemi biraz daha açmak amacıyla programın amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğini (7, 9, 25, 30. maddeler), öğretim elemanlarının yeterli olup olmadığını (10, 11, 12, 21, 22. maddeler), eğitim ortamının uygun olup olmadığını (13. madde), eğitim süresinin yeterli olup olmadığını (14, 15, 16. madde), programın içeriğinin amaca yönelik olup olmadığını (8, 17, 26. madde), kullanılan eğitim yönteminin (18, 19, 20. maddeler) ve araç-gerecin yeterli olup olmadığını (23, 24. maddeler) tespit etme amaçlı hazırlanan maddelere ankette yer verilmiştir. Bu sorulara verilen cevaplardan elde edilen bulgular Çizelge V, Çizelge VI, Çizelge VII, Çizelge VIII, Çizelge IX, Çizelge X, Çizelge XI’de gösterilmiştir.

ÇİZELGE V

Programın Amaçlarının Gerçekleşip Gerçekleşmediği

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
7.Kurumunuzca uygulanan bu görevde yükselme eğitimi, eğitime katılan personelin, yükseleceğı görevin gerekleri doğrultusunda eğitimden geçmesini sağlamaktadır.	n	3	3	19	20	26	-	71
	%	4,2	4,2	26,8	28,2	36,6	-	100
9.Kurumunuz tarafından, eğitim çalışmalarının amaçları konusunda size önceden bilgi verilmektedir.	n	16	10	15	12	18	-	71
	%	22,5	14,1	21,1	16,9	25,4	-	100
25.Katıldığınız eğitim çalışmasında programın amaçlarına sizce ulaşılmıştır.	n	6	2	21	28	12	2	71
	%	8,5	2,8	29,6	39,4	16,9	2,8	100
30.Programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığıma inanıyorum.	n	2	3	16	25	23	2	71
	%	2,8	4,2	22,5	35,2	32,4	2,8	100

Doğrudan ikinci alt problemle ilgili olan yedinci madde, “Kurumunuzca uygulanan görevde yükselme eğitimi, eğitime katılan personelin, yükseleceği görevin gerekleri doğrultusunda eğitimden geçmesini sağlamaktadır” şeklinde hazırlanmıştır. Çizelge V’de görüldüğü üzere 7. maddeyi cevaplayan deneklerin % 64,8’i (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitimin görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığını, % 26,8’i (kısmen) eğitimin kısmen görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığını, % 8,4’ü (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise katıldıkları görevde yükselme eğitiminin yükselecekleri görevin gerekleri doğrultusunda yapılmadığını söylemektedir. Hizmet içi eğitim, program amaçlarının, katılımcıların ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir şekilde hazırlanmasına ve bu amaçların katılımcılara kazandırılmasına bağlı olarak başarılı olabilecektir. Çizelge V’de yer alan bulgulara bakıldığında 7. maddeye cevap veren deneklerin yarısından fazlasının (46 kişi) %64,8’lik bir oranla eğitimin, görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığını, %26,8’lik

bir oranla 19 kişinin, eğitimin kısmen görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığını ifade ettiği görülmektedir. Kesinlikle görevin gerekleri doğrultusunda bir eğitim yapılmadığını söyleyen kişi sayısı sadece 6'dır. Bu bulgulara bakılarak söz konusu görevde yükselme eğitiminin genel olarak görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığı söylenebilir.

Çizelge V'de görüldüğü gibi 9. maddeye cevap veren deneklerden % 42,3'ü (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) katıldıkları eğitim programının amaçları konusunda kurumları tarafından yeterli miktarda haberdar edildiklerini, % 21,1'si (kısmen) eğitimin amaçlarından çok az haberdar edildiklerini, %36,6'sı (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise kesinlikle haberdar edilmediklerini ifade etmektedir. Yeterince duyuru yapıp yapılmadığı ile ilgili olan birinci maddede de ifade edildiği gibi, kurum çalışanları, zaten yıl başında hazırlanan yıllık hizmet içi eğitim planı sayesinde, eğer takip etmiş ise, görevde yükselme eğitimi konusunda genel bilgi sahibi olmaktadır. Yönetmelikten bilgi sahibi olmayan kişilere, kurumları tarafından, eğitimin amaçları konusunda bilgi verilip verilmediği ile ilgili olarak hazırlanan 9. maddeye verilen cevaplar doğrultusunda ortaya koyulan bulgulardan, katıldıkları eğitim programının amaçları konusunda kurumları tarafından yeterli miktarda haberdar edildiklerini ifade eden % 42,3 gibi yüksek bir oran göze çarpmaktadır. Cevap veren deneklerden, çok az haberdar edildiklerini hatta hiç haberdar edilmediklerini ifade edenlerin de olması, bu eğitim programının YURTKUR gibi ülkenin dört bir yanında birimi bulunan bir kurum tarafından yapılması ve her birimin bu konuda aynı derecede hassas davranmamasına bağlanabilir. Sonuç olarak YURTKUR'un çoğu birimi tarafından, katılımcılara görevde yükselme eğitiminin amaçlarının bildirildiği Çizelge V'de görülmektedir.

Deneklerden, katıldıkları eğitim çalışmasında programın amaçlarına ulaşılıp ulaşılmadığına yönelik bilgi almak amacıyla hazırlanan 25. maddeye Çizelge V'de görüldüğü gibi 2 kişi (% 2,8) cevap vermezken, cevap verenlerin % 56,3'ü (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) programın amaçlarına ulaşıldığını, % 29,6'sı (kısmen) amaçlara çok az ulaşıldığını, % 11,3'ü (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) programın amaçlarına kesinlikle ulaşılmadığını belirtmiştir. 25. Madde ile ilgili olarak programın amaçlarına ulaşıldığını söyleyen 40 kişi (%56,3) ve kısmen amaçlara ulaşıldığını söyleyen 21 kişi (%29,6) ile 9. maddede amaçların kendilerine yeterince bildirildiğini söyleyen 30 kişi (%42,3) ve amaçlardan çok az haberdar edildiklerini söyleyen 15 kişinin rakam olarak birbirine çok yakın olması (%21,1) bağlantılı olarak düşünüldüğünde sorulara verilen cevaplarda tutarlılık olduğu görülmektedir. Programın amaçlarına ulaşmadığını düşünen kişi sayısı sadece 8 olduğundan ve amaçlara ulaşıldığını ifade eden denek sayısının yüksek olmasından dolayı, bir takım eksiklikleri olmakla beraber programın amaçlarına yaklaşıldığı ileri sürülebilir.

30. Madde ile deneklerden, programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandıklarına inanıp inanmadıkları öğrenilmek istenmiş ve bu maddeye, Çizelge V'de görüldüğü gibi 2 kişi (% 2,8) cevap vermemiştir. 30. Maddeyi cevaplayan deneklerin % 67,6'sının (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığına inandığı, %22,5'inin (kısmen) amaçlanan bilgi ve becerileri çok az kazandığına inandığı, %7'sinin (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) kesinlikle kazanmadığını düşündüğü Çizelge V'de görülmektedir. Bulguların da ortaya koyduğu gibi deneklerin yarısından fazlası (48 kişi) programda, katılımcılara kazandırılması düşünülen bilgi ve becerileri kazandığına inanmaktadır.

İkinci alt problemimizi açmak amacıyla hazırlanan ve programın amaçlarının gerçekleşip gerçekleşmediğinin sorgulandığı Çizelge V’de yer alan 7, 9, 25 ve 30. maddelere verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgular incelendiğinde söz konusu eğitimin, eksiklikleri olsa da görevin gerekleri doğrultusunda yapıldığı, katılımcıların çoğunun eğitimin amaçlarından yeterince haberdar oldukları, yine katılımcıların birçoğunun programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığına inandıkları görülmektedir. YURTKUR 2002 Yılı Hizmet İçi Eğitim Planı’nda söz konusu görevde yükselme eğitiminin amaçları olarak; kurumda üretilen hizmetin niteliğini ve niceliğini arttırmak, personele gerekli yeterlikleri kazandırmak, personel arasında iletişimi güçlendirmek, personele kurumda yükselme imkanı sağlamak olarak belirtilmiştir. Çizelge V’de deneklerin %67,6’sının amaçlanan bilgi ve becerileri öğrendiğini düşünmesinden yola çıkılarak, bu bilgilerin hizmetin nitelik ve niceliğine yansıtacağı, kurumun farklı yerlerden kişileri bir araya getirmesinin kurumsal bazda iletişimi güçlendirdiği, bu tür bir program hazırlayarak çalışanlarına kurum tarafından yükselme olanakları sağlandığı ifade edilebilir. Tüm bu sayılan amaçlar ve Çizelge V’de görülen bulgular doğrultusunda, 08-29 Nisan 2002 tarihinde uygulanan görevde yükselme eğitimi programının, uygulama sorunları olsa da amaçlarına ulaştığı sonucuna varılabilir.

ÇİZELGE VI

Öğretim elemanlarının işledikleri konularda yeterli olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
10.Eğitim programına katılan eğiticiler, işledikleri konularda başarılıydı.	n	-	2	27	32	10	-	71
	%	-	2,8	38	45,1	14,1	-	100
11.Eğiticiler, program boyunca,eğitim ihtiyaçlarınızı, deneyimlerinizi ve işyeri ortamınızın özelliklerini dikkate alarak konuları işlemiştir.	n	4	9	20	28	10	-	71
	%	5,6	12,7	28,2	39,4	14,1	-	100
12.Eğiticiler ile programa katılanlar arasında iyi bir iletişim kurulmuştur.	n	-	3	14	36	18	-	71
	%	-	4,2	19,7	50,7	25,4	-	100
21.Bu programda edindiğiniz bilgi ve becerileri nerelerde ve nasıl uygulayabileceğiniz gösterilmiştir.	n	3	1	21	22	22	2	71
	%	4,2	1,4	29,6	31	31	2,8	100
22.Bu programda edindiğiniz bilgi ve becerilere dayalı olarak uygulamalarda ortaya çıkabilecek problemleri nasıl çözebileceğinize ilişkin yol gösterilmiştir.	n	4	3	23	24	15	2	71
	%	5,6	4,2	32,4	33,8	21,1	2,8	100

Eğitim programına katılan eğiticilerin konuların aktarımında başarılı olup olmadıklarına yönelik olarak hazırlanan 10. maddeye cevap veren deneklerden 59,2'si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğiticilerin başarılı olduğunu düşünürken, % 38'inin (kısmen) eğiticilerin çok da başarılı olmadığını düşündüğü Çizelge VI'da görülmektedir. Bu maddede eğiticilerin hiç (katılmıyorum) başarılı olmadığını söyleyen denek oranı %2,8'dir. Çizelge VI'da yer alan bulgulardan anlaşıldığı üzere katılımcıların yarısından fazlası (42 kişi) eğiticileri yeterli bulurken, 27 kişi kısmen yeterli bulmaktadır. Görüldüğü gibi eğitim programına katılan eğiticileri, yeterli bulanların oranı da çok az yeterli bulanların oranı da bayağı yüksektir. XIV ve XV. Çizelgelerde, eğitim programına katılan personelin katıldıkları eğitim programın daha iyi olması için ileri sürdükleri önerileri ve

programın eksik yönleri hakkındaki düşünceleri ile ilgili bulgulara yer verilmiştir. Bu çizelgelerde yer alan bulguların bir kısmı, eğiticileri yeterince başarılı bulmayan 27 kişinin bu düşüncesini açıklığa kavuşturmaktadır. Nitekim XIV. ve XV. Çizelgelerde de görüleceği üzere denekler tarafından eğiticiler yeterli bulunmamıştır. Kurum yetkilileri ile bu konuda yapılan görüşme sonucunda da eğitici olarak belirlenen kişilerin seçiminde eğitim formasyonuna bakılmadığı, eğer bu kişiler üniversiteden öğretim elemanı değil de kurumun idari personeli ise hizmet süresine ve daha önce bu tür eğitimlerde eğitici olarak bulunup bulunmadığına bakılarak görevlendirildiği bilgisine ulaşılmıştır. Katılımcılar tarafından eğiticilerin bir kısmının yeterli bulunmamasının nedeni, işin uygulamasını bilmenin yetmemesi, eğitim formasyonu olmayan veya yetersiz olan kişilerin eğitici olarak görevlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Sonuç olarak, kurum tarafından görevlendirilen eğiticilerin bir kısmının konuların aktarımında başarılı, bir kısmının da başarısız bulunduğu görülmektedir.

“Eğiticiler, program boyunca, eğitim ihtiyaçlarınızı, deneyimlerinizi ve işyeri ortamınızın özelliklerini dikkate alarak konuları işlemiştir” şeklinde ifade edilen 11. maddeye cevap veren deneklerin Çizelge VI’da görüldüğü gibi, % 53,5’i (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğiticilerin katılımcıların özelliklerine uygun bir eğitim faaliyeti gerçekleştirdiğini, % 23,5’i (kısmen) eğiticilerin katılımcıların özelliklerini kısmen dikkate aldığını, %18,3’ü (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise eğiticilerin, konuları aktarırken katılımcıların eğitim ihtiyaçları ve işyeri ortamlarını göz önüne almadığını belirtmiştir. Anket formunda böyle bir maddeye yer verilmesinin nedeni, YURTKUR’un birebir insanla yüz yüze olması ve gerek insan ilişkilerinde, gerekse de herhangi bir ani durumda (insan, bir olaya çok farklı tepkiler verebildiği için) nasıl davranılacağı, pek çok insana aynı anda nasıl

kaliteli bir hizmet verilebileceği vb. konulara da eğilerek yapılacak bir eğitimin daha faydalı olacağının düşünülmesidir. Çizelge VI'da görüldüğü üzere, deneklerin %53,5'i eğitimcilerin konuların aktarımında katılımcıların özelliklerini dikkate aldığını, % 28,2'si ise eğitimcilerin konuların aktarımında katılımcıların özelliklerini çok az dikkate aldığını ifade etmiştir. Konu bir önceki madde ile, yani eğiticinin başarılı olup olmadığı ile ilgilidir. Eğer eğitici konuların aktarımında başarılı ise nasıl bir müfredatla sınırlandırılırsa sınırlandırılсын konuyu, katılımcıların özelliklerini ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak aktaracaktır. Eğer eğitici başarılı değil ise katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim veremeyecektir. 10. Madde ile 11. maddeye verilen cevaplar doğrultusunda elde edilen bulguların birbirine çok yakın olduğu görülmektedir. Buradan da konuların aktarımında başarılı olan eğitimciler katılımcıların ihtiyaç ve özellikleri doğrultusunda eğitim verebilirken, konuların aktarımında yetersiz olan eğitimcilerin katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda bir eğitim veremedikleri sonucuna varılabilir.

Eğitici ile denekler arasında iyi bir iletişimin kurulup kurulamadığını sorgulamak üzere hazırlanan 12. maddeye cevap veren deneklerin % 76,1'inin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) iyi bir iletişimin kurulduğunu belirttiği, %19,7'sinin (kısmen) çok az bir iletişim kurulduğunu belirttiği Çizelge VI'da görülmektedir. 12. maddeye cevap veren deneklerin % 4,2'si (katılmıyorum) eğitimciler ile denekler arasında iyi bir iletişimin kurulamadığını belirtmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak eğitimcilerin, ikili ilişkiler konusunda yeterli olduğu sonucuna varılabilir.

Programda deneklere, edindikleri bilgi ve becerileri nerelerde ve nasıl uygulayabileceklerinin gösterilip gösterilmediğini öğrenmek amacıyla hazırlanan 21. maddeye Çizelge VI'da da görüldüğü gibi 2 kişi (2,8) cevap vermezken, ilgili maddeye cevap veren deneklerin %62'si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) edindikleri teorik bilgileri nasıl kullanabileceklerinin gösterildiğini, % 29,6'sı (kısmen) öğretim elemanları tarafından böyle bir çalışmanın çok az yapıldığını, % 5,6'sı (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise böyle bir yönlendirmenin kesinlikle yapılmadığını belirtmiştir.

“Bu programda edindiğiniz bilgi ve becerilere dayalı olarak uygulamalarda ortaya çıkabilecek problemleri nasıl çözebileceğinize ilişkin yol gösterilmiştir” şeklinde ifade edilen 22. maddeye de 2 kişinin (2,8) cevap vermediği Çizelge VI'da görülmektedir. 22. Maddeye cevap verenlerin % 54,9'u (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) uygulamalarda ortaya çıkabilecek sorunları nasıl çözeceklerine yönelik olarak yeterince bilgi aldıklarını ifade ederken, % 32,4'ü (kısmen) uygulamaya yönelik çözüm yolları hakkında çok az bilgi sahibi olduklarını, % 9,8'i (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise uygulamadaki problemleri çözmeye yönelik bilgi verilmediğini belirtmiştir. Bu madde de yine eğitimcilerin yeterliliği ile ilgili olup 22. maddeye deneklerin verdikleri cevaplardan elde edilen bulguların 11. ve 12. madde ile yakın değerler almış olduğu görülmektedir. Burada da, konusuna hakim ve eğitim formasyonuna sahip eğitimciler tarafından, uygulamalarda ortaya çıkabilecek problemlerin çözümüne ilişkin yol gösterildiği fakat daha az yeterli eğitimcilerin, sadece kendilerine sunulan müfredat doğrultusunda hareket ettiği söylenebilir.

Çizelge VI'da eğitimcilerin yeterliliklerini tespit etmeye yönelik maddelere ait bulgulara yer verilmiştir. Özellikle konuların aktarımı konusunda eğitimcileri yeterli bulanların yüzdesi (%59,2) fazla olmakla birlikte, eğitimcilerin kısmen yeterli olduğunu ifade eden deneklerin yüzdesinin (% 38) de yüksek olması, programa eğitici olarak katılan kişilerin hepsinin konuların aktarımında yeterli olmadığını ortaya koyar. Böyle yüksek bir oranın eğitimcilerin kısmen yeterli olduğunu ifade etmesinin nedeni, eğitimcilerin seçimine çok özen gösterilmemesi, özellikle eğitici olarak katılan kişilerde eğitim formasyonunun aranmaması olarak ifade edilebilir.

ÇİZELGE VII

Eğitim ortamının eğitim faaliyeti için uygun olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
13.Katıldığınız programda yer seçimi ve fiziki şartlar (derslik, konaklama vb.) uygundur.	n	-	-	2	17	52	-	71
	%	-	-	2,8	23,9	73,2	-	100

Deneklere, Çizelge VII'de de görüldüğü gibi programın yer seçiminin ve fiziki şartlarının eğitim için uygun olup olmadığını öğrenebilmek amacıyla 13. madde sunulmuş ve cevap veren deneklerin % 97,1'i (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) yer seçiminin ve fiziki şartların yeterince uygun olduğunu belirtmiş, % 2,8'i kısmen uygun bulmuştur. % 97,1 gibi yüksek bir oran, eğitim programının yer seçiminin ve derslik, konaklama gibi fiziki şartlarının eğitim için uygun olduğunu fazlasıyla ortaya koymaktadır.

ÇİZELGE VIII

Eğitim süresinin yeterli olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
14.Eğitim programı için ayrılan zaman (takvim) görevinizin aksamasına neden olmaktadır.	n	43	6	11	2	7	2	71
	%	60,6	8,5	15,5	2,8	9,9	2,8	100
15.Eğitim programı için ayrılan süre yeterlidir.	n	22	5	14	9	19	2	71
	%	31	7	19,7	12,7	26,8	2,8	100
16.Eğitim programı için ayrılan süre verimli olarak kullanılmıştır.	n	5	2	16	26	22	-	71
	%	7	2,8	22,5	36,6	31	-	100

Deneklere uygulanan ankette, eğitim süresinin yeterli olup olmadığına yönelik üç maddeye yer verilmiştir. Bu üç maddeden 14. maddeye Çizelge VIII'de görüldüğü gibi 2 kişi (% 2,8) cevap vermezken, cevap veren deneklerin % 12,7'si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitim için ayrılan sürenin görevinin aksamasına neden olduğunu, % 15,5'i (kısmen) görevinin çok az aksadığını, %69,1'i (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise eğitim için ayrılan sürenin görevini aksatmasına neden olmadığını ifade etmiştir. Bilindiği gibi YURTKUR, öğrencilerin kayıt yapma ve silme işlemlerinin olduğu dönemlerde diğer günlere göre daha yoğunur. Deneklere yöneltilen 14. madde ile öğrenilmek istenen, eğitim için ayrılan Nisan ayının eğitime katılacakların bu yoğun dönemlerine rastlayıp da işlerinin aksamasına neden olacak kadar sorun yaratıp yaratmadığıdır. Çizelge VIII'de görüldüğü gibi 14. maddeye cevap veren deneklerden %69,1 gibi yüksek bir oranın eğitime ayrılan zamanın, işlerini aksatmadığını ifade etmesi, kurum tarafından, görevde yükselme eğitiminin zamanının iyi seçildiğini göstermektedir.

“Eğitim programı için ayrılan süre yeterlidir” şeklinde ifade edilen 15. maddeye Çizelge VIII’de görüldüğü gibi 2 kişi (% 2,8) cevap vermezken, 15. maddeye cevap veren deneklerin % 39,5’i (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitim süresinin yeterli olduğunu, % 19,7’si (kısmen) çok az yeterli olduğunu, % 38’i (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise eğitim süresinin yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Eğitim süresinin konuların aktarımı için yeterli olup olmadığının sorgulandığı 15. maddeye cevap veren deneklerden eğitim süresini çok az yeterli bulanlarla (%19,7), yetersiz bulanların (%38) oranının yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Deneklere, katıldıkları eğitim programının eksik yönleri 33. soru ile sorulduğunda belirtilen eksik yönlerden biri de zamanın yetersizliği olmuştur. Deneklerin, eğitim süresini yetersiz bulmalarının nedeni ise az zamanda fazla bilgi yığını yapılması ve verilen bilgilerin oturmamasıdır. Bu durumda elde edilen bulgular ışığında ve 33. soru ile de bağlantı kurarak eğitim için ayrılan sürenin çok da yeterli olmadığı söylenebilir.

Eğitim programı için ayrılan sürenin verimli olarak kullanılıp kullanılmadığını tespit etmeye yönelik olarak hazırlanan 16. maddeye cevap verenlerin % 67,6’sının (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitim süresinin verimli kullanıldığını, %22,5’inin (kısmen) eğitim süresinin kısmen verimli kullanıldığını, % 9,8’inin de (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) eğitim süresinin verimli kullanılmadığını ifade ettikleri Çizelge VIII’de görülmektedir. Eğitim süresi, tam anlamıyla yeterli olmadığı takdirde kısıtlı bir zamanda verimli bir eğitimin yapılması söz konusu olamayacaktır. Eğitim süresinin verimli kullanıldığını söyleyen deneklerin yüzdesi (%67,6) bayağı yüksektir. Bu durumda, kurum tarafından, kısıtlı bir zamanda mümkün olabilecek en iyi eğitimin verilmeye çalışıldığı söylenebilir.

Eğitim programının süresinin yeterli olup olmadığı ile ilgili olarak elde edilen bulguların yer aldığı Çizelge VIII'e bakıldığında eğitim zamanının iyi seçilmiş olmasına rağmen sürenin kısıtlı olduğu ve bundan dolayı da bu kısıtlı sürenin, olabildiğince verimli kullanıldığı sonucuna varılabilir.

ÇİZELGE IX

Programın içeriğinin amaca yönelik olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
8.Hizmet içi eğitimin programının içeriği, görevin gerekleri göz önüne alınarak saptanmıştır.	n	3	3	15	19	29	1	71
	%	4,2	4,2	21,1	26,8	40,8	1,4	100
17.Program konuları ihtiyaç duyulan kapsamda işlenmiştir.	n	8	8	22	26	7	-	71
	%	11,3	11,3	31	36,6	9,9	-	100
26.Eğitim programı başlangıcında eğitimin içeriğine yön vermek amacıyla katılımcıların bilgi düzeyi sınav ile belirlenmiştir.	n	57	1	-	-	9	4	71
	%	80,3	1,4	-	-	12,7	5,6	100

Programın içeriğinin amaca yönelik olarak hazırlanıp hazırlanmadığını tespit etmeye yönelik olarak 8, 17 ve 26. maddeler hazırlanmış ve elde edilen verilere Çizelge IX'da yer verilmiştir. Çizelge IX'da görüldüğü gibi 8. maddeye 1 kişi (%1,4) cevap vermezken, cevap veren deneklerin % 67,6'sı (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) programın içeriğinin görevin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını, %21,1'i (kısmen) programın içeriğinin kısmen görevin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını, % 8,4'ü (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise programın içeriğinin görevin gerekleri doğrultusunda hazırlanmadığını belirtmiştir. Bu maddeye cevap veren deneklerin %67,6'sının, program içeriğinin görevin gerekleri

doğrultusunda hazırlandığını söylemesi, program içeriğinin görevin gerekleri doğrultusunda hazırlandığını ortaya koyan önemli bir orandır.

“Program konuları ihtiyaç duyulan kapsamda işlenmiştir” şeklinde ifade edilen 17. maddeye cevap veren deneklerin % 46,5’inin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) konuların ihtiyaçları doğrultusunda işlendiğini, % 31’inin (kısmen) konuların çok az ihtiyaç duydukları kapsamda işlendiğini, % 22,6’sının (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise konuların katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda işlenmediğini ifade ettiği Çizelge IX’da görülmektedir. 17. Maddeye cevap veren deneklerden elde edilen bulgulara bakıldığında, katılımcıların yarısı program konularının ihtiyaçları doğrultusunda aktarıldığını belirtirken, diğer yarısı da program konularının kısmen ihtiyaçları doğrultusunda aktarıldığını ifade etmiştir. Böyle bir durumun ortaya çıkmasının nedeni, 26. maddede de görüleceği gibi eğitimin içeriğine yön vermek amacıyla program başlangıcında kurum tarafından katılımcıların bilgi düzeyinin (%81,7 gibi yüksek bir oran) ölçülmemiş olmasıdır. Eğer kurum tarafından bu tür bir çalışma yapılmış olsaydı eğitim programında yer alan konular, tam anlamıyla katılımcıların ihtiyaçları doğrultusunda aktarılabilirdi.

Eğitimin içeriğine yön vermek için program başlangıcında katılımcıların bilgi düzeyinin ölçülüp ölçülmediğini tespit etmek amacıyla hazırlanan 26. maddeye 4 kişi (%5,6) cevap vermemiştir. Çizelge IX’da görüldüğü gibi, 26.maddeye cevap veren deneklerin %12,7’si (kesinlikle katılıyorum) bilgi düzeylerinin ölçüldüğünü, %81,7’si (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise eğitimin içeriğine yön vermek amacıyla programın başında bilgi düzeylerinin ölçülmediğini ifade etmiştir. Çizelge IX’da da görüldüğü gibi 26. maddeye cevap veren deneklerin %81,7’si eğitimin

içeriğine yön vermek amacıyla bilgi düzeylerinin ölçülmediğini belirtmektedir. Kurum tarafından eğitim öncesi böyle bir çalışmanın yapılmaması, doğal olarak katılımcılara kazandırılacak konuların daha rastlantısal bir şekilde belirlenmesine neden olmakta ve bu da 17. maddede görüldüğü gibi konuların, tam anlamıyla katılımcıların ihtiyaç duydukları kapsamda işlenmemesi ile sonuçlanmaktadır.

ÇİZELGE X

Kullanılan eğitim yönteminin amaca uygun olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam	
18.Programda işlenen konuların amaçlarına uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.	n	7	9	17	28	7	3	71
	%	9,9	12,7	23,9	39,4	9,9	4,2	100
19.Konuların aktarımında öğrenme etkinliğini arttırmak için farklı yöntemler kullanılmıştır.	n	10	14	27	14	6	-	71
	%	14,1	19,7	38	19,7	8,5	-	100
20.Konuların işlenmesinde dinleyicilerin aktif katılımı sağlanarak bilgi ve deneyimlerin paylaşımı gerçekleştirilmiştir.	n	2	9	28	20	10	2	71
	%	2,8	12,7	39,4	28,2	14,1	2,8	100

Çizelge X'da görüldüğü gibi 18. maddeye 3 kişi (%4,2) cevap vermemiştir. Bu maddeye cevap veren deneklerin %49,3'ü (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) işlenen konuların amaçlarına uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanıldığını, %23,9'u (kısmen) konuların amaçlarına uygun öğretim yöntem ve tekniklerinin çok az kullanıldığını, % 22,6'sı (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) amaçlara uygun öğretim yöntem ve tekniklerinin kullanılmadığını belirtmiştir. Çizelge X'dan anlaşıldığı üzere eğiticiler tarafından, mümkün olduğunca işlenen konulara uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.

Konuların aktarımında farklı yöntemler kullanılıp kullanılmadığını öğrenmek amacıyla hazırlanan 19. maddeye cevap verenlerin %28,2'sinin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) konuların aktarımında farklı yöntemler kullanıldığını, %38'inin (kısmen) konuların aktarımında çok az farklı yöntem kullanıldığını, %33,8'inin (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) konuların aktarımında farklı yöntemler kullanılmadığını ifade ettiği Çizelge X'da görülmektedir. Konuların aktarımında farklı yöntemler kullanılmadığını söyleyen deneklerle (%33,8), çok az (%38) farklı yöntem kullanıldığını söyleyen deneklerin oranı yüksektir. Bu oranın yüksek olmasının nedeni, eğiticilerin işledikleri konuların etkinliğini arttırabilmeleri için uygun olan yöntemleri seçme yeterliğine sahip olmaları gerekirken, eğitici olarak göreve getirilmelerinde bu konudaki yeterliklerinin bir göstergesi olan, eğitim formasyonu sahibi olmaları konusuna özen gösterilmemesidir.

Konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının sağlanıp sağlanmadığına yönelik 20. maddeye 2 kişi (2,8) cevap vermemiştir. Cevap veren deneklerin %42,3'ü (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının sağlandığını, %39,4'ü (kısmen) konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının çok az sağlandığını, % 15,5'i (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının sağlanmadığını belirtmiştir. 20. maddede konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının sağlanmadığını ifade eden deneklerin oranı (%15,5) ile konular işlenirken dinleyicilerin aktif katılımının çok az sağlandığını ifade eden deneklerin oranının (%39,4) yüksek olması, deneklerin derse katılımının tam olarak sağlanmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak, eğitimcilerin, gerek konulara uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanmada, gerekse öğrenme etkinliğini arttırmak için farklı yöntemler kullanmada sıkıntı çektikleri ve konuların işlenmesinde de dinleyicilerin aktif katılımını tam olarak sağlayamadıkları ifade edilebilir. Bütün bu sorunlar, eğitici olarak eğitim formasyonu olan kişilerin değil, kurum içinden görevlendirilme yapıldığı takdirde, hizmet süresi çok olan deneyimli idari personelin görevlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

ÇİZELGE XI

Eğitimde kullanılan araç-gerecin yeterli olup olmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
23. Programın etkililiğini arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullanılmıştır.	n	2	13	20	19	15	2	71
	%	2,8	18,3	28,2	26,8	21,1	2,8	100
24. Öğretim faaliyetleri sırasında konularla ilgili gerekli materyaller (ders notları vb.) verilmiştir.	n	-	-	1	20	48	2	71
	%	-	-	1,4	28,2	67,6	2,8	100

Çizelge XI’de görüldüğü gibi 23. maddeye 2 kişi (% 2,8) cevap vermemiş, cevap veren deneklerin % 47,9’u (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitim sırasında konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullanıldığını, % 28,2’si (kısmen) eğitim sırasında konu ve amaçlara uygun araç-gerecin çok az kullanıldığını, % 21,1’i de (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullanılmadığını belirtmiştir. Eğitim sırasında konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullanıldığını ifade eden deneklerin oranı (% 47,9) ile konulara uygun araç-gerecin çok az kullanıldığını veya hiç kullanılmadığını ifade eden deneklerin (% 28,2 + %21,1) oranı birbirine yakındır. Konulara uygun araç-gereç kullanımı, eğitimcilerin

yeterliliği ile ilgili olup, eğiticinin yeterliliği doğrultusunda konuya uygun araç-gereç kullanılabilecektir. Çizelge XI'den eğiticilerin yeterlilikleri doğrultusunda, bazılarının konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullandığı, bazılarının ise bu konuda yetersiz olduğu çıkarılabilir.

24. Madde ile deneklerden, konularla ilgili gerekli materyallerin verilip verilmediği öğrenilmek istenmiş, ilgili maddeye 2 kişi (% 2,8) cevap vermemiştir. Cevap veren deneklerin % 95,8'inin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) konularla ilgili gerekli materyallerin verildiğini, % 1,4'ünün de gerekli materyallerin kısmen verildiğini ifade ettiği Çizelge XI'de görülmektedir. Katılımcıların eğitim esnasında ihtiyaç duyacakları kitapçık ve ders notlarının, kurum tarafından, deneklere verildiği de verilerden açıkça anlaşılmaktadır.

Bu iki maddeden elde edilen bulgulardan çıkan sonuç, programın etkililiğini arttırmak için eğiticiler tarafından araç-gereç kullanma düzeyinin, eğiticilerin konuya uygun araç-gereci uygun zamanda kullanabilme yeterliliğine bağlı olarak değiştiği ve katılımcıların ders notu ihtiyaçlarının, kurum tarafından,yeterince karşılandığıdır.

Üçüncü Alt Problemle İlgili Bulgular ve Yorum

“Kredi ve Yurtlar Kurumunun görevde yükselme eğitimine tabi tutulan personel, kendisine uygulanan görevde yükselme eğitimi sayesinde bir üst görevin gereklerini yerine getirmeye yeterlilik kazanacağına inanmakta mıdır?” soru cümlesi araştırmanın üçüncü alt problemini oluşturmaktadır. Uygulanan ankette de bu alt probleme yönelik olarak 29. ve 31. maddelere, yapılan eğitim çalışmasının kurum tarafından bir değerlendirmesinin yapılıp yapılmadığını tespit etmeye yönelik olarak 27., 28. maddelere ve deneklerin programın genel bir değerlendirmesini yapmaları için öneri ve eksiklikleri belirtecekleri 32. ve 33. sorulara yer verilmiştir. Ankette bu maddelere cevap veren deneklere ait bulgulara Çizelge XII, Çizelge XIII, Çizelge XIV ve XV’de yer verilmiştir.

ÇİZELGE XII

Deneklerin, böyle bir görevde yükselme eğitiminin başarısına ve eğitim sonrası yükselmenin doğru bir yöntem olduğuna inanıp inanmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
29. Bir üst görev geldiğimde karşılaşacağım yeni işleri veya sorunları, bu eğitim sonucunda daha iyi çözebileceğime inanıyorum.	n	2	3	10	24	30	2	71
	%	2,8	4,2	14,1	33,8	42,3	2,8	100
31. Eğitim çalışmalarına katılarak görevde yükselme, önceki uygulamalara göre daha anlamlıdır.	n	4	2	17	14	32	2	71
	%	5,6	2,8	23,9	19,7	45,1	2,8	100

29. Madde ile deneklerden, “bir üst göreve geldiğinde karşılaştığı yeni işleri veya sorunları, bu eğitim sonucunda daha iyi çözebileceklerine inanıp inanmadıklarını” öğrenmek amaçlanmış ve bu maddeye 2 kişi (% 2,8) cevap vermemiştir. Çizelge XII’de de görüldüğü gibi cevap veren deneklerin % 76,1’i

(katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) karşılaşacakları yeni iş veya sorunları, gördükleri eğitim sonucunda daha iyi çözebileceklerine inanmaktadır. Deneklerin % 14,1'i (kısmen) karşılaşacakları yeni iş veya sorunları daha iyi çözmede gördükleri eğitimin kısmen etkili olduğuna inanmakta, % 7'si (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) karşılaşacakları yeni iş veya sorunları gördükleri eğitim sonucunda daha iyi çözebileceklerine inanmamaktadır. Deneklerin % 76,1 (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) gibi yüksek bir yüzde ile karşılaşacakları yeni iş veya sorunları, gördükleri eğitim sonucunda daha iyi çözebileceklerine inanmaları programın başarısını göstermektedir. Deneklerin bir kısmının güvenlik görevlisi, bir kısmının bekçi, bir iki kişinin de kaloriferci olduğu Çizelge II'de görülmektedir. Bu kişiler, masa başında olmadıkları için memur kadrosuna atandıkları taktirde bir uyum dönemi yaşayacaklardır. Böyle bir eğitime tabi tutularak görev yerlerine dağıtımlarının yapılması onların bu uyum sürecini kısıltacaktır ve nitekim deneklerin büyük bir çoğunluğu da böyle bir eğitime katılmanın, sorunları daha kolay çözmelerine yardımcı olacağını ifade etmektedirler. Deneklerin % 14,1'inin (kısmen) karşılaşacakları yeni iş veya sorunları daha iyi çözmede gördükleri eğitimin kısmen etkili olduğuna inanması, bu kişilerin, eğitim öncesi uygulama yapıp bunun üzerine teorik bilgi verilmesini istemelerine bağlanabilir. Nitekim, Çizelge XIV'de görüleceği üzere eğitim öncesi uygulama yapılmasını isteyen deneklerin oranı (% 18,3) ile karşılaşacakları yeni iş veya sorunları daha iyi çözmede gördükleri eğitimin kısmen etkili olduğuna inanan deneklerin oranı (% 14,1) yaklaşık değerdir.

Çizelge XII'de görüldüğü üzere 31. maddeye 2 kişi (% 2,8) cevap vermemiştir.

31. Maddeye cevap veren deneklerin % 64,8'inin (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) eğitim çalışmalarına katılarak görevde yükselmeyi önceki uygulamalara göre daha anlamlı bulduğu, % 23,9'unun (kısmen) eğitim çalışmalarına katılarak

görevde yükselmeyi önceki uygulamalara göre çok az anlamlı bulduğu, % 8,4'ünün (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise hiç anlamlı bulmadığı görülmektedir. Bulgulardan anlaşıldığı üzere genelde bu tür eğitim çalışmalarına katılarak görevde yükselme olayına yüksek oranda (% 64,8) olumlu bir bakış vardır. Deneklerin % 23,9'unun bu tür çalışmalara biraz daha çekingen yaklaşması, Çizelge XIV ve XV'de de görülen, katılımcıların görevde yükselebilmeleri için sınavdan almaları gereken 70 puan barajının yüksekliğinin onlarda stres yaratmasına ve bu stresin, eğitimi, bir yarış havası içine sokarak öğrenmeden çok bu rekabetten kazançlı çıkma amacına yönelttiğini düşünmelerine bağlanabilir.

Sonuç olarak, deneklerin, görevde yükselme eğitiminin başarısına ve eğitim sonrası yükselmenin doğru bir yöntem olduğuna inandığı Çizelge XII'de yer alan bulgulardan çıkmaktadır.

ÇİZELGE XIII

Program yöneticileri tarafından, deneklerin gelişme düzeyini ve programın amaçlarına ulaşp ulaşmadığını belirlemek için bir çalışma yapıp yapılmadığı

Maddeler	Seçenekler							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Yanıtız	Toplam
27.Eğitim programı esnasında başarı durumumuz ölçüldü (Sınav vb. İle).	n	57	1	1	-	9	3	71
	%	80,3	1,4	1,4	-	12,7	4,2	100
28.Eğitim programı sonunda başarı durumumuz ölçüldü.	n	9	-	3	3	49	7	71
	%	12,7	-	4,2	4,2	69	9,9	100

Çizelge XIII'de yer verilen 27. maddeye 3 kişi (% 4,2) cevap vermezken, cevap veren deneklerin % 12,7'si (kesinlikle katılıyorum) eğitim sürerken başarı durumlarının ölçüldüğünü, % 1,4'ü (kısmen) eğitim sürerken başarı durumlarının kısmen ölçüldüğünü, % 81,7'si (katılmıyorum+kesinlikle katılmıyorum) ise eğitim sırasında başarı durumlarının ölçülmediğini belirtmiştir. 27. Maddeye verilen cevaplardan anlaşılmaktadır ki eğitim sırasında deneklerin başarı durumları ölçülmemiştir. Kurumun görevde yükselme yönetmeliğinde, böyle bir ara değerlendirme yapma zorunluluğu getirilmemekle beraber, eğitim sırasında ara değerlendirme yapılması, zaman içinde ortaya çıkan eksikliklerin daha iyi görülmesine ve en kısa sürede bu eksikliklerin giderilmesine olanak sağlar.

Başarı durumunun saptamasını yapmak amacıyla kurum tarafından, eğitim sonunda bir değerlendirme yapıp yapılmadığının sorgulandığı 28. maddede 7 kişinin (% 9,9) cevap vermediği Çizelge XIII'de görülürken, cevap veren deneklerin % 73,2'si (katılıyorum+kesinlikle katılıyorum) bir değerlendirme yapıldığını, %

4,2'si kısmen bir değerlendirme yapıldığını ve % 12,7'si (kesinlikle katılmıyorum) değerlendirme yapılmadığını ifade etmiştir. Burada görülen bulgulardan da anlaşıldığı üzere kurum tarafından program sonunda bir başarı değerlendirmesi yapılmıştır. Zaten kurumun görevde yükselme yönetmeliğine göre, program sonunda bu tür bir değerlendirme yapma zorunluluğu vardır. Yönetmeliğe göre kurum, eğitime katılan ve eğitimi tamamlayan kişileri sınava alarak sınav sonucuna göre atamasını yapmak zorundadır. Nitekim elde edilen bulgular da eğitim sonrası değerlendirme sınavı yapıldığını ortaya koymaktadır.

ÇİZELGE XIV

Deneklerin, görevde yükselme eğitimi programı ile ilgili önerileri

Seçenekler	Maddeler	
	32. Bu ve buna benzer bir görevde yükselme eğitimi programı hazırlanırken göz önünde bulundurulmasını istediğiniz öneriler nelerdir?	
	n	%
1.Ders notlarının eğitim öncesi verilmesi	7	9,9
2.Kullanılan araç-gerecin daha yeterli olması	4	5,6
3.İşe yönelik eğitimin yoğunlaştırılması	12	16,9
4.Sınav stresi olmadan eğitim yapılması	14	19,7
5.Eğitim öncesi pratik yapılması	13	18,3
6.Eğiticilerin daha yeterli kişilerden seçilmesi	11	15,5
Yanıtız	10	14,1
Toplam	71	100

Çizelge XIV'de deneklere, katıldıkları görevde yükselme eğitimi programı hakkında önerilerde bulunmaları için açık uçlu olarak hazırlanan 32. soruya ait bulgulara yer verilmiştir. Soruya 10 kişi (% 14,1) cevap vermemiştir. Soruya cevap veren deneklerin önerileri sınıflandırıldığında aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Ders notlarının eğitimden önce verilmesini öneren % 9,9'luk bir oranla 7 kişidir. Eğitim sırasında kullanılan araç-gerecin daha yeterli olmasını öneren % 5,6'lık bir oranla 4 kişidir. Genel bilgilerden çok işe yönelik bilgilerin ağırlıklı olarak verilmesine yönelik öneriyi 12 kişi yapmış olup oranı % 16,9'dur. Sınav stresi olmadan eğitim yapılmasına yönelik öneriyi % 19,7'lik bir oranla 14 kişi ileri sürmüştür. Eğitim öncesinde pratik yapılmasına yönelik öneriyi % 18,3'lük bir oranla 13 kişi ileri sürmüştür. Eğiticilerin daha yeterli kişilerden seçilmesine yönelik öneriyi de % 15,5'lik bir oranla 11 kişi ileri sürmüştür. Bulgulardan da anlaşıldığı üzere, genel bilgilerden çok işe yönelik bilgilerin ağırlıklı olarak verilmesine yönelik öneride bulunan 12 kişinin oranı olan % 16,9 ile eğitim öncesinde pratik yapılmasına yönelik öneriyi yapan 13 kişinin oranı olan % 18,3 birlikte düşünüldüğünde, katılımcılar, teorik bir eğitimden çok uygulamalı bir eğitiminin kendilerine daha yararlı olacağına inanmaktadırlar. Atamalarının yapılmasının sınavda başarılı olmalarına bağlanması da katılımcılarda huzursuzluğa neden olmaktadır. Eğitmcilerin yetersizliği ise, programın eksik yönlerini yansıtan Çizelge XV'de görüldüğü gibi programın en büyük sorunudur. Eğiticilerin seçilmesine özen gösterilmemesi, eğitim formasyonuna sahip olmayan kişiler tarafından rastgele bir eğitim gerçekleştirilmesine neden olmaktadır.

ÇİZELGE XV

Deneklere göre, görevde yükselme eğitimi programının eksiklikleri

Seçenekler	Maddeler	
	33. Size uygulanan görevde yükselme eğitimi programının eksik yönleri nelerdir?	
	n	%
1.Sadece teorik bilgi verilmesi	6	8,5
2.Kullanılan araç-gerecin yetersizliği	1	1,4
3.Zamanın yetersizliği	25	35,2
4.DPB' nın kitabının yetersizliği	15	21,1
5.Puan barajının yüksekliği	6	8,5
6.Eğitimcilerin yetersizliği	14	19,7
Yanıtız	4	5,6
Toplam	71	100

Çizelge XV'de deneklere katıldıkları görevde yükselme eğitiminin eksik yönlerinin sorulduğu 33. soruya yer verilmiştir ve çizelgede de görüldüğü gibi soruya 4 kişi (% 5,6) cevap vermemiştir. Soruya cevap veren deneklerin % 8,5'inin eğitimde sadece teorik bilgi verilmesini, % 1,4'ünün kullanılan araç-gerecin yetersizliğini, % 35,2'sinin az zamanda çok bilgi yığını yapılmasını, % 21,1'inin DPB tarafından hazırlanan çalışma kitabının yetersizliğini, % 8,5'inin görevde yükselmeleri için geçmeleri istenen puan barajının yüksekliğini, %19,7'sinin eğitimcilerin yetersizliğini katıldıkları eğitim programının eksik yönleri olarak belirttikleri görülmektedir. Eğitimin süresi üç hafta olmasına rağmen bulgulardan da anlaşıldığı gibi katılımcılar programın yoğun yürütülüp zamanı aşan bir bilgi aktarımının olduğunu ifade etmektedir. Eğer sadece teorik bilgi aktarımı yapılmayıp, uygulama ile de eğitim desteklenseydi, zaman kısıtlı olsa bile katılımcılar açısından daha kalıcı bir eğitim gerçekleştirilebilirdi. Yine katılımcıların en çok sıkıntı duydukları konulardan biri olarak, eğitim sırasında yararlanmaları için hazırlanan ve kendilerine verilen DPB'nın kitapçığının içeriğini karışık bulmaları görülmektedir.

Katılımcıların bu konudaki görüşleri ve eğitim düzeyleri dikkate alınarak söz konusu kitapçığın yeniden gözden geçirilmesi, eğitimin başarısını daha da arttıracaktır. Eğitimcilerin yetersizliği konusunda katılımcılar tarafından yapılan eleştiri oranının yüksek olması daha önce de ifade edildiği gibi, kurum içinden görevlendirilen eğitimcilerde sadece deneyimin aranıp eğitim formasyonunun aranmamasına ve kurum dışından getirilen eğitimcilerin belirlenmesinde de çok özenli davranılmamasına bağlanabilir.



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışmasında YURTKUR tarafından uygulanan 08-29 Nisan 2002 tarihli “görevde yükselme eğitimi programı” değerlendirilmiştir. Söz konusu eğitim programı, YHK’da bulunan fakülte ve yüksekokul mezunu memurların yurt yönetim memuru ve memur ünvanına yükselebilmeleri için hazırlanmıştır. Eğitime katılanlar iki yıllık yüksekokul mezunu olup, çoğunluğu 4-10 yıllık bir kıdeme sahiptir. Çoğunluğu bekçi ve güvenlik biriminde çalışan katılımcılar, YHK’da bulunmaktadır. Programa katılan 80 kişiden 71 kişiye, hazırlanan anket formu ile ulaşılmıştır. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgularla öneriler şunlardır:

- Elde edilen bulgular doğrultusunda, YURTKUR tarafından, eğitime katılacakların seçimi konusunda 27.11.2001 tarihli YURTKUR Görevde Yükselme Yönetmeliği ile belirtilen duyuru, müracaat süresi, hizmet süresi, öğrenim düzeyi, sicil, disiplin gibi hususlara dikkat edildiği ve bu aranan şartlara uyulduğu söylenebilir.
- YURTKUR 2002 yılı hizmet içi eğitim planında hizmet içi eğitimin amaçları belirtilmiş olup, bununla birlikte eğitime katılacak personele, kurum tarafından, katılacakları eğitimin amaçları aktarılmaya çalışılmıştır. Yapılan görevde yükselme eğitimi ile bu amaçlara ulaşıldığı görülmektedir.

- Eğitimin içeriği, görevin gerekleri göz önüne alınarak belirlenmiş fakat eğitim başlangıcında ve sürerken eğitimin içeriğine yön vermek, eksiklikleri gidermek amacıyla program yöneticileri tarafından bir değerlendirme çalışması yapılmamıştır. Oysa böyle bir çalışmanın yapılması, eğitimde karşılaşılan sorunların giderilmesi açısından yararlı olabilirdi. Eğitim sürecindeki olası aksaklıkların giderebilmesi için ara değerlendirme yapılmalıdır.
- Eğiticilerin, katılımcılarla iletişimlerinin iyi olmasına karşılık, eğiticilerin belirlenmesinde eğitim formasyonuna sahip olma şartının aranmaması, konuların işlenmesinde bir takım sorunlara yol açmaktadır. İş deneyimine sahip olmak veya konuyu bilmek, bilginin katılımcılara başarılı bir şekilde aktarılması için her zaman yeterli olmamaktadır. Eğiticilerin yetersizliği, söz konusu eğitim programının en büyük eksikliklerinden biridir. Eğiticilerin, ancak kendi yeterlilikleri oranında, konuyu güncelleştirip sorunlara yönelik hale getirebildikleri görülmektedir. Eğitim faaliyeti gerçekleştirilirken farklı yöntemlerin kullanılmayışı da eğiticilerin bir kısmının bu konudaki yetersizliği ile bağdaştırılabilir. Sürenin yetersizliği ile birlikte eğiticilerin teorik bir çerçeve izlemesi nedeniyle konular katılımcılar açısından soyut kalmış, eğitim bir amaç olmaktan çıkarak katılımcıların yükselmesine olanak sağlayan ve katılımcılar arasında rekabet ortamı oluşturan bir araç haline gelmiştir. Bu nedenlerle, eğiticilerin seçimi konusuna daha fazla özen gösterilmelidir. Eğer bu konuda bir eksiklik varsa, öncelik eğiticilerin eğitilmesine verilmelidir.

- Sürenin, katılımcıların kavrama düzeyleri göz önünde bulundurularak saptanması gerekir.
- Eğitim ortamı, denekler tarafından son derece uygun bulunmuştur. Bulgulardan böyle bir sonucun çıkması çok doğaldır. Çünkü YURTKUR tarafından söz konusu eğitimin uygulandığı mekan, başka eğitim faaliyetlerinde de kullanılmıştır ve kullanılmaktadır. Bu nedenle zamanla fiziki koşullardaki eksiklikler giderilmiştir.
- Katılımcıların, eğitim sırasında yararlanacakları ders notu gibi materyaller de sağlanmıştır. Ancak, DPB tarafından hazırlanan ve katılımcılara ulaştırılan kitapçığın içeriği, katılımcılar açısından karışık bulunmuştur. Bu nedenle bu kitapçığın, katılımcıların özellikleri dikkate alınarak yeniden düzenlenmesi gerekmektedir.
- Katılımcılar, yönetmelik gereği eğitim sonrası sınava tabi tutulmuşlardır. Eğitim sonunda uygulanacak sınavda yönetmelik gereği 70 puan almaları gerekliliği, katılımcıların üzerlerinde bir stres yaratmıştır. Baraj puanının yüksekliği ve sadece bu barajı aşanların atamalarının yapılması, daha önce de bahsedildiği gibi, eğitimi amacından saptırarak bir rekabet ortamının oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, programın sonunda yapılacak bir sınav yerine yönetmelikte yapılacak bir düzenleme ile eğitime katılacakların gerekli şartları taşıyanlar arasından sınavla belirlenmesi sağlanıp, katılımcıların elenme korkusunun gölgesinde bir eğitim yapılması önenebilir. Böyle bir durumda, eğitim sonunda da sınav

yapılmalı fakat bu sınavın baraj puanı düşürülmeli ve bu sınavda başarılı olanların ataması yapılmalıdır. Böylelikle ön eleme sınavı ile eğitime alınan katılımcılar, atama yapılma olasılığının yükselmesinin rahatlığını içlerinde duyacak, daha az stresli bir eğitim süreci geçirecek ve aynı zamanda eğitim sonunda yapılan sınav da katılımcılar tarafından eğitimin ciddiye alınmasını sağlayacaktır. Şimdiki uygulamaya göre, eğitime katılan kişi eğitim sonu yapılan sınavdan 68 aldığı takdirde 70 barajını aşmadığı için başarısız sayılacak ve ataması yapılmayacaktır. Oysa önerilen yöntemle kişiye hem daha rahat bir eğitim imkanı sağlanmış olacak hem eğitimin ciddiyeti korunacaktır.

- Denekler, genel olarak böyle bir eğitim programının kendileri açısından faydalı olduğunu ve artık karşılaştıkları sorunlara daha kolay çözüm bulabileceklerini haklı olarak ifade etmişlerdir. Bu şekilde eğitim sonrası yapılacak atamalar, daha isabetli ve objektif olacaktır.
- Katılımcılar, eğitim öncesi pratik yapıldığı takdirde bu pratik üzerine verilecek bir teorik eğitimin daha kalıcı olacağını düşünmektedirler. Eğitim çalışması için ayrılan sürenin bir kısmının pratik için ayrılması, katılımcıların kendilerine aktarılan bilgileri daha iyi özümsemelerine neden olacağından sürenin bir kısmı uygulamaya ayrılmalıdır.
- Söz konusu eğitim programının amaçlarından birisi, “katılımcıların niteliklerini arttırmak” idi. Deneklerin verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen bulgulara göre katılımcılar, eğitim sayesinde işlerinde daha

başarılı olacaklarını kabul etmektedirler. Bu amacın gerçekleşip gerçekleşmediği, katılımcıların işlerine döndüklerinde edindikleri bilgileri işlerine yansıtıp yansıtamadıkları gözlemlenerek daha iyi tespit edilebilecekken, katılımcıların kendilerine olan bu güvenlerinden yola çıkarak eğitim programının “katılımcıların niteliklerini arttırmak” amacı gerçekleşmiştir diyebiliriz. Yine bu eğitimin amaçlarından biri olan “personelin iletişimini güçlendirme” söz konusu görevde yükselme eğitimi sayesinde gerçekleştirilmiş, YURTKUR’un çeşitli illerdeki birimlerinde çalışan personeli bir araya getirilerek kaynaşmaları sağlanmıştır.

- YURTKUR çalışanlarının her zaman insanlarla yüz yüze ilişkide olması ve her insanın bireysel farklılıklarından kaynaklanan tavır ve tutumlarının varlığı nedeniyle çalışanların farklı sorunlarla karşılaşma olasılığının bulunmasından dolayı başlı başına insan ilişkileri konusunda bir eğitime de tabi tutulmaları gerekir.
- Yapılan görevde yükselme eğitimi program değerlendirmesi yanında mutlaka uygulama değerlendirmesi de yapılmalı, bu eğitime katılan personelin öğrendiklerini işlerine transfer edip edemedikleri tespit edilmelidir.

Son olarak denilebilir ki, araştırmanın uygulama kısmını oluşturan YURTKUR görevde yükselme eğitimi, amaçlarına ulaşmıştır. YURTKUR hizmet içi eğitim programları, görevde yükselme eğitimi ile eğitilen personele, yükseleceği görevin gereklerini yerine getirebilecek yeterliği kazandırmaktadır. Yapılan bu tez çalışması

ve bu konuda yapılmış diğer bilimsel çalışmalar da dikkate alınarak, bundan sonra YURTKUR tarafından yapılacak eğitim faaliyetlerinde söz konusu aksaklıkların giderilmesiyle, bugünkünden çok daha başarılı eğitim programlarının gelecekte hazırlanması beklenmektedir. Eğitim çok büyük bir işbirliğini ve emeği gerektirmektedir. Bu zorlu sürecin en başarılı şekilde atlatılabilmesi için bütün YURTKUR personelinin gereken çabayı göstermesi gerekecektir. Böyle bir anlayışla YURTKUR, eğitim faaliyetlerini, kesintiye uğratmadan her geçen gün bir diğerinden başarılı olacak şekilde sürdürecektir ve kurumdaki eğitilmiş insan sayısı arttıkça hizmetin niteliği artacaktır.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BAŞARAN, İbrahim E., **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1985.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

CAN, Halil-AKGÜN, Ahmet-KAVUNCUBAŞI, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 3. Baskı, 1998.

CANMAN, Doğan, **Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme**, TODAİE, Ankara, 1979.

CANMAN, Doğan, **Çağdaş Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1995.

ERDEN, Münire, **Eğitimde Program Değerlendirme**, PEGEM, 1.Baskı, Ankara, 1993.

ERSAN, Nurgün, **Hizmet İçi Eğitim Yönetimi**, Nüve Matbaası, Ankara, 1988.

ERTÜRK, Selahattin, **Eğitimde Program Geliştirme**, Yelkentepe Yayınları, 1975.

FRENCH, Wendell L., **The Personnel Management Process**, 6. Edition, Houghton Mifflin Company, U.S.A., 1987.

GÖZÜBÜYÜK, Şeref - TAN, Turgut, **İdare Hukuku Genel Esaslar**, Cilt 1, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

KAYA, Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, 2. Basım, TODAİE, Ankara, 1984.

KÖSE, Ahmet Haşim - ALPKENT, Nurettin - BİRBİL, Dilek, **KİT'lerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi**, MPM Yayınları, Ankara, 1993.

MIHÇIOĞLU, Cemal - KINGSBURY, Joseph, **Türk Devlet Teşkilatında Personelin Yetiştirilmesi**, TODAİE, 1954.

NOE, Raymond, **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Çev. Canan Çetin, Beta Basımevi, İstanbul, 1998.

ÖZDEMİR, Özkaya, **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler**, DPD Yayınları, Ankara, 1967.

ÖZÇELİK, Oya, **Eğitim ve Geliştirme**, İnsan Kaynakları Yönetimi, İ. Ü. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1998.

PEKER, Ömer, **Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği**, TODAİE, Ankara, 1995.

ROBBINS, Stephen - DeCenzo, David, **Human Resource Management**, 5. Edition, John Wiley& Sons, A.B.D., 1996.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.

SENGE, Peter, **Beşinci Disiplin** (Çev. Ayşe İldeniz, Ahmet Doğukan), YKY, Ankara, 2000.

SEYİDOĞLU, Halil, **Bilimsel Araştırma ve Yazma El Kitabı**, Güzem Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 1992.

STAHL, Glenn, **Public Personnel Administration**, Harper& Row Publisher, London, 1971.

TANYELİ, Halit, **Personel Eğitimi (İlkeler-Metodlar-Teknikler)**, B.T.İ. Yayın, Ankara, 1970.

TAYMAZ, Haydar, **Hizmet İçi Eğitim (Kavramlar, İlkeler, Yöntemler)**, TAKAV Matbaası, 3. Baskı, Ankara, 1997.

TUTUM, Cahit, **Personel Yönetimi**, TODAİE, Ankara, 1979.

ÜLKER, Gönül, **Kamu Personel Yönetimi**, A.İ.B.Ü. Yayınları, Bolu, 1997.

WERTHER, William B.- DAVIS, Keith, **Human Resources And Personnel Management**, 4. Edition, McGRAW-HILL, Singapore, 1993.

YAZICI, Selim, **Öğrenen Organizasyonlar**, Alfa Basım, İstanbul, 2001.

RESMÎ BELGELER

Beş Yıllık Kalkınma Planları (1963- 2001), DPT, Ankara.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, Resmi Gazete, 19.10.1983 Gün ve 1819 sayılı.

Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelik, Resmi Gazete, 15/3/1999.

Devlet Memurlarının Görevde Yükselme Esaslarına Dair Genel Yönetmelikte Değişiklik Yapılması Hakkında Yönetmelik, Resmi Gazete, 21/12/2000.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

Kamu Yönetimi Araştırma Projesi Raporu, TODAİE, Ankara, 1991.

MEHTAP Raporu, TODAİE, Ankara, 1966.

Yüksek Öğrenim Kredi Ve Yurtlar Kurumu Genel Müdürlüğü Görevde Yükselme Yönetmeliği, Resmi Gazete, 30/01/2000 Tarih ve 23949 sayılı.

Yüksek Öğrenim Kredi Ve Yurtlar Kurumu 2002 Yılı Hizmet İçi Eğitim Yıllık Planı, Personel Eğitim Şube Müdürlüğü, Ankara, Aralık 2001.

MAKALELER

ALTINIŞIK, Songül, “Kamu Hizmetinde Toplam Kalite Yönetiminin Sağlanması İçin Etkili Bir Araç Olarak Hizmet İçi Eğitim”, Kamu Yönetiminde Kalite, 1. Ulusal Kongresi, 26-27 Mayıs 1998.

AKGEMCİ, Tahir, “İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1997/4.

BALAY, Refik, “Örgüt ve Çevre İlişkisi”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

BALTA, Tahsin Bekir, “Kamu Personelinin Eğitimi”, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1967.

CANMAN, Doğan, “Türkiye’de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 10, Sayı 4, TODAİE, Ankara, 1977.

CANMAN, Doğan, “Türkiye’de Kalkınma Gereklerine Uygun Olarak Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi”, Amme İdaresi Dergisi, TODAİE, Ankara, 1978.

ÇINKIR, Şakir, “Örgütlerde Personel Geliştirme”, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar (Ed. Cevat Elma, Kamile Demir), Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.

DAVIS, Valerie - KLEINER, Brian H., “How To Orient Employees Into New Positions Successfully”, Management Research News, Vol.24, No.1/2, 2001.

DOWN, Simon - SMITH, Eugene Sadler - LEAN, Jonathan, “Modern Learning Methods: Rhetoric and Reality”, Personnel Review, Vol. 29, No.4, MCB University Press, 2000.

FER, Muhlis, “Merkezi İdarede Hizmet İçi Personel Eğitimi”, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1967.

HUGHEY, Aaron W. - MUSSNUG, Kenneth J., “Designing Effective Employee Training Programmes”, Training for Quality, Volume 5, Number 2, MBC University Press, 1997.

KALKANDELEN, Hayrettin, “Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti”, Eğitim Yöneticileri Semineri, DPD Yayını, Ankara, 1967.

LOWE, Winfield, “Personel İdaresinin Önemli Konularından Biri Eğitim”, Eğitim Yöneticileri Semineri, DPD Yayını, Ankara, 1967.

MIHÇIOĞLU, Cemal, “Personel İdaresinde Eğitimin Yeri”, Eğitim Yöneticileri Semineri, DPD Yayını, Ankara, 1967.

MOTWANI, Jaideep - FRAHM, Mary L. - KATHAWALA, Yunus, “Quality Training - The Key to Quality Improvement”, Training for Quality, Vol.2, No.2, MCB University Press, 1994.

PAYASLIOĞLU, Arif T., “Hizmete Yeni Alınan Üniversite Mezunlarının Durumu”, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. S.B.F. Yayınları, Ankara, 1967.

PEHLİVAN, İnayet, “Türk Kamu Kesiminde 1985-1993 Yılları Arasında Hizmet İçi Eğitim”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 28, Sayı: 4, TODAİE, Ankara, 1995.

PEHLİVAN, İnayet, “Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması”, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, Ankara, 1997/3.

PEKER, Ömer, “Kamu Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitimin Yapısı Ve İşleyişi”, İzmir I. Eğitim Kongresi Bildirileri, Buca Eğitim Fakültesi Yayını, İzmir, 1993.

TUTUM, Cahit, “Eğitim Çalışmalarının Değerlendirilmesi”, Eğitim Yöneticileri Semineri, DPD Yayını, Ankara, 1967.

YALIN, Halil İ., “Hizmet içi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi”, Milli Eğitim Dergisi, Sayı 150, Mart-Nisan-Mayıs 2001.

YALIN, Halil İ., “Türkiye’de Hizmet İçi Eğitim “, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 133, 1997.

EK: YURTKUR GÖREVDE YÜKSELME EĞİTİMİ ALANLARA UYGULANAN ANKET FORMU

.../.../2002

Sayın Katılımcı,

Bu anket, Kredi ve Yurtlar Kurumu personeline uygulanan görevde yükselme eğitimi programının değerlendirilmesinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar bilimsel bir amaçla kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isim yazmanız gerekmemektedir. Anket formu iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısmı kişisel bilgi formu, ikinci kısmı ise eğitim programının değerlendirilmesine yönelik maddeler oluşturmaktadır. Bu kısımda uygun bulduğunuz seçeneğin altındaki kutucuğu karalayınız.

Araştırmanın amacına ulaşması, maddelere gerçek durumu yansıtacak biçimde cevaplar vermenize bağlı olacaktır. Bu konuda duyarlı davranacağınıza inanarak şimdiden teşekkür ediyorum.

Arş.Gör.Sabrina ÖZTÜRK

ADRES:

A.İ.B.Ü. İ.İ.B.F.

Kamu Yönetimi Bölümü

14280 Gölköy / BOLU

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Yaşınız:
2. Eğitim Durumunuz
 - a) Ön lisans
 - b) Lisans
3. Görevli Olduğunuz Birim:
4. Mesleki Kıdeminiz:
 - a) 1-5 Yıl
 - b) 6-10 Yıl
 - c) 11 Yıl ve üstü

GÖREVDE YÜKSELME EĞİTİMİ PROGRAMI DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Kurumunuzda, görevde yükselme eğitimine katılacak personele görevde yükselme eğitimi hakkında <u>yeterince</u> duyuru yapılmaktadır.	0	0	0	0	0
2.Kurumunuzda, görevde yükselme eğitimine katılacak personele <u>müracaat için</u> tanınan süre yeterlidir.	0	0	0	0	0
3.Kurumunuz tarafından, görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde <u>hizmet süresi</u> dikkate alınmaktadır.	0	0	0	0	0
4.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde <u>öğrenim düzeyi</u> dikkate alınmaktadır.	0	0	0	0	0
5.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde, <u>almış olduğu sicil</u> dikkate alınmaktadır.	0	0	0	0	0
6.Kurumunuz tarafından görevde yükselme eğitimine katılacak personelin seçiminde <u>disiplin cezası</u> almış olmak dikkate alınmaktadır.	0	0	0	0	0
7.Kurumunuzca uygulanan bu görevde yükselme eğitimi, eğitime katılan personelin, yükseleceği görevin gerekleri doğrultusunda eğitimden geçmesini sağlamaktadır.	0	0	0	0	0
8.Hizmet içi eğitim programının içeriği, görevin gerekleri göz önüne alınarak saptanmıştır.	0	0	0	0	0
9.Kurumunuz tarafından, eğitim çalışmalarının amaçları konusunda size önceden bilgi verilmektedir.	0	0	0	0	0
10.Eğitim programına katılan öğretim elemanları, işledikleri konularda başarılıdır.	0	0	0	0	0
11.Öğretim elemanları program boyunca,eğitim ihtiyaçlarınızı, deneyimlerinizi ve işyeri ortamınızın özelliklerini dikkate alarak konuları işlemiştir.	0	0	0	0	0
12.Öğretim elemanları ile programa katılanlar arasında iyi bir iletişim kurulmuştur.	0	0	0	0	0
13.Katıldığınız programda yer seçimi ve fiziki şartlar (derslik, konaklama vb.) uygundur.	0	0	0	0	0
14.Eğitim programı için ayrılan zaman (takvim) görevinizin aksamasına neden olmaktadır.	0	0	0	0	0

15.Eğitim programı için ayrılan süre yeterlidir.	0	0	0	0	0	0	0
16.Eğitim programı için ayrılan süre verimli olarak kullanılmıştır.	0	0	0	0	0	0	0
17.Program konuları ihtiyaç duyduğunuz kapsamda işlenmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
18.Programda işlenen konuların amaçlarına uygun öğretim yöntem ve teknikleri kullanılmıştır.	0	0	0	0	0	0	0
19.Konuların aktarımında öğrenme etkinliğini arttırmak için farklı yöntemler kullanılmıştır.	0	0	0	0	0	0	0
20.Konuların işlenmesinde dinleyicilerin aktif katılımı sağlanarak bilgi ve deneyimlerin paylaşımı gerçekleştirilmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
21.Bu programda edindiğiniz bilgi ve becerileri nerelerde ve nasıl uygulayabileceğiniz gösterilmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
22.Bu programda edindiğiniz bilgi ve becerilere dayalı olarak uygulamalarda ortaya çıkabilecek problemleri nasıl çözebileceğinize ilişkin vol gösterilmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
23.Programın etkililiğini arttırmak için konu ve amaçlara uygun araç-gereç kullanılmıştır.	0	0	0	0	0	0	0
24.Öğretim faaliyetleri sırasında konularla ilgili gerekli materyaller (ders notları vb.) verilmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
25.Katıldığınız eğitim çalışmasında programın amaçlarına ulaşılmıştır.	0	0	0	0	0	0	0
26.Eğitim programı başlangıcında bilgi düzeyiniz sınav ile belirlenmiştir.	0	0	0	0	0	0	0
27.Eğitim programı esnasında başarı durumunuz ölçülmüştür (Sınav vb. ile).	0	0	0	0	0	0	0
28.Eğitim programı sonunda başarı durumunuz ölçülmüştür.	0	0	0	0	0	0	0
29.Bir üst göreve geldiğinizde karşılaşacağım yeni işleri veya sorunları, bu eğitim sonucunda daha iyi çözebileceğime inanıyorum.	0	0	0	0	0	0	0
30.Programda amaçlanan bilgi ve becerileri kazandığıma inanıyorum.	0	0	0	0	0	0	0
31.Eğitim çalışmalarına katılarak görevde yükselme, daha önceki uygulamalara göre anlaşıldır.	0	0	0	0	0	0	0

32. Bu ve buna benzer bir görevde yükselme eğitimi programı hazırlanırken göz önünde bulundurulmasını istediğiniz öneriler nelerdir? Belirtiniz.

.....

33. Size uygulanan görevde yükselme eğitimi programının eksik yönleri nelerdir? Belirtiniz.

.....

