

YÖNETİCİ VE DENETİCİ YETİŞTİRMEDE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN YERİ: BİR ÖRNEK OLAY ÇALIŞMASI

THE ROLE OF IN-SERVICE EDUCATION FOR THE TRAINING OF INSPECTOR AND ADMINISTRATORS: A CASE STUDY

Dr. Mahmut BOZAN
Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Müşaviri

ÖZET

Bu araştırma Milli Eğitim Bakanlığında insan kaynakları yönetiminde yeterliliği temel alan bir yapılanmayı gerçekleştirmek amacıyla yürürlüğe konulan Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği 'nin uygulanışını değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Vak 'a çalışmasının evreni Yalova Esenler Hizmet İçi Eğitim Merkezinde görevde yükselme amacıyla kursa alınan kursiyerlerle sınırlıdır.

Bu kursa katılanlardan örneklem olarak 137 öğretmen, 37 müdür yardımcısı ve 162 ilköğretim müfettiş yardımcısı alınmıştır. Vak 'a çalışması (study case) şeklinde gerçekleştirilen bu araştırmada araştırmacı, sürece öğretim görevlisi olarak katılmış, katılımcı gözlem yoluyla kursiyerlerin beklenti, kaygı ve yaklaşımlarını paylaşma fırsatı bulmuştur. Nicel ve nitel yöntemlerle elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular, görevde yükselme amacıyla uygulanan hizmet içi eğitim programlarının kursiyer merkezi olarak hazırlanmadığını göstermektedir. İnsan kaynağının niteliğinin iyileştirmesi için yapılan hizmet içi eğitimlerin amacına ulaşabilmesi için, program, eğitim ve kurs merkezlerine yönelik iyileştirme çalışmalarına ihtiyaç vardır. Liyakati temel alan bir kariyer yapılanmasında ve insan kaynakları yönetiminde idari düzenleme kadar uygulamanın da önemli olduğu, uygulamanın gerçekçi şekilde yapılabilmesi için birtakım tamamlayıcı unsurların ciddiyetle ele alınması gerektiği, bu unsurların başında hizmet içi eğitim programlarının ihtiyaç analizi yapılarak hazırlanması, üniversite ile işbirliği yapılarak alanının uzmanı olan öğretim görevlilerince verilmesi ve kurs merkezlerinin eğitim için uygun şekilde yapılandırılması gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Hizmet içi eğitim, MEB görevde yükselme yönetmeliği, hizmet içi eğitim merkezi.

ABSTRACT

This study has been done in order to evaluate the implementation of 'Directive For Promotion in Profession' put into effect to realize a structuring based on capacity in the human resources administration of Ministry of National Education (MONE). The population of the case study is limited to the trainees who participated in the training program (course) in order to be promoted in their profession in Yalova Esenler In-service Training Center. The sample includes 137 teachers, 37 deputy-heads and 162 primary education deputy inspectors.

promotion in profession processes are not prepared for trainee centered instruction. To make it possible for the in-service training programs to achieve their goals in the quality improvement human resources, there is need for improvement in programs, instruction, and training centers.

It is clear from the findings that in a career structuring based on capacity and capability, and in human resources administration, both administrative organization and application are of importance, and in order to realize realistic implementation, some supplementary components should be taken into consideration seriously, and one of the most important of these components is that the in-service training programs should be prepared on a needs analysis basis, courses should be given by competent instructors and finally the in-service training centers should be structured appropriately.

Key Words: In-service training, MONE directive for promotion in profession, in-service training center.

Giriş

Yönetimde temel görev örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesidir. Bunu sağlamak için görevin gerektirdiği niteliklere uygun personel görevlendirilmesi gerekir. İnsan kaynakları yönetiminde ülkeler kadro veya rütbe sisteminden birini veya türevlerini kullanmaktadır. Türkiye'de kıdem veya rütbe sistemi denilen ve temel amacı personel bulma olan yöntem uygulanmaktadır. Özellikle yetişmiş yeterli sayıda insan sıkıntısının çekildiği Cumhuriyetin ilk yıllarında tercih edilen bu sistem için gerektirdiği niteliklere sahip insanı almayı göz ardı etmiştir. Bu sistemde iş değil, kişi ve onun statüsü, taşıdığı rütbe önemlidir. Birleşik Amerika ve Kanada gibi ülkelerde uygulanan pozisyon veya kadro sisteminde ise kişi değil, pozisyon ve yapılan iş önemlidir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, 299). Bu nedenle tanımlanan işin niteliklerine uygun personelin hizmet öncesi eğitimi önem kazanmaktadır.

Tercih edilen personel sistemine göre uygun niteliklere sahip personel ya hizmet öncesi eğitimle yetiştirilmekte, ya da hizmet içi eğitimle sağlanmaktadır. Ülkemizde insan kaynağı planlaması sağlıklı şekilde yapılamadığı için insan kaynağının eğitimi de toplumsal talebi karşılayacak şekilde gerçekleştirilememektedir. Görevin gerektirdiği nitelikler ile personelin nitelikleri arasında uyumsuzluk olduğunda personelin niteliklerini geliştirmek için hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Kaya, 1979, 222; Tortop, 1979, 202). Bu ihtiyaç hem işi daha iyi yapmak, hem de görevde yükselmek gibi yeni pozisyonlar için gereklidir. Bu yaklaşım bazı ülkelerde "Hayat boyu sürecek bir kariyer olarak eğitime kişinin adanması ve sorumluluklarının farkında olmaları için gereklidir (Takemura, 1997, 202)." Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından çıkarılan Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (Anonim, 1999) ile insan kaynaklarının yönetiminde yeni bir yaklaşım ortaya konulmuştur. Yönetmeliğe göre şef ve şube müdürlerinin görevde yüklebilmesi için diğer şartlara ilave olarak 120 saatlik bir hizmet içi eğitim şartı bulunmaktadır. Bu süre üst kademe yöneticiliklerine önerilenler için 90 saat, yurt dışı görevler için 60 saat ve grup üstü görevlere atananlar için en az 30 saattir. Görevde yükselme eğitiminin konuları görevin mahiyetine göre değişmekle birlikte temelde kamu ve eğitim yönetimi, mevzuat ve yazışma kuralları, halkla ilişkiler ve atanılan görevin niteliğine göre belirlenen konulardan seçilmekte ve ona göre de öğretim elemanı görevlendirilmektedir. Bu uygulama ile MEB'in merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı yönetim kademelerinde görevlendirilecek personel için gerekli olan nitelikler belirlenerek, atanmalar, yer değiştirme ve görevde yükselmeleri kariyer, liyakat, sicil, kıdem, görev tanımı sınav ve benzeri ölçütler dikkate alınarak düzenlenmesi ve hizmette etkinlik ve verimlilik sağlanması amaçlanmaktadır.

MEB Yönetici Atama, Değerlendirme, Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği personelin yükselmesini liyakat ve niteliğe göre düzenlemiş olduğu halde geçen üç yıl içerisinde personel atamalarında Yönetmelik hükümleri hiç dikkate alınmamıştır.

Daha sonra bu yönetmelik yürürlükten kaldırılarak, yeni MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği uygulamaya konulmuştur (Anonim, 2003). Eski Yönetmelik tüm ekleri ile birlikte yürürlükten kaldırılmıştır. Yeni Yönetmelik insan kaynağının yetiştirilmesinde hizmet içi eğitimi sadece şef ve şube müdürleri için zorunlu hale getirmiş ve süresini de en az 75 saat olarak düzenlemiştir. Eğitim programları önceki Yönetmeliğe göre Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı hükümleri çerçevesinde hazırlanmakta iken yeni Yönetmelik bu konuda değişikliğe gitmiştir. Buna göre eğitim programları Hizmet içi Eğitim Dairesi Başkanlığı ile Personel Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanmakta, uygulama sonrası sınavlar Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğüne yapılmaktadır.

Görevde yükselme amacıyla düzenlenen hizmet içi eğitim kurslarına eğitimciler ya yönetim ve denetim veya eşdeğer ama farklı görevler için katılmaktadırlar. O sebeple düzenlenen kurs içerikleri değişebilmektedir. Bu çalışmada okul müdürlüğü ile ilköğretim müfettişliği için açılan görevde yükselme kursları değerlendirilmiştir. Problem cümlesinin açıklığa kavuşturulmasında kurs programlarının nasıl uygulandığı, öğretim süreci ile öğretim personelinin yeterliliği ve kurs merkezlerinin elverişlilik düzeyinin ne olduğu alt problemler olarak ele alınmıştır.

MATERYAL VE YÖNTEM

Bu araştırma, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından çıkarılan Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliğinin etkinlik ve verimliliğinin değerlendirilmesi amacıyla Yalova Esenler Hizmet içi Eğitim Merkezinde yapılan kursları konu aldığı için vak'a çalışması (study case) yönteminde gerçekleştirilmiştir. Bu yöntem genellikle tek, münferit durum ve seriptornlardan; aile, gruplar, enstitü ve toplumlara kadar geniş bir yelpazede uygulanabilen nitel bir

araştırma yöntemi olup, Anderson (1990, 157), Best ve Khan (1995, 193) ve Sprinthall ve ark. (1991, 367) tarafından örnek olay olarak isimlendirilmektedir. Bu araştırma yöntemi Türkiye'de Arseven (1993, 25) tarafından vak'a araştırması, Yıldırım ve Şimşek (1999, 190) tarafından durum veya örnek olay çalışması olarak tanımlanmıştır.

MEB Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin uygulamaya konulmasından sonra hizmet içi eğitim kursuna katılan eğitim yöneticileri ve deneticileri araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Yalova Esenler Hizmet içi Eğitim Merkezinde 2001 ve 2002 yıllarında görevde yükselme kursuna katılanlar arasından 137öğretmen, 37 müdür yardımcısı ve 162 ilköğretim müfettiş yardımcısı olmak üzere 336 eğitim çalışanı araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Yeri toplamada deneklerin bazı soruları cevaplamaması nedeniyle frekans değerlerinde görülen iki-üç sayılık değişimler araştırmanın genel göstergeleri açısından ihmal edilebilir düzeydedir.

Araştırmacı öğretim görevlisi olarak iki yıl süre ile Yalova Esenler Hizmet içi Eğitim merkezinde periyodik olarak kurslara katıldığı için verilerin toplanmasında katılımcı gözlem ve grup görüşmeleri gibi nitel yöntemlerle, anket gibi nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Ayrıca Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği, uygulanan kurs programı ve öğretim görevlileri görevlendirme onayı gibi belgeler üzerinde incelemeler yapılmıştır.

Araştırma için üç bölüm ve 22 sorudan meydana gelen bir anket formu geliştirilmiştir. Anket formunun ilk altı sorusu kişisel bilgilere ayrılmıştır. Diğer 16 soru eğitim programı, öğretim görevlileri ve kurs merkezini değerlendirmek için çoktan seçmeli ve diğer iki soru ise kursun en olumlu ve en olumsuz yönlerini belirlemek amacıyla açık uçlu olarak hazırlanmıştır. Anket uygulamasında kursiyerlerin subjektif bir etki altında kalmaması için anket uygulaması öğretim görevlisinin ders programını tamamladığı saatten sonraya bırakılmıştır. Veri analizi için Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) For Windows (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı)'un 10. versiyonu ile veri tabanı oluşturulmuş ve anket yoluyla toplanan veriler bilgisayara yüklenmiştir. Verilerin çözümlenmesinde çapraz tablo, aritmetik ortalama (\bar{X}), frekans (f), yüzde (%) kullanılmıştır. Katılımcı gözlem ve grup değerlendirmeleri gibi nitel yöntemlerle toplanan veriler için içerik analizi yapılmıştır.

BULGULAR VE YORUM

Araştırmaya dahil edilen kursiyerlerin %17'si kadın, %83'ü erkek olup, %71'i 31-40 yaş aralığında, %11'lik 2 grup 30 yaş altı ve 41-45 yaş aralığındadır. Diğer %7'lik grup 46 yaş ve üzerindedir. Memuriyet kıdemi olarak kursiyerlerin %46'si 12 yıl ve altı grupta, %35'i 13-17 yıl aralığında, %19'u ise 18 yıl ve üstü grupta bulunmaktadır. Görev kıdemi olarak grubun %86'sı 12 yıl ve altında, %8'i 13-17 yıl aralığında, %6'sı ise 18 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. Kursiyerlerin %78'i lisans düzeyinde, %21 yüksek lisans düzeyinde ve ancak %1'i doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

1. Hizmet içi Eğitim Programları ile İlgili Bulgular

Hizmet içi eğitimde uygulanan programlar MEB Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği'nin 42. maddesinde belirlendiği üzere Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanının başkanlığında, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu başkanlığı, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Personel Genel Müdürlüğü, İlk ve Orta Öğretim Genel Müdürlüğü temsilcilerinden meydana gelen bir komisyonca hazırlanmaktadır. Program hakkında kursiyer görüşlerine ait sonuçlar aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 1: Hizmet İçi Eğitim Programı Hakkında Kursiyer Görüşleri

Görüşler	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Programın amacına uygunluğu	59	17.6	80	23.9	113	33.7	70	20.9	13	3.9
Kurs süresinin yeterliliği	55	16.4	98	29.3	121	36.1	46	13.7	15	4.5
Konuların ilgi çekiciliği	2	0.6	15	4.5	81	24.2	148	44.2	89	26.6

Tablo 1'e göre kursiyerler kurs programlarının amacına uygunluğu konusunda farklı görüşler ortaya koymaktadır. En büyük grup programın amaca uygunluğunu orta (%33) düzeyde bulurken, kötü (%23,9) ve çok kötü (%17,6) olarak değerlendiren grup, iyi (%20,9) ve çok iyi diyen (%3,9) grubu geride bırakmaktadır. Bu yaklaşım kursiyerlerin branş farklılığından dolayı konuya aşina olma

düzeyinden kaynaklanıyor olabilir.

Yönetmelikte kurs programları için verilen çerçeve genel olduğu için kursiyerlerin görev ve atanmak istedikleri pozisyonlar fazlaca dikkate alınmamıştır. Mesela, eğitim yönetimi üzerine lisans üstü eğitim alan bir aday ile eğitim yönetimi konusunda lisans düzeyinde bile eğitim almayan diğer kursta aynı program uygulanabilmektedir. Bu durum kurs programlarının kursiyer özellikleri dikkate alınarak daha ayrıntılı bir şekilde düzenlenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kursta her bir program için belirli bir süre ayrılmaktadır. Ayrılan süreler kursiyerlere gerekli olduğu düşünülen programın içeriğine göre belirlenmektedir. Kursiyerlerin kurs süresi hakkında da farklı görüşler ortaya koydukları görülmektedir. Kurs süresine ne iyi, ne de kötü diyen grup (%36,1) karşısında, kötü (%29,3) ve çok kötü (%16,4) diyen grup, iyi (%13,7) ve çok iyi (%4,5) diyen gruptan daha ağırlıklı görünmektedir. Kurs süresine getirilen eleştiriler anket formuna düşülen notlarla açıklık kazanmaktadır. Bunlar toplam kurs için ayrılan süre, dersler için ayrılan süreler ve kursun yapıldığı zaman dilimi üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kurs süresinin, yapılacak yeni bir düzenlemelerde gözden geçirilmesine ihtiyaç bulunmaktadır.

Kursta işlenen konuların ilgi çekiciliği hakkındaki kursiyer görüşleri incelendiğinde kursiyerlerin önceki görüşlerinden farklı olarak olumlu bir yaklaşım sergilenmekte olduğu görülür. Konuların ilgi çekiciliğini iyi (%44) ve çok iyi (%26,6) bulanların oranı tüm grubun beşte dördünü oluşturmaktadır. Konuların ilgi çekiciliğini orta düzeyde (%24,2) bulanların yanında kötü (%4,5) ve çok kötü (%0,6) bulanlar grubun çok küçük bir kesimiyle sınırlı kalmaktadır.

Bu durum aslında kurs için belirlenen konuların uygun olduğunu, fakat sorunun bu konulara ayrılan süreler ve içeriğin doldurulmuş şekliyle kaynaklandığı noktalarında yoğunlaşmaktadır. Kurs programlarının amacına uygunluğu hakkında yapılan içerik değerlendirmesi sonucu elde edilen bulgular, anket sonuçlarıyla uygun görülmektedir. Buna göre kursiyerler; kurs programı hakkında önceden bilgilendirme yapılmasını, kurs programı hakkında kursiyerlerden görüş alınmasını, kurs programı hazırlanırken kursiyerlerin eğitim düzeyinin de dikkate alınmasını istemektedirler. Eğitim yönetimi ve denetimi alanında lisan ve lisansüstü eğitim alanların bu kurstan muaf tutulması, sınav stresi, kurs yerine seminer yapılması ile kurs programının günlere paylaştırılmasında sıkışık ders programına itiraz ile sırf yasal zorunluluk için kurs düzenlendiği iddiasına kadar eleştiriler bulunmaktadır. Hatta eski arkadaşlarla görüşme dışında kursun bir yararının olmadığını ifade eden görüşler bile bulunmaktadır.

2. Hizmet İçi Eğitim Merkezleri İle İlgili Bulgular

MEB'in, hizmet içi eğitim faaliyetleri, Yönetmeliğin 41. maddesine göre (Anonim,1999) merkezi ve mahalli düzeyde olmak üzere iki boyutlu olarak planlanıp gerçekleştirilmektedir. Merkezi düzeyde eğitim faaliyetleri İçel, Aksaray, Ankara ve Yalova Esenköy Hizmet İçi Eğitim Merkezleri ve konaklama olanağı olan eğitim kurumları ile öğretmen evlerinde düzenlenmektedir. Yönetmelikte ise hizmet içi eğitimin gerçekleştirileceği dört merkezin adı sayılmaktadır. Bunlardan sadece MEB'e bağlı hizmet içi eğitim merkezleri kullanılmaktadır. Yönetmelikte sayılan Milli Eğitim Akademisi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ve üniversitelerde ise bu kurslar hiç yapılmamıştır. Bunlardan Milli Eğitim Akademisi 1992 yılında çıkarılan MEB Teşkilat Kanununda bağlı kuruluş olarak yerini almasına rağmen ortada böyle bir kuruluş bulunmamaktadır. Kursiyerlerin Yalova Esenköy Hizmet İçi Eğitim Merkezinin kurs için elverişlilik düzeyi hakkındaki görüşleri Tablo 2'de görülmektedir.

Tablo 2: Hizmet İçi Eğitim Merkezi Hakkında Kursiyer Görüşleri

Görüşler	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi	
	(t)	(%)	(t)	(%)	(t)	(%)	(t)	(%)	(t)	(%)
Kurs merkezinin eğitime uygunluğu	9	2.7	51	15.2	78	23.2	135	40.2	63	18.8
Dersliklerin eğitime uygunluğu	16	4.8	153	45.5	93	17.7	53	15.8	21	6.3

Tablo 2: Hizmet İçi Eğitim Merkezi Hakkında Kursiyer Görüşleri

Kurs merkezinin eğitime uygunluğu konusundaki görüşler ağırlıklı olarak iyi (%40,2) ve çok iyi

(%18,8) noktasında toplanmaktadır. Katılımcıların %23,2'si kurs merkezinin eğitime uygunluğunu orta düzeyde bulurken, kötü (%15,2) ve çok kötü (%4,8) bulanlar daha azınlıkta kalmaktadır. Yalova Esenköy Hizmet İçi Eğitim Merkezi MEB'in sahip olduğu en modern ve en büyük eğitim merkezi olup Marmara Denizinin kıyısında yer almaktadır. Ancak buna rağmen eleştirilmekten kurtulmamaktadır. Yapılan eleştirinin ayrıntıları açık uçlu sorularda ve grup görüşmelerinde ortaya konulmuştur.

Eleştiriler ağırlıklı olarak üç noktada toplanmaktadır. En önemlisi görevde yükselme kurslarının Yalova'da bulunan kurs merkezinde yapılmasıdır. Kurslara Türkiye'nin her yerinden kursiyer katıldığı için ulaşım sorunları ortaya çıkmaktadır. İkinci önemli eleştiri kurs merkezindeki işletmecilik anlayışı ve uygulamasına yapılmaktadır. Diğer eleştiri ise maliyetler ve kursiyerin para olarak değerlendirildiği yaklaşımı üzerinedir.

Kurs merkezine yapılan olumlu bakış açısının hizmet içi eğitimin verildiği derslikler söz konusu olunca hemen geri çekildiği ve eleştiri dozunun ağırlaştığı Tablo 2'den anlaşılmaktadır. Katılımcılar ağırlıklı olarak dersliklerin eğitim için elverişlilik düzeyini kötü (%45,5) olarak ifade etmektedir. Orta düzeyde bulan grup %17,7'de kalırken, iyi (%15,8) ve çok iyi diyenlerin oranı %6,3'e gerilemektedir. azınlıkta kalmaktadır. Grup görüşmesi ve açık uçlu sorulara verilen cevaplar ve anket formuna düşülen notlardan eleştirilerin dört noktada toplandığı anlaşılmaktadır. En çok eleştiri derslik olarak kullanılan odaların dersliğe benzememesi "sandalye doldurulan odalardan" başka bir özelliğinin olmamasıdır. Bu odalara 80-90 kursiyer doldurulmakta ve eğitim yapılmaya çalışılmaktadır. Uzunca bir odaya arka arkaya sandalye dizip, karşı duvara da bir tahta koymakla derslik olmayacağına bilmek için eğitimi olmaya bile gerek yoktur. Anlaşılan Esenköy hizmet içi eğitim merkezi olarak değil, tatil köyü olarak planlanmış, daha sonra da uydurma dersliklerle kurs merkezine dönüştürülmüştür. Temel amaç kurs olsaydı, merkezin en itinayla düzenlenen bölümleri derslikler olurdu. İkinci eleştiri teknik donanım ve ses düzeneği üzerinedir. Eğitim araç gereci olarak bu modern merkezde sadece tepegöz cihazı bulunmaktadır. Öğretim görevlisinin sesini duyurması için avaz avaz bağırması gerekmektedir. Diğer eleştiri ise dersliklerin açıldığı girişte sigara içilmesi ve dumanın doğrudan dersliklere girerek kursiyer sağlığını tehdit etmesidir.

3. Eğitim ve Öğretim Görevlileri ile ilgili Bulgular

Hizmet içi eğitimin en etkin alıcı noktasını uygulanan eğitim ve bu eğitimi vermekle görevlendirilen öğretim görevlilerinin nitelik ve performansı oluşturmaktadır. Öğretim görevlilerinin akademik ve mesleki yeterlilik düzeyinin yetişkin eğitiminin özelliği de dikkate alınarak belirlenmesi gerekir. Diğer yeterlilikleri uygun olan bir öğretim personeli eğer yetişkin eğitiminin gerektirdiği donanım ve davranış becerilerine sahip olmazsa, iletişim ve Öğretim sürecinde bazı sıkıntılar ve olumsuzluklar yaşanılması kaçınılmazdır.

Öğretim görevlileri ile ilgili değerlendirme iki boyutta ele alınmıştır. Birincisi akademik yeterlilik, ikincisi ise pedagojik formasyonu da içine alan mesleki yeterliliktir. Yani öğretim görevlisi alanıyla ilgili bilgilere hem sahip olmalı ve hem takip etmeli; hem de bu bilgileri öğreticilik mesleğinin gerektirdiği yöntem ve becerileri kullanarak öğretebilmelidir. Araştırmacı aynı zamanda kurslarda öğretim görevlisi olarak görev aldığı için kursiyerlerle öğretim görevlileri hakkında görüşmeler yapmıştır. Kişisel değerlendirmeler ise öz eleştiri için daha yararlı olacağı düşüncesi ile araştırmacı ile sınırlı tutulmuş ancak açık uçlu sorulara verilen cevaplar çerçevesinde genellemeler de yapılmıştır. Öğretim görevlilerinin akademik yeterliliğini değerlendirmek için konuya hazırlanışı, konuya hakimiyeti, zamanı ve öğretim teknikleri kullanma becerisi ile soruları cevaplama başarısı hakkında kursiyer görüşleri Tablo 3'te sunulmuştur.

Tablo 3: Öğretim Görevlilerinin Akademik Yeterliliği Hakkında Kursiyer Görüşleri

Öğretim Görevlilerinin	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok İyi	
	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)	(f)	(%)
Konuya hazırlığı	-	-	2	0,6	24	7,2	172	51,3	137	40,9
Konuya hakimiyeti	-	-	1	0,3	17	5,1	146	43,5	172	51,2
Zamanı kullanımı	1	0,3	9	2,7	45	13,5	151	44,9	128	38,3
Öğretim tekniklerinin kullanılması	-	-	13	3,9	75	22,5	161	48,2	85	25,4
Soruları cevaplama	-	-	6	1,8	44	13,2	191	57,4	92	27,6

Tablo 3 incelendiğinde öğretim görevlilerinin konuya hazırlık düzeyinin iyi (%51,3) bulunduğu, çok iyi (%40,9) bulanların da önemli bir orana sahip olduğu görülmektedir. Öğretim görevlilerinin konuya hazırlık düzeyini orta (%7,2) ve zayıf (%0,6) bulanların oranı daha gerilerde kalmaktadır.

Kursiyerleri bu kanaate sevk eden hususlardan birisi verilen ders notları ile hazırlanan eğitim malzemeleri, diğeri ise bu hazırlıkların aktarım performansıdır.

Kursiyerler öğretim görevlilerinin konuya hakimiyetini çok iyi (%51,2) bulmaktadır. İyi bulanların oranı (%43) ikinci sıradadır. Orta (%5, 1) ve kötü bulanlar %0,3 civarında kalmaktadır. Bu durum hem kursiyerler, hem de öğretim görevlisi için olumlu göstergedir.

Zaman kullanımı, hizmet içi programında belirlenen konuların kursta ayrılan süre içinde verilmesindeki başarı düzeyini ifade eder. Öğretim görevlilerinin zamanı kullanımı hakkındaki görüşler incelendiğinde ağırlıklı görüşün iyi (%44,9) ve çok iyi (%38,3) olduğu görülür. Ancak yedide birlik bir grup da zaman kullanımını orta (%13,5) ve kötü (%2,7) olarak tanımlamaktadır.

Kurs ve eğitimde performansı etkileyen unsurlardan birisi de öğretmen veya öğretim görevlilerinin öğretim tekniklerini kullanma düzeyidir. Tablo 3 'ten de anlaşıldığı gibi kursiyerler öğretim görevlisinin öğretim tekniklerini kullanma düzeyini iyi (%48,2) bulurken, çok iyi (%25,4) bulanlarla, orta düzeyde (%22,5) bulanların oranı birbirine yaklaşmaktadır. Ancak %3,9'luk bir kesim de öğretim tekniklerinin kullanılma düzeyini kötü olarak nitelemiştir.

Eğitim sürecinde belirsiz veya iyi anlaşılmayan konular ile merak edilen konular için bir değerlendirme ve soru cevap bölümü ayrılır. Bu bölümde sorulara verilen cevapların ikna edicilik düzeyi eğitime önemli katkılar sağlar. Kursiyerlere göre sorulara verilen cevaplar iyi (%57,4) ve çok iyi (%27,6) düzeydedir. Orta düzeyde (%13,2) bulanlar ile kötü düzeyde (%1,8) bulanların oranı daha gerilerde kalmaktadır.

Öğretme rolünün iyi oynanabilmesi için tutarlı ve güncellenen bir alan bilgisi ile birlikte o bilgileri öğretmek için pedagojik formasyonu da içinde barındıran bir mesleki yeterliliğe ihtiyaç vardır. Mesleki yeterlilik olmadan eğitim istenilen düzeyde gerçekleşemez. Tablo 4 'de öğretim görevlilerinin anlatım becerisi, kursiyerlerle iletişim ve motive etme düzeyi, vücut dilini kullanma ile oluşturduğu imaj hakkında kursiyer görüşleri değerlendirilmiştir.

Tablo 4: Öğretim Görevlilerinin Mesleki Yeterliliği Hakkında Kursiyer Görüşleri

Öğretim Görevlilerinin	Çok Kötü		Kötü		Orta		İyi		Çok iyi	
	(£)	(0/0)	(£)	(0/0)	(£)	(0/0)	(£)	(0/0)	(£)	(0/0)
Anlatım becerisi	-	-	9	2.7	15	4.5	131	39.0	181	53.9
Kursiyerleri motive etmesi	1	0.3	6	1.8	62	18.5	170	50.7	96	28.7
Kursiyerlerle iletişimi	-	-	6	1.8	52	15.6	146	43.7	130	38.9
Vücut dilini kullanması	-	-	4	1.2	56	16.7	148	44.2	127	37.9
Dış görünüşü	-	-	4	1.2	25	7.5	166	49.6	140	41.8
Genel	-	-	-	-	27	8.1	184	54.8	123	36.6

Anlatım, eğitimcilerin kullandığı en eski fakat önemini hiç kaybetmemiş olan yeteneklerden biridir. Hitabetin dayandığı iki özellikten birisi dili kullanma becerisi iken diğeri anlattığı konuya hakim olma düzeyidir. Kursiyerlerin % 53,9'u anlatım becerisini çok iyi, %39'u ise iyi olarak nitelemektedir. Bu oldukça iyi sayılacak bir durumdur. Bunun yanında anlatım becerisinin orta (%4,5) ve kötü (%2,7) düzeyde olduğunu söyleyen küçük bir grup da bulunmaktadır.

Motivasyon, bir eğitimcinin amacına ulaşmak için kursiyerleri olumlu bir şekilde etkileme, yönlendirme ve eğitim almaya isteklendirme becerisini ifade eder. İyi motive edilmemiş bir grupla yapılan eğitimin etkileşim ve başarı düzeyi yüksek olmayacaktır. Kursiyerlerin % 50,7'si motivasyon düzeyini iyi bulurken, %28,7'lik bir grup çok iyi bulmakta, kursiyerlerin %18,5'i ise orta seviyede görmektedir. Kursiyerleri motive etmede öğretim görevlilerinin performansını kötü bulanlar ise %1,8'de kalmaktadır.

İletişim, eğitimde mesajın kaynağı ile alıcısı arasındaki mesaj aktarımının düzeyini ifade eder. İletişim kurma becerisi pedagojik formasyon la doğrudan ilgilidir. Tablo 4'te öğretim görevlisinin iletişim kurma becerisine ilişkin görüşlerin üç grupta toplandığı görülmektedir. Kursiyerlerin

%43.7'si iletişim düzeyinin iyi olduğunu, %38.9'u çok iyi olduğunu, %15.6'sı ise orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Zayıf bulanların oranı %1.2'de kalmaktadır.

Vücut dili anlatımı tamamlayıcı bir unsur olarak kullanılır. Anlatıma drama havası verir ve göze hitabı güçlendirici bir etki yapar. Bu sebeple öğretim görevlilerinin vücut dilini kullanma becerisi hakkındaki görüşler de değerlendirmeye alınmıştır. Kursiyerlerin %44.2'si öğretim görevlilerinin vücut dilini kullanım düzeyini iyi bulurken, %38'i çok iyi bulmakta, %1.7'si ise orta düzeyde olduğunu ifade etmektedir.

Öğretim görevlilerinin giyinişi, kendini topluma takdim ediş şekli eğitimdeki etkileşim açısından dikkate alınması gereken bir özelliktir. Sanıldığı gibi aksine giyim kuşamı ve tıraşı önemlidir ve sadece kişinin kendine değil karşısındakilere verdiği değer de bir ifadesidir. Kursiyerlerin %49' u öğretim görevlisinin dış görünüşünü iyi, 41.8'i ise çok iyi bulmaktadır. Orta (%7.5) ve kötü (%1.2) bulanlar da bulunmaktadır.

Kursun başarısı için program, kurs merkezi, eğitim süreci yanında öğretim görevlilerinin niteliği temel unsurları oluşturmaktadır. Öğretim görevlilerinin özellikleri kursiyerlerin zihninde genel bir imajın oluşmasına yol açar. Bu imaj genel bir değerlendirmeyi ifade eder. Buna göre kursiyerlerin %54.8'i genel imajı iyi, %36.6'sı çok iyi bulmaktadır. Orta düzeyde bulanlar %8.1 'de kalırken kötü ve çok kötü olarak değerlendiren bulunmamıştır.

4. İçerik Analiziyle Elde Edilen Verilerin Değerlendirmesi

Hizmet İçi Eğitim Merkezinde en olumlu ve olumsuz bulunan hususlar, açık uçlu sorular ve grup görüşmeleri yoluyla toplanan veriler kodlama, kategorilere ayırma işlemlerini kapsayan içerik analizi tekniği ile çözümlenmiştir. Görevde yükselmenin kurs ve sonunda yapılan sınava bağlanması yansız davranma ve liyakati öne çıkarma açısından büyük oranda uygun bulunmuş, sınav stresi, soru niteliği açısından ise eleştirilmiştir. Ayrıca kurs programına alınan konular olumlu bulunurken, programdaki konulara ayrılan sürelerin konu ağırlığına uygun olmaması açısından eleştirilmiştir.

Öğretim görevlilerinin büyük çoğunluğunun üniversiteler yerine MEB personelinden olması, bilimsel yeterlilik ve akademik düzeyin düşük olması ağırlıkla eleştirilirken, uygulama pratikleri ve öğretim görevlilerinin kursiyerlere yaklaşım ve iletişimi olumlu bulunmuştur.

Kurs merkezi, modernlik, sakin ve dinlendiricilik, deniz kenarında olma ve mekan genişliği gibi özellikleri ile olumlu bulunurken, dersliklerin düzeni en ağır eleştiriyi almıştır. Kurs merkezindeki işletmecilik anlayışı, merkeze ulaşımın güçlüğü ile mesafe olarak uzaklığı, kurs merkezinin bulunduğu beldede ve kurs merkezinde her aranan ihtiyaç maddelerinin bulunmaması eleştirilmiştir.

Bilgi tazeleme fırsatı, eğitim yönetimi mezunlarının bir araya toplanması, arkadaşlarla karşılaşma, ders notlarının önceden verilmesi, yönetici adaylarının eğitimi, tesislerin dinlendirici, sakin ve sosyal iletişime müsait olması, kurs merkezinin denizi görmesi, öğretim üyelerinin kursiyerlere hoşgörüsü ile bazı öğretim görevlilerinin alanına hakimiyeti başlıklarında toplanmaktadır.

Kurs merkezinin yeri, ulaşımı, yönetimi, verilen hizmetlerin maliyetinin yüksekliği ile dersliklerin eğitim için uygun olmaması kurs merkeziyle ilgili en çok eleştiri alan konulardır. Eğitim programı ve sürece ilişkin eleştiriler ise, kursun zamanlaması, kurs konularının seçimi, derslerin güne dağıtımı, derslerin yüzeyselliği, programın kursiyer düzeyi dikkate alınmadan hazırlanması, bazı derslerin gereksizliği ve gerekli derslere ayrılan zamanın azlığı, bazı öğretim görevlilerinin yeterlilik düzeyi, tavırları, yetişkin eğitime yatkın olmayışı, ders anlatma tekniğindeki yetersizlik, üniversiteden akademisyen görevlendirilmemesi ve sınav stresi başlıklarında toplanmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç olarak Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulamaya konulan Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği gereği açılan hizmet içi eğitim kursları genel çerçevesi ile uygun bulunmakla beraber kurs merkezi, derslikler, kurs programı, eğitim süreci ve öğretim elemanlarının seçimi gibi temel konularda iyileştirmelerin gerekli olduğu görülmektedir.

1. Program Ve Eğitimle İlgili Öneriler

a.) Hizmet içi eğitimin en önemli boyutunu uygulanacak program ve bu programın uygulanması oluşturmaktadır. Bu program öğretim görevlilerini de bağlamaktadır. Bu sebeple uygulanacak programın; verilecek eğitimin amacına, eğitimi alacak olan kursiyerin düzeyine, kursiyere kazandırılmak istenen yeterliliklere göre geliştirilmesi.

b) Verilen kursun öğretim görevlisini merkeze alan değil, kursiyeri merkeze alan bir yapıda olması, bunun için görevlendirilen yöneticilerin idari işler kadar kurs sürecini programa uygun olarak yürütebilecek niteliklere sahip kişiler arasından seçilmesi,

c) Uygulanacak programın belirlenen hedefleri gerçekleştirme düzeyini belirlemek için kursiyer görüşlerinin alınması ve bunlardan yararlanılması, kursiyerlerin alacakları kurs programı hakkında önceden bilgilendirilmeleri, öneri getirmek isteyenler için iletişim kanalının açık tutulması gerekir.

2. Öğretim Görevlileri ile İlgili Öneriler

a. İnsan kaynaklarının eğitimi ve niteliğinin yükseltilmesinde üniversitelerle mutlaka plan ve protokol e dayanan bir işbirliği yapılması,

b. Görevlendirilecek öğretim personelinin öncelikle alanında uzman olması, yetişkin eğitime ait tecrübe ve yeterliliğe sahip olması; uygulanan programın özelliğine göre üniversite öğretim üyeleri ile MEB'deki konu uzmanlarından uygun oranlarda görevlendirme yapılması,

c. Kurs sonunda yapılan değerlendirmeler sonucu akademik düzeydeki yetersizliği veya performans düşüklüğü belirlenen öğretim elemanlarının tekrar görevlendirilmemesi,

d. Kursta görevlendirilecek öğretim elemanları için ödenecek ücretin sembolik olmaktan kurttararak akademisyenleri çekecek düzeye getirilmesi önerilir. Bu hususta özel sektör uygulamaları gerekli ipuçlarını verecektir.

3. Kurs Merkezleri ile İlgili Öneriler

a. Kurs merkezlerinin eğitim amacına uygun olarak düzenlenmesi, dersliklerin ve diğer eğitim alanlarının modern ders araç ve gereçleri ile donatılması, yerleşim düzeninin yüz yüze eğitimi ve kursiyer etkileşimini sağlayacak şekilde düzenlenmesi,

b. Kurs merkezlerinin ulaşımı kolay ve kursiyerlere yakın mesafede olmasına dikkat edilmesi, bu amaçla il üstü yapılar şeklinde belirlenen bölgelerdeki eğitim fakültelerinden kurs merkezi olarak yararlanılması önerilir.

KAYNAKLAR

- Anderson, G. (1990). Fundamentals Of Educational Research. Falmer Press Teachers' Library Series: I. Anonim (2000). 2001 Yılı Başında Milli Eğitim. Ankara.
- Anonim (1999). MEB Yönetici Atama Değerlendirme Görevde Yükselme ve Yer Değiştirme Yönetmeliği (Resmi Gazete Sayı. 23670).
- Anonim (2003). MEB Yönetici Atama ve Görevde Yükselme Yönetmeliği (Resmi Gazete Sayı, 25135).
- Arseven, A. (1993) Alan Araştırma Yöntemi. Ankara: Gol Yayınevi.
- Best W. J. & Khan V. J. (1995). Research In Education. 160 Gould Street Needham Heights (7. Ed). MA: 02194.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). Kamu Yönetimine Giriş (Dördüncü Yayım). Ankara: TODAİE No. 241.
- Kaya, Y. K. (1979). Eğitim Yönetimi Kuram ve TOrkiye'deki Uygulama. Ankara: TODAİE Yayınları No: 181.
- Sprinthall, C.R. Schmutte. T. Sirois, L. (1991) Understanding Educational Research, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey: 07632.
- Takernura, S. (1997) Uluslar Arası Dünya Öğretmen Eğitimi Konferansı. Ankara: MEB Basımevi.
- Tortop, N. (1979). Personel Yönetimi. Ankara: İlk San Matbaası.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (1999). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınevi, Birinci Baskı.

