

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DEVLET HASTANELERİNDE HEMŞİRELERE
YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI
(ANTALYA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
AYŞEGÜL ERMİŞ

İSTANBUL, 2014

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
HASTANE ve SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**DEVLET HASTANELERİNDE HEMŞİRELERE
YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI
(ANTALYA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ
ÖRNEĞİ)**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
AYŞEGÜL ERMİŞ
Öğrenci No: 110746931

Danışman:
Prof. Dr. Mehmet Fikret GEZGİN

İSTANBUL, 2014

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programları**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.
08/01/2014

Aday: Ayşegül ERMİŞ

Adı Soyadı : Ayşegül Ermiş
Danışman : Prof. Dr.Mehmet Fikret Zengin
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Hizmet İçi Eğitim, Hemşire, Devlet Hastanesi

ÖZ

DEVLET HASTANELERİNDE HEMŞİRELERE YÖNELİK HİZMET İÇİ EĞİTİM PROGRAMLARI

Gelişen teknoloji kurumlara beşeri sermayeye yatırım yapmayı zorunlu kılar. Kurumlar ne kadar iyi hizmet verse de; gelişimlere ayak uyduramadığı zaman yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Personelin gelişmelere uyum sağlayabilmesi için sürekli öğrenme içinde olması beklenir. Kurumlar geleceğe yönelik bilgiyi analiz etme gibi stratejik yönetim gerektiren davranışları uygulamak zorundadırlar. Sistematiik çalışma esasıyla ileriye bakan kamu kurumları gün geçtikçe eğitime daha çok önem vermesi gerekir. Bu doğrultuda tüm çalışanlara eğitim planlamaları yapılır. Eğitim planlanmasıyla yetiştirilen insan gücüyle ulusal kalkınma sağlanır. İnsan gücünün istenen seviyeye çıkarılmadığı zaman kurumun hizmet kalitesinde düşme görülür. Ülke ekonomisinde de niteliksel yetersizlik sebebiyle fakirleşme görülür.

Bu araştırma kamu kurumlarında hizmet içi eğitim etkinlikleri ve beklenenleri saptamak için yapılmıştır. Özellikle kamu hastanelerinde hizmet içi eğitim programlarının amacı, uygulanması, değerlendirilmesi, özellikleri, zorunlulukları ve mevzuat gibi konulardan oluşmaktadır. Bu araştırma da hizmet içi eğitim süreci ve anlaşılabilirliği incelenmiştir. Bu amaçla öncelikle hizmet içi eğitim hakkında genel bilgiler verilmiştir. Sonra sağlıkta uygulamaları ve hangi durumlarda zorunlu olduğu açıklanmıştır. Son olarak kamu hastanelerinde zamana göre değişimi ve gidiş süreci araştırılmıştır.

Bu araştırma teorik olarak ve genel tarama yoluyla planlanmış ve yürütülmüştür. Yapılan değerlendirmelerde genelde hemşireler eğitimlerden memnun görünmektedirler. Fakat zamanın uygunluğunun sağlanması beklenmektedir. Eğitim sonunda başarılı olan katılımcılar ödüllendirilmek istemektedirler. Çalışanların motivasyonlarında artma ve örgütsel bağlılıklarının artırılması maddi olanaklarla

sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışan tatmininde ücret önemli olsa da; işin niteliği, kişisel gelişim ve eğitim fırsatları, yetkinlikte artma ana unsurlardır. Çalışanların kendi gelişimlerine olanak sağlamak için fırsatlara ulaşılabilirlik ve değerlendirmeler sonucunda eğitim planları belirlemek örgüt kültürü oluşturulmasında önemli etmenlerdir. Kurumun eğitime yönelik tüm tutumlarının belirlenip örgüt kültürü haline gelebilmesi için niteliksel araştırmalar yapılması gerekir. Eğitimler çözüm üretmeye yönelik olmalıdır. Bireysel farklılıklar karşısında çözüm üretememek iş yükünü artırır.

Hasta bakım sürecinde eksikliklerin tespiti ve giderilmesi etkili rehberlik hizmetleriyle karşılanır. Çalışma hayatında yapılan değerlendirme de işin niteliği, eylemi yapmada istek durumu ölçülür. Hemşirenin hastayla birlikte iken sergilediği davranışlar, problem karşısında araştırmacı tutum gösterip gösteremediği, iletişim şekli değerlendirilir. Bu tarz davranışların analiz edildiği değerlendirmeler sonucunda yeni eğitim konularının belirlenmesine katkı sağlanır. Özellikle servis çalışmalarında rehber hemşirelik model eğitimi uygulanarak çözüm odaklı çalışma sağlanabilir. Hastanelerde öncelikle birim sorumlu hemşirelerine eğitimle rehber hemşirelik eğitimi verilmesi gerekir. Bu eğitim sonunda hemşirelerin çalışma hayatında kolaylıklar sağlandığı gözlenmiştir. Çalışma sonunda önerilerde bulunulmuştur.

Name and Surname : Ayşegül Ermiş
Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Fikret Zengin
Degree and Date : Master, 2014
Major : Business Administration
Key Words : Service Training, Nurses, State Hospital

ABSTRACT

SERVICE TRAINING PROGRAMS FOR NURSES IN PUBLIC HOSPITALS

Emerging technology institutions to invest in human capital has become compulsory. If institutions at how good the service and its development can not keep up with the time you are confronted with extinction. In order to adapt to the development of staff is expected to be in continuous learning. Corporate strategic management for the future requires analyzing information are obliged to implement the behavior. Systematic studies on the basis of forward-looking public institutions are increasingly giving more importance to education. Educational planning in this direction are being made to all employees. Education grown to the planning of national development will be provided by human power. When brought to the desired level of manpower decline in quality of the organization's services are seen. Due to lack of qualitative impoverishment is seen in the national economy.

This research in public institutions and in-service training activities were conducted to determine expected. The purpose of in-service training programs, especially in public hospitals, implementation, evaluation, specifications, requirements and regulations consists of topics like. This research, in-service training process and intelligibility were investigated. For this purpose, there is general information about in-service training. Then in health practices and in what cases are described as mandatory. Finally, the temporal change in public hospitals and departure process were investigated.

This research was planned and conducted through theoretical and general browsing. In the assessments seem generally satisfied with the nurses training. But time is expected to ensure compliance. Awarded at the end of training, participants who are willing to succeed. Increase in employee motivation and organizational commitment is expected to be provided with the financial means to increase. While it

is important to employee satisfaction rate, nature of business, personal development and To allow employees to their own development opportunities as a result of ulaşılrlık and evaluation to identify training plans are important factors in the creation of organizational culture.training opportunities, increase competence are the main elements. Agency's attitude towards education of all identified organizational culture in order to become a qualitative research needs to be done. Training should be directed to finding solutions. Unable to produce individual differences across the solution is to increase the workload.

In the process of patient care and to remedy the identified deficiencies can be met with effective guidance. The evaluation of the quality of working life, job, making action on the request status is measured. Nurse with the patient while his behavior, problems can not exert opposite attitude researchers, communication methods is evaluated This kind of behavior is the analysis of the result of the evaluation is to contribute to the identification of new educational issues. In particular, service models in the study guide nursing education should be provided by applying a solution-oriented work. Primarily responsible for unit training guide nurses in hospitals, nursing education should be given. This training facilities provided at the end of the working life of nurses were observed. At the end of the study recommendations were made.

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	iii
TABLolarLİSTESİ.....	v
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
KISALTMALAR.....	xii

GİRİŞ	1
-------------	---

BİRİNCİ BÖLÜM EĞİTİM TÜRLERİ, HİZMETİÇİ EĞİTİM, HİZMETİÇİ EĞİTİMDE ETİK

1. EĞİTİM VE EĞİTİM TÜRLERİ.....	3
1.1. İnfomal Eğitim.....	6
1.2. Formal Eğitim	6
1.2.1. Örgün Eğitim	7
1.2.2. Özel Eğitim.....	8
1.2.3. Yaygın Eğitim	8
1.2.3.1. Halk Eğitimi.....	9
1.2.3.2. Hizmet İçi Eğitim	9
1.2.3.3. Uzaktan Eğitim	10
2. YETİŞKİN EĞİTİMİNİN ÖZELLİKLERİ	10
2.1. Yetişkin Eğitiminde Öğrenme Stratejileri	11
2.2. Yetişkin Eğitiminde Değerler Eğitiminin Faydaları	12
2.3. Yetişkin Eğitiminde Temel İlkeler.....	13
2.4. Türkiye’deki Yetişkin Eğitiminin Dünya Ülkeleri İle Karşılaştırılması	15
3. HİZMET İÇİ EĞİTİM	17
3.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	21
3.1.1. Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları.....	22
3.1.2. Hizmet İçi Eğitimin Bireysel Amaçları	23
3.1.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarına Ulaşmak İçin Yöneticinin Yapması Gerekenler.....	25
3.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği	26

3.2.1. Çalışanların Sürekli Gelişimi İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği	26
3.2.2. Kurumsal Mükemmellik İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği	29
3.3. Hizmet İçi Eğitimi Yaratan ve Zorunlu Kılan Haller	34
3.3.1. Kanunlara Göre Hizmet İçi Eğitim Zorunluluğu.....	35
3.3.2. Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Zorluklara Öneriler	37
3.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri	40
3.4.1. Hizmet İçi Eğitimin Basamakları	41
3.4.2. Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Artıran Özellikler	42
4. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ETİK.....	44
4.1. Hizmet İçi Eğitimde Etik İlkeler.....	46
4.2. Hizmet İçi Eğitimde Etik Standartlar.....	49
4.3. Hizmet İçi Eğitimde Etik Eğitimcilerinin Uyması Gereken Etik İlke ve Davranışlar	50
4.4. Hizmet İçi Eğitimde Etik Dışı Davranışlar	52
4.5. Hizmet İçi Eğitimde Etik Yükümlülük İçin Kurum Amirinin Araştırması Gereken Sorunlar	57

İKİNCİ BÖLÜM SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM

1. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM GEREKLİLİĞİ	64
1.1. Sağlık Çalışanlarında Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği	64
1.2. Sağlık Personelinin Motivasyonu İçin Hizmet içi Eğitimin Gerekliliği.....	65
1.3. Sağlıkta Verimliliğin Artması İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği	67
1.4. Sağlıkta Yönetmeliklere Göre Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği	68
2. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE SAPTAMA YÖNTEMLERİ.....	71
2.1. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim ve Denetim İlişkisi	71
2.2. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Konularının İhtiyaç Analizi	72
2.2.1. Sağlık Çalışanlarının Stres Düzeylerine Göre Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi.....	74
2.2.2. Hasta Memnuniyet Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi	77
2.2.3. Sağlıkta Çalışan Sağlığının Korunması İçin Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi	78

2.2.4. Sağlık Çalışanlarının Çevre Duyarlılığı Bilgi Düzeylerine Göre Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi	81
2.3. Sağlıkta Yöneticilerin ve Eğitimcilerin Hizmet İçi Eğitim Konuları Belirlemede İzlenecek Metotlar	82
3. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİMDE UYGULAMA	85
3.1. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Dikkat Edilecek Hususlar	86
3.2. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Kullanılan Yöntem, Strateji ve Teknikler	88
3.2.1. Öğretici Merkezli Yöntemler	90
3.2.2. Öğrenci Grubu Merkezli Yöntemler	92
3.2.3. Öğrenci Merkezli Yöntemler	95
3.3. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Kullanılan Etkili Sunum Becerileri.....	96
3.3.1. Uygun Dil Kullanımı	98
3.3.2. Sunumda Ses Kalitesi	98
3.3.3. Sunumda Bedensel Özellikler	98

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET HASTANELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE ANTALYA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

1. DEVLET HASTANELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM	100
1.1. Devlet Hastanelerinde Zamana Göre Hizmet İçi Eğitimin Değişimi	102
1.1.1. Kalkınma Planlarına Göre Devlet Hastanelerinde Hizmet İçi Eğitim	102
1.1.2. Kamu Hastaneleri Birliğine Göre Hizmet İçi Eğitim	104
1.1.3. Alanda Uzmanlık İçin Hizmet İçi Eğitim.....	105
1.2. Kamu Hastanelerinde Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü	107
1.3. Kalite Standartlarına Göre Hizmet İçi Eğitim	108
1.3.1. Hasta-Çalışan Güvenliği İçin Hizmet İçi Eğitim.....	111
1.3.2. Sağlıkta Şiddetin Önlenmesi İçin Hizmet İçi Eğitim	112
1.3.3. Motivasyon İçin Hizmet İçi Eğitim.....	113
1.3.4. Eğitimcilerin Hizmet İçi Eğitimi	114
1.4. Markalaşma Yolunda Hizmet İçi Eğitim	115
1.5. Sağlık Otelciliği Hizmetlerinde Hizmet İçi Eğitim	115

1.6. Hizmet İçi Eğitim Hemşiresinin Görev Tanımı ve Sorumlulukları.....	116
1.7. Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi Olmak İçin Gerekli Olan Bilgi, Beceri ve Deneyim.....	118
1.8. Hizmet İçi Eğitim ve Eğitim Süreci.....	118
1.8.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları	119
1.8.2. Hizmet İçi Eğitimde Uygulama.....	119
1.8.3. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	122
2. ANTALYA EğİTİM VE ARAşTIRMA HASTANESİNDE UYGULANAN HİZMET İÇİ EğİTİM FAALİYETLERİ.....	130
2.1. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Hizmet İçi Eğitim Amacı	131
2.2. Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Türleri	134
2.3. İş Analizine Göre Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Programlarının Belirlenmesi ve Uygulanması	138
2.4. Hizmet İçi Eğitimde Eğiticilerin zellikleri	143
2.5. Eğitim Ortamlarının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar.....	144
2.5.1. Eğitim Araçlarının zellikleri	144
2.5.2. Eğitim Sırasında Kullanılan Oturma Düzenleri	147
2.6. Hemşirelerin Eğitiminde Kullanılan Kolaylaştırıcılık Faaliyetleri.....	147
2.6.1. Etkili Soru Sorma Teknikleri.....	148
2.6.2. Hizmet İçi Eğitimde Geri Bildirim Verme	149

SONUÇ
KAYNAKLAR
ZGEMİş

KISALTMALAR

AEAH	: Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesi
AHSBD	: Anadolu Hemşirelik Sağlık Bilimleri Dergisi
AİD	: Amme İdaresi Dergisi
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
CPR	: Kardiopulmoner Resüsitasyon
Çev.	: Çeviren
DEÜ	: Dokuz Eylül Üniversitesi
DM	: Eski Alman para birimi
DÜ	: Dicle Üniversitesi
EÜ	: Erciyes Üniversitesi
FÜ	: Fırat Üniversitesi
HÜ	: Hacettepe Üniversitesi
HYOD	: Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi
IBM	: Uluslararası İş Makineleri
İİBFD	: İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MED	: Milli Eğitim Dergisi
MÜ	: Muğla Üniversitesi
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
Sağ.BD	: Sağlık Bilimleri Dergisi
Sağ.BE	: Sağlık Bilimleri Enstitüsü
SBE	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
SBED	: Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
SPKD	: Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi
Sted	: Sağlıkta Sürekli Eğitim Dergisi
TUBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırmalar Kurumu
TUSİAD	: Türkiye Sanayiciler ve İş Adamları Derneği
Ulakbim Ekual Tubitak	: Elektronik Kaynaklar Veri Tabanı
United Nations	: Birleşmiş Milletler
Word Customs Organization	: Dünya Gümrük Örgütü
Y.	: Yıl
YDT	: Yayınlanmamış Doktora Tezi
YÖK	: Yüksek Öğrenim Kurumu
YYLT	: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

ŞEKİLLER

Şekil 1. Personelin Eğitim Gereksinimi.....	34
Şekil 2. Etiğin Kurumsallaştırılması.....	62
Şekil 3. Mükemmelliğin Temel Kavramları.....	109
Şekil 4. Eğitim Modeli.....	129
Şekil 5. Hemşirelerin Beceri, Yetkinlik ve Performansının Gelişimi.....	140
Şekil 6. Hemşirelerin Beceri Eğitim Basamakları.....	142

TABLÖLAR

Tablo 1 : Eğitim Türleri.....	6
Tablo 2 : Formal ve İnförmal Eğitim Arasındaki Farklar.....	7
Tablo 3 : O'Malley ve Chamot'un Öğrenme Stratejileri Sınıflandırılması.....	11
Tablo 4 : Pedogojik ve Androgojik Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	14
Tablo 5 : Bir Glonce 2007 Eğitim:OECD Göstergeleri.....	16
Tablo 6 : Kurumsal Mükemmellikte Olgunluk.....	30
Tablo 7 : MEB'in Gelir Durumu.....	31
Tablo 8 : Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı.....	59
Tablo 9 : Tükenmişlik Ölçeği.....	76
Tablo 10 : Eğitim İhtiyaç Matriksi.....	83
Tablo 11 : Değerlendirme Soruları.....	84
Tablo 12 : Eğitimciler İçin 5 Aşamalı Eğitim Yönetimi Listesi.....	86
Tablo 13 : Hedef, Strateji, Yöntem ve Teknik Birlikteliği.....	89
Tablo 14 : Örnek Yazılı Plan.....	97
Tablo 15 : Liderliğin 12 Temel Kişilik Özellikleri.....	110
Tablo 16 : Bilimsel Yöntem, Karar Verme ve Sorun Çözmenin Basamakları....	121
Tablo 17 : Hizmet içi Eğitim Koordinatörlüğü Tarafından Yürütölen Eğitim Faaliyetlerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	131
Tablo 18 : Eğitim Değerlendirme Kriterleri.....	133
Tablo 19 : Öğretim Araçları ve Kullanım Amaçları.....	146

GİRİŞ

Konunun Seçimi: Değişen ve gelişen bilgiyi her alanda çalışanlara öğretmek, iş hayatlarında kullanmalarını sağlamak için gerekli becerileri kazandırmanın yolu hizmet içi eğitimidir. Zaman içinde işletmelerin başarısının etkili insan kaynakları yönetimi olduğu anlaşıldı. Bu konuda gerekli eğitimler planlanmaya başlandı, zamanla çalışanların da eğitimle verimliliklerinin artırılabilceği gözlemlendi. Çalışanlar meslekle ilgili okuldan mezun olduktan sonra zaman içinde yeniliklere ayak uyduramazlarsa atıl duruma düşer, bu da işletmenin verimini düşürür.

Hemşire, kişileri hastalıklar hakkında bilgilendiren, tedaviyi uygulayan ve takip edendir. Mesleki donanımı tam olan hemşireler daha verimli çalışır. Sürekli hasta bireylerle muhatap olan hemşirelerin stres düzeyi de artar. Olası sorunlara yönelik eğitimler motivasyonu da artırır. Hizmet alan ve veren kişilerin hayat konforunda artma da gözlenir. Hemşireler genelde hizmet içi eğitime yönelik olumlu düşünceler içindedirler. Ama yoğun bölümlerde çalışanlar genelde iş yetiştirme telaşıyla katılmak istemez, angarya olarak görürler. Hastanelerde uygulanan hizmet içi eğitim programları ve bakanlık verileri incelenerek, gözlemlenerek sonuca varıldı. Bu sonuç ülkemizde yapılan bilimsel çalışmalardan ve Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi'ndeki eğitim dokümanlarının incelenmesi sonucunda elde edildi.

Konunun Amacı: Kalite standartları gereği sağlıkta sıfır hata beklenir. Hasta bakım hizmetlerinin artmasına yönelik yapılan çalışmalardan haberdar olabilmek, beklentileri karşılayabilmek için planlı eğitim programlarına ve eğitimcilere ihtiyaç vardır. Tüm işletmelerde olduğu gibi hastanelerde de beklenen başarı insan kaynaklarının iyi yönetilmesinden geçer. Profesyonel eğitim amaca ve ihtiyaçlara uygun olmalıdır. Eğitim sonunda değerlendirme yapılır, çalışanların görüşü alınır. Geri bildirimler amir ve çalışanlara mutlaka bildirilir. Ayrıca eğitim hemşireleri yeni eğitimler için araştırma yapar/yapmalıdır. Eğitimlerde olası sorunları bertaraf etmek için eğitimcilerin bakanlık istemi doğrultusunda nitelikleri eğitilen personelin özellikleri göz önünde bulundurulur.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi mesleki ve bireysel açıdan olmalıdır. Mesleki açıdan; okuldan mezun olduktan sonra zaman içinde mevcut bilgileri geçerliliğini kaybeder. Meslekte geri kalmamak için sürekli eğitim içinde olmaları şarttır.

Bireysel açıdan; Kişi hayatını ve mesleğini sürdürebilmesi için yaşam boyu eğitime ihtiyacı vardır.

Bu araştırma hastanelerde çalışanların çoğunu oluşturan hemşirelere, kolaylaştırıcılık sağlayan eğitimin planlamasından değerlendirilmesine kadar olan tüm aşamalarının incelenerek iş hayatına katkılarını belirlemek için yapıldı.

Araştırmanın Evren ve Örnekleme: Antalya Eğitim Araştırma Hastanesinde yaklaşık 3000 kişi hizmet verir. Tüm personelin eğitim programları incelenerek, özellikle hemşirelerin yıllık birim ve genel eğitim programları incelenerek sonuçlar elde edildi.

Kullanılan Metot ve teknikler: Araştırma için gerekli olan veriler teoriksel yöntem, kaynak tarama, cumhuriyetin kuruluşundan itibaren çıkarılan yasalar ve değişiklikler, kalkınma planları incelendi.

Karşılaşılan Zorluklar ve Sınırlamalar: Araştırma sırasında sadece resmi kayıtlar ve bakanlık genelgeleri kullanıldı. Eğitim sonunda yapılan değerlendirme formuyla yapılabildi. Hemşirelerin eğitimden sonra ölçme kriterleri gözlemlendi. Eğitimden belirli bir zaman sonra değerlendirme sorumlu hemşirelerin gözlemleri sonucunda elde edilebildi.

Varsayımlar:

- i. Kamu hastanelerinde hemşireler aldıkları eğitim sonucunda çalışma yerleri belirlenmektedir.
- ii. Kamu hastanelerinde iş analizi yapılmaktadır.
- iii. Hemşirelik modeliyle hemşirelere mesleki ve kişisel gelişimlerinde önderlik edilmektedir.
- iv. Çalışma yeri belirlenirken hizmet içi eğitimlerde gösterilen beceriler dikkate alınmaktadır.
- v. Yöneticilere yönelik oryantasyon programı uygulanmaktadır.
- vi. Yöneticilik becerilerini pekiştirmek için özel eğitim programları düzenlenmektedir.

I. BÖLÜM

EĞİTİM TÜRLERİ, HİZMETİÇİ EĞİTİM, HİZMETİÇİ EĞİTİMDE ETİK

1. EĞİTİM VE EĞİTİM TÜRLERİ

Eğitim kişinin doğumundan ölümüne süren zorunlu bir olgudur. Kişinin değer ve tutumlarını biçimlendiren süreçtir. İyi planlanmış eğitim faaliyetleriyle mükemmel toplumlar yaratılması hedeflenir. Gelişmiş ülkeler planlı eğitimin önemini erken kavramışlardır. Bunun sonucunda gelişmekte ya da az gelişmiş ülke insanları gelişmiş ülkelerin eğitim sisteminden yararlanmaya çalışırlar. Son zamanlarda yurtdışı eğitimin önemi buradan gelmektedir. Tüm öğrenciler ve çalışanlar kendi ülkelerinden daha iyi konumda olan batı toplumuna dil eğitimi, üniversite eğitimi, lisansüstü eğitim ve meslek eğitimi için gitme çabasındadırlar.

Bugün uygulanan eğitimin anlaşılması için tarihsel gelişiminin iyi kavranması gerekir. Orta çağda İslamiyet’le gelen eğitim, yeniçağda Rönesans ve reform hareketleriyle devam ederek günümüzdeki halini almıştır. Çağlar boyunca oluşan toplumsal hareketler sonucunda basamak basamak ilerlemiştir. Yenilikçi, bilimsel düşünmeyi öğrenmiş toplumlar oluşmuştur. Bu tarz toplumlar yanında dünyamızda maalesef açlık sınırında yaşayan bireylerde mevcuttur. Dünyadaki bu hızlı ilerlemeye bazı toplumlar ayak uyduramamıştır. Osmanlının son zamanlarında da reformlara yetişmek için yenileşme hareketleri başlamıştır. Farklı görüşlerin etkisiyle, maddi olanaksızlıklardan dolayı başarı yakalanamamıştır. Eğitim pek çok düşünür ve eğitimci tarafından değişik şekilde tanımlanır. Bazı düşünürler eğitimi kültürlenme süreci, bazıları da kasıtlı kültürlenme süreci olarak ele almıştır. Sönmez’e göre “eğitim, çevre ayarlaması yoluyla kişinin davranışlarını istendik yönde değiştirme ve değerlendirme sürecidir.”¹ Eğitimi tanımlamak için insan kelimesi üzerine düşünmek gerekir. İnsan değerlerinin doğuştan mı kazanır yoksa eğitim yoluyla mı insan haline gelir. İnsan bilimleri göstermiştir ki, bugünün yeni doğmuş bebeğinin prehistorik çağların yeni doğmuş bebeğinden hiçbir farkı yoktur.

¹ V.Sönmez, Eğitim Felsefesi, Ankara, 1997, s. 39

İnsanlığın elde etmek için koyduğu her şey kültürelidir. Yani miras yolu ile değil eğitim yoluyla aktarılır.

Birey öğrenmeyi ne kadar erken yaşlarda başlarsa derin bilgiye o kadar genç yaşta sahip olur. Tekâmül seviyesine gelen kişi kendi becerilerini de katarak yeni teoriler oluşturur. Ne kadar çok konuyu öğrenmeye çalışırsa o kadar gelişir. Bu gelişim yolunda birey hangi konuda daha yetenekli olduğunu fark eder. Her kişinin bir ideali vardır. “Hedefe ulaşma ve başarma için eğitim şarttır. Toplumda değişme görülüyor duraganlık devam ediyorsa eğitimde aksaklıklar var demektir. İnsanı insan yapan her şey dil, düşünce, duygular, teknikler, bilimler, sanatlar, ahlaki olgulara sahiptir. Çünkü bunları öğrenmiştir.”¹ İnsanoğlu sorunlar karşısında çözümler bulmak zorunda olan bir varlıktır. Örneğin aç olan insan yiyecek bulmaya çalışır, işsiz kalınca iş arar, aile ve toplum sorunlarını çözmek için davranış değişikliği içine zorunlu girer. İnsanların davranışlarını değiştirmekte eğitimin konusudur. İnsan emme, solunum ve benzeri tepkinin dışında her davranışını öğrenmek zorundadır. İnsan davranışlarının bir kısmını kendi kendine, birçoğunu da eğitilerek öğrenmesi gerekir. Böylece insan doğumundan ölümüne bir eğitim süreci içinde yaşar.

Eğitim bütün bireyleri içine alan bir kavramdır. Her insan, doğumundan ölümüne kadar yaşamının her aşamasında istese de istemese de eğitim süreci içindedir. Bu nedenle, eğitim yüzyıllardan beri tüm toplumlarda herkesin ilgisini çeken bir konu olmuştur. Gelecek yıllarda teknoloji insan yaşamını kökten değiştirecek güce sahiptir. Bu değişimi tetikleyen ve ilerleten planlı eğitimidir. “Eğitim, eğitimci olsun ya da olmasın çok farkı kişiler ve çevreler tarafından farklı boyut ve bakış açıları ile ele alınıp tanımlanmıştır. Ancak eğitim insanlık tarihi ile başlamış olsa da bir bilim olarak 20. Yüzyılda başlamıştır.”² Teknolojinin günümüzde geldiği son nokta nano teknolojidir. Bu sayede insanlığa sunulan hizmette kusursuzluk yaratılma hedeflenmiştir. Bu gelişimler sonunda insan zamandan tasarruf ederek kendi gelişimine zaman ayırabilir. Eğitim, sağlık ve tüm yenilikler bu zaman içinde bulunabilir.

¹ O. Rebaul, Eğitim Felsefesi (Çev. İ. Gürbüz), Ankara, 1990, s. 24

² A. Tanrıögen, Eğitim Bilimine Giriş, İstanbul, 2007, s. 13

Bireyin her türlü bilişsel, duyuşsal ve psiko-motor hareketi davranış olarak tanımlanır. Doğuştan gelen olgunlaşma sonucu ortaya çıkan ya da geçici olarak yapılan davranışlar da olmasına rağmen bu davranışlar sonradan öğrenilen ürünlerdir.

Eğitim sürecinde bireye bu türlü davranışlar kazandırılmaya ya da mevcut davranışlar değiştirilmeye, geliştirilmeye çalışılır. Kısacası davranış değişikliği öğrenme ile gerçekleşir. Kişide oluşturulmak istenen davranış değişikliği bazen kendiliğinden de olabilir. Çocuğun büyüklerinin olumlu olumsuz davranışlarını model almasıyla kültürlenme olmaktadır. “En geniş kapsamıyla eğitim toplumdaki kültürlenme sürecinin bir parçasıdır.”¹ Eğitim, özellikle eğitim süreç ve içerik yönünden farklı tanımlanır. İçerik olarak bireylerin belli bir konuda ne için yetiştirileceğini içerir. Süreç olarak bir amaç için yapılan tanımlamalardır. Süreç tanımı daha genel olduğu için anlaşılabilirliği fazladır. Eğitim amaca göre planlı davranış kazandırma veya değiştirme sürecidir. Bu süreç bireylerin toplumsal standartlarını inanç ve yaşam yollarını, davranış biçimlerini geliştirmeye yarar.

Kişinin değişimi istemesi kendine duyduğu güvenden gelir. Güvensiz kişi değişim karşısında dağılma korkusu yaşar. Değişimin kötülük getireceğine inanır, savunma mekanizmaları geliştirir. Değişim için bireylerde eğitime isteği artırmak gerekir. Eğitim kontrol altında yeterlilik sağlar. Eğitimin en geniş ölçüde kabul gören şeklini Ertürk şu şekilde tanımlar. “Bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla kasıtlı olarak istendik değişiklik meydana getirme sürecidir.”² Bu kadar eğitim tanımından anlaşıldığı gibi eğitim bir süreçtir. Eğitim sürecinde bireyin kendi yaşantıları esastır.

Bu süreç:

- Amaç,
- Öğretme ve öğrenme etkinlikleri,
- Değerlendirmeler olarak değerlendirilir.

¹ C. Bayrak, Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2004, s. 5

² S. Ertürk, Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1972, s. 151

Tablo 1: Eğitim Türleri

İNFORMAL EĞİTİM		FORMAL EĞİTİM		
Ailede İnformal Eğitim	Çevrede İnformal Eğitim	Örgün Eğitim		Yaygın Eğitim
		Okul Eğitimi	Özel Eğitim	Halk Eğitim
				Hizmet İçi Eğitim
				Uzaktan Eğitim
				Sanal Eğitim

1.1. İnformal Eğitim

Plan ve programa bağlı olmaksızın olan eğitimidir. Anne babanın çocuğun yanlış davranışını gördüğünde uyararak düzeltmesi İnformal davranıştır. Bu dönemde birey genelde gözlem veya taklit yoluyla öğrenir. Diğer insanların ödül ve cezalandırılmalarıyla söz konusu davranışlar, taklit etmemize ya da etmememize neden olur. Bu sebeple rol modeli alınabilecek kişiler davranışlarında dikkatli olmalıdırlar. Anne baba öğretmenler gibi bireyler sigara alkol gibi zararlı alışkanlıkları çocuklara rol modeli ile kazandırılır.

1.2. Formal Eğitim

Planlar doğrultusunda hedefleri öncesinden belirlenmiş olan eğitimidir. Formal eğitim okul eğitimi ile başlar ve yasalara dayandırılarak devlet tarafından zorunlu olarak devam eder. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından kurallar çerçevesinde uzun süreli program dâhilinde uygulanır. Çocukların yaşlarına göre değerlendirme yapılarak ve masraflar devlet tarafından karşılanarak uygulanır. Temel olarak bir toplumun Formal eğitiminin sorumlusu devlettir.

Formal ve İnformal eğitim arasındaki farklar şöyle gösterilir.

Tablo 2: Formal ve İnfomal Eğitim Arasındaki Farklar

FORMAL EĞİTİM	İNFORMAL EĞİTİM
Eğitim ortamları belirlenmiştir.	Eğitimde zaman ve ortam belirsizdir.
Planlı ve programlıdır.	Belirli bir plan ve programı yoktur.
Hedefler önceden belirlidir.	Spontandır.
Eğitimci uzman kişidir.	Eğitimcinin uzman olma zorunluluğu yoktur.
Eğitim süresince belirlenen araç- gereç kullanılır.	Belirli materyal yoktur.
Olumlu davranış kazanır.	Olumlu veya olumsuz davranış kazanabilir.

1.2.1. Örgün Eğitim

Kişilerin meslek hayatına atılmadan önce okullarda yasalara uygun aldıkları programlı eğitimidir. Genelde devlet tarafından yürütülür. Fakat özel kuruluşlar tarafından milli eğitim bakanlığı denetiminde de faaliyet gösteren kuruluşlar vardır. Örgün eğitim kurumları okul öncesi ilköğretim, yükseköğretim kurumlarından oluşur. Bayrak’a göre: “okul öncesi kurumlar içerisinde kreşler, anaokulları, ilköğretim kurumlarında ilk ve ortaokulların birleştiği 8 yıllık ilköğretim okulları ortaöğretim kurumları içinde genel, mesleki ve teknik liseler, yükseköğretim kurumları içerisinde de üniversitelere bağlı fakülte, enstitü ve yüksekokullar yer almaktadır.”¹ Örgün eğitim önceden hazırlanmış programlarla süreklilik içinde okullarda yapılan eğitim sürecidir.

1.2.2. Özel Eğitim

Örgün eğitim programlarından engellerinden dolayı faydalanamayan bireyler için özel eğitim uygulanır. Ülkemizde engel durumuna göre özel eğitim okullarında yürütülür. Halen görme, işitme-konuşma, ortopedi, zihinsel engelliler, uyum güçlüğü olanlar, üstün yetenekliler, kronik hastalık olarak çeşitli grupların Milli Eğitim ve özel eğitim kurumlarında hizmet verilir. Milli Eğitim sistemimiz bu eğitim imkânını

¹ Bayrak, s. 10

söz konusu çocuklara sağlaması, anayasanın 42. maddesinde belirtilen “devlet durumları sebebiyle özel eğitime ihtiyacı olanları topluma yararlı kılacak tedbirleri alır. Özel öğretim T.C. uyruklu gerçek veya tüzel kişiler tarafından açılan kurumlarında yürütülen eğitim/öğretim faaliyetleridir. Özel ve tüzel kişilik ve kişiler tarafından eğitim faaliyetleri için kurumlar açabileceği başta anayasa olmak üzere çeşitli yasalarla belirtilmiştir.”¹Maddesi ile zorunluluk haline gelmiştir. Özel eğitim kapsamındaki okullarda üniversitelerin özel eğitim bölümlerinden mezun öğretmenler görev yapar. Özel eğitim ve rehabilitasyon hizmeti veren kuruluşların ücretleri de raporlandırılarak devlet tarafından karşılanır. Kronik hastalığı olan çocuklara da tedavi gördükleri zaman içinde hastane okullarından yararlanılarak okul eğitimine katkıda bulunulur. Ayrıca ülkemizde özel öğretim kurumları da mevcuttur. Bu kuruluşlar hem örgün hem de yaygın eğitim yapar. Bu kanuna dayanarak zaman içinde özel okullar, dershaneler, motorlu taşıt kursları gibi eğitim kurumlarıyla hizmet niteliğinde artma hedeflenir.

1.2.3. Yaygın Eğitim

Yaygın eğitim kısa sürelidir. Kişisel beceri kazandırır. Zorunlu müfredatı yoktur. Katılımcılar istedikleri an ayrılabilirler. Formal eğitim türlerinden olan yaygın eğitim “örgün eğitim olanaklarından hiç yararlanmamış durumda olanlara, gittikleri okullardan erken ayrılanlara ya da örgün eğitim kurumlarında okumakta olanlara ve meslek dallarında daha yeterli duruma gelmek isteyenlere uygulanan eğitimidir.”² Yaygın eğitim, her yaş grubundan ihtiyaca uygun olarak ve değişim kazandırmak için yapılan eğitimidir. Süreklilik gerektirmez. Örnek olarak hizmet içi eğitim, halk eğitim, iş başında eğitimidir. Ayrıca kısa ve uzun dönemli örgün eğitim dışındaki tüm eğitimler yaygın eğitime girer. Günümüzde tüm dünya ülkeleri ne kadar gelişmiş ve örgün eğitimi ne kadar güçlü olursa olsun yaygın eğitim faaliyetleriyle hızla gelişen bilgiye ulaşmaya ve kullanmaya çalışır. Yaygın eğitim, örgün eğitim bitiminden sonra meslek hayatına atılan bireyin başarılı olabilmesi için sistematik bir süreçte devam etmesidir. Kurumların verimli olabilmesi için çalışanların başarı, bilgi ve beceri gösterebileceği alanlarda çalıştırmak ve kişisel gelişime olanak sağlamak zorundadır. Günümüz başarılı kurumlarına baktığımızda etkili insan yönetimi ve eğitim görülür.

¹ Başaran, s.105

² <http://www.nedirnedemek.com>(05/02/2013)

Yaygın Eğitimin Amacı, Kenan’a göre şöyledir:

- “Okuma-yazma öğretmek, eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim olanağı hazırlamak,
- Bilimsel, teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmelere uyumlarını kolaylaştırıcı eğitim olanağı sağlamak,
- Milli kültür değerlerimizi koruyucu, geliştirici, tanıtıcı ve benimsetici nitelikte eğitim yapmak,
- Toplu yaşamı, dayanışma, yardımlaşma, birlikte çalışma ve örgütlenme, anlayış ve alışkanlıkları kazandırmak,
- Ekonominin gelişimi doğrultusunda ve istihdam politikasına uygun meslek edinmelerini sağlayıcı olanaklar hazırlamak,
- Beslenme ve sağlıklı yaşam tarzını benimsetmek,
- Çeşitli mesleklerde çalışanlara, gelişmeleri için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak,
- Boş zamanlarını yararlı bir biçimde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmak.”¹

Bu amaçlar doğrultusunda başarılı, verimli bireylerden oluşan toplum oluşturulması hedeflenir.

1.2.3.1. Halk Eğitimi:

Yetişkinler için zorunlu olmadığı halde gereksinim duyması sonucu düzenlenen planlı programlardır. Günün değişen teknolojilerine uyum için ve farklı meslek kazanabilmek için hazırlanan planlı programlardır. UNESCO Türkiye Milli Komisyonu’nda “etkinliklerin ve programların içine mesleki eğitim mesleki eğitim dışındaki eğitim, meslek eğitimi, genel eğitim, biçimsel nitelik taşıyan ve taşımayan öğrenme türleri girdiği gibi ortak sosyal amaçlara yönelik eğitim de girer.”²

Cumhuriyetten sonra halk eğitimlerine önem verilmiş, zaman içinde halk eğitim merkezleri, belediyelere ait olan eğitim merkezleri ve özel kurslarla desteklenmiştir. Halk eğitimleri ile kişiler ilgi alanlarına giren resim, müzik, dil ve benzeri kurslarla kişisel gelişim sağlanır.

¹ N.Kenan, Eğitim Üzerine, Ankara, 2005, s. 274,275

² S, Love, Dünyada Yetişkin Eğitime Toplu Bakış (Çev. T. Oğuzkan), Ankara, 1985 s.5

1.2.3.2. Hizmet İçi Eğitim

Ülkemizde birçok akademisyen tarafından yapılan hizmet içi eğitimin tanımı en iyi şekilde Taymaz’a göre şöyledir: “Özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belli bir maaş ya da ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili bilgi beceri ve tutum kazanmalarını sağlamak amacıyla yapılan eğitimidir.”¹

1.2.3.3. Uzaktan Eğitim

Son günlerde revaçta olan yaygın eğitim türüdür. İnternet tabanlı uzaktan eğitim teknolojisinin getirdiği imkânlardan faydalanılarak öğrenen ve öğreticinin sanal sınıf ortamında eğitim materyallerine ulaşmasıdır. Uzaktan eğitim, yoğun iş hayatının içinde eğitime ayıracak zamanı olmayan çalışanların mesai dışında eğitim imkânına kavuşmasını sağlar. Uzaktan eğitimle; ön lisans, lisans, yüksek lisans fırsatları sunulur. Mezunların iş hayatlarında yeni kariyerlere ulaşmaları sağlanır. Uzaktan eğitim seçenekleri ile bireye uygun zaman ve maddi imkânlar sunularak yaşam boyu eğitime katkı sağlanır. “21. Yüzyıl bilgi çağı olup, bu çağda etkin olabilecek toplumla ancak bilgi üreten, bilgiyi yayan, paylaşan ve kullanan toplumlardan oluşacaktır. Ancak günümüzde bilgide çok hızlı bir üretim söz konusu olup, bunun kitlelere ulaştırılması da hızlı olmaktadır.”² Bilginin hızlı erişilebilirliği aynı zamanda güncelliğini yitirmesini de hızlandırır. Teknolojinin gelişmesi ile bireylerin sorunlara yeni çözüm yolları bulması ve uygulamaları neticesi başarı oranlarının artmasında önemli rol oynar. Atatürk büyük bir asker, büyük bir devlet adamı ve lider olmasının yanında milletimizin her türlü içtimai hayatında önemli yapılandırmalarda bulunmuştur.

2. YETİŞKİN EĞİTİMİN ÖZELLİKLERİ

Doğumdan ölüme kadar bilgiye ulaşma yolundaki yetişkinlerin eğitiminin bazı özellikleri şu şekilde sıralanır:

- Yetişkin öğrenme sürecine katılmalı,
- Başarı için amaç ve hedefleri bilmeli,
- Yeteneklerini geliştirmeli,
- Eğitim ortam ve yöntemleri uygun olmalı,
- Yeterli zaman sağlanmalı,

¹ H.Taymaz, Hizmet İçi Eğitim Kavramlar İlkeler Yöntemler, Ankara, 1982, s. 90

² C. Celep-B.Çetin, Bilgi Yönetimi, Ankara, 2003, s. 1

- Geçmiş deneyimleri ile uyumlu olmalı.

Yetişkin eğitimi yapılırken dikkat edilmesi gereken bilginin aktarılması olmalıdır.

2.1 Yetişkin Eğitiminde Öğrenme Stratejileri

Kişinin filtrelerini aşp, dikkat merkezine ulaştırılabilirse bilgi kaydedilmiş demektir. Tam tersi durum söz konusuysa konuşmacıyı dinlemez. Bu sebeple öğretici bilginin aktarımının başarılı olup olmadığını anlamının yollarını bilmelidir. Bu özellik profesyonelliğin önemli bir göstergesidir. Öğretici bilginin aktarımını başarıyla tamamladığından emin olduktan sonra öğrenenin yaşantısıyla bağdaştırma aşamasına geçebilir. Öğrenenin yaşam deneyimleriyle yeni bilgiler kontrollü bir şekilde bağdaştırılır. Böylece anlama sağlanmış olur. Kavrama sağlamak için öğrenenin beyinde kullanım alanlarının ne olduğunu konumlandırarak başarılı bilgi aktarımı sağlanmalıdır. Geçmişle uyum sağlayarak sağlanan bilgi aktarımı yetişkinin yaşam deneyimiyle bütünleştirerek izlenen öğrenme stratejisiyle farkındalık sağlanabilir. Profesyonel öğretici öğrenme stratejilerini bireye göre farklılıklarıyla bilmeli ve uygulamalıdır.

O'Malley ve Chamot öğrenme stratejilerini Tok şöyle tanımlar:

Tablo 3: O'Malley ve Chamot'ın Öğrenme Stratejileri Sınıflandırılması

Yürütücü Biliş Stratejileri	Bilişsel Stratejiler	Sosyo Duyuşsal Stratejiler
Seçici dikkat	Tekrar	Kubaşık çalışma
Öğrenme görevini planlama	Örgütleme/Gruplama	Çıkarımda bulunmak için soru sormak
Kendini izleme	Çıkarımda bulunma	Zihinsel korunma sürecini kullanma
Kendini değerlendirme	Özetleme İmaj oluşturma Transfer etme Anlamlandırma	

Kaynak: Ş.Tok, Öğretme –Öğrenme Stratejileri ve Öğretimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2006, s.115

Bu sınıflandırmayla yetişkinlerde öğrenme sağlanır. Amaç sağlam karakterli, kendine ve topluma faydalı bireyler yetiştirmektir. Bu tutum ailede çocuğun eğitiminden başlayarak iş hayatında hizmet içi eğitim olarak devam etmelidir.

2.2 Yetişkin Eğitiminde Değerler Eğitiminin Faydaları

Globalleşme ve teknolojik değişimlerle yeni problemler meydana gelmesiyle insani değerler de değişir. Değerler eğitimi kişilere istenilen bazı özellikleri kazandırmak için yapılan eğitim faaliyetleridir. Yükselen şiddet olayları, madde bağımlılığı gibi zarar verici olaylarda artış, iş yerinde etik dışı davranışlardan dolayı insani değerler eğitimi giderek önem kazanır. Değerler çocukluktan itibaren benimsetilmezse toplumsal buhranlar görülebilir.

Sorumluluk, uyumluluk, açıklık gibi değerlerin eğitiminin kazandırdığı özellikler şöyledir:

- “İlişkili olduğu insanlarla işbirliği yapmayı öğrenmek,
- Başkalarının görüşlerine önem verilmesinin farkına varılması,
- Her şeye yönelik saygı geliştirmek (birbirimize, yaşlılara, yasalara ve düzene)
- Diğer insanların ihtiyaçlarının farkında olmak ve duygularını anlamak.”¹

Topluluk halinde yaşayan insanın hayatının her alanında kurallar ve değerler önem arz etmelidir. Evrensel değerler insanın doğasında vardır. Kişi bu değerleri hayatının amacı olarak görebilirse yaşamının kalitesi artar. Böylece toplum yücelir.

Kişisel çıkarlar sonucunda bazen bu değerler arka plana itilebilir. Kendini kaybeden bireyin karakterinde bozulma başlar, değerleri göz ardı eder. İnsani değerleri ailede ve okulda tam kavrayamayan bireylere yetişkin eğitimiyle aşılacak şarttır. İnsanların hayatlarında yer alan ve önemsenmesi gereken özellikler şöyle sıralanır:

- “İnsanları sevmek,
- Uyumlu olma,
- Hırsları kontrol altına alma,
- Başkalarının mutluluğunu isteme,
- Kendini kontrol etme,
- İyi insan olma,

¹ B. Dilmaç, İnsanca Değerler Eğitimi, Ankara, 2012, s. 7

- Manevi değerlere inanma,
- Yardımsever olma,
- Tecrübeli ve bilgili olma,
- Evlat yetiştirme,
- Eser oluşturma.”¹

Bu değerleri benimseyen yetişkinlerin öğrenmesi de daha kolay olur. Değerleri tam kavrayamayan çocuk eksik insan olarak yetişecektir. Bu sebeple aileler çocukluktan itibaren değer eğitime önem vermesi gerekir.

2.3 Yetişkin Eğitiminde Temel İlkeler

Profesyonel iş hayatında kanıta dayalı uygulama yapabilen, sorun çözebilen, değerlendirebilen çalışanlar olmak ayrıcalıktır. Bu tarz beceri kazanma eğitiminde yer alanlar yetişkinlerin öğrenme yollarını da çok iyi kavramalıdır. Malcolm Knowles tarafından geliştirilen yetişkinlerin öğrenmesine yol gösterme ya da yardımın bilim ve sanatı anlamına gelen andragoji kelimesi kullanılır. Andragojik yaklaşımın temel ilkeleri şunlardır:

- **“Bilme ihtiyacı:** Yetişkinler bir şeyi öğrenmeden önce onu niçin öğrenmeleri gerektiğini bilmeye ihtiyaç duyarlar.
- **Yetişkinliklerin Benlik Algısı:** Yetişkinler kendi yaşamlarının sorumluluğuna sahip bir benlik algısı taşırlar. Öğrenme sürecinde başkalarının kendi isteklerini onlara dayattığını hissederlerse direnç gösterirler.
- **Yetişkinlerin Tecrübelerinin Rolü:** Yetişkinler eğitim ortamında kendi tecrübelerinden yararlanılmasını beklerler. Çünkü yetişkinler için tecrübeleri onların kim olduklarının sonucudur.
- **Öğrenmeye Hazır Olma:** Karşılaştıkları sorunları çözmeleri konusunda işlerine yarayacak öğrenmelere hazır bulunuşluk sergilerler.
- **Öğrenmeye Yönelim:** Konu öğrenmek değil, yaşam sorun ve görev merkezli öğrenme yaklaşımı içindedirler.
- **Güdüleme (Motivasyon):** Yetişkinler bazı dışsal güdüleyicilere (iş, terfi, yüksek ücret) açık olmakla birlikte daha çok içsel güdüleyicilerle (iş doyumu, öz saygı, yaşam kalitesi) öğrenmeye teşvik olurlar.”¹

¹ K. Ulusoy-B. Dilmaç, Değerler Eğitimi, Ankara, 2012, s. 26-27

Yetişkinle okul eğitiminin önemli farklarını kavramadan yapılan tüm etkinlikler zaman kaybıdır. Belirli bir yaşa gelmiş olan yetişkinler alışkanlıklarını atarak davranış değişikliği göstermesi zordur. Davranış değişikliği hedeflenen yetişkin eğitiminde bazı özellikleri çok iyi bilip uygulamak temel şarttır. Hızlı bilgi akışıyla gereksinim duyulan andragojik yaklaşımın pedagojik yaklaşımla karşılaştırılmasıyla aralarındaki farklar aşağıda olduğu gibidir.

Tablo 4: Pedagojik ve Andragojik Yaklaşımların Karşılaştırılması

PEDAGOJİ (Çocuk)	ANDRAGOJİ (Yetişkin)
Öğretmen bağımlı	Öz yönetimli
Öğreten otorite	Öğretmen rehber/kolaylaştırıcı
Sınırlı deneyim	Deneyim
Yaşa bağlı hazır oluşluk	Konu ve probleme hazır oluşluk
Konu merkezli	Problem merkezli öğrenme
Dışsal ödül/ceza ile güdüleme	İçsel güdüleme

Kaynak: İ. Aydın, Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 2011, s. 60

Kurumun çalışanlarının temel bilgi ve değerlerinin üstüne yenilerini eklemesi her türlü fırsat ve ortamı hazırlamak için yetişkin özelliklerinin yanında eğitimin ilkelerine de dikkat etmek gerekir.

Yetişkin eğitiminin bazı özellikleri Aydın a göre şunlardır:

- “Yetişkinler kendilerinin kişisel ve mesleki olarak zayıflıklarını ortaya çıkaracak gruplara katılmaktan hoşlanmazlar,

¹ K. Malcom, Yetişkin Öğrenenler Göz Ardı Edilen Kısım (Çev. S. Ayhan) , Ankara, 2000, s.11

- Yetişkinler öğrenme ortamlarına çok büyük bir bilgi ve deneyim birikimi ile gelirler,
- Yetişkinler kendi kararlarını verebilen ve kendi kendilerine öğrenen kişilerdir,
- Yetişkinler öğrendikleri bilgi veya görevi anlamlı bulurlarsa öğrenmeye motive olurlar,
- Yetişkinlerin pek çok sorumlulukları vardır ve zamanları boşa harcandığında sabırsız davranırlar.”¹

Ayrıca bu maddelerin haricinde nazik ve düşünceli davranma, dinleyicilere ismi ile hitap etme, konu hakkında soru sormalarına fırsat verme, bildikleri bir konuyu tekrar açıklamama, zamanı iyi kullanmada dikkat edilecek ilkelerdir.

2.4 Türkiye’deki Yetişkin Eğitiminin Dünya Ülkeleriyle Karşılaştırılması

Yetişkinlerin yaşı ilerledikçe öğrenme hızındaki düşüş sebebiyle harcanan zamanda artar. İstenilen hedefe ulaşmak için eğitimcilerin uygulaması gereken maddeler; ilk izlenim, tekrarla pekiştirme, amaçların ortak olması, yaşam ve sorun merkezli öğrenme, iletişimin ve davranışların serbest olmasıdır.

Education at a Glance OECD ülkeleri arasında yapmış olduğu araştırmada yetişkinlerin eğitim faaliyetlerinden yararlanma durumuna göre Türkiye 30. sırada yer almaktadır. Sonuç Türkiye açısından düşündürücüdür.

¹ Aydın, s.61,62

Tablo 5: Bir Glonce 2007 Eğitim: OECD Göstergeleri

SIRA	ÜLKELER	KATILIM YÜZDESİ
1.	Canata	44,0
2.	United States	38,4
3.	Japan	37,4
4.	Sweden	33,4
5.	Finland	33,3
6.	Denmark	31,9
7.	Australia	31,3
8.	Noway	31,0
9.	New Zeland	30,9
10.	Korea, South	29,5
11.	Belgium	29,0
12.	United Kingdom	28,0
13.	Switzerland	27,0
14.	Ireland	26,3
15.	Iceland	26,3
16.	Spain	25,2
17.	Natherlands	24,4
18.	Germany	24,0
19.	France	23,4
20.	Grace	18,3
21.	Hungary	15,4
22.	Mexico	15,4
23.	Luxemburg	14,9
24.	Austria	14,5
25.	Poland	14,2
26.	Czech Republic	12,0
27.	Slovakia	11,8
28.	Portugal	10,8
29.	Italy	10,4
30.	Turkey	9,7

Kaynak: Milli Eğitim Bakanlığı(MEB), Türk Yetişkin Eğitim Sistemi'nin Değerlendirilmesi, Ankara, 2009, s. 21-22

OECD ülkelerinde 25-64 yaşları arasındaki nüfusun yetişkin eğitimi faaliyetlerine katılım yüzdesine göre Kanada, ABD, Japonya gibi gelişmiş ülkeler ilk sıralarda görülmektedir. Genel olarak Avrupa ülkeleri de daha sonraki sıralarda olduğu görülmektedir. Maalesef Türkiye % 9.7 ile son sırada yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı teşkilat ve görevleri hakkında 3797 no.lu kanun yaygın eğitim için sorumlu birimleri tanımlar. (Aynı zamanda yetişkin eğitimi için) Bu birimlerin görev tanımlarını da yapar. Yaygın Eğitim Programları yeterlilik ve profesyonel standartlarını sağlamak amacıyla MEB. lığı'ndaki yeni düzenlemelerle çalışmalara yön verir. Kamu kurum ve kuruluşları, belediyeler, vakıflar, dernekler organize edilen ücretsiz eğitim programları ile ilişkili konuları içerir. Bu toplumsal kurumların programları MEB.'lığı kontrolünde gerçekleşir.

İnsanoğlu dünya var olduğundan beri eğitimin önemini kavrar. Kavrayan toplumlarda ilerleme görülür. Günümüzde yetişkin eğitimi eğitimcisinin eğitimi veren bir kurumun olmaması olumsuz etki yapmaktadır. Bu sebeple yetişkin eğitimcileri yapılan araştırmalarda hizmet içi eğitime fazla ihtiyaç duyduklarını belirtir. Yetişkin eğitimi eğitimcileri yaptıkları eğitim konusunda lisans ve üstü düzeyinde eğitim almalı ve periyodik olarak eğitim seminerlerine katılmalıdır. Toplumumuzda yetişkin eğitimi kavramı yeterli düzeyde bilinmemekte, önemsenmemektedir. Toplum liderleri ve devlet tarafından öncelikle “farkındalık çalışmaları” yapılması gerekir.

3. HİZMET İÇİ EĞİTİM

İnsan biyolojik bir varlığın ötesinde yaşadığı toplumun bir üyesidir. Kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, değer kendisinden sonrakilere aktarma süreci iş hayatında da devam eder. İş hayatındaki yürütülen tüm öğrenme faaliyetlerine hizmet içi eğitim denir. İnsanın doğuştan olan kabiliyetleri ancak iyi bir eğitimle geliştirilebilir. Devletin öncelikli görevi eğitimidir.

Milli Eğitim Bakanlığı tarafından her ilde hayat boyu öğrenme koordinasyon merkezleri kurulmuştur. Yetişkin eğitimcilere her alanda yol gösterici olur. Eğitimler sertifika ile belgelendirilir. Bu birimlerden yararlanan eğitimciler işgören eğitiminde

kılavuzluk eder. Bu kapsamda araştırma yapanlara maddi destek sağlanır. Araştırmanın nasıl yapılacağı, uygulanan testler ve yorumlama, değerlendirme kriterleri hakkında destek sağlanır. Hayat boyu öğrenme sürecinde eğitim sistemi Türk Eğitim Milli Komisyonu raporuna göre şöyledir: “Bir eğitim sistemi, fertleri madden ve manen geliştirebildiği ve gelecekte onların daha çok gelişmesine imkân verdiği nispette değerlidir. Ferdin değeri ve haysiyeti her iyi eğitimin temelini teşkil eder.”¹ 1960’lar da da milli rapor da eğitime verilen önem gün geçtikçe artmaktadır. Zaman içinde işletmelerde de değişikliklere sebep olur. Bilgi çağında yaşadığımız için yeniliklere hazırlanmak için eğitime verilen önem de artar.

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının tespitiyle ekip çalışmasında devamlılık, performansta artma gözlenir. Eğitimle niteliği artan çalışanlara yönetici yetki devrinde bulunabilir. Bu zamanı inovasyon çalışmalarına harcayarak kalitede artma sağlanır. Nitelikte artma sağlayan hizmet içi eğitimi Bucak kitabında şu şekilde tanımlar. “Bir örgütte çalışan iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerinin günün koşullarına göre geliştirmek, hata ve kazaları en aza indirmek, verim ve kaliteyi yükseltmek için yapılan planlı eğitim tekniğidir.”² Bilgi çağında okul eğitimi bireyin iş hayatına girmesiyle yetmediği anlaşılr. Tanımlardan anlaşıldığı gibi hizmet içi eğitim çalışanın işe başladığı tarihten itibaren ayrıldığı süreye kadar devam eden zorunlu bir süreçtir. Etkinliğin seviyesinin artırılması için kurumun ihtiyaç analizinde belirlenen şartlar ancak hizmet içi eğitimle yerine getirilebilir. Kurum ve kurum dışı tüm eğitim faaliyetlerine çalışanın ulaşmasının sağlanması hizmet içi eğitimin önemini daha da artırır.

Yaşadığımız yüzyıl bilgi çağı olması sebebiyle, etkin olabilecek toplumların ancak bilgi üreten ve kullanan bireylerden oluşacağı düşünülür. Ancak üretilen hızlı bilginin kişilere ulaşması da hızlı olmalıdır. Bu sebeple işletmeler çalışanlara yenilik uyumu sağlamak için kalite yönetiminden faydalanmaları gerekir. Demirci toplam kalite yönetiminde hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlar: “Eğitim işletmeler açısından, çalışanların aday ve asil olarak işe girişinden çeşitli nedenler ile işinden ayrılışına kadar geçen süre içinde bildi ve davranışlarında kalıcı ve sürekli değişiklik yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanabilir. Eğitimde amaç performansa

¹MEB, Türk Eğitim Milli Komisyonu Raporu, Ankara, 1960, s.11

² T.Bucak, İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim, İzmir, 2011, s.25

ulaşmak için insan gücünün zekâ ve yeteneklerini birleştirecek kaliteye ulaşmaktır. Eğitim, doğru yapılması kaydıyla, işletme açısından güvencenin yeni bir biçimidir. Güvenceden kastedilen de geleceēe dönük yatırımdır.”¹ Mesleēiyle ilgili yeniliklerden haberdar olmak ve iş hayatına yerleştirme isteēi yöneticide ve çalışanlarda olmalıdır. Çalışanlara güven vererek bilgiye ulaşmalarını saēlamak toplam kalite yönetiminin temel ilkesidir. Kalite standartlarında eğitime ilk zamanlar karşı çıkanlar olabilir. Sabırla yürütölen çalışmalarla iş hayatında saēladıēı faydalar sonunda kabullenilir. Kalite standartlarında eğitimin temeli saygı çerçevesinde uyum saēlanarak örgüt költürü oluşturmaaktır.

Yazarlarımızın tanımlarının dışında Türk Dil Kurumuna göre hizmet içi eğitim “Kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimdir”² İşletmede ilişkilerin temelinde insani ve etik deēerler vardır. Kurumun kaynaklarının uygun kullanımı için hizmet içi eğitim gereklidir. Ayrıca kurumun çalışanlarına ayırım yapmaksızın aydınlatması öncelikli görevleridir.

Önemi artan hizmet içi eğitimi Kavuncubaşı ve arkadaşları yaptıkları araştırmada şu şekilde tanımlar: “Kişiye işi ile kesin hukuk ilişkisinin kurulduēu tarihten, işten ayrıldıēı tarihe kadar geçen süre içinde, işin gerektirdiēi performans düzeyine ulaşması gereken bilgi, beceri ve davranışların sistemli bir şekilde öēretilmesidir.”³ Kurumdan hizmet alan her müşteri farklıdır. Tüm farklılıkları anlayarak gerekli hizmetleri sunabilme durumu kurumun farklılıēını gösterir. Bu durum her konuda mükemmelliēe ulaşmış çalışanlara sahip olmaktan geçer. Her talebe uygun davranış geliştirebilmek için çalışanlara uygun eğitim modelleri hazırlanır ve uygulanır.

Örgün eğitim dışında hizmet içi eğitimde de öncölük ederek bireylerin gelişen dünyaya uyum saēlamasına yardım edilmesi gerekir. Milli eğitim bakanlıēı hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlar: “Üretim ve hizmette etkinliēin, verimin, kalitenin

¹ H. Demirci, Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2010, s.66

² www.tdk.gov.tr/index.php?option=com.....(16.04.2013)

³ ř.Kavuncubaşı-A.Akgün -H.Can, Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.195

yükseltilmesi, ürünün üretimi ve tüketimi sürecinde meydana gelebilecek hataların ve kazaların azaltılması, maliyetlerin düşürülmesi, satış ve hizmet sunumunda nitel ve nicel yönden gelişmenin sağlanması, karların yükseltilmesi, vergi gelirlerinin ve tasarruflarının artırılması amacıyla işgücüne verilen temel meslek ve beceri eğitimi yanında; iş görene yönelik çalışma hayatı süresince bilgi, beceri, davranış ve verim düzeyini yükseltici planlı eğitim etkinlikleridir.”¹ Ülkemizde MEB çocukların en iyi şekilde yetişmeleri için öğretmenlerin eğitimine gereken özeni gösterir. Toplumumuzdaki üstün yetenekli çocukların eğitiminde görevli çalışanlara itinayla hizmet içi eğitim programları hazırlanır. Toplumun veriminin artırılması için okul çağında olsun ya da olmasın tüm çocukların yeteneklerinin geliştirilmesi, bilimsel analiz becerilerinin artırılması için öğretmenlere etkinlikler düzenlenir.

Kamu kurumlarında da verimlilik ve etkinliğin artırılması geliştirmekte olan ülkeler arasında gelişmiş ülkeler seviyesine yükselebilmesi için kurumların amaçlarına uygun çalışanlarda olumlu davranış kazandırmak için hizmet içi eğitim programları geliştirilir. Özellikle kamu kuruluşlarını inceleyen Balyiye’nin araştırmasında hizmet içi eğitimi şu şekilde tanımlar: “Bireyin hizmetteki yeterlilik, verimlilik ve etkinliğini artırmakta, mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazandırmakta ve geliştirmekte; davranışlarında önemli değişiklikler yapmakta; genel çalışma düzenini etkilemekte ve meslekten ayrılana kadar sürmektedir. Hizmet içi eğitimin önemli bir hususu da, kurum içinde veya dışında, iş başında veya dışında yapılabilen bir faaliyet olmasıdır. Önemli olan, bu faaliyetlerin kurumun amaçlarına uygun bir şekilde yapılmasıdır.”² Kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, kurumun verimliliğini artırmak için eğitim etkinliklerine başvurulur. Kamu kuruluşları kendilerini yeniden gözden geçirerek yapılanma içine girerler. Girişilen yapılanma yolunda uygulanmaya konulan stratejiler doğrultusunda çalışanlara hizmet içi eğitimler planlanır. Planlama ile bilgili azimli çalışanlardan oluşan kurumlar hedeflenir. Temel değerlerden etik ve bilim ışığında ilerlemesi beklenen kurumlar nihai amaç olan başarıya ulaşabilir.

¹ T. Aytaç, Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Ankara, 2007, s.147

² İ. Balyiye, Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, Muğla Üniversitesi(MÜ), Sosyal Bilimler Enstitüsü(SBE),Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi(YYLT), Muğla, 2012, s.16

Yukarıdaki tanımlardan anlaşılacağı üzere hizmet içi eğitimin üç temel unsuru ortaya çıkarır:

- “Memur veya işçiye işi ile ilgili becerilerin kazandırılması
- Bu becerilerin kazanılması için gerekli bilgilerin verilmesi
- Memur veya işçinin davranışının olumlu yönde etkilenmesi”¹

Kısacası tüm yazarların tanımlamalarının sonucunda bireyin iş hayatındaki eğitim sürecine hizmet içi eğitim denilir.

Çalışanların gelişmesi işletmenin geleceğidir. Bir işletmede eğitim amaca uygun yapılırsa güvence de sağlanmış demektir. İşletmenin güvencesi de geleceğe dönük yapılan bir yatırımdır. İşletme içinde ve dışında hazırlanan programlarla çalışanların bilgi, becerilerinde değişiklik yapma etkinlikleri hizmet içi eğitim faaliyeti olarak tanımlanır. Bu da bir değişim sürecidir.

3.1. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Eğitimin amacı, çalışanlarda kalıcı ve sürekli davranış değişikliği yapmaya dönük etkinlikler olarak tanımlanır. Eğitimde amaç, çalışanların zekâ ve yeteneklerini birleştirip performanslarında artma sağlanarak kurum kalitesini artırmaktır.

Hizmet içi eğitimin amaçları; kurumun amaç ve politikasına uygun olarak belirlenir. Kamu personelinin de hizmet içi eğitimlerine çok önem verilmiş olup kanunda da belirtilir. Hizmet içi eğitim personelin seviyesini artırmak değil, kurum tarafından istenilen niteliklere sahip olmasını sağlamaktır. Hizmet içi eğitimin çeşitli amaçları bulunur. Personel açısından amaç, bireyi işini daha iyi yapabilecek konuma getirir. Örgüt açısından, ekip de tüm çalışanların görevlerinin belirlenmesi ve nasıl olduğunun gösterilmesidir. İnsan kaynaklarının profesyonel kullanımını sağlamak için performans artırıcı faaliyetlerde bulunulması gerekir. Bu faaliyetlere ulaşmak için hizmet içi eğitim planlanır. Gelişen teknoloji ile işletmenin başarılı olabilmesi için en önemli etken yetişmiş elemanlarıdır. Rekabetin ön safhada olduğu günümüzde ayakta kalabilen işletmeler profesyonel kadro oluşturmak ve elinde tutmak zorundadır.

Özellikle çağımızın teknolojik değişimlerinin gerektirdiği bilgi beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel programlarla sınırlandırılması anlamını

¹ Z.Aygün, Daima Başarı Ve İstikrar İçin Kamu Yönetimi, İstanbul, 2010, s. 216

yitirmesine sebep olur. Bireyin söz konusu değişikliklere uyum sağlaması ve değişen eğitim gereksinimlerini karşılayabilmesi için yaşamını eğitim sürecinde geçirmesi gerekir. Çalışanların motivasyonu için eğitimi erişilebilir hale getirerek örgütsel bağlılık daha da artırılabilir. Eğitimin ulaşılabilir olması için çalışanlardan görüş alınarak ilgi beklenti ve etkilemeye göre planlama yapılabilir. Sürdürülebilir kalkınma için eğitim yoluyla inovasyon teşvik edilebilir. Teknolojiyle birlikte artan eğitim gereksinimi işletmeninde amaçlarından biri haline gelir. Kurumlar zayıf yönlerini bertaraf edip güçlü yanlarıyla başarıya ulaşmak için kaliteli sürdürülebilir eğitime gereksinim duyarlar. Tanman'da yaptığı çalışmasında, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesini şu şekilde tanımlar: "Eğitimin, özellikle de bilimsel eğitimin bu denli önem kazandığı günümüzde ister özel kesim olsun, ister kamu kesimi olsun tüm kurumlar, personellerini yetiştirmek ve personellerinin kendilerini geliştirmelerini sağlamak durumunda kalmışlardır. Bunu sağlamanın yolu da, sistematik olarak, yenilikleri eğitim yoluyla vermekten geçmektedir. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu da yaygın eğitimin çok önemli bir kolu olan hizmet içi eğitimidir."¹ Görüldüğü üzere işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek hizmet içi eğitimin temel amacıdır. Teknoloji kurumlarda gelişmeyi sağlarken, çalışanların teknolojiyle uyumunu da eğitim sağlar. Değişimlerle başa çıkmak için gerekli yeterlilikle eğitimle sağlanabilir.

Hizmet içi eğitim amaçları işletme personelinin ihtiyaçlarına yönelik belirlendiği göz önüne alınırsa ekonomik ve sosyal yönden iki kısma ayırarak incelenebilir:

3.1.1 Hizmet İçi Eğitimin Ekonomik Amaçları

Kurumun çalışanlarının kapasitesinin artırılmasıyla üretimde, verimlilikte artırılmış olur. Bu anlayışla işletme yöneticileri tüm çalışanları hizmet içi eğitime tabi tutmakla verimli üretime adapte etmiş olur. Çalışanlara uygulanan eğitimin sonucunda ürün veya hizmette nitelik, nicelik yönden artma görülür. Çalışanların en üst kapasiteden çalıştırıldıkları için yeni personel ihtiyacında azalma olur.

Bucak amaçları şu şekilde tanımlar:

- "Maliyetlerde düşme,
- Standardizasyonu sağlama,
- Zamandan tasarruf,

¹ B.Tanman, Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Çalışması, İstanbul Üniversitesi(İÜ), SBE, YYLT, İstanbul, 2006, s.40

- Fire ve ıskartaların azalması,
- Makinelerin rasyonel kullanımı,
- Devamsızlık ve personel devir hızının düşmesi,
- Daha az personelle çalışma,
- Bakım giderlerinde azalma,
- Bilim, teknoloji, ekonomi ve iş hayatında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlayacak iş yöntemi ve tekniklerini geliştirmek,
- Fazla mesaide azalma,
- Üretim ve pazarlama aşamasında hataları ve iş kazalarını azaltma,
- Denetim maliyetlerinde azalma,
- Harcanan malzemede azalma,
- İş görenlerin işletmeye bağlılıklarını artırmak,
- İşletmenin çevredeki imajını güçlendirmek”¹

Amaçlar sonunda ekonomik yönden elde edilen kaynakla yeniliklere yatırım yapılabilir. Bilimsel çalışmalar göstermiştir ki eğitim düzeyi arttıkça kalkınma unsuru olan ekonomik büyüme de artar. Çalışanın eğitim seviyesinin artmasıyla emeğin niteliğinde de artış görülür. Bu artış sonucunda yapılan tasarrufla inovasyon çalışmalarına katkıda bulunur.

3.1.2 Hizmet İçi Eğitimin Bireysel Amaçları

İşletmelerde çalışanlara yapılan mesleki ve bireysel eğitimler iş hayatına entegre edilmesi gerekir. Bunun sonucunda her konuda kusursuzlaşan çalışanların iş doyumunu, motivasyonlarında artış gözlenir. İş hayatında verimliliği sürekli artan çalışanlardan oluşan işletme hizmet içi eğitimin bireysel amaçlarına da ulaşmış olur. İş ve özel hayatında veriminin zirvesinde olan birey daha uyumlu olur. Bunun sonucunda iş hayatında örgütsel bağlılığı artar. Özel hayatında da mutlu olur.

Tüm işletmelerde hizmet içi eğitim bir süreç olarak ele alındığında sonunda da elde edilmek istenen bireysel amaçları Taymaz şu şekilde tanımlar:

- “Çalışanlara başarılı olmanın yollarının açılması ve iş bilgisi ile deneyimin artması sonucu iş tatmininin sağlanması,
- Çalışanların bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme olanaklarının sağlanması,

¹ Bucak, s.37,38

- Çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyonun sağlanması,
- Çalışanların moralinin yükselmesini sağlayarak, özgüven duygusunun geliştirilmesinin sağlanması,
- Çalışanların işe karşı ilgilerinin artırılarak iş konusunda istekli hale gelmelerinin sağlanması,
- Çalışanların kendilerini geliştirerek yeni hedeflere ulaşmaları yolunda çaba göstermelerinin sağlanması,
- Çalışanların psikolojik, sosyal ve ekonomik bir değer olarak kendisi, çevresi, işi ve yaşadığı toplumla
- Daha uyumlu ve dengeli ilişkiler kurabilen bir varlık haline gelmesine yardımcı olunması,
- Çalışanların yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi ,
- Çalışanların özlük haklarını benimsemesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duygularının gelişmesinde görev, yetki ve sorumluluklarının bilinmesinin sağlanması,
- Çalışanlar için, edindikleri bilgi ve beceriler doğrultusunda, işgücü piyasasında değer artışı sağlanması,
- Çalışanların kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapma istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi,
- Hizmet içi eğitim arttıkça üretim; üretim arttıkça ücret düzeyinde yükselme olanağının sağlanması,
- Çalışanların olgunlaşma ve hoşgörü kazanmasının sağlanması,
- Çalışanların devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması,
- İşletmenin amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesinin sağlanması,
- İşletmede etkili haberleşme, yakın insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması
- Çalışanların yaratıcı güçlerinin gelişmesinin sağlanması,
- Terfi olanağının sağlanması”¹

Hizmet içi eğitimde işletmenin bireysel amacı insanın keşfidir. Böylelikle çalışanın maddi ve manevi gelişimiyle uyumu sağlanarak bireysel amaca ulaşılmış olur. Çalışanlar bazen niteliğinin derecesini fark etmez. Üstün nitelikli olanları üst

¹ Taymaz, s.6-7

görevlere hazırlamak, gerekli niteliklere sahip olmayanları da eksikliklerinin tamamlanması için hizmet içi eğitim planlanır.

3.1.3 Hizmet İçi Eğitimin Amaçlarına Ulaşmak İçin Yöneticinin Yapması Gerekenler

Yöneticiler İşletmenin iyiliği, personel yönetiminin kolaylığı için hizmet içi eğitimin önemini özümsemelidir. Amirler Öncelikle her seviyedeki sorumlu çalışanlara gerekli eğitimi sağlamalı ve amaçlarını benimsetmelidir. Hizmet içi eğitimin amaçlarına ulaşmak için öncelikle amirlerin desteğinin sağlanması gerekir. Mümkünse tüm genel eğitimlere iştirak etmelidir.

İşletmenin kalitesinin artırılması için eğitimin olmazsa olmaz olduğunu Öz yaptığı araştırmada şu şekilde tanımlar: “Hizmet içi eğitim, işletmede çalışan bireylerin sahip oldukları nitelikler ile gerekli görülen nitelikler arasındaki farkı gidermek ve istenilen yeterlilikleri bireye kazandırmak amacı ile yapılmaktadır. Hizmet içi eğitimin, yukarıda sıralanmış olan işletme ve çalışanlara yönelik amaçları işletmelerin ve çalışanların yapılarına göre farklılıklar gösterebilmektedir. Emek yoğun işletmelerde insana yönelik amaçlar ağırlık kazanırken, teknoloji ağırlıklı işletmelerde işletmeye yönelik amaçlar ön plana çıkabilmektedir.”¹ Bu amaçlar gerçekleştirmek için başarılı bir yönetici işletmeyi iyi tanımalı ve analiz edebilmelidir. Analiz yeteneğine sahip çalışanlarında işletmeye kazandırılması gerekmektedir.

İşletmelerin eğitim programlarının başarıyla yürütülebilmesi, mantıklı ve kapsamlı amaçlara ulaşılabilirlik için günümüz iş dünyasında şu maddelerinde kullanılması gerekir:

- Kuruma yeni başlayan tüm çalışanlara kurum çalışması, beklentileri hakkında bilgilendirmek
- Kurum standartlarının kaliteye göre hizmet içi eğitim yapılarak oluşturulması
- Mevcut standartların çalışanların yaratıcılıklarıyla geliştirilmesi
- Kurumun çalışanlara, çalışanlarında kuruma güveninin sağlanması
- Sürekli öğrenme programlarıyla motivasyon sağlama
- Yöneticilerin olumlu yaklaşımları sonucunda öğrenme kültürü oluşturma

¹ A.Z.Öz, Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve Örnek Olay, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1995, s.28

Eğitim amaçlarını iyi tanımlayarak, neyin başarılabilceğı ve süreç sonunda elde edilebilecek istekler açıkça belirtilir. Dünya var oldukça insanoğlu eğitilmek ve eğitmekle uğraşır. Teknoloji çağıyla birlikte de işletme, rekabet yarışında ön sıralarda olabilmek için uygun stratejiler belirlenmesi gerekir. Şirket stratejilerinin başında amaca uygun hizmet içi eğitim faaliyetleri gelir. Uzay çağı diye adlandırılan yüzyılda gelişmelere ulaşmak mümkün değildir. İşletmenin eğitim sorumlusunun payına düşen; ilerlemeleri takip ederek çağı yakalamak amacı olmalıdır. Eğitimle artırılabilen çalışan performansı sonucunda da kuruma ve ekonomiye katkısı gözlemlenir.

3.2. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliğı

Günümüzde topluma uyum sağlayabilmek için bilimsel nitelik taşıyan gelişmelerin okul eğitiminin dışında da hizmet içi eğitimle yetiştirilme zorunluluğı gün geçtikçe artar. Sahip olunan bilgi kısa zaman içinde hızlı değişimle yetersiz kalır. Kurumun eş değer hizmet veren diğer işletmelerin gerisinde kalmaması için eğitime gereken önemi vermesi şarttır. İşe yeni başlayan birey okul hayatında tüm donanımları kazanamamaktadır. Böylelikle bireyin mesleki yetiştirilmesi işletmelerde hizmet içi eğitimle devam etmelidir. İşletmenin olası risk durumlarında zarara uğramaması için gerekli eğitimlerin verilmesi gerekir. İşletmeler varlığını uzun süre devam etmesini ister. Bunun için sürekli yenileşme faaliyetlerinde bulunarak gelişme sağlamalıdır. Çalışanların eğitimle yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması bu gelişmeye fayda sağlar.

3.2.1. Çalışanların Sürekli Gelişimi İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliğı

Yaşanan yoğun rekabet sebebiyle işletmeler sürekli değişim içindedir. Bu değişimde yenilikleri gündeme getirmektir. Çalışanların uzmanlık kazanmaları eğitimden geçer. Tüm işletmeler rekabette bende varım diyebilmeleri için sürekli çalışan eğitime önem vermelidir. Eğitim iş görenin mevcut becerileriyle istenen becerileri arasındaki farkı kapatma ihtiyacından doğar.

Çalışanların gelişimi için Hizmet içi eğitime duyulan gereklilik şartları şu şekilde tanımlanır:

- “Okul eğitimi, bireyin tüm yeteneklerini ortaya çıkartıp yönlendirmeye yeterli değildir. Bu nedenle birçok insanın işe başladıktan sonra gizli kalan

yeteneklerini geliştirdikleri görülür. Bireyin bazı yetenekleri hizmet içinde yetiştirilerek geliştirilebilir.

- Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda, kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi çalışan eğitime ihtiyaç duyar.
- Toplumun kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.
- Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetiştirmeye zorlamaktadır. Bu zorlama kuşkusuz hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.
- Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programını, genellikle devlet okullarında sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılayacak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmet içi eğitim yolu ile giderilebilir.”¹ Teknolojik gelişmeler sonucunda maddelerden de anlaşıldığı üzere işletmelerde personelin uyumu için hizmet içi eğitim gereklidir.

Okuldan yeni mezun işe başlayan çalışan zaman içinde kendi alanıyla ilgili gelişmeleri ve yayınları takip etmezse, gün geçtikçe vasıfsız sadece mevcut kadroyu dolduran konumuna geriler. ”Eğitimi tamamlayan yetişmiş bir insan, her yıl teorik bilgisinin % 5’ini yitirmektedir. Teorik bilgisini çağa uydurmak için çalışanların, zamanlarının % 15’ini bilgi yenilemeye ayırması gerekmektedir. Bu yola başvurmayan personel zamanla tüm gelişmelerin gerisinde kalacaktır. Çelişen şartlara ayak uydurmak, çağdaş toplulukların gerisinde kalmamak ve mevcut nitelikli personeli geleceğin atıl gücüne dönüştürmemek için, sürekli eğitim kaçınılmaz olmaktadır”² Bilginin artması ölçüsünde ulaşılabilirliğin de arttığı günümüzde TÜBİTAK, YÖK gibi sitelerden bilimsel yayınlara ulaşılabilir. Ayrıca TÜBİTAK’ın ulakbim ekual ana sayfasından bilim dünyası günü gününe takip edilebilir. Dünyanın her tarafındaki üretilen görsel, işitsel bilgi her an elimizin altındadır.

¹..... [www.belgeler.com-blg-256-hizmet içi eğitim kavramı](http://www.belgeler.com-blg-256-hizmet-ici-egitim-kavrami) ,s.3.....(10.03.2013)

²<http://www.cagipolisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm>.....(10.04.2013)

Yaşam boyu eğitimin öğretim, öğretim kurumlarında kazandırdığı bilgi, beceri eskimesi ve geçersizleşmesiyle işletmelerdeki çalışanların hizmet içi eğitimin gerekliliğini Küçükahmet yaptığı araştırmada şu şekilde tanımlar:

- “Kişilerin gördüğü eğitim yaptıkları hizmetle ilgili değildir. Bu gibi kimselerin kendilerinden beklenen hizmeti yerine getirebilmeleri, bir hizmet içi eğitimden geçmelerine bağlıdır.
- Kişi hizmet öncesi eğitimini gördüğü bir alanda hizmet vermektedir. Ancak aldığı eğitim, yaptığı hizmeti nitelikli yapmasına yetmeyebilir. Bu durumda eksikliklerini gidereceği bir hizmet içi eğitimden geçmesine ihtiyaç vardır.
- Kişi yaptığı işle ilgili yeterli bir eğitim görmüştür. Alınan eğitim gün geçtikçe eskimektedir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler yeni bilgi ve araçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durumda da iş görenlerin gelişmelerinden haberdar edilip kendilerini yenileme imkânı vermek gerekir. Bu da hizmet içi eğitimle mümkündür.”¹

1960lara kadar eğitim topluma okuma yazma öğretmek, meslek edindirmekten ibaretti. Değişime ayak uydurmak, yeni görevlere hazırlanmak amacıyla ilave eğitimlere gereklilik vardır. Çalışan sayısında artmadan önce nitelikli personel miktarında artış için sürekli çalışan eğitimi gereklidir.

İşletme amacına ulaşmak için beşeri sermayeden en iyi ve verimli şekilde sonuna kadar kullanılmalıdır. Amaca giden yolda hizmet içi eğitim gerekliliklerini Aydın kitabında şu şekilde tanımlar:

- “Çalışanların istekleri
- Personel araştırmalarının sonuçları
- Değerlendirmelerde ortaya çıkan yetersizlikler
- Bireysel gelişim istekler
- Yasa ve diğer düzenlemelerdeki değişiklikler
- Yeni yönetici ve lider yetiştirme ihtiyacı
- Yeni personel istihdamı
- Yeni ekipman kullanımı
- Yeni yönetici atamaları
- Yeni teknolojiye geçiş

¹ L.Küçükahmet, Hizmet İçi Eğitim (Teori ve Uygulamalar), Ankara, 1992, s.3

- Personelin görev yerinin değişmesi
- Güvenlik sorunları”¹

İşletmenin uzun vadeli başarıya sahip olabilmesi için nitelikli çalışanlara sahip olması gereklidir. İşletme başarısı nitelikli beşeri sermayeyle doğru orantılıdır. Bu tür başarılı işletmeye sahip ülkeler uluslararası arenada ön sıralardadırlar.

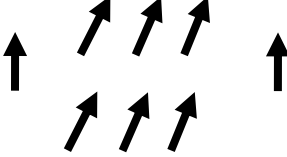
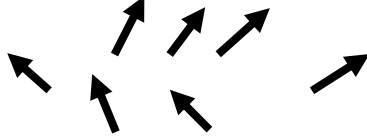
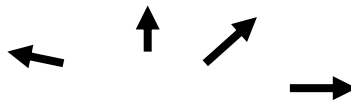
3.2.2 Kurumsal Mükemmellik İçin Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Kurumun büyümesi için bütçeden beşeri sermayeye de pay ayrılmalıdır. Kurumda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sonuçları ölçülmezse etkinliği de görülemez. Bu durum ayrılan paranın boşa gittiği izlenimi yaratır. Eğitim bütçesinde yapılan kısıtlamayla etkinlikte düşme olur. Eğitimin etkinliğinde düşme sonucunda, çalışanların gelişiminde de ilerleme olmaz. Kurumun çalışanları geleneksel yöntemlerle(usta-çırak öğretimi gibi) geliştirilmeye çalışılırdı. Günümüzde donanımı yüksek materyallerle ve eğitmenlerle eğitim yapmayan kurumlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalırlar. Hizmet içi eğitime ayrılan ödeneğin azlığı sonucunda eğitimcilere düşük ücret ödenir. Donanımı yüksek yeterli sayıda eğitimci görevlendirilmesi güçleşir. Çalışanlara kendini geliştirme isteği uyandırmak için puan sistemi getirilmesi ilgiyi artırır.

Ekonomik büyümeyi ön planda tutan gelişmemiş ve az gelişmiş ülkeler eğitime az para ayırmakla kısır bir döngü içine girerler. Beşeri sermayeye yatırım eğitime yapılan yatırım demektir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da 12.10.2004’de 4421 sayılı makam onayıyla eğitilmiş çalışanın gerekliği sebebiyle Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (CASGEM)kurulmuştur. 17.02.2009 da326 sayılı makam onayıyla da yayın yönergesiyle yayınların basılıp dağıtılmasına başlanmıştır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı da kurumsal mükemmelliğe ulaşmak eğitimle, kaliteli insan gücünü çoğaltmayı hedefler. Her kurumda birkaç kişi bir şeyler yapmaya çalışır. Ama mükemmel olgunluk seviyesine ulaşması için planlı eğitim sonucunda kurum hedefleriyle müşteri odaklı çalışma yapılmalıdır. Kurumun tüm çalışanları aynı hedef bilincinde, ekip çalışmasının önemini kavramış olması beklenir. Gerekli eğitimler yapılmazsa bu sonuç elde edilemez. Bu durum çalışma bakanlığı tarafından şu şekilde gösterilir

¹ Aydın, s.17

Tablo 6: Kurumsal Mükemmellikte Olgunluk

4		Herkes planlı olarak kurum hedefleri doğrultusunda vatandaş odaklı çalışmaktadır.
3		Pek çok çalışan iyileştirme faaliyetlerinde aynı yönü hedeflemektedir.
2		Herkes işlerini daha iyi yapmaya çalışmaktadır.
1		Bir şeyler yapmaya çalışan az sayıda kahramanlar vardır.

Kaynak:....<http://www.csgeb.gov.tr/csgeb>

Portal/ShowProperty/WLP%20R.....(31.02.2013)

Zaman içinde verimliliği sağlamak için; Tablodan da anlaşıldığı gibi bakanlık tüm çalışanları planlı eğitim faaliyetleriyle hedefe uygun hale getirmesi gerekir. Ülkemizde hizmet içi eğitim sonucunda, risk yönetimini bilen, güvenli çalışma ortamında örgütsel bağlılıkla değerli çalışan yaratılmasına çalışılması gerekir. “Milli Eğitim Bakanlığı hizmet içi eğitim dairesi başkanlığı da 600.000 den fazla MEB personelinin eğitimi için her yıl 400 ün üzerinde etkinlik planlayıp gerçekleştirmektedir.”¹Özellikle 1985 den sonra eğitime bütçeden ayrılan pay giderek düşme eğilimi göstermiştir. Bu da milli eğitim bakanlığını dış kaynaklı finansman bulma yoluna itmiştir. MEB araştırma kurulu diğer Avrupa ülkelerinde özellikle Fransa, Finlandiya, Danimarka araştırılarak kıyaslama yapılmıştır. Eğitim sektörüne kaynak ayırmada görülmektedir ki batılı ülkelere göre genel bütçeden ayrılan pay düşüktür. Ülkemizde en çok eğitimin tüm konularında araştırma, kaynak, zaman ayıran milli eğitim bakanlığı bile gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmıştır. Yıllara göre bütçeden ayrılan pay miktarı şöyledir

¹ http://dhgm.meb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/scetin.htm.....(13.04.2013)

Tablo 7: MEB'in Gelir Durumu

Yıllar	MEB Bütçesinin Merkezi Bütçeye Oranı (%)	MEB Bütçesinin Milli Gelire Oranı (%)	MEB Bütçesi Yatırım Payı (%)
2002	7,61	2,66	17,18
2003	6,92	2,85	14,53
2004	8,53	3,00	9,68
2005	9,53	3,07	8,27
2006	9,50	2,95	7,49
2007	10,42	3,40	6,98
2008	10,52	3,13	5,66
2009	10,64	2,53	4,57
2010	9,80	2,74	6,32
2011	10,92	2,81	5,85
2012	11,16	2,75	6,64

Kaynak:...<http://blog.milliyet.com.tr/egitime-butceden-ayrilan-pay-artiyor-mu-/Blog/?BlogNo=392992...>(13.04.2013)

Maalesef ülkemizde bölgeler arasındaki farklılıklar eğitime de yansır. Doğu bölgelerindeki yetersizlikler doğrultusunda eğitim seviyeleri de düşüktür. Birçok kişi vasıfsızlık sebebiyle işsiz kalabilmektedir. Bu bölgelere yapılan eğitim projeleriyle bireyler iş hayatına hazırlanmaya çalışılmalıdır. Çıkarılan teşvik kanunlarıyla açılan işletmelerde çalışanlar daha yoğun hizmet içi eğitim programlarıyla kurum hedefleri dâhilinde yetiştirilirler. Yılmaz ve arkadaşları doğu bölgelerinde yaptıkları araştırma çalışmalarında da şu şekilde belirtir: "Ekonomik kalkınma ya da sanayileşme, alt yapı yatırımlarına özellikle beşeri altyapı yatırımlarına bağlıdır. Altyapı yatırımları ve eğitim seviyesi yüksek ülkelerde kalkınma ve teknolojik gelişme de yüksektir. Gelişmekte olan ülkelerde ise hem altyapı yatırımları hem de eğitim seviyesi düşüktür. Az gelişmiş bölgelerin geri kalma nedenlerinin başında yer alan önemli faktörlerden bir tanesi de budur. Az gelişmiş bölgelerde piyasanın küçüklüğü hane halkının gelir seviyesinin düşüklüğü ve sermaye birikiminin yetersizliği eğitimi etkilemektedir. Özellikle kırsal alandaki yüksek doğum oranlarından kaynaklanan

hızlı nüfus artışı da gelişmeyi engelleyen başka bir faktördür.”¹ Bölgeler arasında görülen kalkınma farkları sebebiyle yeni projeler planlanmıştır. Projelerle stratejiler belirlenerek sürece katkı sağlayacak çalışmalar desteklenir. Bölgesel kalkınmayla ülkenin refah düzeyi adil olarak eşitlenmeye çalışılır. Bu tarz projeler planların hazırlaması, yatırımların yapılması ve nitelikli iş gören eğitimini kapsar. Özellikle 80’li yıllarda başlatılan GAP projesi de kalkınma amaçlı bir faaliyettir. Ülkemizde her alanda kalkınma faaliyetleriyle daha iyi bir gelecek hedeflenir. Kamuda ve özelde uygun strateji ve politikalar desteklenir.

Gelişmiş ülkeler refah düzeye ulaşılabilirlik için itici gücün eğitim olduğunu fark etmeleriyle birlikte ulusal düzeyde ele almışlardır. Almanya da 1960’lardan itibaren planlı iş gören eğitime başlanmıştır. Ülkemizde ise 1990’lardan sonra başlanabilmektedir. Planlı çalışan eğitime erken başlayabilmeleri sebebiyle teknolojide ön saflarda yer alırlar. Aydın Almanya’nın bu gelişimini şu şekilde açıklar: “Batı Almanya da 1964’ den itibaren, çalışıp çalışmadığına bakılmaksızın bütün yetişkinlere iki yıllık tam zamanlı eğitim bir hak olarak sunulmuştur. Bütün eğitim maliyetlerinin dışında, bu eğitime katılan iş görenlere son ücretlerinin %90’ı kadar para yardımı yapılmıştır. Böylece düşük gelirli iş görenler, çok az bir ekonomik kayıpla bilgi, beceri ve verimliliklerini artırma olanağı bulurken, ekonomi de beceri düzeyleri yüksek iş görenler kazanmıştır. Batı Almanya’nın bu eğitim programı 1971 de Fransa, 1975 de İngiltere benimsemiştir. Alman halkı eğitimi ulusal refahın temel gerekliliği olarak görmekte ve bu anlayış iş gören eğitime de yansımaktadır. Örneğin 1990 da Siemens şirketi iş görenlerinin eğitimi için 770 milyon DM harcamıştır. Yine İngiltere de IBM şirketi iş gören başına yılda 12 gün eğitim düzenlemiştir.”² Bugün tüm dünyaya teknoloji sunabilmelerinin sebebi yüksek verimli beşeri sermayenin farkındalığını erken tespit edebilmiş olmasıdır. Ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkeler bu durumun önemini çok geç fark ettikleri için planlı çalışan eğitime yıllar sonra başlayarak aradaki farkı kapatmaya çalışır.

¹ A.Yılmaz-M.Kaya, “Sanayileşmede Beşeri Sermayenin Önemi: Örnek GAP BÖLGESİ”, Dicle Üniversitesi(DÜ), SBED, Cilt(C).1, Sayı(S).2, Diyarbakır, 2009, s.56

² İ.Aydın, “Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim”, Amme İdaresi Dergisi(AİD) , C.30, S.4, Ankara, 2007, s.115

Teknolojinin tam gelişmediği hızlı bilgi akışının olmadığı zamanlarda geleneksel usta- çırak ilişkisiyle olan eğitim günümüzde örgütlü bir hizmet içi eğitim faaliyetini zorunlu kılar. Görsel işitsel hatta uzaktan eğitimle de etkinliği artırılabilir. Zaman içinde gelişen bu bilgi sirkülasyonu etkili yönetim gereksinimini de doğurur. Etkili yönetim için Celep yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir:

- “Zihinsel sermayeyi devam ettirme,
- Bilişim teknolojisinde gelişme ,
- İletişim teknolojileri ,
- Yeni bütüncül ekonomi,
- Müşterilerin ve beklentilerinin niteliği.”¹

Etkili yönetim için öncelikle tüm çalışanlarla birlikte vizyon –misyon belirlenir. Hedeflere ulaşmak için yapılan etkinlikler sorunların yerinde çözümüne olanak sağlar. Bu tarz yönetim için yetki devri yapılır ve denetimin devamlılığı sağlanır. Yetki devriyle (görevlendirme) çalışanların motivasyonları artırılarak yönetimin etkinliği artırılır. Yetki devrinde ortaya çıkan eksik bilgilerin eğitiminin planlanması sağlanır.

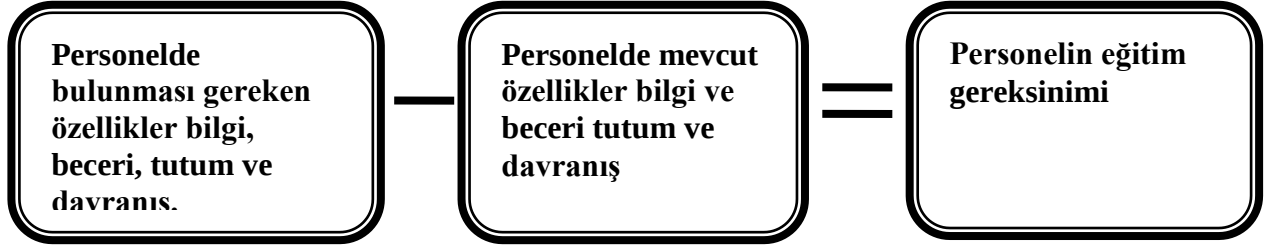
Etkili yönetim bu maddeleri gerçekleştirebilmesi için hizmet içi eğitime gerek duyar. Bu tarz bilgi akışıyla da işletmelerde yönetici ve çalışan eğitimi yapılır. Artan rekabet ve hızlı değişimle çalışan eğitimini gerekli kılan nedenleri Gülseren şu şekilde tanımlar: “Göreve alınan bir kişi için bir yerde okul, okuma ve sınav bitmiş görülür. Oysaki asıl okuma ve sınav yeni başlamıştır. Gerçek okul hayattaki iş yeri, gerçek okuma işin gerektirdiği kurallar ve bilgiler, gerçek sınavda iş ve uygulamada gösterilen verim, buna dayalı düzenlenen tezkiyelerdir. Asti başarı işte bu hayat okulunun dersleri, verimi, sınavı ve tezkiyesidir. Bu sınavı verebilmenin ve iyi tezkiye alabilmenin kuralı ise, hizmet içinde, yani işin başında iş için yetişmek, işin gereği yapılan gelişmeleri izleyip edinmek ve işe uygulayabilmektir.”² Özellikle işletmenin devamı için risk yönetimi; kurumun değerlerinin benimsetilmesi ve sonucunda da mükemmelliğe ulaşmak için eğitim etkinliklerine gereklilik vardır. Eğitim etkinliği için görev analizi yapılır.

¹ C.Celep- B.Çetin, s.34-35

² M.Gülseren, “Hizmet İçinde Kendi Kendisini Yetiştirme Zorunluluğu”, Çağdaş Eğitim Dergisi, İstanbul, 1983, s.34

Kurumun çalışanlarının eğitim gereksiniminin belirlenmesini Gökçeğöz şu şekilde belirtir:

Şekil 1: Personelin Eğitim Gereksinimi



Kaynak: F.Gökçeğöz, Emniyet Örgütünde Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Bu Etkinliklere İlişkin Görüş ve Öneriler, Ankara Üniversitesi(AÜ), SBE, Yüksek Lisans Tezi(YLT), Ankara, 1998

3.3. Hizmet İçi Eğitimi Yaratın ve Zorunlu Kılan Haller

Ülkemiz gibi gelişmekte olan toplumlar farkı kapatmak için kalkınma çalışmalarını hızlandırır. Ulusal kalkınma için donanımlı insan gücünün artırılması şarttır. Kamu hizmetlerinde görülen yenilikler sonucunda nitelikli iş gören eğitimi zorunlu hale gelir. Milli kalkınma için ,öncelikle istekli çalışanların niteliklerinde artma sağlanarak rehberlik etmeleri sağlanır.

İşletmeye her yeni başlayan çalışana öncelikle hayat boyu eğitim zorunluluğu farkındalığının yaratılması gerekir. Öncelikle yöneticiler çalışan eğitiminin işletmenin devamı için zorunluluğunu kavraması gerekir. “Türkiye de kamu ve özel sektördeki kurumların ulaşmak istedikleri hedefleri çağın getirdiği hızlı değişme ve gelişmeler karşısında çoğalmakta ve karmaşıklaşmaktadır. Bu karmaşıklık kurumların yapı ve işleyişini etkilemekte; yeni araç, gereç, teknik ve kaynak kullanımını zorunlu kılmaktadır. Bu kaynakların en önemlilerinden birisi kurumda çalışan insanlardır. Kurumda, insanların diğer kaynakları kullanarak verimli çalışmasını sağlayan etkenlerden birisi ve bir yönüyle en önemlisi insanların

yetiştirilmesinde yararlanılan hizmet içi eğitimidir.”¹Personel eğitimine verilen önemin artmasının temel kaynağının zaman içinde kurum verimliliğine olan katkılarının kanıtlanmış olmasıdır. Bu anlayışın otorite haline gelmesinde değişme sürecinde 1970’ ler de personel eğitiminin önemi anlaşılarak temeli dünyanın önde giden kurumlarında oluşturulmaya başlanır. 1980’ ler de yöneticilerin önderliğinde küçük bir alt birim olarak ilerlediği gözlenir.1990’ ar da başarının olmazsa olmaz birincil şartı olduğu düşünülerek ayrı bir birim olarak hizmet vermeye başlar. 2000’ li yıllara gelindiğinde gerek kamu gerek özel kesimde uzmanlaşmış insan kaynakları yönetimiyle hizmet içi eğitim birimleri adı altında profesyonel yapıya dönüşür. Üniversitelerde bölümler açılmış akademisyenler bilimsel çalışmalarda konunun önemini ispatlamaya çalışırlar.

3.3.1 Kanunlara Göre Hizmet İçi Eğitim Zorunluluğu

Özel işletmelerde hizmet içi eğitim yöneticiler tarafından belirlenip uygulanır. Kamuda ise yasalara göre zorunlu hale getirilmiştir. Yasal zorunluluk sebebiyle yapılan bazı eğitimler asıl amacına ulaşamamaktadır. Bu sebeple kurumlarda yapılan tüm eğitimlerin nitelik ve niceliği incelenmelidir. Hizmet öncesinde öğrenilen bir takım eksik bilgiler iş hayatındaki yeniliklere ayak uydurmada zorluk sebebiyle olumsuz etkiler. Tüm için bu olumsuzlukları gidermek hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.

Hizmet içi eğitimi zorunlu kılan nedenleri Canman şu şekilde belirtir:

- “Hizmet öncesinde verilen bilgilerin eksik oluşu,
- Kamu kesiminde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi,
- Hizmet de değişme ve gelişmelere ayak uydurma zorunluluğu,
- Kimi bilgi ve becerilerin yalnızca hizmet içinde kazanılabilmesi,
- Öğrenme ve kendini geliştirme isteği,
- Hizmet içi eğitim öğrenmeyi rastlantısal olmaktan kurtarıp sistemli hale getirmesi.”²

İşletmelerin ilerlemesi beşeri sermayeyle, kaliteli çalışanlar da ileri eğitim düzeyiyle sağlanabilir. Örgütsel değişimin ön koşulu eğitim sürecidir. Yöneticiler

¹ H.Taymaz-Y.Sunay-T.Aytaç, “Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı”, Milli Eğitim Dergisi(MED), S.133, Ankara, 1997, s.12

² I.Canman,-A.Dogan, Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995, s.85

verimli ve etkili hizmet için bu baskıyı üzerlerinde hissetmesi gerekir. Personel yöneticisi diğer yöneticilerden farklı özellikler sahip olmalı beklenir.

Çalışma hayatını düzenlemek, güvenliği sağlamak, verimi artırmak amacıyla zaman içinde birçok kanun çıkarıldı. Her meslekte beklenen hizmeti yerine getirmek için değişimlere ayak uydurmak hedeflenir. Bakanlıklar belirledikleri eğitim programlarına uygun etkinlikleri kurumlardan beklerler. Kurumlarda yasalarla zorunluluk haline getirilen eğitimlerle olası problemlerin önlenmesi sağlanır. Ülkemizde hizmet içi eğitimi zorunlu kılan yasa ve yönetmelikleri Balyiyen araştırmasında şu şekilde belirtir: “Kurumlarda hizmet içi eğitim in mecburiyeti aynı zamanda kanun gereğidir. Nitekim kurumların çalışanlarını hizmet içinde yetiştirmeleri, 657 sayılı devlet memurları kanununun yedinci kısmında Devlet memurlarının yetiştirilmesi başlığı adı altında açıklanmıştır. Bu kısımdaki 214. Madde, devlet memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitimin, Devlet Personel Başkanlığı tarafından, ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler çerçevesinde yürütülmesini; 215. Madde, her kurumda yetiştirme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını; 216. Madde, kurumların kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabileceklerini; 217. madde, devlet memurları eğitim genel planı yapılmasını; 218.madde, yurtdışında yetiştirmeyi hükme bağlamaktadır. Kısaca devlet memurlarının kurumsal ve kurumlar arası eğitim birimlerinde yetiştirilmeleri, kanuni bir yükümlülük niteliğindedir. Kanun koyucu, aynı zamanda eğitim faaliyetlerinin, kurumlardaki eğitim birimlerinde değerlendirilmesini, yani bu faaliyetlerin amacına ulaşma derecesinin ortaya konulmasını da öngörmektedir.”¹ Eskiden sadece kendini geliştirme, yetiştirme özel sektörde önemliyken, devlet memurları kanunundaki değişikliklerle kamu personelinin kalitesinin artırılması da hedeflenir. Gün geçtikçe memurların iş başında ya da iş dışında birçok eğitime katılmaları sağlanarak kamu verimliliğinin artırılması sağlanır. Hizmet içi eğitim cumhuriyetin kuruluşundan itibaren halkın durumuna göre uygulanır.

¹ Balyiyen, s.16-17

Tüm bilim dallarında olduğu gibi çalışanların eğitiminde araştırma politikalarının desteklenmesi ve sonuçlarının kurumlar tarafından dikkate alınması gerekir. Cumhuriyetin ilanından sonra işgücünün niteliğinin artması için yabancı kaynakların tercüme edilmesi, uzmanlardan eğitim almaları sağlandı. Öncelikle yetenekli çalışanlar yurtdışına gönderildi. Bu kişiler ülkeye döndükten sonra meslektaşlarına rehberlik hizmeti sunmaya başladılar. Altınışik¹ a göre: “hizmet içi eğitim ülkemizde ilk uygulaması cumhuriyetin kuruluşundan sonra 1928 yılındaki harf devrimiyle başlatılan halk eğitimi ile gerçekleştirilmiştir. Hizmet içi eğitimi de içeren bu yaygın eğitim çalışmaları, tarımdan sanayileşme sürecine geçmek isteyen gelişmekte olan ülkemizde okuma – yazma seferberliği ile ancak halk kitlelerinin okuma – yazma oranının yükseltilmesi çabaları ile sınırlı kalmıştır. Bu etkinliklerin temelinde, iş veriminin yükseltilmesinde hizmet içi eğitimin gerekli olduğu savı yatmaktadır. Daha sonraki yıllarda, yaygın eğitim ya da yetişkin eğitimindeki etkinliklerde temel ilke, örgün eğitim olanaklarından yoksun kalmış kişilere (çiftçi, işçi, küçük esnaf vb.) hem kendiışlerinde hem de ulusal kalkınmada bilgi, beceri kazandırmak olmuştur. Planlı dönemlerden önce kamu kuruluşlarında gerçek anlamda hizmet içi eğitim etkinliklerine rastlanılamamaktadır.”¹ Görüldüğü üzere hizmet içi eğitimin önemi cumhuriyetin kuruluşundan itibaren anlaşılır. Fakat önem sırasına bakıldığında öncelik olarak ilk sıralarda yer alamaz. Halkın acil eğitim ihtiyaçları giderilmeye çalışıldıktan sonra planlanan 5 yıllık kalkınma planlarıyla birlikte hizmet içi eğitime zaman ve ödenek ayrılmaya başlanır.

3.3.2 Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Zorluklara Öneriler

Personel yöneticisi normalin üzerinde genel yeteneğe sahip ve konuşma yeteneği gelişmiş olmalıdır. Yönetici ilgili bölümlerden mezun olduktan sonra yüksek lisans yapması beklenir. Bu alanda kendini ispatlamış kurumların sertifika programlarına zaman zaman katılması da mesleki birikim ve bilgi açısından etkili olur. Aldemir ve arkadaşları karşılaşılan zorlukları şu şekilde yorumlar: “Personel yönetimi uzmanları personel yönetimi işlevlerinden herhangi birini veya birkaçını derinlemesine bilen elemanlardır. Genellikle uzmanı oldukları işlevin diğer işlevlerle ilişkilerinin nasıl olması gerektiğini bilen, personel bölümünün örgüt içindeki yerini

¹S.Altınışik, “Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye deki Uygulama”, Eğitim Yönetimi Dergisi, Yıl(Y) .2, S.3, Ankara, 1996, s.340

ve rolünü kavramış elemanlar olmaları istenir”¹ Personel yöneticisi belirlediği işlevleri gerçekleştirmek için kurumun her çalışanına uygun eğitim planlaması gerekir. Sağlıklı bir eğitim için tüm çalışanlar, nasıl yaptığından çok nasıl yapmalı sorusu ışığında irdelenmesi gerekir. Böylece iyi bir yönetici çalışan davranışlarını kuruma uygun yönlendirir, çalışanların kendi gücünün farkına varmasıyla içsel motivasyon sağlar.

Yapılan hizmet içi eğitim de çalışan benim bu eğitimden kazancım ne diye sorgular. Genelde hizmet içi eğitim araştırmaları durum analizi üzerine yapılır. Tüm kurumsal ve akademik çalışmalar yöneticiler tarafından takip edilir. Özellikle yurtdışında planlı hizmet içi eğitim 30 yıl önce başlar. Bu sebeple yabancı araştırmalarda takip edilmesi gerekir. Araştırmalarda yapılmayan konulara yönelmesi ve çalışanların sorunlarına göre olması teşvik edilmesi gerekir. Yapılan araştırmalar mutlaka karşılaştırılır. Bu durum mevcut sorunların çözümüne ışık tutar. Bu konu Mili Eğitim Dergisinde yayınlanan makalede şu şekilde açıklanır: “Hizmet içi eğitim uygulamalarında karşılaşılan güçlüklerin değişik sebepleri vardır. Bazen bu güçlükler hizmet içi eğitim dışındaki sebeplere de dayanmaktadır. Bu sebepleri finansman yetersizliği, devletin değişik kademelerinin konuyu önemsememesi ve buna uygun mevzuat değişikliğinin gerçekleştirilmemesi, hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılımın özlük haklarına yansıtılmaması, hizmet içi eğitime katılmanın personelin statüsü üzerindeki etkinliğinin yeterli derecede olmayışı, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yetersizlik, yönetici yapma gibi bütün dünyanın uyguladığı sistemin hala uygulanmaması, hizmet içi eğitim merkezleri ile tatil geçirme amaçlı sosyal tesisler birbirinden ayrılmalıdır. Hiçbir hizmet içi eğitim enstitüsü tatil amaçlı olmamalıdır.”²Kurumlarda hizmet içi eğitim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar için yöneticiler tarafından toplantılar yapılır ve öneriler tartışılır. Gerekirse uzman kişilerden yardım alınır.

Yapılan hizmet içi eğitim işletmenin yapısına uygun değilse faydadan çok zarar verir. Öncelikle yansız bir yönetim olması gerekir. Hizmet içi eğitim yasal

¹ C.Aldemir-A.Ataol-G.Solakoglu, Personel Yönetimi, İzmir, 1993, s.21

² A.E.Bedük, “Okullarda Hizmet İçi Eğitim Planlanması Yapabilmeli ve Uygulayabilmelidir”, MED, S.7, Ankara, 1997, s.133

zorunluluk olmasına rağmen istenilen sonuçlar görülemez. Eğitimden önce mutlaka alan araştırması yapılmalıdır. Bu araştırmaları yapan kurumlarda personel sayısının yeterli ya da fazla olduğu görülmüştür. Ama nitelikte aynı durum mevcut değildir. Bu fark eğitimle kapatılabilir. Bütçeden yeterli pay ayrılmadığı durumlarda eğitimciye istenen ücret ödenemez. Yeterli vasıf da eğitimci sağlanamayınca kalitede düşme görülür. Kurum denetimlerinde eğitime verilen puan genelde düşüktür. Çalışanlar en fazla yabancı dil eğitimi tercih ederler. Yöneticiler göreve başlamadan önce mutlaka hizmet içi eğitim hakkında eğitilmesi gerekir.

Hizmet içi eğitim de karşılaşılan zorluklara önerileri Taymaz şu şekilde açıklar:

- “Hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanmasında, geçerli bilimsel araç ve yöntemlerin kullanılmamasından dolayı personelin ne ölçüde ve türde bir eğitime ihtiyaç duyduğu saptanamamaktadır.
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgeler atama, yer değiştirme ve yükselmede etkili olmadığından bu faaliyetlere katılım düşmektedir. Hizmet içi verimlilik artışı meslekte ilerleme ilişkisinin tüm meslek dallarında meslek basamaklarının oluşturulmasında ölçüt olarak kullanılmalıdır.
- Yöneticiler seçilmeden önce eğitim yöneticiliği hizmet içi eğitim kursun alınmaları gerekmektedir.
- Yabancı dille ilgili hizmet içi eğitim faaliyetlerinin talebin yüksek olmasına karşılık kontenjanlar sınırlı düzeydedir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda izleme- değerlendirme sürecinin bilimsel esaslara göre işletilememesi, bu faaliyetlerin etkililik düzeyinin saptanmasını güçleştirmektedir.
- Kamu ve özel kesimde hizmet içi eğitim gereği ilke olarak kabul edilmekle birlikte kurumlar arasında hizmet içi eğitim konusunda entegrasyon ve koordinasyon eksikliğinden dolayı ülke düzeyinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiği düşmektedir.
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılan araç –gereçler öğretim yöntemleri ve tekniklerindeki gelişmeler takip edilememektedir. Hizmet içi eğitim alanındaki bilimsel ve teknolojik gelişmelerden ilgililerin haberdar edilmesi amacıyla görsel- işitsel tanıtım organizasyonları ve sergiler açılmalıdır.

- Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda personelin özlük haklarında, aldıkları eğitimden dolayı bir iyileştirme olmaması, motivasyonu düşürmekte ve ilgiyi azaltmaktadır. Bunu önlemek için başka özendirici tedbirler alınmalıdır.
- Bakanlıklarda eğitim birimleri farklı örgütlenme biçimindedir. Bunu önlemek için eğitim birimlerinin genel müdürlük ya da daire başkanlığı düzeyinde kurulması gerekmektedir.
- Ödenek yetersizliği ve bütçeden eğitime ayrılan ödeneğin zamanında serbest bırakılmaması, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkililiğini azaltmaktadır. Ödeneklerin%75'nin ilk altı ay da serbest bırakılması gerekmektedir.
- Kurum yöneticileri, hizmet içi eğitim faaliyetlerinde gerekli ilgiyi göstermemekte, bu faaliyetleri ek bir yük olarak algılamaktadır.”¹

Anlaşıldığı gibi örgütsel bağlılığın sağlanması ve devamı için öncelikle tüm niteliklere sahip bir yönetici gerekir. Yönetici tarafından tüm çalışanlara iyi eğitim fırsatları sağlanır. Başarılı çalışanlardan oluşan başarılı örgütlerin zorunluluğu budur. Başarılı eğitim analiz, tasarım, planlama, uygulama, değerlendirme aşamalarıyla sağlanır. İşletmelerin geleceği için bu bir zorunluluktur.

3.4. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Sürekli değişim ve gelişmeler sebebiyle çalışan eğitimi dinamik bir süreç içinde olmalıdır. Öncelikle işletmede istenilen çalışan profili belirlenir. Sonra gerekli davranışlar için eğitim planlanır. Eğitimde çalışanlara özgü içerik hazırlanır. Çalışanların ihtiyaç hissetmediği konularda yapılan eğitimler etkisiz olur. Geleneksel yöntemlerle yapılan eğitimle sistematik yöntemlerle yapılan eğitimler arasında iki kat fark vardır. Sistematik yöntemde analiz, çalışan ihtiyaç tespiti, bilirkişi araştırması kullanılır.

¹ H.Taymaz-Y.Sunay-T.Aytaç, s.14-15

3.4.1 Hizmet İçi Eğitimin Basamakları

Sistematik yöntemle yapılan eğitimde basamaklar şöyledir:

- Sorunun belirlenmesi,
- Mevcut sorun eğitimle çözülebilecekse amaca uygun yol haritasının oluşturulur. Eğer eğitimle çözülemeyecekse başka yöntemler araştırılır,
- Belirlenen yol haritasının olumlu sonuç verip vermeyeceği hakkında yöneticiye tanışılır,
- Yol haritasındaki eğitim basamakları için zaman belirlemesi yapılır,
- Basamaklara uygun iş analizi yapılır,
- İş analizi sonucunda eğitim konularının netleştirilmesi sağlanır,
- Yol haritasındaki eğitim basamakları sonunda amaçların maddeleştirilmesi sağlanır,
- İşletmeye uygun eğitim metotlarının belirlenir,
- Eğitim program taslağının oluşturulur,
- Eğitim taslağının ilgili yöneticilerle birlikte onaylandıktan sonra eğitici rehber el kitabının eğitici ekip tarafından hazırlanması,
- Eğitim uygulamasının çalışanların saatlerine uygun yapılması,
- Eğitim uygulamasında değerlendirmenin yapılması,
 - a. Değerlendirmede olumsuzluk çıkarsa eğitim uygulamasında yöntem, eğitmeni kontrolü yapılır.
 - b. Eğer olumlu değerlendirme çıkarsa uygulamaya devam edilir.
 - c. Uygulama sonunda son değerlendirme yapılarak sonuçlar belirlenir.
 - d. İstenilen sonuçlara ulaşıldı ise bitirilir, eğer ulaşılmadı ise tekrar ekiple birlikte eğitim taslağının yeniden hazırlanmasına başlanır.

Bu özelliklerde yapılan eğitim basamaklarıyla zorluklarda azalma olur

Eğitim sürecinin özelliklerini çalışmada Köse şu şekilde belirtir:

- “Hizmet içi eğitim amaçları, işletmenin amaç ve politikasına uygun seçilir,
- Hizmet içi eğitim programları hazırlanırken, öğrenenin yaş, eğitim ihtiyacı, öğrenim durumları, gelecekteki beklentisi dikkate alınır,
- Hizmet içi eğitim etkinlikleri kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır,

- Hizmet içi eğitim, yetişkinlere yönelik yapılan bir eğitim olması, yetişkin eğitimi ve psikolojisi dikkate alınarak yeterli sayıda homojen gruplar oluşturulmalıdır,
- Hizmet içi eğitim, ihtiyaç duyulduğu zaman planlanarak hazırlanan eğitim programı uygulanır,
- Hizmet içi eğitim de uygulanacak eğitim yöntemi, öğretim araçları, iş görenin durumu ve uygulamanın yapılacağı işletme içinde ve dışında, iş başında veya iş dışında, eğitim ortamı göz önünde tutularak saptanır,
- Hizmet içi eğitim de yapılan eğitim ve öğretim çoğu zaman uygulamalı yapılır.”¹

İşletmelerde eğitim uygulamalarının başarılı olabilmesi için verimli ve akılcı olmalıdır. Kısaca hizmet içi eğitimin özellikleri şunlardır.

Hizmet içi eğitim:

- Bilgiye dayalı, işletme esasını benimsemeli,
- Yaşam boyu eğitim sürecini benimsemeli,
- Tüm çalışanlar belirli zamanlarda eğitime alınmalı (6ay da bir ya da yılda bir gibi),
- Verimlilik esasına dayanmalı,
- Sonunda ücret ve yükselme sağlayacak şekilde olmalı,
- İşletmedeki tüm çalışanlar yan dallarda eğitilmeli,
- İlgili alanda çalıştırılmalıdır.

3.4.2 Hizmet İçi Eğitimin Etkinliğini Artıran Özellikler

İşletmenin yönü daima yenileşmeye doğru olmalıdır. Kurum sürekli toplumsal değişimleri izlemeli, değişimlere uygun politikalar almalıdır. İşletmelerde bu gereksinim çalışanlar da kasıtlı davranış değişikliği baskısı yaratır. Etkinliğin artması için çalışanların sorunlarına yönelik eğitim programları hazırlanır. Çalışanların bireysel farklılıklarına göre küçük gruplara ayrılması etkinliği artırır. Eğitim sırasında konunun iş hayatına faydaları kanıtlanarak anlatılır. Etkinliğin tam

¹ H.M.Köse, İl Emniyet Müdürlüklerin Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları Mardin il Örneği, Erciyes Üniversitesi (EÜ), SBE, YYLT, Kayseri, 2006, s.42

belirlenmesi için 3 aylık periyotlarda birim yöneticileri tarafından ölçme – değerlendirme yapılır. Eğitim ve yönetim sorumluları tarafından bu kriterler oluşturulur.

Bilgiye çalışan adaptasyonu için eğitimin özelliklerini Taymaz çalışmasında şu şekilde belirtir: ”Hizmet içi eğitim iş yerindeki iş gücü devir hızını düşürmekte ve çalışanları gelecekte bekleyen görevlere hazırlama özelliğine sahiptir. Hizmet içi eğitim bu özelliği dikkate alındığında, bireylerin ya da içerisinde yer almakta oldukları grupların işletmelerde üstlendiği ya da ilerde üstlenmesi planlanan görev ve sorumlulukları daha iyi ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, alışkanlık, tavır ve tutumlarında olumlu bir takım değişiklikler yapmayı amaçlayan eylemler olmalıdır.”¹ Dünya da gelişmiş ülkelerle rekabet edebilmek için yetişmiş insan gücüne ihtiyaç vardır. Milli kalkınma için tüm çalışanların gerekli eğitimleri almaları gerekir. Bu sebeple bakanlıklar dışında devlet personel dairesi, Türkiye ve orta doğu amme idaresi enstitüsü, milli, produktivite merkezi, araştırma geliştirme eğitim merkezi, üniversiteler, dernek ve vakıflar, yabancı eğitim kuruluşları kurulmuştur.

Kamu kurumlarında eğitim birimleri hizmet içi eğitimi yönetmeliklere göre uygular. Kurumun özellikleri de göz önünde bulundurularak yukarda ki maddelere göre planlama yapılmaya çalışılır. Özel sektörde ise insan kaynakları biriminin işlevleriyle bağlantılı olarak uygulanır. Fakat tüm bu özelliklere sahip bir eğitim uygulama süreci için tek bir kişi görevlendirilmemeli, konusunda uzman yetişkin özelliklerini çok iyi kavramış bir ekip tarafından yönetilmelidir. Kamuda görevli eğitim birimlerinin sayıca çok ve karmaşık görevleri üstlendikleri için son derece donanımlı olmaları gerekir.

¹ Tanmaz, s.42

4. HİZMET İÇİ EĞİTİMDE ETİK

İşletmelerde hep kullanılan ama anlamını tam olarak bilinmeyen etik kelimesi yunanca “**Ethos**” dan gelir. Etik doğruyla yanlış, haklıyla haksız, iyiyle kötüyü ayırt edebilmektir. Genelde ahlak kelimesi ile karıştırılır. Ahlak göreceli bir kavramdır. Toplumdan topluma değişebilir. Bir toplumun doğrusu başka bir toplumun doğrusu anlamına gelmeyebilir. Etik, insanın yaptıklarının ahlaki bakımdan değerli ya da değersiz yapanın ne olduğudur. Ahlak kelimesinin tersine etik evrensel geçerliliğe sahiptir. Etik eğitimi ailede başlar. Çocuğa; uygun model olmak, toplumca örnek olan bireylerin hayatlarını anlamaya çalışmak etik temelinin kazanılmasında önemli yer tutar. Sağlam bir karaktere sahip olmak için saygı, sorumluluk, güvenilirlik, adalet gibi insani değerleri kazandırmaya gayret gösterilir. Temel amaç bireye çocukluktan itibaren farkındalık kazandırılmasıdır. Çerçevenilmiş iyi davranışların eğitim yoluyla çalışanlara kazandırılması etiğe uygunluğu oluşturur. İşletmelerde yolsuzlukların önüne geçmek için birçok denetim mekanizmaları bulunur. Ama ahlaksız davranışlar devam etmektedir. İşletmelerde denetim mekanizması yolsuzluklar ortaya çıktıktan sonra devreye girer. İstenen amaç da yolsuzluk ortamının oluşmasını önlemektir. Felsefi bir disiplin olan etik eğitimiyle uygun davranışlar kazandırılır. İşletmelerde ki tüm yöneticiler ahlaksızlık ve duyarsızlık potansiyeli olan çalışanları daha çok göz önünde bulundurur. Hizmet içi eğitimde etik her çalışanın potansiyeline uygun fırsat eşitliğiyle ekonomiye en üst seviyede katılabilmesi için gereken kurallardır. Yöneticiler birlikçi kurallara ne kadar önem verirlerse çalışan eğitimine de o kadar verirler.

Gün geçtikçe toplumumuzda ahlaki çöküş yaşanır. Yaşanan yolsuzluklar, kısa yoldan para kazanma hırsı etik eğitimini zorunlu kılar. Devlet bazı kamu kuruluşlarında görülen aksaklıklar sonucunda etik kurul kurulması için çalışma başlatır. Etik dışı hareketler görüldüğünde gerekli yaptırımlar uygulanır. Gerekirse kişi işinden uzaklaştırılır. “Özellikle 25. 05. 2004 tarih ve 5176 sayılı kamu görevlileri etik kurulu kurulması ve kanunlardaki değişiklik yapılması hakkında kamu görevlileri etik kurulu kurulmuştur. Kamu görevlileri etik davranış ilkeleri ve başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik 13.04.2005’de 25785 sayılı resmi

gazetede yayınlanarak yürürlüğe girmiştir.”¹ Bu yönetmeliğe göre etik kurulun görevi etik kültürünü yerleştirme ve ilgili tüm çalışmaları desteklemektir. Kamu görevlileri etik kurulunun görevlerinden biride etik ilkelerini hizmet içi eğitim programlarında yer verilmesini yöneticiler aracılığıyla sağlamaktır.

Kamu görevlileri etik davranışları ilkeleri ile başvuru usul ve esasları hakkında yönetmelik etik kültürünün yerleştirilmesi ve etik adıyla yer alan 25. Madde de şöyledir: “Kurul, etik kültürün yerleştirilmesi ve geliştirilmesi konusunda her türlü çalışmayı yapar, yaptırır, araştırma, yayın, anket, kamuoyu yoklaması, bilimsel toplantılar ve benzeri etkinlikler düzenler, kamu görevlileri eğitim programları, hazırlar, koordine eder, yürütür veya bu konularda bakanlıklar, diğer kamu kurum ve kuruluşları, üniversiteler, mahalli idareler ve konusunda uzman sivil toplum kuruluşlarıyla işbirliği yapabilir. Etik davranış ilkelerinin, kamu görevlilerine uygulanan temel, hazırlayıcı ve hizmet içi eğitim programlarında yer alması, kurum ve kuruluş yöneticilerince sağlanır.”² Bu maddeye dayanarak kurumlarda etik ile ilgili çalışmalara hız verilir. Etik dışı davranışların sebeplerinden biride bilgisizliktir. Etik bir hizmet içi eğitim konusu olmasıyla çalışanların ve yöneticilerin kendilerini tanıma sürecine girmelerini sağlar.

Tüm kurumlarda etik dışı hareketlerin tespiti ve önlenmesi için kurullar kurulur. Bu kurulun çalışması ilgili kanundaki esaslara uygun yürütülür. Etik kurul üyeleri belirli zamanlarda seçimle görevlendirilir. İşletmede hediye politikası, çatışma yönetimi, gizli bilgilerin saklanması ve kuruma özel diğer konularda çalışma yürütür. Etik dışı olduğunu düşündüğü bir olayda çalışanların izlemesi gereken basamaklar şu şekildedir:

- Önce konunun etiğe uygun olup olmadığı düşünülür,
- Eğer etik dışı olduğuna kesin karar verildiyse sorun tam olarak belirlenir,
- Konuyla karşılaşan çalışan kendine uygun hareket planı hazırlanır,
- Etik ile ilgili belirlenen soruların cevapları belirlenmeli ve mutlaka kararlılık gösterilir,

¹<http://www.memurlar.net/ozelkategori/genel-dosyalar/etik-ilkeler/.....>(06.04.2013)

²[http://www.yonetmelik_etik\(1\).pdf.....](http://www.yonetmelik_etik(1).pdf.....)(06.04.2013)

- Elde edilen cevapların çalışanlara mutlaka duyurulması sağlanır.

Bu basamakları uygularken çalışan etik kuruldan danışmanlık almalıdır. Etik danışmanının yönlendirmesine uygun hareket etmelidir. Bu sürecin amacını Aydın şu şekilde tanımlar:

- “Etik Eğitimi, insanların kararlarda etik bir boyutun olduğunu kavramalarına yardım eder.
- Etik Eğitimi, bireylerin kişisel, örgütsel ve başkalarına ait değerleri anlamalarını sağlar.
- Etik Eğitimi, değerlerin iş yaşamındaki farklı seçenekler üzerindeki etkilerini tartmalarına yardım eder.”¹

Kişinin kendini ahlak değerleri çerçevesinde değerlendirmesiyle içsel kontrol sağlanır. Kısaca çalışan vicdanının sesini dinler. Dışsal kontrol de yönetmeliklere göre kurum tarafından yapılan değerlendirmelerdir. Etik davranışların yerleştirilebilmesi için çalışanlardan kurumun beklentilerini içeren etik eğitimi kadar etik liderlik de gereklidir. Etik liderlik eğitimin sonucunun olumlu olmasına yardımcı olur. Yöneticiler güvenilir, etik konusu da duyarlı iseler sorunlar kendiliğinden çözülür.

4.1. Hizmet İçi Eğitimde Etik İlkeler

Etik tarih de uzun yıllar incelenir ama tam olarak anlaşılamaz. Hukukun üstünlüğü ve kamu yararı için bazı ilkeler oluşturulur. Bu ilkeler kurumlarda etik eğitimcileri tarafından planlı eğitimlerle benimsetilir. Kurumlar özerkleştirilir. Bunun için siyasetten uzaklaştırılır.

Bu ilkeler evrensel olduğu için uluslararası standart oluşturma isteğiyle belirlenir. Etik ilkeler İngiliz Psikoloji Derneği’nin belirlediği etik kotları Aydın kitabında şu şekilde anlatır:

- “**Gizlilik:** katılımcılar ve eğitim yapılan kurumla ilgili bilgiler, yasal bir zorunluluk ya da hukuken yetkilendirilmiş organlar dışında üçüncü taraflara kapalı tutulmalıdır ve gizliliği korunmalıdır.

¹ İ. Aydın, Yönetmelik, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2012, s.205

- **Telif hakkı:** Eğitimlerde kullanılan kuramlar ve modeller orijinaline uygun biçimde kaynak gösterilerek kullanılmalı; başkalarının fikir ve eserleri uygun biçimde atıf da bulunulmadan kullanılmamalı; başkalarının çalışmaları ya da katkıları göz ardı edilmemeli ve onayların alınmadan kullanılmamalıdır.
- **Araştırmalarda Doğruluk - Dürüstlük:** Eğitim etkinlikleri üzerine yapılan araştırmaları etkileyen ya da araştırma hakkında bilgi veren raporlar, araştırma sonuçlarını tam olarak yansıtmalı ve doğru biçimde raporlanmalıdır.
- **Kişisel yeterlik ve gelişim:** Eğitim hizmetlerini yürütenler, sürekli mesleki gelişimlerini sağlamak için, üstlendikleri alanlardaki bilgi ve becerilerini bireysel olarak veya üyesi oldukları mesleki kuruluşlar aracılığı ile sürekli olarak korumalı ve geliştirmelilerdir.
- **Eğitim materyali:** eğitim amacı ile kullanılan materyallerin, programın amaçlarına uygun biçimde sürekli güncellenmesi sağlanmalıdır.
- **Paranın ekonomik kullanımı:** Parasal kaynaklar uygun biçimde kullanılmalı ve profesyonel ve ekonomik açıdan açık nedenler olmadıkça hiçbir kurum ya da kişiye kayırmacılık yapılmamalıdır.
- **Finansal dürüstlük:** Finansman kaynaklarının dürüstçe kullanılması sağlanmalı, sorumluluğu altındaki hiçbir eğitim ya da danışmanlık hizmetinde parasal kazanç ya da maddi avantaj elde etme yolları aranmamalı, eğitim sunulan kurumlarda eğitimcilere ya da müşterilere gelecekte avantaj elde etmek için finansal teşvik ya da rüşvet verilmemelidir.
- **Doğruluk:** Kendisi, nitelikleri ve deneyimi hakkında doğru bilgi verilmeli; uzmanlığı hakkında haksız ve gerçek dışı iddialarda bulunmamalıdır.
- **Standart programlar:** Kurum için standart programlar yerine kurumun ihtiyaçlarına uygun, özel hazırlanmış programlar düzenlenmelidir.
- **Duyarlılık:** Uygulanan eğitimlerin içerik ve yöntemleri ile ilgili olarak, katılımcıların ihtiyaçlarına, yeteneklerine, engellerine ya da güçlüklerine ve kültürel farklılıklarına karşı duyarlı olunmalıdır.

- **Nesnellik:** Katılımcılara ve müşterilere eğitim etkinliğinin başarısı ya da kurumsal araştırma sonuçları hakkında dürüst ve nesnel bir biçimde; onların bütünlüğü ve duyarlılıklarına saygı gösterilerek geri bildirim verilmelidir.
- **Yasalara uymak:** Eğitimlerde ilgili yasalara ve insan haklarına tam olarak uyulmalıdır.
- **Hat yönetimi:** Programın açık bir parçası olmadıkça ve önceden sözleşmeye dâhil edilmedikçe, genel ya da hat yöneticilerinin, katılımcıların eğitim başarısını değerlendirme isteklerine karşı direnilmelidir. Bu konuda bir sözleşme yapılmışsa bile, bu durumun katılımcılar tarafından açıkça anlaşılmış olmasına özen gösterilmelidir.
- **Katılımcılarla ilişkiler:** Eğitim programı boyunca katılımcılar, müşteriler, eğiticiler ya da meslektaşlarla kişisel ve duygusal yakınlık kurulmamalıdır. Bu durum, eğitim programının sonuçları ve ilişkiler üzerinde ters etki yaratabilir.
- **Profesyoneller:** Eğitim programının gereği gibi davranmayan ya da etik ilkeleri ihlal eden profesyonellere ve diğerlerine göz yumulmamalı, uygun bir biçimde tavsiye verilmeli, uyarılmalı, gerekirse bu kişilerin ayrılması sağlanmalıdır.
- **Sağlık:** Bedensel ya da ruhsal sağlığı nedeniyle, eğitim performansında aksamalar meydana gelebilecek olan profesyonellerin, yardım alması konusunda uyarılması sağlanmalıdır.
- **Güvenlik:** Eğitim ortamlarında güvenlik önlemlerinin tam olarak alınması sağlanmalı ve katılımcılara zarar verecek uygulama ve çalışmalardan kaçınılmalıdır.
- **Tutarlılık:** Farklı katılımcılara karşı taraflı davranılmamalı, her zaman tutarlı olunmalıdır. Tutarsızlık ve taraflılık, grup morali üzerinde olumsuz rol oynar.
- **Davranış kuralları:** Eğitimin başlangıcından, sonuna kadar açık davranış ve uygulama kuralları belirlenmeli ve bu kurallar uygulanmalıdır. Kurallar ihlal edilmemeli ve karşı davranışlarda bulunulmamalıdır.

- **Saygı:** Katılımcıların bilgi, beceri, yetenek, anlayış ve deneyimlerine saygı gösterilmeli; hiç kimse hafife alınmamalı ve küçük düşürülmemelidir.
- **Atmosfer:** Yıldırıcı, düşmanca ve saldırgan bir eğitim ortamı yaratmaktan kaçınılmalıdır. Ayrıca, katılımcıların kasıtlı olarak aşağılandığı, küçümsendiği ve istismar edildiği davranışlar hoş görülmemelidir.
- **Gerçekçilik:** Bir eğitim programında katılımcıların başarması mümkün olmayan, gerçekdışı beklentiler içine girilmemelidir.
- **Kayıt tutma:** Profesyonel işlemler ve yasal gereklilikler ile ilgili kayıtlar uygun ve doğru biçimde derlenmeli ve tutulmalıdır.”¹

Çalışanlar bu etik kurallar içinde eğitim etkinliklerinde düşüncelerini rahatça ifade ederler. Eğitime katılan ve uygulayanların amaçları da ortak olmalıdır. Eğitim sonunda başarıya ulaşmak için bu ilkelerde önemlidir. Diğer bir etik kural da yararlılık ilkesi olabilir. Yapılan eğitim topluma, kuruma, bireye bilimsel bilgiler içinde yararlı olmalıdır. Ayrıca amaca uygun ortamda ve etik kurallara uygun değerlendirilir.

4.2. Hizmet içi Eğitimde Etik Standartlar

İnsan ve topluma hizmet sunumun da, bilgi ve insana saygı her alanda olduğu gibi eğitimde de etik kurallar çerçevesinde standartlar oluşturmayı gerektirir. Kurum hizmet içi eğitimle yüksek güven ve sorumluluk içeren profesyonelliğe ulaşabilir. Hizmet içi eğitimde etik standartlar kararların alınmasında, saygınlığın artırılmasında yol gösterici olur. Böylece çalışan ve müşteri memnuniyeti sağlanır. Bu standartlar şu şekildedir:

- Kurumda eğitici görevinde olanlar etik rehber rolünde olmalıdır. Kararlarını alırken bilimsel ve mesleki verilere son derece dikkat etmelidir.
- Etik rehberlik yapan eğitimci mutlaka ilgili kurumlardan sertifikayla belgelendirilmelidir. Belirli dönemlerde resertifika programlarıyla desteklenmesi gerekir.

¹ Aydın, s.196-197

- Eğitimci ayrımcılık yapmamalı, zarar vermeme ilkesiyle hareket etmelidir. Eğitimlerde her düşünceye saygı gösterir. Çatışma ortamının oluşmasına sebep olan tüm etmenleri bertaraf etmelidir.
- Kendinin ve kurumun nüfuzunu kötüye kullanımına yol açacak tüm etmenlerden uzak durur. Eğitim sırasında yakın arkadaşları varsa dikkatli olur.
- Astlarına yetki devrinde yeterliliğe ve denetime dikkat eder. Yeterliliklerini sürekli olarak korur ve geliştirir.

Eğitimde etik standartlar yoluyla belli bir çizgi dışına çıkmayan eğitimciler ve ideal çalışan yaratılır. Bunun sonucunda örgütsel bağlılık ve sürekli gelişme isteği sağlanır. Sürekli gelişmeyle mesleğe bağlılık da sağlanır. Liderlik rolünü kazanmalarında eğitimcilerin sahip oldukları etik değerlerin rolü de çok büyüktür. Unutulmamalıdır ki meslekte etik kuralların benimsenmesinin temeli eğitimcilerin çerçevelenmiş değerlere verdikleri önemdir. Kaya' ya göre lider olarak eğitimcinin hem kendi hem de çalışan bağlılığını şu şekilde anlatır: “Meslekte gelişme ve ilerlemeye istekli olmayı, bu amaçla alana ilişkin yayınları izlemeyi ve eğitim programlarına katılmayı gerektirir. Ayrıca örgüt olanaklarının çevre yararına kullanılmasını sağlamak ve eğitim sorunlarına gönüllü olarak yeterli zaman ayırmak de bağlılığın gerekliliği arasında sayılabilir.”¹ Aslında tüm etik standartlar uygulanarak ideal yönetici ve eğitimcilerin motivasyonu ile profesyonel çalışanlar sonucunda ideal işletme yaratılır.

4.3. Hizmet içi Eğitim Eğitimcilerinin Uyması Gereken Etik İlke ve Davranışlar

İyiye ulaşmak için yüzyıllar boyunca insanlık etiğe önem verir. Etik ilkeler eğitimcilerin ayrılmaz bir parçasıdır. Eğitimcinin tüm tutumları etiğe uygun olmalıdır. Eğitimci davranışlarının etik boyutunu ölçer. Öz yeterliliğini ölçebilen eğitimci etik sorumluluk rolünü üstlenir. Eğer eğitimci etiğe uygun davranış gösteremezse çalışanlardan da bu tavır beklenemez. Etik tavır sonunda tüm kurum çalışanlarına şeffaflık, adil olma davranışını kavratır.

Eğitimciler eğitimde temel etik ilke ve standartların dışında Amerika da geliştirilen eğitimci etik ilkeleri Aydın şu şekilde sıralar:

- “Profesyonel sorumluluk,

¹ Y. Kaya, Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye 'de Uygulama, Ankara, 1993, s.153

- Mesleki etik davranışlar,
- Mesleki uygulama ve performans,
- Meslektaşlara karşı etik davranışlar,
- Öğrenenlere karşı etik davranışlar,
- Aile ve topluma karşı etik davranışlar.”¹ dır.

Eğitimci etik ilkelerinin açıklaması şu şekildedir:

- **Profesyonel sorumluluk:** Eğitimciler her öğrenenin potansiyelini geliştirecek atmosfer yaratmak için çabalar. Profesyonellik çerçevesinde mesleki bağlılık ve işletmenin temel ilkelerinin korunmasında dikkatli davranır..
- **Mesleki etik davranışlar:** Eğitimciler tüm etik kurallara ve yasalara uyarak meslekte saygınlığın korunmasına katkıda bulunur. Eğitimciler kayıtlar üzerinde tahribat yapmaz. Çıkar için asla hediye ve ya ayrıcalıkları kabul etmez. Kurum politikalarını kendilerine göre değiştirmez.
- **Mesleki uygulama ve performans:** Eğitimciler mesleki yeterliliğe ulaştıktan ve etik değerleri tam benimsedikten sonra görev alır. Eğitimciler yeniliklerden haberdar olabilmek için hayat boyu öğrenme ilkesini benimser.
- **Meslektaşlara karşı etik davranışlar:** Kurum içi ve kurum dışında tüm meslektaşlarına örnek olabilecek seviyededir. Kişisel etik kurallara uyarak çatışma yaratmadan davranır. Meslektaşlarına iş, özel politik ve benzeri tüm konularda baskı yapmaz. Gizli bilgileri kurum içi ve dışında açıklamaz.
- **Öğrenenlere karşı etik davranışlar:** İleriyi görebilme becerisine sahiptir. Tüm öğrenenlerin potansiyellerini anlayabilir ve bireysel farklılıklara uygun davranabilmelilerdir. Yasalara uygun olmayan bilgileri öğrenenlere açıklamaz. Öğrenenlerin tüm eğitim olanaklarında eşit faydalanabilmeleri için gerekli duyuruları yapar. Fiziksel ve ruhsal yönden eğitilenleri tehlikeli olan ortamlardan, davranışlardan korur. Kasıtlı olarak aleyhte hiçbir davranışta bulunmaz. Farklı bakış açısına sahip öğrenenleri yargılamaz.

¹ Aydın, s.200

- **Kurum ve topluma karşı etik davranışlar:** Eğitilenlerin yararına olan tüm birey ve kuruluşlarla işbirliği yapar. Eğitilenler aracılığıyla toplum ve kurumum ilerlemesi için çabalar.

Bu maddelerin dışında eğitimci kurum içinde yaptığı eğitim sırasında ve sonunda kendine şu soruları da sorması gerekir:

- Tüm çalışanlara eşit eğitim fırsatı sunabildim mi?
- Eğitilenlerin bireysel farklılıklarını kavrayıp göz önüne alabildim mi? Farklılıklara uygun eşit ortam sağlayabildim mi?(engelli olma veya cinsiyet farklılıkları, gebelik gibi)
- Eğitim başvurulardan sonuna kadar gerekli koşulları içeriyor mu? Ya da keyfilik taşıyor mu?
- Eğitim sonuçlarını uzman kişi değerlendiriyor mu?
- Benim bu eğitim programında eksikliklerim nelerdir? Nasıl tamamlayabilirim?
- Yöneticilere uygun hesap verebiliyor mu yım?
- Mal ve kaynakları savurganlık davranışları göstermeden kullanabiliyor muyum?

4.4. Hizmet İçi Eğitimde Etik Dışı Davranışlar

Kısaca şu şekilde maddelendirilir:

- Bilgisizlik,
- Kişinin kontrol altına alamadığı hırsları,
- Eğitim yetersizliği,
- Kısa yoldan para kazanma isteği,
- Dikkatsizlik,
- Önemseme,

İş etik değerlerinin oluşturulması, uygulanmasının takibi öncelikle yöneticinin görevidir. Etik dışı davranışlar kısa vadede kazanç sağlamış görünse

de uzun vadede işletmenin itibarında azalmaya sebep olur. İş etik davranışları evrensel olarak uygulanır. İşletmede güvenilirlik ve dürüstlük içermeyen tüm davranışlar etik dışı kabul edilir. Hizmet alımında özel çıkar için yanlış yönlendirme yapılmaz. Osmanlı zamanında ahilik adı altında düzenlenen kurullar günümüzde etik kurallar olarak devam eder. İşletmelerin paha biçilmez değeri dürüstlük, güvenilirlik etik dışı uygulamalarla risk altına alınamaz. Bu tarz davranışlar işletmenin marka değerini düşürür. İşletme yöneticisi ve eğitimcisinin rol model olmasıyla şirket kültürü oluşturulur. Yaşanmış etik dışı olaylar eğitimlerde vaka sunumlarıyla tanıtılır.

Amerikan Eğitim ve Geliştirme Topluluğunun belirlediği maddelerini de Aydın şu şekilde aktarır:

- “Profesyonel gelişim yetersizliği: Bilgi ve becerilerini üst seviyede tutmamak,
- Gizliliğin ihlali: Sınıf içindeki ya da kurumdaki gizli bilgileri açıklamak,
- Her derde deva programlar kullanmak: Katılımcıların ya da eğitim alan kurumların ihtiyaçlarını dikkate almaksızın standart eğitim programı ya da danışmanlık hizmeti satmak,
- Programın başarısı- çıktıları ile ilgili olarak dürüst davranmak: Eğitim programının sonuçlarını gizlemek – örtbas etmek, eğitim sonuçlarını olduğundan daha iyi göstermek için tahrifat yapmak ve değiştirmek,
- Başkalarının çalışmalarına atıf da bulunmamak ve telif haklarını ihlal etmek: Eğitimlerde kullandığı başkalarına ait materyal, araç, fikir ve eserlere atıfta bulunmamak, telif haklarını çiğnemek,
- Katılımcıları istismar etmek: Irkçı ya da cinsiyetçi yaklaşımlar, katılımcıları aşağı görmek ve önem vermemek,
- Diğer uygun olmayan davranışlar: Eğiticinin programları, katılımcıların ihtiyaçlarına göre değil kendi isteklerine göre düzenlemesi, programın

gerektiği gibi uygulanıp uygulanmadığına ilişkin izleme değerlendirmesi yapması gibi.’¹

Etik dışı davranışa iten sebepler bireysel, olaya ait, kuruma ait ve çevreye ait olabilir. Bu etik dışı davranışlara neden olan aykırı davranışlar da şunlardır

- Kişisel kazanç elde etme,
- Güç gösterisi,
- İyi niyetli olma, düşünememe,
- Bulunduğu mevki koruma endişesi,
- Arkadaşlık,
- Acil gereksinimler,
- Yasa ve kurumun kurallarını iyi kavrayamama,
- Ekonomik bunalımlar.

Hizmet içi eğitimde etik dışı davranışlarda bulunmamak için karar verirken şu aşamaları uygulamak yol gösterici olur:

- “Dur ve düşün,
 - Amaçların tanımlanması,
 - Gerçekleri bilmek,
 - Seçenekler geliştirmek,
 - Sonuçları göz önüne almak
 - Seçmek ve karar vermek,
 - Gözden geçirmek ve değiştirmek.”² Aydın’ın Amerikan Ulusal Etik Kurulundan aktardığı bu maddelerin açıklaması şu şekildedir.
- **Dur ve düşün:** Karar verirken sinirli, aceleci gibi ruh halinde olmak yanlış kararlar almamıza sebep olabilir. Bu sebeple sakince konuyu tüm boyutlarıyla düşünmeliyiz.

¹ Aydın, s.201

² İ.Aydın, Eğitimde ve Öğretimde Etik, Ankara, 2012, s.38

- **Amaçların tanımlanması:** Acil isteklerimiz için alınan kararlar sonunda kısa vadede kazanç elde edebiliriz. Bunun sonucunda da fırsatları kaçırmış olabiliriz. Uzun vadede bize getirisini belirleyerek beklentilerimizi uygun olmasını sağlayabiliriz.
- **Gerçekleri bilmek:** Neyin gerçek neyin gerçek dışı olduğunu anlayabilirsek akıllı seçimler yapmış oluruz. uygun bilgi donanımına sahip olmak ve doğru/ yanlış ayırt edebilmek bizi gerçeğe götürür.
- **Seçenekler geliştirmek:** İyi bir sonuç elde etmek için uygun seçenekler oluşturmamız gerekir. Eğer tek bir yolumuz var ve farklı çözümleri göremiyorsak kurum içi veya dışında güvenilir kişilerden yardım alabiliriz.
- **Sonuçları göz önüne almak:** Eğer temel ahlak kurallarını hayatımıza geçirebilmişsek etik kurallarını da kolayca uygulayabiliriz. Böylece karar sonucunda ki davranışlarımızın sonunda etik dışı davranmamış oluruz.
- **Seçmek ve karar vermek:** Kendimize model aldığımız bir birey varsa ne yapardı diye düşünerek karar verebiliriz. Saygı duyulan dürüst çalışanlardan destek alına bilir. Eğer yönetici etik liderlik vasfına sahipse seçim yaparken yol gösterici olarak danışılabilir.
- **Gözden geçirmek ve değiştirmek:** Mümkün olduğu kadar dikkat etmemize rağmen yine de etik dışı bir karar verebilir ve olumsuz sonuçlarla karşılaşabiliriz. Tam emin oluncaya kadar tekrar tekrar gözden geçirerek beklenmeyen sonuçlardan kurtulabiliriz. Eğer yine de olumsuzluklarla karşılaştıysak duruma uygun değiştirmeler yapabilmeliyiz.

Kurum içinde çalışanların etik dışı davranışları eğitim programlarıyla önemli ölçüde azaltılır. Öncelikle kurum kültürü oluşturulur. Kurum kültürünü benimseyen çalışanlar her yaptıkları işte bazı soruları kendilerine sormayı öğrenirler. Bu sorular şu şekildedir:

- Etiğe ihtiyaç neden duyulmaktadır?
- Gün geçtikçe etik neden bu kadar önem kazanmaktadır?

Etigin önemini benimseyen toplumların değer yargılarına verdikleri önemde artar. Bu toplumlarda yozlaşma önlenmiş olur.

Kurumda çalışanlara yapılan etik eğitimi sonucunda Aydın'a göre şu davranışlar görülür.

- “Bireylerde meslek alanında yaşanan etik sorunla ilişkin duyarlılık geliştirmek,
- Etik kararların verilmesinde analitik beceriler kazandırmak,
- Kamu hizmetlerinde görev alacak bireyleri, kişisel sorumluluk ve ahlaki yükümlülüklerin üstlenilmesi konusunda eğitmek,
- Ahlak felsefesini geliştirmek,
- Yöneticinin etik açıdan yerine getirmesi gereken rollerinin gücünü ve önemini tanıtmak,
- Kamu hizmetlerinde etik davranışları beslemek ve karakter gelişimine yardımcı olmak,
- Ahlak felsefesi ve politik düşüncede, batılı gelenekleri yerleştirmek,
- Kamu yönetiminde etik standartlar hakkında bilgi kazandırmak,
- Bireyler arasında görüş ve anlayış farklılıklarına karşı hoşgörü geliştirmek,
- Anayasal çerçevede, kamu yönetiminin demokratik değer ve yükümlülükleri hakkında bilgi vermek,
- Etik ilkeleri öğretmek,
- Çıkar çatışmaları, örgütsel normlar ve kurallar hakkında bilgi vermek,
- Örgütsel kültür ve bürokratik normlar hakkında bilgi vermek,
- Bir lider olarak etik davranışlar sergilemenin önemi ve etik sorunların çözümü konusunda beceri kazandırmak.”¹

¹ Aydın, Y M ve Ö E, 2012, s.211-212

Ülkemizde bu becerileri kazandırmak için etik yeterliliğe sahip eğitimcilere ulaşmak zordu. Özellikle 2005 yılında etik ile ilgili yasanın kabulüyle Kamu kurumlarında etik dışı davranışların tespiti ve iyileştirilmesi hakkında akademik araştırma çalışmaları desteklenir. Sonuçları tüm kamuoyuna duyurulur. Kuruluşlarda hizmet içi eğitim eğitimcisi unvanıyla çalışanların seçiminde yeterli özenin gösterilmemesiyle etik sorunlarda her gün artarak bu hale geldi. Gün geçtikçe eğitime verilen önemin artmasıyla bu konuda da iyileşme sağlanabilir. Ayrıca çalışanlar meslekleriyle ilgili aldıkları okul eğitiminde etik eğitimini de alması gerekir.

4.5. Hizmet İçi Eğitim de Etik Yükümlülük İçin Kurum Amirinin Araştırması Gereken Sorunlar

İşletmelerde görülen olumsuzluklar kurumlara güvenilirliği zedeler. Bu olumsuzluklar rüşvet adam kayırma, sorumluluklardan kaçış gibi etik dışı davranışlar sonucunda çalışanların performansında düşme sonucu çatışma, mobbing, örgütsel bağlılıkta azalma görülür. Kurumlarda yaşanan olumsuzluklar medyaya çabuk yansır ve kamuoyunda hassasiyet oluşturur. Yöneticiler etik davranışları teşvik edici tutumlarda bulunur. Etik eğitime ciddiyeyle önem verilmesiyle kısa sürede tüm çalışanlar davranışlarına yansır. Yönetici kurumda özellikle şu davranışların varlığını araştırmalıdır:

- Ayrımcılık,
- Kayırma,
- Yıldırma,
- Rüşvet,
- Kayırma,
- Sömürü,
- Yolsuzluk,
- Bencillik,
- İşkence,

- Dalkavukluk,
- İşe politikayı karıştırma,
- Hakaret,
- Küfür vb uygunsuz konuşmalar,
- Taciz bedensel veya cinsel,
- Saldırgan davranışlar,
- Kötü alışkanlıklar alkol veya madde bağımlılığı gibi,
- Dedikodu,
- Kurum malzeme ve parasını zimmetine geçirme,
- Görevin kötüye kullanımı,
- Yobazlık.

Eğer işletmelerde yöneticiler bu davranışları zamanında tespit edip önlem alamazlarsa çalışanlar arasında çatışma görülür. Çatışma zamanında önlenmezse ciddi iş kayıplarına sebep olur. İyi bir yönetici çatışmanın ilk belirtileri başlayınca fark etmeli ve önlem almalıdır.

Etik kurallar için çalışanların yaşadıkları toplumu incelemek gerekir. Toplumsal dinamikleri önemseyen bireyler çatışma içine de girmez. Toplumun tarihsel süreci incelendiğinde nereden nereye geldiği, bazı değer yargılarının da değiştiği gözlenir. Çatışmayı Yatkin çalışmasında şu şekilde anlatır: “Çatışma, personel yönetimi ve performans açısından önemli bir olgudur. Çatışmanın hiç olmaması kadar çok olması da örgütün verimliliğini etkilemektedir. Önemli olan nokta bu düzeyi belirlemek ve işleyişini sağlamaktır. ¹Bu durum tüm yöneticiler tarafından iyi kavranması gerekir. İşletmeler sürdürülebilirliği için her çeşit çalışan bünyesinde bulundurmak zorundadır. Bu tarz renklilik zaman içinde çatışma ortamının doğmasına sebep olabilir. Çatışma geleneksel ve modern bakış açısıyla karşılaştırmasını Yatkin şu şekilde belirtir:

¹ A. Yatkin, Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş Gören Performansına Etkileri, Elazığ, 2008, s. 14

Tablo 8: Örgütsel Çatışma Konusunda Geleneksel ve Modern Bakış Açısı

GENEL YAKLAŞIM	MODERN YAKLAŞIM
Çatışmadan kaçınılabılır	Çatışma kaçınılmazdır
Çatışma örgütün tasarım ve yönetimindeki hatalardan kaynaklanır.	Çatışma pek çok nedenden çıkabilir. Bunların arasında örgütsel yapı, amaçlardaki farklılıklar ve değer farklılıkları yer alır.
Çatışma örgütün işleyişini bozar ve optimum performansı engeller.	Çatışması, farklı düzeylerde örgütsel performansa katkı ve zararda bulunabilir.
Yönetimin görevi çatışmayı gidermektir.	Yönetimin görevi, optimum örgütsel performansı, çatışmanın düzeyini ve çözülmesini yönetmektir
Optimum örgütsel performans çatışmanın giderilmesini gerektirir.	Optimum örgütsel performans ılımlı düzeyde çatışmaya ihtiyaç duyar.

Kaynak: A.Yatkin, Örgütsel Çatışmanın ve Performans Değerlemenin İş Gören Performansına Etkileri, Elazığ, 2008, s.14

Kurumda çatışma zamanında amir tarafından fark edilip durdurulmazsa performans da ciddi düşüşler görülür. Çatışma enerji ve zaman kaybına da sebep olur. Öncelikle yöneticiler çatışmayı fark etmelidir. Erken safhada fark edilerek olumlu sonuçlandırma için çalışmalar planlanır. Tüm çalışanlara etik eğitimi önerilir.

Çatışmanın performansa olan olumsuz etkisini kırmak için çatışma yönetim stratejileri uygulanır. Yöneticiler tüm çalışanlara çatışma yönetimi hakkında eğitim vermesi gerekir. Çatışma sonucunda çalışanlar arasındaki ilişkinin bozulmasıyla ekip ruhunda azalma gözlenir. Olumsuz ortam sebebiyle işletmenin verimi düşer. Çatışma yönetiminde amaç yıkımların en aza indirilmesi ve olumlu sonuca varılmasını sağlar. İyi yönetilen çatışma sonunda işletme sorunlarını çözmeye yönelik yenilikler elde eder. Çatışma önlemi olarak etik eğitimi hakkında Kaplan yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir: “ Deneklerden %29 etik dışı davranıldığını, yönetsel etik ilkelerinden

açıklık ve dürüstlük uygulanırlığının da yetersizlik %36, hizmet içi eğitimin değişim ve gelişen şartlara uygun hale getirilmesinde %41'dir. Anket verilerini bu bağlamda değerlendirdiğimizde, etik konusunda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Yönetmelik etik yönetimi alanında ki başlıca önerileri şunlardır:

- Etik kavramı, çalışanlara ve alt yöneticilere tam olarak izah edilmelidir. Uyulması gerekli yönetmelik etik ilkeleri net bir biçimde açıklanarak personele bildirilmelidir.
- Bu kurallar net, anlaşılır ve uygulanabilir, bir özelliğe sahip olmalıdır.
- Hizmet içi eğitime önem verilerek, yönetmelik etik konusunun kurumda yerleştirilmesine ve toplum için yeni sayılabilecek bu kavramın çalışanlarca tam olarak anlaşılabilmesine yardımcı olunmalıdır.
- Kurum etik kurulunun çalışmaları yakından takip edilmeli ve yeniliklerden doğan hakların bilinmesi sağlanmalıdır.”¹

Kurum amiri tüm çalışanlarına bu maddeler ışığında ulaşabilir. Eğer çalışanları tam tanıyabiliyorsa ve iyi iletişim kurabiliyorsa çatışmayı da önlemiş olur.

Ünlü Hollandalı sosyolog Hofstede ‘ Türk toplumunu ve yönetim kültürünü incelemiştir. İnsanların kendilerinden daha üst seviyedekilerle ilişkilerini nasıl kurdukları, topluluğun ne kadar erkeksi ya da kadınsı özellikler taşıdığı, insanların kişisel başarıya mı yoksa topluluğun başarısına mı odaklı oldukları, bireylerin belirsizlikle nasıl baş ettikleri her toplumda farklıdır”² Bu tespitler şöyle açıklanır.

- Yüksek bağlamda iletişim kurulur. Kişiler hayatlarının tüm alanlarında kabul görmeme endişesiyle dolaylı, örtülü mesajlar verir. Kişiler yüz yüze tartışamaz ve isteklerini direkt dile getiremez.
- Güç mesafesi çok yüksektir. Toplumumuzda hiyerarşik düzen önemlidir. Bunun sonucunda üstler astlara sadece emirler verir. Fikir almaz. İşyerlerinde ki iletişim

¹ Ç. Kaplan, ‘ Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramı Algılayışları’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD), C.14, S.3, Isparta, 2009, s.354

² www.temelaksoy.com/yazilar/tuketici-davranislari/Turkiyenin-Kulturu.asp.....(27.09.2013)

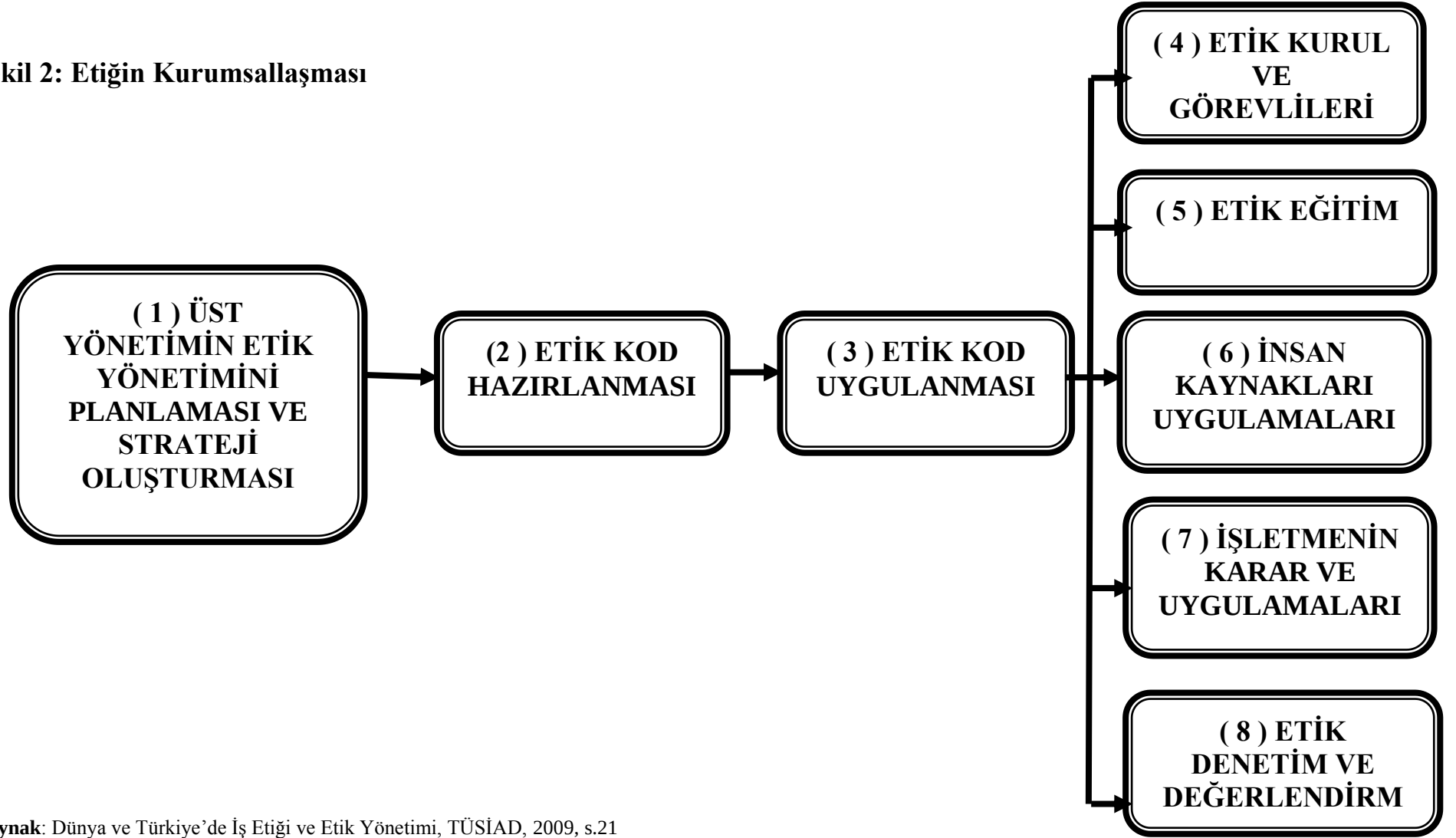
söylenmesi gerekenleri söyleme şeklindedir. Bu tarz toplumlarda çatışmalar gizliden gizliye olur. Çatışma gün yüzüne çıktığı zaman önlenemez hale gelmiş demektir.

- Türk toplumu kolektivist özellikleri bireyciliğe göre daha fazladır. Yani toplum kişisel başarıdan çok toplumsal başarıya önem verir. Aileye aşırı bağlılık, bir gruba ait olma gereksinimiyle ortak alınan kararlara uyma gibi geleneksel toplum özellikleri gösterir.
- Bireyler belirsizliklerle baş etme yollarında belirsizliklere tahammülsüzlük davranışları gösterirler. Toplumda bu yüzden memurluk fazla rağbet görür.

Toplum kültürünün etkisiyle örgütsel davranış da çalışanların tutumları da aynı olabilir. Hatta yöneticiler de aynı özellikleri gösterir. Kurum Çalışanlarını Kültürel Çerçeve de inceleyebilen yönetici bu özellikleri de dikkate almalıdır. Fakat değişen dünyayla birlikte toplumumuz da değişir ve kurumun tüm üyeleri etik davranışlara daha fazla özen gösterir.

Etiğin kurumsallaşması için yöneticinin izlemesi gereken yol haritası şu şekildedir:

Şekil 2: Etiğin Kurumsallaşması



Kaynak: Dünya ve Türkiye’de İş Etiği ve Etik Yönetimi, TÜSİAD, 2009, s.21

SON OLARAK amirler şunlara dikkat etmelilerdir:

- Aksaklıkların belirlenip giderilmesi, için faaliyetler de bulunma ve takip etme
- Tespit için araştırmalar yapma veya yaptırma
- Çalışmalar hakkında çalışanların görüşlerini de alarak bülten çıkarma
- Etik ilkeler doğrultusunda farkındalık çalışmaları yapma
- Uygun etik davranışlarına özendirmek amaçlı ödüllendirme
- Çalışanlara istek doğrultusunda danışmanlık yapma veya yaptırma
- Etik ile ilgili bilimsel çalışmaları takip etme ve çalışanlara duyurma
- Şeffaflık ilkesi doğrultusunda çalışanlara geri bildirim vermedir

İKİNCİ BÖLÜM

SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM

VE UYGULAMA

1. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM GEREKLİLİĞİ

Uygar ülkeler seviyesine çıkmak, rekabet gücünün artırılması, toplumun nitelikli insan gücüne sahip olmasına bağlıdır. Küreselleşmeyle birlikte sağlıkta hızlı gelişme işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri, örgütsel bağlılığı olan, süreklilik gösteren işgücünün nitelikli eğitimiyle olur. Mesleki eğitime duyulan ihtiyaç teknolojilerin hızlı değişimi, çalışanların düzeylerinin yükselmesi, nesiller geçtikçe beklenti ve ihtiyaçlardaki çıtanın yükselmesi, aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi gibi nedenlerle artar. Cumhuriyetin ilk yıllarında ilkokul mezunları üç ay kursla ebe olurken, bugün fakülte mezunu istenir. Eskiden hekimler tüm hastalara bakarken, bu gün hematoloji, endokrinoloji gibi üst bölümler giderek artar. Görüldüğü gibi tüm bu sebeplerle sağlıkta da eğitim işletmelerin kalitesi için vazgeçilmezdir.

1.1 Sağlık Çalışanlarında Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Değişim, etkili personel yönetiminin temelidir. Uygulanan değişimlerle ekonomik, teknolojik ve beşeri ilişkilerin uyumu içindir. Sağlık sektöründe ihtiyaçlara karşılık verebilmek için çağın gereklerine uygun yenilenen eğitim programları şarttır. Bu değişimlerin yönetimi için eğitimcilerin yetiştirilmesi gerekir. Eğitimcilerden beklenen çalışanların bireysel amaçlarıyla kurum amaçlarının bütünleştirmektir.

Zaman içinde yaşanan değişimleri Bingöl şu şekilde tanımlar: “İnsan gücü kaynakları yönetim hareketi, 80’ li yıllarda personel yönetiminin son aşamasının oluşturan dönemin bir başka versiyonu olarak ortaya çıkmış ve insan gücü kaynağının kullanımı hususunda stratejik bir yaklaşım getirmiştir... İnsan gücü kaynakları yönetimi, örgütün anahtar kaynağı olan insanları tedarik etme, geliştirme, motive etme ve onların bağlılıklarının kazanılmasına yönelik stratejik yaklaşım olarak tanımlanabilmektedir.”¹ Anlaşıldığı gibi her işletmede gerekli olan etkili

¹ D. Bingöl, Personel Yönetimi, İstanbul, 1997, s.3

personel yönetimi sağlık kuruluşlarında da şarttır. Personel yönetiminin profesyonel yapılması için etkili bir hizmet içi eğitime gereklilik vardır.

Profesyonel insan yönetiminde yöneticilerin lider davranış biçimlerini benimsemeleri gerekir. Çalışanların düzeylerinin belirlenmesinde yöneticilerinin değerlendirme yapmayı iyi bilmeleri gerekir. İnsan kaynaklarının iyi yönetilmediği kurumlarda işe uygun olmayan kişilerin alınmasıyla ilişkilerde bozulma görülür ve performansta düşme gözlenir. İyi bir yönetici çalışanların aralarında ve yönetimle ilgili iletişimlerini sağlar. Amaç beşeri verimliliği en üst düzeyde kullanılmasını sağlamaktır. Bu durumu Can yaptığı araştırmasında şu şekilde belirtir: “Tek bir liderlik tarzı yerine hem dönüştürücü, hem sürdürücü bazen de serbestlik tanıyan lider davranışlarını içeren karma bir liderlik benimseyerek çalışan moralini; motivasyonunu, üretkenlik artırma yeteneklerine katkıda bulunabilir. Örgütsel iletişimin geliştirilmesiyle, mesleğe yeni başlayanlar yönetici liderliğinde deneyim kazanırlar”¹ Bu konularda yöneticiler işe başlamadan önce hizmet içi eğitime tabii tutulmaları gerekir. İşletmelerin etkinliğinin en üst seviyeye getirilmesi için personel alımında dikkat edilecek hususları bilmelidir. Seçme sürecinin etkililiği oranında personel örgütsel ihtiyaçlara daha iyi uyar, örgütle gelişir ve örgüt de kalır. İyi bir yönetici çalışan yeterlilik kriterlerini bilmesi gerekir.

1.2 Sağlık Personelinin Motivasyonu İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği

Sağlıkta olan değişimleri sürekli haberdar etmek, motivasyonu en üst düzeyde tutmak, personele değişik bakış açıları kazandırmak ve çatışmaları en aza indirmekle mümkündür. Bu olguların hepsini sağlamanın en etkili yolu etkin bir personel eğitimidir. En fazla psikolojik taciz yapılan araştırmalarda hastanelerde görüldüğünden yöneticiler ve çalışanlar çatışma belirtilerini ve mobbing hakkında yeterli bilgiye sahip olmalıdır. İşyerlerinde çatışma, çalışan ve işyerine zarar verici bir boyuta ulaşmadan uygulanacak stratejinin belirlenmesi gerekir. Bu belirtileri yöneticiler bilmelidir ve önlemelidir.

Bu belirtileri kitabında Tınaz şu şekilde belirtir:

¹ N.Can-S.Özer, “Eğitim Örgütlerinde Lider Davranış Biçimleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Nevşehir İli Örneği)”, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi(SBED), Nevşehir, 2011, s.14

- “Farklı pozisyonlarda, farklı hiyerarşik kademelerde çalışanlar arasında veya birimler ya da bölümler arasında yaşanan iletişim problemleri,
- Ortada hiçbir neden olmadan sinirlenmek,
- Birimler ve ya bölümler arasında acımasız rekabet,
- Çalışanların diğer çalışanlara karşı katı ve duyarsız davranmaları,
- Bazı çalışanların haksız yere eleştirilmesi,
- Çalışanlar arasında aşırı biçimsel ilişki,
- Hastalık nedeniyle işe gelmeme ve rapor alma,
- Bireyler arasındaki görüş ayrılıkları karşısında aşırı tepki vermeleri,
- Verimliliğin devamlı düşmesi.”¹

Çalışanlar ve tüm yöneticiler bu belirtiler hakkında bilgilendirilir. İşletmelerde çatışmanın önlenmesi için motivasyon yüksek tutulur ve sosyal faaliyetlere önem verilir. İşletmenin amacı kaliteli hizmettir. Kalite ve verimlilik için motivasyonu yüksek işgücüne sahip olunmalıdır.

Eğitim faaliyetleriyle sağlanan motivasyon çalışanların sorunları ortaya çıkmadan ve oluşmasına meydan vermeden proaktif davranışlar geliştirilmesini sağlar. Motivasyon bireysel kariyer sağlamada kolaylık sağlar. Hayat standartlarının artmasını isteyen çalışanların motivasyonlarında da artma eğitimle sağlanır. Motive olamayan çalışan örgütsel iklimde bozulmaya sebep olur. Stres yaşar ve tükenir. Motivasyon aracı olarak çalışan eğitimini Kantarcı şu şekilde belirtir: “ Her çalışan işinde gelişme olanakları arar. Bu çalışanlar için çok kuvvetli bir motivasyon aracıdır. İşveren çalışana kendini geliştirebilmesi için gerekli imkân ve eğitimleri vermekle yükümlüdür. Bunun yanında her çalışan başarılı olmak ve daha önemlisi de bu başarının takdir edilmesini ister. Bireysel başarı için en iyi yöntem rekabettir. Mesleği ile ilgili bilgi edinme ve öğrenme ihtiyacı giderildikten sonra sosyal bir gruba üyelik ihtiyacının giderilmesi gerekir.”² Kurumlarda futbol, voleybol turnuvaların düzenlenmesi, tiyatro gruplarının kurulması sosyal ihtiyaçların giderilmesiyle örgütsel bağlılık ve motivasyonu sağlar. Bu etkinlikler için gerekli eğitim verecek kişi ve kişilerle irtibat kurulur. Verimlilik yöntemleri para, zaman iş gücü israfını önler. Çalışan üzerindeki olumlu-olumsuz etkilerin belirlenip

¹ P. Tınaz, İşyerinde Psikolojik Taciz(Mobbing), İstanbul, 2008, s.24,25

² H. Kantarcı, İşletmelerde Motivasyon, İstanbul, 2010, s.132,133

iyileştirilmesini sağlar. Sorun çözme teknikleri geliştirilmesiyle örgüt kültürü oluşur. İşin gerekleri doğrultusunda çalışan eğitimi sağlanır.

1.3 Sağlıkta Verimliliğin Artması İçin Hizmet İçi Eğitim Gerekliliği

Verimlilik kurumlarda en az girdiyle en çok çıktıyı elde etmek demektir. Verimlilik hedefi ise çalışanların sürekli gelişimini sağlar. Verimlilik gerekli hizmeti en uygun hızda ve doğru biçimde alıcının istediği kalite, zamanda sunmaktır. Bunun için uygun ölçme kriterleri kullanılır. Verimliliği Arıkbay kitabında şu şekilde açıklar: “Verimliliği artırıcı tekniklerin yaygın ve etkin kullanımı engelleyen etkenleri saptamayı amaçlayan araştırmalarının bulguları, tüm teknikler açısından en etkin olan faktörün personelin ve yöneticinin bilgi yetersizliği olduğunu göstermektedir....Sorunun çözümü için getirdikleri önerilerin başında eğitime ve güdülemeye önem verilmesi gelmektedir. İkinci öneri ise hizmet içi eğitim ve güdülemeye önem verilmesidir.”¹ Görüldüğü üzere en alttan en üst seviyedeki çalışanların tamamı uzmanlaşma konularında eğitilir. Mesleki bilginin dışındaki diğer beceri unsurlarını da öğrenmeleri iş hayatında başarı için vazgeçilmez unsurlardır.

Çalışanlar okul hayatında müfredatta olmayan fakat kişisel gereksinimlerine yardımcı örtük program eğitimini almaları gerekir. Bu eğitim ders dışı faaliyetleri kapsar. Öğrenciler bu programla araştırmacı, yaratıcı birey olarak yetişirler. Bu beceriler iş hayatında da büyük fayda sağlar. Örtük program denilen bu ölçekteki temel maddeleri Ercan araştırmasında şu şekilde belirtir:

- “Bilimsel düşünce ve tartışmayı öğrenme,
- Bilimsel araştırma yapma bilgi ve becerisini kazanma,
- Kütüphane ve kaynaklardan yararlanma yollarını öğrenme,
- Bilimsel toplantı takip edebilme,
- Hasta ve hasta yakınlarıyla iletişim,
- Hastaya, hastalığı hakkında onun anlayabileceği şekilde anlatma becerisi kazanabilme,
- Ekip çalışmasını öğrenebilme,
- Zamanı idareli kullanma,
- İkna edici konuşmayı yapabilme,

¹ C.Arıkbay ve Diğ., Verimlilik Artırma Tekniklerinin Etkin ve Yaygın Kullanımını Engelleyen Faktörler, Ankara, 1988, s.103-106

- Kararlı ve azimli olmak,
- Planlı ve kontrollü çalışma,
- Düşünme ve akıl yürütme”¹

Okullarda öğrenilemeyen örtük program maddelerini iş hayatında hizmet içi eğitimle öğrenmeleri gerekir. Yeni işe başlayan personelin bilgi seviyesinin dışındaki becerilerde yetersizlik gözleendiğinde gerekli eğitim programları hazırlanır.

1.4 Sağlıkta Yönetmeliklere Göre Hizmet İçi Eğitim Gerekliiliği

Sağlık Bakanlığı Türkiye Halk Sağlığı Kurumu Sağlık Eğitim Hizmetleri tarafından yasal zorunluluk sebebiyle hizmet içi eğitim planlanır. Halkın sağlığından sorumlu ilk basamak aile hekimleridir. Eğitimlerinin tam olması hakkında bilinçlenmesinde etken bir faktördür.

Toplum sağlığı merkezleri kurulması ve çalıştırılmasına dair sağlık eğitimi hizmetleri madde 28 şu şekildedir:

- “Bakanlık tarafından “**sürekli eğitim**” kapsamında oluşturulan hizmet içi eğitim programlarını yürütür. Aile hekimi ve aile sağlığı elamanlarına yönelik, bakanlıkça belirlenen aile hekimliği kapsamındaki yıllık hizmet içi eğitimlerinin planlanmasını yapar, lojistik desteği sağlar. Bölgenin genel durumunu ve sağlık ölçütlerini dikkate alarak bilgi yenilenmesi ihtiyacı gerekli görülen eğitimler konusunda müdürlük ile işbirliği yaparak ve gerekli durumlarda diğer kuruluşlardan destek alarak hizmet içi eğitim düzenler.
- Toplum sağlığı merkezi personeli başta olmak üzere bölgesinde bulunan sağlık personelinin hizmet içi eğitimleri için seminer, bilimsel tartışma ve bilgilendirme toplantıları gibi etkinlikler yapar, gerekirse personelinin diğer kurumlardaki eğitici etkinliklere katılmalarını sağlar. Bakanlık yönetmeliğine göre planlamalar yapılmaktadır.2010 yılında yayınlanan genelgede şöyledir. Hizmet içi eğitimler ile ilgili Sağlık Bakanlığı Sağlık Eğitimi genel müdürlüğünün 20.10.2010 tarih ve 1014 sayılı (2010/4 nolu) genelgesi ile tanımlanmıştır. Sağlık Hizmetleri Temel Kanunu çerçevesinde de eğitimler planlanmaktadır.”²

Halkın sağlığının geliştirilmesi ve korunması amacıyla projeler hazırlanır. Halk Sağlığı Kurumunun temel görevi topluma doğru sağlık davranışlarını

¹ İ.Ercan ve Diğ., ’Tıp Fakültesi Örtük Program Ölçeğinin Geliştirilmesi’, Cerrahpaşa Tıp Dergisi, C.40, S.3, İstanbul, 2009, s.84

² www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content.....(06.11.2013)

kazandırılmasını sağlamaktır. Bu amacın sonucunda bireylerin kendi sağlıklarını takip ederek karar verme sürecine aktif katılımları hedeflenir. Erken tanı ve teşhis sağlanarak iş gücü kayıplarının önlenmesi, hastalık risklerinin azaltılması sağlanır. Bu eğitim rehberliğinde görevli tüm çalışanlara eğitimler yürütölür.

Halk sağlığı kurumu yayınlanan genelgeye dayanarak dört yıllık bir plan yapar ve hedeflere uygun halk ve çalışan eğitimlerine devam eder. Sağlık Bakanlığı stratejik planına göre hedefler şu şekildedir: “Sağlık Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı çerçevesinde:2012 yılı sonuna kadar bebek ölümelerini binde 10 un altına indirmek, 65 yaş altında kardiovasküler ve serabravasküler hastalıklara bağlı mortaliteyi yüzde 25 azaltmak;2014 yılı sonuna kadar erken tespit faaliyetleri ile hedef nüfusun %70’ine ulaşmak, bu erken tespit faaliyetleri ile genel kanser mortalitesini %10,65 yaş üstü kanserleri %15 azaltmak, Türkiye kronik hava yolu hastalıklarını (astım- koah)önleme ve kontrol programı (2009-2013) eylem planı doğrultusunda bu hastalıkların gelişimini önlemek, morbite ve mortalitesini azaltmak, diyabetes mellitusun erken tanı ve tedavisini sağlayarak, buna bağlı komplikasyon insidansının 2014 yılı sonuna kadar Dünya Sağlık Örgütü standartları doğrultusunda indirilmesi hedeflenmektedir; Belirlenen hedefe ulaşılabilmesi içinde hekimlerin ve diğer sağlık personelinin 2014 yılı sonuna kadar en az %95 inin iki kez konu hakkında bilgi ve becerisini artırmak için eğitim programına alınması ve herhangi bir konuda eksiği olduğu gözlenen personele de ilgili konuda bilgi ve beceri kazandırılması hedeflenmektedir”¹Taşra teşkilatındaki çalışanlar için eğitim rehberi hazırlanır. Bu stratejik plan dahilinde konunun uzmanlarıyla iş birliği yapılarak çalışanlara yenilikler, yeni metotlar, ilaçlar dünyada yapılan son araştırmalar bilimsel çerçevede sunularak hedefe ulaşılmaya çalışılır. Ulusal kalkınma için öncelikle bireylerin sağlığının iyileştirilmesi gerekir.

Sağlık Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim yönetmeliği “11.12.2009tarih ve B.10.0.SEG.0.72.00.03-1010.03115296 sayılı bakanlık makam onayı ile yürürlüğe girmiştir. Değişiklikte 31.12.2012-36239 sayılı bakan oluru ile yapılmıştır.

Yönetmelik 1. Maddesinde; Bu yönetmeliğin amacı sağlık bakanlığında görevli personelin günün koşullarına uygun olarak yetişmelerini ve görevin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlara sahip olmalarını sağlamak, etkinlik ve tutumluluk bilinci

¹ www.sgb.saglik.gov.tr/content/files/spflash/flashbrosur/.....(06.11.2013)

ile yetiştirilerek verimliliklerini artırmak ve daha üst görevlere hazırlanmaları için yürütülecek hizmet içi eğitimin hedeflerini, ilkelerini planlama, uygulama ve değerlendirme usul ve esasları ile diğer hususları belirlemektir.

Yönetmelik 2. Maddede; Sağlık bakanlığında ve bağlı kuruluşlarında 14.07.1965 tarihli ve 657 sayılı devlet memurları kanununa tabi olarak görev yapan personeli kapsar. Bakanlık yönetmeliğindeki hizmet içi eğitimin hedefleri şu şekilde belirtilir:

- Personelin, bilgisini ve verimliliğini artırarak yetişmesini sağlamak, hizmete ilgisini en yüksek düzeye çıkarmak ve daha üst seviyedeki görevlere hazırlamak,
- Personeli ödevleri, görevleri, yetki ve sorumlulukları konusunda geliştirmek,
- Yönetimde ve uygulamada verimlilik ve etkinliğin artırılmasını sağlamak,
- Personeli, bilimsel ve teknolojik imkânları üst düzeyde kullanabilir duruma getirmek,
- Hizmetlerin tam ve zamanında kullanıcılara ulaşımını sağlayacak eğitimi vermek,
- Yurt dışına gidecek personeli, bakanlığın hedefleri doğrultusunda ihtiyaç duyulan alanlara yönlendirmek,
- İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda, bakanlığın ihtiyacı olan nitelikli insan gücünü yetiştirmek ve aldığı hizmet içi eğitim doğrultusunda değerlendirilmesini sağlamak,
- Göreve yeni başlayan personelin uyum eğitimlerinin yapılmasını sağlamaktır.”¹

Bakanlığın hazırladığı hizmet içi eğitim yönetmeliği tüm kurumlara kılavuzluk eder. Maddeler kapsamında tüm bakanlık çalışanları belirlenen hizmet içi eğitim ihtiyacına göre planlanan eğitim programlarına katılmaları sağlanır ve sertifikalandırılır.

¹ www.saglik.gov.tr/ASHGM/dosya/1-54_293/h/hieyonetmelik.pdf.....(06.11.2013)

2. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ VE SAPTAMA YÖNTEMLERİ

Olumlu, olumsuz davranışlarımızın tümü eğitimle ilgilidir. Çocuklarımızı ne kadar iyi eğitilirse yetişkinlik döneminde daha az ihtiyaç duyarlar. Hayat boyu öğrenmeyi benimsemelerini sağlayarak eğitmek, sonra da yakın çevrelerini eğitimlere teşvik etmelerinin zeminini oluşturur. İş hayatında da bu farkındalık gelişen teknolojiyle devam eder. Her alanda yaşanmakta olan değişim, sağlık kurumlarını da etkiler. Sağlık kurumları değişime uyum sağlar. Bu süreçte kurum eğitmenlerinin ve yöneticilerinin rolü çok büyüktür. Kurumun kalitesi, çalışanların aldığı eğitim hizmetinin seviyelerine bağlıdır. Çalışanlar iş öncesinde ve iş yerinde iyi yetiştirilmeleri için sürekli program dâhilinde geliştirilmeleri gerekir

2.1 Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim ve Denetim İlişkisi.

Sürekli değişim içinde olan sağlık hizmetlerinin tutumlu ve verimli kullanımı için zorunluluktur. Etkili denetimle şeffaflık, insan odaklılık, etkinlik kültür haline getirilir. Denetim kötü yönetimi ve savurganlığı bertaraf eder. İyi çalışmayan hantal yapıdaki kurumlar etkili denetimle hızlı, ucuz kaliteli hizmet veren kurumlar haline gelir. Denetim sonunda meydana gelen eksiklikler eğitimle giderilir.

Denetimi Demirtaş yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir: “Örgütün kendi varlığını sürdürmeye kararlı olması denetim sistemini zorunlu kılmaktadır.”¹ Görüldüğü üzere örgütün denetimiyle bulunduğu seviye tespit edilir. İhtiyaç duyulan eğitimler denetim yoluyla tespit edilebilir. Denetimin açık aramaktan ziyade sistemi iyileştirme için olduğu çalışanlara anlatılır.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için denetim gerekliliğini Aydın kitabında şu şekilde belirtir: “Hizmet içi eğitim ile eğitim denetimi arasında, amaç açısından bir paralellik vardır.”² Çalışanların kendilerini geliştirmelerine teşvik edici denetim süreci iş başında eğitimle yetişmelerine yardımcı olur. Hayatta en hakiki mürşit ilimdir sözüyle doğumdan ölüme eğitim sloganı kamu kuruluşlarında özellikle sağlıkta daha çok ihtiyaç duyulur.

¹ Z.Demirtaş, “Öğretmeni Hizmet İçinde Yetiştirmenin Bir Aracı Olarak Denetim”, SBED, C.9, S.31, Elazığ, 2012, s.46

² M.Aydın, Çağdaş Eğitim Denetimi, Ankara, 1993, s.5

2.2 Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Konularının İhtiyaç Analizi

Çalışanlara yönelik sosyal imkânların, iş yerinde kullanım alanlarının niteliğinin artırılması memnuniyetsizlikle mücadelede etkilidir. Çalışanlarda bıkkınlığı önlemek için yatay ve dikey etkili iletişimle eşit eğitim sağlanır. Cihazların ileri teknolojiyle donatılması çalışanlarda olduğu kadar hastalarda da memnuniyeti artırır.

İşlerin pratikleştirilmesinde eğitimin önemini Örücü çalışmasında şu şekilde açıklar: “İşlerin yavaş ve uzun sürmesi, çok fazla formalitelerin olması, çalışanlardaki memnuniyetsizlik ve bıkkınlık gibi kamu kuruluşlarında görülen olumsuzluklar verilecek eğitimle giderilebilir.”¹ Çalışanların iyi incelenmesiyle gerekli eğitim konuları belirlenir. Fakat bu konuların eğitiminin gerekliliğinin kavratılması da bir zorunluluktur. Sağlık kurumlarının verimli, etkin, demokratik, ekonomik yönetilebilmesi, uygun role sahip yöneticilerle olabilir. Yanlış kararlar almamak için kamu yönetimi, yönetim tüzüğü, yasalara uygun kararlar vermek, yerine getirmek, denetlemek için gerekli bilgi, becerilerle donatılması amacıyla eğitilmeleri zorunluluktur. Her kurum, çalışanları iyi analiz ederek bilimsel araştırmalar yapmalı, toplantılarla istişare etmelidir. Bakanlık düzenlenen eğitim toplantılarıyla (Sayed eğitim toplantıları gibi) işbirliği ve paylaşım yapılır. Bu toplantılar ve il sorumlularıyla yapılan görüşmeler sonunda bakanlık eğitim müdürlüğü tarafından yıllık eğitim planı haline getirilir. Bu plandaki eğitim programlarına çalışanlar gönderilir.(Bulaşıcı hastalıklar, ar-ge çalışmaları, kişisel eğitim konuları gibi).

Narlıdere’de sağlık ocaklarında yapılan bir araştırma sonucunda işyeri hekimliği sertifikası eğitiminin zorunluluğu tespit edildi. Kişilerin işe girmeden önce aldıkları raporun arşivlenmesi, kaydı, incelenmesin de rapor veren doktorun tutumlarında yetersizlik saptanmıştır. Ayrıca sağlık ocaklarının kapsamındaki işçiler izlenmesi gereken risk grubundandır. Hekimler ve diğer sağlık çalışanları öğrenim dönemlerinde işyeri hekimliği, riskli grup - çalışan izlenimi ve kayıtlarının tutulması hakkında yeterli eğitim almalıdır. İş sağlığı hizmetini yeterli öğrenemediklerinin sonucunda önemini de kavrayamadıkları gözlenir. Bu konunun önemini Kılıç ve arkadaşları çalışmalarında şu şekilde belirtir : “Hekimlerin yarısından azının çalışacak

¹ E.Örücü-S.Yumuşak, “ İş Gören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması”, İİBFD, C.9, S.2, Balıkesir, 2005, s.245

kişiyne çalışacağı iş kolu hakkında bilgi vermesi, yetersiz muayene ve öykü alma oranları hekimlerin işe giriş muayenelerinde gereken özeni göstermedikleri düşündürmektedir. Kişiyne olası riskler konusunda bilgilendirmede yetersiz kalmaları da bu hekimlerin iş yeri sağlık hizmetini sağlık ocaklarının asli görevleri arasında algılamamasından kaynaklanıyor olabilir. Ancak tüm bu sonuçlar hem mezuniyet öncesi hem de mezuniyet sonrası eğitim içeriğinin eksikliğini gösteren bulgulardır.”¹ Bakanlık sağlık ocaklarının feshetmesi ve aile hekimliği sistemini getirmesiyle işçi sağlığı takibini de bu kurumlara devretmiş görünür. Aile hekimleri bölgesindeki işçilerin portör ve sağlık muayenelerini yapar. Halk sağlığı müdürlüğüne bağılı olan aile hekimliği çalışanları zorunlu ve zorunlu olmayan bazı eğitimlere tabii tutulur. Çalışma ve sosyal bakanlığı tarafından getirilen zorunlulukla tüm kurumlar iş ve işçi sağlığı uzmanı çalıştırmak zorundadır. Sağlık Bakanlığı da iş ve işçi sağlığı sertifika programı uygulamaya koymasıyla gereken bilgilendirmeyi yapmaya çalışır. Yıllık hizmet içi eğitim planlama takviminde arşivleme, kayıt tutma gibi konular dahil edilir. Bu veriler sonucunda çalışma hayatına yönelik Sağlık Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Bakanlığı gibi ilgili kurumlar ortak çalışır.

Eğitim saptama yöntemleri başarılı olabilmesi için yapılan planlamalar sonunda yine de etkili olamaz. Eğitim planının etkinliği için öncelikle kurum yöneticisinin tam onayını alması gerekir. Planlama basamakları gerçekleştirilirken de yönetici görüşü alınmalı, kurumun amaçlarına uygun olmalıdır. Planın sürekli iyileşmeye uygun ve hesap verilebilirliği olmalıdır. Bakanlık durum raporunda şu şekilde belirtir:

- “Makro planlarla, mikro planların örtüşmemesi,
- İnsan gücü arzı, kayıpları, özel sektör dağılımı, hizmet çıktıları gibi bir takım verilerin sağlıklı olmaması,
- Planlamaların kısa süreli ve krizleri atlatma çabasıyla yapılması, krizin geçmesiyle planlamayla ilgili destek ve kaynakların ortadan kalkması,
- Hükümetlerin kısa sürede değişimleri ve buna bağılı önceliklerin değişmesi,
- Enflasyon dalgalanmaları ve ekonomik krizlere bağılı bütçe kısıtlamaları ve bunun istihdama yansıması,

¹ B.Kılıç ve Diğ., “Narlidere Bölgesi Sağlık Ocaklarında Verilen İşe Giriş Raporları”, Sted, C.11, S.10, İzmir, 2002, s.38,39

- Sağlık personeli yetiştiren eğitim kurumları ile istihdam noktasındaki karar organları arasındaki irtibatın ve etkileşimin zayıflığı(Hükümet, öğrenci alımına ve müfredata direkt müdahil olamayacağından, planlamada ve politikada tavsiyeleri alabilmeli ve destek sağlayabilmeli).’’¹

Gerekli saptamalar yapılamazsa başarıya ulaştıracak hizmet içi eğitim analizi de yapılamaz. Etkili sağlık hizmeti sunabilmek için donanım, araç –gereç, fizik mekânları en iyi şekilde kullanabilecek nitelikli çalışan yetiştirilmesi ve istihdamı zorunludur. Zorunluluk içinde hizmet içi eğitim ihtiyaç analizini uygun saptamak gerekir.

2.2.1. Sağlık Çalışanlarının Stres Düzeylerine Göre Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi

İş yerlerinde çalışanların güvenilirliği yüksek ölçütlerle stres düzeyleri, doktora gitme sıklığı tespitiyle iş doyumu ve tükenmişlik düzeyleri belirlenebilir. Çalışanların kişilik yapılarını da belirleyen bu ölçütlerden yararlanarak hizmet içi eğitim konuları saptanabilir

Kişilik yapısını Batuhan ve Şahin çalışmasında şu şekilde tanımlar: Yapılan araştırma sonucunda “A grubu kişilik stres belirtileriyle asıl ilişkili olan boyutlarının hız ve zamanlama boyutundan çok, işe verilen önem boyutu olduğu düşündürmektedir. İşe verilen önemin ön planda olması nedeni ile yaşantı tek boyutlu bir hale dönüşüyor(sosyal etkinliklerden uzaklaşma), bu durumda stres belirtilerinde artmaya neden oluyor. Hıza verilen önem de ,stres belirtileri ile öfke ve kişilerarası öfke ile birlikte stres belirtilerini anlamlı bir değişken olarak karşımıza çıkmıştır....Stres belirtileri açısından , düşük yada yüksek ücret ile çalışıyor olmaktan çok , çalışılan yerdeki işletme politikaları ve kişilerarası ilişkiler daha ön planda gibi görünmektedir.”² Özellikle sağlıkta her yönden hasta bireylerle karşılaşıldığı için çalışanlarda kişilerarası ilişkiler eğitimi ihtiyacı fazladır. Bakanlık tarafından tespitlerde de ; tüm çalışanlara etkili iletişim, öfke kontrolü, zor insanlarla baş etme, tükenmişlik sendromu eğitimleri zorunlu tutulur. Tükenmişlik hemşirelik gibi bakım hizmeti veren mesleklerde çok

¹ Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı-Sağlık Bakanlığı-Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Türkiye de Sağlık Eğitimi ve Sağlık İnsan gücü Durum Raporu, Ankara, 2010, s.6

² A.Batugün-N.Şahin, “İş Stresi ve Sağlık Psikolojisi Araştırmaları İçin İki Ölçek: A-Tipi Kişilik ve İş doyumu”, Türk Psikiyatri Dergisi, C.17, S.1, Ankara, 2006, s.42

görülür. Özellikle kusursuz hizmet sunma isteğinde olup profesyonel becerilerinde eksiklik yaşayan çalışanlarda görülür. Bu olumsuz sürece girmemek için tüm çalışanlar ayda bir kendini bazı süzgeçlerden geçirmesi gerekir.

İşyerinde tükenmişlik sendromuyla mücadele için öncelikle çalışanların kendinde ki durumun saptanması gerekir. Nefroloji, onkoloji gibi birimlerde çalışanlar daha fazla bu tarz eğitimlere ihtiyaç duyar. Yöneticiler belirli periyotlarda Toplantılar yapar. Aydın kitabında tükenmişlik ölçeğini şu şekilde belirtir:

Tablo 9: Tükenmişlik Ölçeği

	İFADELER	Asla	Nadiren	Zaman Zaman	Genellikle	Her Zaman
1	Kendimi yorgun hissediyorum	1	2	3	4	5
2	Bitkin durumda olduğumu hissediyorum	1	2	3	4	5
3	Mutlu bir yaşantım var	5	4	3	2	1
4	İşimi heyecan verici bulurum	5	4	3	2	1
5	Kendimi değersiz bulur ve yererim	1	2	3	4	5
6	Bezginlik hissederim	1	2	3	4	5
7	Üzgün ve kederliyim	1	2	3	4	5
8	Kendimi zayıf hissederim	1	2	3	4	5
9	Depresyondayım	1	2	3	4	5
10	Hayal kırıklığı içindeyim	1	2	3	4	5
11	Kendimi çaresiz hissederim	1	2	3	4	5
12	Başkalarınca red edildiğimi hissederim	1	2	3	4	5
13	İyimser bir insanım	5	4	3	2	1
14	Kendimi enerjik hissederim	5	4	3	2	1
15	Kaygılı bir insanım	1	2	3	4	5
16	Endişelerim var	1	2	3	4	5
17	İş gününün sonunda, işyerimden olabildiğince çabuk uzaklaşıyorum	1	2	3	4	5
18	İşime erken giderim	5	4	3	2	1
19	Çalışırken kendimi işime veremem	1	2	3	4	5
20	Çalışırken kendimi baskı altında hissederim	1	2	3	4	5
21	İş arkadaşlarımla sorunlarım var	1	2	3	4	5
22	İşteki performansım değil, aldığım para önemlidir.	1	2	3	4	5
23	İşimde kendimi kapana kısılmış hissederim	1	2	3	4	5
24	Mutsuzum	1	2	3	4	5

Kaynak: İ. Aydın, İş Yaşamında Stres, Ankara, 2008, s.36

2.2.2 Hasta Memnuniyet Durumuna Göre Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi

İşletmelerde müşteri memnuniyeti ne kadar önemliyse sağlık kuruluşlarında da hastaların memnuniyeti önemlidir. Hastanelerde başarının temeli memnuniyette artma ve ilk tercih olmaya bağlıdır. Hastaneler hastaların varlığıyla var olduğunun bilincinde olmalıdır.

İbni Sina hastanesinde cerrahi servisinde yatan hastalara yönelik yapılan araştırmada hasta memnuniyeti şu şekildedir: “Grubun %82,6’ sı doktorların kendilerine karşı yaklaşım biçimini iyi olarak değerlendirirken, hemşireler için bu oran %71,2, genel idari hizmetlerde çalışan personel için %71,2, yardımcı personel için ise %67,9 oranında olmuştur.”¹Hasta kendini evinde olduğu gibi rahat ve güvende hissedebilirse memnuniyetinde artma olur. Yapılan her işlemin açıklanması, gizliliğe bağlılık kalitenin artmasında ilk basamağı oluşturur. Hasta haklarına yapılan her şikâyet ödül olarak görülmelidir. Çünkü şikâyet aksaklıkların tespiti ve iyileştirme fırsatı sunar.

Hastalar poliklinik hizmetlerinde daha az memnun olurlar. Hasta sayısının fazla olması ayrılan zamanda kısıtlamaya sebep olur. Hastalar verilen hizmetin kalitesini teknik bilgiye sahip olmadan, eş değer hizmetlerle karşılaştırma yapamadan değerlendirir. Özellikle hasta kendine ayrılan zaman, karşılaşılan ortam ve ilgiye bakar. Özellikle devlet hastanelerinde yoğunluk nedeniyle iletişimde aksamalar olabilir. Hasta memnuniyeti hakkında Demir yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir: “Poliklinik hastalarının %95,3’ü klinik hastalarının %99,1’ i hekimin davranışlarından memnun olduğunu belirtmişlerdir. Hemşirelerin davranışlarından memnuniyet ise sırasıyla%93,8 ve %95,4’ dür. Araştırma kapsamına alınan poliklinik hastalarının %89,9 u hastalık ve tedavi konusunda yeterince bilgilendirildiğini, klinik hastalarının %95,4 ü hastalık ile ilgili ve %83,1’ i ameliyat ile ilgili yeterince bilgilendirildiğini düşünmektedir. Sanchez-Menegey ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada da; hastaların en önemli beklentilerinin hastalığın tanısı hakkında bilgilendirilmesi ile tedavi ve prognozu tartışma olduğu belirtilmiştir. Sağlık bakım hizmeti verenlerin hastalar ile iletişim kurma becerileri hastaların kendilerini değerli ya da değersiz hissetmelerinde başlıca rolü

¹ B.Tükel ve Diğ., “Ankara Üniversitesi İbn i Sina Hastanesinde Yatan Hasta Memnuniyeti (genel cerrahi örneği)”,AÜ, Tıp Fakültesi Dergisi, C.57, S.4, Ankara, 2004, s.209

oyunmaktadır.”¹ Yapılan bu araştırmalar sonucunda sağlık kuruluşlarına başvuran hastaların memnuniyeti kaliteli hizmet anlayışıyla, hasta ile iletişim konularında hizmet içi eğitim programlarında önceliği gerektirir.

2.2.3 Sağlıkta Çalışan Sağlığının Korunması İçin Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi.

İş Sağlığı; çalışanları fiziksel, sosyal, ruhsal olarak en iyi seviyede tutmak ve işin zararlarından korumak için kurulan bir bilim dalıdır. Kanunen zorunlu olması sebebiyle kurumlarda iş sağlığı birimi oluşturulur. Gerekli eğitimlere vakıf olan sorumlu kişi çalışanların sağlığını takip ederek, kayıt tutar. Bu takipler sonucunda riskli durumların tespiti, önlenmesi, çalışanların diğer çalışan –cihazlara –ortama uyumu sağlanır. Özellikle birimlerde (tıbbi atık, laboratuvar gibi) donanımlı ve eğitilmiş kişiler çalıştırır. Yapılan araştırmalarda Türkiye’de çalışan temizlik işçilerinin özellikle kamu kuruluşlarında iş ve işçi sağlığı, güvenlik önlemleri eğitimi alma sıklığı yüksektir. Yapılan araştırmalardan anlaşıldığına göre kişisel koruyucu ekipman kullanımı oranı düşüktür.

Çalışan sağlığını İlhan şu şekilde açıklar: “İşçilerin yarısından fazlasının işyerinde işyeri sağlık birimi, işyeri hekimi, işyeri hemşiresi/sağlık memuru olmadığını belirtmesi; yine yarısından fazlasının aralıklı kontrol muayenesi olmaması ve tetanos aşısı olmaması, büyük bir bölümünün işiyle ilgili mesleki eğitim ve sağlık, güvenlik eğitimi almamış olması temizlik işçilerinin iş sağlığı hizmetlerinden yeterince yararlanmadığını göstermektedir. İşçilerin yaklaşık üçte birinin de iş kazası veya meslek hastalığı geçirmesinin de bu durumun bir sonucu olduğu düşünülür. Temizlik işçilerin iş sağlığı hizmetlerinden yararlanması ve iş kazaları, meslek hastalıklarının önlenmesi için işe giriş ve aralıklı kontrol muayenelerinin düzenli olarak yapılması ve eğitim eksikliklerinin giderilmesi önerilmektedir.”² Araştırmadan da anlaşıldığı gibi gerekli eğitimle ve koruyucu ekipman kullanım sağlanmazsa bulaşıcı hastalıklar görünme sıklığında artış, zaman

¹ T.Demir ve Diğ., “Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi Göz Hastalıkları Anabilim Dalına Poliklinik yada Klinik Hizmeti Almak İçin Başvuran Hastaların Sunulan Hizmetten Memnuniyet Düzeyleri”, Fırat Üniversitesi (FÜ), Sağlık Bilimleri Dergisi(Sağ.BD), C.23, S.3, Elazığ, 2009, s.123

² M.N.İlhan ve Diğ., “Temizlik işçilerinin sosyo-demografik Özellikleri ve Çalışma Koşulları ile İş Kazası ve Meslek hastalığı Sıklığı”, FÜ, Sağ.BD , C.20, S.6, Elazığ, 2006, s.438

ve maddi kayıplar işletmeler için kaçınılmaz olur. Bu sebeple enfeksiyon kontrol hemşiresi tarafından tüm çalışanlara özellikle temizlik personeline koruyucu ekipman kullanımı ve enfeksiyonlardan korunma yolları hakkında eğitim yapılması zorunluluktur.

Temizlik hizmetleri son 20 yılda ülkemizde sektör haline gelmiştir. İşletmecilik haline gelen temizlik sektöründe işlerin doğru yapılması için bazı standartlar geliştirilir. Vasıfsız iş olarak görülmesiyle kalifiye eleman çalıştırma sıkıntısı yaşanır. Yürütülen hizmet içi eğitimlerle personelin niteliğinde artma sağlanır. Elazığ da yapılan temizlik işçileri araştırması sonucuna göre eğitim alanlar almayanlara göre daha doğru davranışlar sergiledikleri gözlenir. Temizlik işçilerinin eğitim durumu hakkında Deveci yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir:” Bu araştırma kapsamına alınan temizlik çalışanlarının yaptıkları işle ilgili olarak işe başlamadan önce ve sonrasında eğitim eksikliği mevcuttur. Çalışma ortamı ile ilgili koruyucu malzeme ve koruyucu aşı olma oranları düşüktür. Temizli/hijyen/sağlık konusundaki bazı davranışlarının yetersiz olduğu görülmektedir. Temizlik işlerinde görev yapan personelin daha etkili ve sağlıklı davranışlar içerisinde çalışmalarını için önlemler ve eğitim programları artırılmalıdır. Ayrıca araştırma kapsamına giren hastane çalışanlarına iş sağlığı hizmeti planlanabilir.”¹ Enfeksiyon kontrol komitesi tarafından yapılan eğitimlerle özellikle kanla bulaşan hastalıklar hakkında bilgilendirme sağlanır. Hastalığın ciddiyeti anlaşıldıkça aşılarmaya duyulan gereksinimde artar. Hepatit enfeksiyonunun da ülkemizde giderek yaygınlaşan bir sorundur. Özellikle kanla bulaşan bu tarz hastalıklar hem ülke ekonomisine, hem de çalışan sağlığına verdiği olumsuz etkilerle ciddi risk oluşturur. Hasta bireyler ve enfekte materyallerle bulaş riski sağlıkta ciddi bir sorun teşkil eder.

Enfeksiyonların önlenmesinde koruyucu ekipman kullanımı, sterilizasyon işlemlerinin takibi, uygun etkili dezenfektan kullanımı önemlidir. Hastaların vücut sıvılarıyla bulaşmış yerlerin dezenfeksiyonunda belirlenen protokole mutlaka uyulmalıdır. Hastanın bulaşıcı hastalığı belli ise enfeksiyon kontrol komitesinin belirlediği önlemlere uygun davranılması gerekir. Hastaya mutlaka koruyucu ekipmanla bakım verilir. Enjeksiyon sonrası enjektör kapatılmaya çalışılmaz.

¹ S.E.Deveci, “Bir Üniversite Hastanesinde Temizlik Çalışanlarının Temizlik ve Hijyen Konusundaki Davranışlarının Değerlendirilmesi”, FÜ, Sağ.BD, C.24, S.2, Elazığ, 2010, s.126

Eldiven kullanımından sonra muhakkak eller yıkanır. El dezenfektanı da üretici firma talimatına göre kullanılır. Kanla bulaşan enfeksiyonları Kaygusuz yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir: “Viral hepatitlerin ciddi klinik seyir göstermesi, hbv-hcv-hdv enfeksiyonlarında kronikleşmenin olması ,ayrıca siroz ve karaciğer kanserine yol açabilmesi ve yardımcı sağlık personeli için çok ciddi bir risk oluşturması nedeniyle yardımcı sağlık personeli tarafında çok iyi bilinmesi gereken hastalıklardan birisidir...Bulaşıcı hastalıklar içinde sağlık çalışanlarına ciddi riskler getiren viral hepatitler , korunma ve bulaşma yollarının bilinmesiyle önlenmesi mümkün olan hastalıklardandır....Hepatitler konusunda yardımcı sağlık personelinin bilinçlendirilmesi için bu kişilerin okullarındaki eğitimleri sırasında viral hepatitlere geniş yer verilmesi , bulaşma şekilleri ve koruyucu önlemlerinin öğretilmesi , viral hepatitler hakkında mezuniyet sonrası hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesi ve yardımcı sağlık personelinin bilgilerinin yenilenmesi , hepatit ile ilgili yayınların artırılması görsel basında bu konulara daha fazla yer verilmesi , tüm yardımcı sağlık personelinin hasta ile karşılaşmadan önce aktif olarak bağışıklamalarının sağlanması gerekmektedir.”¹ Gerekli korunma sağlanmadığı zaman portör bireyler tarafından enfeksiyon topluma yayılır. Hastanede enfeksiyonlar normal enfeksiyonlardan daha dirençli olduğundan uzun ve maliyetli tedavi gerekir. Yapılan araştırmalarda hastane enfeksiyonların da en kolay önlem el yıkamadır. Sağlık Bakanlığı da hastanelerde tüm çalışanlara el yıkama eğitimini enfeksiyon kontrol komitesi tarafından yapılmasını zorunlu tutar. El yıkama eğitimi gösterilerek yapılır. Belirli aralıklarla kontrol edilir. Hastaya yapılan tüm işlemlerden önce ve sonra eller yıkanır.

Zararlı organizmalar temiz yüzeylere insanlar tarafından taşınır. En fazla bakteri el ve ağızda bulunur. Kontamine ellerle dokunulan yüzeyler bulaşmış olur. Doğukan ve arkadaşları enfeksiyonun yayılma yollarını yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir:“ Kapı kolları ve musluk başları en kirli alan olarak tespit edilmiştir. Bu yerler, hastane enfeksiyonları için potansiyel bir kaynak olabilir. Özellikle s.aureus, kns, e.coli vb gram negatif basillerin üremiş olması önem arz etmektedir. Bu nedenle, sık kullanılan bu yerlerin temizliğinin sık ve yeterli yapılmasına, uygun aralıklarla kontrol edilmesine, sağlık personeli, hasta ve ziyaretçilerin temizlik

¹ Ö.Kaygusuz, “Yardımcı Sağlık Personelinin Hepatit İle İlgili Bilgi Durumlarının İncelenmesi”, FÜ, Sağ.BD, C.20, S.6, Elazığ, 2006, s.444

konusunda eğitilmesine önem verilmelidir.”¹ Araştırmadan da anlaşılacağı gibi hastane enfeksiyonlarının önlenmesinde en basit ve etkili yöntem el yıkamadır. Bakanlık tarafından tüm çalışanlar enfeksiyon kontrol komitesi aracılığıyla belirli periyotlarda eğitime tabi tutulur ve kalite standartları gereği zorunludur .

2.2.4. Sağlık Çalışanlarının Çevre Duyarlılığı Bilgi Düzeylerine Göre Hizmet İçi Eğitim Konularının Belirlenmesi

Bulaşıcı hastalıkların görülme olasılığı arttıkça laboratuvar testlerine başvurma oranı da artar. Kullanılan kimyasal maddeler çevresel kirlenmeye yol açar. Zaman içinde pek çok sağlık sorunu çevresel etkileşimler sonucu ortaya çıkar. Bu tarz olumsuzlukları yaşamamak için çevresel risklere maruz kalmayı en aza indirmek gerekir. Sağlık sektöründe riskli kimyasal atıkların bertaraf edilmesi hakkında yeterli bilgi düzeyi olmayan çalışanlara duyarlılık kazandırmak bir işletme politikası olmalıdır. Özellikle okul hayatında sağlık eğitimi veren üniversitelerde çevre bilinci içerikli derslerin konulması, panel-konferans gibi bilimsel çalışmalara katılmalarının sağlanmasıyla çevre sorunlarına karşı farkındalık yaratılır. Öğrenim hayatında sağlanamayan farkındalık iş hayatına atılınca ciddi eğitim gereksinim ihtiyacını doğurur. Çevre duyarlılığı için gerekenleri Çelen yaptığı araştırmada şu şekilde tanımlar: “Çevre duyarlılığı konusunda düzenli eğitimler yapılarak duyarlı olan grupları eyleme geçirerek, davranış değişikliklerinin oluşturulması sağlanmalıdır. Öneriler ışığında, geleceğimizin teminatı olan gençlerin, gelecek yıllarda çevre ve sorunlarına karşı daha duyarlı, ilgili, olumlu tutum ve davranışları edinmiş bireyler olarak yetişmesinin sağlanacağı düşünülmektedir.”² Sağlık işletmeleri belediyelerle iş birliği yaparak atıkların ayrıştırılması sağlanır. Pil atık kutusu, geri dönüşüm kutusu, evsel atık gibi... Belirli periyotlarla tıbbi atık yönetmeliği ve uygulaması hakkında tüm çalışanlara eğitim verilir.

¹ M.Dogukan ve Diğ., “Hastane Kapı Kolu ve Musluklarının Patojen Bakteriyel Kontaminasyon Yönünden İncelenmesi” , FÜ, Sağ.BD, C.21, S.5, Elazığ, 2007, s.202

² Ü.Çelen ve Diğ., “Ankara Üniversitesi Sağlık, Eğitim Fakülteleri Öğrencilerinin Çevre Duyarlılığı ve İlişkili Faktörler”, 8.Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, Kongre Özet El Kitabı, Diyarbakır, 2002, s.421

2.3.Sağlıkta Yöneticilerin Ve Eğitimcilerin Hizmet İçi Eğitim Konuları Belirlemede İzleyecekleri Metotlar

Pek çok kurumda eğitim ihtiyacı birim sorumlularına ve çalışanlara sorulmasıyla veya yaşanan olaylar sonucunda belirlenir. Bu tarz yöntem ihtiyaç saptama yöntemlerinden biri olsa da, tek yol olarak kullanılması sakıncalı olur.

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını Aydın kitabında şu şekilde belirtir:.

- “Varsayımlara ya da yöneticilerin dilek ve istek listesi olmalıdır. Çünkü istek ve ihtiyaçların birbirinden bazı farkları vardır,
- Sadece yönetim kadrosunun görüşlerini yansıtmamalıdır,
- İş gerekleri ile doğrudan ilgili olmalıdır,
- Zamanlaması uygun olmalıdır,
- Performans standartlarına uygun olmalıdır,
- Performans değerlendirme, disiplin kayıtları vb. atanılma araçlarına dayalı olarak yapılmalıdır.”¹

Kurumun kısa ve uzun vadede belirlenen hedeflerine ulaşmada etkili olan eğitimler planlanır. Gereksiz uygulamaların önlenmesi için uygulanan bir yöntemdir. İhtiyaç durumuna en fazla çalışanlar karar vermelidir. Her yılsonunda çalışan eğitim ihtiyaçları anketle belirlenmelidir.

Bir kurumda eğitim ihtiyaçlarının kimler için ne zaman ortaya çıkabileceğinin belirlenmesi için geliştirdiği matrisi Aydın şu şekilde gösterir:

¹ Aydın, s.87

Tablo 10:Eğitim İhtiyaçları Matrisi

Eğitim İhtiyacını Ortaya Çıkaran Sebep	Kimin Eğitime İhtiyacı Var?		
	Belli Bireyler	Belli Bir Grup	Kurumun Tamamı
-İş Değişiklikleri -Teknolojik Değişiklikler -Sistem Değişiklikleri -Ürün/Hizmet Değişiklikleri -Örgütsel Değişiklikler -Yönetim Biçiminin Değişmesi -Yasal Gereklilikler			
-İnsanların Değişmesi -Gençlerin İşe Başlaması -Yetişkinlerin İşe Başlaması -Görev Değişiklikleri -Yükselmeler -Kariyer Geliştirme -Kişisel Gelişim			
-Performans Yetersizlikleri -Teknik Beceri/Know How -Kişisel Beceriler -Yönetim Becerileri			

Kaynak: İ. Aydın, Kamuda ve Özelde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, s.87

Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kullanılacak teknikler şunlardır:

- Anket uygulama,
- Görüşme,
- Grup tartışması,
- İş tanımları,
- Performans tanımları,
- Yazılı kayıtlar,

- Gözlem,
- Odak grup.

Bu teknikler kullanılarak saptama yapmanın bazı sakıncalı yönleri görülür. Sakıncaları en aza indirmek için personel belirlenmesinde objektiflik ön planda olmalıdır. Küçük Ahmet’e göre;

- “Görev analizi yapmak,
- İçerik çizelgesi hazırlamak,
- Eğitim gereksinimi saptama aracı geliştirmek,
- Eğitim gereksinimi saptama aracını uygulamak,
- Personeli eğitim gereksinimlerine göre gruplandırmak gerekmektedir.”¹

İşletmelerde eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için öncelikle işin tanımlanması ve analiz edilmesi gerekir. Çalışanların işin gerektirdiği koşulları yerine getirmesi için bazı ilkeler doğrultusunda hareket etmelidir. Bu koşulların sağlanması da eğitim yolundan geçer. Mesleki profesyonellik için bu durum kaçınılmazdır.

İşletmelerde gerekli hizmet içi eğitim konuları saptanıp planlama yapıldıktan sonra değerlendirme soruları cevaplanır. Aydın değerlendirme sorularını kitabında şu şekilde belirtir

Tablo 11: Değerlendirme Soruları

SORULAR	ÖĞELER	İŞLEVLER
Niçin	Amaçlar-Hedefler	İstendik Davranışlar
Ne	Kapsam-İçerik	Eğitim Yaşantıları
Nasıl	Yöntemler	Ortam ve Teknikler
Sonuç	Değerlendirme	Ölçme Süreçleri
Niçin	Amaçlar-Hedefler	İstendik Davranışlar
Sonuç	Değerlendirme	Ölçme Süreçleri

Kaynak: İ. Aydın, Kamuda ve Özelde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, s.3

¹ Küçükahmet, s.26

3. SAĞLIKTA HİZMET İÇİ EĞİTİMDE UYGULAMA

Sağlıkta hizmet içi eğitimde ihtiyaç saptanıp planlama yapıldıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulamada öncelikle katılacak hedef çalışanlar belirlenir. Katılacak grup fazla ise öncelik acil ihtiyaç duyan grup olmalıdır. Eğitim planı çerçevesinde yıllık plan belirlenir. Yıllık plan onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir. Yıllık plan uygulanacak hedef grup belirlendikten sonra aşamalarla çeşitli faktörler göz önünde bulundurulur.

Sağlıkta hizmet içi eğitim uygulamasında etkinlik için bazı faktörler dikkate alınır. Sabuncuoğlu bu faktörleri çalışmasında şu şekilde tanımlar:

- “Eğitime katılacakların düzeyi,
- Sayısı,
- Eğitim için ayrılan bütçe ve zaman,
- Eğitimin kimler tarafından verileceği gibi unsurlardan oluşmaktadır.”¹

Bu faktörler yerine getirildikten sonra eğitim uygulamasına katılacak çalışanların motivasyonlarının tam olması gerekir. Katılımcıların özelliklerini eğitmenler çok iyi kavramış olmalıdır. Eğitime katılanlar değişik davranış şekilleri gösterir.

Katılımcıların motivasyonu açısından üç gruba ayrılır:

- Katılımcılar üstlerinin baskısıyla katılmak zorunda iseler saldırgan davranış sergilerler. Sürekli sorun çıkarmaları sebebiyle istekli dinleyicilere de olumsuz etki yaparlar,
- Katılımcılar eğitime başlangıçta istekli gibi görünürlerse de asıl amaçları işten kaçmaktır. Eğitimi önemsemezler. Düzenli, saatinde katılım sağlamazlar,
- Eğitimden yararlanarak iş hayatına geçirmeyi isteyen katılımcılardır, Eğitim faaliyetlerinden memnun kalırlar, tekrarını beklerler.

Hedefe ulaşma aracı olan iş gören eğitiminin etkililiğinin en üst seviyede olması için yönetici ve eğitmenlerin ilgileri çok önemlidir. Yetişkin eğitiminde görevli eğitmenler için gerekli eğitim yönetimi listesi şu şekildedir:

¹Z. Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005, s.146

Tablo 12: Eğiticiler İçin 5 Aşamalı Eğitim Yönetimi Listesi

Adım:1 Eğitime Hazırlama	
Yazma Geliştirme Kararlaştırma Oluşturma Seçmek Toplamak Hazırlamak	Eğitim Hedeflerini Ders Planlarını Eğitim Yöntemlerini Zaman Çizelgesini Eğitim Alanını Eğitim Materyali Araç-Gereçleri Eğitim İstasyonu
Adım:2 Eğitimi Yönetme	
Hazırlamak Başlamak Göstermek Kaçınmak Ayırmak Tekrarlamak	Stajyeri Eğitim Sürecine Prosedürleri Mesleki Terimlerden Yeteri Kadar Zaman Terimleri
Adım:3 Zor Görevlerde Yönlendirmek	
İzin Vermek Yönetmek	Stajyerin Pratik Yapmasına Stajyeri
Adım:4 Rollerini Değiştirmek(Stajyeri Eğitmeni Eğitir)	
Eğitilmek Değerlendirmek	Stajyer Tarafından Stajyer Tarafından
Adım:5 İleri Doğru Devam Etmek	
Devam Etmek Sağlamak Yönetmek Değerlendirmek	Olumlu Pekiştirme Yapmak Sürekli Geri Bildirim Sağlamak Her Gün Birkaç Görevi Yönetmek Stajyerin Yaptığını Değerlendirmek

Kaynak: C.E.Steadman-M.Kasanava,Managing,Front Office Operations,The Educational Institute, Michigan, 1988, s.253

Ülkemizde olduğu gibi dünyadaki iş gören eğitimiyle ilgilenen akademisyenlerin hazırladığı yol gösterici çizelgeler etkinliği artırıcı olur. Kurumun eğitimcileri temel becerileri, motivasyon araçları, çatışma yönetimi, mevzuatı iyi bilmelidir.

3.1. Sağlıkta Hizmet içi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Dikkat Edilecek Hususlar

Sağlıkta sıfır hata hedefiyle başarıya ulaşmak için eğitimlerde eğitimci ve eğitilenler etkili iletişim içinde olmalıdır. Hizmet içi eğitim uygulamasında dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Çalışanların neyi öğrenmek istedikleri belirlenerek ona uygun ortam hazırlanmalıdır,
- Çalışanların zekâ ve duygu durumlarına uygun öğrenme sağlanmalıdır,
- Öğrenen ve öğreten arasında güvene dayalı ilişki kurulmalıdır,
- Konu içeriği sade, anlaşılır olmalı ve teori eğitiminden hemen sonra uygulama imkânı sağlanmalıdır,
- Özellikle yaparak öğrenme için küçük gruplar oluşturulmalıdır. Bu sayede ekip ruhu sağlanarak uygulama sırasında oluşabilecek yanlışlıkların önlenmesi sağlanacaktır,
- Eğitim uygulamasında ne kadar öğrendiklerinin farkına varmaları sağlanarak sorumluluk duygusu kazandırılmalıdır,
- Program başlamadan önce toplantı yapılarak birbirlerini tanımaları sağlanmalı, iletişim adresleri (email, telefon numarası vb.) verilmeli,
- Engelli katılımcı olup olmadığı belirlenmelidir,
- Katılımcıların güçlü yönleri takdir, zayıf yönleri desteklenmelidir,
- Örnekler katılımcılardan alınmalıdır,
- Ortamın fiziksel şartlarının uygunluğu (ısı, nem, gürültü) sağlanmalıdır,
- Çatışma yönetimi mutlaka uygulanmalıdır. İletişimin etkinliğine dikkat edilmeli, eğitimci bu konuda koçluk görevini üstlenmelidir.

Eğitimlerdeki izlenimler sonucunda dinleyici dikkatinin canlı tutulması ve hafıza tekniklerinin kullanımına dikkat edilir. Dinleyicilerin dikkati istenen yere çekebilecek uyarıcı işaretler kullanılır. Böylece performanslarında artma gözlenir. Öğrenme performanslarındaki artma bilgilerin uzun süreli belleğe aktarılmasına,

kalıcılığında artma sağlar. Öğrenme sırasında zihinde canlandırma sağlanır. Bireyin kendine özgü öğrenme metotları geliştirebileceği desteklenir.

3.2. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Kullanılan Yöntem, Strateji ve Teknikler

Uygulanan strateji eğitimcinin, konunun öğretilmesinde hedefe ulaşmak için seçeceği metot ve teknikler değerlendirme metotlarıyla uyum içinde olmalıdır. Öğreticiler genelde sunumda kendilerinin ön planda olduğu, yönlendirme ve değerlendirmeyi kendilerinin yaptığı teknikleri kullanır. Teorik bilgi içeren eğitim programlarında eğitimciler genelde düz anlatım kullanır. Düz anlatımda kaçınılmaz sıkıcılığı önlemek için, dikkati canlı tutmak için uygun örnekler ve soru teknikleri kullanılır. Eğer çalışanların ham bilgiyi işleyerek sistemli eğitim yapılması gerekliyse öğrenen merkezli eğitim yöntemleri izlemelidir. Uygulamada belirlenen plan ve stratejiden verim alınamıyorsa alternatif yöntemler göz önünde bulundurulur. Eğer eğitimci yönlendirici konumunda kalabilirse öğrenenler keşfetme stratejileriyle öğrenebilir. Sorularla çalışanlar konuyu analiz ederek pekiştirir. Bir tek metot her konuya, her çalışana ve çalışan düzeyine uygun olmayabilir. Uygulanan metodun seçiminde şu özellikler dikkate alınır.

- Eğitim konusu,
 - Öğrenenlerin özellikleri,
 - Öğreticilerin özellikleri,
 - Kullanılması planlanan araç ve gereçlerin durumu göz önünde bulundurulur.
- Öğretimde strateji, yöntem seçilirken yapılması istenen davranış hedeflenir.

Eğitimde hedef, strateji birlikteliğini Tan-Erdoğan şu şekilde gösterir:

Tablo 13: Hedef, Strateji, Yöntem ve Teknik Birlikteliği

DAVRANIŞIN NİTELİĞİ	STRATEJİ	YÖNTEM	TEKNİK
Ezberleme, tanıma, hatırlama	Sunuş yolu	Düz anlatım	Gösteri, beyin fırtınası
Neden, niçin ,nasıl	Buluş yolu	Tartışma, örnek olay	Çember, tartışma, münazara, panel
İlkeleri kullanma, problem çözme, kara verme, uygulama	araştırma	Gösteri, program çözme , proje	Benzetim, drama, rol yapma, gözlem, deney
Tüm davranışlar	Tam öğrenme	Tüm yöntemler	Tüm teknikler

Kaynak: S. Tan - A.Erdoğan, Öğretimi Planlama ve Değerlendirme, Ankara, 2001

Tablodan da anlaşıldığı gibi eğitimde uygulamada tek bir yöntem yoktur. İçeriğe uygun ilke ve yöntemler incelenerek karar verilir. Eğitime başlamadan öncede mutlaka ön test yapılır.

Eğitimde strateji, yöntem seçiminde yol göstericidir. Katılımcıların mevcut bilgi seviyeleri dikkate alınır. Mevcut bilginin çok altında ya da üstünde olması hedefe ulaşmayı engeller. Eğitim yöntemlerinin seçiminde United Nations’ un belirlediği ölçütleri Aydın kitabında şu şekilde belirtir:

- “Yöntem, hedeflenen öğrenme sonuçlarına ulaşmakta etkili olacak mı?
 - Yöntem öğretmek istediğiniz konuya ve çalışmaya uygun mu? Bilgi, beceri ya da tutum öğretiminde kullanılan yöntemler birbirinden farklıdır.
 - Öğretim yöntemi katılımcı grubu ve gruptaki kişilerin özelliklerine uygun mu?
 - Yönetimin gerektirdiği mekân ve olanaklara sahip misiniz?
 - Yöntemi kullanacak becerilere sahip misiniz? Yöntem sizin sitilinize uygun mu?
- Bu yöntemleri kullanmakta kendinizi rahat ve güvenli hissediyor musunuz?”¹

¹ Aydın, 160

Seçilen eğitim yöntemi amaca uygun ve tutarlılık göstermesi gerekir. Bu bağlamda; güvenilirliği yüksek, bilimsel, çalışanların ilgisini çekebilen yöntem tercih edilmesi gerekir. Seçilen yöntem gereksiz ayrıntılardan arındırır.

Hizmet içi eğitimde kullanılabilecek yöntemleri

- Öğretici merkezli yöntemler
- Öğrenen grup merkezli yöntemler
- Öğrenen merkezli yöntemler olarak ele alabiliriz.

3.2.1. Öğretici Merkezli Yöntemler

Düz Anlatım: Konusunda uzman olduğu beklenen bir kişinin sunumuyla yapılır. Eğitimci, geniş kitlelere bilgi vermeli, ikna etmelidir. Eğitimci hazırladığı konuyu bakarak ya da bakmadan anlatır.(daha çok slayt gösterisi).Anlatım yöntemi katılımcıların fazla ve zamanın az olduğu durumlarda uygulanır. Genelde katılımcıların konuyla ilgili bilgileri azdır. Eğitime katılanların ne kadar öğrendiklerinin ölçümü yapılamaması olumsuz yönlerindendir.

United Nations tarafından etkili anlatım için gerekli ilkeleri Aydın kitabında şu şekilde tanımlar:

- a. “Anlatılan konu ile ilgili cmler açık olmalı ve katılımcıların bilmeleri gereken konular ile ilgili doğru örnekler verilmelidir,
- b. Anlatılan bilginin mantıklı bir sıra içinde sunulması,
- c. Sunumda kavramlar, ilkeler ve örneklerle ilgili anlamlı görseller kullanılması,
- d. Öğretilen konu ile kavramlar ve ilkeler arasında bağlantı kurulması,
- e. Her alt konunun anlatımı bittiğinde, anahtar kavramların yeniden özetlenmesi,
- f. Sunumda ilgiyi artıracak bir yaklaşım kullanılması,
- g. Anlatımı destekleyecek eğitim ve ğretim araçlarının kullanılması,
- h. Katılımı sağlayacak fırsatların yaratılması.”¹

Düz anlatımda etkinlik için uluslar arası kabul edilmiş bu standartlara mutlaka dikkat edilmelidir. Konunun anlaşılması ve uygulamaya geçirilmesi için anlatım nasıl olmalıdır? Sorusuna en iyi yanıt bulunur. Önceden yapılmış eğitim geri bildirimleri de incelenir.

¹ Aydın, 161

Gösteri yöntemi: Çalışanlara beceri kazandırılması gereken konularda yapılır. United Nations tarafından 3 aşamaya ayrılan gösteri yöntemi safhalarını Aydın kitabında şu şekilde belirtir:

- a. "Gösteri öncesi planlama,
- b. Gösterinin yapılması,
- c. Katılımcıların uygulaması ve denetim."¹

Birleşmiş milletlerin belirlediği safhalar şu şekilde açıklanır:

- a. **Gösteri öncesi planlama:** Çalışanlara kazandırılması istenen uygulama becerisinin aşamalara ayrılarak belirlenir. En anlaşılır ve kolayca öğrenme için ekipmanlar hazırlanır. Örnek olarak sağlık bakanlığının mecburi yıllık eğitimlerinden kardiopulmoner resüsitasyon eğitimi gösteri yöntemiyle gerçeğine uygun insan maketinde yapılır. Kullanılan maketle eğitimin anlaşılır olması sağlanır.
- b. **Gösterinin yapılması:** Öncelikle gösteri yapılırken eğitimci eğitilenlerin seviyelerine uygun hızda anlatmalıdır. Yavaş uygulamada sıkılarak dikkat dağılabilir. Hızlı uygulamada da anlaşılması azalabilir. Gösteri yöntemi uygulanırken mutlaka küçük gruplara bölünür. İşlem basamakları uygulanırken eğitimci sürekli sözel açıklamalarla desteklemelidir. Eğitimci uygun güven ortamı yaratarak teşviki sağlar. Böylece uygulamaya katılım istekli olur ve beceri denemeleri engellenmez. İşlem basamaklarının hepsi gösterildikten sonra mutlaka iyice belletmek için tekrar edilerek kontrol edilir. Olmazsa olmaz basamaklar tekrarlanır. Mutlaka anahtar konular yazılı materyallerle desteklenir.
- c. **Katılımcıların uygulaması ve denetim:** Katılımcılar eğitimciyi izledikten sonra mutlaka uygulama yapar. Tüm katılımcılara eşit süre verilir. Katılımcıların olumlu davranışlarını övücü geri bildirimler verilerek başarı isteği uyandırılır. Eğitimci mutlaka katılımcılara tüm basamakları tam yapıncaya kadar olumlu destekte bulunmalıdır. Kardiopulmoner resüsitasyon eğitiminde de üçer kişilik gruplarla uygulama yaptırılır. Monitörden eğitimci simülasyon maketini kontrol eder. Uygulama sonunda grup eğitimci ile kendilerini izleyerek eksikliklerini tespit edebilir.

¹ Aydın, s.162

- d. **Yönlendirmeli tartışma:** Eğitimci konuya uygun sorular hazırlar. Sorularla öğrenen grubun kendilerinin bulması sağlanır.

3.2.2. Öğrenci Grubu Merkezli Yöntemler

Beyim Fırtınası: Katılımcıların belli bir konuda fikir yürütmeleri için kullanılan yöntemdir. Beyin fırtınasının amacını Tok kitabında şu şekilde tanımlar: “Üst düzey tartışma tekniği olarak kullanılır. Belli bir problemin çözümünde grupça işbirliğine dayalı düşünmeyi gerektirir. Katılımcıların ilgisi azaldığında onların tekrar derse ilgisini çekmeye yardım eder.”¹ Katılımcıların birbirlerine yorum yapmalarına eğitimci engel olmalıdır. Eğitimde katılımcılar hata yapma korkusuyla fikir beyan etmekten çekinirler. Bu yöntemde herkes fikrini söyleyeceği için bu korkuda aşılmış olur. Bu yöntem iş hayatında uygulanacak metotların en iyisini bulmada kullanılır. Çalışanlar kendileri karara ulaştıkları için kabul edilebilirliği de yüksek olur.

Fısıltı Grubu: Eğitimci eğitilenleri küçük gruplara ayırarak belirli bir zaman diliminde bir konuyu tartışmalarını sağlar. Küçük gruplar tartışıp belirledikleri maddeleri büyük grup önünde anlatmaları sağlanır.

Münazara: Katılımcılardan farklı görüşlerin yaratılması için yararlı bir yöntemdir. Çalışanlar zıt görüşteki insanlarla karşılaştıklarında analiz etme becerisi kazanmaları için faydalı bir yöntemdir; fakat uygulamada kullanılmamaktadır.

Akvaryum: Bu teknik katılımcıların ilgi duyduğu fakat anlamaya varamadığı konularda uygulanan bir tartışma yöntemidir. Akvaryum yöntemini Tok çalışmasında şu şekilde tanımlar: “Sınıfın uygun bir yerine bir çember çizilir. Çemberin ortasına bir boş sandalye konur. Sınıfın tümü çemberin dışındadır. Konu hakkında yorum yapmak isteyen sandalyeye oturur, düşüncesini söyler. Daha sonra yerini yeni bir gönüllüye bırakmak üzere çemberin dışına çıkar. Bu arada gözlemci olarak nitelenen çemberin dışındakiler tartışmayı izler.”² Toplam 15-20 dakika süren tartışmanın sonunda tüm eğitilenler tartışır. Akvaryum yönteminde ön koşul, eğitilenlerin mevcut bilgilerinin olması gerekir.

Grup tartışması: Eğitimci bu yöntemde zamanı yönetmelidir. Grup tartışması için gerekli özellikler şunlardır:

- a. Öğrenenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaları gereklidir. Eğer bilgide eksiklik varsa eğitimci eksikliklerini tamamlamalıdır,

¹ T.N.Tok, Etkili Öğretim İçin Yöntem ve Teknikler, Ankara, 2006, s.157

² Tok, s.165

- b. Açık uçlu sorular sorulmalıdır,
- c. Tüm katılımcılar birbirlerini görecektir şekilde oturma planı hazırlanmalıdır,
- d. Eğitimci mutlaka görüşleri kaydetmelidir,
- e. Eğitimci, öğrenenlerin birbirleriyle iletişimde saygıyı ön planda tutmalarını sağlamalıdır.

Görüşme: Belirlenen konuda uzman kişiye hazırlanan soruların sorulmasıyla uygulanan bir yöntemdir. Bu teknik uygulanırken dikkat edilmesi gerekenler şunlardır:

- a. Eğitimci önceden plan yapmalıdır,
- b. Eğitimci katılımcıların tarafsız olmalarını sağlamalıdır,
- c. Katılımcıların soru hazırlamaları sağlanmalıdır,
- d. Görüşme nasıl yapılacağı katılımcılara anlatılmalıdır.

Panel: Görüşmeden farklı olarak 3-5 katılımcı olur. Eğitimci panelde düzenleme yapan kişi olarak kolaylaştırıcılık gösterir. Katılımcılar bir konuyu eğitilenlerin önünde tartışır. Sonunda da sorulara yanıt verirler. Panel hazırlanırken panelistler eğitilenlere en yararlı olabilecek kişilerden seçilir. Konunun içeriği, konuşmacıya anlatılır. Paneli yöneten başkan seçilir. Öğrenenlere de kimin geleceği, niçin davet edildiği ve soru hazırlamaları anlatılır. Sunumda dikkat dağılmaması için uygun zaman aralığı belirlenir. Mesai saatlerinde panele katılamayanlar için izin alınarak kaydedilir. Öğrenenler uygun olduğunda eğitimci kontrolünde izletilir.

Proje: Bu yönteme katılanlar gönüllü olmalıdır. Konuyu öğrenenler kendileri seçer ya da belirlenen bir konuda çalışma yapar. Projeye katılanlar görüşme yapma, bilgi toplama yöntemleriyle araştırma becerileri kazandırılır. Proje, katılanların üzerinde birçok olumlu etkiler bırakır. Bu yöntemin olumlu etkilerini Güneysu kitabında şu şekilde belirtir:

- a. **“Kritik düşünme becerileri;** analiz etme ve sentez etme, sınıflama, sıralama, sebep-sonuç ilişkileri kurma gibi üst düzey zihinsel beceriler kazanmalarını sağlar.
- b. **Yaratıcı düşünme becerileri;** hipotez üretme, problem çözme, keşfetme, genelleme gibi yaratıcılığı geliştiren beceriler kazanmalarını sağlar.
- c. **Sosyal beceriler;** başkalarına saygı duyma, paylaşma, uygun karar verme, doğru seçim yapabilme gibi becerileri kazanmalarını sağlar”¹

¹ S.Güneysu-E.Çağlayan-P.Kaygısız, Beyin Araştırmalarının Eğitime Yansıması, Ankara, 2005, s.52

Eğitimde katılımcılara doğrudan anlatma yerine, aktif rol almaları ve çözümleri kendilerinin bulması amacıyla uygulanan etkili bir yöntemdir. Eğitiminin iş yükünü artırmasına rağmen ekip ruhunu en iyi destekleyen nitelikli bir yöntemdir. Proje yönteminin dezavantajı, fazla zaman alması ve maliyetinin yüksek olmasıdır.

Örnek Olay: Yaşanmış olması gerekir. Katılımcılara olay üzerinden olumlu davranış kazandırılabilmesi için eğitimci kilit sorular hazırlar. Örnek olay katılımcılara mutlaka yazılı olarak verilir. Örnek olay tartışması eğitimci tarafında iyi ve tarafsız yönetilir. Tartışma sonunda özetlenmeli ve ana noktalar vurgulanır. Katılımcıların tartışma öncesi ön bilgileri olmalıdır. Eğer yoksa eğitimci sağlamalıdır.

Rol Oynama: Öğrenenlerin dikkatini canlı tutmak için kullanılan yöntemdir. Özellikle sağlıkla ilgili okullarda ve sertifikasyon programlarında tercih edilir. İnsanları anlamayı risksiz olarak öğrenme olanağı sağlar. Oyun sonunda tartışma yapılır ve değerlendirilir. Eğitimci tarafından genelleme yapılır.

Similasyon: Gerçek ortamın aynısının yapay olarak hazırlanması sebebiyle oldukça pahalıdır. Risksiz olması sebebiyle beceri kazandırmada oldukça etkilidir.

Oyun: Özellikle yönetici eğitiminde karar verme yeterliliği kazandırılması için kullanılır. İş yaşamında hasta ve çalışanlar arasında etkili iletişim için kullanılır.

Kartopu: Özellikle öğrenenlerin bilgi seviyelerinin tespiti için kullanılır. Kartopu yöntemini Aydın kitabında şu şekilde tanımlar: “Bir soru ya da problem hakkında önce tek sonra ikili, dörtlü, sekizli gruplar halinde katılımcılarının tartışmasını öngören bir öğretim yöntemidir. Başlangıçtaki grup üyeleri aynı kalır ve yeni gruplarla birleşerek grup giderek kartopu gibi büyür. Kurum tartışılmasında çok etkilidir.”¹ Yeni fikirler üretilmesinde katılımcılara aktif öğrenmede yardımcı olur. Kartopu yöntemi uygulanırken eğitimci gürültüyü önlemeli, süreyi belirtmeli ve destekleyici olmalıdır.

Terapi (T) Grup: Katılımcılar davranışlarının başkaları üzerindeki etkilerini anlamaları için kullanılır. Katılımcılar eleştiriye açık olmalıdır. Eğitimci grup içinde çatışmayı önlemek için etkili iletişim yöntemlerini çok iyi kullanabilmelidir.

Ziyaret, Tur ve Alan çalışması: Ziyaret edilecek yer hakkında katılımcılara eğitimci bilgilendirir. Kazandırılması istenen davranışlar için uygulanan pahalı bir yöntemdir.

¹ Aydın, s,167

Çalıştay (Workshop): Katılımcılar ilgi duydukları konuda küçük gruplara ayrılırlar. Grup başkanı seçilir. Grup başkanı tarafından rapor hazırlar ve sunarlar. Katılımcıların çalışmaya katılırken konuyla ilgili bilgi beceriye sahip olmaları gerekir.

Macera eğitimi: Macera eğitimini Aydın kitabında şu şekilde tanımlar: “Katılımcıların takım çalışması ve liderlik becerilerini geliştirmeyi amaçlayan etkinliklerdir. Ancak eğitim amaçlı olduğu katılımcılar tarafından fark edilmelidir.”¹

3.2.3.Öğrenci Merkezli Yöntemler

Ödev: Hizmet içi eğitimde çalışanlara verilen makale, araştırma gibi sunumlarda eğitimci mutlaka danışmanlık yapar. Bilirkişi ve eğitimci birlikte değerlendirme yaparak sonuçlar bildirilir.

Bilgisayar destekli eğitim: Eğitimler eğitimciler tarafından cd veya başka dokümanlarla desteklenerek öğrenme pekiştirilir.

In Basket: Bu yöntemi Dinç yaptığı araştırmada şu şekilde tanımlar: “İş görenlerden, masalarının üzerindeki evrak sepetlerine bırakılan belgelerde yer alan çeşitli sanal işlerin planlanması, düzenlenmesi ve sonuçlandırılması istenmektedir. İş görenlerin işe ilişkin sorunlarının çözülmesi ve yazım becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır.”²

Okuma: Katılımcılara kendisi veya eğitimci tarafından seçilen metinler verilir. Olumsuz olarak eğitimci konunun ne kadar anlaşıldığını tespit edemez.

Araştırma: Eğitimci özellikle katılımcıların ilgi duyduğu konuda araştırma yaptırır.

Deneme, Yanılma: Öğrenenler kendi deneyimleriyle öğrendikleri yöntemleri kullanarak değişik yollar bulmaları sağlanır. Yanlış yapma olasılığı yüksek olduğu için sağlıkta çok tercih edilmemektedir.

Problem çözme: Tek ya da grup olarak öğrenenler çözümünü bilmedikleri bir konuda beceri kazanmaları amaçlanan bir yöntemdir. Öğrenenler konudan ana fikir çıkarma, yorum yapma, rapor hazırlama ve sunma gibi sonuçları çıkarması eğitimci tarafından yönetilerek sağlanır.

Tüm bu yöntemler sonunda beşeri sermayeyi en etkili biçimde kullanmak temel esastır. Eğitimcilerin ve yöneticilerin eğitimin etkinliğini artırmak için

¹ Aydın, s.168

² D.Dinç, İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi, Dokuz Eylül Üniversitesi(DEÜ). SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi(YDT), İzmir, 2005, s.40

Çalışanların yaratıcı düşünmeye teşvik etmeleri gerekir. Çocuklukta kazanılamayan yaratıcılık teşviki zden kitabında şu şekilde belirtir:

- a. “Merakı, araştırmayı, denemeyi, soru sormayı teşvik etmek,
- b. Kendini yaratıcı biçimde ifade etme, yaratıcı problem çözme, değişikliklere ve strese karşı yapıcı tepkiler vermeye dönük fırsatlar sağlamak,
- c. Yanlış davranışlara karşı denetimi amaçlayan ceza yöntemi yerine onları üretken davranışlara dönüştürmenin yollarını göstermek.”¹

Bakmakla görmek farklılığı nasılsa yaratıcılıkta bireylerde farklılık gösterir. Üretkenlik temelinde yaratıcılığı gerektirir. Soru sorabilen, çalışma azmi olanlar yaratıcılığı yüksek bireylerdir. Düşünmeyi kolaylaştıran yaratıcılığı ortaya çıkarabilen teknikler eğitimde kullanılır.

3.3. Sağlıkta Hizmet İçi Eğitim Programlarının Uygulanmasında Kullanılan Etkili Sunum Becerileri

Yapılan eğitimin etkinliğini artırmak için görsel sunum yapılır. Özellikle power point sunumlarının hazırlanmasında şu maddelere dikkat edilir:

- Özellikle eğitimcinin anlattıklarını vurgular tarzda olmalıdır.
- Her slaytta tek konu olmalıdır.
- Slâytlara öğretilecek tüm konular yazılmamalıdır.
- Anlatıma anahtar olabilecek resim ve cümleler kullanılmalıdır.
- Slaytlar başlıklar halinde ve sırayla olmalıdır.
- Verilmesi istenen bilgi doğru ve etkin aktarılmalıdır.
- Kolay okunmayan görsel malzemeler kullanılmamalıdır.
- Zaman iyi kullanılmalıdır.

Slâytlarda yazılı olan metinlerin aynısı okunmamalıdır.

Eğitimde slâyt gösterisinde zaman ayarını yapmak için şu çizelgeye uyulması gerekir.

¹ Y.zden, ğrenme ve ğretme, Ankara, 2005, s.203

Tablo 14: Örnek Yazılı Plan

ÖRNEK YAZILI PLAN			
ETKİNLİK	ARAÇ - GEREÇ - YÖNTEM		ZAMANLAMA
Isınma	Sözel/Görsel	Resim/Slayt/Poster	Yaklaşık 1 Dk.
Giriş	Sözel/Görsel/Yazılı		
Tez/Sav –Ana Hatlar		Resim/Slayt/Poster	Yaklaşık 2 Dk.
Gelişme/Sav	Sözel/Görsel/Yazılı	Slayt	
Destek Örnekleme		Soru-Yanıt	Yaklaşık 20 Dk.
Sonuç	Sözel/Görsel/Yazılı	Slayt	
Özetleme/Geri Besleme	Sözel: Yöntem Açıklama	Soru-Yanıt	Yaklaşık 6 Dk
Ek Destek Malzeme	Yazılı: Etkinlik Malzemesi	Çoğaltılmış Dağıtım Kağıdı	Yaklaşık 1 Dk

Kaynak: Creer.Sababcıuniv.edu/tr/career (kariyer yönetimi/etkili sunum becerileri).....(16.06.2013)

Bu özellikler dışında slayt gösterisinde şu noktalara da dikkat edilir:

- Yazım şekli Arial/Times New Roman olmalıdır
- Başlıklar 30-32,metin 20 punto olmalıdır.
- Her slâyтта ortalama 10 satır yazı kullanılır.
- Slâýtlarda renk uyumuna dikkat edilir. Eğer zemin koyu ise yazı açık renk, zemin açık ise yazı koyu renk olmalıdır.
- Eğer müzik kullanılacaksa içeriğe ve dinleyicilere uygun olmalıdır.

3.3.1. Uygun Dil Kullanımı

Eğitimde dinleyiciye uygun kelimeler seçilerek dikkat canlı tutulur. Eğitimden önce mutlaka konuşmada dikkat edilecek hususlar belirlenir. Konuşma üslubu sert olmamalıdır. Eğitimci sürekli kendinden bahsetmemeli, sen dili yerine ben dili kullanılmalıdır. Uygun dil kullanımının önemi birleşik metal sendikası araştırmasında şu şekilde belirtilir: “Kırıcı, öğüt verici sözlerden ve tenkit etmekten kaçınmalıdır. Bu tarz sözler savunma ortamı yaratacağından eğitilenler anlaşılmamış hissederek isyan belirtileri gösterirler. Dinleticilerin ilgisini canlı tutmak için parazit kelimeler kullanılmamaya özen gösterilir.(aaa,eee,efendime söyleyeyim gibi)Sunumdan önce mutlaka prova yapılmalıdır.”¹ Dinleyiciler tarafından saldırgan sorular sorulursa eğitimci sakinliğini korumalıdır. Eğer soru uygunsuz ise sunum sonumda cevaplanması istenebilir.

3.3.2. Sunumda Ses Kalitesi

Eğitimci sesinin şiddetini dinleyicilerin duyabileceği şekilde azaltıp yükseltmelidir. Ayrıca eğitim başlamadan önce mutlaka ses düzeni kontrol edilmelidir. “Müzikalite değerini yakalayıp, vurgulama, inişli çıkışlı bir tonlama ve hız ayarlarını iyi yapmanız durumunda izleyici /katılımcılara içeriği daha etkin biçimde verebilirsiniz.”² Özellikle arzu, dikkat, vurgu, gizlilik ifade eden konularda eğitimci sesini çok iyi ayarlamalıdır. Eğitim sırasında mikrofon kullanılacaksa ağız hizasından 20 cm uzakta tutmalıdır. Eğer sabit mikrofon kullanılıyorsa da hareketlerimizin kısıtlı olduğu unutmamalıdır.

3.3.3. Sunumda Bedensel Özellikler

Kişinin bedensel duruşu değişik çağrışımlar yapar. Kişinin giyimi, kokusu ilk izlenimde etkilidir. Zamanında ve yerinde gülümseme özgüveni yükselterek olumlu etki yapar. Uygun yüz ifadesi ve gözlerde parıltı coşku yaratır. Dinleyicilerin algılaması kendi zihninde ve dışsal etkenlerle olur. Eğitimcinin uygunsuz bedensel hareketleri muhakeme etmede ve bellekte olumsuzluklara yol açar. Bedensel hareketlerini iyi yönetebilen eğitimci her zaman başarılı olur.

¹..... www.birlesikmetal.org/kitap/kitap_01/2001-8.pdr.....(16.06.2013)

²..... maadle.midas.baskent.edu.tr./file.php/4/ders-sunumlari/Etkili_Sunum_Teknikleri_-_Sunum_A.pdf.....(18.06.2013)

Eğitimci, eğitimin etkinliğinin artması için sözel olmayan mesajları beden dilini ustaca kullanarak yapar. Kişi beden hareketlerinin farkında değildir. Beden hareketlerinin önemini Selçuk kitabında şu şekilde belirtir: “Sözel davranışlara göre sözsüz davranışlar daha güvenilir ve inanılır olarak değerlendirilir”¹ Eğitimci hareketlerini kontrol etmeyi öğrenebilirse dinleyicilere olumlu katkıda bulunur. Eğitimcinin görünümü sunuya uygun olmalıdır. Giyim tarzı dinleyicilerin çok dikkatini çekecek tarzda olmamalıdır.

Sunumda bedensel özelliklerin önemini Çalışkan yaptığı araştırmada şu şekilde belirtir: “İnsan; giyim, kuşam, jest ve duruşuyla birçok mesaj iletir. Konuşma veya yazı olmaksızın bir takım mesajların iletildiği sözsüz iletişimde, insanın ne söyledikleri değil, ne yaptıkları ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle eğitim süresinde, nasihat eğitimi yerine, davranış eğitime yer verilmesi bireyin gelişmesine çok daha etkili katkı sağlayacaktır.”² Sözsüz iletişim tüm iletişimin temelini oluşturur. Sözsüz iletişim sözlü iletişimin yorumlanmasında etkilidir. Bedensel hareketler sözcüklerin doğruluğunu belirler ve derinlik kazandırır.

Eğitimci, dinleyicilerden bir farkının olmadığını gösterir. Bu özellikleri Çalışkan araştırmasında şu şekilde tanımlar: ”Eğitimci; Demokrat, güler yüzlü, sevecen, sabırlı, güvenilir, objektif, destekçi, hoş görülü, jest ve mimiklerini kullanmalıdır”³ Bu tarz olumlu davranışlar dışında dinleyiciyi rahatsız edici davranışlarda bulunuyorsa, bu öğelerden kurtulmak için çaba sarf etmelidir. (kaşınmak, gözlük düzeltmek gibi)Eğitimci özellikle ellerini etkin kullanması gerekir.

Bedensel hareketlerin kontrolünün önemini İzgören kitabında şu şekilde belirtir: ”Eller, çevreyle aramızdaki ilişkinin baş aracı ve düşüncelerin ifadesinde en güçlü olan destekleyicilerdir”⁴ Özellikle yumrukları sıkıkmak, el ve parmakları anlamsız hareket ettirmek olumsuz etki bırakır. Ayrıca dinleyicilerden sürekli tek bir kişiye bakmak ve gözlerinin içine uzun süre bakmak rahatsızlık verir. Dinleyicilerin alnına veya çenesine bakmak daha doğru olur. Eğitimci, dinleyicilere mahrem alanları olan 1 metreden fazla yaklaşmamalıdır

¹ Z.Selçuk, Okul Deneyimi ve Uygulama, Ankara, 2000, s.130

² N.Çalışkan, Sınıf Öğretmenlerinin Sözel Olmayan İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi, Atatürk Üniversitesi, SBE, YDT, Erzurum, 2003, s.36

³ N.Çalışkan-R.Yeşil, “Eğitim Süresinde Öğretmenin Beden Dili” Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Kırşehir, 2005, s.205

⁴ Ş.İzgören, Dikkat Vücudumuz Konuşuyor, Ankara, 1999, s.35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DEVLET HASTANELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VE ANTALYA EĞİTİM ARAŞTIRMA HASTANESİ ÖRNEĞİ

1. DEVLET HASTANELERİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Mevcut bilginin katlanarak büyüdüğü günümüzde hastanelerinde yenilikleri takip etmesi devamlılığı için zorunluluktur. Artık devlet hastanelerinde de yaşam boyu eğitimin bir gerçeği olan hizmet içi eğitim, çalışanları daha başarılı, iş doyumu yüksek, üretici tutumlar kazandırarak farkını göstermeye çalışır. Kamu çalışanlarının sürekli gelişme içinde olması yönetimin sorumluluğundadır. Hizmet içi eğitim amirlerle ortak sorumluluk içinde sürekli mesleki gelişim sağlayarak aktif rol alırlar.

Ülkemizde 1986 yılında 499 sayılı yataklı tedavi kurumları işletme yönetmeliğinin 129. Maddesinin d bendine göre başhemşirelere verilmiştir. Başhemşirenin hizmet içi eğitim sorumlulukları şunlardır:

- “Sorumluluğunda olan personelin mevcut nitelikleri, çalıştığı birimin gerektirdiği niteliklerine uygunluğu ve değerlendirmeler sonucunda hangi hizmet içi eğitim konularına ihtiyaç olduğunu saptamak,
- Meydana gelen ihtiyaç konularının planlama ve uygulamalarının yapılabilmesi için hizmet içi bölümüne talimat vermek, kontrol etmek, katılımı sağlamak,

Yapılan eğitim sonunda edinilen bilgilerin uygulamaya geçirilip geçirilmediği ve görülen zorlukların tespiti için birim sorumluları ile iletişim halinde olmak.”¹ Yönetmelik gereği başhemşireye verilmiş olsa da yardımcıları, birim sorumluları kalite bölümü de eğitim tespitinde görev alırlar. Hemşirelerin birim sorumluları

¹ F.Kantek, İzmir İli Merkezi Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının İncelenmesi, DEÜ, Sağlık Bilimleri Enstitüsü(Sağ.BE), YYLT, İzmir, 1998, s.13

bölümle ilgili çalışan diğer hemşirelerin eğitimini sağlamak zorundadır. Yeniliklere uygun plan hazırlayarak çalışanları yeterli duruma getirmelidir.

Hizmet içi eğitim yönetmeliği makamın 11.12.2009 tarih ve 15296 sayılı oluruyla yürürlüğe girmiş ve bakanlık sitesinde yayınlanmıştır. Bu yönetmelik doğrultusunda düzenlenecek eğitimlerle şu sonuçlar elde edilir:

- “İşe yeni başlayan personelin kuruma uyumunu sağlamak, mesleğine olan bağlılığını artırmak,
- Personel moralini yükseltmek,
- Personele kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- Hizmetin gerektirdiği temel mesleki becerileri kazandırmanın yanı sıra eğitim eksikliklerini tamamlamak,
- Personeli üst görevler için hazırlamak,
- Personelin değişik alanlarda yatay ve dikey geçişlerini sağlayacak eğitimlerini yapmak,
- Bilim, teknoloji ve sağlık alanında meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak,
- Kurumun sunduğu hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğini artırmak,
- Hizmet sunumu aşamasında karşılaşılabilecek hataları azaltmak,
- Personelin eğitim aldığı alanda değerlendirilmesini sağlamak, Tüm hizmet içi eğitim faaliyetlerinin merkez ve taşra teşkilatının işbirliği ve koordinasyonu içinde yapılması açıklanmıştır.”¹

Yönetmelik doğrultusunda kamu hastaneler birliği eğitim çalışanları tarafından hastaneler çalışanları, eğitim koordinatörlüğü ve müdürlüğü ile işbirliği içinde planlamalar yapılır. Ayrıca 2012 yılı hizmet içi eğitim planı kamu hastaneler birliği resmi sitesinde yayınlanarak hangi daire başkanlığı hangi ilde eğitim yapacağı

¹ Bsm .gov.tr/mevzuat/docs/6_200/2010_1.pdf.....(26.06.2013)

duyurusu yapılır. Hemşireler bakanlığın yayınladığı yönerge doğrultusunda bazı sertifika programlarına da katılırlar.

1.1.Devlet Hastanelerinde Zamana Göre Hizmet İçi Eğitimin Değişimi

Osmanlının son zamanlarında süren savaşlar sebebiyle Cumhuriyetin kuruluşundan sonra her alanda olduğu gibi sağlık alanında da kötü bir miras alınmıştır. Bu yıllarda halk cehalet içindeydi. Okuma yazma bilirliliği düşük olması halkı cehalete itmişti. Bu sebeple batıl inanışlara da rağbet fazlaydı. Hastalıklarla mücadelede de modern tıp yerine hurafelere başvurulurdu. Şehirlerde bile yeterli hastane, hemşire, ebe yoktu. Elektrik su gibi alt yapı sistemlerinin yetersizliği sebebiyle bulaşıcı hastalıklar (verem, sıtma, çiçek vb.) halk sağlığını tehdit ediyordu. Bu sebeple cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren eğitim alanında birçok yasa çıkarıldı.

Cumhuriyetin ilk yıllarındaki eğitim durumunu Belek yaptığı çalışmasında şu şekilde belirtir: “Cumhuriyet döneminde 1923-1938 arasında kalan dönemde 13 yasa, 6 tüzük ve yönetmelik yürürlüğe girmiştir. Bu dönemde il düzeyinde valiye bağlı sağlık müdürleri, ilçe düzeyinde kaymakama bağlı danışmanlar ve hükümet tabibi örgütlenmesi ile hizmet sunulmuştur.”¹ Cumhuriyetin kuruluşundan itibaren halka odaklanılmıştır. Çalışanların eğitimi ve yeterliliğiyle fazla ilgilenilmemiştir. Cumhuriyetin ilk yıllarında okuma-yazma oranının da düşük olması sebebiyle hemşire-ebeler doktor yanında usta çırak ilişkisiyle mesleğe kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu yıllarda ilkokul mezunu kız çocukları 3 aylık kurslar sonunda ebe unvanı verilerek mesleğe ilk adımlarını atmışlardır. 1960 yılına kadar koruyucu sağlık hizmetlerinde iyileştirme ve düzenlemeler yapıldı.

1.1.1 Kalkınma Planlarına Göre Devlet Hastanelerinde Hizmet İçi Eğitim

Sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi 1960 yılında kanunlaşır. Sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi demek; sunulan hizmetin para karşılığına bakılmaksızın toplumun her kesimine dağıtılmasıdır. Cumhuriyetin ilk yıllarında bulaşıcı hastalıklarla mücadelede fertlere eşit hizmet götürülür.1960 yılındaki kanunla sadece ihtiyaçlara göre değil toplumun hepsine ulaşılması hedeflenmiştir. Bu hedef doğudan batıya, köyden kente eşitlik demektir. 1961 yılında çıkarılan yasayla

¹ İ.Belek ve Diğ, Sınıfsız Toplum Yolunda Türkiye İçin Sağlık Tezi, Ankara, 1992, s.57.

sağlıkta büyük adım atılır. Bu adımı Tatar çalışmasında şu şekilde belirtir: “12.01.1961 tarihinde resmi gazetede yayınlanan 224 sayılı sağlık hizmetlerinin sosyalleştirilmesi hakkında kanun ve uygulamasını gösteren 156 sayılı yönerge olmuştur.”¹ Bu yönergeye göre özellikle aile planlaması anne çocuk sağlığı için taşra teşkilatı örgütlenmeleri oluşur. Hekim ve ebeler halkı bilinçlendirme çalışmalarında bulunur. Fakat kendi eğitimlerini geliştirme yolunda bir adım atılamamıştır. Bu uygulamayla ulaşılabilirlik, ekip çalışması, ücretsiz hizmet yolunda küçük adımlar atılmaya başlanır

1980'lere yaklaşırken kamu kurumlarının küçülmesi ve verimliliklerinin artırılması için özel sektör prensipleri gündeme gelmeye başlar. Devlet yapılanmasında da etkinlik, esneklik, girişimcilik gibi hedeflere gerçekleştirmek için rekabet, kalite, müşteri memnuniyeti gibi hizmetler kamu kurumlarında da teşvik edilmeye başlanır. Bu girişimler devlet hastanelerinde de uygulaması gündeme gelmeye başlar. Beşinci beş yıllık kalkınma planında da her kademede eğitimin niteliğinin yükseltilmesi için yöntemler gözden geçirilerek, gerekirse destek sistemleri oluşturulabileceği vurgulanır. Bu durum beşinci kalkınma planında şu şekilde belirtilir: “Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişmelere uyum sağlayacak temel bilgi ve kültürü kazanacak şekilde eğitim esas alınacaktır.”² Kamu da değişim için yeterli çalışan olmadığı zaman özel sektörden eğitimci sağlanabileceği de belirtilmiştir. Altıncı beş yıllık kalkınma planında da sağlık hizmetlerinin modern işletmecilik anlayışıyla yönetilmesi için gerekli adımların atılması kararı alınır. Yedinci beş yıllık kalkınma planında da sağlık reformu konusu bulunur. Sağlık reformuna göre devletin hizmetlerinin etkinliğinin artırılması için kaynakların da etkili kullanımı ve kalitenin de artırılması öngörülür.

Devlet hizmetlerinin etkinliğinin artırılmasının çözümü sekizinci kalkınma planında şu şekilde belirtilir: “Çözüm olarak sağlık sisteminin finansmanı, yönetim ve organizasyon, insan gücü, hizmet sunumu, mevzuat ve enformasyon boyutlarının yeniden yapılandırılması hedeflenmektedir.”³ Sekizinci planda belirtilmiş olsa da öncelik ekonomik kalkınmaya verilmiştir. Bu planın 2000 yılına dek gelmesi sebebiyle borçlanma, banka raporu ve uluslar arası para fonundan alınan krediler

¹ F.Tatar, “Özelleştirme ve Sağlık Hizmetleri: Teori ve Uygulama”, AİD, C.30, S.2, Ankara, 1997, s.79

² www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/View/13740/plan5.pdf.....(26.06.2013)

³<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf>.....(26.06.2013)

üzerinde durulmuştur. Ekonomik denge oluşturulmaya çalışılmıştır. Dengelerin oluşturulmasında başarıya ulaşılmaya başlandıkça sağlık sisteminde yapılanmada da etkisi olmuştur.

Dokuzuncu kalkınma planında da hastanelerin çağdaş işletmecilik anlayışıyla tam yönetilemediği tekrar belirtilir. Dokuzuncu planda hastanelerin etkili hizmeti için gerekli donanımlı çalışanların sağlanması şu şekilde belirtilir: “Düşünce, algılama ve sorun çözme yeteneği gelişmiş, Atatürk ilkelerine bağlı demokratik, özgürlükçü, milli ve manevi değerleri özümsemiş, yeni fikirlere açık, kişisel sorumluluk duygusuna sahip; çağdaş uygarlığa katkıda bulunabilen; bilim ve teknoloji kullanımına ve üretimine yatkın, sanata önem veren, beceri düzeyi yüksek, üretken ve yaratıcı bilgi çağı insanı yetiştirilecektir.”¹ 1960'lara kadar hizmet içi eğitim ekonomi ile bağdaştırılır. 1960'lerden sonra planlı eğitim yapılmasının önemi düşünülür, kalkınma planlarında da belirtilir. Planların hepsinde toplumun eğitim seviyesinin yükseltilmesiyle nitelikli insan gücüne sahip olma hedeflenir. Son yıllara kadar nitelikli insan gücüyle ekonomik kalkınma sağlanmak istenir. Eğitimin tüm yararları 1990'lerden sonra anlaşılmaya başlanır. Dışa bağımlılıktan kurtulmak için ekonomide ilerlemeye öncelik verilmek istenir.

1.1.2 Kamu Hastaneleri Birliğine Göre Hizmet İçi Eğitim

Sağlık politikalarında artışla 02.11.2012 tarihinde kamu hastanelerine 663 sayılı kanunla geçilmeye başlanmış olup Antalya Kamu Hastaneler Birliğine 30.10.2012 yılının sonuna da geçilmesiyle de eğitim uygulamalarında belirgin artış oldu. Bu durum aynı zamanda genel sekreterlik tarafından da desteklenir. Kamu Hastaneler Birliğiyle hastanelere karne uygulaması getirildi. Karne de eğitime ve kaliteye verilen puanın yüksekliği önemini bir kez daha belirtir. Kamu hastaneler birliğine geçişle birlikte hizmet içi eğitim kurumsal yapıya kavuşmaya başladı. Sağlık hizmetleri nitelikli, bilgi ve teknolojiye uyum sağlayabilen çalışanlar aracılığıyla gerçekleştirilmeye başlamış olup tek elden yürütülmeye çalışılır. Tüm kamu hastanelerinde genel eğitim programları aynıdır

¹ www.egitimbulteni.com/uploads/yazaryazi/turkiye_egitim_planlamasi.swf.....(26.06.2013)

1.1.3 Alanda Uzmanlık İçin Hizmet İçi Eğitim.

Yaşam standartlarının yükselmesi sonucunda insan ömrü uzar. Bunun sonucunda beklentilerde de artma görülür. Hemşirelikte de daha iyi bakım hizmetleri talep edilir. Bilime dayalı sorun çözme yöntemiyle hastaların yaşam kalitesi hemşireler tarafından artırılır. Bakım kalitesinde artmayla maliyetlerde azalma, memnuniyette artma sağlanır. Örneğin yatağa bağımlı hastalarda kaliteli bakım sonucunda doku bütünlüğünde bozulma görülme sıklığı azalır.

Hasta bakım kalitesinin önemini Bayıktemel şu şekilde belirtir: “Dünya da yaşam süresinin uzaması, yaşanan nüfusun çoğalması, ortaya çıkan hastalıklar gibi pek çok durum hemşirelerin görevleri, rolleri ve sorumluluklarında, bakım vermekte oldukları grup ve çalışma alanlarında değişiklikleri gerektirmektedir.”¹ Bu değişime binaen bakanlık dernekler, üniversiteler tarafından uygun eğitim programları yapar. Kamu hastaneler birliği kuruluşundan itibaren hizmet içi eğitim birimi alanda sertifika programlarının sayısını artırır ve kaynak kitap hazırlar. Bu faaliyetler dışında anlaşma gereği bazı ülkelerin sağlık personelinin hizmet içi eğitimine katkıda bulunulur

Alanda uzmanlığı sağlık bakanlığı şu şekilde belirtir:“08.03.2012 tarihinde 27515 sayılı resmi gazetede yayınlanan hemşirelik yönetmeliğinin 7. Maddesine 4. Fıkra eklenmiştir.”² Bu fıkraya göre çalışılan servis/ünite/alanlara göre hemşirelerin sorumlulukları belirlenir. Bu çerçevede hemşirelerin uzmanlık alanları şu şekilde tanımlanır:

- Yoğun bakım hemşiresi,
- Acil servis hemşiresi,
- İç hastalıkları hemşiresi (diyabet eğitim hemşiresi, onkoloji hemşiresi, diyaliz hemşiresi, rehabilitasyon hemşiresi, endoskopi hemşiresi),
- Cerrahi hemşiresi (ameliyathane hemşireliği, stoama ve yara bakım hemşiresi),
- Ruh sağlığı ve hastalıkları hemşiresi,

¹ A.Bayıktemel, “Küreselleşme ve Hemşirelik Eğitiminde Uluslararasılaşma”, DEÜ, Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi(HYOD), C.4, S.3, 2011, s.147

² www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/hemsirelik-yonetmeliği.aspx.8.....(26.06.2013)

- Alkol ve madde bağımlılığı merkezi hemşiresi,
- Çocuk hastalıkları hemşiresi,
- Kadın sağlığı ve hastalıkları hemşiresi,
- Halk sağlığı hemşiresi tanımlaması yapılmıştır.

Hemşirelikte branşlaşma yönetmelikle de desteklenir ve sertifika programları düzenlenir. Kanun çerçevesinde hemşirelik alanında yüksek lisans yapanlar bakanlık oluruyla uzman unvanı alır. Hemşirelikte uzmanlık 6283sayılı kanunun 8. Maddesine göre şu şekilde belirtilir: “lisans mezunu hemşireler meslekleriyle ilgili lisansüstü eğitim alarak uzmanlaştıktan ve diplomalar Sağlık Bakanlığınca tescil edildikten sonra uzman hemşire olarak çalışırlar. Ayrıca uzman hemşireler, temel hemşirelik rollerinin yanı sıra uzmanlığını yaptığı alana yönelik klinik bilgi, beceri, sağlık araştırmaları, danışmanlık hizmetleri, sağlık eğitim hizmetlerinin programlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinde sorumluluk alır, uygular ve değerlendirir.”¹ Planlanan eğitimlerde de uzman hemşirelerden faydalanılır. Uzman hemşireler alanı dâhilinde hemşirelik bakımını uygular ve yönetir. Gerekirse yeni stratejiler planlar, danışmanlık yapar.

Hemşireler kendilerinin gelişimlerini daha çabuk sağlayabilmeleri için bilgi teknolojilerini de çok iyi bilmeleri gerekir. Çünkü internetten uzaktan eğitim programlarıyla da meslekte uzmanlaşma sağlanır. Sağlık bakım hizmetlerinde etkin bilgi teknolojilerinin kullanımı kamu hastanelerine ve çalışanlarının eğitimine de yansır. Artık hasta ve çalışanların hastanelerde internet, telefon ve işlerin çoğunun bilgisayar ortamında yapılması hemşirelik eğitiminde de etkin kullanımını gerektirmektedir. Geçmişte bilgi kitaplardan aktarılırken günümüzde internetten takip edilmektedir. Öncelikle eğitim hemşirelerinin sonra tüm hemşirelerin bireysel gereksinimleri doğrultusunda bilgi teknolojileri hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir/düzenlenmektedir. Işık ve Kaya da önemini şöyle belirtmiştir: “Teknoloji kullanımı 21.yüzyılın en önemli yeterliliği olduğuna ve hemşirelik eğitiminde teknolojinin önemine dikkati Amerikan Hemşirelik Yüksekokulları Birliği vurgulayarak kitapçık yayınlamıştır. Aynı zamanda Hemşirelik Hizmetleri Ulusal Birliği hemşire eğitimcilerin bilgi ve iletişim teknolojilerinin yeterliliklerine

¹ www.memurlar.net/haber/161760/..... (26.06.2013)

ilişkin maddeler getirmiştir. Sağlık bakımının daha nitelikli hale getirilmesinde güvenli hasta bakımının sağlanmasına özgü teknolojilerin kullanımı konusunda eğitimin önemi, bunun sağlanmasına ilişkin önerileri getirmiştir.”¹ Hemşirelerin daha profesyonel olmaları için eğitim koordinatörlüğü başta olmak üzere tüm çalışanlar yeterli bilgi teknolojileri seviyesinde olmaları beklenir. Artık hemşireler sağlığın sosyal belirleyicileri olduklarından; etik, hasta hakları, eşitlik, adaletin devamı için liderlik yapmalı ve bu konularda eğitimlerle desteklenmesi gerekir. Zaman içinde hastanelerde olan değişimle uygulanan eğitimler sonunda hemşirelerden şu davranışları kazanmaları gerekir:

- Verimli çalışmada artma,
- Öğrenmenin yarattığı özgüvende artış,
- Bilimsel eğitimle yaratıcılıkta da artma sağlanarak kapasitede artma,
- Kapasitesini fark ederek daha iyi kullanabilmeyi öğrenme,
- Çalışanlarda başarıyı keşfetme ve yönlendirebilmedir.

1.2 Kamu Hastanelerinde Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü

Eğitimde amaç kurumun hedeflerine ulaşmaktır. Hizmet içi eğitimde amaç, ise kurumun çalışanlarına meydana getirilmesi istenen olumlu davranışlardır. Bu amaç uyum içinde eğitimle sağlanır. 2012 yılının sonunda kamu hastaneler birliğine geçilmesiyle eğitim hedeflerine önem verilir ve tüm yöneticiler tarafından desteklenir.

Eğitim koordinatörlüğünün çalışma prensiplerini Balyiye’nin çalışmasında şu şekilde belirtir: “Kamu yöneticileri, hizmet içi eğitim planı ve planlaması yapma bilgisi, alışkanlık ve gereksinmesi duymadıkları gibi, kalkınma planlarındaki hizmet içi eğitim ve benzeri önlemleri savsaklamak ve usulen yerine getirmek eğilimindedirler.”² Bu tutum zaman içinde değişime başlar. Özellikle kamu hastaneler birliğine geçişten sonra yöneticilerin en çok önem verdiği konulardan biri haline dönüşür. Artık hemşireler çalıştıkları birimler hakkında daha fazla bilgiye

¹ B.İşık-H.Kaya, “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) Öğretme Öğrenme Sürecine Entegrasyonunda Hemşire Eğitimcilerinin Rolü”, İÜ, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, C.9, S.3, İstanbul, 2011, s.205

² Balyiye’nin, s.74

sahip olmaları için teşvik edilir. Tüm kamu kurumlarında olduğu gibi insan odaklı çalışma ön plandadır. Tüm çalışanların donanımlı olmaları için kamu hastanelerin de eğitim birkaç koldan yürütülür. Doktorların eğitiminden akademik kurul, hemşirelerin ve hekim dışı personel eğitimlerinden hizmet içi eğitim koordinatörlüğü, hizmet satın alınan şirket çalışanlarının eğitimleri otelcilik hizmetleri eğitim görevlisi tarafından kalite standartları gereğine göre yürütülür.

Hastanelerin kalitesi sürekli iyileştirme politikasıyla artar. Bu planda aksaklıkların giderilmesi mesleki ve kişisel eğitimlerle olur. Çalışanlardan beklenen öğrenmeyi öğrenme bilincidir. Sürekli artan bilgi birikimi kaliteyi de artırır. Tüm kurumlarda kalite ile eğitim iç içe yürütülür. Bu durum uluslararası eğitim programlarıyla desteklenir. Eğitimin koordinatörlüğünün gerekliliğini Erefe yaptığı çalışmada şu şekilde belirtir: “Sağlık kurumlarının hizmet içi eğitiminin geliştirilmesi için kurumların kendi bünyelerinde aktif olarak görev alan kaliteli bir eğitim bölümüne gereksinim vardır.”¹ Eğitim koordinatörlüğü hastanelerde çalışan tüm hemşirelerin eğitiminden sorumludur. Türkiye’ de her beş yıllık kalkınma planlarında kamu personelinin etkinliğinin artırılması için eğitim hedefleri konur. Fakat bir sonraki kalkınma olanlarında hep istenilen hedeflere ulaşamadığının gözlemlendiği belirtilmiştir.

Eğitim programlarıyla hemşirelere sürekli iyileşme politikası güden kamu hastaneler birliği şu davranışları benimsetmeyi hedefler. “Önceki kuşakların yaptıklarını aktaran değil, yeni şeyler yapabilme yeteneği olan insanların yetiştirilmesini sağlayan eğitim anlayışı önem kazanmıştır.”² Gelişimi zorunlu hale getiren Sağlık Bakanlığı da kalite çalışmalarına gereken önemi giderek artırır. Hastanelerde kaliteli hizmet sunarak sürekli değişim yolunu benimser.

1.3.Kalite Standartlarına Göre Hizmet İçi Eğitim

Kamu hastanelerinde kalite gereği eğitimin amacı mükemmelliktir. Bakanlık tarafından oluşturulan hastanelerde kalite kitabı eğitim oluşturmada yol gösterici olur. Hastane kalite kitabında kurumsal hizmet yönetimi, sağlık hizmeti yönetimi, destek hizmeti yönetimi, indikatör yönetimi adı altında başlıklar da çalışmalar

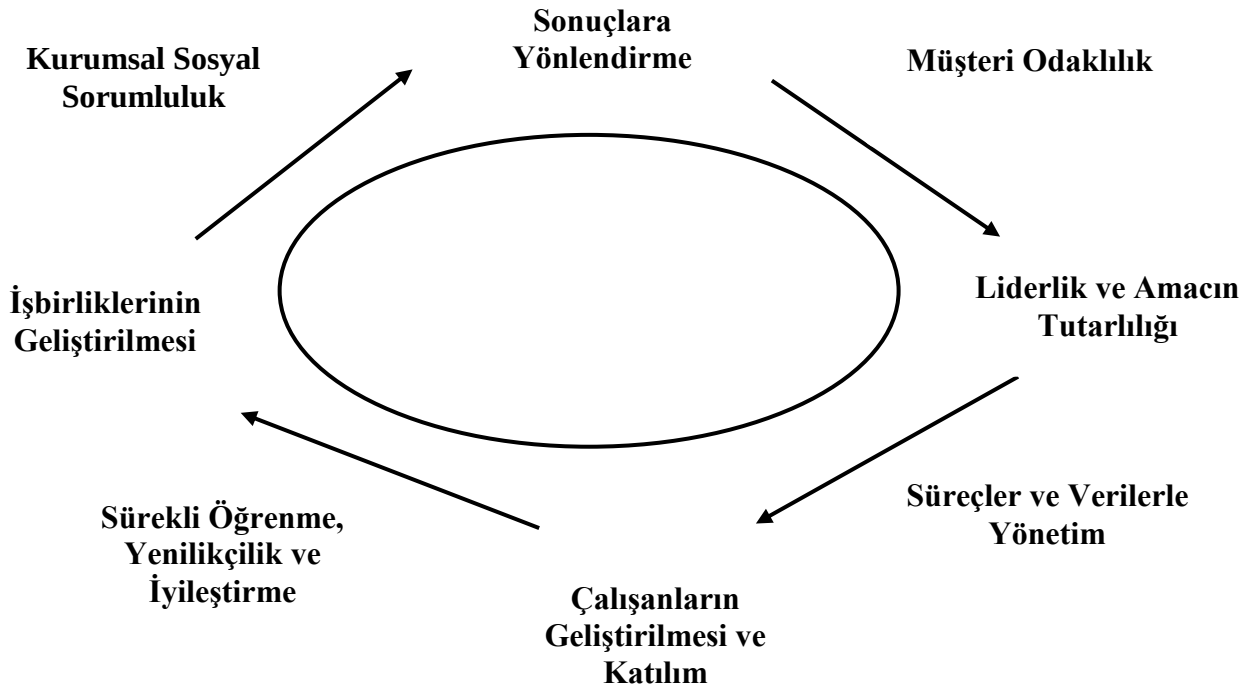
¹ İ.Erefe-M.Yamandağlı, “Servis Hemşirelerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerine İlişkin Bildirimleri İle Yönetici Hemşirelerin Görüşleri”, II. Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri El Kitabı, İzmir, 1990, s.16

² İ.Erdoğan, Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2012, s.16

maddeleştirilerek aktarılır. Bu maddelerin sonunda sağlıkta sıfır hata amaçlanır. Sıfır hatayla hasta –çalışan Güvenliği sağlanır. Tüm bu standartlarla her yıl hangi birimde hangi konularda eğitim yapılacağı da belirtilir.

Kamu hastanelerinde hedeflenen mükemmellik için şu şema yol gösterici olur:

Şekil. 3. Mükemmelliğin Temel Kavramları



Kaynak:.....www.istanbulsaglik.gov.tr/w/sb/egt/pdf/saglik_hizmetlerinde_kalite.pdf
.....(28.06.2013)

Bu temel kavramlar bütün kurumlar için zorunluluktur. Eğitimle mükemmellik için tüm çalışanlar liderlik vasıflarıyla donatılmaları gerekir. Mükemmelliği arayış bir yaşam biçimi olmalıdır. Mükemmellik yolunda başarı kendiliğinden gelir. Günlük basit işlerin önemsenmesiyle başarı sağlanır.

İşletmenin fırsatları değerlendirebilmesi için yeteneklerinin farkında olabilen çalışanlara sahip olmalıdır. Değişim sürecine ayak uydurmak ve kaliteli işgücüne sahip olmak için liderlik vasıflarına sahip çalışanlar şarttır. Mükemmellikte gerekli kişilik özelliklerini Zel kitabında şu şekilde tanımlar

Tablo 15: Liderliğin 12 Temel Kişilik Özellikleri

SIRA NO	KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ	AÇILIMI
1.	Analiz ve Muhakeme	Problem Çözme, Problemlerin sebeplerini tespit edebilme ve Tanımlayabilme, Stratejik düşünebilme, Bilgileri objektif değerlendirebilme
2.	Planlama ve Organizasyon	Zaman yönetimi, etken planlama, organize etme, düşünebilme, Geleceği görebilme(örgütsel ve bireysel)
3.	Yaratıcı ve Yenilikçi	Yeni fikirler üretebilme, Birçok değişik çözüm önerebilme
4.	Karar verme kabiliyeti	Çabuk ve doğru karar verebilme, karar vermeden önce birçok açıdan konuyu değerlendirebilme
5.	Astlarını yönetme	Nezaket, Eğitim ve Yetki devri
6.	İkna Etme Kabiliyeti	Başkalarını etkileyebilme, ikna etmek suretiyle mutabakat sağlayabilme
7.	Kişilerarası Hassasiyet	Empati becerisi, algılayabilme, başkalarıyla geçinebilme, takım becerileri, gözlemde bulunabilme
8.	İletişim	Mantıksal, anlaşılır ve etken iletişimde bulunabilme
9.	Adapte Olabilme	Esnek olma, kolay uyum sağlayabilme, Değişime açık olma, çeşitlilikten hoşnut olma
10.	Uyumluluk	Duygusal istikrar, Baskın altında tutarlı davranabilme, Eleştiriye açık olma, Mizah anlayışına sahip olma, Dayanıklı olma, Yanlışını kabul edebilme
11.	Enerji, İnisiyatif, Başarı Güdüsü	Bağımsız, Kendi fikirlerini izleyebilme, nezarete az gereksinim duyma, etik davranabilme, yüksek motivasyona az gereksinim duyma, yoğun ve uzun çalışabilme, sorumluluk alma arzusuna sahip olma, şevk uyma ve ısrarcı olma
12.	İş Duyarlılığı	Pazara ve ticari ortama ait bilgilere sahip olma, geleceği önceden sezebilme, Pazar fırsatlarını fark edebilme örgütün alt kademesinin nabzını tutabilme

Kaynak: U. Zel, Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011, s.279-280

Eğitim koordinatörlüğünün planladığı eğitim ve hemşirelerin kendi gayretleriyle edindikleri bu özelliklerle yaptıkları işlerde sonuçsuz kalmaz. Gerekli yerlerde gerekli kararları alarak hasta ve kendilerinin lideri olur. Böylece tüm hemşireler sürekli mesleksi ve bireysel gelişim sürecinde olur. Ekip çalışması olan hemşirelik rol ve işlevlerinin tanımlanması ve bu tanımlamaları gerçekleştirebilecek yetenekte olmalıdır. Hemşireler yaratıcılıkları desteklenerek süreçlerle cesaretlendirilir. Böylece hemşire problem çözme yeteneğine sahip, sürekli yapıcı sorular sorarak yenilikler yapmaya çalışır. İyi bir rol model olarak uygun stratejileri kullanır ve yol gösterici olur. Bu durum toplumun kaliteli bakım isteği sebebiyle kaçınılmazdır. Sürekli mesleksi gelişimi Tabak şu şekilde tanımlar: “Toplumun güvенеbildiği nitelikte hizmet sunumunu gerçekleştirmek amacıyla personeli güne uygun, bilgili ve iyi eğitilmiş tutmak için gerekli olan eğitimlerin sürekliliğidir.”¹ Kamu hastanelerinde de tüm hemşireler bilgi birikimlerini, potansiyellerini rahatça kullanır. Hastanelerde mükemmellik sürekli öğrenme, süreçler ve standartlarla oluşturulur.

1.3.1 Hasta Çalışan Güvenliği İçin Hizmet İçi Eğitim

Sağlıkta süreçler, standartlar bakanlık tarafından “20.09.2010 tarihli Sağlıkta Performans ve Kalite Yönergesinin Ek1 listesinde Hizmet Kalite Standartları 21 ana başlık ve bu başlığın 21 bölümünden oluşur. Ayrıca 29.04.2009 tarihinde 27214 sayılı Sağlık Kurum ve Kuruluşlarında Hasta ve Çalışan Güvenliğinin Sağlanması ve Korunmasına İlişkin Usul ve Esaslar hakkında tebliğ yayınlanmıştır.”² Dünyada hasta çalışan güvenliğine verilen önem giderek artar. Bunun sonucunda da ülkemizde de buna uygun kültürün oluşturulması hedeflenir. Hedefe ulaşmak için bakanlık önderliğinde tüm hastanelerde sürekli eğitim programları uygulanır. Sağlıkta sürekli kalite iyileştirilmesi hedefi doğrultusunda tıbbi kazaların azaltılmasıyla hasta güvenliği sağlanır.

¹ R.S.Tabak, “Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Eğitim ve Sürekli Mesleki Gelişim”, Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi, C.62, S.1, Ankara, 2010, s.63

² E.Güden-A.Öksüzkaya-K.Çetinkara, “Kayseri İli Kamu Hastanelerinde Sağlıkta Kalite Standartlarının Değerlendirilmesi”, Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi(SPKD), C.1, S.2, Ankara, 2010, s.148

1.3.2 Sağlıkta Şiddetin Önlenmesi İçin Hizmet İçi Eğitim

Son zamanlarda giderek artan şiddet, sağlıkta ölüm vakalarının görülmesiyle bakanlık tarafından acil önlem planı alınmasını gerektirir. Bu şiddet olgusu toplumumuzda görülen diğer şiddet olaylarından ayrı tutulmamalıdır. Bu durum toplumsal bir sorundur. Hastanelerde görünür ve açık fiziksel saldırılar dışındaki saldırıların tamamı bildirilmemektedir. Bu da ne tarz kişi ve davranışların şiddete ortam hazırladığının tespitini zorlaştırır. Tüm önlemlere rağmen çalışanlara yönelik bir saldırı olduğunda yapılması gerekenleri Tabipler Odası şu şekilde belirtir: “Öncelikle kişisel güvenliğinizi sağlayın, saldırgandan uzaklaşarak güvenli bir alanda durun. Olay yerinde tutanak tutun ve görgü tanıklarına imzalattın.”¹ Sağlıkta şiddet olgusunun çözümü genel şiddet olgusundan ayrı ele alınmaz. Şiddete maruz kalan çalışanların iş veriminde düşme görülür. Yeniden saldırıya uğrama endişesi yaşar. Genelde saldırı eylemini başlatan bireyler alkol veya madde bağımlıları, psikiyatrik sorunu olanlar veya aile fertlerinden birini kaybedenler olarak tespit edilmiştir. Bu durumdaki bireyler içinde bulundukları durum sebebiyle iletişim kuramaz ve öfke nöbetleri geçirerek saldırganlaşır. Tabipler birliğinin yayınında da belirtildiği gibi şiddet ve yapılması gerekenler haklar hakkında kalite birimi ve eğitim koordinatörlüğü ortak eğitim planlar. Özellikle hemşireler hasta ve hasta yakınlarıyla fazla zaman geçirir. Daha fazla şiddete maruz kalır. Çalışma hayatının stresli olması, hastaların tutumları çalışanlarda da bazen öfke nöbetlerine neden olur. Hemşirelerin iş hayatında toleransını yüksek tutabilmeleri için şunlara dikkat etmelidir:

- Uykusuzluk ve yorgunluk gerginliğe sebep olmaktadır. İşe giderken mutlaka dinlenmiş olmak gerekir,
- İş dışında sosyal faaliyetler ruhen ve bedenen dinlenmeyi kolaylaştırır.(Spor yapmak, müzik aleti çalmak, fotoğrafçılık gibi),
- Hasta ve hasta yakınları, iş arkadaşlarının tavırlarından olumsuz mesajlar alarak alınganlık gösterilmemelidir,
- Kızgınlık anında on kere derin nefes alıp vermek yardımcı olur,
- Kızgınlık yaratan tavırlarda rahatsızlık duyulması mutlaka iletilmelidir,

¹ Türk Tabipler Birliği, Şiddetle Başa Çıkmak, Ankara, 2013, s.23

- Olumsuz davranışlara aynı şekilde cevap verilmemelidir.

Öfkeli bireylerle iletişim kurmayı öğrenmek daha büyük sorunlarla karşılaşmaktan kurtarır. Öfke anında vücudumuzun işleyişi değişir. Kontrolsüzce yapılan davranışlar sonucunda pişmanlık ve utanç duyulur.

Öfkeli birey ısrarla konuşuyorsa yargılamadan, sakın, küçümsemeden cevap verilir. Öfke anında darp konuyu kapatmış gibi görünse de çözemez. Öfke anında problemi çözmede zorlanılıyorsa mutlaka yardım alınır. Hastalara yönelik hazırlanan öfke kontrolü programları değerlendirilir. Hemşireler öfke kontrolü ve hastaların öfke davranışlarını iyi tanıma gerekliliğini Doğan ve arkadaşları şöyle açıklar “ Hemşirelere hastaların öfke ve davranışlarını tanıma, ele alma ve hastaların öfkelerini olumlu biçimde ifade etmesine yardım etme konularında öğretim yapılması, kendi öfke düzeylerinin farkında olmalarının sağlanması ve girişkenlik eğitimi yapılması yararlı olacaktır.”¹ Belirtildiği gibi hastanelerde kalite, modern cihazlarla donatılmasının yanında çalışanlarının da profesyonel davranışlarıyla da ilgilidir. Ayrıca öfke yönetimi dışında hemşirelerde motivasyonun da önemi ön olana çıkar. Personelin etkinliği için motivasyon araçlarının doğru kullanılması şarttır.

1.3.3. Motivasyon İçin Hizmet İçi Eğitim

Çalışanlar iş hayatında mutlu olabilmeleri için maddi ve manevi ödüllendirme şarttır. Manevi ödüllendirme teşekkür belgesi, birim değişikliklerinde fikir alınması, kongreye katılım olanakları, ekipmanların eksiksiz olması, ısıtma-soğutma sisteminin olmasıdır. Kurumun kalitesinin artması için çalışan kalitesi, çalışan kalitesi içinde motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları ve memnuniyetlerinin yüksek olması çok önemlidir. Kanber ve arkadaşlarının hastane çalışanları üzerine yaptıkları araştırma dada önemini şöyle vurgular. “Çalışma ortamının iyileştirilmesi, insan ilişkilerinin iyi olması, çalışan sorunlarıyla ilgilenilmesi güvenliğin sağlanması, çalışma başarılarının takdir edilmesi, gerçekçi çözüm önerilerinin oluşturulup zaman kaybetmeden hayata geçirilmesi sonucunda iş memnuniyeti ve motivasyonunun yüksek oranda sağlanacağını ve hizmet kalitesin artacağı düşünülmektedir.”² Kalite

¹ Ş.Doğan-H.Güler-E.Koçak, “Hemşirelerin Hastaların Öfke Davranışlarına Tepkileri ve Kendi Öfke Düzeylerinin Belirlenmesi”, Cumhuriyet Üniversitesi, HYOD, C.2, S.3, Sivas, 1999, s.22

² N.A.Kanber ve Diğ., “Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti”, SPKD, Y.1, S.2, Ankara, 2012, s.125

gereği hastanelerde hemşirelere de iletişim ve bu tarz konularda eğitim koordinatörlük tarafından planlanır. Gereğinde kurum dışından uzman eğitmeni tedarik edilir. Eğitmenler belirlenirken konuyla ilgili en iyi bilgi ve beceriye sahip olmasının yanında eğitimin her safhasında analiz yapabilme yeteneğine sahip olmalıdır.

1.3.4 Eğitmenlerin Hizmet İçi Eğitimi

Hastane yönetim eğitimi kitabın da kamu hastanelerinde eğitim birimlerinde görevli çalışanlar için şu şekilde belirtir. “Hastanelerde tüm çalışanlara normal çalışma koşulları altında yeni bir takım işler bu işleri yapmakta bilgili ve tecrübeli diğer çalışanlar veya yöneticiler tarafından öğretilir. İş yaşamında değişmeyen eğitim yöntemlerinden biridir. Eğitmenlerin eğitimi de önemlidir.”¹ Kamu Hastanelerinde Çalışanlara verilen eğitimlerde profesyonelliği sağlamak için bazı kriterler göz önünde bulundurulur. Anlatacağı konu hakkında sertifikasının olması, eğitmeni eğitmeni sertifikası, yüksek lisans yapması, Mesleki konularda da eğitim sorumluları tercih edilir.

Eğitmenlerde aranan özellikler şunlardır:

- Mesleki eğitimlerde eğitim görevlileri ve eğitmeni unvanı olanlar tercih edilir,
- Eğitim verilecek grupta bulunanlardan bir üst düzey eğitim kurumunu bitirmiş olması, mümkünse yüksek lisans ve doktora yapmış olması ve belgelemesi gerekir,
- Özel hizmet alanlarındaki eğitimlere de bakanlık sertifika programlarını başarıyla tamamlamış olması ve aynı birimde çalışması gerekir (diyabet eğitim hemşireliği, emzirme hemşiresi, diyaliz hemşiresi vb.),
- Verilecek eğitim konusunda yeterli bilgi, beceriye sahip olmak ve anlatma yeteneğinin olması gerekir(sorumlu hemşireler gibi),

Eğitmenlerin etkinliğinin ve uygulanabilirliğinin artması için şu özelliklere de sahip olması gerekir:

¹ Proje Genel Koordinatörlüğü Hizmet İçi Eğitim Birimi, Referans Notlar-Hastane Yönetimi Eğitimi, Ankara, 2013, s.114

- Öğretme becerisinin olması ve ilgili olması,
- Mesleki gelişmeleri takip etmesi, yeniliklere açık olması,
- Etkili iletişim beceriline sahip olması,
- İyi derecede bilgisayar kullanabilmesi,
- Etkili sunum tekniklerini kullanabilmeli,
- Görsel ve işitsel araçları uygun kullanabilmelidir.

1.4 Markalaşma Yolunda Hizmet İçi Eğitim

Kamu hastanelerinde yapılan eğitim çalışmaları sürekli iyileşme yolunda marka olmak için atılan adımlardır. Marka bir hizmetin diğerinden farkını ortaya koyan, ayıran unsurdur. Marka hizmet alan bireyin zihninde canlandırdığı unsurdur. Bugün dünyanın dev şirketleri olabilmek için uzman ekipler oluşturulur. Bu ekipler uyguladıkları stratejilerle marka olur. İşletmenin diğer kurumlardan ayıran özelliklerinin olması markalaşmayı kolaylaştırır.

Markalaşma sürecini Deniz kitabında şöyle tanımlar:“ Markalaşma sürecinde tek bir hedef vardır; bilinmek Ve bilinmek için, isim duyurmak için bütünleşmiş pazarlama iletişimine ihtiyaç vardır. Halkla ilişkiler, reklam ve bütün pazarlama iletişim disiplinlerini bir arada tutan bir kültür, görev olmalıdır.”¹ Özel hastaneler markalaşmayı kalite unsuru olarak kullanır. Kamu hastaneleri de özel hastanelerden bir farkının olmadığını hatta üstünlüklerini ortaya koyabilme aktivitelerinde bulunur. Bunun için hastanenin tüm çalışanlarının eğitim seviyelerinde artma çalışmaları, hasta eğitimleri yürütülür ve basından duyurulur.

1.5 Sağlık Otelciliği Hizmetlerinde Hizmet İçi Eğitim

Kamu Hastaneler Birliğine geçişle ilk defa uygulamaya bazı hizmetler konuldu. Sağlık Hizmetleri ve Sağlık Otelciliği müdürlüğü başlatıldı ve ayrı bir birim olarak hizmete başlandı. Tüm hastalara eşitlik ilkesiyle lüks otel statüsünde hizmet sunularak fark yaratılmaya çalışıldı.

Sağlık sektöründe hızla artan rekabet de önde olmak için belirlenen tavsiyeleri Tengilimoğlu kitabında şu şekilde belirtir: “Sağlık kuruluşlarında diğer

¹ E.Deniz, Markalaşma ve Reklam, İstanbul, 2010, s.34

işletmeler gibi yaşamlarını sürdürüp planladıkları kar miktarını gerçekleştirebilmeleri ancak pazara yeni hizmetler sürerek veya hizmetlerinde değişiklik yaparak olabilir.”¹ Kamu hastaneler birliği hastanelerinde de her hasta profiline uygun hizmetler gerçekleştirilmeye çalışılır ve gerekli eğitimler planlanır. Bu plan dâhilinde anne otelleri sağlık otelciliği tarafından uygulamaya geçildi. Bu kapsamda hastanede kalan tüm annelere ayrı oda verilir ve eksik bilgilerinin giderilmesi için uygun eğitimler yapılır. Annelerin maddi manevi tüm ihtiyaçları karşılanarak rahatlıkları sağlanarak gelecek nesillerin de nitelikli olmasına katkıda bulunulur. Kamu Hastaneler Birliği tarafından nitelikli çalışanların sayısını artırmak ve hizmetin çeşitliliğini ve kalitesinin artması için bazı projeler uygulamaya konulur. Bu projelerden biride Gülümseyen Hastaneler Projesidir. Bu proje kapsamında tüm çalışanlara gerekli eğitimler yapıldı ve değerlendirmeleri genel sekreterliğe bildirildi. Görüldüğü üzere kamu hastaneler birliğine geçişle verilen hizmet kalitesinin artması için yenilikler yapılır. İlgili eğitimlerde hizmet içi eğitim koordinatörlüğü tarafından yürütülür.

1.6 Hizmet İçi Eğitim Hemşiresinin Görev Tanımı ve Sorumlulukları

Görev Tanımı: Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi

Sorumlu olduğu Kişi: Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

Görev Özeti: Hemşire, ebe ve sağlık memurlarının mesleki ve bireysel gelişimini sağlamak için hemşirelik bakım hizmetlerinin kalitesini artırmak için uyum ve hizmet içi eğitim programları yürütür.

Temel Görev ve Sorumlulukları

- Hastanenin hizmet içi eğitim politikasını belirleyerek stratejiler saptayarak üst yönetimin onayını almak,
- Çalışanların eğitiminde görev alacak personeli niteliklerine göre görevlendirmek,
- Hastaneye yeni başlayan personelin uyum eğitimini planlamak, uygulamak,
- Hastane personelinin mevcut ve olabilecek hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamak,
- Hizmet içi eğitim yıllık planları hazırlamak, eğitim komitesiyle birlikte ilkelerini belirlemek,

¹ D.Tengilimoğlu, Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2012, s.182

- Hizmet içi eğitimde kullanılacak araçları temin etmek,
- Eğitim programının uygulanacağı yer, zaman ve süreyi katılımcılara göre ayarlamak,
- Eğitim programlarına katılacakları belirlemek, duyuru yapmak ve gruplara ayırmak,
- Eğitim programında görev alacak uygun eğitimci kurum içinde ve dışından temin etmek,
- Eğitim programlarında ölçme ve değerlendirme yaparak program ve eğitimcinin etkinliğini saptamak,
- Hastanede olan yenilikleri izleyerek eğitimlerde yararlanmak,
- Yılın belirli zamanlarında hizmet içi eğitim çalışmaları hakkında kapsamlı rapor hazırlayarak eğitim toplantısında sunarak yeni stratejiler belirlemek,
- Çalışanların eğitim kayıtlarını gizlilik içinde tutmak ve saklamak,
- Hizmet içi eğitimde kullanılacak materyalleri belirleyerek, hazır olmasını sağlamak,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli yazışmaları yapmak ve evrakları saklamak,
- Hizmet içi eğitim yıllık planlarını hazırlar,
- Eğitim programlarını ihtiyaçlara göre güncellemek,
- Hizmet içi eğitim programına katılanların katılım belgelerini hazırlamak,
- Tüm çalışmaları mevzuat ve kalite yönetim sistemi prosedürlerine göre yapmak.

1.7 Hizmet İçi Eğitim Hemşiresi Olmak İçin Gerekli Olan Bilgi, Beceri ve Deneyim

Kurumlarda olduğu gibi hastanelerde de hizmet içi eğitim koordinatörlük çalışanları eğitim bilimleri alanında lisans ve yüksek lisans diplomasına sahip olmaları beklenir. Kurumun çalışanlarının eğitim ihtiyaçların tespiti, planlanması, uygulama ve değerlendirme gibi hizmetlerin yürütülmesi formasyon veya ilgili donanım sahibi hemşireler tarafından yürütülmesi esastır.

Klinikte bir uygulamayı eksiksiz yapabilen kişi öğretme konusunda aynı başarıyı gösteremeyebilir. Bu konuda yetkinlik kazanabilmesi için bazı donanımlara sahip olması şarttır. Eğitim hemşiresi öğrenmeyi hayat şekli olarak benimser ve benimsetmek için faaliyetlerde bulunur. Eğitim hemşiresi eğitimlerde başarı gösteremeyen çalışanlara yönelik gelişim planı hazırlar, yönetir, sorumlu hemşireyle birlikte karar verir. Eğitim hemşiresi kritik zamanlarda sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Hemşirelerin zayıflıklarından dolayı ise uygun gelişim planı hazırlar, güçlü yanlarını destekleyerek bakımda kalitenin artmasına katkıda bulunur. Projelerde yer alır. Diğer katılımcılara yol gösterici olur. Kurumun sağladığı olanakları iktisatlı kullanımını sağlar.

Ayrıca mesleki bilgi ve beceri eğitimleri için gerekli kriterleri Kantek şu şekilde belirtir: “ Hizmet içi eğitim hemşiresi olarak görevlendirilen kişinin hemşirelik bakımı, uygulamaları ve teknikleri hakkında geniş bilgisi olmalı, hizmet içi eğitim programlarını planlayacak, yürütecek ve değerlendirecek yeterlilikte olmalıdır”¹ Kantek in belirttiği gibi mesleki donanımının tam olması ve bakanlık sertifika programlarına katılmış ve başarılı olmuş olması ve mümkünse uzmanlık almış olması gerekir. Ayrıca iletişim becerileri, bilgisayar bilgisi de çok iyi olmalıdır.

1.8 Hizmet İçi Eğitim ve Eğitim Süreci

Hizmet içi eğitim bir süreç dâhilinde yapılır. Eğitim süreci üç unsurdan oluşur.

- Eğitimin Amaçları,
- Eğitim Uygulamaları,
- Eğitimin Değerlendirilmesi.

¹ Kantek, s.14

1.8.1 Eğitimin Amaçları

Kamu Hastanelerinde yıllık yapılması gereken bazı eğitim konuları kalite standartlarına göre belirlenir. Eğitimin Amaç safhasında çalışanlar için önce hedefi analiz etme ve planlama yapılır.

Hizmet içi eğitimin amaçlarını Koç yaptığı çalışmada şu şekilde tanımlar: “Planlama farklı düzeylerde gerçekleşir. Öncelikle bakanlıkların ilgili birimleri genel eğitim amaçlarını ve programların genel yapısını oluşturmaktadır.”¹ Bakanlık tarafından oluşturulan bu genel çerçeveye göre hastanelerdeki hizmet içi eğitim koordinatörlüğü eğitim geliştirme-uygulama –sonuçları değerlendirme sürecine başlar.

1.8.2 Eğitimde Uygulama

Klinikte bir uygulamayı eksiksiz yapabilen çalışan öğretme konusunda da aynı başarıyı göstermesi beklenir. Bu konuda yetkinlik kazanabilmesi için bazı donanımlara sahip olması şarttır. Eğitim hemşiresi öğrenmeyi hayat şekli olarak benimsemeli ve benimsetmek için faaliyetlerde bulunmalıdır. Eğitim hemşiresi eğitimlerde başarı gösteremeyen çalışanlara yönelik gelişim planı hazırlamalı, yönetmeli ve sorumlu hemşire ile birlikte karar vermelidir. Sorumlu hemşire kritik zamanlarda sorun çözme yeteneğine sahip olmalıdır. Böylece personelin zayıflıkları hakkında eğitim planlayarak, güçlü yönleri destekleyerek bakımda kaliteyi artırmalıdır. Sorumlu hemşireler eğitim uygulamalarında yer alır ve diğer katılımcılara yol gösterir.

Hizmet içi eğitim uygulama sürecinde kurum çalışanlarını iyi tanıyarak bireysel özellikleri göz önünde bulundurur. Bu tutum uygulamanın meslek hayatına geçirilmesini kolaylaştırır. Bireysel özelliklerin bilinmesinin faydalarını Özgüven kitabında şu şekilde belirtir: “Bireyin farklı yönlerine ilişkin bilgiler kişinin özel durumuna, bireyin gelişmesine ve bireysel incelemenin amacına göre farklı düzeyde önem taşır. Durumun özelliğine ve bilgiyi kullanma amacına göre, çeşitli alanlarda lüzumlu ve gerekli bilgiler anlamlı bir bütün oluşturacak şekilde birleştirilerek, kişinin durumu, gelişimi, sorunları ve bunları etkileyen güçler ve nedenler hakkında bir bütün olarak genel kavrayışa ulaşır.”² Eğitim yapılacak çalışanlar bölüm

¹ G.Koç, Öğretimin Planlanması ve Uygulanması, Ankara, 2006, s.210

² İ.E.Özgüven, Bireyi Tanıma Teknikleri, Ankara, 2012, s.10

sorumluları ile değerlendirilerek farklılıklar tespit edilir. Örneğin doktorlarla temizlik çalışanlarını aynı grupta alırsak eğitimin uygulamasında ciddi sorunlar yaşanır. Doktorlara basit gelen içerik temizlik çalışanlarına da karışık gelebilir. Grubun eğitim seviyesi, çalıştığı bölüm, uygun materyal seçimi, yöntemlerin tespiti uygulamada etkinlik için çok önemlidir.

İş yerinde çalışanlarda eğitimin amacına uygun davranış değişikliği için gerekli unsurları ölçme ve değerlendirme ders notlarında şu şekilde belirtilir: “Öngörülen davranış değişikliğinin (amaca yönelik) olması için yararlanılan ders araç-gereçlerini, öğretim yöntemlerini, kaynakları, içeriği belirleyen nasıl-nerede-ne ile sorularının karşılığı olan unsurlardır.”¹ Bu aşamada eğitim hemşiresinin dikkat edeceği temel nokta belirlenen amaca ulaşmak için çalışanların mevcut becerilerini en üst düzeyde kullanabilmelerini sağlayacak etmenleri kullanarak süreci tamamlamaktır.

Eğitim hemşiresinin uygulamada oluşabilecek olası sorunları çözme basamaklarını Başaran şu şekilde tanımlar:

¹ Tezsiz Yüksek Lisans Ölçme ve Değerlendirme Ders Notları, İÜ, İstanbul, 2009, s.28

Tablo 16: Bilimsel Yöntem, Karar Verme ve Sorun Çözmenin Basamakları

Bilimsel Yöntem	Karar Verme	Sorun Çözme
1. Güçlüğü Sezilmesi	1. Problemin Anlaşılması	1. Sorunu Çözmeyi Gerekseme
2. Problemin Tanımlanması	2. Probleme İlişkin Enformasyonun Toplanması	2. Sorunu Tanılama
3. Çözümün Kestirilmesi	3. Enformasyonu Çözümleme ve Yorum	3. Çözüm Seçeneklerini Arama
4. Gözlenebilir Doğrulayıcıların Belirlenmesi	4. Seçeneklerin Değerlendirilmesi	4. Eylemi Kararlaştırma
5. Deneme ve Değerlendirmenin Yapılması	5. En İyi Seçeneğin Bulunması	5. Kararı Uygulama
6. Raporlaştırma	6. Uygulama	6. Çözümü Değerlendirme

Kaynak: İ.E.Başaran, Yönetim, Ankara, 2000, s.197

Sağlıkta gelişmelerin son süratte devam ettiği günümüzde, yeniliklere ayak uydurmak eğitilmiş çalışanların varlığıyla olur Hastalarla en çok zaman geçiren hemşirelerin daha fazla bilgi ve beceri eğitimine ihtiyaçları vardır. Hastanelerde eğitim koordinatörlüğü, bilimsel yöntemleri iyi bilen eğitim de uzmanlaşmış hemşirelerle bu basamaklara göre uygulamalar gerçekleştirir. Yapılan eğitimlerde sorun yaşanmaması için psikolojik güven ortamı sağlanır. Eğitim uygulamasında güven oluşturmak için Töremen ve Perkince çalışmalarında şu şekilde belirtir: “Aktif bir şekilde soru sormaları, hataları tartışmaları, deneyim ve yansıtmalara katılmaları sağlanmalıdır. Ayrıca utandırılmayacağına, iftira edilmeyeceğine veya cezalandırılmayacağına dair bir inanç içinde olmasını, takım üyelerinin birbirine zor zamanlardaki destekleri devam ettikçe başarısızlıklardan dolayı demoralize olmayacaklarına inanmaları sağlanmalıdır.”¹ Eğitimci psikolojik güven oluşturmak

¹ F.Töremen-D.Pekince, “Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar”, Mustafa Kemal Üniversitesi, SBED, C.8, S.15, Hatay, 2011, s.398

için gerekli literatür araştırması yapar ve uygular. Bu konuda daha önceki eğitimcilerden fikir alınır. Bunun sonucunda katılımcıların entegrasyonları sağlanır. Eğitimcilerin eğitiminde bu tarz becerilerin kazandırılmasına önem verilir. Eğitim esnasında karşılaşılan sorunlar ve çözümleri kayıt edilir.

Eğitimin etkinliğinin ve katılımının son derece önemli olmasının sebebi Kamu Hastaneler Birliği değerlendirme puanlamasında da belirtilmiştir. Hastane olarak eğitim faaliyetlerinden tam puan alınması için hedeflere uygun çalışmalara gereken önem verilir. Birlik Değerlendirme El Kitabında şu şekilde belirtilir:

- “Sertifikalı alışan puanı 200,
- Bölüm bazlı eğitimler 30,
- Kardıo pulmoner resutasyon 30,
- Temizlik eğitimi 50,
- El hijyeni 40,
- alışan hakları ve güvenliği 50,
- Hasta hakları ve güvenliği 50,
- İletişim 50”¹

Eğitime verilen önem kamu hastaneler Birliğine geçilmesiyle de hastane karnesinde verilen puandan da anlaşılır. Altı ayda bir yapılan kalite denetimlerinde yapılan bu eğitimlere katılan ve katılmayan tüm çalışanlar incelenir ve katılmama nedenleri araştırılır.

1.8.3 Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimin etkinliğini ölçmek için yapılması gerekir. Eğitimde değerlendirme yeni programlar geliştirme, öğrenme süreçlerinin tespiti ve yeni modeller oluştırmada kılavuzluk eder. Yeni program geliştirme ile değerlendirme içi içedir. Yapılan değerlendirme faaliyetleri sonucunda eğitimcinin ve uygulanan programın devamına karar verilmesini sağlar.

¹ Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Başkan Yardımcılığı-Verimlilik Daire Başkanlığı, Birlik Değerlendirme El Kitabı, Ankara, 2012, s.153-163

Oluşması beklenen davranış değişikliklerinin izlenmesi, karşılaştırma yapılması ve kaydedilerek yöneticiye iletilmesini sağlar. İnsan kaynaklarının kalitesinin artması eğitimle olur. Bu anlayışın önemi arttıkça eğitimde değerlendirmenin önemi de artar. Üniversitelerde ölçme değerlendirme bölümleri vardır, akademisyenler tarafından kurumlara destek sağlanmaya çalışılır. Hizmet içi eğitimde değerlendirmenin önemini Nüzket çalışmasında şu şekilde belirtir: “ Hizmet içi programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikâyetlerin azalması gibi bir takım somut amaçları değiştirmesi için yapılır. Bu değerlerin eğitimden sonra oluştuğunu görmek için mutlaka sonuçların değerlendirilmesi amaçlanmalıdır.”¹ Eğitimden sonra olması beklenen değişimlerin tespiti için eğitim esnasında katılımcıların tepkileri, beğenip beğenmedikleri durumlar, duygu durumları tespit edilir. Özellikle sağlıkta sıfır hata hedefine ulaşmanın yolu kusursuz eğitim, kusursuz eğitim içinde değerlendirme çok önemlidir.

Eğitim, hastanelerde oluşturulan genel hedeflere ulaşmak için kullanılan programlardır. Fakat hemşirelikte müdürlük tarafından özel hedefler gerçekleştirilmek istenir. Beceri eğitimiyle yapılmak istenen davranışsal değişim de ,konunun bilinmesi ,anlaşıldığı, yorumlanmasının önemi katılımcılara benimsetilir. Bu durum meslekte profesyonellik sağlar. Değişimin hızla olması sebebiyle sağlıkta hemşireler aldıkları eğitimle tam profesyonel olamaz. Bu durumun sebebi Kanber ve Gürlek’in yaptığı çalışmada şu şekilde belirtir: “Hemşirelerin çoğunluğu meslekleri ile ilgili gelişmeleri hizmet içi eğitim programlarından takip ettiklerini belirtmişlerdir ve kendilerini en çok profesyonel bilgi konusunda yetersiz bulmuşlardır.”² Profesyonellik yolunda etkin modeller geliştirilir. Program değerlendirme ve uygulamada yaşanan sorunların çözümü için de eğitim modelleri seçiminde özen gösterilir.

Bazen çalışma hayatına geçirilemeyen davranışlar için uygun modeller geliştirilir ve uygulanır. Hastanelerde çalışanların eğitimlere karşı isteksiz olma nedenlerinin açıklanmasında yardımcı olabilir. Eğitimlere katılım hemşirelerin çalıştıkları yere göre de değişir. İş yükünün fazla olduğu birimlerde olumsuz görüşler

¹ N.Nüzket, Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev Yapan Hemşirelere Verilen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi, Yıldız Üniversitesi, Sağ.BE, YYLT, İstanbul, 2008, s.42

² N.A.Kanber-Ö.Gürlek, “Hemşirelerin Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programlarından Beklentileri ve Bu Program İle İlgili Düşünceleri”, Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi(AHSBD), C.14, S.3, Eskişehir, 2011, s.57

hâkimdir. Güçgötüren tezinde bu durumu şu şekilde tanımlar: “Hemşirelerin tamamının hizmet içi eğitimi gerekli bulduğu, ancak % 46 sının isteyerek hizmet içi eğitim programına katıldığı bulunmuştur. Hemşirelerin çalıştıkları birimler ile katıldıkları hizmet içi eğitim programlarını değerlendirmelerine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiye bakılmış ve yoğun bakım, ameliyathane, hemodiyaliz gibi nöbet tutulan ve çalışma şartları ağır olan birimlerde çalışan hemşirelerin katıldıkları hizmet içi eğitim programlarına ilişkin tutum ve görüşlerinin olumsuz olduğu saptanmıştır.”¹ Hastanelerde hemşirelerde eğitim değerlendirmesi sonucu tespit edilen bu olumsuz sonuçların sebebi de şunlardır. Tüm çalışanlara eğitim gereksinim duyması sağlanmalıdır. Çalışanların eğitime olan olumsuz düşünceleri; ev ve iş sorumlulukları, zaman yetersizliği, ilgisizlik sebeplerindendir. Çalışanların işlerinde kolaylık sağlayacağı mutlaka vurgulanır.

Değerlendirme uygulamalarda düzeltme yapılıp yapılmayacağına karar vermede yol gösterir. Yapılan aktivitelerin başarı durumunun tespitinde de kullanılır. Bunun sonucunda eksik beceri gösteren hemşirelerin ayrı eğitim programına alınması konusunda karar verilir. Akhun da çalışmasında değerlendirmenin önemini şu şekilde belirtir: “Değerlendirme daha sonra yapılacak eğitim çalışmalarının tespiti konusunda ilgililere yol gösterecektir.”² Hemşirelerin özellikle beklenen becerileri kazanmaları için kritik sonuçların tartışılması, vaka sunumları ve simülasyon sınavlarının yapılması gerekir. Bu tarz eğitimlerle daha çabuk adapte olan hemşireler eğitime daha istekli olurlar. Bu tarz eğitimlerin değerlendirme basamakları eğitim hemşiresi ve birim sorumlusu hemşiresi tarafından objektif olarak hazırlanır ve kaydedilir. Objektifliği sağlamak için birden fazla yöntemle değerlendirme yapılır.

Hemşire eğitimi programı hazırlanırken verilen kararlarda birim sorumluları, gözetmen hemşireler, sorumlu hemşireler, müdür ve yardımcılarının gözlem, tespitleri sonucunda belirlenir. Bakanlık tarafından belirlenen yıllık mecburi eğitimler olsa da özel hedeflere ulaşmada etkinlik sağlar. Hastanelerde hemşire eğitimi genelde eğitim koordinatörlüğüne bırakılır. Eğitime verilen önemin artmasıyla bu durumdaki değişmeyi Kantek tezinde şu şekilde anlatır: “Sağlık

¹ H.Güçgötüren(Göksu), Hemşirelere Uygulanan Hizmet İçi Eğitimin Eğitime Katılan Hemşireler Tarafından Değerlendirilmesi, Hacettepe Üniversitesi(HÜ), Sağ.BE, YYLT, Ankara, 1995, s.35

² İ.Akhun, “Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi”, AÜ, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.10, S.1-4, Ankara, 1997, s.66

Bakanlığı hizmet içi eğitim izleme formlarını değerlendirmesinde, eğitim hemşiresi olarak görevlendirilen kişinin diğer eğitimcilerden destek almadan tüm eğitim yükünü üzerine aldığı belirtmiştir. Oysa eğitim koordinatöründen beklenti, planlama ve yürütme sırasında diğer alanlardan uzman kişilerden de eğitim için yardım alınmasıdır.”¹ Günümüzde hemşireler diğer meslek gruplarıyla da ekip halinde çalışarak yeni teoriler geliştirir. Kritik durumlarda çözümler üreterek iş yaşamına kolaylık sağlar. Bu tarz donanımlar motivasyonda artma sağlar ve eğitime isteği artırır. Özellikle asistan eğitimi yapılan kliniklerde ilgili hoca gözetiminde hemşirelerde yer alır. Böylece yeniliklere katkıda bulunarak bakım sürecinde hastaya yaklaşımda etkinlik artırılır.

Değerlendirmenin sürekli yapılması için eğitim koordinatörlüğü ile tüm yönetici hemşireler iletişim halinde olmalıdır. Özellikle hemşirelerde çok yapılan beceri eğitimlerinden sonra birim sorumlu hemşireleri oluşturdukları değerlendirme basamaklarıyla belirli periyotlar da puanlama yapar. Eğitim değerlendirmesini Gürüz ve Yaylacı çalışmalarında şu şekilde açıklar: “Değerlendirmede nicel açıdan bilgi düzeyleri, iyileştirme düzeyleri; nitel açıdan çalışanlarda motivasyon artışı, eğitime karşı tutumlar, izlenimler değerlendirilebilmektedir”² Hemşireler eğitimden sonra uygulama esnasında utandırılma, açık arama gibi ön yargılar sebebiyle ürkebilir. Değerlendirme her yönden yapıldığı ve şahsa yönelik olmadığı mutlaka anlatılır. Bu tutumla güven sağlanır ve motivasyonda artma gözlenir. Eğitime katılım yetersizliği ve performansa yansımaması hemşirelerin bu olumsuz düşüncelerinden kaynaklanır.

Eğitimde kullanılan araç gereçler konunun anlaşılabilirliğini sağlayarak içeriği basitleştirir. Materyaller katılımcıların zihinlerinde konuyu canlandırmalarına yardımcı olur. Materyaller mümkünse taşınabilir olmalıdır. Yeni beceriler kazanırken hemşire işlerin yoğunluğundan uygulamaya geçirmede zorlanabilir. Bu durumu Yorgun yaptığı çalışmasında şu şekilde açıklar: “ Hizmet içi eğitim görsel ve işitsel materyallerle destekli olması yüzdelik olarak anlamlı bulunmuştur. Hizmet içi eğitimlerde alınan bilgiler yeterli olarak uygulanmamakta, bunun nedeni de hastanelerin rutin işlemleri, uygun malzeme olmayışı, hekimlerin ekip çalışmasına

¹ Kantek, s.22

² D.Gürüz-Ö.G.Yaylacı, İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004, s.11

katılmamaları sonucu bulunmuştur.”¹ Sonunda elde edilen bu bulgular en altta en üste kadar tüm hastane yöneticileri tarafından önemsenir. Ayrıca hastanelerde eğitime istekli olmaları için katılımcıların görüşlerine başvurulması etkinliğini artırır. Yetişkin eğitiminde en önemli unsur olan hazır oluş durumlarının tespiti de eğitimde etkinlik ve katılımı artırır.

Eğitimde katılımcı araştırma yapmanın önemini, kendi yeteneğinin keşfi, problemlerin tespiti ve çözüm yolları üretmeyi öğrenir. Kurumun değerli bir çalışanı olduklarını anlayarak kapasitelerine güvenirlir. Uygun zaman diliminde eğitime katılamayan hemşireler bireysel farklılıklarını keşfedip kendilerine rehberlik edemezler. Eğitim uygulama zamanlarının önemini Kaatsız da yaptığı çalışmada şu şekilde belirtir.“ Çalışmaların çoğunluğunun hemşirelik hizmetleri yönetimi tarafından belirli saatlerin bu amaçla ayrılmasını istemeleri, servislerdeki personelin sayıca az olması nedeniyle tam ve etkili katılımın mümkün olmayacağı, ayrıca izin günlerini fiziksel ve psikolojik aktivitelerine ayırmak istemeleri gibi nedenlere dayandığı düşünülebilir.”² Hastanenin mali işler müdürlüğü ve bakım hizmetleri müdürlüğü ortak çalışma yaparak bütçeden pay ayrılmalıdır. Hafta sonları bir tatil havasında yapılan eğitimler daha etkile olabilir. Nöbetten çıkan fiziksel ve ruhen yorgun olan hemşireler eğitimde sadece imza atmış olur.

Hemşirelik eğitiminin etkinliğinin tam olması için küçük gruplar halinde yapılmalıdır. Yeterli zaman ayrılamaması, eleman eksikliği sebebiyle hem mesai, hem de eğitimin aynı zamanda olması işlerin aksaması endişesiyle katılımı düşürür. Katılım sağlansa bile etkinlik tam olamaz. Eğitimin zamanının önemini Özpulut çalışmasında şu şekilde belirtir: “Hemşirelerin nöbet izninde eğitim almaları ciddi isteksizliğe yol açar. Hastanelerde eğitime mutlaka bütçeden pay ayrılmalıdır. Nöbet izin gününde eğitim katılımında özellikle nöbet parası ya da izin olarak diğer günlerde verilmesi etkili olur. Eğitim programı sonunda başarılı olanların ödüllendirilmesi özendirme için kullanılabilir.”³

¹ S.Yorgun, Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşlerinin Saptanması, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE, YYLT, Bolu, 2002, s.130

² F.Kaatsız, Hacettepe Üniversite Hastaneleri Erişkin Hastanesinde Çalışan Sağlık Memuru ve Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, HÜ, Sağ.BE, Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1985, s.24

³ F.Özpulut, “Sağlık Bakanlığı Ankara Dış Kapı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışmakta Olan Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programına İlişkin Görüşlerinin Saptanması”,

Eğitimin verimliliğinin ölçümü için önemli olan değerlendirme üç bölüme ayrılır:

- Ön Değerlendirme,
- Ara Değerlendirme,
- Son Değerlendirme.

Ön Değerlendirme: Hizmet içi eğitim uygulamaya başlamadan önce yapılır. Katılımcıların bilgi seviyesi ve beceri durumlarının tespitiyle uygulamaya başlanır. Ayrıca kullanılacak metotların tespiti içinde ışıktır.

Ara Değerlendirme: Eğitimin uygulamasında katılımcıların fayda sağlayıp sağlamadığının tespitinde ve kullanılan metot – araçların uygunluğunun tespitinde kullanılır.

Son Değerlendirme: Katılımcının eğitimi alış seviyesini belirlemek için yapılır. Ayrıca eğitim sonunda katılımcının yeterli-eksik-yetersiz olup olmadığını belirlemek ve belgeyi hak edip etmediğinin tespiti için kullanılır.

Son değerlendirmeden sonra ölçme değerlendirme yapılmalı ve takip etmelidir. Bu sayede işe sağladığı fayda ve çalışan gelişimi takip edilir. Eğitimden ortalama bir ay sonra yapılan bilgi-becerilerin kullanılıp kullanılmadığı hakkında sonuca ulaşılır. Ayrıca eğitime katılan ve katılmayanlar arasında kıyaslama yapmak güvenilirlik – geçerlilik açısından önemli bir kıstastır. Eğitim hemşiresinin ve birim amirinin çalışana gözlem yapmak amacıyla ziyaret etmesi ya da sorumlu hemşireyle görüşmesi objektif değerlendirme için şarttır. Olumlu beceri kazandırılması için davranış gözlemlenerek ölçme yapmak çok önemlidir. Eğitimlerde değerlendirmenin olumlu hava içinde geçmesi için mutlaka yöneticilerin katılması gerekir. Son olarak hizmet içi eğitim hemşiresi şu değerlendirme sorularına uygun cevaplar araştırır ve kaydeder:

- “Hizmet içi eğitim programı,
- Hizmet içi eğitim süresinde değerlendirmeler ve sonuçları,

- Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesi göz önünde bulundurularak son değerlendirme sonuçlarıdır.”¹

Eğitimin hazırlanmasından son değerlendirilmesine kadar tüm basamaklar kaydedilerek saklanması kalite standartları gereği zorunluluktur. Yaşanılan zorlukların tespitinde, istenilen davranış değişikliği oluşmamışsa yeni planlamada eğitim hemşiresine yol gösterir.

Etkinlik ölçümünde hemşirenin iş başarısı değerlendirilir. Etkinlik ölçümü şahsa yönelik yapılırsa savunma sistemleri gelişmesine, çalışanlarda motivasyon eksikliğine sebep olur. Amaç etkinliğin ölçücünü bularak işin niteliğinin derecesini tespit etmektir. Etkinlik ölçümü için Eroğlu yaptığı çalışmada şu yolları tavsiye eder:

- “Eğitim etkinliğinin ölçülmesi faaliyetleri planlı ve sistematik biçimde yapılmalıdır,
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi faaliyetleri hakkında tüm eğitim paydaşları gerekli düzeyde bilgi ve beceriyle donatılmalı, faaliyetlerin geri dönüşümleri hakkında bilgilendirilmelidir,
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde tüm eğitim paydaşlarının katılımı sağlanmalıdır,
- İşletmelerin eğitim sistemleri eğitim paydaşlarının katılımıyla eğitimlerin etkinliğini ölçebilecek şekilde yeniden yapılandırılmalıdır,
- Eğitim etkinliğinin ölçümünü etkileyen faktörler dikkate alınmalıdır.”²

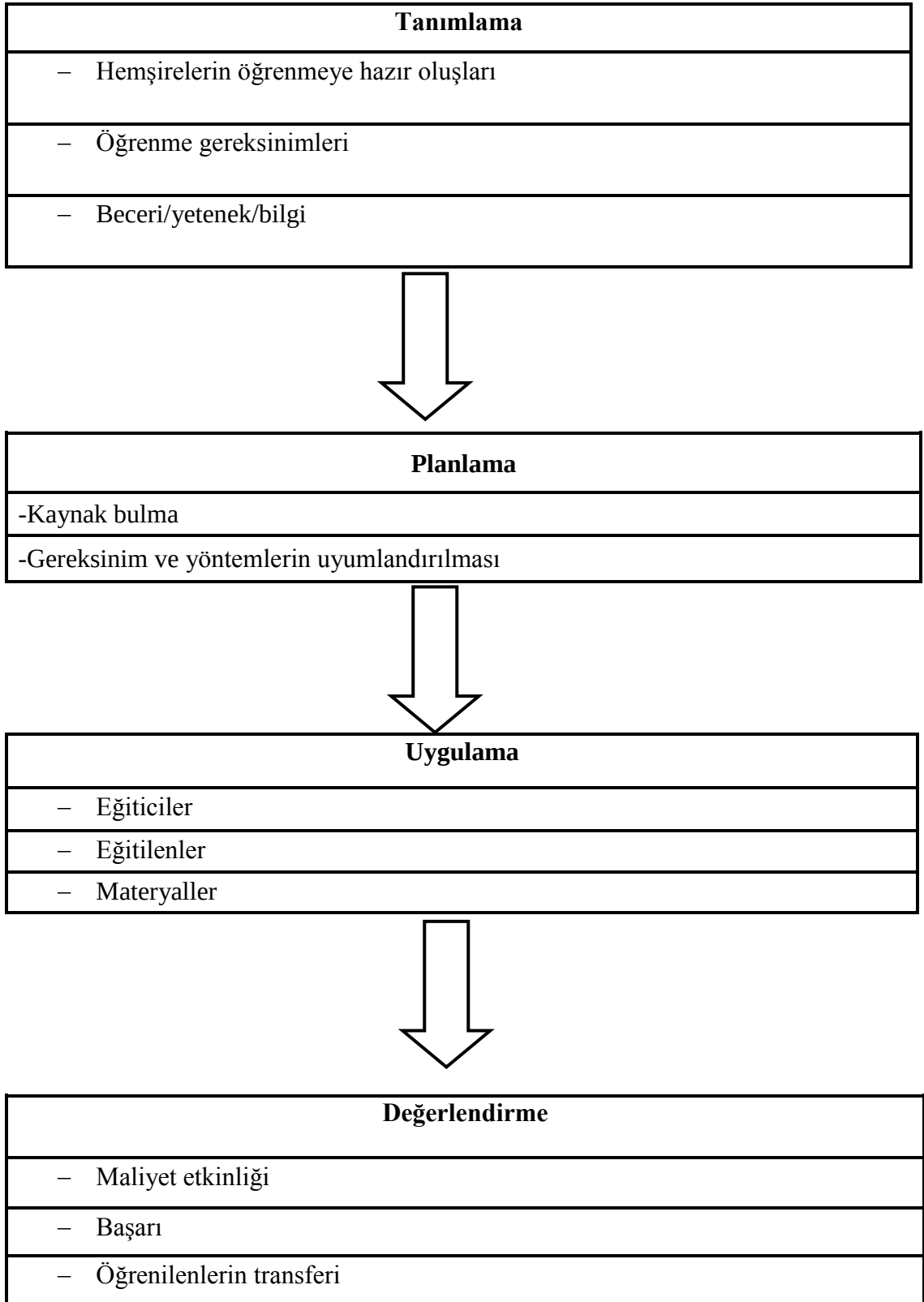
Etkinlik ölçümünde öncelikle eğitim de ön ve son test yapılır. Eğitimin etkinliği ile ilgili genel görüşün belirlenmesinde etkili bir yoldur. Etkinlik değerlendirilmesi sonucunda sahada kullanılıp kullanılmayacağı belirlenir.

Eğitimin her basamağı içinde ayrı maddeler içerir. Eğitimciler için hazırlanan eğitim modeli Kantek çalışmasında şu şekilde belirtilir:

¹ A.R.Kocabaş, Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirme Durumları, Anadolu Üniversitesi, SBE, YLT, Eskişehir, 1989, s. 33

² U.Eroğlu “İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi” Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4, S.2, Çanakkale, 2006, s.131

Şekil 4: Eğitim Modeli



Kaynak: F.Kantek, İzmir İli Merkezi Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının İncelenmesi,DEÜ,Sağ.BE,YYLT,İzmir,1998, s.11

Eğitimde değerlendirme yapmayı son olarak şu şekilde özetlenir:

- Değerlendirmeye çalışanların bireysel farklılıklarının anlaşılması sağlanır,
- Değerlendirme durumu çalışanlara bildirilerek üstün yönleri ile birlikte eksikliklerini kavraması sağlanır,
- Değerlendirme sonucuna göre eğitim koordinatörlüğü yeni tasarımlar geliştirilir,
- Değerlendirme sonucuna göre çalışanların kişilik özellikleri, öğrenme ve başarı durumu, beceri durumu gibi yönleri belirlenir,
- Değerlendirmeye dolaylı olarak eğitimcilerin kendilerini ölçmelerine olanak sağlar,
- Kurum denetlenmesinde kolaylık sağlar.

2 ANTALYA EĞİTİM VE ARAŞTIRMA HASTANESİ'NDE UYGULANAN HİZMET İÇİ EĞİTİM FAALİYETLERİ

Antalya Eğitim Araştırma Hastanesi ülkemizin en yeni eğitim hastanelerinden biridir. Hastane 01.12.2007 tarihinde açılmış olup 28.08.2008 de AEAH olmuştur. Bu zamandan beri eğitim faaliyetlerinde giderek artma görülür.

AEAHA stratejik planında eğitim faaliyetlerini şu şekilde belirtir:

- “Hemodiyaliz eğitim birimi,
- Periton diyaliz eğitim birimi,
- Aferez eğitim birimi,
- Yoğun bakım hemşireliği eğitim merkezi,

Yukarıdaki eğitim merkezleri ile gerek hastanemiz gerekse bakanlık tarafından gönderilen hekim ve diğer sağlık personelinin eğitimleri yapılır ve sınavlar sonrasında sertifikalandırılır”¹ Tüm kurumlarda AEAH’ de de olduğu gibi stratejik planlar hazırlanır. Hazırlanan stratejik planların duyurusu tüm çalışanlara yapılır. Bu plan kurumun değişim ve gelişimine Kılavuz olur.

¹AEAHA, Stratejik Planı, Antalya, 2013, s.20

Tablo 17: Hizmet İçi Eğitim Koordinatörlüğü Tarafından Yürütülen Eğitim Faaliyetlerinin Yıllara Göre Dağılımı

Yıl	Genel Eğitim	Birim Eğitimi	Oryantasyon Eğitimi	Halk Eğitimi	Hizmet Alımı ile Çalışanların Eğitimi
2010	35	194	4	67	10
2011	22	676	4	127	90
2012	27	359	6	82	24
2013 Haziran	11	109	3	29	2783

Görüldüğü üzere her geçen gün eğitim faaliyetleri artar. Hizmet içi eğitim koordinatörlüğü sağlık bakım hizmetleri müdürlüğüne bağlı olarak çalışır. Amacımız sağlık bakım hizmetlerine bağlı tüm çalışanların bilgi ve beceri düzeylerini sürekli yükseltmek, yüksek kalitede hasta bakımı için gerekli eğitimlerin verilmesini sağlar. Hizmet içi eğitim koordinatörlüğü; kalite birimi, Hastane yönetimi, kamu hastaneler birliği ile koordineli olarak hizmet verir.

2.1 Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinin Hizmet İçi Eğitim Amacı

Amaç, hastane hemşirelik hizmetlerinin kalitesini sürekli artırılması, yeniliklerin hemşirelik hizmetlerine yansıtılması, yeni başlayan personelin çalıştığı birime uyumunu sağlamaktır.

Eğitim Amacına ulaşmak için

- Oryantasyon eğitimleri yapmak,
- Oryantasyon CD’ si hazırlamak(memur, doktor, hemşireler için ayrı içeriklerden oluşmaktadır),
- Kişisel gelişim ve meslekle ilgili kalite standartlarına uygun genel eğitim planı hazırlamak,
- Birimlerin ihtiyaç duyduğu konular hakkında birim eğitim planı hazırlamak,
- Kamu hastaneler birliği ve kalite birimi tarafından istenen eğitimleri ilgili birim işbirliği ile hazırlamak (cpr, iletişim hasta-çalışan güvenliği, enfeksiyon gibi),
- Kamu hastaneler birliği tarafından belirlenen zamanda bakanlık adına yoğun bakım sertifikasyon programı hazırlamak,

- Hasta eğitimlerine yönelik broşür ve eğitim materyali hazırlanmasına yardım etmek .

Eğitimler, her yıl Aralık ayında klinik sorumlularından yıllık eğitim talepleri ve aylara göre planı istenir. Bu talepler eğitim toplantısında değerlendirilerek planlaması yapılır. Yıllık eğitim planında her ay bir eğitimci konu anlatır. Uzmanlık gerektiren konular (iletişim, anne sütü, enfeksiyon, diyabet) ilgili birim çalışanları tarafından yürütülür. Her ayın ilk üç gününe kadar bir önceki ayın eğitim konu içeriği, eğitim katılım formu eğitim koordinatörlüğüne verilmesi gerekir. Ayın eğitimcisi % 10 döner sermayeden katkı payı alır. Eğitime katılanlar elektronik ortamda kişisel dosyalarına kaydedilir. Genel eğitimler elektronik ortamda ve panolarda duyurusu yapılır. Konuyu anlatacak kişinin de görüşüyle planlama yapılır. Katılanlar mesleklerine göre gruplandırılır. Doktor, hemşire, memurlara ayrı oturumlar yapılır. Eğitim sonunda değerlendirme formu katılımcılara doldurtulur. Formun bir nüshası eğitimciye verilir. Uygulanan eğitimler sonunda kullanılan değerlendirme formu şu soruları içerir:

Tablo 18: Eğitim Değerlendirme Kriterleri

Değerlendirme Kriterleri	Çok İyi	İyi	Orta	Yetersiz
A.EĞİTİM KONUSU/İÇERİĞİ/SÜRESİ				
1.Verilen bilgilerin yeterliliği				
2.Anlatılan konuların, uygulamada kullanılabilirliği				
3.Uygulamaya dair örneklerin yeterliliği				
4.Beklentilerinizin karşılanma oranı				
5.Eğitim süresinin yeterliliği				
B.EĞİTİM MATERYALİ				
1.Araç ve gereçlerin yeterliliği				
2.Varısa basılı materyallerin yeterliliği				
C.EĞİTİMCİ/EĞİTİMCİLER				
1.Konuya hâkimiyet				
2.Konuyu aktarması ve sunuş biçimi				
3.Gruba hâkimiyet				
4.Katılımcılarla iletişim				
5.Soruları yanıtlama				
D.EĞİTİM ORTAMI				
1.Havalandırma				
2.Işık düzeni				
3.Ses düzeni				
E.DİĞER DÜŞÜNCE VE ÖNERİLERİNİZ:				

Ayrıca yıl içinde plan dışı eğitimlerde yapılır. Bu eğitimler birim ve hastane amirinin denetim ve değerlendirmeleri sonucunda belirlenen aksaklıkları gidermek içindir. Şu durumlar karşısında ilgili birim ve eğitim koordinatörlüğü tarafından planlanır:

- Kalite yönetim birimine bildirilen istek ve şikâyetler,
- Kamu hastaneler birliği tarafından istenen eğitimler,
- Yeni cihaz alımında veya cihazı çalışanların yeni kullanmaya başladığında,
- Ani gelişen beklenmedik olaylarda ara eğitimler planlanır ve uygulanır.

2.2 Antalya Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Türleri

Oryantasyon Eğitimi: Oryantasyon kelime anlamıyla yön verme anlamındadır. Etkili bir oryantasyon programı kuruma yeni başlayan çalışanların verimliliklerinin hızla yükselmesini sağlar. Çalışan kendini hızla kuruma adapte kurumsal kaynaşma sağlanır. Oryantasyon eğitimiyle verilen hizmet standartlarının korunmasını ve yükseltilmesine katkıda bulunur İşletmelerde oryantasyon eğitimi şu şekilde tanımlanır: “ çalışma yaşamına yeni başlayanlara veya işletme içinde görev konumları değişen personele uygulanan eğitimidir.” ¹ Oryantasyon eğitimi birime yeni başlayanların çalışma yeri hakkında bilgi, gerekli becerileri kazanması için kalite standartları gereği zorunludur. Hastaneye yeni başlayanlara verilen cd de mesleklerine uygun konu içerikleri mevcuttur. AEAH ‘de Hemşireler için hazırlanan konu başlıkları şunlardır:

- Enfeksiyon biriminin eğitimleri,
- Bilgisayar sistemi eğitim dokümanları,
- AEAH organizasyon şeması,
- AEAH politika, vizyon, misyonu,
- Bina yerleşim planı,
- Hasta-çalışan güvenliği,
- Hemşire çalışma rehberi,
- Hemşire el kitabı,
- Kalite dokümanları,

¹ tr.wikipedia.org/wiki/Oryantasyon.....(04.07.2013)

- Kan transfüzyonu.

Verilen eğitim ve cd ile uyum eğitimi sonunda kurumun hedeflerine ulaşmaya çalışılır. Kurumun hedeflerine ulaşmak için Ataklı yaptığı çalışmada şu şekilde belirtir: “Kurumsallaşma yolunda, hata ve kazaların azaltılması, maliyetin düşürülmesi, hasta çalışan güvenliği tedbirleri açısından işe yeni alınan personelin uyum eğitimine ayrı bir önem verilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.”¹ Verimlilik yolunda hemşirelerin işe adaptasyonunun çabuk olması için birebir olarak hizmet içi eğitim koordinatörlüğü tarafından yapılır. İşe yeni başlayan hemşireler sağlık bakım hizmetleri müdürü tarafından aynı gün yönlendirilir. Genel oryantasyon eğitimi 2 ayda bir yapılır. Genel oryantasyon eğitiminden sonrada hemşireler işe başladıkları birim sorumlu hemşiresi tarafından klinik uyum eğitimine tabii tutulur.

Klinik uyum eğitim basamaklarını her birim ayrı olarak oluşturur. Klinik uyum eğitimini yapması gereken birim sorumlu hemşirelerinde şu amaç ve hedefleri bilmeleri gerekir. Kocaman ve arkadaşları servis uyumunda rehberlik edecek sorumlu hemşirelerin hedeflerini şu şekilde açıklar:

- “Klinik uygulamalara uyum süreçlerine yardımcı olabilmeli,
- Yeni çalışma ortamlarına sosyalizasyonlarını destekleyebilmeli,
- Geçiş süreçlerine yardımcı olmak üzere öğrenme hedeflerini birlikte belirleyebilmeli,
- Uygulamada bilgiyi kullanmalarına yardımcı olabilmeli,
- Yeni rollerine uyumuna yardımcı olabilmeli,
- İşe yeni başlayan hemşireler için eğitim programı öğeleri doğrultusunda plan yapabilmeli,
- Yaşadıkları sorunlara çözüm getirebilmeli.”²

Oryantasyon eğitimlerinin süresi, kurumdan kuruma ve birimden birime değişmekte olup AEAH’ de 1-2 saat sürer. İş saatlerini aksatmaması için öğle yemeğinden sonra yapılır. İşe yeni başlayan hemşirelerin sorumlu hemşireler

¹ A.Ataklı, “Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi”, Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1992, s.7

² G.Kocaman ve Diğ., “İşe Yeni Başlayan Hemşirelerin Uyumlarını Kolaylaştırmak İçin Hazırlanan Bir Rehber Hemşire Eğitim Programı Örneği”, DEÜ, HYOD, C.9, S.2, İzmir, 2012, s.30

tarafından yürütülen servis uyum süreci sonucunda şu davranışları kazanmaları beklenir

- Görev ve yetkilerini öğrenmeleri,
- Klinik ekip üyelerini tanımalar,
- İstenilen becerileri en kısa ve en iyi şekilde öğrenmeleri sağlanmış olur.

Gelişme Eğitimi: Çalışanların mesleki bilgi ve becerilerinde tekâmül seviyesine ulaşmaları için yapılır. Kişinin mesleğinde kusursuzluk seviyesine ulaşmayı öncelikle istemesi gerekir. İsteme sorumluluğunu taşıyan çalışan kurumun aracılığıyla öğrenme aktivitelerine katılır. Gelişme eğitimi görünüşte çalışanın bireysel eğitimi gibi görünse de aslı kurumun çıkarına olan eğitim programıdır. Kurumun bu tarz eğitim programlarının olması farklılığını gösterir. “Gelişme eğitimi kişisel, mesleki ve örgütsel gelişim konularında yoğunlaşmaktadır. Böylece hem çalışanların kendilerini geliştirmeleri, hem de üstlendikleri görevleri başarılı biçimde yerine getirebilecek duruma gelmeleri, hem de çalıştıkları kurumu yakından tanımaları ve bağlılık geliştirmeleri kolaylaşmaktadır.”¹ Hemşirelerin temel görevi olan bakımın kalitesinin artırılması gelişme eğitimiyle olur.

Kalite kongresinde hemşirelik uygulamalarının standardizasyonu için çalışmalarında Çetinkaya ve Özbaşaran şu şekilde belirtir: “Özellikle dâhiliye cerrahi kliniklerinde hasta bakım kalitesinin belirlenmesi, hastaların yaşam kalitesinin artırılması için de önem taşımaktadır. Yapılan bilimsel araştırmalar hemşireler için sürekli yeni bilgilerin üretilmesine, yanlışların takip edilmesine ve bunların doğrultusunda hemşirelik uygulamalarını geliştirmelerine yön vermektedir.”² Kalite çalışmalarının ışığında aksaklıklar ve olası zorlukların bertarafı için sürekli hemşirelerin mesleki gelişimleri için eğitimler yapılır. Bu ölçekler dâhilinde her servis çalışanlarıyla ortak karar alarak yıllık birim eğitim konuları belirlenir. Yeni beceriler kazanmak ve bilgi tazelemek için geliştirme eğitimlerinin sürekli olması gerekir.

¹..... <http://eogrenme.anadolu.edu.tr/ekitap/IKY205V.pdf>.....(04.07.2013)

² A.Çetinkaya-F.Özbaşaran, “Celal Bayer Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi, Dahiliye ve Cerrahi Kliniklerinde Hasta Bakım Kalitesinin İncelenmesi”, Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Antalya, 2009, s.309

Hemşirelerin eğitim planlanmasında amirlerin gözlem ve denetlemeleri sırasında belirledikleri aksaklıkların giderilmesi için de planlama yapılır. Hemşire eğitim programlarına katılarak problem karşısında araştırmacı tutum takınmayı, analiz ederek sonuca ulaşmayı öğrenir. Problem çözümünü Tak çalışmasında şu şekilde belirtir: “Kalite iyileştirme faaliyetleri araç ve teknikleri kullanılarak sistematik bir yaklaşımla hasta ve yakınlarının memnuniyetsizliği, süreçlerin hedeflendiği şekilde yürütülememesi, kaynak israfı gibi alanlara odaklanmaktadır. PUKÖ döngüsü problemlerin çözülmesi ve süreçlerin iyileştirilmesi amacıyla metodolojik bir yaklaşım sunmaktadır.”¹ Bu yöntem birimlerde olan aksaklıklarda suçlu aranmaksızın iyileştirme basamaklarıyla yol gösterici olur. Birimlerde ihtiyaca uygun programlar hazırlanır. Onkoloji ve nefroloji gibi takibi uzun olan birimlerde hasta ve yakınlarıyla iletişim kurulması zorluğu tespit edilmiş, hastane psikologları tarafından tükenmişlik eğitimi gerçekleştirilir.

Tamamlama Eğitimi: Farklı bir birimde çalışması gereken hemşirelerin alması gereken eğitimlerdir. Çalışacağı yerin gerektirdiği bilgi becerileri kazanması için zorunluluktur. Özellikle polikliniklerde, cihaz olan birimlerde, sterilizasyon ünitesi ve ameliyathane gibi birimlerde çalışmaya başlayan hemşireler özel eğitime tabii tutulur.

Merkezi sterilizasyon ünitesi örnek olarak verilebilir. Birime yeni başlayan hemşirelerin mevcut eğitimi yoksa sterilizasyon tamamlama eğitimine tabii tutulur. Eğitimin gerekliliğini Dağlı çalışmasında şu şekilde açıklar: “Sterilizasyonun başarılı olması için kirli aletlerin temizlenmesinden steril ürünlerin muhafazasına kadar tüm işlemlerin kusursuz yerine getirilmesi gerekmektedir.”² Hemşirelik okullarında sterilizasyon ile ilgili bu kadar kapsamlı eğitim verilmez. Ünitelerde her ay düzenli olarak sterilizasyon sorumlu hemşiresi ve ilgili firmalar tarafından eğitimleri sürdürülür.

Özel Dal Eğitimi: Personele çeşitli ihtisas sağlaması amacıyla uygulanır. Özellikle bakanlık tarafından yoğun bakım, acil, yeni doğan gibi spesifik birimlerde

¹ B.Tak, “Hastanelerde Kalite İyileştirme Projelerinin Yürütülmesi: Bir Üniversite Hastanesinde Yürütülen Proje Örnekleri”, Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Ankara, 2009, s.336

² A.Dağlı ve Diğ., Merkezi Sterilizasyon Ünitesi ve Uygulamaları , İstanbul, 2010, s.9

hemşirelik hizmetlerinin kusursuz olması için sertifika programları düzenlenmesini ister. AEAH’nde her yıl plan dahilinde sertifika programları yapılır.

Hekimlerde olduğu gibi hemşirelerde de branşlaşma çok önemlidir. En az üç yıl yoğun bakımda çalışan hemşire bakanlık tarafından hazırlanan sertifika programına katılmaya hak kazanır. Yoğun bakımda sertifika gerekliliği Koroğlu ve arkadaşları şu şekilde açıklar: “Hemşirelik bakımı yoğun bakım hizmetinin çok önemli bir yönüdür. Yeterli ve nitelikli hemşirelik bakımı olmadan nitelikli yoğun bakım hizmeti verilmesine olanak yoktur.”¹ Özellikle çocuk bölümlerinde çalışan hemşireler çocuk ileri yaşam desteği gibi ilgili eğitimlerle desteklenir.112 eğitim merkezinde koordineli olarak yapılır. Ayrıca diyaliz kursu, aferez kursuda AEAH’ de verilir. Kalite gereği yangın eğitimi, hasta-çalışan güvenliği, iletişim becerileri, CPR eğitimleri yılda bir koordinatörlük tarafından planlanır.

2.3 İş Analizine Göre Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitim Programlarının Belirlenmesi ve Uygulanması

İş analizi personel yönetiminin en temelidir. Kurumdaki yapılan görevleri en iyi şekilde yapabilecek bilgi beceriye sahip kişilerin belirlenerek eşleştirilir. İş analizi sonunda tüm birimler en üst performansta çalışması sağlanır. Çalışanlarda iş analizine göre beklenen performansı bilir ve eksiksiz yapmak için eğitime ihtiyaç duyar.

Hastanede eğitim ihtiyacı belirlenirken servis için birim sorumlu hemşireleri, hastane genelinde müdür ve yardımcıları, kalite birimi tarafından edilen tespitler sonucunda yapılır. İş analizinin önemini Alpugan çalışmasında şu şekilde belirtir: “Birçok personel tekniklerine alt yapı oluşturur.”² İhtiyaca yönelik tutum ve somut verilerden faydalanılır. Eğitimler sunum şeklinde veya uygulamada yapılır. Programlar hazırlanırken yöneticiler, sorumlu hemşire ve çalışanlara görev alma isteklerinde artmada teşvik eder.

¹ T.Koroğlu ve Diğ., “Çocuk Yoğun Bakım Birimleri İçin Kılavuz;Çocuk Acil Tıp ve Yoğun Bakım Derneği Önerileri”, Türk Pediatri Arşivi, S.41, Ankara, 2006, s.141

² O.Alpugan ve Diğ., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1993, s.434

İş analiziyle; istenen işin tanımı, içerdiği görevleri belirlenir. Bu analiz sonunda hangi işe hangi çalışanın vasıflarının uygunluğu çabuk tespit edilir. İş analizinin faydaları Çelikten tarafından şu şekilde açıklanır: “Mevcutta yapılan işleri ve bu işlerin yerine getirilebilmesi için o işi yapan kişinin sahip olması gereken bilgi düzeyi, sorumluluk, nitelik ve yeteneklerine dair bilgi sağlanır. Eğitim eksikliğinden kaynaklanan problemler ortaya çıkartılır.”¹ İş analiziyle yapılan eğitimler sonunda şu sonuçlara ulaşılır:

- Çalışanlar işi istenen seviyede yapması sağlanır,
- İşin hangi kalite düzeyinde olması belirlenir.

Sonuç olarak değerlendirilen çalışan benden ne yapmamı istiyorsunuz diye düşünür. Bu da eğitimin başlama noktasıdır. Yapılan eğitimin başarısı doğru tespitlerle başlar.

İş analizi sonunda yapılan iş tanımı, iş gerekleri formu çalışan ve yöneticinin görevleri tanımasını olanak sağlar. Yönetici çalışandan ne isteyeceğini, çalışan da görevlerinin ne olduğunu bilir. İş analizi yapılmadığı zaman olabilecek Unutkan çalışmasında şu şekilde belirtir: “İş analizlerine dayanmayan eğitim çalışmalarının örgüt açısından zaman, emek ve para kaybindan başka bir şeye yaramayacağı açıktır.”² AEAH’de iş analizi sonunda tüm çalışanlara tıbbi atık ve geri dönüşüm eğitimleri alanında uzman kişiler tarafından hizmet içi eğitim koordinatörlüğü tarafından planlanır. Özellikle çalışma saatlerinde yapılan gözlem sonucunda bu eğitime karar verilir.

Beceri analizi: Özellikle hemşirelik gibi yoğun beceri gerektiren mesleklerde çok önemlidir. İş analizi çalışma koşulları, fiziksel koşullar, temel becerilerin tespitinde kullanılır. Sağlık bakımında temel ilke önce zarar vermeme olduğu için çalışan ve hastaların güvenliği için beceri eğitimi şarttır. Beceri değerlendirilmesini Boztepe ve Terzioğlu çalışmasında şu şekilde belirtir:

- “Becerilerin gözlemlenmesi,
- Becerin kaydederek değerlendirilmesi.”³

¹ M.Çelikten,”Neden İş Analizi Yapılmalı?”, SBED, S.18, Kayseri, 2005, s.129

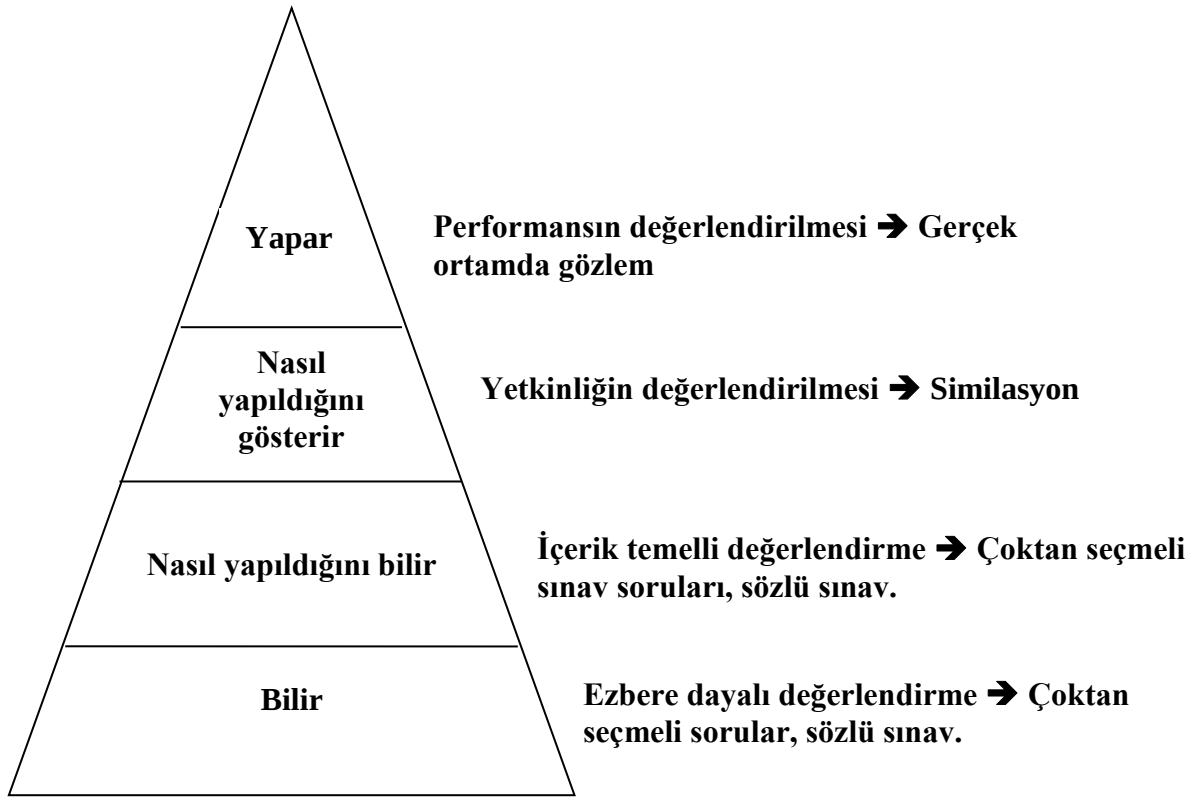
² A.Unutkan, İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi, MÜ, İİBFD, C.11, S.1-2, Muğla, 1995, s.277

³H.Boztepe-F.Terzioğlu, “Hemşirelik Eğitiminde Beceri Değerlendirme”, AHSBD, C.16, S.1, Eskişehir, 2013, s.59

Tüm meslek okullarında olduğu gibi hemşirelik eğitim kurumlarında da en önemli konu beceri eğitimidir. Okuldayken hemşireler staj yoluyla ya da simülasyon uygulanmasıyla iş yaşamına hazırlanır, kazandıkları becerileri geliştirir. Eğitimcilerin değerlendirmeleriyle eksik konuların tekrarı yapılarak bağımsız ortamda beceriyi uygulamaya olanak sağlar.

Hemşirenin Beceri Yetkinlik ve Performansının Gelişimini Kantek şu şekilde gösterir:

Şekil 5: Hemşirelerin Beceri, Yetkinlik ve Performansının Gelişimi



Kaynak: F. Kantek, İzmir İli Merkezi Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının İncelenmesi, DEÜ,Sağ.BE,YYLT,İzmir,1998, s.62

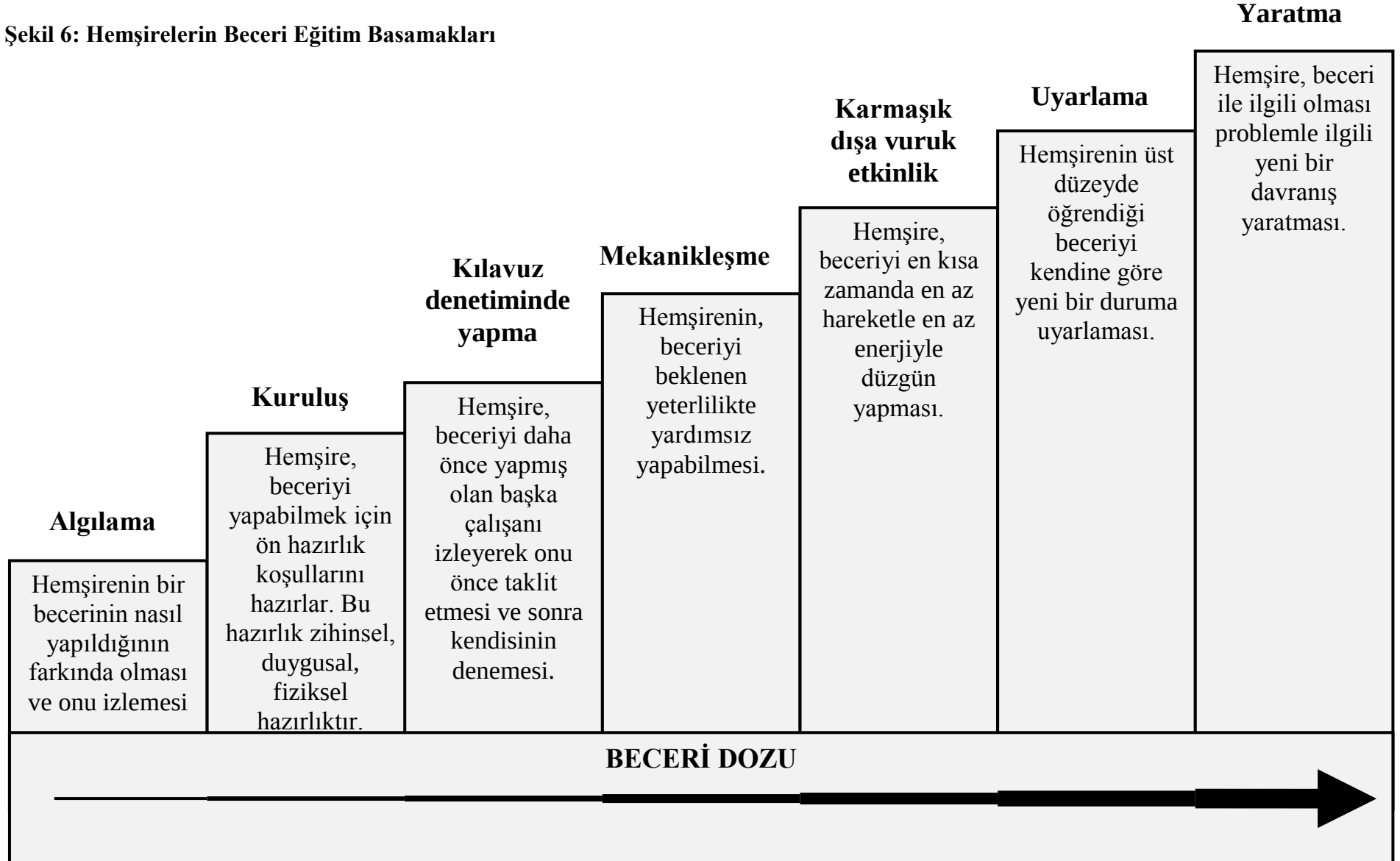
Beceri eğitimi hastaya zarar verme korkusu olmadığı için güvenli bir ortam sağlar. Hastaya müdahale sırasında yeterliliklerinin artmasını sağlar. Beceri eğitiminin hemşirelik mesleksi katkısını Mete ve Uysal çalışmasında şu şekilde anlatır: “Beceri mekanik bir işlem gibi öğrenmek ve yapmak yerine, öğrenme süresinde eleştirel düşünebilmeli, problem çözme becerisini kullanabilmeli, kendine

güven duyarak beceriyi yapar duruma gelmelidir.”¹ AEAH’de CPR eğitiminde probleme dayalı öğrenme yöntemiyle beceri eğitimi yapılır. Gerçek hayattan yola çıkarak, çözüme ulaşmak ve olası sonuçları önceden görebilme yoluyla olumlu beceri kazandırılır. Beceri eğitiminde kullanılan materyaller zaman zaman değerlendirilir. Bu değerlendirme beceri performans basamaklarına uygun yapılır. Eğitim senaryosu uygulanırken her bir işlem basamağı sonunda izlenerek değerlendirme yapılır. Hemşirelerin iş analizi ve beceri analizi sonunda eksik olan eğitimlerini simülasyon yöntemiyle giderilir. Böylece kriz anında karar verebilme yeteneklerinde artma gözlemlenir. Beceri analiziyle özellikle cihaz kullanımında eğitimler ilgili firmalar ile planlanır. Firmalar tarafından glukometre gibi cihazların kullanım eğitimleri verilir.

Doganay-Sarının aktardığı beceri eğitiminde kişinin en üst düzeye gelme basamakları Simpson tarafından geliştirilmiştir. Bu basamakları hemşirelere beceri eğitim basamakları olarak şöyle uyarlanır. AEAH’ de beceri eğitimi bu basamaklara uygun yapılmaya çalışılır:

¹ S.Mete-N.Uysal, “Hemşirelik Mesleksel Beceri Eğitiminde Bir Model Uygulaması”, DEÜ, HYOD, C.2, S.3, İzmir, 2003, s.116

Şekil 6: Hemşirelerin Beceri Eğitim Basamakları



2.4 Hizmet İçi Eğitimde Eğitimcilerin Özellikleri

Hizmet içi eğitim programlarında görev alacak personelin konusunda yeterli ve yetişkin eğitiminde uzman olmalıdır.

Eğitici Yeterlilikleri:

Yeterlilik seviyesinde artma uygulamada kullanımını da artırır. Eğitici yeterlilikleri üçe alanda şu şekildedir:

- **Alanda yeterlilik:** Öğreticinin eğitim konusunda yeterli olmadığı halde görev alması, zaman kaybından başka bir sonuç getirmez.
- **İletişim Becerisi:** Eğitilenlerin özgüvenini artırıcı, önyargısız, sabırlı, arkadaşça tutum sergiler.
- **Eğitim Yönetim Becerisi:** Eğitici konuyu akılda kalıp uygular seviye ve etkide aktarabilir olmalıdır. Gruba uygun yöntem belirleyebilir ve uygulayabilir olmalıdır.

Eğitici Seçimi:

Öncelikle kurum içinden seçilir. Eğer yeterli özellikte çalışan yoksa kurum dışından temin edilir. Gerekli özellikler şöyle sıralanabilir:

- Öncelikle konusunda uzman olmalı. Mümkünse alanında sertifika, yüksek lisans yapmış olması gibi,
- Öğretici becerisine sahip olmalı,
- İlgili alanda iş deneyimi olması,
- Eleştiriye açık olmalı,
- İyi bir dinleyici olmalı,
- Yetişkin öğrenme basamaklarını iyi kavramış olması,
- Etkili konuşma becerisine sahip olmalı,
- Bilgisayar kullanımını konusunda yeterli olmalı,
- Araştırma ve öğrenmeye meraklı olmalı,
- Teorik konuyla iş hayatı arasında bağlantı kurabilmeli,
- Liderlik becerilerine sahip olmalı,
- Eğitimi bilimsel verilere dayandırabilmeli,
- Katılımcıların ihtiyaç ve isteklerini anlayabilmeli,
- Kendinin ve katılımcıların motivasyonunu sağlamak gibi özelliklere sahip olmalıdır.

2.5 Eğitim Ortamlarının Hazırlanmasında Dikkat Edilecek Hususlar

- **Eğitim mekânının büyüklüğü:** Eğitimde kullanılacak odanın veya salonun katılımcıların birbirlerini ve konuşmacıyı görebileceği şekilde olmalıdır. Oda kare şeklinde veya büyük mekân olarak anfi olması mekânın olumlu etkisini artırır.
- **Gürültü:** Derslik gürültülü mekânlardan uzak olmalıdır. Ayrıca klima çok sesli olmamalıdır.
- **Aydınlık:** Slayt gösterisi için ışık sisteminin ayarlanabilir olması şarttır. İhtiyaca uygun aydınlatma sistemi azaltılabilmeli ve çoğaltılabilmelidir. Duvar renkleri de ışığı engelleyeceği için koyu olmamalıdır.
- **Havalandırma:** Derslik basık sıkıcı ve havasız olmamalıdır. Uygun oksijenlenmesi, mevsime uygun ısısının ayarlanması gereklidir. Aksi takdirde katılımcılarda ilgide azalma ve uyuklama görülür.
- **Uygunluk:** Derslikteki zemin, duvarlar ve eşyalar göz alıcı parlaklıkta olmamalıdır. Sandalye, masa ses çıkarmamalıdır. Zemin ayak sesini önlemek için halıyla kaplı olmalıdır. Uygunluk sağlanmadığı zaman katılımcıların dikkati dağılacaktır. Derslik katılımcı sayısına uygun olmalıdır. Büyük salonlarda 10-15 kişiyle boş sandalyelere eğitim yapmak motivasyonu düşürür. Projeksiyon cihazı, perdesi uygun konumda olmalıdır. Katılımcıların fiziksel ihtiyaçlarını giderebileceği uygunlukta olmalıdır. Tuvalete yakın olmalı, otaparka yakın, ara ve ana öğün için uygun ulaşılabilirlikte olmalıdır.

AEAH’ sinde de eğitimin etkinliğinde katkısı sebebiyle gerekli hususlara son derece dikkat edilir.

2.5.1 Eğitim Araçlarının Özellikleri

Eğitimciler, kendilerine ve çalışanlara kolaylık sağlayacak materyalleri seçer. Eğitimde kullanılacak araç gerecin seçiminde şu noktalara dikkat edilir:

- Zaman tasarrufu sağlamalı,
- Konunun anlaşılabilirliğini kolaylaştırmalı,
- Konunun zihinde canlandırılmasına kolaylık sağlamalı,
- Katılımcıların dikkatinin devamını sağlamasına yardımcı olmalı,
- Eğitimin kalıcılığının sağlanmasında yardımcı olmalı.

Araç gereçler katılımcıların tüm duyu organlarına hitap etmelidir. Eğitimin görsel işitsel ve dokunsal yönden algılanır olmalıdır. Dünyada eğitimciler eğitim araçlarının kullanım amaçlarını Word Customs Organization tarafından belirlenen kriterleri göz önüne alırlar. Bu kriterleri Aydın kitabında şu şekilde belirtir:

Tablo 19: Öğretim Araçları ve Kullanım Amaçları

	Yeni bir konunun tanıtımı	Örnek verme, atıfta bulunma	Gözden geçirme ,özetleme	Yeni terimleri tanıtmaya	Kılavuzluk yapma	Bir noktayı vurgulama	Çalışma ilkelerini gösterme	Gerçek durumu gösterme	Davranış gözleme
Kara tahta	+	+	+	+	+	+			
Fotoğraf/poster	+		+	+		+	+		
Yazılı materyaller el kitabı	+	+	+	+	+				
Üç boyutlu objeler modeller, ekipman	+					+	+		
Tablo ve grafikler	+					+		+	
Slaytlar, şeffaflar	+	+	+	+		+	+		
Filmler	+		+			+	+	+	
Videokasetler	+		+			+	+	+	
Ses ve görüntü kayıtları	+					+		+	+

Kaynak: İ. Aydın, Kamuda ve Özelde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 2011, s.140

2.5.2 Eğitim sırasında Kullanılan Oturma Düzenleri

Oturma düzeni katılımcı ve eğitmeni durumuna göre şu şekillerde olmalıdır. Sabit oturma düzeninin dışında salonun ve katılımcıların durumuna göre farklı planlama yapmak yarar sağlar. Farklı düzenlerde oturma katılımcıların tüm grupla etkileşim halinde olmasını sağlar. Arka sıralarda oturanların yerlerinin değişmesiyle eğitmeni ve materyallerle daha iyi etkileşim halinde olmasını sağlar.

- **U Düzeni:** Eğitimde yakın etkileşim sağladığı için oldukça faydalıdır. Eğiticiye katılımcıların eşit mesafe ve zamanda ulaşmasını sağlar. AEAH ‘de de küçük grup toplantılarda ve eğitmeni ekip toplantısı gibi durumlarda kullanılır.
- **Tiyatro Düzeni:** Özellikle büyük gruplara yapılacak eğitimlerde tercih edilir. AEAH’ de konferans ve sempozyumlar da görsel sunumda sesin eşit miktarda ulaşması için kullanılır.

Bunların dışında kafe düzeni, sınıf düzeni, toplantı düzeni, zikzak düzeni, kare düzeni, küme düzeni, yuvarlak masa düzeni, yuvarlak sandalye düzeni, yarım daire düzeni, v düzeni eğitimlerde kullanılır.

2.6 Hemşirelerin Eğitiminde Kullanılan Kolaylaştırıcılık Faaliyetleri

Eğitimde kolaylaştırıcılık, katılımcıların öğrenme sürecini en basit hale getirir. Hedef katılımcıların verimli düşünebilmeleri sağlanarak çözümler üretmelerinin cesaretlendirir. Böylece tüm katılımcılar da aktiflik sağlanır. Yetişkinler her eğitimde takdir edilmek isterler. Mükemmel çalışma ortamı böyle yaratılabilir.

Yeni başlayan hemşirelerin stres ve anksiyete düzeylerini tanıyabilme, iletişim becerilerinde gelişme, klinikte beceri performansını ve geri bildirimleri değerlendirme konuları hakkında özel eğitim almış kişiler rehber hemşirelerdir. Yapılan eğitim uygulamalarında zaman zaman sorumlu hemşireler rehberlik yapar. Rehber hemşirelik sorumlu hemşirenin diğer çalışanlara yol gösterici olmasıdır. Rehber hemşirelik modelini Ay çalışmasında şu şekilde tanımlar: “Öğrenmeyi kolaylaştıran, gözetleyen ve uygulama alanında öğrenciyi değerlendiren, alanında uzman meslektaş olarak tanımlanabilir”¹ Rehber hemşireler uygulamada diğer

¹ F.Ay, “Hemşirelik Eğitiminde Yeterliliğin Sağlanması İçin Yeni Bir Yaklaşım: Rehber Hemşire(koç) Sistemi”, FÜ, Sağ.BD, C.2, S.5, Elazığ, 2007, s.55

hemşireleri acemilikten ustalaşmaları yolunda kolaylaştırıcılık becerileri gösteren deneyimli hemşirelerdir. Kliniğe yeni başlayan hemşirenin olası sıkıntılar sonunda kaliteli hasta bakımında azalma, hasta çalışan güvenliğinde tehlike ve maliyette artma görülür. Rehber hemşirelik programı uyum eğitiminin bir parçası olarak görülür. Bu tarz eğitimler hemşirenin iş doyumunda artma, kurumun harcamalarında azalma, işten ayrılma talebinde azalma, hasta çalışan güvenliğinde artma sağlanır. Rehber hemşirelik programında görevli hemşirelerin belirli periyotlarda yapılan yenileme eğitimiyle profesyonelliklerinde artma görülür.

Hemşirelere yönelik yapılan eğitimlerde eğitimciler bazı kolaylaştırıcılık becerilerini uygular. Eğitimci soru sorma, örnekler verme ortamlarını yaratmalıdır. Katılımcıların meslek ve deneyimlerini eğitim kolaylaştırıcılık becerileri olarak kullanır. Örnekler katılımcıların deneyimlerinden verilerek dikkatin sürekliliği sağlanır. Aralarda konuyla ilgili komik hikâyeler anlatılması iyi olur. Eğitimci soru sormaya teşvik etmek için eleştiri ve yargılama yapmamalıdır. Olumlu havayı daima korur. Hiç soru sorulmuyorsa kendisi sormalıdır. Katılımcıların duygularını olumsuz etkileyecek, gerilim yaratacak ortamdan kaçınmalıdır. AEAH 'de de eğitimde kolaylaştırıcılık ve motivasyon için özellikle sertifika programlarında çay molası, yemek programları gibi kaynaşma etkinlikleri yöneticilerle birlikte yapılır.

2.6.1 Etkili Soru Sorma Teknikleri

Sorular gruba belli bir sırada, açık ve anlaşılır olarak sorulur. Soruların cevapları topluluk önünde verilebilir olmalıdır. Soruların cevapları tam verilemediyse düzeltme yapılmalıdır. Cevabın doğru olan kısmı desteklenir, eksik kısım katılımcıların anlayabileceği şekilde tamamlanır. Sorunun cevabı yanlış ise alay edilmemelidir. Sorunun cevabını katılımcılardan hiçbiri cevaplayamadıysa iyi ifade edilip edilmediği sorgulanır. Sonra soru tekrar sorulur. Katılımcıları bilgi seviyesine uygun olmadığı düşünülürse kolaylaştırılarak tekrar sorulur. Cevaplanamayan soru başka bir katılımcıya tekrar sorulur. Cevaplanabilirse eğitimciyle birlikte toparlanır.

2.6.2 Hizmet İçi Eğitimde Geribildirim Verme

Geri bildirim katılımcıların olumlu davranışını desteklerken, olumsuz da düzeltme yolu açar. Çalışan ilişkilerinde olumlu etki yapar. Geri bildirimde önce olumlu yorumla başlanır. Yıkıcı olmaktan kaçınarak nazik ve net olunur. Katılımcıların davranış ve söylemleri dikkate alınır. Alaycı bir tavırla olumsuzluk belirtilmez. Yön veren, bağlantılı konuşma yapılmaz.

Geri bildirimin etkili olma yollarını Aydın kitabında şu şekilde belirtir:

- **“Standartların uygulanması ile ilgili olmalıdır.** Katılımcının, kendi öz değerlendirmesini yapmasına katkıda bulunur. Örneğin Verdiğiniz bu örnek, yöneticilerin hizmet içi eğitim e ilişkin anlayışını çok iyi yansıtır.
- **Stratejilerin uygulanması ile ilgili olmalıdır.** Katılımcıların belli düşünce stratejisi ya da aşamalarını ne kadar uygulayabildiğini göstermelidir.
- **Gelişimi göstermelidir.** Katılımcıların bir sonraki adımda ne yapması gerektiğini anlamasına yardımcı olur. Örneğin Bu olaydaki eğitim ihtiyacını çok iyi ortaya koydunuz, şimdi bu ihtiyacın nasıl bir eğitim programı ile giderilebileceği konusunda biraz düşünelim
- **Düzeltilici ipuçları göstermelidir.** Öğrenmede ki yanlışlar kolayca düzeltebilir. Örneğin yetişkin eğitimi ile ilgili olarak yönetmeliğin 16. Maddesine bakarak, bu durumu yeniden düzeltebiliriz.
- **Sık ve hemen verilmelidir.** Davranış, konuşma, çalışma ya da cevaptan hemen sonra verilmelidir.
- **Özel ve betimleyici olmalıdır.** Kişiy e ya da duruma özel olmalıdır. Örneğin İyi bir sunumdu yerine açıkladığınız bilgileri kolayca izleyebildik, kendine güvenli bir duruşun vardı, sunumunda ana noktaları iyi özetlemiştin demek daha iyi bir geri bildirim olur.
- **Temel hatalara odaklanmalıdır.** Öğrenenlerin temel konulardaki gelişiminin sağlanmasında etkili olur. Geri bildirim armağan gibi değerli ve kabul edilebilir olmalıdır.
- **Gösterilen çabanın niteliğine odaklanmalıdır.** Katılımcılar çalışma sonunda, ne kadar başarılı olduklarını bilmek isterler. Geri bildirim olarak katılımcılar tarafından gösterilen gayretin ifade edilmesi, güdülenme açısından çok önemlidir.

- **Kişiyi değil davranışı esas almalıdır.** Katılımcıların davranış ya da çalışmasına geribildirim yapılmalıdır.”¹

Aydın’ın da belirttiği gibi etkili geribildirim vermek çalışanlara olumlu davranış kazandırır. İletişimde de bir geribildirim şekli olan sandviç yöntemi yapılır. Bu yöntemde göre kişinin önce olumlu davranışları sonra geliştirmesi gereken davranışları ve en sonda yine kabul gören güzel bir davranışı belirtilir.

¹ Aydın, s.154

SONUÇ:

Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinde Görülen Sorunlar ve Öneriler

Hizmet içi eğitim faaliyetleri kayıtları incelenmesi ve gözlemlerin sonunda şu sorunlar tespit edilmiştir:

- Eğitime katılım düşüktür. Katılanlarda zorunluluktan olup imza atmak için gelmektedirler. Eğitime katılan hemşireler iş yükü sebebiyle sonuna kadar genelde kalamamaktadırlar
- Eğitim faaliyetlerine bütçeden pay ayırlanamamaktadır.
- Sorumlu hemşire ve yönetici hemşirelere yönelik oryantasyon programı yoktur.
- Rehber hemşirelik uygulaması yoktur.
- Hemşire yetersizliği sebebiyle bazı eğitimlere izin gününde planlanmaktadır. Bu durumda isteksizliğe sebep olmaktadır.

Yapılan araştırma ve gözlemler sonunda şu önerileri sıralayabiliriz:

- Kurumda etkinliğin artması için iş analizi yapılmalıdır. İş analizinin kişilere yönelik olmadığı mutlaka belirtilmeli ve uzman kişi yardımı alınmalıdır.
- Alanında uzmanlaşmış çalışanlar tarafından değerlendirme yapılmalıdır. Hemşirelik bakım sürecini iyi değerlendirebilmeleri için hasta-çalışan güvenliği kriterlerini tam bilmeleri için cesaretlendirilmelidir. Hizmet içi eğitim de etkinliğin artması için planlanan değerlendirme kriterleri uygulanmalı, belirli zamanlarda davranış değişikliği yönünden takip edilmelidir. Değerlendirme sonuçları tüm çalışanlara duyurulmalıdır.
- Hemşireler mesleki ve kişisel gelişimlerinde önderlik edilmelidir. Kişisel gelişim de iletişim, liderlik, sağlıkta kalite standartları, takım çalışması, karar verme; mesleki gelişimde ise ileri düzey yetkinlik kazandırma olmalıdır.
- Bu önderlik rehber hemşire modeliyle yapılmalıdır. Rehber hemşire yoksa sorumlu hemşirelere ‘rehber hemşire eğitimi’ planlanmalı, önemi kavratılmalı ve uygulamaya geçilmelidir. Bu sistem birçok kurumda uygulanarak mesleki beceride uzmanlaşma sağlanmaktadır. Rehber hemşirelik modeliyle çalışan potansiyelinin en üst seviyeye çıkması sağlanmaktadır. Rehber hemşire,

yaratıcı, potansiyel çözüm geliştirme, kriz yönetimi, takım çalışmasına önem veren, etkili iletişim becerilerine sahip olmalıdır. Özellikle liderlik, iletişim ve yönetim konularında özel eğitim almış olmalılardır. Rehber hemşirelik eğitimi için hemşirelik yüksekokulu ile işbirliği yapılması profesyonelliği artıracaktır.

- Eğitimde görev alan tüm çalışanlar kişisel ve mesleki gelişimde yeterli olmalılardır. Hizmet içi eğitim ihtiyaçları belirlenirken ihtiyaç analizi(anket gibi) yapılmalıdır. Hizmet içi eğitimin hak ve görev olduğu benimsenmelidir. Eğitimin amacına uygun yöntem, araç-gereç seçimi yapılmalıdır. Kaynaklar belirlenmelidir. Materyaller amaca uygun olmalı ve yeterlilik sayısı tam olmalıdır. Ortam ve süre yeterli olmalıdır. Eğitim uzmanları etkinlik ve kolaylaştırıcılık becerilerini kavramış olmalılardır. Katılımcıyı iyi gözlemleyebilmeli ve eğitimi buna göre yönlendirebilmelidir. Katılımcıları hazır bulunuşluk düzeyleri saptanmalıdır. Tekrar mutlaka yapılmalı, eğitim sonunda hatırlatma notları verilmelidir. Ödül sistemi getirilmelidir. Eğitimde katılımcı görüşü alınarak motivasyon sağlanmalıdır. Verilen eğitim çalışanların gelecekte de işine yaramalıdır. Başarılı olanlara mutlaka belge verilmelidir.
- Eğitim çalışanları belirli zamanlarda yetişkin eğitimi, bilimsel çalışma hakkındaki eğitimleri tekrarlanmalıdır. Hemşirelerin hizmet içi eğitime yönelik görüşlerinin saptanması için araştırmalar yapılmalıdır. Kurum tarafından maddi, manevi destek verilmelidir. Hemşirelikte bilimsellik için uzman hemşirelik desteklenmelidir. Alanında yüksek lisans ve doktora çalışmalarına teşvik edilmelidir
- Çalışma yeri belirlenirken hizmet içi eğitim de gösterilen başarılar dikkate alınmalıdır. Hizmet içi eğitime bütçeden pay ayrılmalıdır. Eğitim de görevlendirme yapılırken bazı kriterler oluşturulmalı ve buna uygun hemşireler seçilmelidir.

KAYNAKLAR

AEAH, Stratejik Plan, Antalya, 2013

Akhun, İ., "Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi", AÜ, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, C.10, S.1-4, Ankara, 1997

Aldemir, C.-Ataol, A.-Solakoğlu, G., Personel Yönetimi, İzmir, 1993

Alpugan, O. ve Diğ., İşletme Ekonomisi ve Yönetimi, İstanbul, 1993

Altınışık, S., "Hizmet İçi Eğitim ve Türkiye'deki Uygulama", Eğitim Yönetimi Dergisi, Y.2, S.3, Ankara, 1996

Ataklı, A., "Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi", Verimlilik Dergisi, S.3, Ankara, 1992

Ay, F., "Hemşirelik Eğitiminde Yeterliliğin Sağlanması İçin Yeni Bir Anlayış: Rehber Hemşire(Koç)Sistemi", FÜ, Sag.BD, C.2, S.5, Elazığ, 2007

Aydın, İ., Eğitimde ve Öğretimde Etik, Ankara, 2012

Aydın, İ., İş Yaşamında Stres, Ankara, 2008

Aydın, İ., Kamuda ve Özelde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara, 2011

Aydın, İ., Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim, AİD, C.30, S.4, Ankara, 2007

Aydın, İ., Yönetmel, Mesleki ve Örgütsel Etik, Ankara, 2012

Aygün, Z., Daima Başarı ve İstikrar İçin Kamu Yönetimi, İstanbul, 2010

Aytaç, T., Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar, Ankara, 2007

Balyiyan, İ., Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, MÜ, SBE, YYLT, Muğla, 2012

Başaran, İ.E., Yönetim, Ankara, 2000

Başaran, İ.E., Türkiye Eğitim Sistemi, Ankara, 1996

- Bayıktemel, A., "Küreselleşme ve Hemşirelik Eğitiminde Uluslararasılaştırma", DEÜ, HYOD, C.4, S.3, İzmir, 2011
- Bayrak, A., Öğretmenlik Mesleğine Giriş, Ankara, 2004
- Bedük, A.E., "Okullarda Hizmet İçi Eğitim Planlanması Yapabilmeli ve Uygulayabilmeli", MED, S.7, Ankara, 1997
- Belek, İ. ve Diğ., Sınıfsız Toplum Yolunda Türkiye İçin Sağlık Tezi, Ankara, 1992
- Boztepe, H.-Terzioğlu, F., "Hemşirelik Eğitiminde Beceri Değerlendirme", AHSBD, C.16, S.1, Eskişehir, 2013
- Bucak, T., İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim, İzmir, 2010
- Canman, İ.-Dogan, A., Çağdaş Personel Yönetimi, Ankara, 1995
- Celep, C.-Çetin, B., Bilgi Yönetimi, Ankara, 2003
- Çalışkan, N., Sınıf Öğretmenlerinin Sözel Olmayan İletişim Davranışlarının Değerlendirilmesi, Ata.Ü, SBE, YDT, Erzurum, 2003
- Çalışkan, N.-Yeşil, R., "Eğitim Süresince Öğretmenin Beden Dili", Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Kırşehir, 2005
- Çelen, Ü. ve Diğ., "Ankara Üniversitesi Sağlık Eğitim Fakülteleri Öğrencilerinin Çevre Duyarlılığı ve İlişkili Faktörler", 8.Ulusal Halk Sağlığı Kongresi, Kongre Özet El Kitabı, Diyarbakır, 2002
- Çelikten, M., "Neden İş Analizi Yapılmalı?", SBED, S.18, Kayseri, 2005
- Çetinkaya, A.-Özbaşaran, F., "Celal Bayar Üniversitesi Sağlık Uygulama ve Araştırma Merkezi Dahiliye ve Cerrahi Kliniklerinde Hasta Bakım Kalitesinin İncelenmesi", Uluslar arası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildirileri El Kitabı, Antalya, 2009
- Daglı, A. ve Diğ., Merkezi Sterilizasyon Ünitesi ve Uygulamaları, İstanbul, 2010

- Demir, T. ve Diğ., "Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi Göz Hastalıkları Anabilim Dalına Poliklinik Yada Klinik Hizmeti Almak İçin Başvuran Hastalara Sunulan Hizmetten Memnuniyet Düzeyleri", FÜ, Sag.BD, C.23, S.3, Elazığ, 2009
- Demirci, H., Toplam Kalite Yönetimi, İstanbul, 2010
- Deniz, E., Markalaşma ve Reklam, İstanbul, 2010
- Deveci, S.E., "Bir Üniversite Hastanesinde Temizlik Çalışanlarının Temizlik ve Hijyen Konusundaki Davranışlarının Değerlendirilmesi", FÜ, Sag.BD, C.21, S.5, Elazığ, 2007
- Dilmaç, B., İnsanca Değerler Eğitimi, Ankara, 2012
- Dinç, D., İşletmelerde Hizmet İçi Eğitim Etkinliğinin Ölçümü ve Değerlendirilmesi, DEÜ, SBE, YDT, İzmir, 2005
- Dogukan, M. ve Diğ., "Hastane Kapı Kolu ve Musluklarının Patojen Bakteriyel Kontaminasyon Yönünden İncelenmesi", FÜ, Sağ.BD, C.21, S.5, Elazığ, 2007
- Doğan, S.-Güler, H.-Koçak, E., "Hemşirelerin Hastaların Öfke Davranışlarına Tepkileri ve Kendi Öfke Düzeylerinin Belirlenmesi", CÜ, HYOD, S.3, Sivas, 1999
- Dünya ve Türkiye'de İş Etiği ve Etik Yönetimi, TUSİAD, 2009
- Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Ankara, 2012
- Erefe, İ.-Yamandağlı, M., "Servis Hemşirelerinin Hizmet İçi Eğitim Gereksinimlerine İlişkin Bildirimleri ile Yönetici Hemşirelerin Görüşleri", II.Ulusal Hemşirelik Kongresi Bildirileri El Kitabı, İzmir, 1990
- Eroğlu, U., "İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçümüne İlişkin Bir Model Önerisi", Yönetim Bilimleri Dergisi, C.4, S.2, Çanakkale, 2006
- Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1972
- Gökçeğöz, F., Emniyet Örgütünde Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ve Bu Etkinliklere İlişkin Görüş ve Öneriler, AÜ, SBE, YLT, Ankara, 1998

- Güçgötüren (Göksu), H., "Hemşirelere Uygulanan Hizmet İçi Eğitimin Eğitime Katılan Hemşireler Tarafından Değerlendirilmesi", HÜ, Sag.BE, YYLT, Ankara, 1995
- Güden, E.-Öksüzkaya, A.-Çetinkaya, K., "Kayseri İli Kamu Hastanelerinde Sağlıkta Kalite Standartlarının Değerlendirilmesi", SPKD, Y.1, S.2, Ankara, 2010
- Gülseren, M., "Hizmet İçinde Kendi Kendisini Yetiştirme Zorunluluğu", Çağdaş Eğitim Dergisi, Ankara, 1983
- Güneysu, S.-Çaglayan, E.-Kaygusuz, P., Beyin Araştırmalarının Eğitime Yansıması, Ankara, 2005
- Gürüz, D.-Yaylacı, G.Ö., İletişim Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, 2004
- Işık, B.-Kaya, H., "Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) Öğretme Öğrenme Sürecine Entegrasyonunda Hemşire Eğitimcilerinin Rolü", İÜ, Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi, C.9, S.3, İstanbul, 2011
- İlhan, M.N., "Temizlik İşçilerinin Sosyo-demoğrafik Özellikleri ve Çalışma Koşulları İle İş Kazası ve Meslek Hastalığı Sıklığı", FÜ, Sag.BD, C.20, S.6, Elazığ, 2006
- İzgören, Ş., Dikkat Vücudumuz Konuşuyor, Ankara, 1999
- Kaatsız, F., Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Erişkin Hastanesinde Çalışan Sağlık Memuru ve Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi, HÜ, Sag.BE. Bilim Uzmanlığı Tezi, Ankara, 1985
- Kanber, A.N. ve Diğ., "Bir Sağlık Kurumunda Sağlık Çalışanlarının Memnuniyeti", SPKD, Y.1, S.2, Ankara, 2012
- Kanber, N.A.-Gürlek, Ö., "Hemşirelerin Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Programlarından Beklentileri ve Bu Program İle İlgili Düşünceleri", AHSBD, C.14, S.3, Eskişehir, 2011

Kantek, F., İzmir İli Merkezi Sağlık Bakanlığı Devlet Hastanelerinde Hemşirelere Yönelik Hizmet İçi Eğitim Programlarının İncelenmesi, DEÜ, Sağ.BE, YYLT, İzmir, 1998

Kavuncubaşı, Ş.-Akgün, A.-Can, H., Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi, Ankara, 1995

Kaygusuz, Ö., "Yardımcı Sağlık Personelinin Hepatit İle İlgili Bilgi Durumlarının İncelenmesi", FÜ, Sag.BD, C.20, S.6, Elazığ, 2007

Kenan, N., Eğitim Üzerine, Ankara, 2005

Kocabaş, A.R., Hizmet İçi Eğitim Programlarını Değerlendirilme Durumları, Anadolu Üniversitesi, SBE, YYLT, Eskişehir, 1989

Kocaman, G. ve Diğ., "İşe Yeni Başlayan Hemşirelerin Uyumlarını Kolaylaştırmak İçin Hazırlanan Bir Rehber Hemşire Eğitim Programı Modeli", DEÜ, HYOD, C.9, S.2, İzmir, 2012

Koç, G., Öğretimin Planlanması ve Uygulanması, Ankara, 2006

Koroglu, T. ve Diğ., "Çocuk Yoğun Bakım Birimleri İçin Kılavuz :Çocuk Acil Tıp ve Yoğun Bakım Derneği Önerileri", Türk Pediatri Arşivi, S.41, Ankara, 2006

Köse, M.H., İl Emniyet Müdürlükleri Bünyesinde Yürütülen Hizmet İçi Eğitim Programları ve Katılımcı Algıları-Mardin İl Örneği, EÜ, SBE, YYLT, Kayseri, 2006

Küçükahmet, L., Hizmet İçi Eğitim(Teori ve Uygulamalar), Ankara, 1992

Love. S., Dünyada Yetişkin Eğitimine Toplu Bakış(Çev.T.Oğuzkan), Ankara,1985

Malcom, K.,Yetişkin Öğrenenler Göz Ardı Edilen Kısım(Çev.S.Ayhan), Ankara, 2000

MEB, Türk Eğitim Milli Komisyonu Raporu, Ankara,1960

MEB, Türk Yetişkin Eğitim Sisteminin Değerlendirilmesi, Ankara, 2009

Mete, S.-Uysal, N., "Hemşirelik Mesleksel Beceri Eğitiminde Bir Model Uygulaması", DEÜ, HYOD, C.2, S.3, İzmir, 2003

Nüzket, N., Sağlık Bakanlığı İstanbul Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Görev yapan Hemşirelere Verilen Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi, Yıldız Üniversitesi, SBE, YYLT, İstanbul, 2008

Öz, A.Z., Toplam Kalite Yönetiminde Eğitim ve Örnek Olay, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1995

Özden, Y., Öğrenme ve Öğretme, Ankara, 2005

Özgüven, İ.E., Bireyi Tanıma Teknikleri, Ankara, 2012

Özpulat, F., "Sağlık Bakanlığı Ankara Dışkapı Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Çalışmakta Olan Sağlık Personelinin Hizmet İçi Eğitim Programlarına İlişkin Görüşlerinin Saptanması", Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi, Sempozyum Özel Sayısı, İstanbul, 2010

Proje Genel Koordinatörlüğü hizmet İçi Eğitim Birimi, Referans Notları-Hastane Yönetimi Eğitimi, Ankara, 2013

Reboul, O., Eğitim Felsefesi(Çev.İ.Gülbüz), Ankara,1990

Sabuncuoğlu, Z., İnsan Kaynakları Yönetimi, Bursa, 2005

Selçuk, Z., Okul Deneyimi ve Uygulama, Ankara, 2000

Sönmez, V., Eğitim Felsefesi, Ankara,1997

Steadmen, C.E-Kasanava, M., Managing Front Office Operations,The Educational Institute, Michigan, 1988

Tabak, R.S., "Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Eğitim ve Sürekli Mesleki Gelişim", Türk Hijyen ve Deneysel Biyoloji Dergisi, C.62, S.1, Ankara, 2010

Tanman, B., Yaygın Eğitimin Bir Kolu Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Çalışması, İÜ, SBE, YYLT, İstanbul, 1995

Tanrıöğen, A., Eğitim Bilimine Giriş, İstanbul, 2007

Tatar, F., "Özelleştirme ve Sağlık Hizmetleri: Teori ve Uygulama", AİD, C.30, S.2, Ankara, 1997

- Taymaz, H., Hizmet İçi Eğitim Kavramları-İlkeler-Yöntemler, Ankara,1982
- Taymaz, H.-Sunay, Y.-Aytaç, T., "Hizmet İçi Eğitimde Koordinasyon Sağlanması Toplantısı", MED, S.133, Ankara, 1997
- Tengilimoğlu, D., Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, Ankara, 2012
- Tezsiz Yüksek Lisans Ölçme ve Değerlendirme Ders Notları, İÜ, İstanbul, 2009
- Tok, Ş., Öğrenme Stratejileri ve Öğretimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2006
- Tok, T.N., Etkili Öğretim İçin Yöntem ve Teknikler, Ankara, 2006
- Töremen, F.-Pekince, D., "Örgütsel Öğrenmede Grup Dinamizmi: Öğrenen Takımlar", Mustafa Kemal Üniversitesi, SBED, C.8, S.15, Hatay, 2011
- Türk Tabipler Birliği, Şiddetle Başa Çıkmak, Ankara, 2013
- Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu İzleme, Ölçme ve Değerlendirme Başkan Yardımcılığı-Verimlilik Daire Başkanlığı, Birlik Değerlendirme El Kitabı, Ankara, 2012
- Ulusoy, K.-Dilmaç, B., Değerler Eğitimi, Ankara, 2012
- Unutkan, A., "İş Analizlerinin Personel Eğitimindeki Yeri ve Önemi", MÜ, İktisadi İdari Bilimler Fakóltesi Dergisi, C.11, S.1-2, Muğla, 1995
- Yılmaz, A.-Kaya, M., "Sanayileşmede Beşeri Sermayenin Önemi: Örnek GAP Projesi", DÜ, SBED, C.1, S.2, Diyarbakır, 2009
- Yorgun, S., "Hemşirelerin Hizmet İçi Eğitime İlişkin Görüşlerinin Saptanması", Abant İzzet Baysal Üniversitesi, SBE, YYLT, Bolu, 2002
- Zel, U., Kişilik ve Liderlik, Ankara, 2011

.....<http://www.nedirnedemek.com>.....(05.02.2013)

.....www.tdk.gov.tr/index.php?option=com.....(16.04.2013)

.....www.ailehekimligi.gov.tr/index.php?option=com_content.....(06.04.2013)

.....www.saglik.gov.tr/content/files/spflash/flashbrosur/.....(06.04.2013)

.....www.saglik.gov.tr/ASHGM/dosya/1-54_293/h/hieyonetmelik.pdf....(06.11.2013)

.....maddle.midas.baskent.edu.tr/file.php/4/ders-sunumlari/Etkili_Sunum_Teknikleri_Sunum_Apdf....(18.06.2013)

.....www.kalkinma.gov.tr/DocObjects/Viev/13740/plan5.pdf.....(26.06.2013)

.....<http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/viii/plan8.pdf>.....(26.06.2013)

.....www.egitimbulteni.com/uploads/yazaryazi/turkiye_egitim_planlamasi.swf.....(26.06.2013)

.....bsm.gov.tr/mevzuat/docs/6_200/2010_1.pdf.....(26.06.2013)

.....www.turkhemsirelerdernegi.org.tr/hemsirelik-yonetmeligi.aspx.....(26.06.2013)

.....www.memurlar.net/haber/161760/.....(26.06.2013)

.....www.birlesikmetal.org./kitap/kitap_01/2001-8.pdr.....(16.06.2013)

.....<http://www.memurlar.net/ozelkategori/genel-dosyalar/etik-ilkeler/>.....(06.04.2013)

.....[http://www.yonetmelik_etik\(1\).pdf](http://www.yonetmelik_etik(1).pdf).....(06.04.2013)

.....www.temekaksoy.com/yazilar/tuketici-davranislari/Turkiyenin-Kulturu.asp.....(27.09.2013)

.....tr.wikipedia-org/wiki/Oryantasyon.....(04.07.2013)

.....http://eogrenme.anadolu.edu.tr/ekitap/IK_Y205V.pdf....(04.07.2013)

.....www.belgeler.com-blg-256-hizmet-ici-egitim-kavrami.s.3.....(10.03.2013)

.....<http://www.cagınpolisi.com.tr/44/33-34-35-36.htm>.....(10.04.2013)

.....http://dhgm.neb.gov.tr/yayinlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/scetin.htm.....(13.04.2013)

.....http://www.csgeb.gov.tr/csgeb_portal/ShowProperly/WLP%20/.....(31.02.2013)

.....<http://blog.milliyet.com.tr/egitime-butceden-ayrılan-pay-artiyor-mu-/Blog=392992>.....(13.04.2013)

ÖZGEÇMİŞ

1975 YILINDA İstanbul’da doğan Ayşegül Ermiş İlkokulu Selçuklu ilkokulunda, Ortaokulu Gülkent Lisesinde tamamladı. 1994’de Isparta Sağlık Meslek Lisesinden, 2003’de Akdeniz Üniversitesinin Hemşirelik Yüksek Okulundan Mezun oldu.

1995- 1996 Yılları arası Edirne – Havsa Sağlık Ocağı,

1996- 1998 Yılları arası Edirne – Uzunköprü Çöpköy Sağlık Ocağı,

1998- 1999 Yılları arası Isparta – Yalvaç Körküler Sağlık Ocağında Ebe olarak Görev Yaptı.

1999’dan beri AEAH’da Hemşire olarak görev yapmaktadır.