T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME FAKÜLTESİ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

# HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİMİN ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

104923

HAZIRLAYAN : HABİP GÖR
2501971214
TEZ DANIŞMANI : YR.DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR

T 104923

İSTANBUL 2001

T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

**T.C.**
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**
**MÜDÜRLÜĞÜ**

# TEZ ONAYI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ** Bilim Dalında **9725011214** numaralı **HABİB GÖR**'nın hazırladığı "**HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA EĞİTİMİN ÖNEMİ VE ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİMİN ETKİNLİĞİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA** " konulu YÜKSEK LİSANS / DOKTORA TEZİ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **26.02.2001 PAZARTESİ** günü saat **11.00'de** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABULÜ'ne* [redacted]**/OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | KANAATİ(*) | İMZA |
|---|---|---|
| **PROF.DR.İSMAİL ATAAY** | KABULÜ | |
| **PROF.DR.OSMAN YOZGAT** | KABULÜ | |
| **DOÇ.DR.ÖMER SADULLAH** | DÜZELTİLMESİ | |
| **YRD.DOÇ.DR.OYA ÖZÇELİK** | REDDİ | |
| **YRD.DOÇ.DR.GÖNEN DÜNDAR** | KABULÜ | |

* **BU KISMA SAVUNMA SONUCUNA GÖRE "KABULÜ", "REDDİ" VEYA "DÜZELTİLMESİ" YAZILACAKTIR.**

# ÖZET

Bir kurumun gücü, çalışanların ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle, bütün kurumlarda çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Kurum veya kuruluşlar birer sistemdir. Bu sistem içinde bütün parçalar birbirini tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sistemin çalışmasın açısından da eğitim, önemli bir kurum faaliyetidir.

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Eğitim tek bir süreç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan iyi bir araçtır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığında her seviyedeki görevlerin başarıyla yapılabilmesi için eğitilmiş, bilgili insan gücüne gereksinim vardır. Teknolojinin çok yüksek, kullanılan araç ve malzemenin çok pahalı olması nedeniyle eksik / yetersiz bilgiden kaynaklanan personel ve malzeme kayıplarına tahammül yoktur. Ülke savunması gibi mutlak başarıya endeksli bir görevde eğitim eksikliğine bağlı başarısızlıklardan bahsetmek mümkün değildir.

Hava Kuvvetlerinde personelin yetiştirilmesinde; kurumun kuruluşundan bugünlere kadar eğitime verilen önem, uygulanan eğitim sistemleri ve değerlendirilmesi incelenmiştir. Bu kurumda görevlerin ve hizmetlerin yürütülmesinde önemli bir yeri bulunan astsubaylara uygulanan eğitim sistemlerinden elde edilen başarının, astsubaylar yönünden değerlendirilmesi ele alınmıştır. Eğitimin sonuçlarına ulaşmak için, veri kaynağı olarak anket uygulanmasından yararlanılmıştır. Yapılan araştırmada; sonuç çıkarmaya yönelik, hipotezi bulunmayan tanımlayıcı veri analiz tekniği kullanılmıştır. Anket sonuçları değerlendirildiğinde, astsubaylar uygulanan eğitim sistemlerinin önemine ve kendileri açısından yararlarına çoğunlukla katıldıkları belirlenmiştir.

Bu araştırmayla eğitim uygulamaları sonucunda ortak özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Eğitim uygulamalarına yönelik elde edilen sonuçların, insan kaynakları fonksiyonunun gelecekteki eğitim planlamalarını yapacak birimler tarafından kurum amaçları doğrultusunda dikkate alınacağı değerlendirilmektedir.

## ABSTRACT

The power of an organisation is measured with the power of it's staff and managers. For that reason it is especially important to train all the staff working at all institutions. An organisation or institutions is a system in which all parts complete one another and works as a whole. Training is also important with regard to a system's operation.

Sciens and technology developing very fast in our age have a great effect over individuals and societies, and force social institutions to make structural and functional changes. Traning is not only a process, but also a good tool which enabels individuals and socities to adjust to social and economical changes.

The Turkish Air Force Command needs tranied, qualified and learned pesonnel to accomplish it's jobs at every level. Casualties and loss of equipment on account of insufficient or incomplete information can't be tolerated because the technology is high and equipment and tools which are used are very expensive. There is no question of a falilure resulted from a training deficiency at a job like the country defence which requires absolute success.

In the education of the Turkish Air Force personnel, the importance given to the education, education systems which have been applied and the evaluation of those systems since the foundation of the Air Force have been studied. The success of the education systems applied to Non Commissioned Officers who have an important function in the execution of the duties and services in the Air Force has come up from the NCO's point of view.

In order to reach the results of he education, an application of questionaire has been benefited from as a data source. In the conducted inquriy a descriptive data tecnique of analysis which has no hypothesis concerning deduction has been employed. Having evaluating the results fo the questionaire, it was determined that NCO's usually agree on the importance of the applied education systems and benefits in favour of NCO's.

With this inquiry, it was aimed to determine the common characteristics at the end of the education applications. It has been thought that units which will make future education plans for the function of the human sources will take the results concerning education applications into consideration in favour of the organisations.

# ÖNSÖZ

Hava Kuvvetlerinin asli görevi olan savaşta hava üstünlüğünü kazanmak kadar önemli bir diğer görevi içinde bulunduğumuz iletişim çağında bilgi üstünlüğünü kazanmaktır. Bu husus eğitim kurumları tarafından göz önünde bulundurularak eğitimlerle personelin her türlü bilgiye ulaşmaları sağlanmalıdır. Çağdaş ve güçlü bir hava kuvveti olmak için modern teknoloji ürünü silah sistemlerine sahip olmak kadar, üstün nitelikli, eğitilmiş ve uyumlu personele sahip olmak zorunluluğu vardır.

Bu araştırmada, Hava Kuvvetlerinde subay ve astsubaylara uygulanan eğitimin, 15 nci Füze Üs Komutanlığında astsubaylara uygulanması ve sonuçları incelenmiştir. Çalışmanın eğitim konularında yapılacak idari faaliyetleri ile alınacak yönetsel kararlarda yararlı olacağına inanıyorum.

Tez çalışmasının planlanmasından, sonuçlanmasına kadar pek çok kişinin yakın ilgi ve yardımlarını gördüm. Bana olan güvenleri, destek ve önerileri ile hiçbir yardımı esirgemeyen tez danışmanım Yrd.Doç.Dr. Gönen DÜNDAR ve diğer bilim dalı öğretim üye ve görevlileri ile kaynakların toplanmasından yazılmasına kadar bir çok safhada emeği geçen komutanlarıma ve mesai arkadaşlarım ile beni her zaman destekleyen, benimle birlikte her zorluğa yıllardır katlanan sevgili eşim Fatma GÖR'e ve yüksek lisans eğitimim süresince kendileriyle yeterince ilgilenemeyişimi anlayışla karşılayan çocuklarım Berkan ve Hakan'a teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul, Mart 2001 Habip GÖR

# İÇİNDEKİLER


| | Sayfa |
|---|---|
| ÖZET | ii |
| ÖNSÖZ | iv |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | viii |
| GİRİŞ | 1 |

BİRİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN KAVRAMSAL BOYUTU

| | |
|---|---|
| I. KAVRAMSAL YAKLAŞIM | 3 |
| A. EĞİTİMİN TANIMI VE AMAÇLARI | |
| 1. Eğitimin Tanımı | 3 |
| 2. Eğitimin Amaçları | 5 |
| 3. İnsanın Eğitilebilme Özellikleri | 7 |
| 4. Eğitim Plan ve Programları | 8 |
| B. ÖĞRETİMİN TANIMI VE AMAÇLARI | |
| 1. Öğretimin Tanımı | 14 |
| 2. Öğretimin Amaçları | 15 |
| C. YETİŞTİRMENİN TANIMI VE AMAÇLARI | |
| 1. Yetiştirmenin Tanımı | 16 |
| 2. Yetiştirmenin Amaçları | 16 |
| D. HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE İÇERİĞİ | 18 |
| 1. Hizmetiçi Eğitimin Tanımı | 18 |
| 2. Hizmetiçi Eğitimin Amaçları | 20 |
| 3. Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği | 22 |
| 4. Hizmetiçi Eğitimin Özellikleri | 24 |
| 5. Hizmetiçi Eğitimin Yararları | 25 |
| 6. Hizmetiçi Eğitimin Sınırlılıkları | 27 |
| II. EĞİTİM SİSTEMİNDE TEMEL İŞLEVLER | |
| A. EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI | 28 |
| B. EĞİTİMİN PLANLANMASI | 39 |
| C. EĞİTİMİN PROGRAMLANMASI | 49 |
| D. EĞİTİMİN UYGULANMASI | 55 |
| E. EĞTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ | 56 |

## İKİNCİ BÖLÜM
## HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA EĞİTİM


I. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN KAPSAMI

A. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN ÖNEMİ 62
B. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ 64
C. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN YASAL ZORUNLULUĞU 66
D. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN HEDEFLERİ 68

II. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI 71

A. ÖRGÜTSEL BAKIMDAN 71
B. KİŞİLER BAKIMINDAN 72
1. Eğitim İhtiyaçları Tesbit Edilirken Gözönünde Bulundurulacak Hususlar 73
2. Eğitim İhtiyaçlarının Ortak Özelliği 74
3. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinde Kullanılan Teknikler 77

III. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞI PERSONELİNE UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ

A. SUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ 78

1. Temel Eğitim 78
2. Uçuş Eğitimi 79
3. İhtisas Eğitimi 80
4. Lisan Eğitimi 80
5. Akademi Eğitimi 81
6. Yurt İçi Eğitimi 81
7. Yurt Dışı Eğitimi 82
8. Lisansüstü Eğitim 83
9. Harbe Hazırlık Eğitimi 84

B. ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ

1. Temel Eğitim 85
2. İhtisas Eğitimi 85
3. Lisan Eğitimi 86
4. Görev Başı Eğitimi 87
5. Oryantasyon Eğitimi 92
6. Yurt İçi Eğitimi 93
7. Yurt Dışı Eğitimi 95
8. Harbe Hazırlık Eğitimi 96

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## HAVA KUVVETLERİNDE EĞİTİMİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA


I. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRİLMESİ 98

A. ÖLÇME KAVRAMI 98

B. DEĞERLENDİRME VE DEĞERLENDİRME TÜRLERİ 99

C. DEĞERLENDİRMEDE BAŞVURULACAK TEKNİKLER 102

1. Sınavlar 102
2. Fikir Etüdleri 104
3. Yönetici / Amir Raporları 104

D. 15 NCİ FÜZE ÜS K.LIĞINDA ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA 105

1. Araştırmanın Modeli 105
2. Araştırmanın Amacı 105
3. Araştırmanın Kapsamı 105
4. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları 105
5. Araştırma Probleminin Çözümü 106
6. Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması 117
7. Sorunlar ve Öneriler 118

SONUÇ 122

YARARLANILAN KAYNAKLAR 125

EKLER

EK-A Anket Formu 128

# ŞEKİLLER LİSTESİ


| Şekil | Sayfa |
|---|---|
| 1. Eğitim Planlaması | 10 |
| 2. Eğitim İhtiyacının Saptanması | 29 |
| 3. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi | 32 |
| 4. Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli | 45 |
| 5. Program Hazırlama Aşamaları | 50 |
| 6. Eğitim Programını Hazırlama Aşamaları | 51 |
| 7. Görev Başı Eğitiminin İki Kanallı Uygulanması | 89 |
| 8. GBE'nin Çeşitli Kademelerce Uygulanması | 91 |

# G İ R İ Ş

Günümüzün çağdaş kurumlarında başarıyı arttıran etkenlerden en önemlisi belki de insan gücüdür. Bir kurumun gücü çalışanların ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle, bütün kurumlarda çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır. Kurum veya kuruluşlar birer sistemdir. Bu sistem içinde bütün parçalar birbirini tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sistemin çalışması açısından da eğitim, önemli bir kurum faaliyetidir.

Bir kurum veya kuruluşta herhangi bir düzeyde işe başlayan bir çalışanın, bu görev için seçilmiş olmasının çok çeşitli nedenleri vardır. Eğer bu çalışan bu göreve objektif nedenlerle seçilmiş ise, işinde uygun bir geçmişi, bitirdiği okulları ve işle ilgili deneyimleri vardır. Ancak işletme yada kurumların amaçlarına uyumu, tutum ve davranışlarını geliştirmesi , işini daha iyi yapabilmesi, o işletme veya kurumda daha fazla bilgi, beceri ve yeni deneyimler kazanması ile sağlanır.

Kurum veya kuruluşların başarısı kişilerin başarısına bağlıdır. Kişisel başarı ise motivasyon ve destekleme ile bağlantılıdır. Çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve geliştirmesi yoluyla performanslarını yükseltmek mümkün olur. İşte bu nedenle, işletme veya kurum yönetimleri, çalışanlarında öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile, işletmenin arzu ettiği yönde, çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi yoluna gidilmelidir.

Eğitim bilgi sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler, hayata bakışı belirler. Eğitimle bilerek düşünmeye , yaratıcılığa , kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyaya daha esnek ve geniş bir açıdan bakmayı sağlar. Eğitim, bağımsız düşünme becerisini geliştirir; kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir. Eğitim insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duyularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.

Öğretim, herhangi bir işletme veya kurumda bir grup çalışana, belli amaçlarla, belli alan ve konularda bilgi verme işidir. Öğretim, bilenlerin bilmeyenlere bir takım bilgi ve becerileri kazandırma çabasıdır.

Öğrenme, insana özgü doğal bir süreçtir. Bir amaca yönelik olmak duygusu, bu amaç ve hedeflerin belirgin olması, kişisel bir ilgi alanının varlığı veya bir seçim yapma imkanının olması öğrenme özgürlüğünün olması, yaparak, deneyerek öğrenme, yaptığımız hatalardan ders almak ve kendi kendimizi kontrol etmek, öğrenmenin etkinliği için önemlidir.

Geleceğin kamu görevlileri, kendilerini bu görevlere hazırlayan ve görevleri sırasında yararlanabilecekleri bilgi ve becerileri hizmet öncesi eğitim kurumlarında kazanırlar. Hizmet öncesi eğitim kurumlarında, öğrencilere mesleki formasyon ve gelecekteki görevleriyle ilgili teknik bilgiler verilir. Böylece adaylar, hizmete başlamadan önce, yetiştikleri alanın iş görülerini, görev ve sorumluluklarını, kuram,ilke ve tekniklerini, bilgi kaynaklarını öğrenirler.

Hizmet öncesi eğitimin, bir göreve yada mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmet içi eğitimi halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir. Hizmet içi eğitim, genellikle etkili grup çabası için gerekli olan dayanışma duygusunu, örgütün temel işlerine ilişkin bilgi ve yetenekleri kazandırmanın, değişen koşullara uyum gücünü geliştirmenin kısaca davranışları değiştirmenin yolu olarak kabul edilmektedir.

Personel eğitimi, genellikle hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi kazanılan bilgi ve becerileri geliştirmeyi amaçlar.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı ve bağlısı ana birlik komutanlıklarında teknik eğitim merkezleri ile sınıf okullarından mezun olup kıt'alara atanan subay ve astsubaylara mesleki gelişim ve hizmet içi eğitimleri verilir. Hava kuvvetlerindeki tüm sınıfların teknik ve teknolojiye açık çalışma sahalarını oluşturması nedeni ile personelin teknolojik gelişmeleri yakından takibi ve görevini etkinlikle yapabilmesi için sürekli bir eğitim faaliyeti içersindedir. Subay ve Astsubaylar emekliliklerine kadar değişik sahalarda meslek içi eğitimine tabi olurlar. Hızlı bilimsel, teknolojik ve toplumsal gelişmeler karşısında, uzay çağını ve tekniklerini takip eden Hava Kuvvetleri personeli için mesleki gelişim eğitimini gerekli kılmaktadır.

Hava Kuvvetlerinde tüm sistemler, eğitim faaliyeti ile ilişkilendirilmiştir. Her çalışmanın, her faaliyetin mutlaka bir eğitimi yapılmaktadır. Hava Kuvvetlerine yeni katılan personele kendi sınıfiyla ilgili görevlerini en iyi şekilde yapmaları için gerekli bilgi ve beceriler, usta işinin ehli eğiticiler tarafından öğretilmektedir. Yetişmiş bir Hava Kuvvetleri personeli olabilmek için, teknik ve taktik bilgilerin öğretildiği meslek içi eğitimleri personele düzenli olarak uygulanmaktadır. Meslek içi eğitimlerin sürekliliği sayesinde de üstün teknik ve teknolojileri kullanan bir personel yapısı ortaya çıkmaktadır.

# BİRİNCİ BÖLÜM

# EĞİTİM VE ÖĞRETİMİN KAVRAMSAL BOYUTU

## I. KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Eğitim, tek bir süreç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan iyi bir araçtır. Özellikle çağımızda teknolojik gelişmelerin gerektirdiği bilgi ve beceri seviyeleri yükseldikçe, eğitimin geleneksel olan belirli sürelerle ve programlarla sınırlandırılması zorlaşmaktadır.

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji, birey ve toplum yaşantısını büyük ölçüde etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını da değişikliğe zorlamaktadır. Sosyal bir sistem olan eğitim, kişileri bir yandan toplumdaki genel ve özel rolleri için hazırlayarak, toplumun sürmesini sağlamakta diğer yandan yeni bilgiler ve hünerler yaratmak yoluyla da toplumun değişen koşullara uymasını kolaylaştırmaktır.(1)

" Eğitim genel anlamda bilgi verme, yetenek ve becerileri geliştirme süreci " olarak tanımlanmaktadır.Bir başka tanımda ise eğitim, ferdin yaşadığı toplumda, pratik değeri olan yetenek, yöneliş ve diğer davranış formlarını edindiği süreçler toplamı olarak belirtilmektedir.(2) Bu açıklamalardan yola çıkarak personel eğitimini tanımlamak istersek şöyle diyebiliriz. Personel eğitimi, çalışanların ve onların oluşturdukları grupların, işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili bir şekilde yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişmeler yapmayı amaçlayan,bilgi,görgü ve yeteneklerini arttıran eğitsel faaliyet ve eylemlerin tümüdür.(3)

## A. EĞİTİMİN TANIMI VE AMAÇLARI

### 1) Eğitimin Tanımları

Eğitim konusunun oldukça geniş kapsamlı olması, bu konuyla ilgilenenlerin farklı tanımlar yapmalarına neden olmuştur. Eğitim kavramı, diğer sosyal kavramlarda olduğu gibi tek bir tanım ile açıklama olanağı bulunmayan bir kavramdır. Farklı yönlerine dikkat çeken değişik tanımları bulunmaktadır.

Sosyal bilimlerde kullanılan terimlerin tanımlarını teknik ve fen bilimlerinde olduğu gibi kesin olarak yapma olanağı yoktur. Eğitim, tanımlanması güç bir kavramdır. Ancak amaç, fonksiyon ve teknikleri gibi çeşitli boyutları göz önünde bulundurularak bazı tanımlar yapılabilir.(4)

---

(1) Haydar Taymaz, **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler,** Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No.94, Ankara, 1981,s.2.

(2) Ibid.,s.3

(3) Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetsel Teknikler,** VII.Baskı, Rota Ofset, Bursa, 1994,ss.125-126

(4) Haydar Taymaz,a.g.e.,s.3

Eğitim terimleri sözlüğündeki tanımlarıyla eğitim; önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkinlikler dizgesidir. (5)

Eğitim, her kuşağa geçmişin bilgi ve deneylerini düzenleyen bir biçimde aktarma yada kazandırma işidir.

Ansiklopedik eğitim sözlüğü, eğitimi yukarıdakilerden farklı biçimlerde tanımlamıştır. (6)

Eğitim, yeni yetişen kuşakları toplum hayatına hazırlamak amacıyla onların gerekli bilgi, beceri ve anlayışı kazanmalarına ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliğidir.

Eğitim, insan davranışında, yetenek, istidat, karakter ve bilgi bakımından belli gelişmeler sağlamak amacı ile yürütülen etkinlikler sistemidir.

Eğitim, tek bir süreç olmamakla birlikte, kişinin ve toplumun sosyal ve ekonomik gelişme ve değişmelere uyabilmesini sağlayan iyi bir araçtır. Sürekli olarak bireyin bu değişikliklere kendini uydurması ve değişen veya eklenen eğitim koşullarını yerine getirmesi için yaşamını eğitim süreci içersinde geçirmesi gerekmektedir.(7)

Larousse Ansiklopedik Sözlük ise eğitimi; kişinin yeteneklerini geliştirmesini ve yaşama, etkin biçimde katılmasını sağlayacak bilgi ve becerilerle donatmayı amaçlayan etkinliklerin tümü biçiminde tanımlanmaktadır.(8)

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim, bir uyum sürecidir. Davranış değişikliği yaratılmasıdır. Bir toplumun yarınını oluşturan bir süreçtir. Eğitim bilgi sağlar; değer sistemini ve inançları etkiler; hayata bakışı belirler. Eğitim, kişiye hayatı daha iyi anlayacak donatımı sağlar.

Eğitim bilerek düşünmeye, yaratıcılığa, kişinin kafasındaki kalıpları kırmasına ve dünyaya daha esnek ve geniş bir açıdan bakmasına imkan verir. Eğitim, kişinin ufkunu genişletir ve hayatın inceliklerinden zevk almasını öğretir.

Eğitim, bağımsız düşünme becerisini geliştirir; kişiye kendi kaderini kontrol etme ve geleceği üzerinde etkili olma gücünü verir.

Eğitim kişinin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla, amaçlı olarak istenilen değişikliği meydana getirme sürecidir.

---

(5) Ferhan Oğuzkan,**Eğitim Terimleri Sözlüğü,** TDK Yayınları, Ankara,1974,s.61

(6) Ruşen Alaylıoğlu ve Ferhan Oğuzkan, **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü,** Garanti Matbaası, İstanbul, 1976,s.82

(7) Haydar Taymaz, a.g.e.,s.1

(8) **Dictionnaire Larousse Ansiklopedik Sözlük,** Cilt 2, Milliyet Gazetecilik A.Ş., İstanbul,1993,s.740

Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği temel ihtiyaçlarını, mevcut kuvvetlerini ve duygularını yönlendiren, bunları kendi sınırları içinde en üst düzeye ulaştırabilen faaliyetler dizisidir.(9)

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetiştirilmesini sağlayan ve toplumdaki bireylere; yeteneklerine göre yetişme olanağı veren, en etkili bir araçtır.(10)

Eğitimin yukarıda açıklamağa çalıştığım benzer tanımlarının dışında, daha pek çok tanımı bulunmaktadır. Eğitim en kısa anlatımla bir değişim sürecidir. Bu yönüyle bakıldığında bireyin davranışında kendi yaşantısı yoluyla ve kasıtlı olarak meydana gelen değişim sürecine eğitim denebilir. Eğitim sadece davranışların değişmesi değil aynı zamanda yatay ve dikey düzeyde bilgi kapasitesini arttıran, yetenek ve becerileri geliştiren, düşünce yapısını besleyen bir değişim olgusu olarak da değerlendirilmelidir

**2) Eğitimin Amaçları**

Gerçekte tüm işletmelerin eğitime yönelmede pek çok amaçları vardır. Fakat, esas amaç olarak genelde, değişen durumlara uyum sağlayarak, maliyetlerde düşüş, verimlilikte artış beklenir.

Günümüzün çağdaş işletmecilik anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların örgütün temel amaçlarına ulaşmasındaki rolü üzerinde toplanmaktadır.

Eğitim pek çok amaca hizmet eder, ancak bunları belirtmeden önce, eğitimin ana amacı üzerinde durmak gerekir. Örgütlerin nihai amacı kâr elde etmektedir ve örgütün kârlılığını arttırmak için, en düşük maliyetlerle, en fazla üretimin sağlanması son derece gerekli ve önemli bir unsur olarak kabul edilir. Üretimin optimizasyonu için etkili bir faktör olan eğitim ise, günümüz işletmelerinde bu anlayış içinde irdelenmektedir.(11)

İşletmeler tarafından yürütülen eğitim çabalarından beklenen amaçlar genel bir değerlendirme içinde, ekonomik amaçlar ve toplumsal-bireysel amaçlar olmak üzere iki grupta incelenebilir.

**a) Ekonomik Amaçlar**

Eğitimin temel ekonomik amacı üretimi ve verimliliği yükseltmek olarak belirtilebilir. Örgütün her basamağında yer alan işgörenleri, işletmenin personel politikasına göre çeşitli eğitim programlarıyla yetiştirmek, onları yaptıkları veya ileride

---

(9) Erdoğan Taşkın, **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme,** Der Yayınevi, Yayın No:138,İstanbul, 1993,ss.22-23

(10) Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.124

(11) Oya Özçelik, **İnsan Kaynakları Yönetimi,** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.276, İstanbul,1998,s.171

yapacakları iş gereklerine uygun biçimde hazırlamak verimliliğin artmasına katkıda bulunur.(12)

İşletmeler her geçen gün yeni bir teknikle karşılaşmakta, her geçen gün yeni bir makine, teçhizat ve cihazları kullanıma sokmaktadırlar. Bunların en verimli şekilde kullanımı için yöneticisinden-işçisine kadar tüm işgörenler yetenekli olmak zorundadır. Adama göre iş değil, işe göre adam yetiştirmek, işin gereklerine en uygun şekilde eğitmek, yeteneklerini geliştirmek ve başarılı birer üretici durumuna sokmak ekonomiden beklenen amaçları oluşturur.(13)

Bu ekonomik amaca uygun olarak, alt ekonomik amaçları ise şöyle ifade edebiliriz.(14)

I) İşgörenlere işte gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması;

II) İşletmede kontrol ve denetim yükünün azaltılması;

III) İş kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması;

IV) Hata oranlarının düşürülmesi, buna bağlı olarak bakım ve onarım giderlerinin azalması;

V) Malzeme ve hammadde israfının önlenmesi;

VI) Yeniliklere ve gelişmelere personelin uyumunun sağlanması.

**b) Toplumsal ve Bireysel Amaçlar**

Eğitimin ana amacı olan kârın maksimizasyonuna bağlı olarak, eğitimi sadece ekonomik amaçlarla ilişkilendirmek düşüncesi, insan unsuruna saygı ile çatışmaktadır. Bu nedenle eğitimi, yalnızca üretimi arttırıcı bir etken olmaktan çıkarmak ve onun işletmede çalışan işgörenlere hizmet veren araç durumunda olduğunu da gözönüne almak gerekir.(15)

Bu durumda, işletmede denge kurulması ve eğitimden beklenen gerçek amaca ulaşılabilmesi için ekonomik düşüncelere karşı giderek sosyal ve insancıl amaç güç kazanmaktadır. Bilindiği gibi işletmede her şeyin kaynağı olan, işletmeye varlık ve dirlik veren, onun yaşamını sürdüren insan unsuru uzun yıllar unutulmuş, ihmal edilmiş veya ona, ekonomik amaçlara hizmet eden bir araç, bir robot gözüyle bakılmıştır.

Eğitim işlevi, genel kültür, teknik ve mesleki bilgi, fiziksel veya zihinsel yeteneklerin gelişmesi gibi olanaklar dışında, bireyleri işletmeye bağlayan veya bütünleştiren, kendi aralarında sıkı bir işbirliğine sürükleyen, toplumsal kaynaşmayı yaratan bir önemli görev dizisini daha gerçekleştirmektedir. Eğitim işletme içinde oluşan çeşitli

(12) Ibid.
(13) Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.130
(14) Oya Özçelik, a.g.e.,s.172
(15) Ibid.

çalışma grupları arasındaki kişisel veya toplumsal ilişkileri düzenlemeye çalışır. Ayrıca, eğitim iyi işleyen insancıl ilişkilerin bir anahtarı niteliğini taşır.(16)

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını daha somut ve ayrıntılı olarak ifade etmek istersek şu şekilde sıralanabilir.(17)

I) İşgörenlerin motive edilmesi;
II) İşgörenlerin güven duygusunun geliştirilmesi;
III) İşgörenlerin bilgi ve yeteneklerini arttırarak, yükselme olanakları sağlanması;
IV) İşgörenler arasında işbirliği ve koordinasyon sağlanması;
V) İşgörenlere başarılı olmanın yollarının açılması ve bu şekilde iş tatmininin sağlanması;
VI) Örgütün amaçlarıyla, bireysel amaçların bütünleştirilmesi.

Eğitimin toplumsal ve bireysel amaçlarını, ekonomik amaçlardan kesin çizgilerle ayırmak çok zordur. Bu amaçların birbirleriyle iç içe olduklarını kabul etmek gerekir. Toplumsal ve bireysel amaçlar, ekonomik amaçlara da hizmet eder. Eğitimle motive edilmiş, çeşitli bilgi ve yeteneklerle donatılmış bireylerin yüksek performans göstermeleri, işletmenin etkinliğinin ve verimliliğinin yükselmesi ve dolaylı olarak rantabilitesinin artması sonucunu doğurur. Bu nedenle, eğitimde ekonomik, sosyal, insancıl amaçlar bir bütün olarak düşünülmelidir. Eğitimin biri işletmeye, diğeri insana yönelik olan bu iki amacı birbirinden ayırdedilmezler.(18)

### 3) İnsanın Eğitilebilme Özellikleri

Eğitim, insanın kalıtımla getirdiği yeteneklere dayanır. Ne var ki, insanın davranışları eğitimin bir sonucudur. İnsanın kalıtımla getirdikleri, eğitim yoluyla davranışa dönüşür. Sadece kalıtım, insan da istenilen davranışları yaratmaya elverişli değildir. Üstelik eğitim insanda yeni yeteneklerde yaratabilir. Hatta kalıtımdan daha etkili olarak, insanı yeteneklerinin sınırı içinde, istenilen yönde değiştirme gücüne de sahiptir.

İnsanın kişilik yapısı, içinde doğup büyüdüğü toplumun kültür yapısından etkilenir. Kişinin içinde bulunduğu çevre, yetiştiği ortam, okuduğu okullar ve bütün bir çevre onu etkiler. Bu etkilenme, okullar bitip iş hayatına atılınca da sürer.(19)

Eğitimin insana özgü bir etkinlik olduğu biliniyor. İnsan aldığı eğitimle, hem bulunduğu çevreye başarı ile ve zekice uymayı, hem de çevreyi kendisine uydurmayı başarabilmektedir.

Hiç şüphesiz insanın eğitilebilmesinde ve başarılarında onu öteki canlılardan ayıran yüksek seviyedeki bazı özelliklerin büyük katkısı vardır. Acaba insanın bu özellikleri nelerdir ?

---

(16) Zeyyat Sabuncuoğlu,a.g.e.,s.131
(17) Oya Özçelik, a.g.e.,s.172
(18) Zeyyat Sabuncuoğlu,a.g.e.,s.132
(19) Erdoğan Taşkın, a.g.e.,ss.25-26

a) Zekası
b) Anlatma Yeteneği
c) Ellerinin Yapısı ve Duruşu
d) Öğrenme, yeni denemelerde bulunma yeteneği (20)

İnsan bu özellikleri sayesinde, diğer canlılardan daha hızlı ve çabuk öğrenme becerileri olan bir varlıktır. İnsana verilen eğitimler sonucunda, davranış değişiklikleri derhal gözlemlenmektedir. İnsan, zekâsını kullanarak kendi kişiliğine ve yaşantısına da bir yön vermektedir. İnsan zekasını kullanarak, eğitim sayesinde yeni yetenekler yaratabilir.

**4) Eğitim Plan ve Programları**

**a) Eğitimin Planlanması**

Belirli bir eğitim faaliyetinin yürütülmesi, iyi düşünülmüş bir organizasyon ve planlamayı; her iş için olduğu gibi en başta amaçların, gereksinimlerin eldeki olanakların ve önceliklerin saptanmasını gerektirir. Bir başka deyişle çeşitli faaliyet alanları için olduğu gibi eğitim ve öğretim içinde "amacımız ne, neye gereksinim duyuluyor, hangi olanaklara sahibiz, seçeneklerimiz nelerdir, önceliklerimiz ne olacak" sorularının yanıtlanmasına gerek vardır.

Böyle bir düşünce yada sorulara verilebilecek yanıtlar bizi, belirli bir planlama, program yapma, örgütlenme sürecine götürecektir. Eğer yönetim, kısaca "işbirliği sağlama ve belirli bir amaca doğru yürütme işi, yöneticide amaç yürütmeyi sağlayan kişi" biçiminde tanımlanırsa, eğitim yönetimi yada yöneticisi, eğitim çalışmaları içinde geçerli olan yukarıdaki süreci izlemek durumundadır. Bu sürecin önemli bir noktasını "planlama" ve program yapma oluşturur. Genel olarak bu iki kavramın uygulamada bir anlam kazanmasına uğrayarak birbiri yerine kullanıldığı görüldüğünden hem bu kavramları tanımlayıp duruma bir açıklık getirmek, hem de diğer yönetim süreçleri içindeki yerini belirlemek doğru olacaktır.(21)

Etkin ve verimli bir eğitimi uygulaması ve eğitim faaliyetlerinin koordine şekilde yürütülebilmesi için, öncelikle bu faaliyetleri planlamak gerekir. Eğitim planlaması, işletmenin eğitim hedeflerine varmada, insan, para ve araç gibi kaynakların en uygun şekilde kullanılmasına, sistemin geliştirilmesine ve diğer unsurlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmasına olanak verir.

Eğitim planlamasını açıklamaya geçmeden önce, konunun daha iyi anlaşılabilmesi için planın tanımını ve planlamanın niteliklerinin neler olduğunu belirterek başlamakta yarar vardır.

Planlamanın, çok çeşitli yaklaşımlarla farklı farklı tanımları yapılmıştır. Her tanımda değişik ifadeler kullanılmakla birlikte, planlamada ortak olan yön, amaca ulaşmak üzere hazırlanmasıdır.

---

(20) Aysel Özateş, **"Hastane Personelinin Hizmetiçi Eğitimi,"**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1991,s.12

(21) Ibid., s.13

Genel olaraksa planlama; var olan durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir.(22)

Planlama çok çeşitli biçimlerde tanımlanmış olmakla birlikte bunlar arasında üzerinde çokça birleşilen bir tanımı benimsemek mümkündür. Bu tanıma göre planlama; gelecekteki hareket tarzının esaslarını saptama sürecidir.(23)

Planlama tek bir aşamadan oluşan bir olgu değil, çeşitli aşamaları kapsayan bir süreçtir. Bu süreç, belirli amaçlara ulaşmak için, gelecekte uygulanacak bir dizi kararları almaktan geçer.

Planlamanın niteliklerine gelince, bunları şöyle belirtebiliriz.(24)

* Planlama bir seçim ve tercih sürecidir ve en uygunu seçmek için, araştırma yaparak bilgi edinmek gerekir.

* Planlama bir karar verme sürecidir ve birbirine bağlı kararları birlikte getirir.

*Planlama bugünkü verilere dayanarak,geleceğe dönük olarak yapılan bir çalışmadır.

* Planlama sınırlı kaynakları ulaşılmak istenen hedeflere en uygun şekilde dağıtan bir süreçtir.

Eğitim planlamasına gelince, bunu; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde ifade etmek mümkündür.

Eğitim planlaması da, diğer planlama faaliyetleri gibi bir süreci ifade eder ve bu süreç çeşitli aşamalardan oluşur.

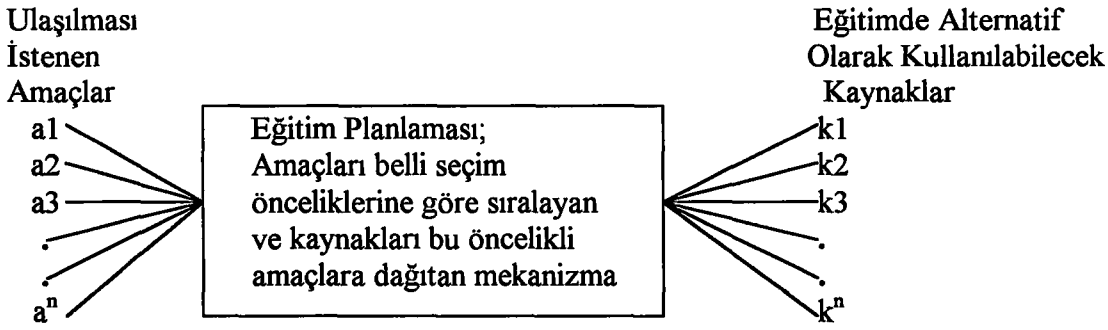
Eğitim planlama sürecinin aşamaları;(25)

(1) Eğitimle ilgili mevcut durumun incelenmesi ve geleceğe yönelik, ulaşılmak istenen hedeflerin saptanması;
(2) Eğitim programı hazırlanarak, kaynakların belirlenmesi ve amaçlara uygun olarak dağıtılması;
(3) Program dahilinde, amaçlara ulaşmak üzere kaynakların dağılımına uygun olarak yapılması gerekli çalışmaların ortaya konulması;
(4) Gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin, amaçlara ulaşma da ne derece başarılı olduğunun saptanmasıdır.

---

(22) Haydar Taymaz,a.g.e.,s.53
(23) A.Hayrettin Kalkandelen, **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı,** Ajans-TürkGazetecilik ve Matbaacılık Sanayii, Ankara,1979, s.61
(24) Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi,** İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No.82, Fatih Yayınevi Matbaası, İstanbul,1978,s.199
(25) Oya Özçelik, a.g.e.,s.176

Eğitimden umulan yararın sağlanabilmesi için, eğitim faaliyetlerini bu aşamalara uygun olarak planlamak ve uygulamak gerekir. Eğitim planlaması şematik olarak gösterildiğinde;(26)




Şekil.1 Eğitim Planlaması

Yukarıdaki şekilden de anlaşılabileceği gibi eğitim planlaması, rasyonel davranış ile özdeş olmaktadır. Rasyonel davranış; ihtiyaçların sınırsızlığı ile sınırlı kaynaklar arasındaki gerginlik ilişkisini, en uygun şekilde çözüme ulaştırmayı amaçlar. Eğitim planlaması da, eğitimde ulaşılması istenen birçok amacı, önceliklerine göre sıralayarak, sınırlı kaynakları bu öncelikli amaçlarla ilişkilendirmek görevini yerine getirir.

Ancak, eğitim planlaması yapılırken uyulması gereken bazı ilkeleri de gözden uzak tutmamak gerekir. Bu ilkeler;(27)

(1) Eğitim planlaması sürekli bir fonksiyondur, bu da devamlı bir örgütlenmenin gereğini ortaya koyar;
(2) Eğitim planlaması, uzmanların yönetim organlarının, danışma kurumlarının sürekli işbirliğini gerektirir;
(3) Eğitim planlamasında, amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının devamlı olarak izlenmesi lazım gelir, bunun içinde değerlemede süreklilik esastır;
(4) Eğitim planı, önceden tahmin edilemeyen durumlara da uygulanabilir esnekliğe sahip olacak şekilde hazırlanmalıdır;
(5) Planın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için, gerekli insan gücü ve finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirilmesi yapılmalıdır.
(6) Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde tarafsızlık ilkesi esas alınmalıdır.
(7) Eğitim planlaması, kişilere yada gruplara ait düşüncelerle amacından saptırılmamalıdır;
(8) Yapılacak değerlendirmeler sonucunda planın, yeni ihtiyaç ve durumlara uydurulması gerekir şeklinde belirtilebilir.

En iyi plan beklenen sonuçların tanımlanmasıyla başlar ve eğitim planlaması için

---

(26) Muhsin Hesapçıoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi,** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,1994,s.5
(27) Ibid.,ss.54-55

öncelikle ihtiyaçların saptanması gerekir. Bir işletmede çalışanların eğitim ihtiyacı mevcut olan sonuçlarla, istenilen veya beklenen sonuçlar arasındaki fark ortaya konularak belirlenir. Eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra, eğitim sonunda beklenen ürün ve çalışanlara kazandırılması gereken yeterlilikler tanımlanır ve daha sonra buna uygun program hakkında karar verilir. Bundan sonraki aşama ise hazırlanan programın uygulanmasıdır.

**b) Eğitimin Programlanması**

Eğitim ihtiyaçları saptandıktan sonra sıra, bu ihtiyaçları gidermek üzere eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir.

Genellikle, "planlama-programlama" terimlerinin beraber kullanılmasına bakarak bu iki terim arasındaki farklılığı belirtmekte yarar vardır. Planlamada, belli amaç veya amaçların gerçekleştirilmesi için geleceğe yönelik hareket tarzlarımız saptanmaktadır. Programlamada, planları uygulamaya aktarma söz konusu olmakta ve programlama, planlamayı izlemektedir. Bu bakımdan programlar, planların amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli ayrıntıları kapsamakta ve planlamaya bir araç hizmetini görmektedir.(28)

Programı, yine sözlük anlamıyla belirtmek gerekirse "belli bir konuya ilişkin olarak çalışma yolunu, biçimini gösteren plan, yapılacak işlerin sırasını ve kapsamını gösteren belge; yapılacak bir işin bölümlerini ve her bölümün zamanını gösteren maddelerin tümü" diyebiliriz. Buna göre programlama için "İdari, bilimsel ve istatistik problemlerin çözüm planını bir koordinatör tarafından işlenebilecek ve program meydana getirecek bilgiler serisi haline dönüştürme tekniği" tanımına ulaşabiliriz.

Ayrıca, "program kavramının uzmanlar tarafından en geniş anlamda; işaret etmek, yol göstermek, öğrencilerin eğitimi için yapılmış plan, bir çalışma alanını belirlemek" biçiminde kullanıldığını belirtelim.

Verilen tanımlara göre programlama aracılığı ile; çalışma yolu ve biçimi, yapılacak işlemlerin sırası ve kapsamı, her bir işlemin bölümleri ve zamanı, sorunların çözüm yollarına ilişkin bilgiler ortaya konulmalıdır."

Plan ve program konusunda yaptığımız tüm bu açıklamalardan sonra, eğitim programı kavramını " önceden belirlenmiş amaç, gereksinim ve öncelikler doğrultusunda iş görenleri hedefe yönlendirmek ve ulaştırmak için yapılan planlı, eğitsel ve öğretsel etkinliklerin tümü" biçiminde tanımlayabiliriz.(29)

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasıyla ilgili çeşitli yaklaşımlar vardır ve her yaklaşım, kendine özgü modeller geliştirmektedir. Ancak hangi yaklaşımla nasıl bir model geliştirilirse geliştirilsin, bir eğitim programının birbirleriyle karşılıklı ve

---

(28) A.Hayrettin Kalkandelen,a.g.e.,s.85
(29) Aysel Özateş,a.g.e.,s.14

yakından ilişkili dört boyutu mevcuttur. Eğitim programı hazırlama aşamaları olarak da nitelendirilebilecek bu boyutlar;(30)

(1) Tesbit edilen ihtiyaçlara göre amaçların saptanması,
(2) Eğitim programının kapsamının belirlenmesi,
(3) Eğitim yönteminin seçimi,
(4) Eğitim sonuçlarının ölçülmesinde izlenecek yolların saptanmasıdır.

(1) Amaçların Belirlenmesi:

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; örgütün tümünde, bazı bölümlerinde yada bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.

Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitim programının amacı yok ise, eğitimle ilgili yada bununla çözülebilecek bir problemde yok demektir. Eğitimle beraber bir şeylerin değiştirilmesi isteniyorsa, ihtiyaçlara göre hedeflerin (amaçların) belirlenmesi gerekir.

(2) Eğitim Programının Kapsamı:

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması kapsamına, pek çok konu dahil edilebilir. Burada kapsamdan kasıt; eğitilecek işgörenlerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceği, eğiticilerin seçilmesi, eğitim konularının belirlenmesi, eğitimin yeri, zamanı ve süresinin tespit edilmesidir.(31)

(a) Eğitilecek İşgörenlerin Seçimi : Eğitim alacak işgörenleri belirlemede dikkat edilmesi gereken nokta, acilen eğitime ihtiyaç gösteren ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan bireylere öncelik tanınmasıdır. Ancak işteki aksamaların nedenlerinin eğitimden kaynaklanıp kaynaklanmadığını doğru olarak tespit etmek son derece önemlidir.

(b) Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organlar : Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, bu faaliyetlerin yürütülmesi için bir eğitim birimi bulunmaktadır. Şayet, ayrı bir departman yok ise, eğitim işleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu bölümler, eğitim faaliyetlerini kendileri düzenleyebilecekleri gibi, dış eğitim kurumları yada uzmanlarına yaptırılacak eğitimi de koordine ederler.

(c) Eğiticilerin Seçilmesi : Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında, üzerinde önemle durulması gereken bir başka konu, eğitimin içeriğinin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışı kazanmış kişilerce, eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesidir. Eğitimin başarısını etkileyen pek çok faktör olmakla birlikte, bunların başta gelenlerinden biri, eğitici kişilerin yeterliliğidir.

---

(30) Oya Özçelik,a.g.e.,s.182
(31) Ibid.,s.183

(d) Eğitim Konularının Belirlenmesi : Programlanan eğitim faaliyeti, çalışanların mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları yada mevcut işlerinde daha iyi performans göstermeleri, yani geliştirme eğitimi veya şu andaki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir. Burada çalışanların en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarının belirlenmesine özen gösterilmelidir.

(e) Eğitimin Yeri : Eğitimin iş başında mı, yoksa iş dışında mı yapılacağı, eğitilecek işgörenlere,eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yönteme göre. değişmektedir

(f) Eğitimin Zamanı ve Süresi : Eğitim programı kapsamı içinde ele alınacak son konu, eğitilecek olan işgörenlerin işlerini mümkün olduğunca aksatmayacak şekilde eğitim zamanının ayarlanmasıdır. Zamanla ilgili ikinci husus ise, eğitimin ne kadar süreceğinin saptanmasıdır. Eğitimden istenilen verimin alınabilmesi için süre üzerinde önemle durulmalıdır.

" Eğitimin kurum için bir gider kaynağı olduğu düşünülürse; eğitim programlarının verimlilik ilkesi doğrultusunda, elverdiğince kısa olmasına özen gösterilmelidir. Özellikle işgöreni, işbaşından uzaklaştırarak gerçekleştirilen eğitim programlarının üretimi belirli süre aksatabileceği unutulmamalıdır."(32)

(3) Eğitim Yönteminin Seçimi:

Eğitim programının hazırlanmasında tercih edilebilecek çok çeşitli yöntemler vardır. Burada söz konusu olan, eğitilecek işgörenlere uygulanacak olan pedagojik yöntemin seçimidir. Bu; bilgi yığını yada aktarılmasını amaçlayan somut bir yöntem olabileceği gibi, pratik bilgi vermeye veya işgörenin işteki motivasyonunu arttırmaya yönelik soyut bir yöntemde olabilir.

Bir eğitim programının başarıyla uygulanması büyük ölçüde seçilecek eğitim yöntemiyle ilişkilidir. Uygulanan yöntemlerin sayısı çok fazla olup, her geçen gün yenileri devreye girmektedir.

Eğitilecek işgörenlerin sahip oldukları özelliklerde, yöntem seçiminde önemlidir. Yetişkin personele verilecek eğitimde kullanılacak yöntemle, yetiştirilecek personelin eğitiminde kullanılacak yöntem çoğunlukla farklı olmaktadır.

Eğitimde mevcut olanaklarda, eğitim yönteminin seçiminde etkin bir faktördür. Eğitim için uygun bir yer, bu yerin tanzimi, gerekli araç, gereç ve malzemeler, ayrılan süre ve benzeri hususlar kurum için birer maliyet oluşturur. Seçilecek yöntemde, kullanılacak malzeme, araç ve gereçlerin, eğitim uygulama yerinin kurumun olanaklarıyla sağlanabilecek nitelikte olması gerekir.(33)

---

(32) Zeyyat Sabuncuoğlu, a.g.e.,s.138

(33) Oya Özçelik, a.g.e.,s.186

(4) Eğitim Sonuçlarının Ölçülmesinde İzlenecek Yollar :

Eğitime planlama aşamasında bakıldığında, ölçmenin (değerlemenin) eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini saptayarak amaçlara ulaşma durumunu ve harcanan çaba ile paranın israf edilip edilmediğini belirleyen bir süreç olduğu görülür. Ancak, bir eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında değerleme aşaması, eğitimin etkinliğinin ne zaman, kimler tarafından ve hangi yöntemlerle ölçüleceğinin belirlenmesini kapsamaktadır.

Ölçme ve değerlemede kullanılan pek çok teknik ve yöntem mevcuttur. Bunların seçimi ve kullanımı, kurumun yapısal özelliklerine, uygulanan eğitim programlarına ve eğitimde ulaşılmak istenen amaçlara göre değişiklik gösterir.(34)

## B. ÖĞRETİMİN TANIMI VE AMAÇLARI

### 1) Öğretimin Tanımı

Öğretim kavramı içinde "eğitim" kavramında olduğu gibi, değişik tanımlar yapılmıştır ki aslında böyle bir tanım farklılaşmasını doğal karşılamak gerekir. Öğretim daha çok, teknolojik bir olaydır ve burada önemli olan, tanımlardan çok, öğretim ile neyin anlaşılmasının gerektiğinin ve bunun koşullarının belirtilmesidir. Öğretimle ilgili olarak yapılan çeşitli tanımlar şöyledir.(35)

Dar anlamda ; öğretim kurumundaki öğretme işidir.

Geniş anlamda ; öğretim, öğretmen ve öğrenci arasındaki etkileşimin tümünü kapsar.

Herhangi bir eğitim kurumunda bir grup öğrenciye, belli amaçlarla, belli alan ve konularda bilgi verme işidir.

Öğretim, bilenlerin bilmeyenlere bir takım bilgi ve becerileri kazandırma çabasıdır. Öğrenmenin gerçekleşmesi ve kişide istenilen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümüdür.

Sözcük anlamıyla öğretim; herhangi bir eğitim kurumunda bir grup öğrenciye belirli bir alan ve konularda bilgi verme işi, öğrenmeyi kolaylaştıracak etkinlikleri sağlamak ve rehberlikte bulunma eylemi, belli bir şeyi öğretme, bilgi verme, bilgi ile donatmadır.

Diğer bir tanımla öğretim; bilenin bilmeyene bilgi, beceri, alışkanlık ve değerler kazandırmak için yapmış olduğu etkilerin tümüdür. Bu tanıma göre herhangi bir insanın yaptığı etkiler bir öğretimdir.(36)

Bir başka esere göre öğretim ise, bireyin yaşam boyu süren eğitimini, okulla planlı ve programlı olarak yürütülen kısmı, eğitim içeriğinin önemli bir dilimi, öğrenmenin

---

(34) Ibid.,s.187
(35) Erdoğan Taşkın,a.g.e., s.37
(36) Aysel Özateş, a.g.e., s.15

gerçekleşmesi ve bireyde istenen davranışların gelişmesi için uygulanan süreçlerin tümü şeklinde tanımlanmaktadır.(37)

Öğretim, yetiştirilecek bireylerin öğrenmeleri için yardım etme sanatıdır. Öğrenmeyi kolaylaştırmak için bilgi, uygun ortam, koşullar ve etkinlikler sağlanmasını kapsar. Bireyin belli durumlar ve koşullar altında arzu edilen davranışı göstermesi için çevresini düzenleme sürecidir. Öğretim, bireylerin gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmaları için çevresini düzenleme sürecidir.(38)

Sadece televizyon seyrederek, tesadüfen veya farkında olmadan bazı konuları öğrenebiliriz. Öğrenme, insana özgü doğal bir süreçtir. Bir amaca yönelik olmak duygusu, bu amaç veya hedeflerin belirgin olması, kişisel bir ilgi alanının varlığı veya bir seçim yapma imkanının olması, öğrenme özgürlüğünün olması, yaparak, deneyerek öğrenme, yaptığımız hatalardan ders almak ve kendi kendimizi kontrol ekmek, öğrenmenin etkinliği için önemlidir.

Ne var ki, bu temel noktalar eğitimin çalışanların öğrenmesine yardım etmek şekline dönüşmesine engel olmamıştır.

Öğretim (education), eğitim (training) kavramları, uygulamada zaman zaman birbirinin yerine kullanılmakta ve bu durum da karışıklıklara yol açmaktadır. Birbirleriyle bağlantılı ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır.(39)

**2) Öğretimin Amaçları**

Her konu belirli amaçlara ulaşmak üzere işlenir. Konu amacı, bilgisel, psiko-motor veya tutum alanlarından birinde veya daha fazlasında öğrenimi gerektirecektir. Amaç ayrıntılı olarak belirlendiğinde, gerçekleştirmek üzere yapılacak öğretimin yöntemi daha kolaylıkla saptanır.

Öğretimin amacı bilgi, beceri ve değerlerden en gerekli olanları öğrencilere kazandırmaktır. Öğrencilere neyi, nereden ve nasıl öğrenebileceklerini öğretmektir. Başka bir deyişle öğrencilere, öğrenme yollarını, araştırma ve incelemesini öğretmek, öğretimin gerçek amacıdır. Öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarını, problemlerini tanımak toplumun öğretim isteklerini tanımak ve bu ihtiyaçlara cevap vermektir.(40)

Öğretimde kişinin belli bir mesleğe hazırlanması, yöneltilmesine ilişkin çalışmalar söz konusudur. Öğretim ile kişi, belli bir mesleğin personeli haline getirilmektedir. Bir başka deyimle kişiye mesleki formasyon verilmektedir.

Öğretim, genellikle okul havası içinde sürdürülür ve tamamlandığında ilgiliye diploma verilir. Bu formasyonun içeriğinde bazen ilköğretim ve lisede olduğu gibi belirli düzeylerde genel kültür, bazen de belirli mesleklere yönelik mesleki bilgi ve

---

(37) Fatma Varış, **Eğitim Bilimine Giriş,** A.Ü.Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1978, s.15

(38) Haydar Taymaz, a.g.e., s.116

(39) Erdoğan Taşkın,a.g.e., s.38

(40) Aysel Özateş, a.g.e., s.15

beceriler bulunur. Öğretim ve eğitimde kişilere bir şeyler öğretilir, kişilerde bunları öğrenirler. Öğretim, bir kez yapıldıktan sonra tamamlanır. Fakat eğitim, kişilerin işlerinde kaldıkları sürece geçerliliğini korur. Tıp Fakültesini bitirip hekim olma, öğretimi veya kişi bakımından öğrenimi ifade eder. Hekimlikte yeni bilgi, beceri ve davranışların kazandırılmasına yardımcı olan, araç olan eğitim, bu kişinin hekimlik yaptığı sürece, başka bir ifadeyle mesleğini sürdürdüğü sürece devam eder.(41)

Eğitim, kişisel performansı arzu edilen düzeylerde standartlaştırılmayı hedeflerken, öğretim insanlar arasında farkları en yüksek orana çıkartmayı amaçlamaktadır.

## C. YETİŞTİRMENİN TANIMI VE AMAÇLARI

### 1) Yetiştirmenin Tanımı

Yetiştirme; bir meslek veya hizmette görev yapacak kişileri nitelikli eleman durumuna getirmek için personeli işiyle ilgili sahada eğitmektir. Yetiştirmede çoğu kez kaynak okullardır. Bir meslek elemanı yetiştirecek okulun bulunmadığı durumlarda, bu mesleklere eleman yetiştirme işi hizmet içinde, personele görevleri iş başında yaptırılarak öğretilmektir.

Yetiştirme (training) ise, adından da anlaşılacağı gibi daha çok yeni işe girmiş personeli kapsamına alan, yeni yeteneklerin kazandırılması ve işin gereklerine göre, bireye lazım olan bilgi ve beceri düzeyine ulaşılması için yürütülen eğitim faaliyetidir.(42)

Yetiştirmenin, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içersinde yapılmasına karşın, geliştirme; belli bir süre içersinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır.

### 2) Yetiştirmenin Amaçları

Toplumlar geliştikçe devletlerin vatandaşlarına karşı görevleride artmaktadır. Devletin biçimi ile bu hizmetlerin türü ve niceliği arasında yakın ilişki vardır. Hiç kuşkusuz artan hizmetler çok sayıda nitelikli ve niteliksiz personele ihtiyaç göstermektedir. İster sosyal, isterse liberal olsun devletlerin personele ihtiyacı olacaktır. Bu personel her zaman "personel piyasası" gibi hazır bir pazardan kolaylıkla sağlanamaz. Genel idari hizmetler için (büro, yardımcı, bakım v.b.) mesleki öğrenim yapmış elemana ihtiyaç duyulmaz. Bunlar ortaöğretim ve lise mezunları arasından sağlanır. Personel ihtiyaçları saptandığında, ihtiyaç duyulan personel ise nitelikli yani meslek sahibi elemanlar olacaktır. Bunların mevcudu ile ihtiyaç duyulan personel miktarı genelde birbirini karşılamaz. Bu taktirde ortaya çıkan personel açığının, eksikleri karşılamak üzere bu personeli yetiştirmek zorunluluğu karşımıza çıkar.

Yetiştirme işleminde kurulması gerekli en önemli düzen, bir yandan özel ve kamu kesimlerinin yöntemleri ve öte yandan da bu kesimlerin eleman gereksinimlerine cevap

---

(41) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., ss.24-25

(42) Nuri Toptop, **Personel Yönetimi,** İlksan Matbaacılık Ltd.Şti.,Ankara 1989, s.194

veren her düzeyde ve türdeki eğitim kuruluşları arasındaki ilişkilerin ve işbirliğinin kurulabilmesinde kendisini göstermektedir. Nitelikli personel yetiştirebilmenin yolu okullarda verilen eğitim sisteminin kalitesine de bağlıdır.(43)

Personel seçilip işletmeye alındıktan sonra yetiştirilmelidir. Eğer işletmede planlanmış bir yetiştirme geliştirme programı düzenlenmezse, yetiştirme harcamalarının önüne geçilmiş olmaz. İşletme ve kurumlar açısından personel yetiştirmenin amaçları; (44)

(a) Nicelik ve nitelik bakımından verimliliği arttırır.
(b) Kazaları azaltır.
(c) Denetimi azaltır.
(d) Organizasyonun stabilitesini arttırır.
(e) Maneviyatı arttırır.

**a) Yetiştirme sistemleri**

(1) İşbaşında Yetiştirme:

Personel sayısı sınırlı olduğu zaman işletmeler tarafından en fazla kullanılan sistem, iş başında yetiştirme sistemidir. İş başında yetiştirme basittir, bu usulde "Eğitim şubesi" ile emir-komuta denetimi arasında sorumluluk denetimi yoktur.

(2) Yardımcı Okul Biçiminde Yetiştirme:

Yetiştirilecek personel sayısı çok olduğu zaman işlevsel gelişme yasasına göre "iş hacmi arttıkça yerine getirilmesi gereken işlevlerin belirsizliği iş hacmindeki artışa göre çok daha hızlı artar."

Bu nedenle iş başında yetiştirme zorlaşır. Bu yeni personelin bir tür yetiştirme okulu niteliği taşıyan bir örgüt tarafından yetiştirilmesi çok daha olumlu sonuç verir.

(3) Özel Kurslar:

Bunlar yetiştirmeden çok eğitim olarak nitelendirilebilir.

Bu bilgilere dayanarak, özetle denilebilir ki, yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması yada mevcut olanların geliştirilmesidir. Görüldüğü gibi, yetiştirme ve geliştirme eğitimin birer türü niteliğindedir.

---

(43) A.Hayrettin Kalkandelen,a.g.e., s.31

(44) Selçuk Yalçın, **Personel Yönetimi,** 4. Baskı, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:246, İstanbul, 1991, s.89

## D. HİZMETİÇİ EĞİTİM KAVRAMI VE İÇERİĞİ

Eğitim, toplum ömrünün kısa veya uzun sürmesinde rol oynayan en tesirli faktörlerdendir. Çünkü milletler, eğitim yoluyla bir taraftan toplum düzenini tesis eder, sosyal ve kültürel değerlerini fertlerine benimseterek onlarda ortak davranışların, oluşmasını sağlarken diğer taraftan da fertlerin araştırma ve ilerleme arzularını geliştirir. Bu yönden ele alındığında eğitimin devamlılık arz eden bir faaliyet olduğu görülür.

Asrımızda ilim ve teknikte yaşanan hızlı gelişmeler, sosyal kültürel ve iktisadi sahalarda da hızlı bir değişme ve gelişmeye yol açmaktadır. İnsanların toplumdan korkmadan ferdi ve içtimai münasebetlerini sürdürebilmeleri, bu yeni değişme ve gelişmelere intibak edebilmeleri ile mümkündür. Bu yüzden, insanoğlu hayatı boyunca eğitime muhtaçtır.

Çeşitli eğitim kademelerinden geçerek meslek hayatına atılan fert, gerek öğrenimi sırasında edindiği bilgi ve becerilerin eksikliği, gerekse bu bilgilerin uygulama alanında yetersiz kalması sebebiyle iş başında ek bir eğitime ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca devamlı gelişen, bilgi ve teknikleri takip edebilmek, ferdin hayatı boyunca eğitim görmesini gerektirmektedir.(45)

Çünkü genel eğitim ne derece kuvvetli olursa olsun tam anlamıyla hizmete has eleman yetiştirme özelliğine sahip olmadığı, böyle olsa bile, sık sık değişen teknolojiye ve üretim metoduna ayak uyduramadığı kişiyi işyerine ısındıramadığı, hızlı çalışma temposu içindeki insanların süratle yıpranmalarının önüne geçmediği için, hem otomasyona intibak etmeyi, hemde işe çeşitli aralar vermek suretiyle dinlenmeyi imkan dahiline sokarak hizmetiçi eğitimle desteklenmesi gerekmektedir. Öte yandan çalışanlar daha bilgili ve görgülü olmayı, iş kazalarına karşı daha güvenli çalışmayı, iş yerlerindeki her tür faaliyete daha fazla katılmayı, erken yaşlarda emekliliği istemekte ve yaşlılıkta daha güvenli bir sosyal hayatı arzulamaktadır.

Böylece hizmetiçi eğitimin gayesi; bilgili, olumlu davranış ve iş yeteneğine sahip, iyi alışkanlıklar kazanmış, iş gücünü, iş yerine en kısa sürede intibak ettirmek ve ondan azami verimi elde etmektedir.(46)

Dolayısıyla günümüz işletmelerinde gittikçe artan iş çeşitleri, iş niteliklerinde meydana gelen değişiklikler rekabet ve gelişen sosyal düşünceler hizmetiçi eğitimin önemini ortaya koymaktadır.

### 1) Hizmetiçi Eğitimin Tanımı

Hizmetiçi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylere görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimdir.(47)

---

(45) Aysel Özateş, a.g.e., s.16

(46) İsmail Gürol Uğurlu, "**Hizmetiçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması,**"Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, 1990, s.7

(47) Haydar Taymaz,a.g.e., s.4

Hizmetiçi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin arttırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimdir.(48)

Hizmetiçi eğitim, sektör ayırımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere yapılan eğitimdir. Hizmetiçi eğitimin genel amacı, üretilen mal veya hizmette emek faktörüne düşen payın verimliliğini artırmak üzere insanların gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarıdır.(49)

Hizmetiçi eğitim, her düzeydeki personelin kendi refahları ve bağlı bulundukları kuruluşun ilerlemesine katkıda bulunacak bilgi ve yeteneklerinin, sürekli ve sistemli bir şekilde geliştirilmesidir.(50)

Hizmetiçi eğitim yolu ile bireye özellikle işinin gerektirdiği mesleki bilgi, beceri ve tutumlar kazandırılır. Mesleki eğitimin temel görüşü, çoğunlukla bireyi faydalı bir işe hazırlamak sözü ile ifade edilebilir. Bu görüş, mesleki eğitimden yararlanmış olan bireyin, yararlanmamış olana kıyasla daha iyi ekonomik geleceğe ulaşabileceğinin dolaylı bir ifadesidir.

Ansiklopedik olarak hizmetiçi eğitimin tanımı ise;

Hizmetiçi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkilerin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve anlayışlarının zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimdir.(51)

Hizmet öncesi eğitimin, bir göreve ya da mesleğe hazırlamak amacıyla, adaylara gerekli bilgi ve becerileri kazandırmasına karşılık, hizmetiçi eğitimi halen görevde bulunanlara, işlerin daha etkili yapılmasını sağlamak amacıyla, gerekli bilgi ve becerileri kazandırır, yeteneklerini geliştirir. Hizmetiçi eğitim, genellikle etkili grup çabası için gerekli olan dayanışma duygusunu, örgütün temel işlerine ilişkin bilgi ve yetenekleri kazandırmanın, değişen koşullara uyum gücünü geliştirmenin davranışları değiştirmenin yolu olarak kabul edilmektedir.(52)

Kuşkusuz, hizmet öncesi eğitimi ile hizmet-içi eğitimi arasında kesin bir hat çizmek güç olup, hizmetiçi eğitim, genellikle, hizmet öncesi eğitime dayandırılır ve hizmet öncesi kazanılan bilgi ve becerileri geliştirmeyi amaç edinir. Gerçekten de, hem hizmet

---

(48) Ferhan Oğuzkan, a.g.e., s.86

(49) Halit Tanyeli, **Personel Eğitimi,** Şenyuva Matbaası,Ankara,1970, s.9

(50) Mehmet Sağlam, **Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimi,** Ongun Matbaası, Ankara, 1982, s.6

(51) **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi,** 10.Cilt, Interpress Basın ve Yayıncılık A.Ş., İstanbul,1986, s.5336

(52) Wendell French, **The Personnell Management Pocess,** Human Resources Administration, Boston, 1974, s.398

öncesi, hem de hizmet-içi eğitim, iş etkinliğini doğrudan ya da dolaylı biçimde geliştirmek amacıyla düzenlenmiş bir eğitim süreci olarak tanımlanabilir.(53)

Yukarıdaki tanımları da gözönünde bulundurarak hizmetiçi eğitimi farklı bir yaklaşımla aşağıdaki şekilde tanımlamak olasıdır:

" Örgün eğitimden etkilenmiş yada etkilenmemiş yaygın eğitimin bir kolu/ kişilerin öğrenim durumları yada genel bilgi kapasiteleri ile ilgili olarak belirli bir hizmet alanında çalışmak için işe girdikleri yada atandıkları tarihle işten ayrıldıkları tarih arasında geçen süre için hizmetteki verimlilik ve etkililik değerlerinin artırılmasını, ülkedeki düzene ve yasalara uygun ekonomik amaç ve ilkelere göre gelişmeye yönelik bilgi, beceri ve davranışlarının düzenlenmesini hedef tutan ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitim (yalnızca sanayi kesimi içinde iş piyasasındaki kişilere uygulandığı zaman sanayi içinde hizmetiçi eğitim, sanayi dışında özel kesim ve kamu kesimi personeline uygulandığı zaman sanayi dışında hizmetiçi eğitim adını alır.)"

Yukarıdaki tanımların incelenmesinden de anlaşılabileceği gibi hizmetiçi eğitim; bireyin hizmetteki, yeterlilik, verimlilik ve etkinliliğini artırmakta; mesleği ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazandırmakta ve geliştirmekte; davranışlarında önemli değişiklikler yapmakta; genel çalışma düzenini etkilemekte ve meslekten ayrılana kadar sürmektedir.

**2) Hizmetiçi Eğitimin Amaçları**

Eğitimden beklenen yararların sağlanabilmesi için, amaçların önceden saptanması gerekmektedir. Amaç belirlenmeden yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir yarar beklenmesi olanaksızdır.

Bir eğitim programı için amaçlarının saptanması, daha sonra yapılacak çalışmalara yön vereceğinden, başlangıç ve çıkışı belirleyeceğinden önem taşımaktadır. Amaçlar genel olarak, eğitim programının yapısını, işlenecek konuları, işleme yöntemlerini, eğitim teknolojisini ve sonunda yapılacak değerlendirmeyi saptamaya yardım eder. Eğitim sürecinde amaç, bireyin davranışında meydana getirilmesi istenilen değişikliktir. Amaçların özellikleri aşağıda belirtilen şekilde özetlenebilir.(54)

a) Eğitimin amacı, kapsamın tanımlanması veya özetinden çok, kastedilen sonucu tanıtır.
b) Eğitim programlarının tümüne ilişkin amaçlar, çeşitli özel ifadelerden oluşur.
c) En yararlı şekilde tanımlanan amaç, bunu seçen kimsenin öğretim maksadını iletir.
d) Amaç, öğrencinin ne yapacağını tanımlayan davranış terimleri ile ifade edilir.

---

(53) Yahya Kemal Kaya, **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama,** 4.Baskı, Set Ofset Matbaacılık Ltd.Şti., Ankara, 1991, s.259

(54) F.Robert Mager, **Öğretim Amaçlarının Hazırlanması,** Çeviren : Sevgi Ünal ve Lamiha Türel, Mesleki ve Teknik Öğretim Kitapları, No: 1, Ankara, 1967, s.24

Planlı yapılacak her etkinlik için amaçların önceden saptanmış olması zorunludur. Amaç belirlenmeden, ulaşılması istenilen hedef, elde edilmesi arzulanan sonuç belli olmadan yapılacak çalışmalar hakkında karar verilmesi ve sonunda da bir değerlendirme yapılması olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin amaçları, kurumun amaçları içinde yer almalı ve sistem amaçlarını bütünleştirmelidir. Hizmet içi eğitim amaçları, var olan olanaklarla ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır. Amaçlar hizmetiçi eğitimin sonuç ve ürününü ortaya koymalıdır. Hizmetiçi eğitimin amaçları, bireylerin gereksinmelerini de kapsamalı ve karşılamalıdır.

Hizmet için eğitimin planlamasına başlamadan önce genel amaçların saptanması gerekir. Genel amaçlar, hizmetiçi eğitimin yapılacağı kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olarak bir sistem bütünlüğünü koruyacak, kendi içinde tutarlı ve temel gereksinmeleri karşılayacak şekilde saptanır. Hizmetiçi eğitimin genel amaçları sınırlı olmamakla birlikte bunların başlıcaları aşağıda sıralanmıştır.(55)

a) Personele gerekli bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması.
b) Kurumda görevli personelin yeteneklerinin belirlenmesi ve istenilen yönde geliştirilmesi.
c) Personelin moralinin yükseltilmesi, güdülenmesi ve isteklendirilmesi
d) Personelin güven duygusunun geliştirilmesi, hizmet içinde yükselme olanağının sağlanması.
e) Personel hareketliliği, devamsızlık, uyuşmazlık ve disiplin olaylarının azaltılması.
f) Personelin özlük haklarını edinmesinde ve göreve ilişkin düşünce ve duyguların gelişmesinde, görev, yetki ve sorumlulukların bilinmesinin sağlanması.
g) Personelin kurum yararına bilimsel inceleme ve araştırma yapma istek ve yeteneklerinin geliştirilmesi.
h) Kurumda karşılaşılan anlaşmazlıkların, güvensizlik ve dengesizliklerinin giderilmesini sağlayacak ilişkileri kurma yeterliklerinin kazandırılması.
ı) Kurumun her kademesinde görev alabilecek nitelik ve nicelikte eleman bulundurulması
j) Kurumda etkili haberleşme, insan ilişkileri, işbirliği ve koordinasyonun sağlanması.
k) Yeniliklere ve gelişmelere uyum sağlanması, iş usullerinin geliştirilmesi.
l) Üretilen mal veya hizmetin nitelik, nicelik ve verimliliğinin artırılması.
m) İş hata ve kazalarının azaltılması, iş güvenliğinin sağlanması.
n) Kurumda kontrol ve denetim yükünün azaltılması.
o) Kurumun içinde bulunduğu çevrede saygınlığının artırılması.

Kısaca, bireysel yönden yöneticiye görevine en uygun davranışları kazandırarak işinde başarılı olmasını sağlamak, örgütsel açıdan etkililiği ve verimi arttırmak olarak özetlenebilecek amaçlara sahip olan hizmetiçi eğitim, bir bakıma örgütte personelin çalışma temposunu hızlandırmanın, şikayetleri, formaliteleri, kırtasiyeciliği, rüşveti, kayırmaları önlemenin,insan ve madde kaynağını amaçlar doğrultusunda harekete geçir-

(55) Haydar Taymaz,a.g.e., ss.6-7

menin, kamu hizmetlerinde para, zaman ve enerji israfını gidererek maliyeti azaltmanın, yönetim reformuna uygun ortam hazırlamanın en etkili aracıdır.(56)

Görüldüğü gibi hizmetiçi eğitimin amaçları, bireyin bilgi, beceri, tutum, yetenek, moral, güven duygusu ve disiplini gibi bir çok özelliklerinden, sistemin haberleşme, işbirliği, üretim, hata, kaza, kontrol ve denetim konularına kadar uzanan çok geniş bir alana yayılmaktadır.

Daha kısa bir tanım yapmakta mümkündür. Buna göre amaç, kısaca işgörenlerin iş yada mesleklerinde yetişme ve gelişmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak, daha ileri görevlere hazırlanmalarına yardımcı olmak şeklinde özetlenebilir.

Sadece bu amaçlara bakmak bile hizmetiçi eğitimin önem ve gereğini ortaya koymaktadır.

### 3) Hizmetiçi Eğitimin Gerekliliği

Gelişme birey için, işletme için ve ülke için önemlidir. Takım sporlarından da bilindiği gibi takımı iyileştirmenin en etkin yolu, oyuncuları teker teker daha iyi hale getirmek yada çalışma şartlarını iyileştirmektir. Çünkü, çağımızda insanı, işletmeyi ve ülkeyi etkileyen teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler sürekli artış göstermektedir. Bireyin bu değişmeye uyum sağlayabilmesi daha önceleri aldığı eğitimle yetinilmeyip, sürekli eğitime alınmasını gerekli kılmaktadır.

Çağımızda insan yaşamını etkileyen unsurlar günden güne artış göstermektedir. Bunlardan en önemlileri, teknolojik, ekonomik ve sosyal gelişmeler ile oluşturdukları sorunlardır. İnsanın içinde bulunduğu topluma uyum sağlayabilmesi, rolünü oynayabilmesi için öğretim kurumlarında gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıklar kazandırılır. Bilimsel nitelik taşıyan gelişmeler, öğretim kurumlarında yapılan eğitimin ilersinde ve ötesinde değişik amaçlı programları gerektirmektedir. Hızla değişen bir toplumun ve mesleğin koşullarını evvelce görmüş oldukları öğrenim ile karşılamakta zorluk çeken personelin hizmet içinde yetiştirilmesinin zorunluluğu gün geçtikçe artmaktadır. Aslında eğitimin amaçlarından biri, eğitimin sürekliliğini sağlamaktır. Bu açıdan bakıldığında hizmetiçi eğitiminin gerekliliği aşağıda belirtilen beş madde ile özetlenebilir.(57)

a) 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.

b) Her meslek alanında yalnız okulda kazandırılan bilgiler ile çözümlenemeyecek sorunlarla karşılaşılabilir. Bu gibi durumlarda, kurumdaki işine uyum sağlayabilmesi için çalışan insan eğitime gereksinme duyar.

---

(56) Özkaya Özdemir, **Hizmetiçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler,** Devlet Personel Dairesi Yayını, Ankara, 1967, s.15

(57) Haydar Taymaz, a.g.e., ss.7-8

c) Toplumun, kültürel, sosyal ve ekonomik yapısı sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. İnsanın bu değişmelere uyumu eğitim yolu ile sağlanabilir.

d) Bilim ve teknolojik gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirmekte, çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlamaktadır. Bu zorlama, kuşkusuz hizmetiçi eğitimini gerekli kılar.

e) Çok pahalı olan makine ve cihazların kullanılmasını gerektiren bir yetiştirme programı, genellikle devlet okullarında sağlanamaz. Ayrıca üretim veya hizmet alanı tek ya da az olan endüstri ile ilgili bilgi ve beceri isteklerini karşılaştıracak programlar örgün eğitim sisteminde yer almaz. Bu tür yetiştirme eksiklikleri hizmetiçi eğitim yolu ile giderilebilir.

Her kurum önceden saptadığı personel politikasına uygun biçimde çeşitli yöntemler uygulanarak personelini seçer ve görevlendirir. İşe yeni alınan personelin bir kısmı kısa zamanda kendiliğinden uyum sağlar ve başarılı olabilirse de özellikle görevin gerektirdiği davranış değişikliğini meydana getirmek için yetiştirilmesinde yarar vardır. Aslında kurumların büyük bir kısmında hizmetiçi eğitim programları uygulanmıyorsa da personel işi ile ilgili bilgi, beceri ve tutumu kendi kendine, üstleri ve arkadaşlarının yardımı ile kazanmaktadır.

Eğitimi gerektiren yaygın bir durumda, işgörenin yürütmekte bulunduğu işin dışında başka bir işe yükseltilmesi yada yöneltilmesi suretiyle dikey yada yatay geçiş yapılmasından kaynaklanmaktadır. Belirtilen üç durumda işgörenin hizmetiçi eğitim gereksinimi bulunduğunu ortaya koymakta ve gereklilik yaratmaktadır. Özetlemek gerekirse ;

a) Örgün eğitim kurumlarında kazandırılan bilgi, beceri ve davranışlar çoğu kez gerçek ortamdaki iş yada mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışlar için yeterli olmamaktadır.

b) Usta-çırak ilişkisinde iş / mesleğin gerektirdiği bilgi, beceri ve davranışları tam olarak kazandırmamakta yada çok uzun sürede ve pahalıya malolan bir bekleme döneminin geçmesini zorunlu kılmakta, ayrıca bu yol her zaman geçerli bir sonuç vermeyebilmektedir.

c) Özellikle çağımızın sürekli ve çok hızlı teknolojik, ekonomik ve sosyal alanda değişim ve gelişim içinde bulunması; üretim araçlarının ve üretim tekniklerinin değişmesi de bilgi, beceri ve davranışsal boyutta yetersizlik duyulmasına yol açmakta, uyumsuzluğun ve yetersizliğin süratle saptanarak örgütsel etkinlik ile verimliliği tehlikeye düşürmeden giderilmesini zorunlu kılmaktadır.

Diğer bir deyişle bilgiler hızla eskimekte, teknolojik değişim işgörenlerde yeni beceri ve davranışların gelişimini gerektirmekte, psiko-sosyal sorunların çözümlenmesi zorunluluğu doğmaktadır.

Bir kurumda hizmetiçi eğitiminin gerekliliğini gösteren durumlar sınırlı olmamakla birlikte aşağıda sıralanan belirtilerden biri veya daha fazlası olabilir.(58)

---

(58) Ibid., s.10

* Kurumda üretilen mal veya hizmetin saptanan ya da beklenen kalitenin, niteliğin altında olması.

* Üretilen mal veya hizmetin gerekli niceliğin, miktarın altına düşmesi, rantabilitenin azalması.

* Üretimin zamanında alınamaması, gecikmesi, süre standartlarına uygun olmaması ve verimliliğin azalması.

* Üretim için gereğinden fazla malzeme kullanılması, malzeme zayiatının artması.

* Kurumda bakım ve onarım giderlerinin amortisman sınırlarını aşarak artış göstermesi.

* Mal veya hizmetin üretiminde kusur, hata ve iş kazalarının artması, iş düzeninin bozulması.

* Kuruma yeni alınan personelin ortama ve işe uyum sağlamada bazı sorunlarla karşılaşması.

* İş alımında ve yapımında beklenen algılama, benimseme ve istekle çalışmaların azalması.

* Kurumda iletişim, işbirliği ve koordinasyonda aksaklıkların meydana gelmesi üretimi etkilemesi.

* Personel moralinin bozulduğunun görülmesi ve güdülenmesi gereğinin duyulması zorunlu hale gelmesi.

* Kurumda çalışan personel arasında uyuşmazlık ve disiplin olaylarının artması.

* Kurumda personel hareketliliğinin, yer değiştirme ve ayrılmalarının artış göstermesi.

* Kurumun etkinlik alanı ile ilgili değişiklik ve yenilikleri yürütecek eleman sağlamada güçlük çekmesi.

* Rakip olan diğer kurumların rekabet prensiplerine karşı personelin uyanık olması gerekliliği.

* Kurum içinde ve dışında örgütün kazandığı saygınlığın azalması.

**4) Hizmetiçi Eğitiminin Özellikleri**

Hizmetiçi eğitim, bir kurumla yasal sözleşme veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan insanlar için planlanan ve uygulanan eğitim türüdür. Bu eğitim, yapıldığı kuruma, alana, seviyeye, kullanılan yönteme ve katılan bireylere göre isim alır. Her alan ve kademedeki hizmetiçi eğitimin genel özellikleri aşağıda gösterilmiştir.

a) Hizmetiçi eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olarak seçilir.

b) Hizmetiçi eğitim gereksinme duyulduğu zaman planlanır ve hazırlanan eğitim programı uygulanır.

c) Hizmetiçi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.

d) Hizmetiçi eğitimde özellikle bireylere beceri kazandırılması gerektiğinden kurumda ve işbaşında yapılır.

e) Hizmetiçi eğitime katılan personel yetişkin insandır. Yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır.

f) Hizmetiçi eğitim, personele işinde başarılı olmasını sağlaması amacına yönelik olduğundan meslek eğitimi niteliği taşır.

Hizmetiçi eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanması sonunda sağlanacak başarının derecesi, program varlığının belirli nedenlere dayanma durumu ile yakından ilişkilidir. Eğitsel çalışmalarda esas alınacak nedenler, sistemin amaçları ve ilgili bazı teorileridir. Hizmetiçi eğitiminin kendine özgü özellikleri vardır. Bu nedenle, ilkelerin ortaya konulması ve kriterlerin geliştirilmesi zorunludur. İlke, teorinin bir parçası, sistemin işleyişine yön veren bir kavramdır. Belirli alanda yapılacak çalışmalara, değerlendirmelere ve gelişmelere rehberlik eden bir dayanak niteliğindedir.

Hizmetiçi eğitim etkinliklerinde aşağıda maddeler halinde yazılan özelliklerinde göz önünde bulunması gerekir.

* Hizmetiçi eğitim programları hazırlanırken personelin yetenekleri ve yeterlikleri, öğrenim durumları, işteki özgeçmişleri göz önünde bulundurulur.
* Hizmetiçi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinmelerine, sorumlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir.
* Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları, birey ve birimler arası ilişki ve işbirliğini sağlayacak şekilde düzenlenir.
* Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları, bireyleri hizmetiçi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak şekilde hazırlanır.
* Hizmetiçi eğitim programları iş veya hizmetin gerektirdiği davranış değişikliği veya yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.
* Hizmetiçi eğitimi için öğretim yöntemi ve araçları personelin durumu ve kurumun olanakları göz önünde tutularak saptanır.
* Hizmetiçi eğitimi, personelin yeteneklerini geliştirmesine, moralini yükseltmesine ve kurum içinde üst pozisyonlara ilerlemesine olanak sağlar.
* Hizmetiçi eğitimin amaçları saptanırken, plan hazırlanır ve uygulanırken kurumun amaç ve politikası göz önünde tutulur ve uygun olmasına önem verilir.
* Hizmetiçi eğitim, kurumda üretilen mal veya hizmetin kalitesini yükseltmesine verimliliğin artırılmasına, hata ve kazaların azaltılmasına yardımcı olur.

**5) Hizmetiçi Eğitimin Yararları**

Bir kurumda hizmetiçi eğitimin sağlayacağı yararları maddeler halinde sıralamak oldukça güçtür. Ancak amaçları saptanarak yapılan etkinliklerden beklenecek yararlar, amaçların kapsamında gizli olarak bulunur. Hizmetiçi eğitimi sonunda yapılan değerlendirmeler ile, bireye ve kuruma sağlanabilecek veya elde edilmiş yararlar saptanabilir. Yararları ve sağlama derecelerini sayısal verilere elde etme olasılığı varsa da çoğunluğu için kanıtlayıcı açıklama yapmak zordur. Bu zorunluluğun bir nedeni davranışların duygusallığın etkisinde kalmasıdır. Hizmetiçi eğitimi, genellikle bireye işi için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmak amacı ile yapıldığından, eğitim programı bir bakıma meslek eğitimidir. Bu nedenle meslek eğitiminden beklenen yararlarla çok yakın bir ilişkisi olduğu görülür ve değerlendirmesi de aynı yaklaşımla yapılır. Hizmetiçi eğitiminin sağladığı yararların iki boyutundan biri kurumsal, diğeri bireysel olmak üzere iki ayrı başlık altında sıralanabilir. (59)

(59) Ibid., ss.14-15

a) Kurumsal Yararlar:

(1) Üretilen mal veya hizmetin kalitesi artar.
(2) Üretimde verimlilik artışı sağlanır.
(3) Kusurlu üretim ve dolayısıyla zayiat azalır.
(4) Kurumun kendisini yenilemesi kolaylaşır.
(5) İş metotlarının geliştirilmesi kolay olur.
(6) Yenilik ve geliştirmelere kolaylıkla uyulur.
(7) İş güvenliği sağlanır, iş kazaları azalır.
(8) Amortisman, bakım ve onarım giderleri azalır.
(9) Kurum hizmet ettiği toplumda saygınlık kazanır.
(10) Kurumda iletişim ve ilişkilerin sağlanması kolaylaşır.
(11) Üst kademe veya alanlara personel hazırlanır.
(12) Personel arası anlaşmazlıklar ve disiplin sorunları azalır.
(13) Personelin işinden ve başkalarından şikayeti eksilir.
(14) Personel devamlılığı ve hareketliliğinde azalma olur.
(15) Kontrol ve nezaret işlem ve yükü hafifler.

b) Bireysel Yararlar:

(1) Bireyin işinde güven duygusu gelişir, artar.
(2) Bireyin morali yükselir, huzurlu çalışma sağlanır.
(3) Hizmet içinde kurumda yükselme olasılığı artar.
(4) Bireyin işinde memnuniyetsizliği azalır.
(5) İşyerinde insan ilişkilerinde gelişme olur.
(6) İş arkadaşları arasında iletişim daha kolaylaşır.
(7) Başka işleri de yapabilir, yeterlik kazanılır.
(8) Geleceğe daha güven ve ümitle bakılır.
(9) Kurum içinde ve dışında saygınlık kazanılır.
(10) Öğrenme yolu ile bireysel doyum sağlanır.
(11) İşinde sınama-yanılma süresi kısalır.
(12) İş arkadaşları arasında uyuşmazlıklar azalır.
(13) Birey işinde isteklenir ve güdülenir.
(14) Rahat ve emin iş yapma olanağı sağlanır.
(15) İş kazalarının nedenlerini bilir, kendisini koruyabilir.

Kamu kuruluşlarında uygulanan hizmetiçi eğitim programlarının gerçekleştirmeğe çalıştığı amaçlarla ilgili yapılan bir araştırmada şu amaçlara ulaşıldığı yargısına varılmıştır. (60)

a) Görevlerin daha iyi yürütülmesinin sağlanması,
b) Örgütte verimliliğin arttırılması ve somut yararlar elde edilmesi,
c) Personelin bir üst göreve hazırlanması,
d) Personelin öğrenme ve gelişme istemlerinin karşılanması.

---

(60) Doğan Canman, **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara, 1979, s.73

Bu sonuçlarında incelendiğinde, kurumsal boyut ile ilgili yararların öncelik aldığı görülür.

**6) Hizmetiçi Eğitimin Sınırlılıkları**

Bir kurumda çalışan personel için yapılan hizmetiçi eğitim, kuruma ve bireylere çeşitli yararlar sağlar. Aslında amaç olarak tanımlanan yararların sağlanacağına inanılmazsa kuşkusuz, eğitim külfetine katlanmak gereksizdir. Hizmetiçi eğitim, üretimde en önemli faktör olan insangücünün etkinliğini artırma amacına yönelik olarak yapılır ve bu amaca hizmet eder. Ancak bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmetiçi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde meydana getirilen davranış değişikliğinin her yerde devam edebileceğini düşünmek veya beklemek bir bakıma gerçek ile bağdaşmaz. Amacın hayal ürünü olmasını önlemek, ölçülebilirlik ve gerçekleşebilirlik ilkesine uygun olmasını sağlamak üzere aşağıdaki sınırlıkların göz önünde bulundurulmasında yarar vardır. (61)

a) Eğitim ihtiyacı ve amacı saptanmadan yapılırsa yarar sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim ihtiyacı personelin yeterliği ile beklenen yeterlik arasında farkı ortadan kaldırmak üzere planlanır. İhtiyaç duyulmadan ve amacı belirlenmeden yapılan eğitimin değerlendirilmesi olanak dışıdır. Böyle bir durumda değerlendirme yapılamayacağına göre, eğitimin yararlılık ve etkinlik derecesi saptanamaz ve hakkında bir yargıya varılamaz.

b) Bireylerin amaç ve ihtiyaçları göz önünde bulundurulmadan yapılan eğitimden olumlu sonuç alınamaz. Yapılan eğitimde temel amaç kurumsal verimi artırmaya yönelik olabilir. Ancak eğitilen birey isteklendirilmeden, ekonomik, sosyal ve duygusal ihtiyaçları karşılanmasını sağlayamayan veya kolaylaştırmayan bir eğitim programının diğer boyutları çok iyi olsa da başarı sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim programına katılacak olan bireyin "benim bu çalışma sonunda kazancım ne olacaktır?" sorusuna, kendini az da olsa doyurabilecek bir yanıt verebilmesi gerekir.

c) Hizmetiçi eğitim programı, personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun değilse başarı sağlanamaz. Eğitim programına katılacak yetişkinlerin öğrenim dereceleri, işteki özgeçmişleri, yaş grupları ve eğitim ihtiyaçları göz önünde tutulmadan hazırlanan programın uygulanması olanaksızdır. Aslında öğrenim kademeli olarak basitten zora, yalından karmaşığa doğru yapılmalıdır. Bu kural dikkate alınmadan yapılan eğitim yararlı olmaz.

d) Bir kurumdaki organizasyon bozukluğundan doğan sorunlar hizmetiçi eğitim ile çözümlenmez. Bir kurumda örgüt yapısı hatalı oluşturulmuş ve bu nedenle iletişim, işbirliği ve koordinasyonda düzensizlik ve aksaklıklar varsa, hizmetiçi eğitim yolu ile kazandırılan bilgi ve becerinin uygulanmasına olanak sağlanmıyorsa, beklenen derecede yararlanılması düşünülemez.

e) Hatalı personel politikası, hizmetiçi eğitimin yararlılık derecesini azaltır. Kurum içinde çeşitli kademelere personel atanırken, kurum içinde yetiştirilme başarı ve yeterlik

---

(61) Cahit Tutum, **Personel Yönetimi,** Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, No:149, Ankara, 1976, s.131

durumları göz önünde bulundurulmuyorsa, personelin isteklendirilmesi ve güven duygusunun geliştirilmesi güçleşir. Personel öğrenim görmesinin kendine bir yarar sağlayacağına kuşku ile bakar ve önemsemeyebilir.

f) Gerekli potansiyele sahip olmayan bireylere yapılan eğitim ile başarı sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim personelin gizli kalmış yeteneklerini ve potansiyelini geliştirir, ancak yeni bir potansiyel yaratamaz. Bir bakıma personel politikasının yapısal eksikliği ile ilişkili olan bu durumlarda, yetiştirilen personelden beklenen başarı ve iş verimi sağlanamaz.

g) Hizmetiçi eğitim kurumda yalnız bir kademeye yapılmış ise beklenen yarar sağlanamaz. Hizmetiçi eğitim çeşitli kademelerde bulunan personelin yapacağı iş veya görevi ile ilgili bilgi ve becerinin yanısıra iletişim, işbirliği ve koordinasyon tekniklerinin de geliştirilmesi beklenir. Bir alan veya kademede çalışanların yetiştirilmesi iletişimin sağlanmasına olanak vermez ve bu nedenle de beklenen sonuç alınamaz.

h) Hizmetiçi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz. Eğitim programına katılan yetişkin zamanın değerlendirilmesini sarfettiği çabanın karşılığını almak ister. Öğretici eleman gerekli yeterlikleri kazanmamış ise yetişkinin öğrenme ihtiyaç ve arzusunu karşılamayacak ve öğrenim istenilen düzeyde olamayacaktır.

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

j) Hizmetiçi eğitim programları değerlendirilmemiş ise yararlılık derecesinden bahsedilemez. Hizmetiçi eğitim programlarının etkinlik derecesi ile katılanların başarı dereceleri çeşitli yöntemlerle ölçülür ve sonuçlar yorumlanarak bir hükme varılır. Değerlendirme yapılmaksızın başarı ve amaçları gerçekleştirme derecesi hakkında objektif bir karar değil, sadece görüş ve kanaat belirtilebilir.

## II. EĞİTİM SİSTEMİNDE TEMEL İŞLEVLER

### A. EĞİTİM İHTİYACININ SAPTANMASI

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için yeterli veri ve bilgilerin toplanması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişide sözkonusu işin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve davranış yönünden duyulan eksikliktir.

Eğitim ihtiyacının saptanması ise, hizmetlerin yerine getirilmesinde eğitime duyulan ihtiyacın bulunup, ortaya konulması anlamını taşımakta ve buda iki esasa göre yapılabilmektedir.(62) Birincisi bir görevin, onu yapan personelde bulunmasını gerekli gördüğü niteliklerle, bu personelin sahip olduğu nitelikler arasındaki olumsuz farkın bulunmasıyla belirmektedir. Bunu şöyle gösterebiliriz (bilgi+beceri+davranışlar bakımından):

---

(62) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e., ss.67-68

| (A) | | (A1) | | (X) | | (X) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Görevin gerektirdiği nitelikler | — | Personelin sahip olduğu nitelikler | = | Eğitim ihtiyacı | = | Personelde eksik olan nitelikler |

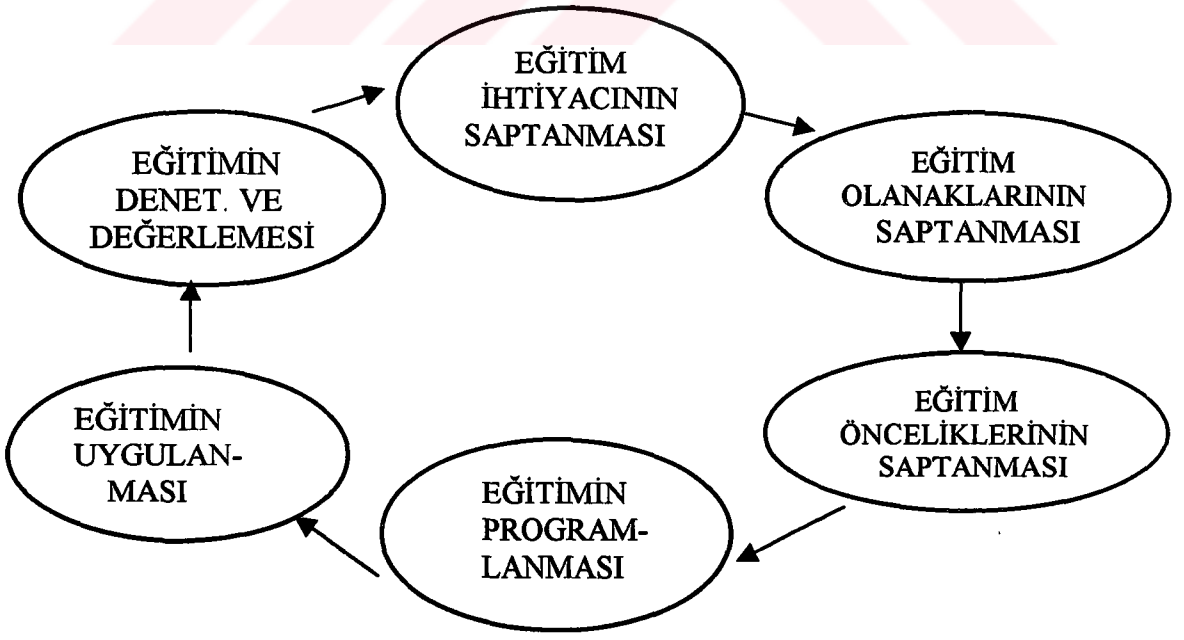
İkincisi ise bundan bir derece daha ileri ve geçerli nitelik taşıyan "performansın esas alınması" yoluyla yapılmaktadır. Buna göre bir görevin onu yerine getiren personelde öngördüğü performans ile bu personelin sahip olduğu performans arasındaki olumsuz fark bulunarak eğitim ihtiyacı saptanmaktadır. Bunu da şöyle gösterebiliriz ( bilgi + beceri + davranışlar bakımından ):

| (A) | | (A1) | | (X) | | (X) |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Görevin gerektirdiği performans | — | Personelin sahip olduğu performans | = | Eğitim ihtiyacı | = | Personelde eksik olan performans |

Dikkat edilirse birincisinde "Nitelikler", ikincisinde "Performans" esas alınmaktadır. Fakat ancak bu yolla, eğitim ihtiyaçlarını sayısal olarak saptama ve bilimsel esaslara göre bunları değerleme ve giderme olanaklarına kavuşabilmekteyiz.

Bunları (A-A1=X ) olarak gösterdiğimizde, ( A-A1= 0 ) ise personelin eğitime ihtiyacı yok demektir, (A) ve (A1) arasındaki olumsuz farkın artışı, eğitim ihtiyacının, eksikliği ve gerekliliğinin çokluğunu ifade eder.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına dayalı olarak düzenlenen ve yürütülen çalışmalar, bir kez yapılıp bitirilen bir nitelik taşımamakta ve süreklilik arz etmektedir. Bu süreci aşağıdaki gibi, çark halinde gösterebiliriz. (63)




Şekil.2 Eğitim İhtiyacının Saptanması

(63) Ibid.,ss.70-71

Bu çarkta da görüleceği üzere eğitim ihtiyaçları sürekli olarak sürdürülecek bir işlemdir. Bundan elde edilecek sonuç, sırasıyla yıllık programa konu yapılmakta, bu programın gerçekleştirilmesi için eğitsel programlar ( kurs, seminer,sempozyum, konferans vb. ) düzenlenmektedir. Sonra da bunlar uygulamaya konulmakta ve uygulama sonuçları değerlendirilerek tekrar eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına gidilmektedir. Bu zorunlu hareket biçimine bakarak eğitim ihtiyaçlarını saptama, devamlı bir süreç olarak nitelendirilmektedir.

Bir başka bakımdan konuyu açıklamak gerekirse, eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir gelişimin zorunlu aşaması niteliğindedir. Bu aşama katedilmedikçe bunu izleyen öteki aşamalara geçilmemektedir. Kaldı ki bu aşamada elde olunan veya ortaya konan ihtiyaç veya sözlük diliyle eksikliklerin sağlık derecesi tüm eğitsel etkinlikler zincirinin kuvvetli ve kurumların amaçlarını gerçekleştirmede başarının nedeni olmaktadır. Gerçek ihtiyaçlar ve bunların giderilmesine yönelik ciddi çalışmalar, başarılı sonuca ulaşmanın zorunlu aşaması olmaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarını saptama işlemine eksiksiz olarak bütün personelin katılması gereği, hem ihtiyaçları sağlıkla saptamağa yardımcı olmakta hem de bu çabaya katılanların peşin tepkilerinin (reaksiyonlarının ) önlenmiş olmasını sağlamak bakımından da özel bir öneme sahip bulunmaktadır.

Ayrıca eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına dayalı eğitsel etkinlikler,personel arasında birlikte hizmet,birlikte çaba ve birlikte başarı ruhunu geliştirmektedir. Bu husus, dolayısıyla iletişim olanaklarını artırmakta ve bu yolla bir çok sorunların hemen çözümlenmesine ve dar boğazların açılmasına olanak vermektedir.

**1) Eğitim Politikasının Belirlenmesi**

Eğitim kurumun amaçlarına ulaşmasında en etkili araçlardan birisi olarak görülür. Kurumun mal veya hizmet üretiminde, en fonksiyonel olan üretim faktörü insan ve onun emeğidir. Bu nedenle kurumda eğitim politikasının kurumun personel politikasıyla çok yakın ilişkisi vardır. Kurumun özellikle uzun vadeli planları, üretime yönelik hedeflere ulaşmak üzere izlenecek personel politikasını da kapsar. Buna göre kurumun çalışma planının uygulanabilmesi için gerekli olacak personelin nitelik ve niceliği, sağlama şekli belirlenir. İşe alınan personele, görevin gerektirdiği yeterliklerin kazandırılması, özellikle boşalan veya açılan kadrolara kurum içinde personelin yükseltilerek, terfi ettirilerek atanması, hizmet içi eğitim ve personel politikasının ortak olan ilkesidir. (64)

**2) Eğitim İhtiyacı Saptamanın Gerekliliği**

Eğitim ihtiyacının saptanması, gelecekte yapılacak eğitim faaliyetlerinin planlanabilmesi için gerekli bilgilerin toplanması için yapılan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacı, bir hizmet veya işte çalışan kimseye, işin veya hizmetin yerine getirilmesinde bilgi, beceri ve alışkanlık bakımlarından duyulan eksiklik veya gerekliliktir. Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir eğitim çalışmasının ilk kademesini oluşturmak-

(64) Haydar Taymaz, a. g. e.,s.22

tadır. Bu nedenle planlamanın zorunlu bir aşamasıdır. Bu kademe gerektiği şekilde aşılmadan diğerlerine geçilirse veya hatalı, eksik geçiş yapılırsa başarı sağlanması beklenemez.

### 3) Eğitim İhtiyacı Saptanırken Gözönünde Bulundurulacak Hususlar

Bir kurumda çalışan personelin eğitim yolu ile yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim uzmanı veya yöneticisi,kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorumlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden meydana geldiğini belirlemek ve buna göre eğitim etkinliğini planlamak zorundadır. Personelin, nitelik bakımından yetersizliği nedeniyle, görev gereklerinin başarı ile yerine getirilmemesi halinde hizmet içi eğitimi kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluk olarak görülür.

Bir kurumda hizmet içi eğitim gereksinmesini tümü ile ortaya çıkartabilmek için, bilimsel yaklaşımla sorunların ele alınması ve araştırmalar yapılması gerekir. Kurumda bir etkinlik olarak görülmesi için veya diğer amaçlarla yapılacak hizmet içi eğitimlerin yararlarını saptamak güçtür ve kuşku ile bakılabilir. Eğitimi, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için emek veren personelin işinin gerektiği bilgi, beceri ve tutumu kazandırmak üzere planlanması ve uygulanması gerekecektir. Eğitim ihtiyacının tespit edilmesi için eğitim yöneticisi aşağıda yazılı hususları göz önünde bulundurmalı ve belirlenen işlemleri yapmalıdır. (65)

(a) Kurum Amaçlarının Belirlenmesi : Her kurumun politikasına yön veren, çalışma plan ve programlarında hedef olarak kabul edilen amaçlar vardır. Kurumun başarı durumu,genel ve özel nitelik taşıyan bu amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır. Bu nedenle, kurum amaçları, yapılacak eğitim etkinliklerinde esas olarak alınacaktır.

(b) Kurum Örgütünün Tanınması : Eğitimi planlayabilmek için örgütteki kademelerin, bunların görev, yetki ve sorumluluk dereceleri ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir. Örgütte kumanda akımı, iş akımı, koordinasyon ve iletişimin oluşumu ve işleyişi saptanabilirse eğitim eksikliğinden doğan tutumlar daha kolaylıkla ortaya konulabilir.

(c) Görev Gereklerinin Saptanması : Kurum örgütünün çeşitli alan ve kademelerinde çalışan personelin, görevlerinin gerektirdiği yeterlikler bilinmeksizin, bireyde aranılacak nitelikleri saptamak olanaksızdır. Bu nedenle örgütün her alan ve kademelerinde çalışacak bireyler için görev ile iş tanımlamalarının yapılması ve gereklerinin belirlenmesi gerekir.

(d) Personelde Aranılacak Niteliklerin Belirlenmesi : Örgütün yapısındaki kademelerde görev alacak personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gereklerine göre saptanmalıdır. Bu niteliklerin saptanması için yapılan işin analiz edilmesi, aranılacak yeterliklerin saptanmasını kolaylaştırır.

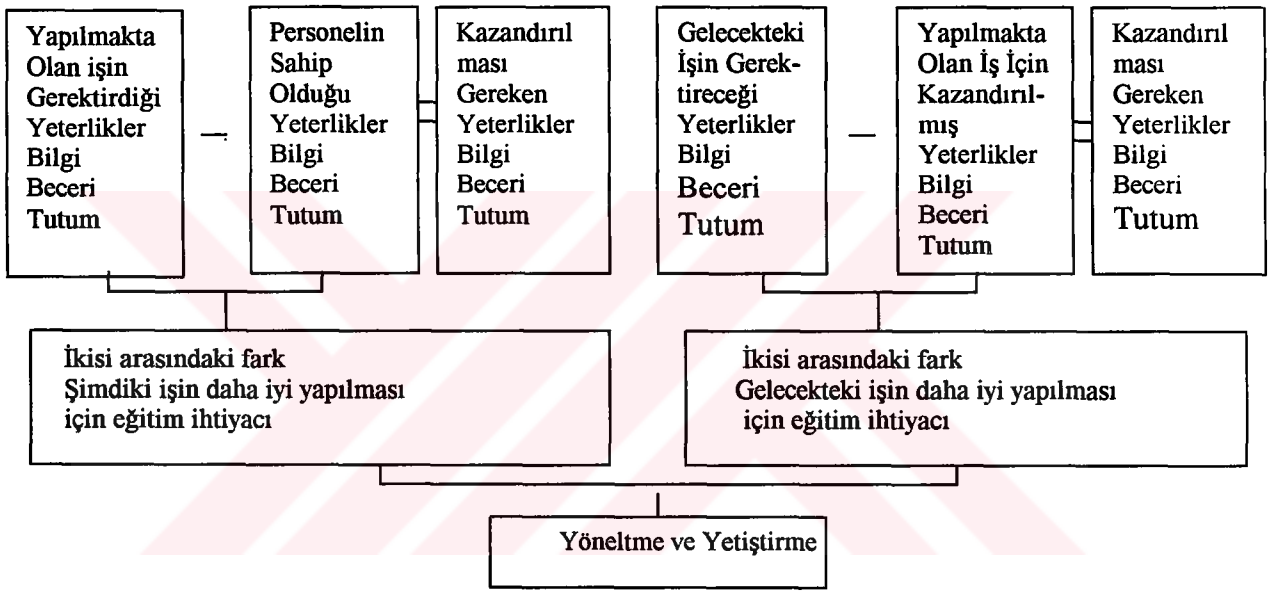
---

(65) Ibid., ss.24-25

(e) Görevde Çalışan Personelin Niteliklerinin Saptanması : Kurumda çalışan personelin görevindeki başarısı ile kişiliği değerlendirilir. Personel değerlendirmesi, bireyin tüm olarak tanınması amacına yönelik olarak yapıldığında, işin gerektirdiği ve kendisinin sahip olduğu bilgisi, becerisi ve tutumu saptanabilir.

(f) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi : Eğitim, kurumda çalışan bireyin sahip olduğu nitelik ile gerekli görülen nitelik arasındaki farkı gidermek ve istenilen yeterlikleri bireye kazandırmak amacı ile yapılacaktır. Bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması için ilk defa görev veya işin gerektirdiği niteliklerin belirlenmesi ve arasındaki farkın ortaya konulması gerekir.

Eğitim ihtiyacı aşağıdaki şekilde gösterildiği gibi basit formüller ile açıklanabilir. (66)




Şekil. 3 Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

**4) Eğitim İhtiyacının Açıkça Belli Olduğu Durumlar**

Kurumda eğitimin zorunlu olduğunu gösteren belirtilerin yanısıra, aşağıdaki durumlarda gereksinme olduğu açıkça görülür ve karşılanması için yetiştirme programı hazırlanarak uygulanır.

**a) Kuruma yeni personel alınması :** Çeşitli seçme yöntemleri uygulanarak kuruma yeni personel alındığında, özellikle teknik bilgi ve beceri gerektiren görevleri yerine getirecek personel için görevin gerektirdiği yeterlikleri kazandırmak üzere hizmet içi eğitim yapılır.

**b) Personelin üst kadrolara hazırlanması :** Kurumun örgüt yapısında veya kadrosundaki değişikliğin gereksinim gösterdiği personeli sağlamak üzere hizmet içi eğitim

---

(66) Nancy Taylor,**Selecting and Training The Training Officer,.** Institute of Personnel Management, London, 1966, s.66

yapılır. Kurumda çalışan personelin başarılı olması ve kadro olanaklarının elvermesi halinde üst pozisyonlarda görevlendirilmesi kurum ve personelin amaçları arasında yer alır.

**c) Kurumda üretim faktörlerinin değişmesi :** Mal veya hizmet üretiminde kullanılan malzeme, makine ve diğer araçlarda değişiklik yapıldığında, personelin yeni teknikleri uygulamak üzere gerekli yeterlikleri kazanması için hizmet içinde yetiştirilir.

**d) Kurumda iş ve görev değişikliği olması :** Çeşitli nedenlerle personelin işini değiştirmesinin zorunlu olması halinde yeni işe veya göreve uyum sağlayabilmesi için hizmet içinde yetiştirilmesi gerekir.

**5) Eğitim İhtiyacını Belirleyecek Elemanlar**

Bir kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim yolu ile yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim uzmanı veya yöneticisi, kurumların amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangisinin personelin eğitim eksikliklerinden meydana geldiğini planlamak zorundadır.

Bu durum da eğitim ihtiyaçlarının saptanması gerekir. Bu ise hem örgütsel bakımdan hemde kişiler bakımından tesbit edilebilir. (67)

**a) Örgütsel Bakımdan :** Her bir kurum veya kuruluş; kurumlar memurlarını hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve daha üst kadro hizmetlerine hazırlamak amacıyla yetiştirmekle yükümlü kılınmışlardır. Bu sayılan hizmetlerin yerine getirilebilmesi, ister istemez eğitim ihtiyaçlarının tesbitini gerektirir. Bu durumda kurumlar, kuracakları eğitim birimleri aracılığı ile bu tip etkinliklerde bulunacaklardır. Ayrıca bu birimlere bağlı olarak çalışacak eğitim merkezleri bu zorunluluğun yerine getirilebilmesinde örgütler olarak hizmet göreceklerdir.

Bilim ve teknikteki gelişmeler her meslek alanına yeni bilgi, teknik ve araçlar getirdiğinden çalışanları bu bakımdan öğrenmeye, yetişmeye zorlar. Bu zorlamada doğal olarak hizmetiçi eğitimi zorunlu kılar. (68)

Türkiye'de 1938 yılında hizmetiçi eğitimin bir yasaya bağlanması gerekli görülerek 3457 sayılı "Sınai müesseselerde ve maden ocaklarında mesleki kurslar açılmasına dair kanun " çıkarıldı. Bu yasanın uygulama biçimini belirlemek için 6.maddesi uyarınca bir tüzük hazırlandı 23 maddelik tüzüğün birinci maddesi; yılda çalıştırdığı işçi ve hizmetli sayısının günlük ortalaması 100'den fazla olan maden ocakları ile sanayi kuruluşlarında çırak, kalfa ve ustaların meslek bilgilerinin artırılması için kurslar açılmasını öngörür.

657 sayılı Devlet memurları yasasının 7. bölümü, "Devlet memurlarının yetiştirilmesi'' başlığı altında, kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını saptar. Bu bölümde ilk madde; "Devlet memurlarının yetişmelerini sağlamak,

---

(67) Aysel Özateş, a. g. e., s.33

(68) **Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi**, a. g. e.,s. 5336

verimliliğini arttırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmetiçi eğitimin, Devlet Personel Dairesi tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülmesini" ikinci madde; " Her kurumda yetişme faaliyetlerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle görevli bir eğitim birimi kurulmasını", üçüncü madde; "Kurumların kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabileceklerini " hükme bağlar.

Devlet Personel Dairesi;

Kurumlara eğitimsel hizmetlerin bu arada eğitimsel ihtiyaçların tespitinin planlama ve yürütülmesinde, yol gösterici, düzenleyici ve denetleyeci olarak üç yönlü çalışmalarla yardımcı olmaktadır. Bu hizmetleri bir dairenin yapısında örgütlenmiş bulunan eğitim şubesi, Devlet Personel Dairesi adına yerine getirir.

**b) Kişiler Bakımından :**

Bir kurumda hizmetiçi eğitim ihtiyacının, kurumun hizmet alanı ile ilgili aşağıda belirtilen elemanlarca ortaya konabilir.(69)

(1) Yöneticiler : Kurumun çeşitli kademelerinde yetki ve sorumluluk alan,yönetici personeldir. Sorumlu olduğu ünitede insangücünün ve emeğin üretime katkısını, eksik ve aksayan yönünü görebilecek elemandır.

(2) Denetleyiciler: Kurumlarda nezaretçi,denetçi, müfettiş gibi ünvanlarla görevlendirilen, yapılan çalışmaları gözleyen, inceleyen, çalıma planı veya olması gereken şekli ile kıyaslayan,eksik ve hataları gören ve zamanında önleyen elemanlardır. Hizmet içi eğitim eksikliğini kolaylıkla açığa kavuşturur ve önerebilir.

(3) Uzmanlar :Kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı yalnız üretim süreçleri açısından değil, diğer boyutların da göz önünde bulundurulması gerekir. Bu yaklaşımla sorunlara bakıldığında, sosyologlar,psikologlar, eğitim ve araştırma uzmanları, eğitim noksanlığından doğan sorunları görebilir ve ihtiyacı saptayabilirler.

(4) Uygulayıcılar :Kurumda çalışan personel amaca ulaşmak üzere hazırlanan planı uygular. Bu elemanlar işlerini yaparlarken yetişme noksanlığından dolayı karşılaştıkları sorunları ortaya koyabilirler. Ayrıca işleri analiz edildiğinde kendilerini kolaylıkla değerlendirebilir ve eksik yönlerini saptayabilirler.

(5) Tüketiciler :Kurumun ürettiği mal veya hizmeti sarf eden tüketiciler, karşılığında para ödedikleri ürünün özellikle niteliği hakkında görüşlerini ortaya koyarlar. Mal veya hizmetin sunulmasında insan emeğinin istenilen düzeyde olmaması, bir bakıma eğitim eksikliğinin bir sonucudur. Bu nedenle daha çok hizmet üreten kurum personelinin yetişme noksanlığı ve eğitim ihtiyacını tüketiciler kolaylıkla açıklayabilirler.

(6) Meslek Kuruluşlarının Üyeleri : Kurum personelinin kayıtlı bulunduğu meslek kuruluşları, üyelerinin sosyal ve ekonomik gereksinmelerini karşılama ve dayanışmayı

---

(69) Haydar Taymaz, a. g. e., ss.26-27

amaç edinmişlerdir. Meslek kuruluşu yönetici ve uzmanları, üyelerinin daha başarılı kazançlı olmalarını sağlamak için hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını gözlem ve görüşmeler yolu ile ortaya koyabilirler.

**6) Eğitim İhtiyacını Belirleme Teknikleri**

Bir kurumda yapılacak eğitiminin amacı, birey yeteneklerinin tamamen kullanılabilir hale getirilerek başarılı olmasını sağlamaktır. Bu başarı,bireyi memnun edebileceği gibi, gelecekte ilerlemesine ve dolayısıyle ekonomik yönden de doyurulmasına olanak sağlayacaktır. Görev alan personelin gerekli iş bilgisi ve becerileri kazanmış olması yeterli gibi görünebilirse de,ömrünün önemli bir kısmını geçirdiği iş yerinde memnun ve istekli olmasını sağlayacak tutumun da kazandırılması gerekir. Bu alanda hizmet içi eğitim ihtiyacı, var olan ile istenilen veya beklenilen yeterlikler arasındaki farkı ortaya koyarak saptanır. Bu fark,çeşitli yöntemlerle,durum nedir,ne olmalıdır, ne beklenmektedir veya istenilmektedir, sorularına cevap aranılarak bulunabilir. Bir kurumda değişik alan ve kademelerde çalışan personelin hizmet içi eğitim gereksinmesini gösteren durumlar ve nedenlerinin ortaya konulmasında çeşitli yöntemler uygulanabilir. İhtiyacı saptayan elemanlar aşağıda açıklanan yöntemlerden birini veya birkaçını bir arada kullanılabilirler. Özelikle eğitim uzman ve yöneticisinin bu tekniklerin özelliklerini, kullanma yerlerini ve dikkat edilmesi gereken hususları bilmesi zorunludur.

Kullanılan tekniklerin başlıcaları aşağıda kısaca açıklanmıştır.(70)

**a) Kayıt ve Raporları İnceleme :**

Kurumların çalışmaları ile ilgili verilen yazılı kaynaklardan sağlanabilir. Kurumların çalışmalarına yön veren tüzük ve yönetmelikler, plan ve programlar incelendiğinde, yapılması tasarlanan ve beklenen etkinlikler görülebilir. Böylece kurumun amaçları ve politikası bu kaynaklardan yararlanarak belirlenebilir.

Kurumların iş alanları değişik olmakla birlikte, mal ve hizmet şeklinde kıymet üretiminde, ürün için gerekli unsurları sağlamak, üretim işlemlerini yapma ve kontrol etme, ürünün sürümünü, yapma ile ilgili kayıtlar, verimlilikte etkili olan faktörleri ve etkileme derecelerini saptamada kullanılabilir. Verimliliği etkileyen üretim faktörlerinden en önemlisi kuşkusuz emek, insangücü unsurudur. Bu nedenle, üretim süreçleri incelenirken, karşılaşılan sorunlardan hangilerinin personelin yeterlik ve yetişkinliği ile ilgili olduğunun belirlenmesi gerekir.

Üretime ilişkin kayıt ve raporun, iş programları ve uygulama sonuçları kıyaslanabilir. Bu raporda üretim için gerekli unsurların sağlanması,üretim teknikleri,araçları, kontrol sonuçları, karşılaşılan sorunlar,ürünün mal oluşu fiyatını etkileyen olumlu ve olumsuz olgular, teknik güvenlik ve arızalar, geciken işler, hatalar incelenebilir.

Kurumda çalışan personele ilişkin kayıt ve raporlarda personel nitelikleri, hizmet

---

(70) Ibid., ss.28-47

içinde devir ve yükselme durumları, disiplin olayları, ödüllendirme ve cezalandırma neden ve şekilleri, devamsızlık ve ayrılmalar, iş güvenliği kurallarına uyum derecesi ve sonuçları görülebilir.

Kurumda eğitim gereksinmesini saptamada kaynak olarak kullanılan kayıt ve raporların başlıcaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir.

(a) İlgili kanun,tüzük ve yönetmelikler
(b) Teftiş ve denetim raporları
(c) Yöneticilerin dönem sonu raporları
(d) Bakım ve onarım kayıtları
(e) İş kazaları ve sağlık raporları
(f) Personele ilişkin yazışmalar
(g) Siciller, şikayetler ve dilekler
(h) Üretim, tüketim ve sürüm raporları
(ı) Araştırma ve inceleme raporları
(j) Toplantı karar ve tutanakları
(k) Disiplin olay ve kararları
(l) Basın ve kamu oyunu belirleyen yayınlar

Yazılı kaynaklar genellikle sorunların nedenlerini,çözüm yollarını ve meydana gelen değişmeleri kapsamaz. Hizmet içi eğitim uzmanı rapor ve kayıtları incelerken bulduğu sorun, eksiklik ve noksanlıklardan hangilerinin personel eğitimi ile ilgili olduğunu saptar.

**b) Grup Toplantılarını Düzenleme:**

Grup toplantıları, bireylerin tek başına çözümleyemedikleri sorunlara çözüm yolu aramak üzere iki veya daha fazla ilgilinin bir araya getirilerek çalıştırılmasıdır. Bir kurumda çalışan insanlarda görüş ve davranış değişikliği kısa sürede ve çabuk olmaz. Kurumlarda yapılacak değişiklik veya yenilik için ilk koşul, ilgililerin istemesi ve inanmasıdır. Grup toplantılarının temel amacı, belirli konularda grup ürünü elde etmek ve yararlanmaktır. Grup çalışmalarında kararlar birlikte alınacağından ve karar süreci paylaşılacağından ortak olarak verilen kararların uygulaması da kolaylaşmış olur.

Bir kurumda mal ve hizmet üretiminde görevli ve sorumlu olanların bir araya getirilerek, sorunları analiz etmeleri ile hizmet içi eğitim gereksinmesi ortaya konulabilir. Toplantıya, kurumda yönetim ve denetim kademelerindeki elemanlarla birlikte uzmanların da katılmaları sağlanmalıdır. Grup çalışmalarının başarısını etkileyen faktörler sınırlı olmamakla birlikte, en etkili olanı yeteri kadar hazırlık yapılmayışıdır. (71)

Grup toplantısına katılabilecek olanları davet etmiş olmak, sorunları çözümlemek için beklenen bir çaba değildir. Grup çalışmaları planlanırken, gruba katılacak kişilerin tanınmasında yarar vardır.

---

(71) Turhan Oğuzkan,**Grup Münakaşası El Kitabı,** Ülkü yayınları, Ankara, 1970, s.28

**c) Görüşme ve Mülakat Yapma :**

Bir kurumda eğitim ihtiyacı, eğitimi planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile saptanabilir. Mülakat, belirli bir amaca yönelik olarak iki kişinin yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmadır. İki kişinin arasında ilişkinin kurulmasında ve belirli konularda bilgi sağlamada yararlanılan girişimlerden biri ve sık kullanılanı mülakat adını verdiğimiz bireysel görüşmedir. Bu teknik uygulanırken görüşen, soruları cevaplayan kişinin gereksinimlerini karşılayabilmeli, görüşme sonunda cevaplar özetlenmeli, beklenenlerle söylenenler arasında ilişki kurulmalıdır.(72)

**d) Anket Uygulama :**

Kurumlarda eğitim gereksinmesini saptamak ve ilgili görüşler elde etmek üzere çeşitli araçlar uygulanmaktadır, Anket, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır.Anketler, bir konuda kişilerin bildiklerini ne derecede doğru olduğunu ölçmekten çok bir konu veya sorun hakkında bildiklerini, kanılarını, inançlarını, tepkilerini, gereksinmelerini, dileklerini ve yakınmalarını saptamak üzere hazırlanır ve uygulanır. Bireylerin anket sorularına verdikleri cevaplarla kişilikleri arasında ilişki kurmaya yönelik, bireyi tanıtmaya yarayacak özelliklerle ilgili sorular da hazırlanır.

Anketler, kısa zamanda geniş bir insan grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden kısa zamanda bilgi toplama olanağı sağlandığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anketler diğer bilgi toplama araçlarına kıyasla daha az masraflıdır ve edinilen verilerin analizi de daha kolay olur. Hazırlanması ve uygulanması, ile ilgili ilkelere uyulduğunda etkili bir araç olarak kullanılabilir.

Anketler, görüşleri alınmak istenen kişilere elden verilir veya posta ile gönderilir. Her iki halde kişinin soruları yazılı olarak cevaplandırması veya işaretlemesi istenir. Sorular amaçlara uygun olarak veri sağlayacak şekilde kapalı veya açık uçlu olmak üzere iki şekilde hazırlanır.

(1) Kapalı Uçlu Sorular :

Anket ile elde edilmesi istenilen bilgiyi cevap olarak alacak soru kolay anlaşılır bir şekilde ifade edilir. Sorunun altında, beklenen cevaplarda bir veya daha fazlasını kapsayan bilgiler, yan taraflarında işaret yeri bırakılacak şekilde sıralanır. Saptanan cevaplar dışında bir durumun olabileceği kanı veya kuşkusu varsa, anketi dolduran kişinin kullanabileceği bir boşluk bırakılır.

(2) Açık Uçlu Sorular :

Anket sorularını cevaplayacak kişinin kendi ifadesini kullanarak yazmasını gerektiren soru tipidir. Kişilere istedikleri gibi cevap verme olanağı sağlandığından yararlı,

---

(72) Kamber Özgün ve Aysel Ersan, **Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri,** Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Yayın No :24, Ankara, 1967, s.23

ancak cevaplandırması kapalı uçlu olanlara kıyasla zor ve zaman alıcıdır. Kolaylıkla değerlendirilebilmesi için cevapların anlaşılır, açık ve maddeler halinde yazılması istenir. Bu tip sorular genellikle anket sorularını cevaplayan kişinin, bunların dışında konuya ilişkin görüşlerini ortaya koyma olanağı sağlamak üzere anketin sonunda sorulur ve yeteri kadar boşluk bırakılır.

**e) Gözlem Yapma :**

Kurumda görev yapan personelde aranılan nitelikler; bilgi, beceri ve tutum olmak üzere üç alanda toplanabilir. Özellikle bireyin görevi esnasında işlemleri doğru yapma, belirli sürelerde tamamlama, mal veya hizmet şeklindeki ürünü istenilen nitelikte ortaya koyma beklenen davranışları gösterme ile ilgili verilerin elde edilmesi için planlı gözlem yapılmalıdır. Gözlem yolu ile hizmet içi eğitim gereksinmesi saptanırken yapılan işlemler bir bakıma iş testlerine benzer. Bireyin işteki becerisi, psikomotor davranışları ile ortaya koyduğu ürün gözlenerek ölçülebilir. (73)

Gözlem yaparak çalışan personelin eğitim ihtiyacını ortaya koyacak olan uzmanın, gözleyeceği bireyin işini bilmesi ve yapabilir olması gerekir. Planlı gözlem sonunda bireyin gözlenen psikomotor davranışları ile beklenenler arasındaki farkın saptanması için işin önceden analiz edilmesi, işlemlerin ve işlem basamaklarının belirlenmesi zorunludur. Gözlem yolu ile bireyin çalışma esnasında davranışları saptanabildiği gibi bazı hallerde yalnız ürün incelenir. Ürünün istenilen nitelikte, normlara uygun olması, diğer üretim faktörleri yanısıra üreticinin yeteneklerine bağlıdır. Ayrıca ürünün nitelik durumu personelin yeterliği ile ilgilidir. Bu nedenle hizmet içi eğitim gereksinmesini ortaya koymada analiz yapılacak ürünü oluşturan ögelerin ayrıntılı bir dökümünün yapılması gerekir. Davranış ve ürünü değerlendirmek üzere iki ayrı form hazırlanabildiği gibi, tek form üzerinde her iki gözlem sonuçlarını işlemek de olanaklıdır. Bu yöntemle personelin hizmet içi eğitim ihtiyacını saptamada iş-performans-testlerinde kullanılan gözlem formlarından yaralanılabilir.

**f) Test Uygulama :**

Bir kurumda görev alan bireylerin eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir bakıma, eğitim noksanlığının kişinin yeterliklerinde giderebilecek nitelikteki eksikliğini ortaya koymaktır. Eğitim ihtiyacını saptamada yaralanılan test, bireyin bir veya daha fazla özelliğini ölçmek üzere kullanılan vasıta olarak kabul edilmektedir. Test kullanılarak yapılan ölçme, bireyde aranılan özelliklerin ne miktarda var olduğunu saptamak üzere yapılan işlemdir. Ölçme sonuçları genellikle sayısal olarak ortaya konur. Ölçme sonunda elde edilen sayısal veriler beklenen ile kıyaslanarak, veya ne anlama geldiği yorumlanarak değerlendirme yapılır. Değerlendirme, beklenen ile elde edileni karşılaştırarak, kıyaslayarak ve yorumlayarak bir hükme varma, yargıya varma sürecidir.

Bireyin yaptığı görevin gerektirdiği nitelikler ile sahip olduğu niteliklerin belirlenmesi ölçme ve ihtiyacın ortaya konulması, değerlendirme sonucu yapılır.Eğitim

---

(73) M. Fuat Turgut, **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları,** Nüve Matbaası, Ankara, 1967, s.163

gereksinmesini ortaya koymak ve buna dayalı öğretim programlarını hazırlamak üzere aynı anda bir veya daha fazla tip test kullanılabilir. Test soru tiplerinin belirlenmesi ve hazırlanabilmesi için görev tanımlarının yapılması gerekir. Görev tanımlamaları, bu görevi yerine getirecek kişilerin daha önceden kazanmış olmaları gereken bireylere uygulandığında, sahip olması beklenen nitelikler ile kendisinde var olan nitelikler arasındaki fark kolaylıkla bulunabilir. Bu farklar esas alınarak uygulanacak hizmet içi eğitimde öğretim programları hazırlanır.

Eğitim ihtiyacını saptamak üzere hazırlanan testler, ön test veya tanıma testi niteliğinde olur. Bu testler uygulanış şekline göre sözlü, yazılı ve iş testleri olmak üzere üç gruba ayrılır.

## B. EĞİTİMİN PLANLANMASI

Kurumlarda yapılan eğitimin önceden saptanmış amaçlara göre planlanmış ve uygulanmış olması gerekir. Yapılan etkinliklerin sonunda bir değerlendirme yapılması,başarı derecesinin saptanması eksiklik ve hataların belirlenmesi istendiğinde elde edilen sonuçların karşılaştırılması ve kıyaslama yapılması gerekecektir. Ayrıca, değerlendirme sonunda planın uygulanma şekil ve kaynakların kullanılmasında yapılan hataların ortaya çıkartılması, bunların giderilmesi yollarının aranılmasına olanak sağlayacaktır. Planlı çalışmanın sonunda sistemin bilimsel yaklaşımlarla geliştirilmesi olanaklıdır. Planlı yapılmayan çalışmaların değerlendirmesini yapmak ve yanılgısız yargıya varmak çok güçtür. (74)

### 1) Planlama Kavramı

Eğitim planlanması deyiminin neyi ifade ettiğini ve neyi kapsadığını açıklamaya geçmeden önce planlamanın değişik kaynaklarca yapılmış tanımları ile, planlama ilke ve türlerinin belirlenmesi gerekir.

Planlamanın tanımı çeşitli yaklaşımlarla yapılmıştır. Her tanımda farklı ifade kullanılırsada, ortak olan yön amaca ulaşmak üzere hazırlanmasıdır. Genel bir tanımla planlama; var olan durumu analiz etmek ve geleceği tasarlamak şeklinde tanımlanabilir. Ancak planlama, tek bir aşamadan oluşan bir olgu değil, çeşitli aşamaları kapsayan bir süreçtir. (75)

Başka bir deyişle; gelecekte örgütte yer alacak etkinliklerin yönetim tarafından önceden belirlenmesi planlama olarak adlandırılır. Böylece yönetici gelecekte örgütünde olup bitecekleri planlama durumundadır.

Bu anlamda plan; önceden verilmiş bir karar türü olup, gelecekteki tutum ve davranışların bir resmi gibidir. Kuşkusuz; planlar, belirli bir süreyi kapsarlar. Planlama; eldeki sınırlı kaynakların, toplum refahının yada örgütsel verimliliğin arttırılmasında,en az kayıpla kullanmasını sağlamanın anahtarıdır. (76)

---

(74) Haydar Taymaz, a.g.e.,s.53
(75) Oya Özçelik, a. g. e., s. 176
(76) Yahya Kemal Kaya ,a.g.e., s.100

Planlama akılcı yönetimin temelidir. Yönetici bu yolla ne yapacağını ve neler yapmak istediğini düşünmek imkanını bulur. Bu nedenle planlama, bir çalışmanın ön analizi olarak da tanımlanabilir.

Planlama bir işin niçin, hangi koşullarda, nasıl yapılacağını ve nelere ihtiyaç duyulacağını önceden belirleyeceğinden, acele ve peşin yargılardan kaçınma imkanını bize tanır. Planlama ; iş gücünün, personelin, malzeme, para ve yerin etkili ve ekonomik şekilde kullanılmasında en önemli faktör olarak karşımıza çıkar.

Planlama, özel yaşamımızda da baş vurulan bir usul ve tekniktir. Günlük işlerinizi görürken, ne yapacağımızı, nasıl bir yol izleyeceğimizi, günün hangi saatini nerelerde geçireceğimizi düşünür bunları not defterimize geçirir, işlerimizin eksiksiz gerçekleşmesine çalışırız. Bu yöntem; bizim işlerimizi en kısa yoldan, en az zaman ve emek harcayarak sonuçlandırmamıza yararlı olur. Planlama ekonomik koşulların ve teknolojinin hızlı değişim göstermesi nedeniyle ileriyi daha iyi tahmin ihtiyacından ortaya çıkmaktadır.

Değişik yönetim dökümanlarında ve kaynaklarda planlamanın tanımları şu şekilde yapılmaktadır.

* İşi yapmadan önce düşünmek,

* Belirli amaçlara ulaşmak için bilinçli bir şekilde hareket tarzının kararlaştırılmasıdır,

* İleride ne yapılacağına, kimin yapacağına ve nasıl yapılacağına karar vermektir,

*Arzulanan geleceği tasarlamak ve ona ulaşmak için etkin yolları ortaya koymaktır,

* Bir amaca ulaşmak için çeşitli seçenekler arasında tercih yapmaktır,

* PODOL' a göre planlama; "Ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını,ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır."

* LARSEN' e göre planlama; "Belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için önceden en uygun hareket biçimini saptamaktır."

**2) Planlama İlkeleri :**

Akılcı bir planlamanın bir çok özellikleri vardır. Bu özellikleri şöyle sıralayabiliriz.

(a) Kapsamlı bir faaliyettir: Planlama, bir kuruluştaki bütün yönetim basamaklarını ve yöneticileri ilgilendirir.
(b) Devamlı bir faaliyettir: Devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir, yani bir süreçtir. Planda devamlı değişiklikler yapmak gerekir.
(c) Seçim ve tercih faaliyetidir: Planlamada öncelikle, hedefler arasında seçim yapılmalı, hedeflerden biri belirlendikten sonra, hedefe götürecek araçlar ve kişiler seçilmelidir.
(d) Önceliği vardır: Yönetim faaliyetine önce planlama ile başlanır.

(e) Hedeflere ulaşmayı sağlar: Planlama yapılırken hedeflerden hareket edilir. Planlar, faaliyetlerin hedefler doğrultusunda yürütülmesini sağlar.

**3) Plan Türleri:**

Planlar sürelerine, uygulama biçimine, şekline ve kullanım biçimine göre çeşitli yönlerden türlere ayrılır.(77)

(a) Sürelerine göre plan türleri:

Bu ayırımda planların ne kadar süre için yapıldığı göz önünde tutulur.

- Uzun süreli planlar; uzun süreli plan denilince kuruluşlara göre değişen beş, on, onbeş ve yirmi yılı ve hatta daha uzun süreyi kapsayan planlar akla gelmektedir.
- Orta süreli planlar; uzun süreli plan hedefleri ve stratejisinin ışığı altında hazırlanan uygulama projeleri ve programlarıdır. Genellikle beş yıldan az bir süre için hazırlanır.
- Kısa süreli planlar; Uzun ve orta süreli planların öngördüğü hedeflere uygun olarak hazırlanan ve kısa bir süreyi, genellikle bir yıldan az bir süreyi kapsayan planlardır.

(b) Uygulama biçimine göre plan türleri:

- Zorlayıcı planlar; bu tür planlar bütün sektörler için emredicidir. Demokratik kuruluşların görüşleri alınmadan hazırlanan ve uygulanmasında da otoriter tutum izlenen planlardır.
- Demokratik planlar; planın hazırlanmasında ve uygulanmasında, demokratik yöntemlere uyularak, ilgili kuruluşların ve halkın görüşleri değerlendirilerek hazırlanan ve uygulanan planlardır.

(c) Biçim yönünden planlar:

- Yazılı planlar; zihnen akılda tutulamayacak kadar uzun süreyi kapsayan, genel ilke ve politikaları kapsayan planlardır.
- Yazılı olmayan planlar; saptanan amaçların yazılı biçimde belgelendirilmediği, zihnen planlandığı ve genellikle kısa süreyi kapsayan planlamadır.

(d) Kullanım biçimine göre planlar;

- Birkez kullanılan planlar;belirli bir amaç için hazırlanan ve o amaca ulaşınca sona eren,bir daha kullanılmayan planlardır.
- Sürekli planlar; belirli bir durumda izlenecek hareket biçimini gösteren, aynı durumla karşılaşıldıkça uygulanabilecek sürekli planlardır.

Tüm bu planlama tanımı ve özellikleri ışığı altında şimdide hizmet içi eğitim planlamasının ne anlama geldiğini inceleyelim.

Eğitim planlaması deyimi, "personelin eğitimi konusunda geleceğe yönelik hareket tarzlarımızın esaslarını saptama" anlamını ifade etmektedir.

Eğitim planlaması; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan saptanmış hedeflere

---

(77) **Yönetim-I,** Hv.Tek.Ok.K.lığı Basımevi, İzmir, 1997, s.31

ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi şeklinde tanımlanır.(78)

Eğitim planlanması, var olan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek politikanın, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesidir. Bu tanımlamaya göre planlama süreci için ilk defa var olan durumun betimlenmesi, amaçların ulaşılabilir hedefler olarak saptanması, daha sonra olanaklardan yararlanılarak hedeflere ulaşma yol ve şeklinin tasarlanması gerekir. (79)

Planlama ile ilgili anayasal düzeyde ilk hükümler 1961 Anayasasında yer almıştır. 1961 Anayasasında planlama ile ilgili önemli iki madde vardır. Bu maddelerle plan yapma bir devlet görevi sayılmış ve Devlet Planlama Teşkilatı ismi anayasada belirtilerek, planların bu teşkilat tarafından hazırlanması kabul edilmiştir.

Türkiye;Atatürk döneminde, 1933 –1939 yıllarını kapsayan kalkınma planları ile dünyada planı ilk defa uygulayan ülkelerden biri olmakla birlikte,ancak 30 Eylül 1960 tarihinde yürürlüğe giren 91 sayılı Devlet Planlama Teşkilatının Kurulması Hakkında Kanun' la planlı kalkınma yolunu resmen tercih etmiştir.

Böylece; bir bakıma, milli eğitim sistemini tutarlı bir yapıya kavuşturacak ve eğitimin ülkemizde belli bir sistem içinde hızla yayılmasını ve gelişmesini sağlayacak uzun vadeli bir plana ihtiyaç duyulmuş oluyordu. Çünkü; iktisadi, sosyal ve kültürel kalkınmanın planlarla öngörülen hedeflere ulaşması, ancak yeterli sayı ve nitelikteki insan gücünün yetiştirilmesi ile mümkün olabilirdi.

Gerçekte; Türkiye planlı döneme girdikten sonra, eğitim planlaması kalkınmanın ayrılmaz bir parçası olarak görülmeye başlanmış ve hazırlanan beş yıllık kalkınma planlarında eğitime büyük önem ve yer verilmiştir, Eğitim; kalkınma planlarımızda genel olarak, önceki dönemin eğitim gelişmeleri ve mevcut durum, ana ilkeler ve yöntem, hedefler ve genel politikalar, yatırımlar ve tedbirler ana başlıkları altında ele alınmış ve her başlık altında çeşitli eğitim basamakları, yaygın eğitim ve hizmet içi eğitim ayrı ayrı incelenmiştir. (80)

Şimdi, kamusal ve özel kesimler için herhangi bir ayırım gözetilmeksizin yapılması gerekli eğitim planlamasında öngörülecek esasların genel bir çerçeve içinde dört temel işlem içersinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

**a) Eğitim Politikasının Saptanması**

Önce, eğitim politikasının anlamını açıklamakta yarar vardır. Politika genel anlamı içinde, belli bir amaca varmak için izlenen yol veya yollar olarak tanımlanmaktadır. Kuşkusuz bu yollar, amaçlar doğrultusunda değişik anlam taşımaktadır. Amaçlarımızın gerçekleştirilmesinde bize yardımcı olacak yolları ve araçları geniş anlamıyla ele aldığımızda bu alandaki kaynakların sayısının arttığını görmekteyiz. Burada bu kaynak

---

(78) Oya Özçelik, a. g. e., s.176
(79) Haydar Taymaz ,a. g. e., s.53
(80) Yahya Kemal Kaya ,a. g. e., ss.101-102

veya başka bir sözcükle olanaklardan genellikle üzerinde durulanları söz konusu ettiğimizde aşağıdakilerle karşılaşmaktayız : (81)

(1) Eğitimle Gerçekleştirilecek Amaçlar veya Varılacak Hedefler.

Eğitimde gerçekleştirilecek amaçlar veya varılacak hedeflerin belirlenmesi için eğitsel çalışmalar sonunda varmak istediğimiz nokta ile şimdi bulunduğumuz yer arasındaki farkın açık ve seçik olarak saptanmasına ihtiyaç vardır. Ancak bundan sonradır ki eğitsel çalışmaların başarı oranını değerlemek mümkün olacaktır.

(2) Eğitim Sorumluları

Eğitim sorumlularının ve bunların sorumluluklarının açıklıkla belirlenmesi gerekir. Eğitim sorumluları deyimi, genel olarak eğitsel çalışmaların planlanması, programlanması, uygulanması, denetlenme ve değerlemesinde sorumlu bulunan birimleri ve kişileri kapsamaktadır.

Birimler bakımından eğitimden sorumlu olanlar arasında, kurum ve kuruluşlar, başka bir deyimle tüzel kişiliği bulunan örgütler başta gelir. Örgütler, personelini çeşitli yaklaşımlardaki olanaklar çerçevesinde eğitmek durumundadırlar. Bu hizmetin yürütülmesinde, her örgütün "Eğitim Birimi" görevli ve sorumludur. Bu birimler tüm eğitsel çalışmaları, bağlı bulundukları kurum veya kuruluş adına yaparlar.

Kişiler bakımından eğitim sorumluluğu önce personelin kendisine sonra da personelin ilk kademe amirlerine düşmektedir. Aslında görev tanımlamalarında amirlerin bir ödevi de "maiyetindeki personeli eğitme" olarak gösterilmektedir. Bu hususun, sicil amirlerince gereği gibi yerine getirilip getirilmediği, bir üst değerleme amirince gözetilecek ve saptanan sonuçlar ilgililerin değerleme formlarında da değerleme konusu yapılacaktır.

(3) Eğitsel Örgütlemeler:

Eğitimde görev alacak birim ile eğitsel çalışmaların uygulandığı merkezlerin yer, kapasite, personel kadroları gibi hususlarla görev-yetki ve sorumluluklarının, yapacakları eğitsel çalışmaların nitelik ve niceliğine bakarak saptanmasına gerek vardır.

(4) Eğitim Konuları ve Tipleri :

Eğitime ilişkin konular ile uygulanacak eğitim tiplerinin de planlamaya ilişkin politikanın saptanmasında yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

(5) Eğitimde Uyulacak İlkeler :

Eğitim çalışmalarının yapılışı sırasında ilgililerce uyulması gereken ilkeler bulunmaktadır. Bunların da eğitim politikasının öğesi olarak belirtilmesinden hem örgütler, hem de personel açılarından çeşitli yararlar vardır.

Hizmet içi eğitim etkinlikleri, kurumun amaç ve politikasına göre hazırlanır ve uygulanır. Her alanda olduğu gibi, eğitiminde planlı olarak yapılabilmesi için hedeflerin

---

(81) A.Hayrettin Kalkandelen, a. g. e., ss.63-64

önceden saptanması gerekir. Hizmet içi eğitimde insangücü yaklaşımı, diğerlerine kıyasla daha etkilidir ve kurumda görev almış personeli istenilen nitelikleri taşıyacak şekilde yetiştirmek üzere yapılır. Personelde bulunması istenilen nitelikler, sayı bakımından çok olabileceği gibi, bazılarının da var olan koşullarda eğitim yolu ile kazandırılması olanaksızdır. Planlı hizmet içi eğitim etkinlikleri için olanaklar sınırlı olabileceğine göre,bireylere kazandırılması arzulanan nitelikler arasında en önemli olanların seçilmesi gerekir. Bu seçeneklerin belirlenmesi, kazandırılacak niteliklerin önem derecesine göre sıralandıktan sonra yapılabilir. (82)

Eğitim plancısının, bu nitelikleri sıralayabilmesi için bireylerin çalışma alanını tanıması gerekir. İş hayatını tanımanın iki önemli nedeni vardır. Birincisi, bireye eğitim yolu ile iş için var olan yeteneklerini geliştirmek üzere güdülemek, işin fonksiyonu ile tüm hayatı arasındaki ilişkiyi anlamasını sağlamak, ikincisi, insan hayatında gerçek işinönemini, gerektirdiği nitelikleri kavratmak,yol göstermek, gerekli davranışları kazanma- sını sağlamaktır.(83)

**b) Eğitim İhtiyaçlarının Saptanması**

Eğitimin sağlıklı bir biçimde planlanabilmesi için ilk adım eğitim ihtiyaçlarının saptanmasıdır. Bu ihtiyaç eğitim araştırması ile ortaya çıkarılır. Eğitim araştırması gelecekte yapılacak eğitim tekniklerinin türünü saptamada başvurulan bir araştırmadır. Eğitim ihtiyacının saptanmasında rol oynayan ilk yöntem "değerlendirme raporları"dır. Bu yöntem personelin güçlü ve zayıf yönlerini, eksiklik ve yetersizliklerini ortaya çıkarmayı amaçlar.

Eğitim gereksinmesini belirlemede en geçerli yol, önce iş analizlerinden elde edilen verilere göre işin gereklerinin belirlenmesi, daha sonra iş gören profilinin çıkarılması gerekir. Böylelikle işin gerektirdiği yetenek, ustalık, bilgi, deneyim ve kişilik özelliklerinin iş görende bulunup bulunmadığı belirlenmiş olur. İş ile iş gören arasında bir uyum yoksa aradaki farkı gidermek amacıyla eğitim planları hazırlanır.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde uygulanan diğer yöntemde "görüşme " yöntemidir. Eğitim konusunda yetkili kişiler, her bölüm yöneticisi ile ayrı ayrı görüşerek o bölüm de çalışan personelin hangi konularda eğitim ihtiyacı duyduğunu belirler. (84)

Eğitim ihtiyacının saptanmasında ilk adım olan, organizasyon analizinin yapılmasında,öncellikle şu soruya cevap aranmalıdır. Eğitim, iş görenlerin davranışlarında organizasyon amaçlarına katkıda bulunacak değişimler yaratacak mıdır ? Buradan da görülüyorki, ihtiyaçlar saptanırken üzerinde önemle durulması gereken nokta, eğitim faaliyetlerinin, organizasyonun amaçlarına ulaşmasıyla ilişkilendirilmesidir. Bu anali-

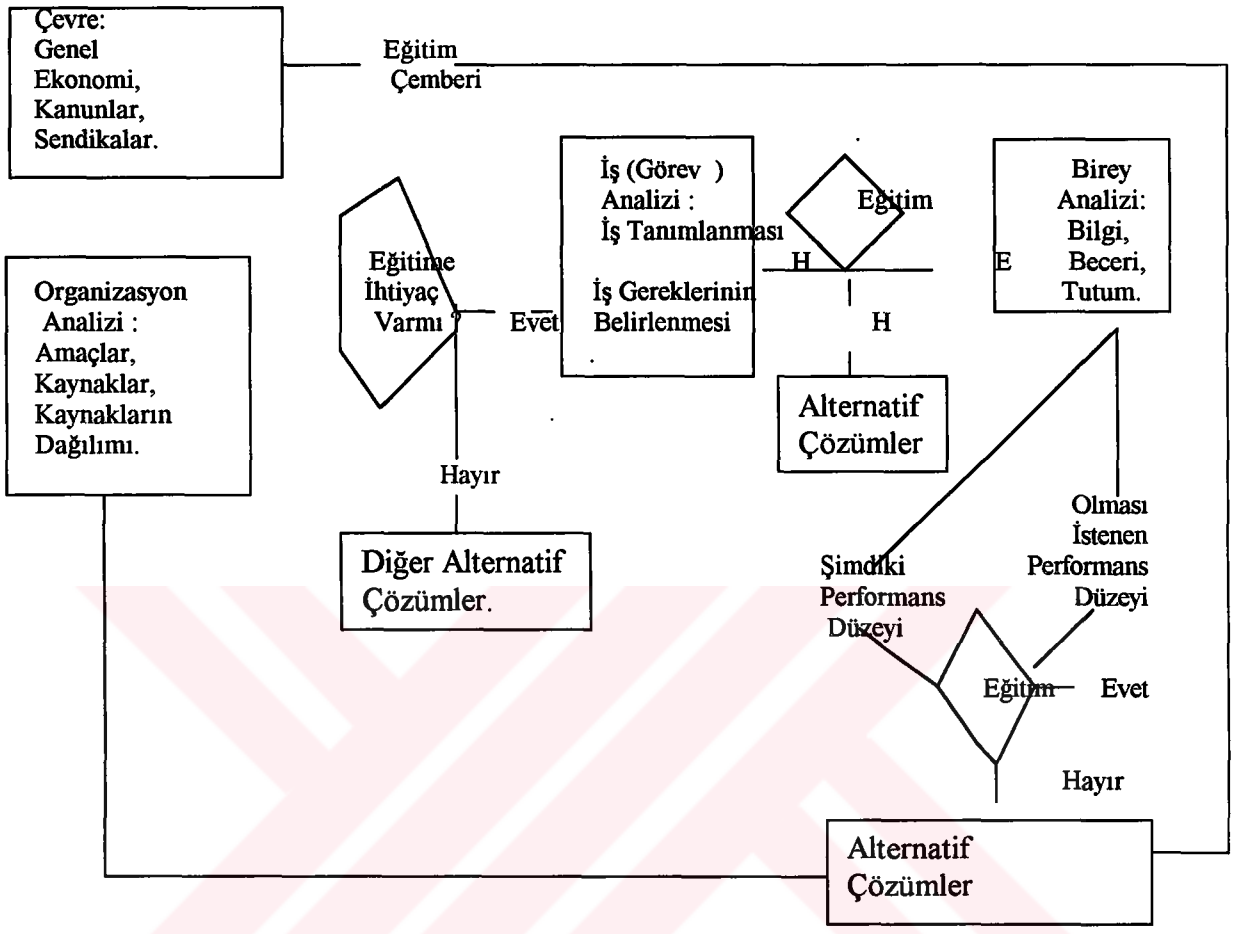
---

(82) Selahattin Ertürk, **Eğitimde Program Geliştirme,** Hacattepe Üniversitesi Yayınları,Ankara, 1972,s. 24

(83) Ralph C. Wenrich ve Willram J.Wenrich, **Leadership In Administration of Vocational Technical Education,** Charles E. Meuril Publishing, Colombus, Ohio,1974,s.26

(84) Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e., ss. 135-136

zin odak noktası, organizasyonun içinde eğitime ihtiyacı olan yerlerin, bölümlerin belirlenmesidir. (85)




Şekil. 4 Eğitim İhtiyaçlarını Saptama Modeli

Eğitim ihtiyacının saptanmasında kullanılan ikinci analiz, iş (görev) analizidir. Eğitim ihtiyacının organizasyon analizi yapılarak örgüt genelinde belirlenmesi ikinci adım olan iş analizine olanak sağlar. İş analizi, iş görenin yapacağı işin incelenmesidir. İş analizi, özellikle işe yeni başlayan iş görenlerin eğitim ihtiyaçlarını belirlerken son derece önemlidir.

Eğitim ihtiyacının belirlenmesinde üçüncü adım, kişinin analiz edilmesidir. İş analizleriyle, işin gerekleri belirlendikten sonra, iş görende var olan bilgi ve beceriler ile mevcut performansının, standart (istenen) performansa uygun olup olmadığının saptanması gerekir. Burada eğitim ihtiyacı şu genel düşünceye göre tanımlanabilir. İş görenin eğitime ihtiyacı, istenilen performans düzeyiyle (standart performans ), bireysel (mevcut) performansı arasındaki farktır.

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasında kullanılan başka yöntemler de vardır. Bunlar,

---

(85) F. Wayne Cascio, **Managing Human Resources; Productivity, Quality Of Work Life, Profits,** Third Edition, Mc Graw Hill Inc.,New York, 1992 ,ss.236-237

performans değerlendirme sistemi sonuçlarını kullanarak eğitim ihtiyacını belirlemektir. Bir diğer yöntem, görüşmedir. Bu yöntemde, eğitim konusunda yetkili kişiler, her bölümün yöneticisi ile ayrı ayrı görüşerek, iş görenlerin hangi konularda eğitime ihtiyaç duyduklarını saptarlar. Eğitim ihtiyacının saptanmasında bir başka yöntemde, test uygulamalarıdır Burada testler, özel olarak hazırlanmış olup, eğitime tabi tutulacak iş görenlerin bilgi ve beceri düzeylerini ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. (86)

**c) Eğitim Önceliklerinin Saptanması**

Eğitim ihtiyaçlarının saptanmasına ilişkin çeşitli yollar ve yöntemler kullanılmak suretiyle değişik türde ve çok sayıda ihtiyaç ortaya çıkarılır. Eğitim ile personelin nitelikleri ve performansı, hizmetin gerektirdiği düzeye yükseltilmek suretiyle örgütlerin başarılı olması sağlanır.

Bilindiği gibi, ihtiyaçlar ile onları giderecek olanaklar arasındaki orantı daima ters yönde işlemektedir. Başka bir deyimle, ihtiyaçlar pek çok veya sınırsız, olanaklar pek az veya sınırlıdır. Bu durumda tüm ihtiyaçların giderilmesi olanak dışı olduğuna göre bunların bir sıraya konulması gerekecektir. Bu sıralamada ilk önce ele alınıp giderilecek olan ihtiyaç başa konulacak, onu, daha sonra giderilecek olanlar izleyecektir. İhtiyaçların bu yönden, çeşitli faktör ve olanaklar açısından sıralanışı,bizi ister istemez önceliklerin saptanması konusuna getirir. (87)

Kurumlarda yapılacak hizmet içi eğitim hedefleri, kurumun amaç ve politikasına uygun ve tutarlı olacak şekilde saptanır. Eğitim etkinlikleri planlanırken, niçin, kimler, nerede, nasıl ve ne zaman eğitilecek gibi soruların cevaplandırılması gerekir.

Kimlere ve hangi tür programlarla hizmet içi eğitim sorusunun cevabı için, öncelik sırasını belirlemek üzere, birinci, ikinci, üçüncü gibi sıralama yapmak oldukça güç, bazı koşullarda olanaksızdır. Hizmet içi eğitimin kimlere, ne zaman ve hangi koşullarda ve hangi sıra ile uygulanması gerektiğini belirlemek için, amaçlar birer ölçüt olarak alınabilir. Ancak hizmet içi eğitimde özelliklerin belirlenmesi, ilk eğitim etkinliğinin hangi grup personel veya program olarak saptanması gereğini ortaya koymaya yarayacak tek bir formül yoktur. Üretim esas alındığında, hizmet içi eğitime tabandan başlama eğilimi ve bunun belirgin iki nedeni vardır. Örgüt kademelerindeki tabana inildikçe, birincisi, personelin sayısı, ikincisi personelin işe ve üretime katkısı artar. (88)

Eğitim programlarının uygulanmasında, öncelik sırasını belirlemede tek bir yol olmadığı hatırda tutularak işe başlanmalıdır. Hizmet içi eğitim programlarının hangi alan ve kademedeki personel için hazırlandığı önemlidir. Yetiştirme programı tabana doğru inildikçe, alanı daralır ve özelleşir. Yukarı doğru çıktıkça alan genişler ve genelleşir. Program seçiminde, uygulanacak programın niteliği ile katılacak personel açılarından bakıldığında, hangisi daha çok gerekli ise ona öncelik verilir. Ancak çeşitli faktörler öncelik sırasının belirlenmesini etkiler. Eğitimde öncelik sırası aşağıdaki yaklaşımlarla saptanır. (89)

---

(86) Cahit Tutum, a. g. e., s. 132
(87) A.Hayrettin Kalkandelen a.g.e., s. 79
(88) Haydar Taymaz, a.g.e., s.59
(89) Ibid., s. 60

(1) Alt Düzeyde Çözümleme:

Her örgütte alt düzeyde çalışma ile personel daha çok rutin, beceriye yönelik işler yapar ve tabanı oluşturur. Bu nedenle ilk defa bu düzeyden başlanarak, işlerin öğretiminde daha yukarı düzeylere, daha güçleşen uygulamadan çok kuramlaşan eğitime doğru gidilebilir.

(2) Orta Kademede Çözümleme:

Örgütte orta kademede personeli, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Bu kademedekiler alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, işlerini denetleyen, ürünü kontrol eden, personel olduğuna göre, özellikle endüstride ilk önce bu gruptakiler yetiştirilerek başarı sağlanır.

(3) Üst Düzeyde Çözümleme:

Bir kurumun başarısı, örgüt amaçları, politika, plan ve stratejinin uygun bir şekilde hazırlanmasında, geçerli ve uygulanabilir kararların alınmasına, iyi bir yönetim ile denetime bağlıdır. Bu fonksiyonları yerine getiren üst kademe personelidir. Kurumda bufonksiyonlarda aksama görülüyor, yeniliklerin, gelişmelerin etkisinde kalıyorsa, eğitime üst düzeyden başlanır ve alt düzeye doğru gidilir.

(4) Etken Faktörlere Göre Çözümleme:

Öncelik verilecek programın seçimi, bir bakıma içinde bulunulan ve karşılaşılan koşullara da bağlıdır. Kurum çalışmalarını en çok aksatan işbirliği, ilişki ve üretim eksiği görülen ünite personelinin yetiştirilmesine önem ve öncelik verilebilir.

Personelin eğitimi için özellikler belirlenirken, kurumun eğitim gereksinmesi yanısıra olanakları da göz önünde bulundurmalıdır. Bu açıdan bakıldığında aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekir.(90)

(1) Öğretici Eleman Kadrosu:

Yapılacak eğitim programını uygulamak için, öğreticilerin sağlanması gerekir. Öğreticiler kurum içinden veya dışından amaç ve yönteme göre seçilir. Beceri kazandırmayı amaçlayan ve iş başında yapılması uygun olan yetiştirme için öğreticilerin kurum içinden, bilgi ve tutum kazandırmaya yönelik, iş dışında yapılması öngörülen eğitim için kurum dışından öğreticilerin sağlanması daha etkili olacaktır.

(2) Eğitilecek Personelin Durumu:

Kurumda hizmet içi eğitim, genellikle personelin yetişme eksikliğini gidermek veya yenilikler, gelişmeler hakkında bilgi, beceri ve tutum kazandırmak üzere planlanır. Ancak personel eğitimi, kurumun etkinlik ve çalışmalarını tamamen aksatmayacak bir şekilde programlanmalıdır. Kurum personeli sıra ile alınarak yetiştirilmesi tasarlandı-

(90) Ibid., s. 61

ğında hangilerinin öncelikle ve ne şekilde gruplandırılacağı, üzerinde dikkatle durulması gerekir.

(3) Kurumda Eğitim Olanakları

Personelin eğitim gereksinmesini karşılayacak öğretim programının uygulanması belirli süreye, yere ve araçlara ihtiyaç gösterecektir. Bunların yeteri şekilde sağlanamaması halinde beklenen yarar elde edilemeyeceğine göre, öncelik verilirken, kurum olanakları göz önünde tutulmalıdır.

**d) Eğitim Bütçesinin Hazırlanması**

Eğitim planlamasındaki öğelerden biri de eğitsel harcamalara yetki veren ve adına bütçe denen belgedir. Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitsel faaliyetlerin tahmin edilen giderleriyle bunları karşılayıcı gelirlerin belgelenmesi işlemi olmaktadır. Bu bütçeleme işinin, program veya performans bütçe yöntemleri kullanılmak suretiyle yapılması, çalışmaların gereklerine uygun olduğu kadar, ayrıntılı maliyet hesaplarının yapılmasına da olanak verir. (91)

Bir kurumda hizmet içi eğitimin planlaması ve uygulanması için karar verme durumunda olan yönetici, yapılacak eğitimin maliyeti hakkında gerekli verileri sağlamış olmalıdır. Eğitim birimini kurmak veya geliştirmek, yetiştirme programlarını hazırlamak ve uygulamaya koymak üzere var olan olanakların yeterli olup olmadığı gereksinme duyacağı parasal ve diğer kaynakları belirlemek gerekir. Eğitim plancısı ve yöneticisi tarafından elindeki farklı durumlar arasında seçim yapılması kuşkusuz bu seçimlerin faaliyetle ilgili doğru değerlendirmelere dayandırılması zorunludur. (92)

Personel eğitimine yapılan harcamalar, kurum bütçesinden eğitim için sarf edilen paralardır. Bu harcamalar cari, yatırım ve transfer harcamaları olmak üzere üç kısma ayrılır.

(1) Cari Harcamalar:

Eğitim etkinliklerinde, bir programın uygulamasında sarf edilir ve tüketim cinsinden olan harcamalardır. Bu harcamalar, eğitim etkinliklerinde çalışan personel aylıkları, ücretler, yolluk ve yevmiyeler, sarf edilmek üzere alınan kırtasiye,gıda maddeleri, öğretimde kullanılan malzemeler, elektrik, yakacak, su, gaz için yapılan ödemeler ile diğer para yardımlarıdır.

(2) Yatırım Harcamaları:

Çeşitli eğitim programlarının sürekli olarak uygulanması planlanan kurumlarda yatırım harcamaları yapılır. Bu harcamalar, hizmet içi eğitim etkinliklerinde kullanılmak üzere yaptırılan veya satın alınan,öğretim binaları, dershaneler, laboratuvar, atelye, yatakhane, yemekhane, mefruşat, öğretim araçları ve diğer demirbaşlardır. Yatırım harcamaları ile sağlanan, taşınır malların kullanılma süresi on yıl ve taşınmaz mallarınki yirmi yıl olarak amortisman hesapları yapılırken dikkate alınabilir

(91) A.Hayrettin Kalkandelen, a. g. e.,s.83
(92) Haydar Taymaz, a. g. e., ss.64-65

(3) Transfer Harcamaları:

Cari ve yatırım harcamaları dışında hizmet içi eğitim etkinlikleri ile ilgili olarak yapılan harcamalardır. Daha çok sosyal transfer olarak adlandırılan, yut içi ve yurt dışı öğretim bursları, yemek yardımları ve pansiyon giderlerinin karşılanması için kurumca yapılan harcamalardır. Diğer transfer harcamaları, kamulaştırma, kurumlara katılma, yardımda bulunma, aktarma ve borç ödemeleridir.

Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğine göre çeşitli eğitim uğraşılarını gerçekleştirecek bir mali tablonun belirlenmesi söz konusu olacaktır. Amaç uzun dönemde verimlilik ve karlılığı yükseltmektir. Personelin yetenek ve nitelikleri geliştikçe verimlilik oranı da doğru orantılı olarak artar. Bazen personel sayısını arttırmak yerine mevcut personelin eğitimine giderek bu boşluk tamamlanabilir. Ancak plansız ve programsız bir eğitim işletmeye gereksiz harcamalarda açabilir. Bu nedenle bir yandan işletmenin gerçek eğitim ihtiyaçlarının saptanması, öte yandan belirlenen eğitim programının gerçekleşmesi için gerekli ve rasyonel bütçenin hazırlanması zorunludur. (93)

Eğitim bütçeleri için genellikle bir yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitim ile ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar, tablolar halinde hazırlanır.

## C. EĞİTİMİN PROGRAMLANMASI

Eğitim ihtiyaçları planlandıktan sonra sıra, bu ihtiyaçları gidermek üzere eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına gelir.

Konunun içeriğine geçmeden önce planlama ile programlama terimleri arasındaki farklılığı belirtmekte yarar olacaktır. Planlamada; belirli amaç veya amaçların gerçekleştirilmesi için geleceğe yönelik hareket tarzlarımız saptanmaktadır. Programlamada ise; planları uygulamaya aktarma söz konusu olmakta ve programlama, planlamayı izlemektedir. Programlar, planların amaçlarının gerçekleştirilmesinde gerekli ayrıntıları kapsamakta ve planlamaya bir araç hizmetini görmektedir.

Bir başka açıdan, bu iki işlem arasındaki farklılığı, amaç ve hedefler açısından belirlemek mümkündür. Buna göre planlamada gerçekleştirilecek amaçlar, programlamada ulaşılacak hedefler bulunmaktadır.

Kurumlarda çalışan personelin eğitim gereksinmesi saptandıktan sonra program hazırlanır. Eğitim programı, eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri kapsama alır. Eğitim programının hazırlanması ve geliştirilmesi, amaçların, kapsamın, yöntemin, araçların ve değerlendirme tekniklerinin geliştirilmesine yöneltilmiş koordine çalışmaların tümüdür. Öğretim programı, önceden saptanan amaçlara ulaşmak üzere, bireylere kazandırılması öngörülen, bilgi, beceri ve tutumları kapsamına alır.

Toplumdaki sosyal ve ekonomik gelişmeler eğitim ve dolayısıyla öğretim programlarının dinamik olmasını gerektirmektedir. Bir kurumda yapılacak eğitim için

---

(93) Zeyyat Sabuncuoğlu, a. g. e., s. 140

hazırlanacak programın, kurumun ve katılan personelin sorunlarını çözümleyebilecek ve gereksinmeleri karşılayabilecek nitelikte olması beklenir.

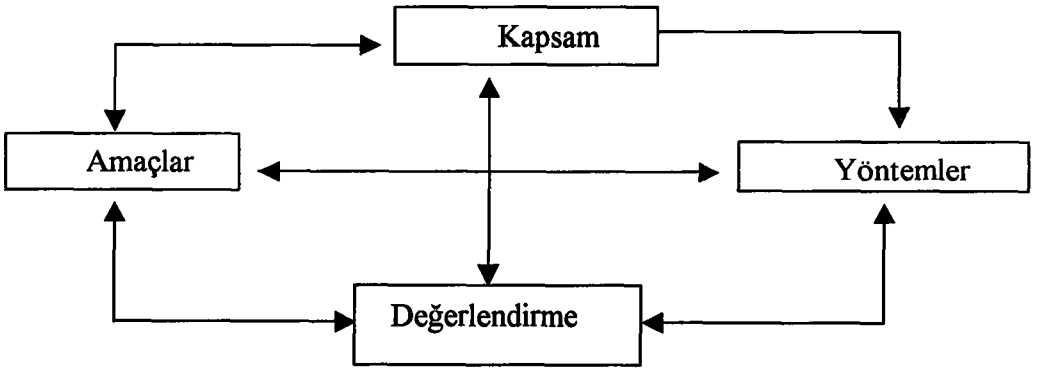
Eğitim programlarının içeriği, çalışılmakta olan örgüt, kursiyerin yetki ve sorumlulukları ile personel hakkında gerekli bilgileri verecek biçimde düzenlenmelidir. Kuşkusuz, bu nedenle, moral, güdüleme, iletişim, iş basitleştirilmesi, halkla ilişkiler, liderlik, denetleme ve değerlendirme gibi konulara yer verilmelidir. Eğitiminde zamanı en akılcı biçimde kullanmak, gereksiz bilgilerden kaçınmak ve yalnızca gereksinme duyulan konulara ağırlık verebilmek için program içeriği belirlenmeden önce, görevin gerektirdiği bilgi ve becerilerle, eğitim programına katılacak personelin bilgi ve becerileri saptanmalıdır. Böyle personelin göreve ilişkin bilgi ve beceri eksiklikleri ortaya çıkacak ve programın içeriğini bu eksiklikler oluşturacaktır.(94)

**1) Eğitim Programı Hazırlama Aşamaları**

Eğitim, personele işinde daha başarılı olmasını sağlamak üzere yapıldığından, program kapsamı gereksinmeye göre seçilir. Program hazırlama genellikle bir ekip çalışmasını gerektirir. Bir kurumda hizmet içi eğitim programı eğitim gereksinmesine göre, amaç saptayan, öğretim ilke ve yöntemlerini bilen, üretimde sorumluluk alan personelin oluşturduğu komisyonlar tarafından hazırlanmalıdır. Eğitim sosyal, politik ve ekonomik sistemlerle bağlantılıdır. Eğitim programının hazırlanması veya var olan bir programın içeriğinde yapılacak değişiklik, diğer sistemleri de etkileyecektir. Bu nedenle sistem bütünlüğü içinde ele alınması zorunluluğu vardır.

Eğitim programlarının hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin çeşitli yaklaşımlar vardır. Her yaklaşım kendine özgü modeller hazırlamış ve geliştirmiştir.

Bu eğitim programının, birbiri ile yakından ve karşılıklı ilişkili dört boyutu vardır. Program hazırlama aşamaları olarak görülen bu boyutlar; amaçlar, kapsam, yöntemler ve değerlendirmedir. (95)




Şekil. 5 Program Hazırlama Aşamaları

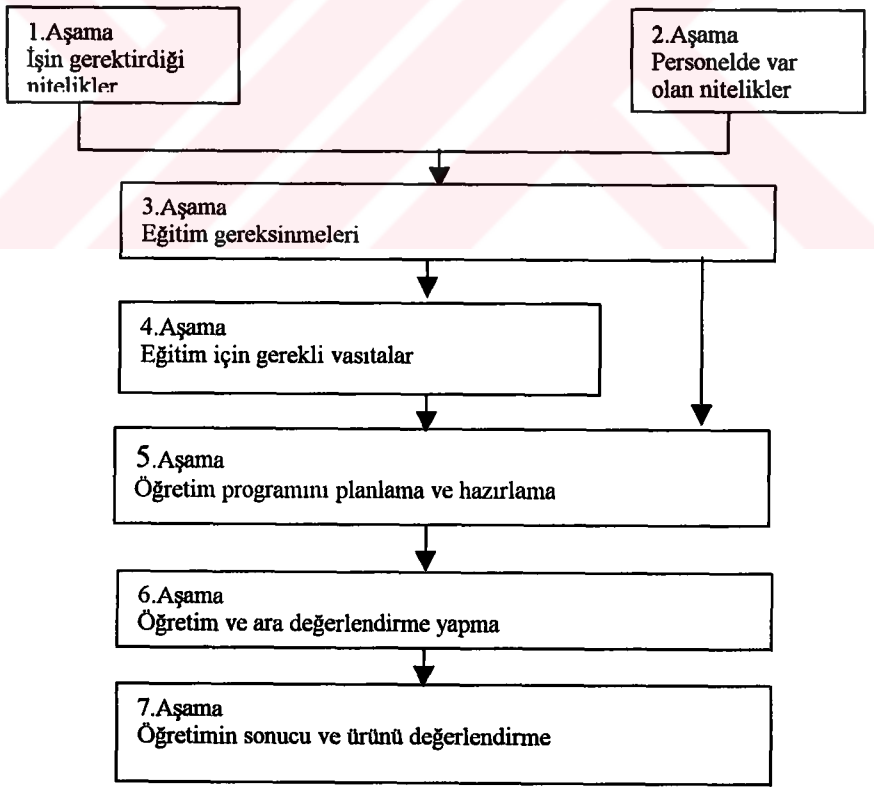
(94) Yahya Kemal Kaya, a. g. e., s. 277
(95) Haydar Taymaz, a. g. e., s. 77

Eğitim programlarının, eğitim çalışmalarında uzmanlaşmış kişilerce yapılması doğaldır. Bu takdirde ihtiyaçtan doğan eğitim programının ihtiyaca cevap vermesi olasılığı yüksek düzeye erişir. Kendini yenileyen, çalışmalardan yararlanmasını bilen bir uzmanın hazırlayacağı eğitim programlarının başarı düzeyi sürekli gelişim gösterir. Bu işi, biçimsel yönüne bakıp küçümsememek gerekir.

Eğitim programının hazırlanmasında yapılacak çalışmaların, belirli amaçlara yönelik ve planlı olması gerekir. Özellikle bir meslek dalında görevli personelin eğitimi için hazırlanacak program yedi aşamada yapılacak çalışmalarla tamamlanır. (96)

Birinci aşamada, personelin yapacağı işin gerektirdiği bilgi beceri ve tutum sistemli bir analiz yapılarak belirlenir. Bu aşamada elde edilecek veriler daha sonra yapılacak çalışmalarda kullanılır. İkinci aşamada, personelde var olan nitelikler yine bilgi, beceri ve tutumla ilgili davranışlar çeşitli şekillerde ölçülerek saptanır.

Üçüncü aşamada, işin gerektirdiği nitelikli personelde var olan nitelikler arasındaki fark bulunarak, eğitim ihtiyacı saptanır. Dördüncü aşamada, gereksinmeyi karşılamak üzere yapılacak eğitim için gerekli olacak öğreticiler, araçlar, yer ve para miktarı belirlenir. Beşinci aşamada, öğretim programları, ders planları ve öğretim esnasında uygulanacak testler hazırlanır .Altıncı aşamada, öğretim programı uygulanır, personelin yetişme durumunu belirlemek, programı geliştirmek üzere ara değerlendirmeler yapılır.




Şekil. 6 Eğitim Programını Hazırlama Aşamaları

(96) Ibid., s. 78



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Son aşamada, eğitim sonunda amaca ulaşma personele gerekli nitelikleri kazandırma derecesini saptamak üzere ölçme ve değerlendirme yapılır, sonuçlardan yararlanılarak hazırlanan öğretim plan ve programı geliştirilir.

Eğitim programları sistem bütünlüğü içinde ele alınarak, yetiştirilecek personelde aranılacak davranışlar, beklenen nitelikler, iş veya görev tanımlamaları ile analizleri esas alınarak belirlenebilir. Programın yazılı materyal haline getirilmesinde yetiştirilecek personelin görüşü alındığında, ilgileri çekilir, yararı hakkında inanç ve güvenleri sağlanır.

**2) Eğitim Amaçlarının Belirlenmesi**

Bugünkü toplumda eğitim ve iş,insan yaşamını çok etkilemektedir. İnsanların çoğu belirli bir süre öğrenim yapmakta ve ömürlerinin büyük bir kısmını çalışma ile geçirmektedir. Teknolojik, ekonomik ve sosyal yenilik ve gelişmelerin çok hızlı olduğu bu çağda, insanların yıllarca önce kazandıkları yeterliklerle başarılı olmaları güçtür. Ayrıca eğitimdeki gelişmeler, teknik yenilikler kadar hızlı olmadığından eğitim ile kazandırılan bilgiler ile gerekli olan bilgiler arasındaki fark gün geçtikçe artmaktadır. Bu nedenle öğrenim yaptıkları alanlarda çalışmakta olan insanların da zamanla hizmet içi eğitimle yetiştirilmeleri gerekir. Ancak, eğitim çalışan insanların tüm eksikliklerini giderici, sorunlarını çözümleyici ve önleyici bir güce sahip olamaz.(97)

Eğitim ihtiyaçları belirlendikten sonra, hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programının belli amaçlara yönelik olarak yapılması gerekir. Bu amaçlar, işletmenin genel amacına göre; örgütün tümünde, bazı bölümlerinde yada bir bölümünde belirlenmiş olan eğitim ihtiyaçlarını gidermeye yöneliktir.

Amaçların belirlenmesi, eğitim programlarının başlangıç noktasını oluşturur ve yapılacak eğitim faaliyetleri için karar vermeyi kolaylaştırır. Ayrıca eğitimin değerlendirilmesinde ölçüt olarak kabul edilir. Eğitim programının amacı yok ise, eğitimle ilgili yada bununla çözülebilecek bir problem de yok demektir. Eğitimle beraber bir şeylerin değiştirilmesi isteniyorsa, ihtiyaçlara göre amaçların belirlenmesi gerekir. (98)

Amaçlar yapılacak çalışmalara yol gösterici olacağından, etkinliklerin başarı derecesi, amaçların aranılan nitelikte olmasına da bağlıdır. Eğitimin amaçları kurumun olduğu kadar bireylerin gereksinmelerini de kapsamalıdır.

Eğitimde genel amaç, kurumda çalışan personelin davranışlarında kendi yaşantısı yolu ile istenilen değişikliğin meydana getirilmesidir. Öğretim programları için saptanırken çoğu kez hizmet içi eğitimin sağlayacağı yarar açısından bakılır. Ancak kurumun yarar sağlamasında en etken faktör çalışan insan olduğuna göre, aşağıdaki eğitsel amaçların özellikleri dikkate alınır.

(a) Amaç yetiştirilecek personelin beklenen davranışlarını açıklığa kavuşturur.

---

(97) Ibid.,s.79
(98) Oya Özçelik ,a. g. e., s. 183

(b) Amaç, yetiştirilecek personeli nitelik yönünden tanımlar, yeterliklerini belirler.

(c) Amaç, beklenen davranışların hangi tür yaşantı yolu ile kazandırılabileceğini belirlemeye yardımcı olur.

(d) Amaç, yetiştirme ile ilgili değerlendirmeler yapmaya olanak sağlar.

**3) Amaçların Saptanmasında Ölçütler**

Eğitim yapmak üzere saptanan amaçların, kurum ve personel için geliştirici, ileriye götürücü ve yararlı olması gerekir. Personel amaçlarla belirlenen davranışları kazanarak kurum çalışmalarının gelişmesine katkıda bulunur. Eğitim için yapılacak olan eğitim plan ve programlarının aranılan nitelikte olması, amaçların iyi bir şekilde saptanmış olmasına bağlıdır. Bu nedenle amaçlar saptanırken aşağıda maddeler halinde sıralanan hususlar göz önünde bir ölçüt olarak bulundurulur. (99)

(a) Eğitimin amaçları, kurumun amaç ve politikasına uygun olmalıdır.

(b) Olanaklar ölçüsünde ulaşabilecek nitelikte belirlenmelidir.

(c) Gerçekleşmesi gözlenebilir ve ölçülebilir nitelik taşımalıdır.

(d) Bireyde oluşması beklenen davranışları tanımlamalı ve sınırlandırmalıdır.

(e) Açık, anlaşılabilir ve kesin olarak ifade edilebilir olmalıdır.

(f) Yetiştirilecek personelin bireysel gereksinmelerini de karşılamalıdır.

(g) Yapılacak etkinlik alanını kapsamalı ve işlevsel değeri bulunmalıdır.

(e) Her amaç kendi bütünlüğü içinde kaynaşık ve tutarlı olmalıdır.

(f) İlgililerin katılması ile saptanmalı görüş ve beklentilerini yansıtmalıdır.

(h) Geliştirilebilecek nitelikte, dirik olmalıdır.

**4) Eğitim Programının Kapsamı**

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanması kapsamına, pek çok konu dahil edilebilir. Burada kapsamdan kasıt; eğitilecek iş görenlerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin hangi organlar tarafından gerçekleştirileceği, eğiticilerin seçilmesi, eğitim konularının belirlenmesi, eğitimin yeri, zamanı ve süresinin tespit edilmesidir. Eğitim programı kapsamındaki bu konuları ele alarak kısa kısa açıklayalım. (100)

(a) Eğitilecek Personelin Seçimi : Bu kısımda, daha önce çeşitli bölümlerden gelen eğitim istekleri ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak eğitim programına dahil edilecek olan personel belirlenir. Önemli olan, saptanan amaçlara göre, eğitim faaliyetlerine hangi bölüm,grup ve kişilerden başlanacağının açıklığa kavuşturulmasıdır.

---

(99) Haydar Taymaz, a. g. e., s.82

(100) Oya Özçelik, a. g. e., ss. 183-184

Eğitim alacak personeli belirlemede dikkat edilecek nokta, acilen eğitime ihtiyaç gösteren ve işlerin en çok aksadığı bölümlerde çalışan, bireylere öncelik tanınmasıdır.

(b) Eğitim Faaliyetlerini Yürütecek Organlar : Özellikle büyük ölçekli işletmelerde, bu faaliyetlerin yürütülmesi için bir eğitim birimi bulunmaktadır. Şayet ayrı bir departman yoksa, eğitim işleri insan kaynakları bölümü tarafından yürütülmektedir. Bu bölümler, eğitim faaliyetlerini kendileri düzenleyebilecekleri gibi, dış eğitim kurumları yada uzmanlarına yaptırılacak olan eğitimi de koordine ederler.

(c) Eğiticilerin Seçilmesi : Eğitim programlarının en etkin öğelerinden biri de programdaki konuları işleyecek olan eğiticiler veya eğitmenlerdir. Unvanı ne olursa olsun, eğitsel faaliyete katılanları bu adla anmak, işin doğasına da uygun düşer.

Programların başarısını sağlamak ve başarı düzeyini yükseltmek için konuları kuramsal ve uygulamalı yönleriyle bilen öğreticileri bulmak gerekir. Her konunun işlenmesi sonunda ilgili eğiticiyi ve programın bitiminde de tüm eğiticileri karşılaştırmalı olarak değerlemek, daha sonraki programlar için uygun nitelikte eğiticileri saptamak bakımından çok yararlıdır. Sürekli olarak kendini yenileyen bir eğitici, aranan kişidir. Eğiticilerin seçiminde taraf tutmamak ve tutuculuktan kaçınmak gerekmektedir. Programımızın amaçlarının gerçekleşmesine standart'ın üstünde katkısı olan kişiler üzerinde durmak ve özellikle işleyeceği konuya kendini uyarlayan ve sorunlara yaklaşan eğiticileri seçmek, hem örgütler, hem de eğitimden sorumlu olanlar bakımından en doğal olduğu kadar, en zorunlu bir davranıştır. (101)

(d) Eğitim Konularının Belirlenmesi : Programlanan eğitim faaliyeti, personelin mevcut görevlerinden daha üst bir göreve hazırlanmaları yada mevcut işlerinde daha iyi bir performans göstermeleri, yani geliştirme eğitimi veya şu andaki görevlerini yeterli düzeyde yapabilmelerine yönelik yetiştirme eğitimi şeklinde olabilir. Burada personelin en fazla ihtiyaç duydukları konulara öncelik verilmeli, ayrıca konuların sınırlarının belirlenmesine özen gösterilmelidir.

(e) Eğitimin Yeri : Programın hazırlanmasında ve uygulanmasında karar verilmesi gereken bir diğer husus, eğitimin iş başında mı yoksa iş dışında mı yapılacağıdır. İşbaşı yada iş dışı tercihi; eğitilecek personele, eğitimde öğretilmek istenen konulara, uygulanacak yönteme göre değişmektedir. İş dışında bir eğitim faaliyeti kararlaştırıldıysa bunun için en uygun yerin seçimi ayrıca önem taşır.

İşletme içinde, işbaşında yapılan geleneksel eğitime karşılık, iş dışında eğitim merkezlerinde bu faaliyetlerin yapılması önerilmekte, ne var ki bu merkezlerdeki eğitim daha çok teorik düzeyde kalmaktadır.

(f) Eğitim Zamanı ve Süresi : Eğitim programı kapsamı içinde ele alınacak son konu, eğitilecek olan personelin işlerini mümkün olduğunca aksatmayacak şekilde eğitim zamanının ayarlanmasıdır. Özellikle eğitim alacak olan personelin sayılarının fazla olduğu durumlarda uygun bir zamanlama yapılması pek kolay olmaz.

---

(101) A.Hayrettin Kalkandelen, a. g. e., s. 92

Zamanla ilgili ikici husus ise, eğitimin ne kadar süreceğinin saptanmasıdır. Eğitimde istenilen verimin alınabilmesi için süre üzerinde önemle durulmalıdır.

Eğitim programlarının süresi gerçekci olarak saatle saptanabilir. Bu süre, her konuya ayrı ayrı verilen süreler toplamından oluşmaktadır. Programın uygulamalı biçimde yürütülmesi gerekiyorsa bu takdirde kuramsal ve uygulamalı sürelerin ayrı ayrı saat toplamlarının alınması söz konusudur.

Programlar çok değişik zamanlar içinde uygulanabilirler. Örneğin, yalnızca sabahları,öğleden sonraları veya akşamları; tam günlü ( sabah ve öğleden sonraları ) değişik zamanlı ( her kuramsal konudan sonra uygulamalı çalışmalara süreler verilerek ) olduğu gibi. Bu durumlarda gün, hafta, ay, gibi zaman birimlerini kullanmak, bize programın süresi hakkında açık bir bilgi vermez. Tam günlü uygulamalarda saat yerine gün veya hafta birimleri kullanılabilir.

Özet olarak, eğitim programları bir gereksinmeye dayandırılmalı, her an değişme ve gelişmeye hazır olacak biçimde esnek olmalı, söz konusu örgütü öteki örgütlerin gerisinde bırakmamak için bilimsel ve teknolojik gelişmeleri yöneticilere zamanında aktarabilmelidir. Ayrıca eğitimin sınırlı olan süresi içinde personele bilgi ve becerilerin etkili bir biçimde kazandırılması amacı da çeşitli tekniklerin kullanılmasını gerektirir.

## D. EĞİTİMİN UYGULANMASI

Eğitimin eylemsel aşaması olarak da tanımlanan eğitim programlarının uygulanmasının, eğitim yönetimindeki yeri son derece önemlidir. Bir bakıma her türlü araştırmalar tamamlanmış, plan ve çeşitli programlar hazırlanmış ve kaynaklar ayrılmış veya yatırımlar yapılmıştır. Bu aşamada plan ve programlarla öngörülmüş tüm kaynaklar, belli amaçları gerçekleştirmek ve belli hedeflere ulaşmak üzere harekete getirilmektedir. Beklenen sonuçların alınabilmesi, ön çalışmaların gerçekci ve başarılı olmasına olduğu kadar bu çalışmaların modern yöntemler gereklerine göre yürütülmesine de bağlı olmaktadır. (102)

Eğitim yöneticisi, bağlı bulunduğu örgüt adına eğitsel plan ve programları eyleme geçirirken, amaç doğrultusunda, elindeki personeli, yöntemleri ve öteki kaynakları uyum içine sokmak zorundadır.

Eğitimin uygulanması, en geniş bir deyimle, eğitim planındaki esas ve yöntemler çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli türdeki ve sayıdaki eğitsel programların yürürlüğe konulmasıdır. Bu programlar, örgüt olanakları kullanılarak yapılanlar ile bir kısım örgütsel olanakların kullanılması suretiyle örgüt dışında yerine getirilen eğitsel etkinlikleri de kapsamaktadır. İkinciler, örgüt personelinin programlarda öngörülen yurt içi veya yurt dışı örgütlere süresinde sevki, hatta bu işlemden önce yapılması gereken eğitsel çalışmaların tamamlanmasını da içermektedir.

---

(102) Ibid., s. 95

Eğitim programları ile yıllık eğitim programı, yapılacak eğitsel çalışmaları, konular, amaçlar, yöntemler ve öteki hususlar bakımından saptamış bulunmaktadır. Bunlarla ilgili önlemlerin de bu arada gözönünde tutulması doğaldır. Bunların tümü, eğitim uygulamaları planını oluşturmaktadır.

Eğitim plan ve programlarının uygulanmasında yönetici ve eğiticilerin gösterecekleri titizlik, hedeflere ulaşmada etkili olacaktır. Eğitimin uygulanmasında aşağıdaki özelliklerin göz önünde bulundurulması gerekir. (103)

a) Çalışmakta olan bireylerin yetişme gereksinimlerini karşıladığından, kurumlar kendi personelini yetiştirmek üzere yapılır.

b) Etkinlikler statik olmaktan çok dinamiktir, bireylerin başarılarını ve yükselmelerini sağlar.

c) Eğitim çalışan insanın yaşamının bir parçasıdır, eğitime katıldığı süre içinde maaş ve ücretini alır.

d) Eğitim gereksinmesini kurum yöneticileri duyarsa ve önerirse daha anlamlı olur.

e) Eğitim kişinin o anda yaptığı ve gelecekte yapacağı işlerle ilgili ve sınırlıdır.

f) Eğitim genelden çok özel alanlarda yapılır.

g) Öğretim esnasında eğitilen personelin düşüncelerine ve sorunlara ilişkin görüşlerine önem verilir.

h) Eğitime katılanlara, katılma veya sonunda değerlendirme yapılıyorsa başarı belgesi verilir.

ı) Meslek kuruluşları ile yapılacak işbirliği, personelin güvencesini olumlu yönde etkiler.

j) Eğitimde tek yöntemle öğretim yapılmaz, iş ortamı yaratmayı gerektirir.

k) Beceri kazandırılması gereken durumlarda gruptan çok bireysel yetiştirme eğilimi vardır.

l) Kurumun her alan ve kademesinde görev alan personel için yapılmasında yarar vardır.

## E. EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim sürecinin son durağı, değerlemedir. Burası bir bakıma planlama ve programlanma sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetin, kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin

---

(103) Haydar Taymaz, a. g. e., ss. 111-112

geliştirilmesi için yan tutmadan ve belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşamasıdır. Bu işlem iki yönden önemlidir. Birincisi, anılan hizmet için araç olması, yani kendisini izleyecek benzer faaliyetlerin daha başarılı olarak düzenlenip uygulanmasına yardımcı olmasıdır. İkinci ise eğitsel faaliyetlerle bu faaliyetler sonucu gerçekleştirilecek amaçlar arasındaki uygunluk derecesinin saptanmasına yaramasıdır.(104)

Eğitimin değerlendirilmesi, eğitim alan iş görenlerin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, işgörenlerin yaptıkları işle ve de örgütün amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için, yapılan sistematik bir çalışmadır. (105)

Yöneticiler ve eğiticiler yaptıkları faaliyetlerin sonucunu değerlendirme ihtiyacı duyarlar. Bütün eğitsel etkinlikler belirli amaçlara ulaşmak üzere planlanır ve yapılır. Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir hükme varmaktır.

Eğitime sistem ve planlama açılarından bakıldığından değerlendirme, eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini tayin ederek, amaçlara ulaşma durumunu ve sarf edilen çaba ile paranın israf edilip edilmediğini saptayan bir süreç olarak görülür.

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesi ile ilgili olarak verilecek hükümlerin tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Bu yargılar bir övgü veya yerme değil, devam edecek çalışmaların daha verimli hale getirilmesi için yapılır. Eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, insanların öğrenim yaşantıları yolu ile davranışlarındaki değişmenin yönünde ve miktarında bulunabilir. Bu nedenle değerlendirme yapmak için ilk defa insan davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değişmenin saptanması gerekir. Eğitimde her amaç, birey davranışında istenilen bir veya daha fazla değişiklik olarak belirlendikten sonra ölçülmesinde kullanılacak kıstas ve kriter kabul edilebilecek ölçütler saptanır. Bu ölçütlere göre, tespit edilen değişme arasında bir karşılaştırma yapılır. Öğrenim yaşantılarının yeterli olan kısımları amaçların gerçekleştiğini, yetersiz olanların da amaçlara hizmet etmediğini belirtir. Yetersizliği görülen kısımların, beklenilen yaşantılar ve dolayısıyla davranış değişikliği meydana getirebilecek şekilde eğitim sürecinin onarılmasını ve geliştirmesini gerektirir. Değerlendirme bu hizmetlerinden dolayı, eğitimin her safhası ile ilgili, onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir.

### 1) Eğitimde Değerlendirme Türleri

Eğitimde değerlendirmeyi zorunlu kılan nedenler çeşitlidir. Değerlendirme, yönetim, denetim, araştırma, rehberlik, geliştirme ve benzeri alanlarda gerekli verileri sağlamak, kararlar almak üzere yapılabilir. Hizmet içi eğitim etkinliklerinde değerlendirme yapılış maksadına göre, başarının ve programın değerlendirilmesi olmak üzere iki kısımda incelenebilir. (106)

---

(104) A.Hayrettin Kalkandelen, a. g. e., s. 98
(105) F.Wayne Cascio, a. g. e., s. 253
(106) Haydar Taymaz, a. g. e., ss. 156-175

**a) Başarının Değerlendirilmesi:**

Eğitim etkinliklerinden beklenen yararların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçlarının gerçekleştirebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir. Eğitim programları ile yetiştirilen personelin davranışlarını değiştirme veya yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları, bir bakıma programın amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecek ve verilecek kararın bir kanıtı olarak kullanılacaktır.

Eğitim programına katılan personelin başarılarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar, zaman ve hedeflerine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

(1) Ön Değerlendirme : Eğitim programının uygulanmasına başlamadan önce yapılan değerlendirmedir. Ön yerleştirmeye dönük olarak yapılan bu değerlendirme ile eğitim programına katılacak bireylerde ön şart niteliğindeki davranışların varlığı ve derecesi tayin edilir.

(2) Ara Değerlendirmeler : Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere veya yetiştirmeye dönük değerlendirmedir. Personelin öğrenme derecelerini saptamak, öğretim metot ve araçlarının uygunluğunu yoklamak üzere yapılır.

(3) Son Değerlendirme : Uygulama sonunda durum muhasebesine dönük olarak, eğitim programı uygulandıktan sonra, bireylerin yetişme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır.

(4) İzleme Değerlendirmesi : Sistemin geliştirmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir. Bireylerin yetiştirildikleri alanlarda kazandırılan bilgi ve becerileri uygulama durumları, öğrenim noksanlığından karşılaştıkları sorunlar, uygulanan eğitim programına ilişkin görüşleri, eğitim istek ve gereksinmelerini saptamak üzere yapılır.

Eğitim sisteminde yapılan değerlendirme, ölçme sonuçları elde edildikten sonra kullanılan kıyaslama esasına göre hedefe ve norma dayalı olmak üzere iki kısma ayrılır.

(1) Hedefe Dayalı Değerlendirme : Göreli veya değerlerin esas alındığı bu değerlendirmede ölçme sonuçları, beklenen davranışlarla kıyaslanır. Yapılan öğretimde amaç, bireyin davranışını değiştirmek veya yenilerini kazandırmak olduğuna göre kıyaslama ölçütü bu davranışları belirleyen değerler veya hedeflerdir.

(2) Norma Dayalı Değerlendirme : Ölçme sonuçlarının, uygulamaya girilmeden önce saptanmış norm ölçütlerle kıyaslanarak yapılan değerlendirmedir. Bu normlar belirli bir işin yapılmasında genellikle süre ve nitelik, kalite ile ilgili olarak alınır. Hizmet içi eğitim kurumda verimliliği arttırmayı amaçlar.

**b) Eğitimde Ölçme ve Araçları :**

Eğitimde yapılan değerlendirme yetiştirme etkinliği ile ilgili sayısal verilerden yararlanarak bir hükme varma olduğundan, ölçmeyi ve sonuçlarının istatistiksel işlemlerle kolay anlaşılır ve yorumlanır hale getirilmesini kapsamına alan bir süreçtir. Ölçme ve değerlendirme amaç bakımından birbirine yakın iki ayrı işlemdir. Ölçme ile eğitimin

sonuçları sayısal verilerle ortaya konur ve bu sonuçlar amaçlar ile karşılaştırılarak değerlendirme yapılır. Bir çok durumlarda ölçme ile değerlendirme aynı anda yapılarak, belirlenen bir bareme göre değerlendirme sonucu sayısal olarak ifade edilir.

Ölçme, uygun ve belirli bir ölçü birimine göre herhangi bir varlığı ne miktarda olduğunun belirtilmesidir. Bu tanım daha çok fiziksel ölçmeler için geçerlidir. Eğitsel ölçme, eğitimin bir sonucu olarak birey davranışlarında oluşması beklenen değişikliklerin bazı ölçütlere göre saptanması ve sonucun sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu ölçmede kullanılan araçlar ve işlemler bakımından fiziksel ölçmelerden farklıdır. Eğitsel ölçme ile fiziksel ölçme arasında ortak olan tek yön, her ikisinde ölçme sonuçlarının sayı cinsinden ifade edilmesidir. Aralarındaki farklılıklar üç maddede toplanabilir.

* Fiziksel ölçme mutlak, eğitsel ölçme bağıl, nisbi ve görelidir.

* Fiziksel ölçme doğrudan, eğitsel ölçme dolaylıdır.

*Fiziksel ölçmede esas ölçü birimleri, eğitsel ölçüde türetilmiş birimler kullanılır.

(1) Ölçme Araçlarında Aranılan Özellikler :

Eğitimde ölçme, değerlendirme yapmak üzere gerekli verileri elde etmek için planlanır ve yapılır. Değerlendirme sonunda verilen kararın doğruluğu ve yerindeliği, ölçme sonuçlarına bağlanır. Bu nedenle ölçmenin hatasız olması ve bunun için ölçme işinde kullanılacak araçların aranılan niteliklere sahip olması gerekir.

(2) Ölçme Araç ve Teknikleri :

Eğitim programı ve katılanlar ile ilgili gerekli verileri elde ederek değerlendirme yapmak üzere çeşitli araç ve teknikler uygulanır. Yapılacak ölçme sonuçlarının kıyaslanır ve yorumlanır hale getirilebilmesi için davranış ve niteliklerle ilgili kanıtların sayısal ölçütlere dönüştürülebilmesine olanak verecek şekilde saptanması gerekir. Kullanılacak ölçme araçları ve teknikler yapılacak değerlendirmenin amacına göre değişir. Değişik araçlarda ve tekniklerde ortak olan iki boyut vardır. Birincisi, ölçme araçları ile ölçülecek değişkenler hedeflere uygun olarak seçilir, ikincisi, ölçme sonuçları sayısal verilerle belirtilir

Değerlendirmeye esas olacak sayısal verileri sağlayacak insan davranışlarının ölçülebilmesi için ya davranışların veya saptanan davranışlar sonunda ortaya koyduğu ürünün,yada her ikisinin gözlenip nicelendirilmesi gerekir

Eğitimde çeşitli şekillerde yapılan ölçmelerde kullanılan araçlara test adı verilir. Test insan davranışlarını belirli ölçütlere göre ölçen bir vasıtadır. Test, bir ölçme aracı ve aynı zamanda bir ölçme işlemi olarak kabul edilebilirse de genellikle araç kastedilmektedir.

(3) Test Türleri :

Eğitim etkinliklerinde ölçme yapmak üzere araç olarak kullanılacak testlerin hazırlan-

ması planlı bir çalışmayı gerektirir. Eğitimde amaçlar, bireylerin davranışlarında meydana getirilmesi veya kazandırılması istenilen yeni davranışların bir listesini oluşturur. Öğrenci davranışında değişme, yaşantısı yolu ile yapacağı öğrenim sonunda meydana gelebilecektir. Bu nedenle, ölçme aracı hazırlanırken sıralanan amaçlar, öğretim programı yapmak üzere sıralanan hedeflerin aynısıdır. Böylece öğretimi ve testi planlama çalışmalarına aynı anda başlamış olur.

Eğitimde yapılacak ölçmelerde, öğrencilere verilecek testin amacı, zamanı, hangi türde olacağı, soru türleri ve kapsamı, sınav süresi ve puanlama şekli hakkında önceden açıklama yapılabilir.

Bir eğitim programının uygulanması ile ilgili ön, ara ve son değerlendirmeleri yapmak üzere çeşitli testler hazırlanabilir. Eğitimde ölçme yapmak üzere en çok kullanılanları; sözlü, yazılı ve iş veya performans testleridir. Testin türünün seçiminde ölçmenin amacı ve test için olanaklar göz önünde bulundurulur.

Hazırlanması zor ve zaman alıcı olan bu testler, eğitim programının amacına uygun olarak hazırlandığında, ön ve son değerlendirmeler için kullanılır.

(a) Sözlü Testler :

Eğitimde sözlü yoklama veya müzakere adı verilen bu testler, öğrencinin bilgisini hatırlama, tertip ve tanzim ederek söz ile ifade etme yeteneğini ölçmek üzere kullanılır. Ayrıca, soruları cevaplarken tutumu ve hareketleri, problem çözümlemede yararlandığı teknikler, konuşma tarzı, belirli konular ile ilgili fikir, görüş ve eğilimleri belirlenir. Bu testlerde sorular kolaylıkla hazırlanır, ancak uygulanması çok zaman alır, soruların cevaplandırılmasında bireyin ifade yeteneği, gerçek başarıyı etkiler.

(b) Yazılı Testler :

Eğitimde en çok kullanılan ölçme araçlarıdır. Genellikle aynı koşullarda, büyük grupları oluşturan öğrencilere uygulanarak ölçme daha sonra puanlama ve değerlendirme yapmaya olanak verir. Ayrıca öğrencilerin sorulara verdikleri cevaplar saklı tutulabilir.

(c) Performans Testleri :

Eğitim programları, kurumda çalışan personelin yetiştirilmesi için hazırlanır ve uygulanır. Personele bir iş veya görevi yapabilmesi için kendisine gerekli olan bilgi, beceri ve tutum kazandırılır. Bilgiyi kazanma derecesi ve davranışa dönüştürme niteliği, sözlü ve yazılı testlerle ölçülmeye çalışılır. Beceri ve tutum ile ilgili amaçlara ulaşma derecesini ölçmek için bireyin iş veya görev başındaki davranışları gözlenir. Bu nedenle bu tip ölçmelere gözlem yolu ile ölçme adı verilir. Hüner ve becerilerin kazandırılması amaç edinilen öğretimde, birey davranışlarının gözlenerek ölçme yapılması için uygulanan testlerdir.

**c) Programın Değerlendirilmesi :**

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında görev alan ilgili personelin görüşlerini kolaylıkla ve kısa zamanda elde etmek için genellikle anket uygulanır. İlgili

personelin az olması ve yakın ilişki kurulabilmesi halinde, daha çok önerilerinin alınmasına önem verildiğinde görüşme yapılır. Görüşleri alınacak her gurup için hazırlanacak anket veya görüşme formunda ayrı sorulara yer verilebilir. Ancak belirli konular hakkındaki görüşleri kıyaslayabilmek için aynı amaçla veri sağlayacak sorular farklı ifadelerle hazırlanır. Sağlanan verilerin işlenebilmesi ve yorumlanabilmesi için cevapları bir derecelendirme sistemine göre verilebilecek kapalı uçlu sorulara ağırlık verilir. Derecelendirmede çoğunlukla beşli ölçek kullanılır. Anketlerle beklenen verilerin sağlanabilmesi için amaç ile sonuçlarından gizlilik ilkelerine uyulacağı açıklanır.

Ankette yer alacak sorular eğitim programları hakkında görüşleri alınacak personele göre değişik olur.

**2) Eğitimde Değerleme Yöntemleri :**

Eğitimde değerleme yöntemlerini üç başlık altında inceleyebiliriz. (107)

**a) Test - Tekrar Yöntemi :**

Bu yöntemde, eğitime katılanlara, programa başlamadan önce bir test uygulanmakta, eğitim programı tamamlandıktan sonra aynı test tekrar yapılmaktadır. Yöntemdeki zorluk, test sonuçlarındaki olumlu artışın, performansa yansıdığını doğrulamaya çalışmak ve iki test arasındaki farkların ne ölçüde eğitime bağlı olduğunu saptamaktadır.

**b) Önceki Sonraki Performans Yöntemi :**

Test-tekrar yönteminde yanılma olasılığının yüksek olmasına karşılık, bu sakıncayı gidermek için önceki sonraki (ilk-son) performans yöntemi geliştirilmiştir. Yöntemde her katılımcının eğitim öncesi performansı, performans değerleme yöntemleriyle değerlendirilir. Bundan sonra eğitim programı uygulanır ve program tamamlanınca, katılımcıların performansı tekrar ölçülür.

**c) Deney Kontrol Grubu Yöntemi :**

Bu yöntem en çok kullanılan ve en etkili ölçme yeteneğine sahip olan bir eğitim değerleme yöntemidir.

Yöntemde, eğitime tabi tutulacak personelin (deney grubu) yanısıra, benzer işi yapan ve benzer niteliklere sahip personelden oluşan bir grup da (kontrol grubu) eğitim faaliyetlerini değerlemede kullanılır. Kontrol grubuna dahil olan personel eğitimden geçmezler. Yalnızca deney grubundakiler eğitim alır. Eğitim öncesinde, her iki grupta da yer alan personel beceri, zeka, öğrenme yetenekleri ve işte gösterdikleri performanslar açısından değerlendirilirler ve karşılaştırılırlar. Eğitim sonrasında da aynı işlem yinelenir. Eğer eğitim gerçekten etkili olmuşsa, deney grubundaki iş görenlerin performanslarındaki artışın, diğer grubunkilerden daha iyi artması beklenir.

---

(107) David De Cenzo ve P.Stephen Robbins, **Personnell Human Resource Management,** Third Edition, Prentice Hall,A Division of Simon and Schuster, Englewood Cliffs, New Jersey,1988 ,s.265

# İKİNCİ BÖLÜM

# HAVA KUVVETLERİ KOMUTANLIĞINDA EĞİTİM

## I.HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN KAPSAMI

### A. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN ÖNEMİ

Hava Kuvvetleri Komutanlığı;kuruluşundan bugüne kadar envanterinden bulundurduğu ve gelişen teknoloji sayesinde 2000'li yıllarda da envanterine gireceği modern silah, teçhizat,hava ve yer araçları ile her sınıftan cihaz ve malzemelerin kullanıcı personel tarafından,amaç ve gayeye en iyi şekilde hizmet verecek şekilde kullanılmaları için eğitim konusuna kuruluşundan bugünlere kadar daha çok önem vermiştir.

2000'li yılların Hava Kuvvetlerini oluştururken, harp eder gibi eğitim yaparak, gece gündüz her ortamda görev yapabilen, caydırıcı gücü yüksek bir kuvvet yapısına üstün nitelikli insan gücü potansiyeline sahip olmak için, personelin eğitimlerine verilen önemle özdeştir.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı subay,astsubay, sivil memur, işçi, erbaş, ve er eğitimlerine verdiği önemin bir göstergesi olarak Hava Eğitim Komutanlığı ismi altında bir kurum kurarak, eğitimle ilgili tüm planlama ve faaliyetlerin icrası bu komutanlık tarafından yürütülmektedir. Hava Kuvvetlerinin ülke sathına yayılmış en küçük biriminden en büyük birimine kadar tüm birliklerinde, mutlaka bir eğitim kısım/şubesi veya amirlikleri teşkilatında yer almaktadır.

Hava Kuvvetleri K.lığı eğitim kurumlarının var olma nedenleri, Hava Kuvvetlerinin ihtiyaçları ışığında incelenecek, değişen durum ve koşullar içinde eğitim ihtiyaçları sürekli değerlendirmeye tabi tutularak eğitim kurumlarının teşkilat, personel ve birlik teçhizat kadroları geliştirilerek, verilen eğitimlerin birlik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sürekli güncelleştirilmesi sağlanacaktır. Eğitim kurumlarının akademik özelliklere sahip olması, yurt ve dünya çapındaki benzeri eğitim kurumlarıyla entegrasyonu ve eğitim kurumlarının birbiri ile sürekli koordinasyonu sağlanarak Hava Kuvvetleri personelinin yurtiçi ve yurtdışı eğitimlerine önem verilmektedir. (108)

Eğitim sürecinde personele, Hava Kuvvetlerindeki görevleri için gerekli niteliklerin kazandırılmasının yanı sıra, almış oldukları eğitimin amaçlarına uygun olarak, Hava Kuvvetleri dışında da geçerliliği olan nitelik ve becerilerin kazandırılması için özlük hakları ile ilgili olanaklar ve kariyerlerinin eşidi haklara sahip olmaları için ilgili kurumlar ile koordine yapılması sağlanacaktır.

Hava Kuvvetlerinin asli görevi olan savaşta hava üstünlüğünü kazanmak kadar önemli bir diğer görevi içinde bulunduğumuz iletişim çağında bilgi üstünlüğünü kazanmaktır. Bu husus eğitim kurumları tarafından göz önünde bulundurularak, eğitimlerle personelin her türlü bilgiye ulaşmaları sağlanmalıdır.

---

(108) Hv.K.K.,**HKD 164-5 Eğitim Uygulama Direktifi,** Hv. Basımevi ve Neş. Md.lüğü, Ankara, 1999, s.1-4

Her birlik kendisine verilen görevi en üst düzeyde icra edebilmek amacıyla, personeline; sorumluluğuna verilen malzeme ve teçhizatın kullanımı, işletilmesi ve bakımları konusunda her türlü eğitimin ve öğretimin verilmesini sağlamaktadır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığı,bünyesinde çalıştırdığı personelin büyük bir çoğunluğunu kendi açmış olduğu eğitim kurumlarında yetiştirmektedir. Subay ve Astsubay yetiştirilmek üzere ayrı iki eğitim kurumu tesis edilmiştir. Özellik arz eden branşlardaki subay kaynağının yüzde 95' ini fakülte düzeyinde eğitim veren ve eğitim süresi 4 yıl olan Hava Harp Okulunda yetiştirmektedir. Bunun dışında kalan kısmı ise sivil kaynaklı fakülte mezunları ile mesleğinde temayüz etmiş, başarılı ve sicili temiz astsubay'lardan karşılamaktadır.

Astsubay ihtiyacını ise, eğitim süresi bir yıl olan çoğunlulukla teknik konuların eğitiminin verildiği Hava Sınıf ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında yetiştirmektedir. Buradan yetiştirilecek astsubaylara sınıfı veya branşıyla ilgili görevini en iyi şekilde yapabilecek şekilde eğitim ve öğretim teknikleri verilmektedir. Sınıf okullarından mezun olup, birliklerine gönderilen astsubaylar birliklerine katıldıktan bir yıl sonra tekrar eğitime alınırlar. Görev Başı Eğitimi adı altında verilen bu eğitimden amaç, astsubay personelin branşıyla ilgili görevi en ince ayrıntılarına kadar öğreterek eğitim vermektir. Başka bir ifadeyle çırak-kalfa ve usta eğitimi devam ettirilmektedir.

Hava Kuvvetleri saflarına kattığı her personeline girişinden itibaren emekliliğine kadar, değişen zaman ve periyodlarda sürekli eğitim verilmektedir. Çünkü eğitimsiz, disiplinsiz ve teknolojik eğitimi yakalayamamış personelden kaynaklanacak hataların blançosunun Hava Kuvvetlerine yansıması ve maliyeti çok yüksek olacaktır. Hava Kuvvetleri,personelin eğitimi konusunda hiçbir şeyden kısıtlama yapmadan, personelini yurtiçi ve yurtdışı eğitimlerine/kurslara göndermektedir. Yurtdışı eğitimleri ile personelin teknolojik gelişmelerden geri kalmaması, kullanıma yeni giren silah ve teçhizatın eğitimini yerinde ve en iyi şekilde öğrenmeleri sağlanmaktadır. Hava Kuvvetleri, personeline yine gelişen teknolojiyi yakından takip edebilmeleri ve NATO ülkeleri ile yapılacak tatbikat ve eğitimlerde işbirliği ve iletişimi sağlayacak düzeyde lisan eğitimleri vermektedir. Bugün, Hava Kuvvetlerinin tüm Üs'lerinde lisan eğitim merkezleri ile ayrıca Hava Eğitim Komutanlığı bünyesinde bir lisan okulu bulunmaktadır.

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir.(109)

Artık insan kaynakları Hava Kuvvetlerince en değerli kaynak olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanmak ve onu boşa kullanmamak gerekir. Bu kaynak içerisindeki insanları iyi tanımak ve özelliklerini tespit edebilmenin en iyi yolu eğitimdir. Ekonomik, toplumsal ve teknolojik alanda görülen

(109) Oya Özçelik, a.g.e.,s.170

sürekli değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için personelin eğitimine ihtiyaç duyulmaktadır. Bunun dışında, eğitim ihtiyacı gösteren personelinde sistemli ve planlı bir şekilde eğitim eksiklikleri giderilmektedir.

Hava Kuvvetleri, personelinin bilgi, tecrübe ve becerilerini en yüksek seviyeye çıkarmak için, mevcut eğitim kurumlarında, her alanda açtığı kurslarla sınıf ve branşlarında mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimlerine büyük önem vermektedir. Personele de, almış olduğu eğitimler sonucu kazandıkları bilgi, tecrübe ve becerilerini, Hava Kuvvetleri birliklerinin teşkilat ve amaçlarına en uygun şekilde kullanmaları görevi düşmektedir.

Eğitim kapsamında, personele sosyal hizmetle ilgili konulardan başlayarak taktik ve teknik konular, yönetimle ilgili her sahada temel eğitimler, ilave ve tazeleme eğitimleri sürekli bir plan dahilinde verilmektedir. Personelin hizmet içindeki eğitim ihtiyaçları ilgili birliklerin eğitim kısımlarınca tespit edilerek, olanak varsa mahallinde olanak dışı ise eğitim merkezlerine ilgili personel gönderilerek burada personele planlanan süreler kadar eğitim verilmektedir.

Eğitimler; eğitim planlanmasına uygun olarak hazırlanan programlara göre, ihtisasında uzman ve tecrübe sahibi eğitici veya öğretim elemanlarınca, uygun malzeme ve teçhizat kullanılarak uygulanır. Eğitim programı sonunda, eğitim alan personelin tüm eksiklikleri tespit edilerek eğitim ihtiyacı giderilir. Personele uygulanan meslek eğitiminde kesinlikle hiçbir yaş ve rütbe kısıtlaması getirilmez. Eğitim ihtiyacı ortaya çıktığı her an personele gereken eğitim verilir. Hava Kuvvetlerinin öncelikli vazifelerinden biride personeline her sınıf ve ihtisasta sürekli bir eğitim vermektir. Eğitimin önemine her zaman inanmış bir kurum olan Hava Kuvvetleri yıllık değerlendirmelerle birliklerinin eğitim ihtiyaçlarını sürekli takip etmek ve gerekli planlamaları yapmaktadır.

Eğitim çok geniş kapsamlı, bilimsel ve zor bir faaliyettir. Bilerek ve prensiplerine uyarak yapılmalı, kendine özgü yönetim teknikleri kullanılmalıdır. Eğitime bir sistem olarak yaklaşılmalı, eğitim hangi komutanlık düzeyinde ele alınırsa alınsın, bu sistemin unsurları mutlaka mevcut olacak ve eğitimde; "Eğitim,üretim içindir"sloganı göz önünde bulundurulacaktır.(110) Hava Kuvvetlerinin en öncelikli görevleri arasında, hizmetiçi eğitimine verilen önem yer alır.

## B.HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN GEREKLİLİĞİ

Bugün belirsizliklerle dolu dünyamızda, barışın ve istikrarın tesisi ancak Hava Kuvveti ile mümkündür. Çağdaş ve güçlü bir Hava Kuvveti olmak için modern teknoloji ürünü silah sistemlerine sahip olmak kadar, üstün nitelikli, eğitilmiş ve uyumlu personelede sahip olmak zorundayız.

Hava Kuvvetleri K.lığında her seviyedeki görevlerin başarı ile yapılabilmesi için eğitilmiş, bilgili insan gücüne gereksinim vardır. Teknolojinin çok yüksek, kullanılan

(110) HKD 164-5, a. g. e.,s.1-6

araç ve malzemenin çok pahalı olması nedeniyle eksik / yetersiz bilgiden kaynaklanan personel ve malzeme kayıplarına tahammül yoktur. Ülke savunması gibi " mutlak başarı''ya endeksli bir görevde eğitim eksikliğine bağlı başarısızlıklardan bahsetmek mümkün değildir. (111)

Bu kapsamda; değişen silah, teçhizat ve gelişen teknolojiye bağlı olarak görevdeki personele zaman zaman yurtiçi ve yurtdışında eğitim ve kurslar verilerek bilgilerin tazelenmesi, yenilenmesi sağlanmaktadır.

Personel Temin ve Yetiştirme Planına uygun, birliklerin harekata yönelik eğitim istekleri dikkate alınarak her yıl temel eğitim ve kurslar planı hazırlanmaktadır. Bu kapsamda yıl içinde Hava Kuvvetleri personeline, yurtiçinde ve yurtdışında planlanan kurslar vasıtasıyla eğitimler verilmektedir.

Üst düzey yöneticileri grubunda ileri derecede yetenek; etkili planlama ve yöneltme için gerekli olmakla birlikte, etkili yönetim için tek başına yeterli değildir. Örgütün daha alt düzeylerindeki görevlerinde yetenek yoksa, iş yükü ve ruhsal doyumsuzluk üst düzey yöneticilerini hayli uğraştıracaktır. Bu durumda orta ve alt düzeydeki görevlilerin iş başarısı (performansı) somut olarak iyileştirilmedikçe üst düzeyin iş başarısıda etkisiz olacaktır. Bunun sonucu olarak, üst düzey yöneticilerine yapılacak eğitim geniş ölçüde boşa gidecektir. Bu nedenle, örgütsel etkili oluşun önemli bir öğesi de, her düzeydeki görevlinin eğitim faaliyetleri aracılığıyla geliştirilmesidir. (112)

İnsan kaynaklarının önceden belirlenen bir plan içerisinde devamlı yenilendiği, yer değiştirdiği ve belirli bir süre sonrada emekli olma veya istifa yoluyla ayrılma sürecinin işlediği her kurumda eğitimin gerekliliği kaçınılmazdır.

İşte Hava Kuvvetlerinde görev yapan personel içinde mevcut süreç işlediğinden, kuruma yeni katılan veya görev değişikliği yapan personel için eğitimin gerekliliği söz konusudur. Hava Kuvvetleri envanterindeki teknolojik silah, teçhizat ve malzemeler genellikle subay ve astsubaylar tarafından kullanılır. Bunların işletilmesi, bakımı ve idamesi yine rütbeli personel tarafından sağlanır. Dolayısıyla görevdeki personel için ve yeni katılan her personelin hizmetiçi eğitimlerine tabi tutulması bir gerekliliktir. Mevcut sistemlerde meydana gelen gelişmeler ve değişiklikler hakkında personele bir program dahilinde bu eğitimler verilmektedir.

Subay ve astsubayların sorumluluğuna verilen her türlü silah, teçhizat ve cihazlara uygulanacak modifikasyon veya tadilat sonrası, sistemlerde meydana gelen gelişmeler hakkında personele en kısa sürede eğitimleri verilerek, sistem değişikliklerine adaptasyonu sağlanmaktadır. Hava Kuvvetleri envanterinde bulunan her cins malzeme ve teçhizatın kullanımı teknik bilgileri gerektirdiğinden, personelden azami performansın alınabilmesi için, hizmet içi eğitimleri esnasında bu bilgilerin verilmesi gerekmektedir.

---

(111) Bahadır Gültekin, **Hv.K.K.lığı Subay ve Astsubay Profili,Nitelik ve Beklentileri,** Hv.K.K.Per.Bşk.lığı, Ankara, 1995 ,ss.20-21

(112) Doğan Canman, **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim Faaliyetlerinin Genel Görünümü ve Değerlendirilmesi Çalışmaları,** TODAİE, Ankara, 1977 , s.7

Eğitim; personelin yetiştirilmesinde en önemli safhayı kapsamaktadır. Pesonelin değişen görev ihtiyaçlarına göre ilgili sınıf, branş ve ihtisasta kademeli ve zamana yayılmış bir eğitimi alması gerekmektedir.(113)

Branşlaşma, ihtisaslaşma, ilave branş ve ihtisaslar edinme süreci, kişileri; Silahlı Kuvvetler bünyesinde kalmaya teşvik edecek şekilde değişik olanaklar sunmalı, görev verimi ve nitelikleri yüksek olan hiçbir personel, hizmet süresinin herhangi bir zamanında mesleki gelişim olanaklarının tıkandığı bir noktaya ulaşmamalıdır. Personele hizmet süresinin sonuna kadar eğitim yolları açık tutularak, eğitimin gerekliliği hissettirilmelidir.

Tüm sınıflar için kadro görev analiz formları tanzim edilmeli ve kadro görev yerleri belirlenerek, branş ihtisas çizelgeleri hazırlanmalı ve buna göre kurs görevleri planlaması yapılmalıdır.

Personel sınıf ve branşında eğitilmeli, yetiştirilmiş ve eğitilmiş personele gittikçe artan sorumluluklar verilmeli, personeli evsafına uygun göreve atayarak, görev yerlerinde yetişmiş / eğitilmiş personel bulundurmak suretiyle görev etkinliği arttırılmalıdır.

Sınıfların özellikleri ve hizmet ihtiyacına göre subay ve astsubayların eğitimine rehberlik edecek olan gelişim planları hazırlanmalı ve personelin bu gelişim planı çerçevesinde görmesi gereken yurtiçi ve yurtdışı kurslar tespit edilerek personelin gelişim planına uygun olarak bu kurslardan geçirilerek eğitimi sağlanmalıdır.

Sınırlı olanaklarla temin edilebilen silah, araç ve gerecin azami etkinlikle kullanılabilmesi için, her kademedeki personelin görev, yetki ve sorumluluğunun bilincinde olarak azami bilgi ve insiyatifle çalışması için eğitimden geçirilmesi gerekmektedir. (114)

Bu husus personelin görevine bağlılığı ve dayanıklılığı yanında çağdaş teknolojinin gereklerine uygun ve sürekli biçimde eğitilmelerini gerektirmektedir. "Barışta en büyük savaş eğitimdir." tanımlanmasından hareketle; Türk Hava Kuvvetlerinin barıştaki ana görevi, eğitimin ve öğretimin geliştirilmesidir.

## C.HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN YASAL ZORUNLULUĞU

Eğitim sisteminin bütün unsurları birbirini etkiler. Sistemin herhangi bir unsuru ile ilgili inceleme yapılıp karar verildiğinde, daha önceden incelenip karar verilmiş bir unsurda değişiklik yapmak gerekebilir. Ana amaç, yani vazife kanunla belirlenmiştir Türk Silahlı Kuvvetlerinin ve her asker bireyin vazifesi, 211 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri İç Hizmet Kanununun 35, 36, 39, 40, 42 ve 75 nci maddelerinde açık olarak belirtil-

(113) Hv.K.K., **HKT 12-22 Hava Kuvvetleri Personel Konsepti,** Hv.Bas.ve Neş. Md.lüğü, Ankara,1995,s.3-7

(114) Hv.K.K., **HKY 368-4(A) Hava Kuvvetleri Devamlı Yönergesi,** Hv. Bas. ve Neş. Md.lüğü, Ankara, 1998,s.4-18

miştir. Vazifenin tam anlaşılması, vazifenin yerine getirilmesine yönelik eğitim amacının iyi bir şekilde belirlenmesi sağlanmalı, uygulanmalıdır.(115)

Hizmet içi eğitimi, aynı zamanda yasal dayanağı olan bir eğitim şeklidir.926 sayılı Türk Silahlı Kuvvetleri Personel Kanununun 74 ncü maddesinin gönderme yaptığı,aynı kanun 26 ncı maddesine göre meslek programları yönetmeliği kapsamında, "Subay Meslek Programları Yönetmeliğinin"3 ncü ve 13 ncü maddelerinde, "Astsubay Meslek içi Eğitim Yönetmeliğinin" 11 nci maddesinin "a" fikrası ile 19 ncu maddesinin yine "a"fikrasında yer almaktadır. Söz konusu yönetmeliğin 25 nci maddesinin "e" fikrasına göre yayımlanan Astsubay Meslekiçi Eğitim Yönergesi (HKY 164-18) 'ne göre hizmet içi eğitimleri uygulanmaktadır.

926 sayılı T.S.K. Personel Kanununda subayların mesleki gelişim eğitimlerinin yasal dayanağı olan 26 ncı maddesi şu şekilde hazırlanmıştır.

Madde 26 : Subayların yurtiçi veya yurtdışında yetiştirilmeleri, her rütbe ve kendi sınıfi içinde yeterliliklerinin geliştirilmesi ve sınıf ayrılıklarına göre kıta veya diğer görevlerde kullanma süre ve sırası yeterlik derecelerine göre Meslek Programları Yönetmeliği ile düzenlenir. (116)

Meslek Programları: Subayların mesleki gelişimlerini; kazandıkları bilgi, tecrübe ve maharetlerden, teşkilat maksatlarına en uygun ve müessir bir şekilde istifade edilmesini sağlayan bir programdır.(Mes.Prg.Y.m. 3) Meslek programları; temel mesleki gelişim devresi (Atğm.-Yzb.), ileri mesleki gelişim devresi (Bnb.-Yb.) ve nihai mesleki gelişim devresi (Alb.) olmak üzere 3 devreye ayrılır.(Mes.Prg.Y.m.13)

926 sayılı T.S.K. Personel Kanununda astsubayların hizmetiçi eğitimlerinin yasal dayanağı olan 74 ncü maddesi şu şekilde hazırlanmıştır.

Madde 74: Astsubayların meslek içi eğitimleri hakkında 26 ncı madde esasları uygulanır.(117)

Astsubay Meslek içi Eğitim Yönetmeliğine göre meslek içi eğitimi: Astsubayların sınıf ve ihtisasları ile ilgili mesleki gelişimlerini, kazandıkları bilgi,tecrübe ve maharetlerden teşkilat maksatlarına en uygun ve müessir bir şekilde istifade edilmesini sağlayan bir eğitimdir.(Mes.Eğt.Yön.m.3) Bu amaçla astsubaylar; Görev Başı Eğitimi,intibak temel kursu, tekamül kursu, oryantasyon kursları, intibak eğitimi, lisan kursları gibi kurslara tabi tutulurlar (Mes.Eğt.Yön.m.19)

Hava Kuvvetlerinde personel eğitiminin zorunluluğu ve vazgeçilemez bir görev anlayışı olarak devam ettirilmesi için kanun ve yönetmeliklere dayanarak bu konuda yayımlanmış yönergeler, direktifler ve komutanlık emirleri ile uygulanmaktadır.

---

(115) HKD 164-5, a.g.e.,s.1-7

(116) İsmet Polatcan, **T.S.K.Personel Kanunu ve Ekleri,** Bayrak Yayımcılık-Matbaacılık Koll.Şti.,İstanbul, 1989,s.60

(117) Ibid.,s.111

Mesleki gelişim eğitim süreci içinde, istenen başarı standardına ulaşamayan personel hakkında ayrıca sicil yönetmeliği hükümlerine göre de işlem yapılmaktadır.

Hava Kuvvetlerinin yerine getirmek zorunda olduğu çeşitli görevler eğitime belirli sınırlamalar getirmektedir. Bunun yanında eğitimin gittikçe artan maliyeti, elde mevcut kaynaklardan mümkün olan en iyi şekilde yararlanabilmek için, eğitimin açık olarak saptanacak önceliklere göre planlanmasını gerektirmektedir. Hazırlanan planlardaki görevleri yerine getirecek eğitimlere birinci derecede öncelik verilmektedir.

Eğitim faaliyetlerinin, birlik, bütünlük, disiplin ve yüksek bir sorumluluk bilinciyle icra edilmesinden ve Hava Kuvvetlerinin harbe hazırlık yeteneğini arttırıcı önlemlerin alınmasından her seviyedeki birlik komutanları sorumlu tutulmaktadır. Kuvvet yönergeleri ile direktiflerde planlanan hizmet içi eğitim programlarına rütbe ve sırası gelen personel dönem dönem bu eğitimleri alması sağlanmaktadır.

## D. HAVA KUVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİMİN HEDEFLERİ

Hava Kuvvetleri eğitim sistemi de çağın teknolojik gelişmeleri paralelinde yeni arayış ve düzenlemeler içindedir. Hava Kuvvetlerinde gerçekleştirilen yapısal boyuttaki değişikliklerin yanısıra, bireysel boyutta da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır.Yalnızca yapısal boyutta gerçekleştirilen düzenlemeler arzulanan başarının gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.(118)

Eğitimin hedefleri ise şu şekilde sıralanmaktadır. (119)

(1) Personeli ihtisaslarına göre yönetim, taktik, teknik ve idari konularda günün ve geleceğin koşullarına uygun olarak, bilgi ve beceri seviyesini yükselterek birliklere sınıf ve ihtisaslarında ehil eleman kazandırmaktır.

(2) Personeli, envantere yeni giren ve yakın bir gelecekte girmesi planlanan harp silah ve vasıtalarını kullanmak üzere yetiştirmektir.

(3) Eğitim yapılan okul, birlik ve müesseselere eğitim yardımcı araç ve gereçleri öncelikle temin edilecek ve Hava Kuvvetlerinde hizmete giren yeni, silah, araç ve gereçlerin tanıtılması ve öğretilmesi hususunda gerekli imkanlar sağlanmaktadır.

(4) Okullarda uygulanan eğitim programları devamlı olarak en son yenilik ve gelişmeleri kapsayacak şekilde geliştirilmekte ve uygulamalı eğitimlere azami önem verilmektedir.

(5) Her eğitim dönemi sonunda öğrencilerin başarı durumları, öğrenci ve birlik anket cevapları dikkate alınıp objektif kıymetlendirme yapılarak, eğitimin randımanı, uygunluğu tespit edilecek ve eğitimde geri besleme sağlanacaktır.

(6) Planlamada, kursların öncelikle yurt içinde açılması, buna olanak bulunmadığı

(118) Bahadır Gültekin, a.g.e.,s.20
(119) HKY 368-4(A), a.g.e.,s.4-21

taktirde yurt dışından karşılanması ilkesine bağlı kalınacaktır. Kurs gören personelin, gördüğü kurslarla ilgili görevlerde kullanılması ana ilkesine özellikle riayet edilecektir.

(7) Sınıf subaylarının, mesleki gelişim kursları yanında, akademi hazırlık, komutanlık ve oryantasyon kurslarına azami önem verilerek çok iyi bir yönetici olarak yetiştirilmeleri sağlanacaktır.

Eğitim faaliyetleri, eğitim direktifinde belirtilen esaslar, hedefler ve sorumluluklara göre planlanacak, yönlendirilecek, uygulanacak ve geliştirilecektir. Eğitimin temel hedefi; her an harbe hazır olmak ve zaferi kazanmaktır. Bu nedenle eğitim planlamalarında "Harbi Kazanmak İçin Eğitim Yap" hedef ilkesi göz önüne alınarak ferdi ve toplu eğitimler devamlı bir faaliyet olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık olarak planlanıp icra edilecektir. (120)

Eğitimler; birlik, bütünlük ve disiplin içinde plan görevlerine yönelik olarak icra edilecek, müşterek icra edilen eğitimlerde kuvvetler arası işbirliğine azami önem verilecektir.

Her türlü eğitim faaliyeti geçerli, anlaşılır ve kullanılır bir resmi yayına dayalı olarak yapılacaktır. Eğitim uygulamalarından önce yazılı bir planlama ve uygulama dökümanının hazırlanması kesinlikle sağlanacaktır.

Teknik bilginin yanında, mesleki sevk ve idare ile genel yönetim fonksiyonlarını bilmek ve uygulamak zorunda olan subayların eğitiminde, tekniğe ilave olarak, yönetim konularının da eğitimini yapmak ve subayların; mesleğini bilen, plancı, yönetici ve insiyatif sahibi birer personel olarak yetiştirilmesi, ilgili tüm personelin görev ve sorumluluğu olarak kabul edilecektir.

Okuldan yeni mezun olan astsubayların, kıt'a görevlerine daha kısa sürede uyumlarını sağlamak amacıyla astsubay aday temel eğitimleri kıt'a görevlerine yönelik olarak uygulanacaktır.

Hava Kuvvetleri birlik ve kurumlarındaki lisan eğitimine önem verilecek, verilen lisan eğitiminin ve geliştirilmesinin personel sorumluluğunda olduğu bilinecektir. Subayların lisan eğitimlerinin Hava Harp Okulunda çözümlenmesi, sınıf okullarını bitiren astsubaylara ise teknik sınıflardan başlayarak, lisan eğitiminin verilmesi hedeflenecektir.

**1) Eğitim Hedefine Ulaşmanın Genel Esasları**

(a) Türk Hava Kuvvetleri, sahip olduğu gücü en az zafiyet ve en iyi taktikle, gereken yer ve zamanda, tam isabetle kullanabilecek ve emredildiğinde en ileri kuvvet hazırlık seviyesine erişerek, süratle reaksiyon gösterebilecek eğitim düzeyine ulaştırılacaktır.

(b) Modern harp silah ve araçlarının ancak çok iyi eğitilmiş personel tarafından et-

(120) Hv.K.K., **Komutan Direktifi,** Hv.Bas.ve Neş.Md.lüğü,Ankara,1999,ss.19-20

kinlikle kullanılabileceği ve bu etkinliğin yüksek disiplinle bütünleştirilme ihtiyacı daima göz önünde bulundurulacaktır.

(c) Geleceğin muharebelerinin, harekat ortamında eğitim hatalarının ve disiplin eksikliğinin giderilmesine fırsat vermeyeceği, yeterli düzeyde eğitilmemiş ve disipline edilmemiş personelle, hiçbir zaman zafere ulaşılamayacağı her seviyedeki komutan tarafından daima bilinecek ve eğitimin bir komutanlık sorumluluğu olduğu unutulmayacaktır.

(d) Ülkemizin ekonomik durumu, Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu kaynakların tam olarak tahsisine imkan vermemektedir. Bu nedenle her seviyedeki ve türdeki eğitimler, tahsis edilebilen tüm kısıtlı kaynaklara rağmen yüksek harekat hazırlık seviyesine ulaşmayı sağlayacak şekilde planlanıp uygulanacak, kısıtlı kaynak tahsisinin yarattığı dezavantaj, sahip olunan insan gücünün kalitesini arttırıcı eğitimlerle giderilecektir.

(e) Eğitim, bireyin doğumundan ölümüne kadar tüm yaşamı boyunca süren bir faaliyet ve bitmeyen bir görevdir. Bu nedenle her görev ve rütbede sürekli eğitime ihtiyaç olduğu unutulmayacaktır.

(f) Hava Kuvvetlerinin her ferdi her zaman hem eğitilen ve hem de eğitici olacak, eğitimde en önemli unsur eğiticilerdir. Her üst, emrindeki personelin eğiticisidir.

(g) Her kademede eğitim bilinçli yaptırılacak, öncelikle hedefler belirlenecek, standartlar saptanacak, bu standartlara erişmek için yapılacak işlemler belirlenecek, kontrol sistemi çalıştırılarak, "sonuçta eğitilene ne verilmek istendi, ne verildi ve ne alındı ? " sorularına cevap aranacaktır. Bu cevaplara göre eğitimi geliştirici planlamalar yapılacaktır.

(h) Eğitimde yaratıcılığı, serbest düşünme ortamını sağlamak asıldır.Her konu bizzat uygulattırılarak, araştırma ve ortak çalışma ortamı yaratılarak neden ve niçin yaptığının cevaplarını da anlatacak şekilde ve ezberden kaçınılarak öğretilecektir.

(ı) Eğitimin ana amacı muharebe görevinin başarılmasıdır. Her fert, her düzeydeki birlik, muharebe yapar gibi eğitim yapmak zorundadır. Birlik eğitimlerinin bütünlük içinde ve müştereken icrasına imkan verecek şekilde planlama yapılacaktır.

(j) Eğitimler plan görevlerine ve istikbalde Hava Kuvvetlerinin alabileceği görevlere yönelik olarak planlanıp icra edilecektir.

(k) Akademik eğitim planlamalarında, öğrenme düzeyini düşürmeden sürenin kısaltılması, böylelikle eğitime daha fazla öğretmen, daha fazla eğitim yardımcısı tahsis edilebilmesi olanakları eğitimin her safhasında gözönünde bulundurulacak, eğitim planlama, yönetim ve kontrolu için teşkilata eğitim uzmanlarının dahil edilmesi, bu uzmanların temin ve yetiştirilmesi sağlanacaktır.

(l) Hava Kuvvetleri diğer kuvvetlerden farklı olarak, ferden ve toplu olarak yapılan

görevlerin her safhasında aynı zamanda eğitimde yapmaktadır. Bu nedenle eğitim ve görev planlamaları görevin icrasında eğitim yapıldığı ve görev yapıldıkça eğitim seviyesinin artacağı da düşünülerek yapılacaktır.

(m) Tüm personel, görevini etkin ve yeterli yapmak için gereken bilgileri kazanmaktan, ferdi gelişimini sağlamaktan şahsen sorumludur. Bilgi yetersizliği saptanan personelin yetiştirilmesinde gerekli önlemleri almak ve hizmet içi eğitimlerini planlamak her kademedeki komutanın sorumluluğudur.

(n) Çağdaş havacı personel yetiştirmenin hedefi; insiyatif sahibi, bilgi çağının asgari gerekleri olan yabancı dil ve bilgisayar yetenekleri ile donatılmış, teknolojiyi yakından takip eden, araştırmacı, yaratıcı, bilgisini uygulamaya dönüştüren ve bireysel, mesleki ve havacılık disiplinini yaşama felsefesi olarak kabul etmiş insan gücünü sağlamaya yönelik olacak ve hizmet içi eğitimlerinde personelin bu hedeflere ulaşması sağlanacaktır.

## II. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞINDA EĞİTİM İHTİYAÇLARININ SAPTANMASI

Eğitim ihtiyaçlarının saptanması, bir gelişimin zorunlu aşaması niteliğindedir. Bu aşama katedilmedikçe bunu izleyen öteki aşamalara geçilememektedir. Kaldıki bu aşamada elde olunan veya ortaya konan ihtiyaç veya eksikliklerin sağlık derecesi tüm eğitsel etkinlikler zincirinin kuvveti ve kurumların amaçlarını gerçekleştirmede başarının nedeni olmaktadır.

Bir kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim uzmanı veya yöneticisi, kurumların amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangisinin personelin eğitim eksikliklerinden meydana geldiğini planlamak zorundadır. (121)

Bu durumda eğitim ihtiyaçlarının saptanması, hem örgütsel bakımdan hem de kişiler bakımından tespit edilmesi gerekir.

### A. ÖRGÜTSEL BAKIMDAN

Kurumlar memurlarını hizmete yatkınlıklarını sağlamak, verimliliklerini arttırmak ve daha yukarı kadro hizmetlerine hazırlamak amacıyla yetiştirmekle yükümlü kılınmışlardır. Bu sayılan hizmetlerin yerine getirilebilmesi, ister istemez eğitim ihtiyaçlarının tespitini gerektirir. Bu durumda kurumlar, kuracakları eğitim birimleri aracılığı ile bu tip etkinliklerde bulunacaklardır.

Hava Kuvvetleri personeli, kendi kabiliyetlerinin sınırına kadar profesyonel olarak kendilerini geliştirmeleri için cesaretlendirilmeli ve gelişmelerini sağlayacak yeteri kadar zaman kendilerine tahsis edilmelidir. Tam profesyonellik; eğitim, öğretim, tecrübe ve şahsi gayretin dengeli olarak birleşmesini gerektirir. Hava Kuvvetleri K.lığı, persone-

(121) Aysel Özateş, a.g.e.,s.32

line uygulanan hizmet içi eğitim için gerekli olan ihtiyaçların tespit ve temininde saptadığı bu ihtiyaçlar ana başlıklarıyla şöyle sıralanabilir. (122)

(1) Öğretmen, Eğitici ve Yardımcıları:

Öğretmen veya eğitici, eğitim sisteminin en önemli unsurudur. İyi öğretmen veya eğitici tüm bu unsurlara can verir, diğer unsurlardaki eksiklikleri telafi edebilir. Sayı, nitelik ve görev pozisyonu olarak tespit edilir ve yetiştirilirler.

(2) Eğitim Dökümanları:

Ders kitap ve notları, öğretim rehberleri, öğretmen el kitapları ve talimnameler, yardımcı yayınlar, tarifnameler, eğitim dökümanları için örnektir. İyi hazırlanmış eğitim dökümanları, öğretmen ve eğiticinin işini kolaylaştırır, yükünü azaltır. Ancak bu nitelikte döküman hazırlanması büyük gayret ve organizasyon ister

(3) Eğitim ve Öğretimin Yapılacağı Ortam:

Okul, eğitim sahası,laboratuvar, taktik eğitim merkezi, atış alanı, arazi uçuş eğitim sahası gibi eğitim faaliyetleri için kullanılacak tesis, teşkil ve alt yapıyı içerir. Bu ortamı bulmak, yaratmak ve kullanmak şarttır. Eğitim ortamı eğitilenin rahat faaliyet göstereceği şekilde düzenlenmeli, eğitimi kolaylaştırmalı, gerektiğinde muharebe ortamı koşullarını da taşıyabilmelidir.

(4) Eğitim Yardımcı ve Malzemeleri:

Öğrenmeyi ve eğitilmeyi kolaylaştıran unsurlardır.En basit bir yansı veya levhadan, karmaşık, görüntülü uçuş simülatörüne kadar pek çok çeşidi vardır. Eğiticiler, yaratıcı zekaları ile en kolay ve en ucuz öğretmeyi sağlayan yardımcıları bulup kullanmalıdır. Eğitim yardımcıları öğrenme ve eğitilme zamanını kısaltıp, eğitim düzeyini yükselterek eğitimin en az masraf ve gayretle yapılmasını sağlamalıdır. Eğitim yardımcısı eğitim faaliyetinin lüksü olarak görülmemelidir.

(5) Eğitimin Maliyeti:

Eğitim, çeşitli kaynakların kullanılmasını gerektirir. Nitelikli bir eğitim mutlaka pahalı olacaktır.En az masrafla eğitim hedeflerine ulaşmak esas alınmalıdır.

**B. KİŞİLER BAKIMINDAN**

* Yöneticiler (Komutan ve Amirler):

Kurumun çeşitli kademelerinde yetki ve sorumluluk alan komutan ve amir pozisyonundaki yönetici personeldir. Sorumlu olduğu ünitede insan gücünün ve emeğin üretime katkısını, eksik ve aksayan yönünü görebilecek elemandır.

(122) HKD 164-5,a.g.e.,s.1-6

* Denetçiler (Değerlendirme ve Denetleme Birimleri):

Kurumda nezaretçi,denetleyici gibi ünvanlarla görevlendirilen,yapılan çalışmaları komutan adına gözleyen,inceleyen,çalışma planı,direktif ve yönergelere göre olması gereken şekliyle kıyaslayan, eksik ve hataları gören ve zamanında önleyen elemanlardır.

* Uzman Personel:

Kurumda çalışan personelin eğitim ihtiyacı yalnız üretim süreçleri açısından değil, diğer boyutlarında gözönünde bulundurulması gerekir. Eğitim ve araştırma uzmanları, psikologlar, sosyologlar bunları görüp ihtiyaçları saptayabilirler.

* Uygulayıcı Personel:

Kurumda çalışan personel amaca ulaşmak üzere hazırlanan planı uygular. Bu personel eğitim programlarını uygularken yetişme noksanlığından dolayı karşılaştıkları sorunları ortaya koyabilirler.

* Eğitim Kuruluşlarının Üyeleri:

Eğitim kurumları yönetici ve uzmanları, personelin daha başarılı olmalarını sağlamak eğitim ihtiyaçlarını gözlem ve görüşmeler yoluyla ortaya koyabilirler.

**1) Eğitim İhtiyaçları Tespit Edilirken Gözönünde Bulundurulacak Hususlar**

Bir kurumda çalışan personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesinden sorumlu olan eğitim uzmanı, yönettiği kurumun amaçlarına ulaşmasına engel olan sorunlardan hangilerinin personelin eğitim eksikliğinden meydana geldiğini belirlemek ve buna göre hizmet içi eğitim etkinliğini planlamak zorundadır. Personel nitelik bakımından yetersizliği nedeniyle görev gereklerinin başarı ile yerine getirilememesi halinde eğitim kaçınılmaz ve ertelenemez bir zorunluluk olarak görülür. (123)

Bir kurumda eğitim ihtiyacını tümü ile ortaya çıkarabilmek için bilimsel yaklaşımla sorunların ele alınması ve araştırmalar yapılması gerekir. Kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için çalışan personelin işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumu kazanmak üzere planlanması gerekmektedir.

Eğitim ihtiyacı saptanırken aşağıda yazılı hususlar göz önünde bulundurulmalı ve belirlenen işlemler yapılmalıdır.

**a) Kurum Amaçlarının Belirlenmesi**

Hava Kuvvetlerinin hizmet içi eğitim politikasına yön verme, çalışma, plan ve programlarında hedef olarak kabul edilen amaçlar vardır. Kurumun başarı durumu, genel ve özel nitelik taşıyan bu amaçlara ulaşma derecesine bağlıdır.

(123) Aysel Özateş,a.g.e.,s.35

**b) Kurum Örgütlenmesinin İyi Tanınması**

Eğitimin planlanabilmesi için kurumdaki kademeleri, bunların görev, yetki ve sorumluluk dereceleri ve aralarındaki ilişkilerin belirtilmesi gerekir.

**c) Görev Gereklerinin Saptanması**

Çeşitli alan ve kademelerde çalışan personelin görevlerinin gerektirdiği yeterlilikler bilinmeksizin, bireyde aranılacak nitelikleri saptamak olanaksızdır. Bu nedenle kurumun her alan ve kademesinde çalışacak bireylerin görev ve iş tanımlarının yapılması ve gereklerinin belirlenmesi gerekir.

**d) Personelde Aranılacak Niteliklerin Belirlenmesi**

Kurum yapısındaki değişik kademelerde görev alacak personelde aranılacak mesleki ve bireysel nitelikler, işin gereklerine göre saptanmalıdır. Bu niteliklerin saptanması için yapılan işin analiz edilmesi, aranılacak yeterliklerin saptanmasını kolaylaştırır.

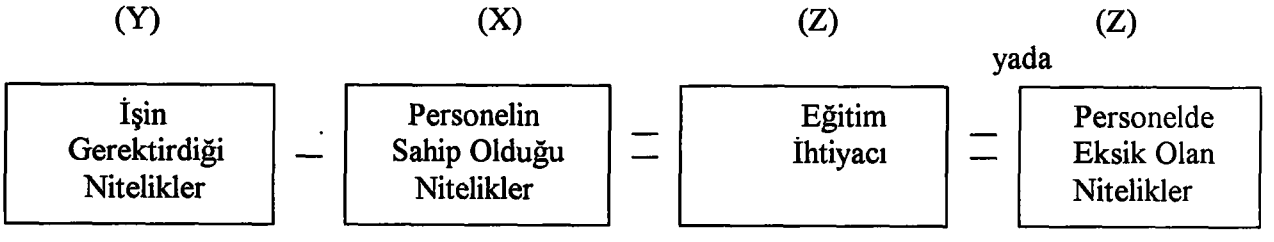
**e) Görevde Çalışan Personelin Niteliklerinin Saptanması**

Çalışan personelin görevindeki başarısı ile kişiliği değerlendirilir. Personel değerlendirmesi, bireyin tüm olarak tanınması amacına yönelik olarak yapıldığında işin gerektirdiği ve kendisinin sahip olduğu bilgisi, becerisi ve tutumu saptanabilir.

**f) Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi**

Eğitim, kurumda çalışan personelin sahip olduğu nitelik ile gerekli görülen nitelik arasındaki farkı gidermek ve istenilen yeterlilikleri personele kazandırmak amacı ile yapılacaktır. Öncelikle görev veya işin gerektirdiği niteliklerin, daha sonra personelin taşıdıkları niteliklerin belirlenmesi ve aradaki farkın ortaya konulması gerekir.

Bu durumu şematik olarak şu şekilde gösterebiliriz.




**2) Eğitim İhtiyaçlarının Ortak Özelliği**

Eğitim ihtiyaçları bir seferde tatmin edilecek nitelikte değildir. Bunlar sürekli bir gelişim içinde bulunmaktadır. Yazının bulunuşunu izleyen 3000 yıllık uygarlık tarihi içindeki değişme ve ilerleyiş, çağımızda son yıllarda, her on yılda bir katına eşit yol katetmesi, aynı oranda ihtiyaçları da değiştirerek, yenilerini ortaya koymaktadır. Bu durumda ihtiyaçlar hiçbir zaman bitmeyecek ve süreklilik gösterecektir.

Doğal olarak da, bu ihtiyaçların giderilmesine yönelik, saptama çalışmaları da sürekli bir oluşum ve gelişim içinde bulunacaktır. Bununla ilgili olarak, ihtiyaçlardaki değişmelerde yakından izlenmek suretiyle, sürekli olarak saptanacaktır. Bunlar, bir kurumun amaçları, çalışma yol ve yöntemleri, çalıştırılan personelin hizmetin gereklerine uygun nitelikleri,beşeri ve kamusal ilişkiler, yasalardaki değişmeler ve bunlar arasındaki karşılıklı etkileyişleridir. (124)

Eğitim ihtiyaçları genellikle iki şekilde bulunurlar.

* Görünür ihtiyaçlar,
* Görünmez ihtiyaçlar,

Görünür ihtiyaçlar, hiçbir araştırma yapmadan, hiçbir teknik kullanmadan tespit edilir. Bunları seçip ortaya koymak için uzman olmak gerekmez

Görünen ihtiyaçlarla iki durumda karşılaşmaktayız :

Değişme durumlarında, örneğin, örgüt yapısında; örgüte verilen hizmetlerde;hizmete uygulanan yöntemlerde; personelin hizmet yerinin, hizmet konusunun değişmesinde; hizmete yeni personel alınmasında, ortaya bir eğitim ihtiyacı çıkmaktadır.

Bazı belirtilerin kendini göstermesi sırasında, bir araştırma yapılmadan, bazı belirtilerden,eğitim ihtiyaçlarını kolaylıkla saptayabilmekteyiz. Örneğin, hizmet veriminin azalmakta oluşu, işlerin birikmeye başlaması, görevliler arasında çekişmelerin, saygısız davranışların ve amir-memur arasında güvensizliklerin artışı şikayetlerin ve personel devrinin çoğalışı, yapılan hizmetlerde kalitenin düşüşü ve sorumlulukların başkalarına yansıtılması, kırtasiyeciliğe kayış, moral çöküşü vb. belirtilerdir.

İkinci tip ihtiyaçlar görünmezler ve bunların varlıklarını ortaya koyacak belirtileri de yoktur. (125)

Bu ihtiyaçların tespiti veya ortaya konulması bir takım bilgilerin toplanmasını gerektirmektedir.

Bilgi, genellikle dört yola başvurarak toplanır:

**a) Soruşturma:** İhtiyaçların tespiti, görevli bulunan kimselerce gerek personelle ve gerekse nezaretçi ve amirlerle ilişki kurmak mülakatlar yapmak suretiyle sağlanır. Bu tip ilişkiler çok çeşitli şekillerde yapılır. En pratik ve etkili yollardan biri olarak bilinen bu teknik, bir sohbet şeklinde, yemek esnasında veya işyerinde yapılabilir.

Ayrıca sorulacak soruların, önceden düzenlenen bir kalıba konarak ilgililere iş yerlerinde cevaplandırılması da mümkündür. Elde edilecek sonuçların rakamla anlatımı güç olmakla beraber, ilgililerin psikolojik durumlarını ve sorunların psikolojik nedenlerini ortaya koyması yönünden de özel bir önem taşımaktadır.

---

(124) Ibid., s.37

(125) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e.,s.72

**b) Gözlemle:** Bilgi toplayacağımız personel ile ilişki kurmadan, onun psikolojik, mesleki, haberleşme vb. bakımdan içinde bulunduğu durumun saptanması amacıyla izlenme ve gözetim altında tutulmasını gerektirir. Bu gözetim, çokça personelin işinin başında bulunduğu ve işini yaptığı sırada uygulanır.

Gözlemde bulunmak suretiyle saptanacak durumlardan birkaçı aşağıda verilmiştir:

-Ruhsal bakımdan:Personelin işinden, memur veya amirlerinden (ast veya üstünden) memnun olup olmadığı vb.

- İş veya mesleki bilgiler bakımından: Personelin iş ile ilgili mevzuat, yol ve yöntemler konusundaki bilgisinin yeterlilik derecesi vb.

- Haberleşme olanakları ve güçlük bakımından: Personelin (memur ve amir olarak) sözlü ve yazılı ifade yetenekleri, iş emirlerinin anlaşılma derecesi, emirlerin aşağıya rahatlıkla iletilip iletilmediği, bilgilerin yanlara, alt veya üste iletiliş biçimi, iş akımlarında tıkanıkların hangi kademelerde meydana geldiği vb.

**c) Araştırma:** Bu teknikte, bir inceleme (etüd) veya araştırma sonucunda bilgi toplama söz konusudur. Araştırma yolları ve konuları çok çeşitlidir. Bunlarda çokça uygulanma konusu yapılanlardan bir kısmı belirlidir.

- Örgütsel araştırma: Bu tip araştırma bir bakıma örgütün yapısını veya çalışmasının incelenmesini kapsar. Örgütün iç bünyesinin incelenmesini gerektirir. Bunda kuruluş ile geçirilen gelişim, örgütte çalışma yol ve yöntemleri vb. hususlara yer verilir.

- Personel kayıtlarının araştırılması: Bu kayıtlar çeşitlilik gösterir. Örneğin, teftiş raporları, siciller, işlem dosyaları, öteki dosyalar vb. Bunların araştırılması sonucu, personelin göreve devam durumu sağlık ve öteki izinlerinin tutarı, göreve devamsızlığı, görev yerindeki kaza ve olayları, şikayetleri, başarı belgeleri, disiplin kovuşturmaları, tecziye durumu, öğrenim, eğitimle ilgili bilgileri tespit olunur ve personel devri vb. hususlar ortaya konur.

- İş akımı, performans değerlendirilmesinin araştırılması: Bu yolla işlerin doğal gelişimini engelleyen tıkanıklıkların tespiti, işte gereksiz tekrarların olup olmadığı, oluyorsa yerleri, maliyeti arttırıcı hatayı yaratan ve israfa imkan veren nedenler tespit edilebilir.

**d) Psikoteknik Testler:** Psikoteknik testlerin kısa sürede sonuç vermesi, sonuçların genellikle sayısal olması ve objektiflikleri nedeniyle daha fazla ilgi görmektedir.

Psikoteknik testlerde iş incelemesi sonucunda belirlenen yetenek, bilgi ve kişilik özellikleri dikkate alınarak bir test bataryası oluşturulur.Oluşturulan bu test bataryasının sayısal sonuçları standart olarak kabul edilir. İşi yapan kişilere bu batarya uygulanır. Kişilerin bataryadan almış oldukları puanlar ile standart puanlar karşılaştırılır. Kişiler aleyhine oluşacak sonuçlar, ihtiyaç olarak ele alınmalıdır.

- Ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda eğitim programları düzenleme yoluna gidil-

melidir. Ayrıca, eğitime katılacak kişilerin öğrenme arzularını da psikoteknik yöntemle belirleme imkanı olduğundan etkin bir planlama yapma imkanı da sağlanabilir.

**3) Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesinden Kullanılan Teknikler**

Eğitim analizlerinde kullanılan teknikleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Gözlemler

- İş analizleri ve faaliyet raporları;

Amaca ulaştırmayı engelleyen problemleri tanıma, sınırlandırma hakkında bilgi toplama bilgileri eleştirme ve çözüm yolu olabilecek sonuçlara ulaşma, böylece problemin kaynağı olan yetersiz insan gücünü ortaya çıkararak bu görevlerde çalışanların eğitilmesi için gerekli tedbirleri almaktır.

- Mülakatlar;

Amirler ve personel ile yapılacak kişisel veya grup mülakatlarıdır.

- Yüksek yönetim kademelerinin görüşlerinin alınması,

- Anketler;

Amirlere, personele ve ilgililere gönderilecek anketlerle bu kişilerin görüşlerinin alınması

- Grup Konferansları,

- Personel Testleri;

Personelin sahip olduğu bilgi,beceri, tavır vb. yeterliliklerini ölçmek için geliştirilmiş objektif testler.

- Personel Kayıtları;

Personel kayıtlarının incelenmesi ve sonucun değerlendirilmesi ( sicil defterleri, özgeçmişler, tecziye evrakları, raporlar, denetim ve tahkikat sonuçları )

- Uzun dönemli kurum planları,

- Şikayet ve teklifleri kapsayan dökümanların incelenmesi,

Eğitim yöneticisinin yapacağı tanıma, araştırma ve ortaya çıkarma çalışmalarında bir çok teknikler kullanılır. Çünkü yalnız bir tek tekniğe veya soruşturmaya dayanan bilgiler yöneticiyi yanıltabilir ve eğitim ihtiyaçlarının yanlış olarak tespitine sebep olabilir. İşte yukarıdaki tekniklerde bütün bu basamaklarda gerektiğinde kullanılabilir.

## III. HAVA KUVVETLERİ K.LIĞI PERSONELİNE UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ

### A. SUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ

Hava Kuvvetlerine mensup subayların mesleki gelişimlerini sağlamak amacıyla saptanan; eğitim programlarını uygulamak ve eğitim türlerini açıklamaktır. Hava Kuvvetlerinde görevli subaylara, temel eğitimlerini müteakip belirlenen sınıflarda görev bitimine kadar subayların sınıf ve branşlarında eğitim faaliyetlerine katılmaları sağlanmaktadır.

Eğitim programları sayesinde; subayların, mesleki gelişimlerini sağlamak ve kazanacakları bilgi ve tecrübeden teşkilat amaçlarına en uygun ve etkin bir şekilde yararlanmak için, bu bilgi ve tecrübenin nerelerde, (hangi okulda, birlik ve karargahta) hangi rütbelerde ve hangi kurs ve eğitimlerde kazanılacağını gösteren, eğitim ve geliştirme programlarıdır.

Hava Kuvvetleri Komutanlığında, subaylara uygulanan eğitim türleri aşağıda açıklanmıştır.

#### 1) Temel Eğitim

Harp Okullarını,Fakülte ve Yüksek Okulları bitirerek subay nasbedilen veya yedek subaylıktan muvazzaf subaylığa geçen subaylar ile subay olmak için seçilen astsubayların, sağlık ve diğer nedenlerle sınıf değiştiren subaylara; sınıf ve branşları ile ilgili bilgi, beceri ve tecrübe kazandırmak, komuta ve yönetim sistemi içindeki fonksiyonlarının ve faaliyetlerinin neler olacağını öğretmek amacıyla sınıf okullarında yürütülen askeri bir eğitim - öğretimdir. (126)

Bu eğitime tabi tutulan bütün subayların sınıf, branş ve ihtisas özelliklerine göre kabiliyetlerini ve önderlik vasıflarını uygulamalı olarak geliştirmek, sınıf, branş ve ihtisas görevlerini yapabilecek hale getirmektir.

Mensup olduğu sınıf, branş ve ihtisasın bütün silah, araç-gereç ve teçhizatına ait taktik ve teknik bilgileri vererek takım komutanlığı ve kısım amirliği yapabilecek şekilde yetiştirmek, bölük komutanlığına hazırlamaktır.

Liderlik vasıfları ile yöneticilik yeteneklerini geliştirerek, daha üst komutanlık ve karargah subaylığı görevlerine hazırlamaktır (127)

a) Temel Eğitimin Amacı; Hava Harp Okulundan mezun olan muvazzaf subaylarla bu eğitime tabi tutulan diğer subayların; (128)

---

(126) Hv.K.K., **HKD 164-19 Hava Kuvvetleri K.lığı Eğitim Direktifi,** Hv. Basımevi Md.lüğü, Ankara, 1994,s.1-3

(127) Hv.K.K., **HKY 180-1(A) Sınıf Okulları Yönergesi**, Hv.Basımevi ve Neş. Md.lüğü, Ankara, 1999,s.4-1

(128) HKY 368-4(A), a.g.e.,s.4-19

1) Yeteneklerini ve liderlik vasıflarını uygulama alanında geliştirmek,

2) Kendi sınıf görevlerini yapabilecek hale getirmek, sınıfa ait bütün silah, araç ve gereçler hakkında taktik ve teknik bilgiler vermek,

3) Gerektiğinde daha üst karargahlarda, karargah subaylığı görevini yapabilecek seviyeye getirilmelerini sağlamak olacaktır.

b) Bu yeteneklerin ve niteliklerin kazandırılması için eğitim programlarında uygulamalı eğitimlere yer verilecek ve faaliyetlerin uygulamalı olması üzerinde ısrarla durulacaktır.

c) Subayların komutanlık ve liderlik yeteneği ve vasıflarını uygulama sahasında geliştirmek amacıyla; sınıflarının teknik ve taktik yeterliliği yanında, tim ve grup oluşturma, iletişim, öğretmenlik ve rehberlik, planlama, karar verme, yönetim teknolojisi, kontrol ve nezaret konularındaki bilgi ve becerilerini arttırıcı faaliyetlerin, bu eğitime katılan subaylar tarafından planlanması, hazırlanması ve takdimi yaptırılacaktır.

d) Her eğitim-öğretim dönemi sonunda uygulanan eğitim programlarındaki eksik ve aksayan yönler yeterlilik açısından incelenerek, ihtiyaçlar doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılacaktır.

e) Havacılıkta mesleki disiplin çok önemlidir. Bir subayın disiplini, özellikle mesleki disiplini nasıl tesis edeceğinin üzerinde önemle durulacaktır. Bir havacı subayda, nelerle ilgilenmesi gerektiği, hangi konularda taviz vermeyeceği bilinci geliştirilecektir.

**2) Uçuş Eğitimi**

Hava Harp Okulundan mezun olan ve sağlık muayenelerinden başarı ile geçen subayların pilotaj eğitimleri, 2 nci Ana Jet Üs Uçuş Eğitim Merkezi K.lığında uygulanmaktadır. Pilot adaylarına, Başlangıç, Temel, CASA /Helikopter ve Tekamül uçuş eğitimleri bu merkezde, uçuş eğitim takvimine göre planlanıp icra edilmektedir.

Pilot adaylarına kendi mesleği ile ilgili her konuyu kendi kendine öğrenme ve araştırma alışkanlığını kazandırmak için, akademik, Filo Yer Eğitimi (FYE), Uçak Teknik Eğitimi (UTE) ve Uçuş eğitimi ön brifinglerinde, aktif metot uygulanacaktır. Bilgi yetersizliğine kesinlikle tolerans gösterilmemelidir.(129)

Hava Kuvvetlerin vazgeçilmez ve çok pahalıya mal olan uçuş görevi milli kaynakları azami şekilde zorlamak suretiyle ve birliklerin büyük gayreti ile yürütülmektedir. Eğitimde amaç; harekat etkinliğini azami seviyeye çıkarmak olduğundan uçuşları tasarıyla sınırlamak düşünülemez. Uçuş eğitiminin her dakikasından istifade sağlanacaktır.(130)

---

(129) HKD 164-5, a.g.e.,s.2-3

(130) HKY 368-4 (A), a.g.e.,s.4-22

Uçuş disiplininin her türlü koşullarda uygulanması ve sürdürülmesi, havacılığa ait örf ve adetlerin ihmal edilmemesi görev disiplini hususunda da uçuş disiplini kadar titiz davranılarak pilot,malzeme ve teçhizatının temin ve kullanılır halde bulundurulması için tertip ve tedbirler alınacaktır.

Başlangıçtan itibaren Akademik ve Sentetik Eğitime azami önem verilerek uçucuların daha bilgili yetişmesi, teçhizat ve malzeme noksanlığının yer eğitimi ile asgariye indirilmesi sağlanacaktır. Pilot adaylarına, mevcut dökümanlardan ve öğretmenlerden yararlanarak elektronik harp konusundaki derslere ağırlık verilecektir.

Pilotaj eğitimini bitiren uçucuların tümü H/H eğitimi veren filolarda Harbe Hazırlık Eğitiminden geçirilmelidir. Pilotaj eğitiminde aday ve eğitim pilotunu daha çok yetiştiren yalnız uçuşa önem verilecektir.

**3) İhtisas Eğitimi**

Çeşitli nedenlerle uçuş eğitimini tamamlayamayarak uçuştan ayrılan subaylar, ihtiyaç duyulan diğer sınıf ve branşlara tertip edilirler. Yer sınıflarına planlanan bu subaylar, Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi Komutanlığında bir yıl süreli eğitime tabi tutulduktan sonra Hava Kuvvetlerinin çeşitli birliklerine atanmaktadırlar. (131)

Hava Kuvvetleri'nin görevi gereği değişik birliklere atanan subayların yetiştirilecekleri sınıf, branş ve ihtisası ile ilgili taktik-teknik ve idari bilgileri, sevk ve idare usullerini öğreterek görevlerini başarı ile yürütmelerini sağlamaktır. Eğitim-öğretiminden sorumlu bulunduğu sınıf, branş ve ihtisaslarla ilgili doktrin, taktik, teknik ve idari usulleri geliştirmektir.

Subaylara uygulanan ihtisas eğitiminin amacı; sınıf/branşı ile ilgili görev yerlerin-de daha başarılı olarak kullanılmalarını veya ihtisas sahalarında daha derin bir bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla; yetenek ve nitelik yönüyle seçilen subayları eğitmektir.

İhtisas eğitimlerini tamamlayan subaylar, gördükleri ve eğitimini aldıkları ihtisasla ilgili bir göreve atanırlar.

**4) Lisan Eğitimi**

Hava Kuvvetleri bünyesinde görev yapan subaylar, görevleri gereği ingilizce lisanını öğrenmeleri gerekir. 4 yıl süreli Hava Harp Okulunda, yabancı dil eğitimi verilerek, mezuniyet sonrasında subaylar "D" kuru (60-70 ECL) seviyesinde ingilizce eğitimini almış olmaktadırlar.

Hava Kuvvetlerinde subayların, lisan eğitimleri; Hava Lisan Okulu ve Birlik Yabancı Dil Eğitim Merkezlerinde yürütülmektedir. Birlik Yabancı Dil Eğitim Merkezlerinde, A kuru seviyesinde temel ingilizce eğitimi verilmektedir.

Hava lisan okulunda ise; hem başlangıç hem de daha üst seviyede lisan eğitimi veril-

---

(131) Bahadır Gültekin, a.g.e.,s.17

mektedir. Lisan eğitim merkezlerinde subaylar; sınıfı,ihtisası veya branşı ile ilgili yabancı dil dökümanlarını anlayabilecek seviyede genel ingilizce dil bilgisini kazanmaktadırlar.

Subaylara yabancı dil öğretmenin başka bir nedeni: Komutanlık ve karargah görevleri için yetiştirmede temel ilke, diğer niteliklerin kazandırılması yanında çağın koşullarının yakalanması olmalıdır. Bu amaca yönelik olarak yabancı dil öğretim kapasitesi nitelik ve nicelik olarak arttırılmalı, bu konu bir mükafat olarak düşünülmemeli ve Hava Kuvvetleri K.lığının ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda, sınıf ve rütbe sınırı uygun seviyeye getirilerek lisan öğrenimi yaygınlaştırılmaktadır.

Hava Kuvvetlerinde görev yapan tüm subayların belirlenmiş bir ihtisasları veya branşları vardır. Uçuşa yönelik veya teknik bir branşa sahip olan bu subaylar, genelde Amerikan üretimi ve imalatı olan uçak ve yer sistemlerini kullanabilmeleri ve çalışma sistemlerini kontrolü altında tutabilmeleri için ister istemez lisan öğrenmek zorundadırlar. Hava Lisan Okulunda bir yıl süreyle subaylara ingilizce lisan eğitimi verilmektedir. Subayların ileriki rütbelerinde yurtdışı eğitim ve sürekli görevleri nedeniyle atandıklarında, görecekleri eğitimi takip etmede veya görevlerini başarı ile yabancı bir ülkede yerine getirmelerinde de yine bir lisanı öğrenmenin önemi ortaya konmaktadır. Bu nedenle, teğmen ve üsteğmen rütbelerinde subayların büyük bir çoğunluğu lisan eğitimi almaktadırlar.

**5) Akademi Eğitimi**

Hava Kuvvetleri K.lığının çeşitli birlik ve kurumlarında görevli kıdemli üsteğmen ve yüzbaşılığın ikinci senesinde olan subaylardan sınavla seçilenleri, iki yıl süreyle Hava Harp Akademi'sinde lisans üstü seviyede eğitime tabi tutulduktan sora kurmay subay olarak mezun olan subaylar; Hava Kuvvetlerinin üst yönetim ve karar mekanizmalarında etken olacak tarzda, hava birlik ve kurumlarında görevlendirilmektedirler.

Hava Kuvvetlerinde general seviyesinde ana üs ve kuvvet komutanları belirlenirken kurmay subay olma şartı aranmaktadır. Kurmay subaylar, binbaşı-albay rütbelerinde iken genellikle komuta karargahlarının plan-program şubeleri ile harekat şubelerinde görevlendirilirler. Büyük bir kısmı da, yurtdışı ateşelikleri ile daimi görevlere seçilerek orada ülkemizi askeri açıdan temsil etmeleri sağlanır.

Her kuvvetin kurmay subay eğitimleri kendi akademileri ( kara, deniz, hava ) tarafından verilir. Kurmay subay olarak mezun olan subaylara kıt'a ve karargahlarda, belirli bir süre görev yaptırılır. Daha sonra Binbaşı ve Yarbay rütbelerinde iken, silahlı kuvvetler harp akademisinde de bir yıl süreyle eğitim görerek komutanlık ve üst düzey yöneticilik görevlerine hazırlanırlar.

**6) Yurt İçi Eğitimi**

Hava Kuvvetleri komutanlığındaki tüm subayların, sınıf / branş ve ihtisas özelliklerine göre yurt içinde görmeleri gereken ve onların bireysel mesleki gelişimlerini sağlayacak, bilgi ve becerilerini arttıracak tüm temel ve tekamül, intibak, oryantasyon, ihtisas, lisan kursları ile diğer kısa süreli kurslar,seminerler ve konferanslarla subayların

yurt içi eğitimleri tamamlanmaktadır. (132) Bu eğitimlerin tanımlanması,planlanması uygulanması ve ilgili makamlar arasında iş birliği oluşturarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak, ilke, yöntem ve uygulamaları belirleme görevi ise Eğitim Daire Bşk.lığı ile Hava Eğitim Komutanlığı sorumluluğundadır.

Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda ve belirli bir konuda subaylara yenilik ve gelişmelerle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak veya subayların yeni görevine uyumunu sağlamak amacıyla;

* Hv.K.K.lığı bünyesinde,
* Hv.K.K.lığı bünyesi dışında açılan ve subayların katıldığı Türkiye'deki üniversite, kamu ve özel kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitim kurumlarında yapılan eğitim etkinlikleri ile yurtiçi eğitim ihtiyaçları karşılanmaktadır.

Planlanan kurslara, kursiyer adayların seçiminden ve kurslara zamanında kursiyerin iştirak etmesinden, birlik komutanları sorumludur.

Subayların yurtiçi eğitimlerini tamamlayıcı kursların genel amaçları; (133)

a) Bilimde ve teknolojide meydana gelen gelişme ve değişmelere personelin uyumunu sağlamak ve personelin mesleğinde daha üst düzey davranışlar kazanmasını sağlamak için subaylara, teknik, akademik ve idari alanlarda bilgi, beceri ve davranış değişikliği kazandırmayı,

b) Hv. K. K.lığı tarafından verilmiş olan yeni silah, araç ve gereçlerin kısa bir süre içersinde kullanılır bir duruma gelmesi için, personelin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaşmalarını sağlamayı,

c) Subaylara, görevleriyle ilgili ve tamamlayıcı nitelikte bilgi ve beceri kazandır mayı,

d) Komutanlık planlaması çerçevesinde açılmış olan veya planlama safhasındaki ihtiyaç alanlarına gerekli ihtisaslardaki personeli yetiştirmeyi,

e) Birlik ve kurumlarda eğitimci,eğitim yöneticisi ve öğretmen olarak görev alacak subayları, Hv.K.K.lığı eğitim sistemi çerçevesinde yetiştirmeye yönelik esasları, eğitim etkinliklerini ve bu eğitimin yürütülebilmesine ilişkin yöntem ve teknikleri kazandırmayı amaçlar.

**7) Yurt Dışı Eğitimi**

Hava kuvvetlerinde görevli subaylar,gerektiğinde sınıf, branş ve ihtisas özelliklerine göre temel eğitim ve öğrenimleri de dahil olmak üzere, bireysel niteliklerini geliştirmek,

---

(132) Hv.K.K.,**HKY 164-22 (A) Yurt İçi Kurslar Yönergesi**, Hv.Basımevi ve Neş.Md.lüğü, Ankara, 2000, s.1-1

(133) Ibid.,ss.2-1, 2-2

kuvvet olarak yenilikleri takip etmek ve ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi kazanmak üzere yurt dışı eğitim olanaklarından yararlandırılırlar.

Yurt dışı eğitimi kapsamında, uçuş eğitimi, mesleki askeri öğrenim, mesleki askeri teknik eğitim, master düzeyinde öğrenimler, burslu veya bursuz staj eğitimleri ve kurslar sağlanarak, seçim sonucu belirlenen adaylar gönderilmektedir. Yurt dışı eğitimler; milli bütçe olanakları veya diğer yabancı ülkeler ile yapılmış anlaşmalarla belirlenmiş, kredi veya hibe şeklindeki yardımlarla sağlanan ve yurt dışında verilen eğitimlerdir.

Yurt dışı eğitimlerin kullanılmasındaki ana amaçlar; (134)

(a) Hava Kuvvetleri envanterine giren modern silah, araç ve teçhizatın kullanılma ve modernizasyonu ile ihtiyaç duyulan, ancak yurt içi imkanlarla karşılanması mümkün olmayan bilgi ve becerinin elde edilmesi,

(b) Dünya askeri havacılığındaki gelişmelerin takip edilerek izlenmesi ve böylece eğitim aracı ile teknoloji transferinin sağlanması,

(c) Öncelikle eğitmenlerin eğitilerek eğitimde dışa bağımlı kalmaktan uzaklaşılması

(d) Dost ve müttefik ülkelerle, bu kanalla ilişki içinde bulunarak, yakınlıkların ve dayanışmanın pekiştirilmesi ve Türkiye ile Türk Hava Kuvvetleri'nin o ülkelerde temsil edilmesi,

(e) Subayların meslek programlarının, bu işlemle zenginleştirilerek, daha evrensel düşünceli, dış dünyayı dili ve düşüncesi ile tanıyan, askeri kariyer sahibi, havacı lider ve komutanlar yetiştirilmesini sağlamaktır.

### 8) Lisansüstü Eğitim

Hava Kuvvetlerinde görev yapan subaylar, kendi görev alanları veya görev alanları ile ilgili diğer bilim alanlarında, lisansüstü eğitim yapmaları konusunda özendirilecek tir. Lisansüstü eğitim, sadece belirli kadro görev yerlerinin gereği olan zorunlu bir meslek programı olarak değil, genel kaliteyi artırmayı hedefleyen bir program olarak görülecektir. Öğretmen, tabip, mühendis vb. branşlardaki subaylar için, lisansüstü eğitim yapmak bilimsel eğitim sürecinde, vazgeçilmez bir hedef olmalıdır. Diğer sınıf ve branşlardaki subaylar için ise; lisansüstü eğitimi,dünyada ve Türkiye'de meydana gelen gelişmeleri anlamak,yorumlamak ve değerlendirerek,vazifenin daha iyi başarılmasını sağlamak yönünde bu bilgileri kullanmak suretiyle, iyi bir subay olabilmenin bir gereği olduğu bilinecektir. (135)

---

(134) Hv.K.K.,**HKY 164-24 (A) Yurt Dışı Eğitim Yönergesi,** Hv.Basımevi ve Neş. Md.lüğü, Ankara, 1997, s.1-3

(135) Gen.Kur.Bşk., **Prensip Emri No:23-7, Eğitim ve Öğretim,** Genel Kurmay Basım Evi, Ankara, 1999, s.32

Bu amaçla Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu üst düzeyde yetişmiş insan gücü gereksinimini karşılamak amacıyla, Personel Temin Yetiştirme Planında gösterilen yıllık eğitilecek subay sayısı ile belirlenen lisansüstü programlarına, tüm birlik komutanları personelini katılmaya teşvik edeceklerdir. Bu öğrenimi tamamlayan subaylar, mümkün olduğunca eğitildiği alanda, uygun kadrolarda kullanılacaktır.

Subaylar, yükseklisans ve doktora öğrenimine teşvik edilerek, gerekli kolaylıklar gösterilecek ve tez konularının öncelikle Hava Kuvvetleri K.lığı ihtiyaçlarına gerçekçi, bilimsel, ekonomik, hızlı ve kalıcı çözümler getirebilecek konularda seçilmesi sağlanacaktır.

**9) Harbe Hazırlık Eğitimi**

Eğitim terimleri sözlüğündeki tanımı ile harbe hazırlık eğitimi; TSK.'nin Anayasa ve Kanunlarla kendisine verilen barış ve sefer görevlerini başaracak nitelikte ve seviyede "Harbe Hazır" bulundurulmasını sağlamak ve bu seviyeyi geliştirmek maksadıyla tesis, teşkilat ve uygulama esaslarını içeren eğitimdir. (136)

Hava Kuvvetlerindeki tüm uçucu subaylar ile yer sınıfları subayları kendi branş ve ihtisaslarıyla ilgili harbe hazırlığa geçiş ve harbe hazırlık eğitimlerine tabi tutulurlar. Hava Harp Okulundan, pilot olarak mezun olan subaylar başlangıç ve tekamül pilotaj eğitimlerini tamamlandıktan sonra Hava Kuvvetleri envanterinde bulunan jet ve ulaştırma uçaklarının konuşlandırıldığı üs / filo komutanlıklarında harbe hazırlık eğitimlerine alınırlar

Çağın modern silah ve sistemlerini işletebilen, idamesini sağlayabilen iyi yetişmiş insan gücü ve onlara iyi komuta eden komutanları yetiştirebilmek, eğitimin çıkış noktası olmalıdır. Bu yüzden, personel temininde vasat üstü kalitede insan seçilmeli, eğitimlerde kalitelerini yükseltecek, kabiliyetlerini geliştirecek şekilde yetiştirilerek, harbe hazırlık eğitimleri ile görevlerini en yüksek performansla yerine getirecek seviyeye çıkartılmaktadır. Harekat ortamında verilen görevleri başarıyla yerine getirmek ve tek uçucudan, birlik seviyesine kadar mümkün olan en yüksek harbe hazırlık düzeyine ulaşmak harbe hazırlık eğitiminin ana hedefi olacak şekilde planlanmaktadır.

Harbe hazırlık eğitimleri, subayların sınıf ve ihtisas konularını içeren bir program çerçevesinde tüm personeli kapsayacak şekilde planlanarak, dönemler halinde uygulanmaktadır. Dönem sonunda sınavlar yapılarak personelin başarı durumları belirlenmektedir. Başarısız olan subaylar, Birlik Eğitim Merkezlerinde (BEM) tekrar harbe hazırlık eğitimine alınmaktadırlar.

Her subayın kullandığı silah sistemi, uçak, araç ve teçhizatın en üstün performans ve doğrulukla kullanılması harbe hazırlık eğitimlerinin sürekliliği ile sağlanmaktadır.

---

(136) Hv.K.K.,**HKYY 164-19-1 Eğitim Terimleri Sözlüğü,** Hv.Basımevi Md.lüğü, Ankara, 1994, s.2-28

## B. ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİM TÜRLERİ

### 1) Temel Eğitim

Hava Kuvvetlerinde görevli astsubaylara, askeri ve mesleki eğitimin genel esaslarını kazandırmaya yönelik temel eğitimleri Hava Sınıf Okulları ve Teknik Eğitim Merkezi K.lığı ile ulaştırma ve piyade sınıfı astsubayların temel eğitimleri ise kendi sınıflarını kapsayan eğitim merkezlerinde verilmektedir.

Hava Kuvvetlerinin teknik ve orta kademe iş gücünü oluşturan astsubaylara; Hava Teknik Okullar K.lığı ile diğer eğitim merkezlerindeki okullarda, birliklerin ihtiyaç duyduğu bilgi ve beceri seviyesinde eğitim verilmektedir. Gelişen teknoloji paralelinde yenilikler takip edilerek, öncelikle harekat ihtiyaçlarının karşılanması hedeflenmektedir. Astsubayçavuş olarak mezun olan astsubaylara atandıkları birliklerde 2-3 yıl süreyle bilgi ve becerilerini geliştirmek üzere ayrıca temel eğitim programları uygulanmaktadır.

Hava Kuvvetlerinde astsubayların, sınıf özelliklerine göre kendileri için gerekli olan ve sınıflarına ait silah, araç ve gereçler hakkında taktik ve teknik bilgiler vererek, onları sınıf, branş ve ihtisaslarında kadro, silah, araç, gereç ve malzemesini kullanan ve bakımlarını yapan, takım komutanı yardımcısı olarak görev yapacak personel olarak yetiştirmektir. (137)

Hava sınıf okullarında astsubaylar, temel eğitim esnasında askeri ve mesleki yönden eğitilirler. Temel askerlik eğitimi astsubayların, askerlik mesleğine ruhsal, bedensel yönden uyum sağlayabilmeleri için görev özelliklerine uygun genel askeri bilgi, beceri ve alışkanlıkları kazandırmayı amaçlamaktadır. Temel teknik eğitimde ise, ihtisaslarının gerektirdiği temel mesleki bilgi ve becerileri yarı ehil seviyede kazandırmayı amaçlamaktadır.

Okuldan yeni mezun olan astsubayların kıt'a görevlerine daha kısa sürede oryante olmalarını sağlamak amacıyla, astsubay temel eğitimleri kıt'a görevlerine yönelik olarak planlanarak uygulanmaktadır. Temel eğitimler esnasında, uygulama seviyeleri için ihtiyaç duyulan eğitim yardımcıları karşılanarak eğitimin pekiştirilmesi sağlanmaktadır. Eğitim yardımcılarının karşılanamadığı ihtisaslarda, uygulamalı / birlik eğitimleri yaptırılmaktadır.

### 2) İhtisas Eğitimi

Hava Kuvvetlerinde astsubaylara verilen eğitimler sonucunda görev özelliğine bağlı sınıf, ihtisas ve branşlar oluşturulmaktadır. Bu kapsamda astsubaylarda, 17 sınıf ve 177 ihtisas bulunmaktadır.

İhtisas eğitimlerinden amaç, astsubayları ihtisaslarına göre yönetim,taktik, teknik ve idari konularda günün ve geleceğin koşullarına uygun olarak, bilgi ve beceri seviyesini yükselterek, birliklere sınıf ve ihtisaslarında ehil eleman kazandırmaktır. (138)

---

(137) HKY 180 -1(A), a.g.e., s.4-1
(138) HKD 368-4 (A), a.g.e.,s.4-21

Hava Kuvvetleri sınıflandırma yönergesine göre; her sınıf ve ihtisas sahalarına birer numara verilmiştir. Astsubaylar ilk sınıflandırmadan sonra, ayrıldığı sınıfın hangi ihtisası için yetiştirilecekse, o ihtisasın eğitimini alır. Sınıf okullarında personele bir yıl süreyle o ihtisasın temel eğitimi verilerek, astsubaylar yarı ehil seviyede mezun olarak atandırıldıkları birliklerine gönderilir. Astsubaylar ihtisaslarında tam ehil seviyeye ulaşabilmeleri için, iki aşamalı olan görev başı eğitimine tabi tutulurlar.Birer yıl süreli GBE'nin her iki aşamasında da başarılı olan astsubaylar eğitimini gördükleri ihtisasta tam ehil / uzman seviyeye ulaşmış olurlar. İhtisasında tam ehil olan bir astsubaya, görevi ile kendinden sonra geleceklere nezaretçilik görevi verilerek, aynı ihtisastaki astlarını yetiştirme görevi verilir.

İhtisas eğitimini tamamlayan astsubay, artık sahasında uzmandır. Görevin yapılmasında yardım beklemez, her türlü silah, araç ve gereci en üst seviyede kullanır,bakımını yapar.

Her ihtisas ile ilgili yeni teknik ve usullerin veya yeni teçhizatın tanıtılıp öğretilmesi, ihtisas yönünden zafiyeti tespit edilen astsubayların bilgi ve beceri yönünden geliştirilmeleri için personel yetenek artırma eğitimine alınarak, başarısızlığı ve bilgi eksikliği giderilmek üzere eğitime alınırlar. İhtisas eğitimleri ile personelin, sınıf ve ihtisaslarında mesleki gelişimleri sağlanmakta, eğitimleri sonucunda bilgi, tecrübe ve becerilerinden teşkilat amaçlarına en uygun şekilde yararlanılmaktadır.

**3) Lisan Eğitimi**

Hava Kuvvetlerinde görev yapan astsubay personelin büyük çoğunluğu teknik sınıf ve branşlarda çalışmaktadırlar. Teknik sınıf ve branşlarda istihdam edilen astsubay personele görevleri gereği ingilizce bilmek zorunda olanlara; sınıfı, ihtisası veya branşı ile ilgili yabancı dil dökümanlarını okuyup anlayabilecek seviyede genel ingilizce dil bilgisi kazandırılmaktadır.

Astsubay personele ingilizce eğitimleri; üs seviyesindeki birliklerde, birlik yabancı dil eğitim merkezlerinde bir yıl süreli temel ingilizce dil bilgisi eğitimi verilmektedir. Diğer birliklerde görevli personel ile üst kurlardan lisan eğitimi alacak personel birlik komutanlarınca seçilerek, Hava Lisan Okulunda temel ve ileri kur ingilizce dil bilgisi eğitimleri verilmektedir. Uçak bakım veya uçuşu destekleyen ihtisas ve branşlarda görev yapacak olan personel ise astsubay okulundan mezun olur olmaz, göreve başlamadan önce temel ingilizce dil eğitimi öğretilip, dil eğitimini tamamladıktan sonra göreve başlatılmaktadır.

Hava Lisan Okulunda gösterilen lisan eğitimi ile astsubaylara; birlik görevleriyle ilgili, yabancı dilde yazılmış dökümanları okuyup anlayabilecek, yurt dışı kursları izleyebilecek ve yurt içi / yurt dışı müşterek karargahlarda aktif görev yapabilecek seviyede dil öğretmektedir.

Komutanlık ve karargah görevleri için yetiştirmede temel ilke, diğer niteliklerin kazandırılması yanında çağın koşullarının yakalanması olmalıdır. Bu amaca yönelik olarak yabancı dil öğretim kapasitesi nitelik ve nicelik olarak artırılmalı, Hava Kuvvetlerinin ihtiyaçlarını karşılayacak tarzda sınıf ve rütbe sınırı uygun seviyeye getirilerek, lisan eğitimi yaygınlaştırılmalıdır.

**4) Görev Başı Eğitimi**

Eğitim bilimsel anlamda mutlak bir sisteme dayanmalı, kurumsallaşmalı, standartlara bağlanmalı ve belli bir amaca yönelik olmalıdır. Bu anlayış içinde Hv.K.K.lığında, Görev Başı Eğitimi; bir astsubayın ihtisasında mesleki bilgi ve becerisinin artırılmasını, mesleki gelişiminin teminini sağlayan ehliyet seviyesinin belirli aşamalardan sonra 7 ehliyet seviyesine (tam ehil) yükseltilmesini amaçlayan ve tüm astsubaylara uygulanan planlı, programlı, kurumsallaşmış ve standartları olan bir eğitim sistemidir. Uygulanan GBE ile, Hava Kuvvetlerinin görev etkinliğinin yükseltilmesi ve personelin 21 nci yüzyılın gerektirdiği yüksek standartlardaki iş beceri ve bilgi düzeyine ulaştırılması sağlanacaktır.

Hava Kuvvetlerinde astsubaylara uygulanan eğitim türlerinden en önemlisi ve zorunluluğu olan Görev Başı Eğitiminin tanımı ilgili yönergede şu şekilde yapılmıştır.

Bir astsubayın ihtisası ile ilgili görev yerinde çalışırken, 1 nci sicil amiri, nezaretçi ve eğiticinin sorumluluğu altında, belirli bir ihtisas ve ehliyet seviyesinde kendi kendine çalışarak bilgi edinmesi ve işi yaparak öğrenmesi amacıyla uygulanan planlı, programlı bir eğitimdir. (139)

Hava Kuvvetleri eğitim terimleri sözlüğünde ise Görev Başı Eğitimi; öğrenci ve eğitim gören personelin, onaylanmış bir programa uygun olarak, görevleri, yetkili gözetim altında, uygulamalı yapmak suretiyle bilgi ve meslek kazanmaları için uygulalanan bir eğitim türü şeklinde tanımlanmıştır. (140)

Görev Başı Eğitimi bir komutanlık sorumluluğudur. Görev Başı Eğitimindeki başarı aynı zamanda birlik komutanının başarısının bir göstergesidir. Bu nedenle birlik komutanları Görev Başı Eğitimine daha fazla özen göstererek başarı oranının artmasına çalışacaklar,başarısızlığı görülen her kademedeki komutan, nezaretçi, eğitici ve eğitilenlerin durumu incelenerek gerekli görülen düzeltici ve sistemi başarıya götüren tedbirler alınmalıdır. (141)

Hava Kuvvetlerinin harekat müessiriyetine çok önemli katkısı olan Görev Başı Eğitimi, birlik asli görevlerinin bir kısmını oluşturur ve her seviyedeki komutan, sicil amiri,idareci, nezaretçi ve eğiticinin desteğini gerektirir. GBE' nin etkili olması için detaylı bir planlama,dikkatli bir programlama, iyi bir idare, başarılı ve zamanında uygulama ile sıhhatli bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Eğitimin, zahmetli ve pahalı bir süreç olduğu, ancak başarının olmazsa olmaz kuralıdır. Zaferin yolu mutlaka eğitimden geçer hükmü göz önünde bulundurulmalıdır. GBE, her kademedeki personel tarafından bu bilinç ile icra edilecektir. Eğitim yapılan işe (pratiğe) ve üretime yönelik olmalıdır. Aksi taktirde kağıt üzerinde kalan ve göreve yansıtılmayan bir eğitim lüks olmaktan ileri gidemeyeceği, harcanan emek ve yapılan masrafın boşa gideceği bilinen bir gerçektir.

---

(139) Hv.K.K.,**HKY 164-16 (A) Görev Başı Eğitim Yönergesi,** Hv. Basımevi ve Neş. Md.lüğü, Ankara, 1998, s.2-1

(140) HKYY 164-19-1, a.g.e.,s.2-26

(141) HKY 368-4 (A),a.g.e.,s.4-20

Usta çırak uslu bir yetiştirmeyi hedef alan GBE'de belirli bir ihtisasta 3-5-7 ehliyet seviyeli astsubayların miktar yönünden dengeli dağılımı şarttır. Ancak böyle dengeli bir dağılım sayesinde GBE'ye tabi astsubaylara nezaretçi ve eğitici bulmak mümkün olacak, eğitimin aksaksız uygulanabilmesi sağlanacaktır. Görev Başı Eğitimi'nde bir astsubayın, kazanmış olduğu ihtisasta bilgi, beceri ve tecrübe derecesini ifade eden ehliyet seviyeleri belirlenmiştir. Hava Kuvvetlerinde astsubayların temel ve temel intibak eğitimi ile kazandığı 3 ehliyet seviyesi (yarı ehil)'nden sonra,GBE ile kazandığı iki ehliyet seviyesi daha vardır. Bunlar :

5 Ehliyet seviyesi .....EHİL
7 Ehliyet seviyesi .....TAM EHİL'dir.

Ehliyet seviyelerine göre genel olarak görev ve sorumluluklar, HKY 12-23 Astsubay İhtisasları Yönergesi'nde kısaca şöyle açıklanmıştır. (142)

(a) YARI EHİL seviye (3 Ehliyet seviyesi) : Sınırlı bilgi ve beceriye sahiptir. Verilen görevin yapılmasında yardıma ihtiyaç duyar.

(b) EHİL seviye (5 Ehliyet seviyesi) : Bilgi ve becerisi vardır. Görevin tamamını yapar. Tamamladığı işte nokta kontrolüne ihtiyaç duyulur.

(c) TAM EHİL seviye (7 Ehliyet seviyesi) : İhtisasına ait tüm usul ve teorileri bilir. Görevi tek başına doğru ve çabuk yapar. Diğer görevlilere nezaret eder.

**a) Görev Başı Eğitimi'nin Konsepti**

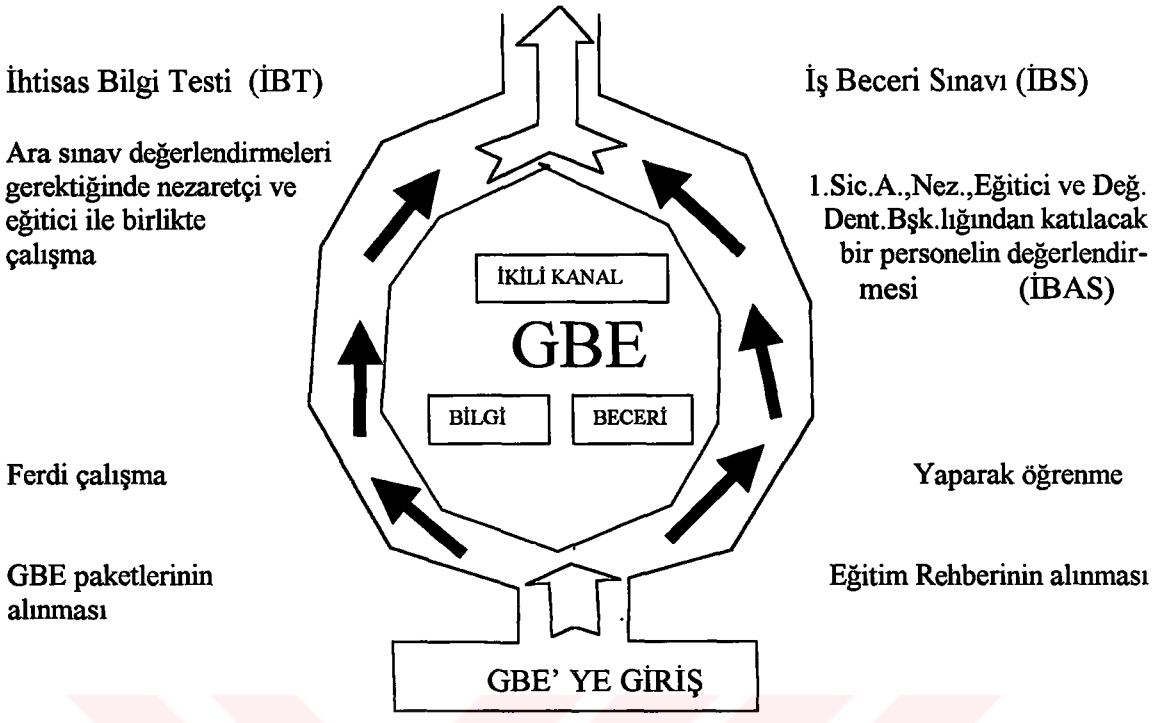
(1) Okul öğreniminden sonra bir astsubayın mesleki gelişimi; kurslar, görev başı eğitimi ve görev tecrübesi ile sağlanır. Burada GBE, astsubayın ihtisasında mesleki bilgi ve becerisinin arttırılmasını amaçlar. Astsubay ihtisasına ait görevleri yeterli olarak yerine getirdiğinde görev tecrübesini kazanmış demektir. Hava Kuvvetlerinde görevli her astsubay, mesleki gelişimin temini ve ehliyet seviyesinin **"Tam Ehil"** seviyeye yükselebilmesi amacıyla mutlaka GBE'ye tabi tutulur.

(2) GBE çift kanallı olarak uygulanır. Kanalın birisi **Bilgi kanalı** diğeri ise **Beceri Kanalı**'dır. Çift kanallı GBE, bir astsubayın kendi ihtisasında en üst düzeye gelebilmesi, bir cihazdan diğerine veya bir görevden başka bir göreve süratle geçebilmesi için belirli bazı bilgileri alması amacına yöneliktir. Bu bilgi, ana prensip ve teorileri kapsamakla birlikte bir görevle ilgili hususların yerine getirilmesi ve ihtisası ile ilgili bilgilerin uygulanması yoluyla görev yeteneğinin geliştirilmesini de kapsar. (143)

(3) Çift kanallı GBE, kendi kendine çalışma ve usta çırak prensibinin sistematik bir uygulamasıdır. Kendilerine görev başı eğitim paketleri (GEP) gönderilen eğitilenler bu dökümanları mesai saatlerine bağlı olmaksızın çalışarak, söz konusu paketler gönderilemiyor ise ihtisas eğitim standardı (İES)'nda çalışma referansı (ÇR) olarak

---

(142) HKY 164-16 (A),a.g.e.,s.1-2
(143) Ibid.,ss.2-1, 5-1




Şekil.7 Görev Başı Eğitimin İki Kanallı Uygulanması

belirtilen dökümanları okuyarak ihtisaslarına ait bilgileri kazanırlar. Nezaret altında yaparak öğrenme, onlara ayrıca bir iş becerisi sağlar. Bu kombinasyon; yeni teçhizat, atama vb. sebeplerle görevde meydana gelen değişikliklere intibakı kolaylaştırır.

(4) GBE, birlikte görevli personel tarafından fiili olarak çalışırken gerçekleştirilir. GBE'nin belirli şahıslar tarafından yürütülmesine rağmen genel olarak uygulanması birlikte görevli her şahsı ilgilendirir.

(5) Görev (iş)'lerdeki değişiklikler ile eğitimde kullanılması gereken teçhizatın birlikte mevcut olup olmaması, GBE'nin esnek olarak uygulanmasını gerektirir. Görevin tümü için bir defada eğitim uygulamak yerine eğitim amacına kademeli olarak ulaşmak gerekebilir.

(6) GBE, bir astsubaya birlik görevlerini belirli standartlar içinde yapabilme yeteneğini kazandırır. İki kanallı GBE'nin başarıyla tamamlanmasından sonra tecrübe kazanılması safhası gelir. Tecrübe ise, sadece uzun süre uygulama yapmak suretiyle kazanılır. Bu yönüyle; birlik komutanlarının ve amirlerin emrindeki GBE'yi tamamlamış astsubayların mesleki gelişimlerini daha üst düzeye çıkarmak ve o güne kadar kazanılmış olan bilgi ve beceriyi pekiştirmek amacıyla onları teşvik etmeleri, ihtisasındaki görev (iş)'leri bizzat kendilerine yaptırmaları büyük önem taşır.

**b) Görev Başı Eğitimi'nin Çeşitleri**

GBE'de asıl amaç bir astsubayın mesleki gelişiminin sağlanması olmasına rağmen uygulama şekli, elde edilen netice ve eğitim sonunda personelin tabi olduğu usul bakımından farklılıklar vardır. Bu yönüyle GBE dört çeşittir.

(1) Ehliyet Seviyesi Yükseltme eğitimi (ESYE) : Hava Kuvvetlerinde astsubaylar, sınıf okullarından 3(Yarı Ehil) ehliyet seviyesinde bilgi ve beceriye sahip olarak mezun olurlar. Birliklere atanan astsubaylar ihtisaslarında bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla önce 5, daha sonra 7 ehliyet seviyesi için GBE'ye alınırlar.

(2) Asli İhtisas Kazandırma Eğitimi (AİKE) : Personel temin ve yetiştirme planında yer alan ihtisaslarda, ihtisas kazandıracak kurs açılmaması halinde, aynı branşın 5 ehliyet seviyesindeki astsubaylara uygulanan görev başı eğitimidir.

(3) Tali İhtisas Kazandırma Eğitimi (TİKE) : Hv.K.K.lığı tarafından özel kurs açılmadığında, birlik tarafından ihtiyaç duyulan ihtisaslarda aynı sınıf ve branşın bir başka ihtisasındaki 7 ehliyet seviyesine sahip astsubayların yetiştirilmesi amacıyla tabi tutuldukları bir GBE'dir.

(4) Yetenek Artırma Eğitimi (YAE) : Her ihtisasla ilgili yeni teknik ve usullerin veya yeni bir silah ve teçhizatın tanıtılıp öğretilmesi, ihtisas yönünden zaafiyeti tespit edilen astsubayların bilgi veya beceri yönünden geliştirilmesi eğitimidir.

**c) Görev Başı Eğitimi'nin Süresi**

İki kanallı GBE'nin bilgi ve beceri eğitimi kanallarının süresi, YAE hariç, tüm GBE çeşitleri için 12 aydır. Her iki kanal eğitimi aynı tarihte başlatılır.

**d) Rütbe ve Ehliyet Seviyesi Münasebeti**

GBE'de başarılı olanların ehliyet seviyelerinin yükseltilmesinde rütbe ve ehliyet seviyesi münasebeti aranır. Astsubay çavuşlar, kıdemli çavuşluğa terfi etmeden 7 ehliyet seviyesi için GBE'ne alınmazlar. Normal şartlarda rütbe ve ehliyet seviyesi münasebetleri aşağıda gösterildiği gibi uygulanır.

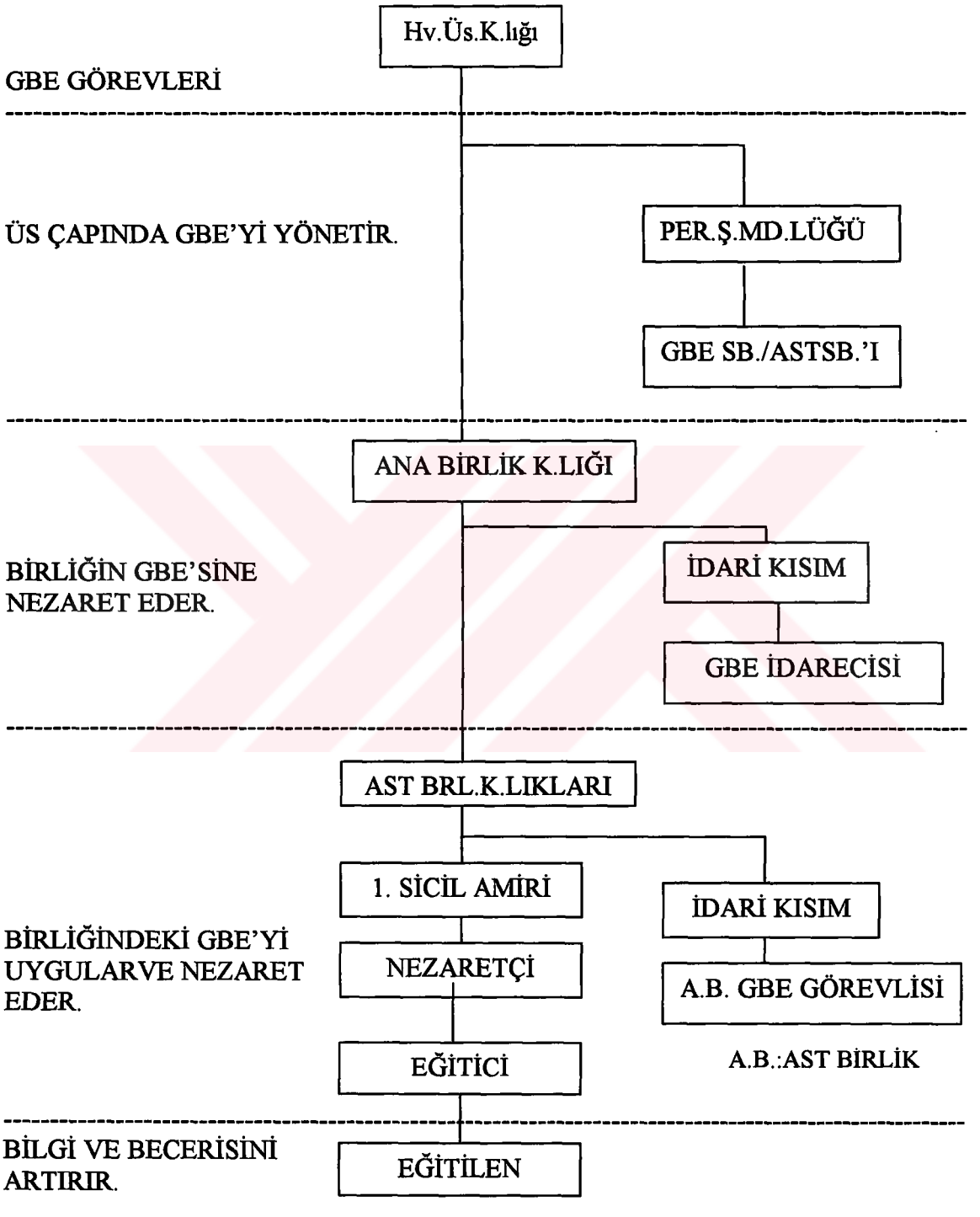
Astsb.Çvş. .....3-5 ehliyet seviyesinde,
Astsb.Kd.Çvş/Kd.Bçvş.....5-7 ehliyet seviyesinde,

**e) Teşkilat**

Görev Başı Eğitiminin etkin biçimde yürütülmesi, her kademede kurulmuş bulunan, GBE'yi planlayan, yöneten, kayıtlarını tutan ve kontrolünü sağlayan bir teşkilat ile mümkündür. GBE teşkilatı Hv.K.K.lığı kadro kitaplarında gösterilmiştir.

Görev Başı Eğitiminde etkin bir şekilde sonuç almanın ilk adımı, bu hususdaki faaliyetlerin her seviyedeki sorumlularını tespit etmektir. Böylece, GBE'de belirli görevleri saptamak ve bu görevleri yerine getirecek makam ve şahısları belirlemek mümkün olacaktır. Her kademedeki komutanlar, sicil amirleri, personel şube müdürleri /kısım amirleri, GBE subay / astsubayları, nezaretçi, eğitici ve eğitilenler GBE'nin etkin olarak yapılmasını sağlamak üzere sürekli yerine getirmekle zorunlu oldukları bir sorumluluğa sahiptirler. Bu yönüyle GBE, birlik ve kurum görevlerinin ayrılmaz bir parçasıdır. Komutandan eğitilene kadar her şahıs, GBE sorumluluklarını, yerine getirmektedir. GBE faaliyetlerinde devamlılığı sağlamak amacıyla, teşkilat içerisinde her kurum ve şahsın görev ve sorumlulukları belirlenmiştir. Diğer taraftan bir üs, müstakil birlik veya kurum teşkilatı dikkate alındığı taktirde, GBE için çeşitli kademeler muhtelif

fonksiyonlar ifade etmektedir. Bütün birlik ve kurumlarda aynı fonksiyonların, benzer kademelerde yapılması zorunludur. (144)




Şekil.8 GBE'nin Çeşitli Kademelerce Uygulanması

(144) Ibid., s.5-2

**5) Oryantasyon Eğitimi**

Hava Kuvvetlerinde astsubaylara, mezuniyet yıllarına göre belirli bir dönem ve periyotta uygulanan ve yaygın öğretim yöntemiyle yürütülen Astsubay Oryantasyon Kursunun amacı; (145)

(a) Personelin birliklerdeki görev etkinliklerini kaybetmeden, geniş bir kitleye eko nomik yoldan eğitim vermek,

(b) Özgün eğitim kuruluşlarında verilmeyen konularda eğitim vererek personelin bireysel ve mesleki gelişimlerini sağlamak,

(c) Astsubayların özgün eğitim kanalıyla sahip olduğu bilgi ve becerilerinin kaybolmasına fırsat vermeden, görev başında kendi kendine okuyarak bilgilerinin pekiştirilmesini sağlamak,

(d) Astsubaylara okuma alışkanlığı kazandırarak, onları araştırmaya ve incelemeye yöneltmek,

(e) Astsubayların askeri ve genel kültür seviyelerini artırmalarına ve bireysel gelişimlerini sağlamalarına katkıda bulunmak ve Hava Kuvvetleri'nin daha nitelikli insan gücüne sahip olmasını temin etmek,

(f) Astsubaydan subay olmak isteyenlerin seçme sınavlarına hazırlanmaları için bilgi seviyelerini yükseltmektir.

**a) Astsubay Oryantasyon Kursunun Planlanması ve Uygulanması**

(1) Planlama

Yaygın öğretim yöntemiyle uygulanan astsubay oryantasyon kursunun süresi planlanırken, personelin kendisine günde bir saatlik çalışma zamanı ayırabileceği kabul edilir ve öğretim programının süresi buna göre belirlenir. Bu kursa, Görev Başı Eğitimi'ni tamamlayarak yedi ehliyet seviyesine ulaşmış astsubaylar planlanır. Kursun toplam süresi altı aydır.

Uygulama Direktifinde; kursun başlangıç ve bitiş tarihleri, katılacak personel listesi ve sınav merkezleri belirtilir. Direktif doğrultusunda HİLYOK tarafından "Eğitim Uygulama Takvimi" hazırlanır ve eğitim başlatılır.

(2) Uygulama

HİLYOK tarafından hazırlanan öğretim rehberi ile birlikte kurs kapsamındaki dökümanlar kursiyerlere dağıtılır. Bünyelerinde kursiyer personel bulunduran birlik ve kurumlar, kursiyerlerin eğitimden azami yararı sağlamaları amacıyla, kurs kapsamındaki

---

(145) Hv.K.K.,**HKY 164-39 Astsubay Oryantasyon Kursu Yönergesi** Hv. Basımevi ve Neş. Md.lüğü, Ankara,, 1997,s.2-1

konuları görev başında uygulamaları için fırsat yaratırlar.Kursiyerler,kendilerine gönderilen veya referans verilen dökümanlara, öğretim rehberinde belirtilen Kurs Programı doğrultusunda çalışırlar.

**b) Döküman Akışı ve Danışmanlık Hizmeti**

Kurs kapsamına alınan personel ile kursu yürütmekten sorumlu kurum arasındaki her türlü doküman akışı ve yazışma,merkez şube/kısımları aracılığıyla yürütülür. Döküman, yazı, ara sınav türündeki uygulama sonuçları ve benzerinin devir teslimi imza karşılığı yapılır.

Kursiyerlerin, kurs kapsamındaki anlaşılmayan konularla ilgili sorunlarının çözümü için, HİLYOK Yaygın Öğretim Ders Grup A.liği tarafından danışmanlık hizmeti verilir.

**c) Ölçme ve Değerlendirme**

Astsubay oryantasyon eğitimi süresince, iki ara ve bir bitirme sınavı yapılır. Sınavlar kurs programında belirtilen konulardan yapılır.

Sınavlar, Astsubay Oryantasyon Kursu Uygulama Direktifi'nde belirtilen tarih ve sınav merkezlerinde, Hv. Tek. Ok. K.lığınca ve/veya sınavın uygulanacağı merkezde bulunan birlik ve kurumca oluşturulacak komisyonlar aracılığıyla uygulanır. Ara, bitirme, engel ve bütünleme sınavlarında, test yada klasik türü sorular veya her iki türün karışımı kullanılabilir. Sınav sonuçları HİLYOK tarafından değerlendirilerek bir hafta içinde ilgili Bşk.lığa gönderilir.

Bitirme sınavında başarısız olan kursiyerlerin adları Hv. Tek. Ok.K.lığınca birliklere yayımlanır. Kabul edilebilir gerekçelerle (istirahat, görevlendirme gibi) bitirme sınavına katılmayanların engel sınavları ile bitirme sınavında başarısız olanların bütünleme sınavları, Hv. Tek. Ok. K.lığı tarafından yayımlanan zamanlarda yapılır.

**6) Yurt İçi Eğitimi**

Yurt içi eğitiminin amacı; Hava Kuvvetlerinde görev yapan tüm astsubayların, sınıf / branş ve ihtisas özelliklerine göre yurt içinde görmeleri gereken ve onların bireysel mesleki gelişimlerini sağlayacak, bilgi ve becerilerini artıracak tüm temel, tekamül, intibak, oryantasyon, ihtisas, lisan kursları ile diğer kısa süreli kurslar, seminerler ve konferanslara ilişkin, tüm eğitimlerin tanımlanması, planlanması, uygulanması ve ilgili makamlar arasında işbirliği oluşturarak kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak ilke, yöntem ve uygulamaları saptayarak personelin yurt içi eğitimlerini tamamlamaktır.

Hava Kuvvetlerinin ihtiyaç duyduğu çeşitli alanlarda ve belirli bir konuda, personele yenilik ve gelişmelerle ilgili bilgi, beceri ve tutumlar kazandırmak ve personelin yeni görevine uyumunu sağlamak amacıyla;

* Hv.K.Klığı bünyesinde,

* Hv.K.K.lığı bünyesi dışında açılan ve Hv.K.K.lığı personelinin katıldığı Türkiye'-deki üniversite, kamu ve özel kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitim kurumlarında yapılan eğitim etkinlikleriyle personelin sınıf/branşındaki eğitim eksikliklerini gidermek ve seviyeyi yükseltmektir.

Hava Kuvvetleri K.lığına bağlı okul, birlik ve kurumlarda personelin eğitimleri için açılan kursların genel amaçları: (146)

(a) Bilimde ve teknolojide meydana gelen gelişme ve değişmelere personelin uyumunu sağlamak ve personelin mesleğinde daha üst düzey davranışlar kazanmasını sağlamak için astsubaylara, akademik ve idari alanlarda bilgi, beceri ve davranış değişikliği kazandırmayı,

(b) Hv.K.K.lığı tarafından verilmiş olan yeni silah, araç ve gereçlerin kısa bir süre içerisinde kullanılır bir duruma gelmesi için, personelin gerekli bilgi ve beceri düzeyine ulaşmalarını sağlamak,

(c) Personele, görevleriyle ilgili yardımcı ve tamamlayıcı nitelikte bilgi ve beceri kazandırmayı,

(d) Komutanlık planlaması çerçevesinde açılmış olan veya planlama safhasındaki ihtiyaç alanlarına gerekli ihtisaslardaki personeli yetiştirmeyi,

(e) Birlik ve kurumlarda eğitimci, eğitim yöneticisi ve öğretmen olarak görev alacak personeli, Hv.K.K.lığı eğitim sistemi çerçevesinde yetiştirmeye yönelik esasları, eğitim etkinliklerini ve bu eğitimin yürütülebilmesine ilişkin yöntem ve teknikleri kazandırmayı amaçlamaktadır.

**a) Kursların Planlaması ile İlgili İlkeler**

(1) Kurs planları, eğitim birlik ve kurumlarının eğitim öğretim imkanlarından azami istifadeyi sağlayacak, eğitimde tekrara meydan vermeyerek, insan gücü, malzeme ve kaynaklardan etkin şekilde faydalanacak şekilde yapılır.

(2) Eğitim ve öğretim kurumlarının olanakları değerlendirilirken bunlardan yeterin ce yararlanılması sağlanır, eğitim ihtiyaçlarının saptanması ve sağlanması konusunda sadece Hv.K.K.lığının eğitim kuruluşlarının imkanlarına bağlı kalınmayarak MSB'lığı Gen.Kur. Bşk.lığı ve diğer kuvvet komutanlıkları ile üniversite ve sivil kuruluşların imkanlarından da istifade edilir.

(3) Okul, birlik ve kurumlarda açılacak kursların planlanmasında, eğitim ihtiyacı, eğitim kapasitesi ve olanakları göz önünde bulundurulmalıdır. Kesin zaruret olmadıkça beş kişiden az personel için kurs açılmaz.

---

(146) HKY 164-22 (A), a.g.e.,ss.2-1,2-5

(4) Kurslar onaylanmış Kurs Eğitim Standardı (KES) ve Eğitim Programları (EP) olmadan açılmaz.

**b) Kurslara Personel Planlaması İle İlgili İlkeler**

(1) Talep edilen kursların kişiye yönelik değil, göreve yönelik olmasına dikkat edilir. Kurslar personel için bir ödül veya ceza aracı değil, görevin daha iyi başarılabilmesi için yürütülen faaliyetler olarak değerlendirilir ve personel aktif olarak görev yaptığı alana yönelik olan kurslara planlanır.

(2) Kurs görecek personel miktarı tespit edilirken personel temin yetiştirme planlarındaki ve erişilmesi istenen hedefler ile kadro mevcutları göz önünde tutulur.

(3) Personel daha önceden gördüğü bir kursa yeniden gönderilmez.

(4) Bir yıl içinde birbirleriyle ilişkisi veya birbirinin devamı olmayan değişik konulu birden fazla kursa aynı personel gönderilmez.

**c) Kurs Planlarının Uygulanması İle İlgili İlkeler**

(1) Zorunluluk duyulmadıkça plan dışı kurs açılmaz ve kurs isteğinde bulunulmaz, planlanmış bir kurs iptal edilemez.

(2) Kurslara Hv.K.K.lığı tarafından tertip edilen personelden başkası katılamaz.

(3) Kurslara tertip edilen personel, kursun açılacağı gün okul, birlik yada kurumlarda bulunmakla yükümlüdür.

(4) Kursa katılmayan personel kimlikleri, katılmayış nedenleri de açıklanarak Eğitim-Öğretim Sonuç Durum Raporunda gösterilir.

Yurt içi eğitim kapsamında açılan kursların sonunda, dersin / eğitimin özelliğine göre yazılı, sözlü veya uygulamalı sınav yapılır. Sınavlar her kursun eğitim programında belirtilir. Plan dışı kurslardan bir haftayı geçmeyenler ile seminer ve konferanslarda sınav ve kontrol yapılmaz

**7) Yurt Dışı Eğitimi**

Hava Kuvvetlerinde görevli astsubayların, gerektiğinde, sınıf - branş ve ihtisas özelliklerine göre temel eğitim ve öğrenimleri de dahil olmak üzere, bireysel niteliklerini geliştirmek, kuvvet olarak yenilikleri takip etmek ve ihtiyaç duyulan bilgi ve beceriyi kazanmak üzere, personeli yurt dışı eğitimlerine göndermektir.

Yurt dışı eğitimler; milli bütçe olanakları veya diğer yabancı ülkeler ile yapılmış anlaşmalarla belirlenmiş, kredi veya hibe şeklindeki yardımlarla sağlanan ve yurt dışında verilen eğitimlerdir.

Yurt dışı eğitimlerinin kullanılmasındaki ana amaçlar; (147)

---

(147) HKY 164-24 (A), a.g.e.,s.1-3

(a) Hava Kuvvetleri envanterine giren modern silah, araç ve teçhizatın kullanılma ve modernizasyonu ile ihtiyaç duyulan ancak yurt içi imkanlarla karşılanması mümkün olamayan bilgi ve becerinin elde edilmesi,

(b) Dünya askeri havacılığındaki gelişmelerin takip edilerek izlenmesi ve böylece eğitim aracı ile teknoloji transferinin sağlanması,

(c) Öncellikle eğitmenlerin eğitilerek, eğitimde dışa bağımlı kalmaktan uzaklaşılması

(d) Dost ve müttefik ülkelerle, bu kanalla ilişki içinde bulunarak, yakınlıkların ve dayanışmanın pekiştirilmesi ve Türkiye ile Türk Hava Kuvvetleri'nin o ülkelerde temsil edilmesi,

(e) Personelin meslek programlarının, bu işlemle zenginleştirilerek, daha evrensel düşünceli, dış dünyayı dili ve düşüncesi ile tanıyan, askeri kariyer sahibi, havacı lider ve teknik eleman yetiştirilmesini sağlamaktır.

Hava Kuvvetlerine yurt dışı kaynaklı bir silah, teçhizat ve uçak alımında veya mevcutlarının modernizasyonu gibi önemli lojistik faaliyetlerde, eğitim konusu öncelikle ilgili firmalarla görüşmeler esnasında ele alınmaktadır. Eğitimlerin sözleşmeye bağlanmasında, ilgili firma ile; eğitimin tanımı, hedefleri, kullanılacak lisan, eğitim ortamı, öğretmen nitelikleri, sosyal destek, eğitimde kullanılacak doküman ve yardımcıların Hava Kuvvetleri'nde kullanılan standartlara uygunluğu ve eğitim sonunda devri, takip eden eğitim desteğinin ne şekilde sürdürüleceği gibi konularda mutabakat sağlanır ve bu hususlar sözleşmede belirtilir.

Yurt dışı eğitimlerde, eğitim etkinliği ve eğitim süresini olumsuz etkileyeceğinden tercüman kullanılmamaktadır. Planlama ve uygulamada özellikle kritik sahalarda, eğitimde tek kaynağa bağlı kalmayı zorunlu kılacak yaklaşımlardan kaçınılarak, alternatif kaynaklar oluşturulmaktadır. Yurt dışı eğitimlerin temelinde, yabancı ülkeler ve kuruluşlar ile ilişki kurma, geliştirme ve haberleşme gibi hususların gerekli olması nedeni ile,konuya ilişkin tüm faaliyetler Gnkur.Bşk.lığı'nın bilgisi, onayı ve gözetiminde yapılmaktadır.

Yurt dışında daha fazla personelin eğitim görmesini sağlamak, eğitim ve mali kaynakları daha fazla personele paylaştırmak amacı ile genelde 2-3 ay gibi orta süreli kursların planlanmasına özen gösterilir. Yurt dışı eğitimlerin motivasyon olma özelliği ve öyle algılanması, hiç bir zaman eğitim yararını geçmemelidir. Gerçek eğitim olanakları, personel üzerinde motivasyon olsun diye planlanmamalı ve harcanmamalıdır.

**8) Harbe Hazırlık Eğitimi**

Hava Kuvvetlerinin envanterinde bulunan uçak, silah, teçhizat ve malzemeler tamamen çağın gereklerine uygun ve en son teknolojik gelişmelere yönelik teknik bir kuvvet yapısına sahiptir. Bu nedenden dolayıdır ki Hava Kuvvetlerinde görev yapan astsubayların her biri teknik sınıf ve branşlarda yetiştirilerek,mevcut tüm silah, teçhizat ve makineler personel sorumluluğunda işletilmekte, bakımları yapılmaktadır. Astsubayların mesleklerinde ihtisaslaşmış ve profesyonel bir asker olarak görevi gereği sorumluluğuna

verilmiş hizmetleri de standartlar seviyesinde yapacak eğitimi sürekli tekrarlamak zorundadır.

Harbe Hazırlık eğitiminin amacı; astsubay personeli görev sahasında en üst düzeyde eğiterek, sınıfının gereklerini bir harp ortamında en iyi şekilde yapacak düzeyde yetiştirmek için tüm personelin düzenli ve devamlı olarak belirli periyotlarda tabi tutuldukları bir eğitimdir. Tüm sınıf/branş personeli bu eğitime alınarak, bir birliğin görev kabiliyetini en üst seviyeye çıkarmaktır. Harbe hazırlık eğitimleri, duruma dayalı eğitim senaryoları ile de uygulamalı olarak eğitim pekiştirmesi yapılmaktadır.

Bugün için Hava Kuvvetlerinin harbe hazırlık sistemi büyük ölçüde ferdin harbe hazırlığına dayandırılmıştır. Bu bakımdan harbe hazırlık eğitiminden istenen amaca ulaşabilmesi için, personelin tam bir profesyonellik anlayışı ile kendi harbe hazırlığını, geliştirme ve idamesi hayati öneme haizdir. Astsubay personel, ferdi eğitim standartlarına ulaşmak için sahip olması gereken nazari ve teorik bilgileri öğrenmekten, icra edilen faaliyetlere noksansız bilgi ile hazırlanmaktan, her faaliyetin sonunda kendi kritiğini şahsen yaparak, görevinde elde etmesi gereken fayda ile bunun ne derece gerçekleştiğini ölçmekten, noksanlıkların nedeni ile kendisinin yapması gerekenleri tespit ederek gereken önlemleri almaktan şahsen sorumludur.

Harbe hazırlık eğitimleri belirli periyotlarda uygulanarak, dönem sonunda personel bilgi sınavına tabi tutularak ölçülmektedir. Başarısız olan personel, müteakip eğitim döneminde tekrar harbe hazırlık eğitimine alınmaktadır.

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

# HAVA KUVVETLERİNDE EĞİTİMİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

## I. EĞİTİM FAALİYETLERİNİN ÖLÇME VE DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitim faaliyetlerinin değerlendirilmesinin ne olduğunu, benzer veya yakın anlamda kullanılan "ölçme" ve "değerleme" sözcüklerini birlikte ele alarak belirtmekte gerek ve zorunluluk vardır. Bu sözcükler bazen ayrı ayrı,bazen de "ölçme ve değerleme" biçiminde birlikte kullanılmaktadır. Aslında, iki sözcüğün değişik anlamları bulunmakla birlikte, birbirini tamamlayan yönleri de vardır.

### A. ÖLÇME KAVRAMI

Ölçme geniş anlamıyla herhangi bir niteliği gözlemek ve gözlem sonuçlarını sayısal sembollerle ifade etmektir. Değerlendirme ve ölçmeden sonra gelen iki karar verme, yargıya varma işlemdir.

Eğitim faaliyetlerinde, kişilerde istenilen bilgi ve becerilerin (davranış değişikliklerinin) oluşup oluşmadığını ortaya çıkarmak ve böylece eğitimin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığını belirlemek için ölçme ve değerlendirme yapılır.

Uygulanan bir eğitimin başarılı olup olmadığının, başarılı ise ne derece ve hangi eğitilenler için başarılı olduğunun bilinmesinde yarar vardır. Eğitim süreci devam ederken, başarısızlığın ve başarısız eğitilenlerin erken tanınması, önlem alınmasını kolaylaştırır. Başarı derecesinin bilinmesi ve başarısızlık hallerinin ortaya çıkarılması ileride girişilecek benzer eğitim faaliyetlerinin daha gerçekçi esaslarla planlanmasına yardım eder. Fakat başarı derecesinin bilinmesi ve başarısız olanların tanınması, ancak eğitilenlerde meydana gelen bilgi ve beceri değişikliklerinin ölçülmesiyle mümkün olur. (148)

Ölçme, sözlüklerde "bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama" veya "en, boy, hacim, süre gibi nicelikleri kendi cinslerinden seçilmiş bir birimle karşılaştırıp, kaç birim geldiklerini belirtme "olarak tanımlanmaktadır.

Ölçme sonunda elde ettiğimiz veriler, belirli sorunlara bakarak değerlenmedikçe fazlaca bir anlam taşımazlar. Buna göre, değerleme işlemi, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Eğitimin ölçülmesi, eğitsel faaliyetlerin doğal sonucu olarak kişilerin bilgi, beceri ve davranışlarında oluşan değişikliklerin belirli ölçütlere göre saptanması işlemidir. Bununla eğitsel değişmeler, değerlemede kullanılacak veriler olarak ifade edilmektedir. (149)

Eğitimde yapılan değerlendirme yetiştirme etkinliği ile ilgili sayısal verilerden yararlanarak bir hükme varma olduğundan, ölçmeyi ve sonuçlarının istatistiksel işlemlerle

(148) HKY164-16(A), a.g.e., s.9-1
(149) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e.,s.99

kolay anlaşılır ve yorumlanır hale getirilmesini kapsamına alan bir süreçtir. Ölçme ve değerlendirme amaç bakımından birbirine yakın iki ayrı işlemdir. Ölçme ile eğitimin sonuçları sayısal verilerle ortaya konur ve bu sonuçlar amaçlar ile karşılaştırılarak değerlendirme yapılır. Bir çok durumlarda ölçme ile değerlendirme aynı anda yapılarak, belirlenen bir bareme göre değerlendirme sonucu sayısal olarak ifade edilir.

Ölçme, uygun ve belirli bir ölçü birimine göre herhangi bir varlığı ne miktarda olduğunun belirtilmesidir. Bu tanım daha çok fiziksel ölçmeler için geçerlidir. Eğitsel ölçme, eğitimin bir sonucu olarak birey davranışlarında oluşması beklenen değişikliklerin bazı ölçütlere göre saptanması ve sonucun sayısal olarak ifade edilmesidir. Bu ölçmede kullanılan araçlar ve işlemler bakımından fiziksel ölçmelerden farklıdır. Eğitsel ölçme ile fiziksel ölçme arasında ortak olan tek yön, her ikisinde ölçme sonuçlarının sayı cinsinden ifade edilmesidir. (150)

### 1) Ölçme Araçlarında Aranılan Özellikler

Eğitimde ölçme, değerlendirme yapmak üzere gerekli verileri elde etmek için planlanır ve yapılır. Değerlendirme sonunda verilen kararın doğruluğu ve yerindeliği, ölçme sonuçlarına bağlanır. Bu nedenle ölçmenin hatasız olması ve bunun için ölçme işinde kullanılacak araçların aranılan niteliklere sahip olması gerekir.

### 2) Ölçme Araç ve Teknikleri

Eğitim programı ve katılanlar ile ilgili gerekli verileri elde ederek değerlendirme yapmak üzere çeşitli araç ve teknikler uygulanır. Yapılacak ölçme sonuçlarının kıyaslanır ve yorumlanır hale getirilebilmesi için davranış ve niteliklerle ilgili kanıtların sayısal ölçütlere dönüştürülebilmesine olanak verecek şekilde saptanması gerekir. Kullanılacak ölçme araçları ve teknikler, yapılacak değerlendirmenin amacına göre değişir. Değişik araçlarda ve tekniklerde ortak olan iki boyut vardır. Birincisi; ölçme araçları ile ölçülecek değişkenler hedeflere uygun olarak seçilir, ikincisi; ölçme sonuçları sayısal verilerle belirtilir

## B. DEĞERLENDİRME VE DEĞERLENDİRME TÜRLERİ

Hava Kuvvetleri eğitim terimleri sözlüğünde değerlendirmenin tanımı şu şekilde yapılmıştır. Değerlendirme; ölçmeden sonra gelen bir karar verme, yargıya varma işlemidir.Değerlendirmede ölçme sonuçları, ölçütle karşılaştırılır ve bu ölçme sonuçlarının, ölçütle belirlenen "işe yarama" koşulunu karşılayıp karşılamadığına bakılır. En sonunda da ölçülen özelliğe ilişkin bir karar verilir. Bir başka tanıma göre; türlü öğretim amaçlarının gerçekleşme oranını değişik yollarla ölçme ve ortaya çıkan sonuçlar üzerinde değer biçme şeklinde tanımlanmaktadır. (151)

Değerlendirme, ölçme sonuçlarında elde edilen verilere dayalı daha geniş ve yargısal bir işlemdir. Değerlendirmenin sözlük anlamı ise; "bir şeyin veya kimsenin sahip olduğu yüksek ve yararlı nitelikler"veya" bir şey veya kişinin değdiği karşılık" olarak tanım-

(150) Haydar Taymaz, a.g.e.,s.158
(151) HKYY 164-19-1, a.g.e.,s.2-13

lanmaktadır. Ölçme ile ilişkisi de göz önünde tutulduğu taktirde değerlendirmeyi, ölçme sonunda elde edilen verilerin belirli normlara vurularak bir değer yargısına varılması olarak tanımlanabilir. (152)

Eğitim sürecinin son durağı,değerlemedir. Burası bir bakıma planlama ve programlama sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetin, kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin geliştirilmesi için yan tutmadan ve belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşamasıdır.

Eğitimin değerlendirilmesi; eğitim alan personelin, eğitim öncesi ve sonrası performanslarının karşılaştırılması ve ulaştıkları performans düzeylerinin, iş görenlerin yaptıkları işle ve de kuruluşun amaçlarıyla ilişkilendirilerek, eğitim sonuçlarının saptanması için yapılan sistematik bir çalışmadır. Yöneticiler ve eğiticiler yaptıkları faaliyetlerin sonucunu değerlendirme ihtiyacı duyarlar. Bütün eğitsel etkinlikler, belirli amaçlara ulaşmak üzere planlanır ve yapılır. Değerlendirme, planlı faaliyetin sonunda önceden saptanmış amaçlara ulaşma derecesi hakkında bir karara varmaktır.

Eğitime sistem ve planlama açılarından bakıldığında değerlendirme, eğitim ve öğretimin etkinlik derecesini tayin ederek, amaçlara ulaşma durumunu ve sarf edilen çaba ile paranın israf edilip edilmediğini saptayan bir süreç olarak görülür. (153)

Hava Kuvvetlerinde görevli personelin sınıf ve branşlarında almış oldukları eğitim esnasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme faaliyetleri, gerek bilgi testleri, gerekse uygulamalı sınav şeklinde uygulanmaktadır. Personele uygulanan eğitimden, beklenen amaçlar doğrultusunda eğitimin etkinliğinden ne derece faydalanıldığı yapılan değerlendirmelerle ortaya konur.

Değerlendirmede bireyin değil, fakat onun yapmış olduğu işin değerlendirilmesi çağdaş yaklaşımın temelini oluşturur. Değerlendirme dışa değil, örgüt içine dönüktür ve orada geçen olayları gözlemek ister. Değerlendirilecek olan, iş insan yada yalnızca görev sırasındaki karşılıklı ilişkilerdir. Oysa çağdaş değerlendirme yöntemleri, personelin karşılaştırmalı ve adil değerlendirmesine olanak tanımaktadır. Çağdaş değerlendirme yöntemlerinden biriside amaçlara ve sonuçlara göre değerlendirmedir.

Amaç ve sonuçlarla değerlendirme yöntemi amaçlarla yönetim düşüncesinin başarı değerlendirmesine uygulanmasından başka bir şey değildir. Bu değerlendirme yöntemi, ana çizgileriyle başarıyı, kişilik yada kişisel nitelikler yerine, amaç ve sonuçların gerçekleştirilme derecesine bakarak değerlendirilmektedir. (154)

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesi ile ilgili olarak verilecek hükümlerin tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Bu yargılar bir övgü veya yerme değil, devam edecek çalışmaların daha verimli hale getirilmesi için yapılır. Eğitimde amaçlara ulaşma derecesi, insanların öğrenim yaşantıları yolu ile davranışlarındaki değişmenin yönünde ve miktarında bulunabilir. Bu nedenle değerlendirme yapmak için

---

(152) A.Hayrettin Kalkandelen, a.g.e.,s.99
(153) A Haydar Taymaz, a.g.e.,s.155
(154) Bahadır Gültekin, a.g.e.,s.105

ilk defa insan davranışlarında meydana getirilmesi istenilen değişmenin saptanması gerekir. Yetersizliği görülen kısımların, beklenilen yaşantılar ve dolayısıyla davranış değişikliği meydana getirebilecek şekilde eğitim sürecinin onarılmasını ve geliştirmesini gerektirir. Değerlendirme bu hizmetlerinden dolayı, eğitimin her safhası ile ilgili, onarıcı ve tamamlayıcı bir parçası olarak kabul edilir.

**1) Değerlendirme Türleri**

Eğitimde değerlendirmeyi zorunlu kılan nedenler çeşitlidir. Değerlendirme, yönetim, denetim, araştırma, rehberlik, geliştirme ve benzeri alanlarda gerekli verileri sağlamak, kararlar almak üzere yapılabilir. Eğitim etkinliklerinde değerlendirme yapılış maksadına göre, başarının ve programın değerlendirilmesi olmak üzere iki kısımda incelenir.

**a) Başarının Değerlendirilmesi**

Eğitim etkinliklerinden beklenen yararların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçlarının gerçekleştirebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir. Eğitim programları ile yetiştirilen personelin davranışlarını değiştirme veya yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları, bir bakıma programın amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecek ve verilecek kararın bir kanıtı olarak kullanılacaktır.

Eğitim programına katılan personelin başarılarını ölçmek ve değerlendirmek üzere yapılan çalışmalar, zaman ve hedeflerine göre aşağıdaki şekilde sınıflandırılabilir.

(1) Ön Değerlendirme : Eğitim programının uygulanmasına başlamadan önce yapılan değerlendirmedir. Ön yerleştirmeye dönük olarak yapılan bu değerlendirme ile eğitim programına katılacak bireylerde ön şart niteliğindeki davranışların varlığı ve derecesi tayin edilir.

(2) Ara Değerlendirmeler : Eğitim programının uygulanması sırasında yapılan işlemlere veya yetiştirmeye dönük değerlendirmedir. Personelin öğrenme derecelerini saptamak, öğretim metot ve araçlarının uygunluğunu yoklamak üzere yapılır.

(3) Son Değerlendirme : Uygulama sonunda durum muhasebesine dönük olarak, eğitim programı uygulandıktan sonra, bireylerin yetişme seviyesi ile eğitim sürecinin yetiştirme gücü hakkında karar vermek üzere yapılır.

(4) İzleme Değerlendirmesi : Sistemin geliştirmesine dönük olarak, eğitim gören personelin izlenmesi ile yapılan değerlendirmedir. Bireylerin yetiştirildikleri alanlarda kazandırılan bilgi ve becerileri uygulama durumları, öğrenim noksanlığından karşılaştıkları sorunlar, uygulanan eğitim programına ilişkin görüşleri, eğitim istek ve gereksinmelerini saptamak üzere yapılır.

Eğitim sisteminde yapılan değerlendirme, ölçme sonuçları elde edildikten sonra kullanılan kıyaslama esasına göre hedefe ve norma dayalı olmak üzere iki kısma ayrılır.

(1) Hedefe Dayalı Değerlendirme : Göreli veya değerlerin esas alındığı bu değerlendirmede ölçme sonuçları, beklenen davranışlarla kıyaslanır. Yapılan öğretimde

amaç, bireyin davranışını değiştirmek veya yenilerini kazandırmak olduğuna göre kıyaslama ölçütü bu davranışları belirleyen değerler veya hedeflerdir.

(2) Norma Dayalı Değerlendirme : Ölçme sonuçlarının, uygulamaya girilmeden önce saptanmış norm ölçütlerle kıyaslanarak yapılan değerlendirmedir. Bu normlar belirli bir işin yapılmasında genellikle süre ve nitelik, kalite ile ilgili olarak alınır. Hizmet içi eğitim kurumda verimliliği arttırmayı amaçlar.

**b) Programın Değerlendirilmesi :**

Eğitim programının hazırlanması ve uygulanmasında görev alan ilgili personelin görüşlerini kolaylıkla ve kısa zamanda elde etmek için genellikle anket uygulanır. İlgili personelin az olması ve yakın ilişki kurulabilmesi halinde, daha çok önerilerinin alınmasına önem verildiğinde görüşme yapılır. Görüşleri alınacak her gurup için hazırlanacak anket veya görüşme formunda ayrı sorulara yer verilebilir. Ancak belirli konular hakkındaki görüşleri kıyaslayabilmek için aynı amaçla veri sağlayacak sorular farklı ifadelerle hazırlanır. Sağlanan verilerin işlenebilmesi ve yorumlanabilmesi için cevapları bir derecelendirme sistemine göre verilebilecek kapalı uçlu sorulara ağırlık verilir. Derecelendirmede çoğunlukla beşli ölçek kullanılır. Anketlerle beklenen verilerin sağlanabilmesi için amaç ile sonuçlarından gizlilik ilkelerine uyulacağı açıklanır.

Ankette yer alacak sorular eğitim programları hakkında görüşleri alınacak personele göre değişik olur.

## C. DEĞERLENDİRMEDE BAŞVURULACAK TEKNİKLER

Eğitim değerlendirmelerinde başvurulacak teknikler; sınavlar, anketler, mülakatlar ve yönetici/amir raporları şeklinde sıralanabilir. Eğitim uygulamaları esnasında veya sonunda bu tekniklerden bir veya bir kaçına başvurularak, eğitimden beklenen başarının ölçülmesi, eleştirilerin ve yeni yöntemlerin belirlenmesi, eğitim uygulama ve kişisel sorunların raporlarla kayıt altına alınarak, sonuçlar üzerinde yapılacak incelemeler sonucu yeni tekniklerin belirlenmesidir.

**1) Sınavlar**

Sınavlar, öğrencilerin/kursiyerlerin eğitim-öğretimden elde edilmek istenen sonuçların ne ölçüde, gerçekleştirebildiğini belirlemek, öğrencilerin ve kursiyerlerin eğitim ve kursları bitirmelerine esas olacak başarı düzeylerini saptamak amacıyla yapılır. (155)

Eğitim sisteminde uygulanan sınavların amacı; personele uygulanan eğitim veya kurs amacının gerçekleşme düzeyini belirlemek, personelin katıldıkları eğitim/kursları bitirmeye esas olacak başarılarını saptayarak, öğrenme eksikliklerini gidermek amacıyla yapılır. Sınavlar şekil ve amaçları bakımından iki gruba ayrılır.

---

(155) HKY 180-1(A), a.g.e.,s.5-1

**a) Şekil Bakımından**

Eğitimden beklenen faydanın kontrolü ve ölçülmesi amacıyla yapılan sınavlar, dersin ve eğitimin özelliğine göre;

(1) Yazılı Sınavlar:

Genel ilke olarak sınavlar çoktan seçmeli sorularla yapılır. Ancak, eğitimin özelliğide dikkate alınarak kompozisyon türü veya karma soru türlerinden oluşan sınavlar yapılır. Çoktan seçmeli sorulardan sınavlarda, sınav için ayrılan sürede göz önünde bulundurularak en az 20, en çok 100 soru sorulur. Kompozisyon türü sınavlarda en az beş (5) en fazla on (10) soru sorulur.

(2) Sözlü Sınavlar:

Yazılı sınavla ölçme olanağının bulunmadığı konular için yapılır. Sözlü sınavlarda en az üç (3) soru sorulur. Sözlü sınavların değerlendirilmesi, kompozisyon türü sınav değerlendirme yöntemlerine göre yapılır.

(3) Uygulamalı Sınavlar:

Uygulanan eğitimin şekline göre, personelin görev sahasında bizzat kullanacağı sistem üzerindeki becerilerini kontrol etmek, göreve (işe) yatkınlığını ölçmek amacıyla yapılır.

(4) Sözlü–Uygulamalı,Yazılı–Uygulamalı,Yazılı–Sözlü-Uygulamalı Sınavlar:

Personelin aldığı eğitimin şekline ve görev isteklerine göre ikili veya üçlü karma sınavlar da birlikte uygulanabilir. Personelin sahasında almış olduğu eğitimin her iki veya üç uygulamayla değerlendirilmesidir.

**b) Amaçları Bakımından**

Eğitimin uygulama safhasında, eğitim gören personele programda belirtilen sürelerde uygulanan ara değerlendirmeler ile eğitim sonrası nihai başarının ölçülmesi amacıyla yapılan sınavlardır.

(1) Ara Sınavlar: Bir ders bölümünün işlenmesine ayrılan süre içerisinde yapılan sınav ve kontrollerdir.

(2) Ders / Blok Sonu Sınavları: Bir dersin/blokun tümünün işlenmesi sonunda eğitilenlere uygulanan sınavlardır.

(3) Bütünleme Sınavları: Ders/blok sonu sınavları sonunda, değerlendirme ölçülerine göre başarısız duruma düşmüş eğitilenler için yapılan sınavlardır.

(4) Engel Sınavları: Ara sınavları, ders/blok sonu sınavları ve bütünleme sınavlarına geçerli özürü nedeniyle katılmayanlara uygulanan sınavlardır.

**2) Fikir Etüdleri**

Uygulanan eğitimler öncesi veya sonunda,verilen eğitimin gelecekte uygulama şeklinin belirlenmesine katkı sağlayacak olan, eğitim gören personel fikirlerinin, anket veya karşılıklı mülakat yaparak elde edilmesidir.

**a) Anketler**

Eğitimin değerlendirilmesinde uygulanan tekniklerden birisi anket uygulamalarıdır. Uygulanan eğitim sonunda, personelden eğitim hakkındaki görüşlerini belirtmeleri istenir. Anketlerde, uygulanan eğitim hakkında tüm görüşleri ve fikirleri kapsayacak sorular bulundurulmalıdır. Anket sonuçlarının değerlendirilmesi sonunda, gelecekteki eğitim uygulamalarına bir yön verir.

Kurumlarda eğitim gereksinmesini saptamak ve ilgili görüşler elde etmek üzere çeşitli araçlar uygulanmaktadır. Anket uygulaması ise, belirli bir amaca yönelik bilgi toplamak üzere, ilgili ve belirli kişilere yöneltilecek soru listesini kapsayan veri toplama aracıdır Anketler, kısa zamanda geniş bir eğitilen grubundan ve dağınık yerlerde bulunan kişilerden kısa zamanda bilgi toplama olanağı sağlandığından yaygın olarak kullanılmaktadır. Anket uygulaması hem daha az masraflıdır ve elde edilen verilerin analizi de daha kolay olmaktadır.

**(b) Mülakatlar**

Bir kurumda eğitim ihtiyacı ve uygulamaları, eğitimi planlamada görev alanlarla ilgililerin karşılıklı konuşması ile saptanabilir. Eğitim değerlendirmesinde kullanılan mülakatlar, eğitim planlayıcıları ile eğitilenlerin; gelecek eğitim planlamalarına yönelik yüz yüze gelerek yaptıkları görüşme ve konuşmalardır.

Eğitim değerlendirmesinde kullanılan tekniklerden olan mülakat ile eğitilenler ve yönetici arasında eğitimin yarar ve sakıncaları üzerinde bir görüşme yapılabilir. Eğitim gören personeli karşılıklı görüşme yoluyla sınayabilir, eğitim sonrası bilgi ve tecrübe seviyesi ölçülebilir. Mülakat sonucu değerlendirme sonuçları da personele duyurularak, aksak ve zayıf noktaları giderici tedbirler alınmalıdır. Eğitim birimlerinden sorumlu amir ve yöneticiler, eğitilen personelle yaptıkları mülakat sonuçlarını irdeleyerek, eğitim plan ve programlarında gerekli düzenlemeleri yaparlar.

**3) Yönetici ve Amir Raporları**

Hava birlik ve kurumlarında uygulanan eğitimin değerleme tekniklerinden sonuncusuda, yönetici ve amirlerin, eğitimin uygulama biçimine yönelik, kişisel ve kurumsal açıdan gözlemledikleri aksaklıkları eğitim kısım amirlerine veya komutanlığa bir rapor şeklinde sunmaktır.

Yönetici ve amir raporlarının eğitim değerlendirilmesinde,uygulamaya yönelik yaptırımları olan bir tekniktir. Tespit edilen aksaklık ve olumsuzluklara karşı tanzim edilen raporların ilgili komutanlığa ulaştırılması halinde derhal düzeltici işlemler devreye girer.Yönetici ve amirler aynı zamanda, personelin eğitim uygulamalarına ve planlanan teknik kurslara da nezaret ederek, eğitilen durumundaki personeli de sürekli kontrol altında tutarlar.

Yönetici ve amirler, personele uygulanan eğitim değerlendirmelerini yaparak, eğitilen ve kurum açısından beklenen yararın sağlanıp sağlanmadığını analiz ederek sonuçları komutanlığa rapor ederler. Hava Kuvvetlerinde verilen her eğitimin, kursun sonunda mutlaka fayda maliyet analizleri yapılarak, değerlendirilmektir.

## D. 15 NCİ FÜZE ÜS K.LIĞINDA ASTSUBAYLARA UYGULANAN EĞİTİMİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN ARAŞTIRMA

### 1) Araştırmanın Modeli

15 nci Füze Üs'sün Avrupa yakasında görev yapan astsubay personele uygulanan eğitim sisteminden elde edilen başarıyı ve gelecekteki eğitim uygulamalarından beklentilerinin değerlendirildiği araştırma modeli tanımlayıcı niteliktedir. Araştırmada veri kaynağı olarak anket uygulamasından yararlanılmıştır.

Anket formları astsubayların görev yerlerine gönderilerek, kendilerine uygulanan eğitim türlerini içeren sorulara verilen seçenekleri işaretlemeleri istenmiştir.

### 2) Araştırmanın Amacı

Hava Kuvvetleri Komutanlığının bir parçasını oluşturan 15 nci Füze Üs K.lığında görev yapan ve sayısal bir çoğunluğa sahip astsubayları temsil edecek bir ana kütleden hareketle, eğitim uygulamalarından beklenen yararın ve insan kaynakları fonksiyonunun ne ölçüde stratejik bir nitelik taşıdığının ortaya konması, insan kaynakları fonksiyonunun stratejik olduğu birlikte eğitim uygulamaları sonucunda ortak özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma sonucunda belirlenecek faktörler/özellikler, insan kaynakları fonksiyonunun gelecekteki eğitim planlamalarını yapacak birliklerimize yol gösterecektir.

Hava Kuvvetlerinin tüm birliklerinde olduğu gibi 15 nci Füze Üs K.lığında personele uygulanan eğitimin amacı;temel bilgiye sahip olan astsubaylara iş başında görevin (işin) tam ehil nezaretçiler ve eğiticiler tarafından uygulamalı ve nazari bilgilerde verilerek öğretilmesi / eğitilmesidir.

### 3) Araştırmanın Kapsamı

Araştırmanın ana kütlesini; 15 nci Füze Üs'sün Avrupa yakasında yaklaşık 200-250 astsubayın görev yaptığı, 130 astsubaya anket formları elden gönderilmiş ve cevaplandırılarak geri gelen geçerli 100 anket araştırma kapsamına alınmıştır. Yaptığım çalışma sonucunda %76 gibi bir cevaplama oranının oldukça iyi düzeyde olduğunu söylememiz mümkündür.

### 4) Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

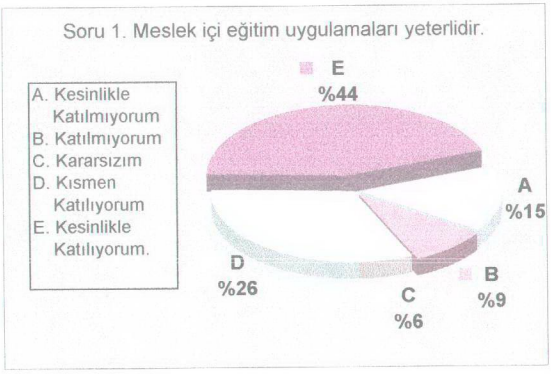
15 nci Füze Üs K.lığındaki eğitim uygulamalarına ilişkin yapmış olduğum araştırmada, sadece astsubaylar değerlendirme kapsamına alınmıştır. Yapılan anket uygulanmasının içeriğinde de astsubaylara uygulanan eğitim türlerinin ne derece yararlı olup olmadığı sorulmaktadır. Araştırmaya, 15 nci Füze Üs'sün Avrupa yakasında görev yapan personelin belirli bir kısmı katılmıştır. Avrupa yakasına konuşlandırılan birliklerin dağınık olması nedeniyle anket uygulamasına tüm personel dahil edilmemiştir. Her birlikten belirli bir sayıda personele anket uygulanmıştır.

Araştırmada, likert ölçeğinde hazırlanan anket formundan yararlanılmıştır. Anketi cevaplayanların soruları aynı şekilde algılayıp, doğru cevaplar verdikleri, kullanılan veri toplama ve grafik analizinden yararlanılarak yüzde dağılımlarından en gerçekçi sonuçlara ulaşıldığı var sayılmıştır.

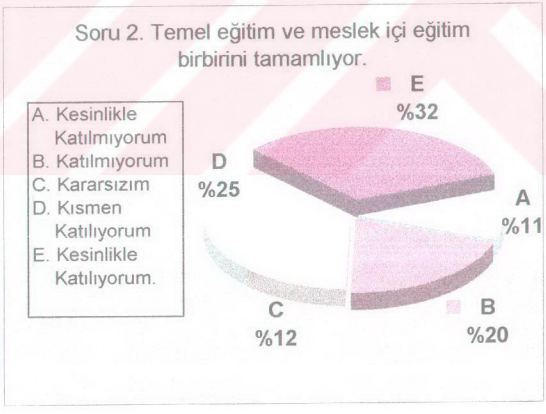
**5) Araştırma Probleminin Çözümü**

Astsubaylara uygulanan eğitim sisteminin anket yoluyla ölçülmesi sonucunda aşağıda grafikleri verilen değerlere ulaşılmıştır.Hava Kuvvetlerinde görev yapan astsubaylara görev öncesi sınıf okullarında temel teknik eğitim verilmektedir. Okuldan mezun olan astsubaylar birliklerine katıldıklarında, sınıf ve ihtisası ile ilgili görevini tek başına yapacak şekilde tam ehil seviyeye sahip bilgilere ulaşacağı görev başı eğitimi almaktadır. Meslek öncesi almış olduğu eğitimle görev süresince verilen eğitimler pekiştirilerek astsubayların görevinde azami performans ve başarıyı yakalaması sağlanmaktadır.

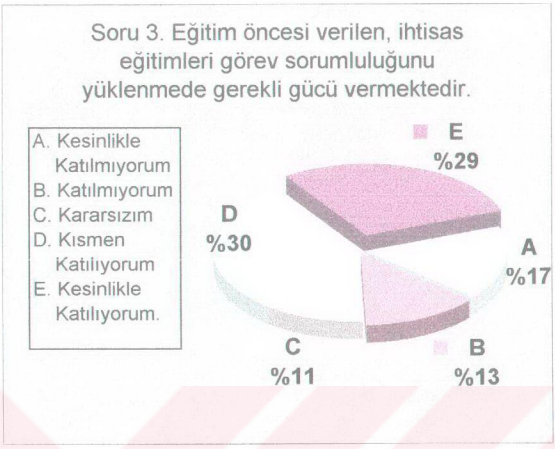
Anket uygulanmasındaki sorularda; astsubaylara uygulanan eğitim sistemlerinin sonuçlarına hangi derecede katılıp katılmadıklarını belirleyen likert ölçeği kullanılmıştır.



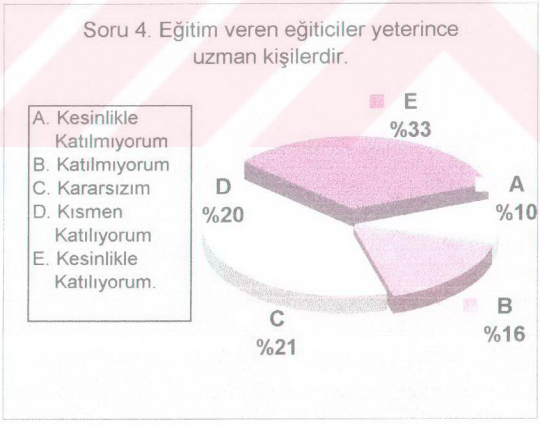

Astsubaylara uygulanan ankette, birinci soruda meslek içi eğitim uygulamaları yeterlidir sorusuna,çoğunluğu oluşturan %44' lık bir bölümü eğitim uygulamalarının yeterliliğine kesinlikle katıldıklarını, %26' lık bir bölümünde ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür. Eğitim uygulamalarına %15' lik bölüm kesinlikle katılmadıkla-rını ve %9' lık bölüm ise katılmadıklarını, %6' lık bölümün ise kararsızların oluşturduğu ölçülmüştür.



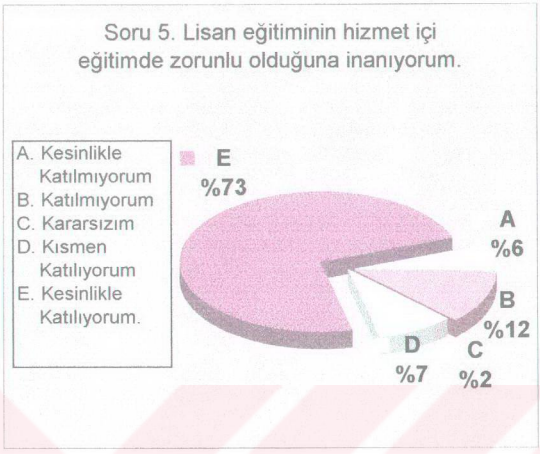

İkinci soruda ise; temel eğitim ile meslek içi eğitimin birbirini tamamladığı sorulmuş ve %32' lik bir bölümü kesinlikle katıldığını, %25' lik bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür. %12' lik bölüm kararsız kalırken, %20' lik bölümün katılmadığını ve %11' lik bölümün ise kesinlikle katılmadıkları ölçülmüştür.



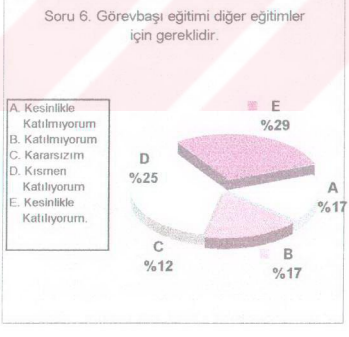

Üçüncü soruda eğitim öncesi verilen ihtisas eğitimlerinin görev sorumluluğunu yüklenmede gerekli gücü vermektedir sorusuna, %30' luk bir bölüm kısmen katılırken, %29' luk bir bölümün ise kesinlikle katıldıkları belirlenmiştir.%17' lik bölümün ise kesinlikle katılmadıklarını, %13' lük bölümün ise katılmadığı ölçülmüştür.

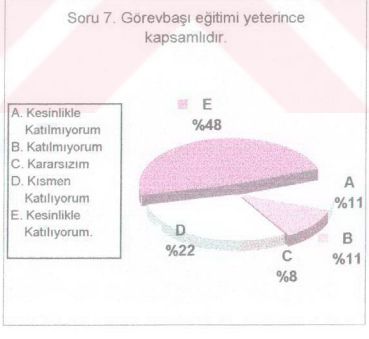



Dördüncü soruda, eğitim veren eğiticiler yeterince uzman kişilerdir sorusuna, %33' lük bir bölüm kesinlikle katılırken, %20' lik bir bölümün ise kısmen katıldıkları belirlenmiştir.%10' luk bölümün kesinlikle katılmadıklarını ve %16' lık bölümün ise katılmadığı ölçülmüştür.

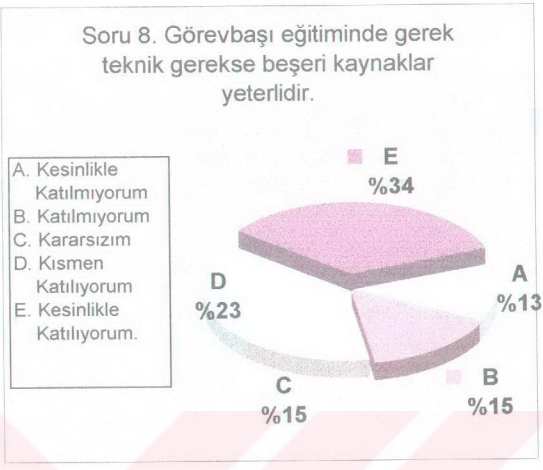



Beşinci soruda, lisan eğitiminin hizmetiçi eğitimde zorunlu olduğuna inanıyorum sorusuna, %73' lük bir bölüm kesinlikle katılırken, %7' lik bir bölümün ise kısmen katıldıkları belirlenmiştir.%6' lık bölümün kesinlikle katılmadıklarını ve %12' lik bölümün ise katılmadığı ölçülerek en çarpıcı dağılımın yapıldığı bir grafik ortaya çıkmıştır.

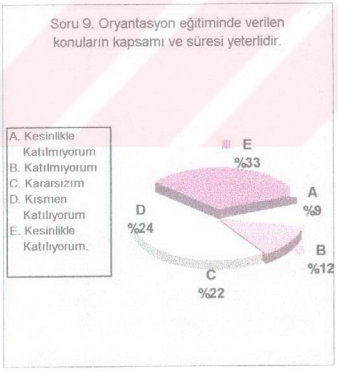


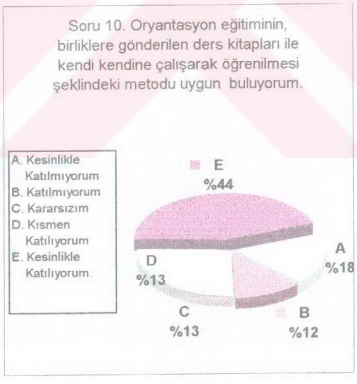




Altıncı ve yedinci sorularda, astsubaylara uygulanan eğitimler içerisinde en önemli olan görev başı eğitimi ile ilgili sorular sorulmuştur. Altıncı soruda %29' luk, yedinci soruda %48' lik bölümün kesinlikle katıldıkları ölçülmüştür. Altıncı soruda %17' lik, yedinci soruda %11' lik, bölümün kesinlikle katılmadıkları ölçülmüştür. Altıncı soruda %25'lik bir bölüm ile yedinci soruda ise%22'lik bir bölümün kısmen katıldıkları ölçülmüştür.

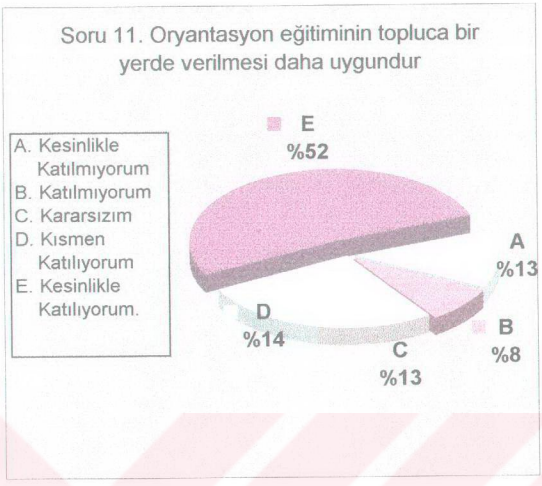



Sekizinci soruda,görev başı eğitiminde gerek teknik gerekse beşeri kaynaklar yeterlidir sorusuna %34' lük bir bölüm kesinlikle katılırken %23' lük bir bölümün ise kısmen katıldıkları belirlenmiştir.%13' lük bölümün kesinlikle katılmadıklarını ve %15' erlik bölümün ise katılmayanlar ile karasızların oluşturduğu ölçülmüştür.

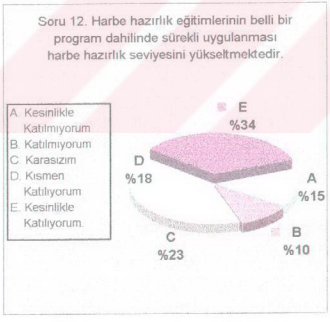


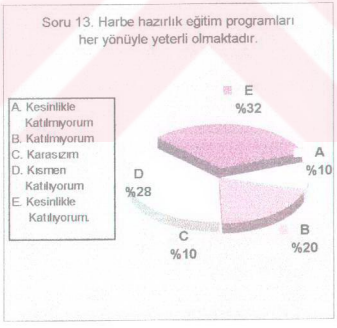




Astsubayların görev başı eğitimini tamamladıktan sonra uygulanan oryantasyon eğitimi ilgili sorular sorulmuştur. Dokuzuncu soruya, %33' lük, onuncu soruya, %44' lük bir bölümün kesinlikle katıldıkları ölçülmüştür. Dokuzuncu soruya %9' luk, onuncu soruya %18' lik bir bölümün kesinlikle katılmadıkları ölçülmüştür.

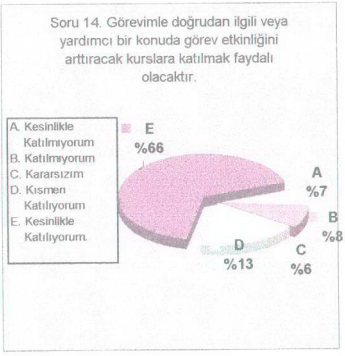


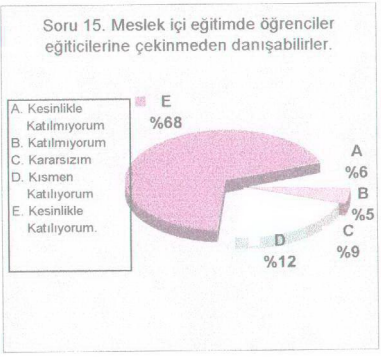

Onbirinci soruda oryantasyon eğitiminin topluca bir yerde verilmesi daha ugundur sorusuna %52' lik bir bölüm kesinlikle katılırken %14' lük bir bölümün ise kısmen katıldıkları belirlenmiştir.%13' lük bölüm kesinlikle katılmadıklarını ve %8' lik bölümün ise katılmadığı ölçülmüştür.



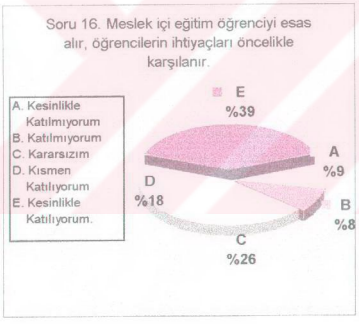



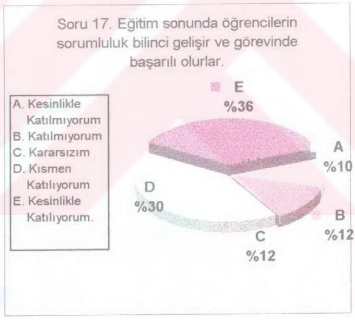

Onikinci soruda, H/H eğitimlerinin belli bir program dahilinde sürekli uygulanması harba hazırlık seviyesini yükseltmektedir sorusuna, %34'lük bir bölüm kesinlikle katılırken, %15' lik bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. Onüçüncü soruda, H/H eğitim programları her yönüyle yeterli olmaktadır sorusuna, %32' lik bir bölüm kesinlikle katılırken, %10' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür.



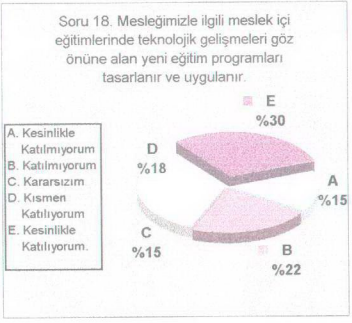



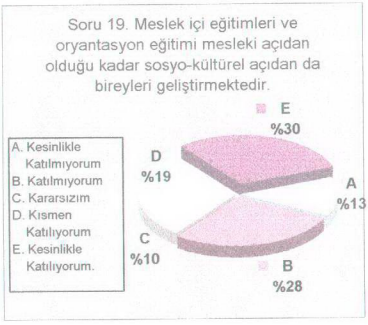

Ondördüncü soruda, görevimle doğrudan ilgili veya yardımcı bir konuda görev etkinliğini arttırıcak kurslara katılmak faydalı olacaktır sorusuna, %66'lık büyük bir çoğunluk kesinlikle katılırken, %7' lik bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. Onbeşinci soruda, meslek içi eğitimde öğrenciler eğiticilerine çekinmeden danışabilirler sorusuna, %68' lik büyük bir çoğunluk kesinlikle katılırken, %6' lık bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür.



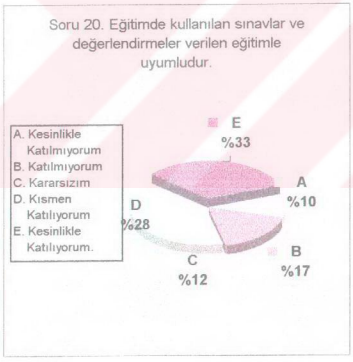



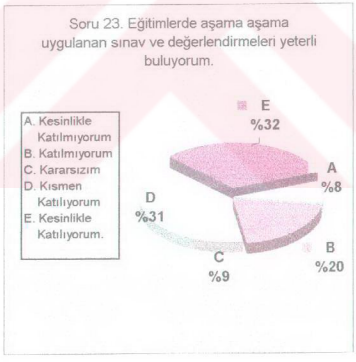

Onaltıncı soruda, meslek içi eğitim öğrenciyi esas alır sorusuna,%39' luk bir bölümü kesinlikle katılırken, %9' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. %26' lık bir bölümü ise kararsızlar oluşturmaktadır. Onyedinci soruda, eğitim sonunda öğrencilerin sorumluluk bilinci gelişir ve görevinde başarılı olurlar sorusuna, %36' lık bir bölümü kesinlikle katılırken, %10' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 30' luk bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür.



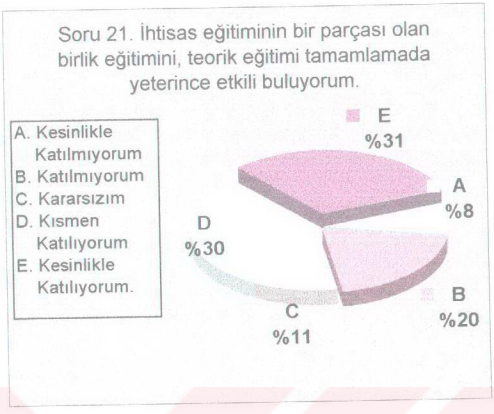




Astsubayların mesleği ile ilgili meslek içi eğitimlerinde teknolojik gelişmeleri göz önüne alan yeni eğitim programları tasarlanır ve uygulanır sorusuna, %30' luk bir bölümü kesinlikle katılırken, %15' lik bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 22' lik bölümün ise katılmadıkları ölçülmüştür. Ondokuzuncu, soruda meslek içi eğitimleri ve oryantasyon eğitiminin mesleki açıdan olduğu kadar sosyo-kültürel açıdan bireyleri geliştirmektedir sorusuna, %30' luk bir bölümü kesinlikle katılırken, %13' lük bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 28' lik bölümün ise katılmadıkları ölçülmüştür.

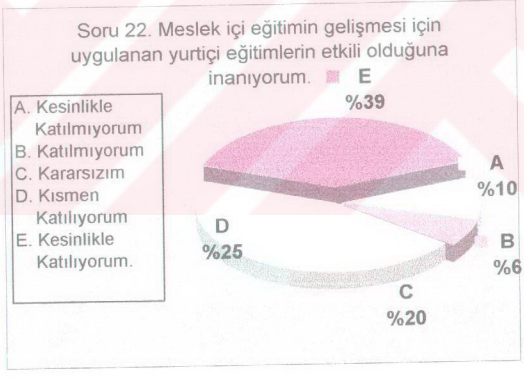


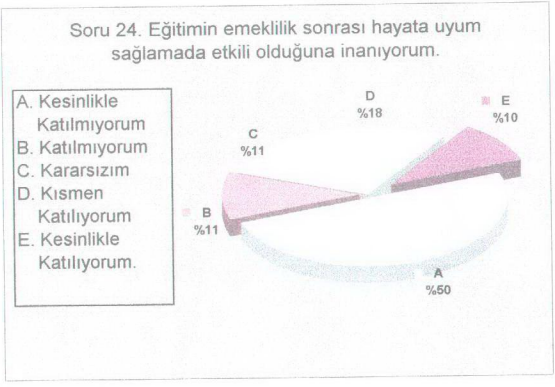

Eğitimde uygulanan sınavlarla ilgili yirminci sorunun yüzdesel dağılımında, %33' lük bir bölümün kesinlikle katıldığını %28' lik bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür. %12' lık bölüm kararsız kalırken %17' lik bölümün katılmadığını ve %10' luk bölümün ise kesinlikle katılmadıkları ölçülmüştür. Yirmiüçüncü sorunun yüzdesel dağılımında %32' lik bir bölümün kesinlikle katıldığını %31' lik bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür. %9' luk bölüm kararsız kalırken %20' lik bölümün katılmadığını ve %8' lik bölümün ise kesinlikle katılmadıkları ölçülmüştür.



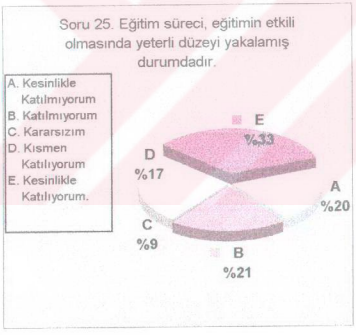

Yirmibirinci sorunun, yüzdesel dağılımında %31' lik bir bölümü kesinlikle katılırken, %8' lik bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. %11' lik bir bölümü ise kararsızlar oluşturmaktadır.

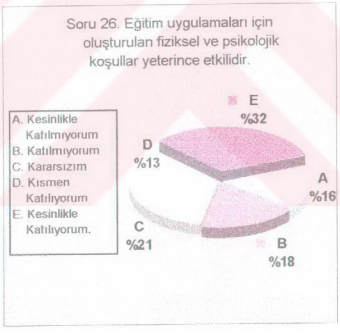



Yirmiikinci soruda, meslek içi eğitimin geliştirilmesi için uygulanan yurtiçi eğitimlerin etkili olduğuna inanıyorum sorusuna, % 39' luk bir bölümü kesinlikle katılırken, %10' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 25' lik bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür.

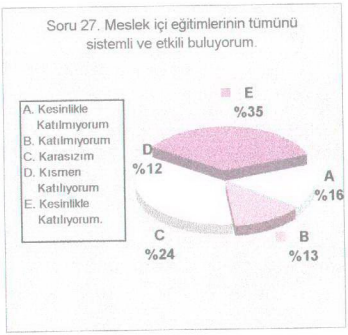


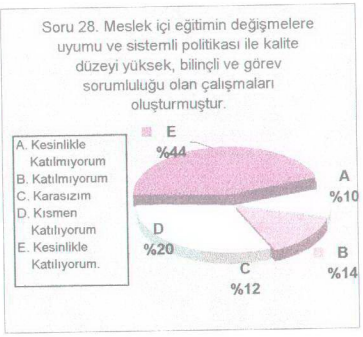

Yirmidördüncü soruda, eğitimin emeklilik sonrası hayata uyum sağlamada etkili olduğuna inanıyorum sorusuna % 50' lik büyük bir çoğunluk kesinlikle katılmazken, %10' luk bir bölümün ise kesinlikle katıldığı ölçülmüştür. Bu soruda astsubaylara verilen eğitimlerin tamamen ihtisasa eğitimine yönelik olduğu ve emeklilik sonrası sivil yaşamda kullanma alanının olmadığı değerlendirilmiştir.



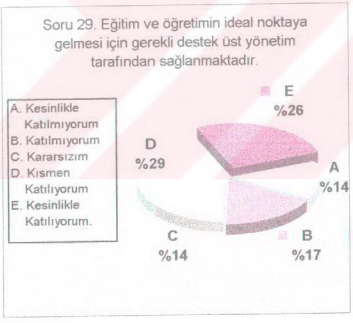



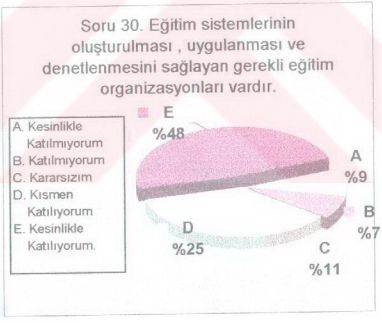

Yirmibeşinci soruda, eğitim süreci eğitimin etkili olmasında yeterli düzeyi yakalamış durumdadır sorusuna, % 33' lük bir bölümü kesinlikle katılırken, %20' lik bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 21' lik bölümün ise kısmen katıldıkları ölçülmüştür. Yirmialtıncı soruda, eğitim uygulamaları için oluşturulan fiziksel ve psikolojik koşullar yeterince etkilidir sorusuna, % 32' lik bir bölümü kesinlikle katılırken, %16' lık bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 13' lük bölüm ise kısmen katılırken, %21'lik bölümün kararsız kaldıkları ölçülmüştür.




Yirmiyedinci soruda, meslek içi eğitimlerinin tümünü sistemli ve etkili buluyorum sorusuna, % 35' lik bir bölümü kesinlikle katılırken, %16' lık bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 24' lük bölümün ise kararsız kaldıkları ölçülmüştür. Yirmisekizinci soruda, meslek içi eğitimin değişmelere uyumlu ve sistemli politikası ile kalite düzeyi yüksek, bilinçli ve görev sorumluluğu olan çalışmaları oluşturmuştur sorusuna, % 44' lük bir bölümü kesinlikle katılırken, %10' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 20' lik bölüm ise kısmen katılırken %12'lik bölümün kararsız kaldıkları ölçülmüştür.

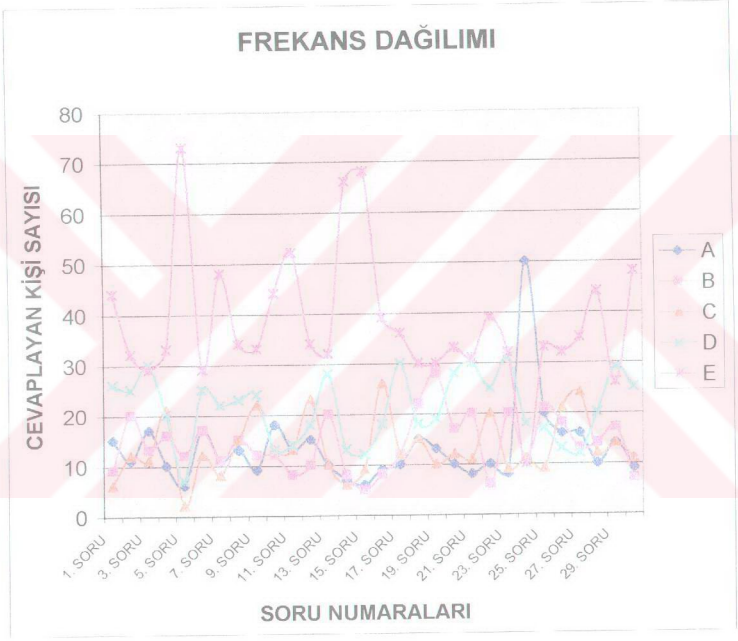



Yirmidokuzuncu soruda, eğitim ve öğretimin ideal noktaya gelmesi için gerekli destek üst yönetim tarafından sağlanmaktadır sorusuna, % 26' lık bir bölümü kesinlikle katılırken, %14' lük bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 14' lük bölümün ise kararsız kaldıkları ölçülmüştür. Otuzuncu soruda eğitim sistemlerinin oluşturulması, uygulanması ve denetlenmesini sağlayan gerekli eğitim organizasyonları vardır sorusuna, % 48' lik bir bölümü kesinlikle katılırken, %09' luk bölümün ise kesinlikle katılmadığı ölçülmüştür. % 25' lik bölüm ise kısmen katılırken %11'lık bölümün kararsız kaldıkları ölçülmüştür.

### 6) Araştırma Sonuçlarının Yorumlanması

Araştırma bulgularından elde edilen sonuçlara göre, astsubaylara uygulanan eğitim türlerinden en önemlisinin Görev Başı Eğitimi ile lisan eğitiminin ön plana çıktığı görülmüştür. Hava Kuvvetleri, Kara ve Deniz Kuvvetlerinin personeline uygulamadığı bir eğitim sistemi olarak, çırak-kalfa-usta sisteminin uygulandığı "Görev Başı Eğitimini" eğitim modeli olarak seçmiştir. Bununda nedeni Hava Kuvvetlerinin en son teknolojik uçak, silah, teçhizat ve cihazlara sahip olması ve bunların stratejik hedefler doğrultusunda en iyi seviyede kullanımı ve idamesi için, insan kaynaklarına yapılan en büyük yatırım olan eğitimi ön planda tutmaktadır.




15 nci Üs' sün Avrupa yakasında görev yapan astsubaylara uygulanan anket sonuçlarına göre,sınıf ve ihtisasında bilgi ve beceri seviyesini yükseltecek eğitim uygulamalarına astsubayların çoğunluğunun kısmen katıldıkları değerlendirilmiştir. Kesinlikle katılmayanların oranı bir soru hariç %6' ile %17'lik dağılım grubunu oluşturmaktadır. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verilen soru ise astsubayların emekli olduklarında, sivil yaşamlarında bu bilgilerin kendileri için iş ortamında yararlanılamayacağından gereksiz olduğu yönünden görüş belirtilmiştir. Bu sorunun dışında kalan diğer sorulara kesinlikle katılıyorumun oranı ise %30'ile %73'lük bir dağılım grubunu oluşturmaktadır.

Hava Kuvvetlerinde görev yapan personelin teknik sınıf ve branşlara sahip olması nedeniyle eğitimin sürekliliği vazgeçilmez zorunluluktur. Eğitim seviyesi ve süresi kısıtlı olan astsubaylara, birliklerde görevin en üst düzeyde yapabilmesi için değişik zaman ve periyotlarda çeşitli eğitim ve kurslar verilmektedir.

## 7) Sorunlar ve Öneriler

Hava Kuvvetleri K.lığında uygulanan eğitimin etkinliği değerlendirilirken, örnek kütle olarak 15 nci Füze Üs'sünde görev yapan astsubaylar birincil veri kaynağı olarak seçilmiştir. Bu araştırmada, subaylara, yöneticilere ve amirlere uygulanan eğitim sistemlerinin değerlendirilme sonuçlarına yer verilmemiştir. Araştırma sonuçlarının, Hava Kuvvetlerinin diğer Üs ve eğitim birliklerinde uygulanmakta olan eğitimin değerlendirilmesinde aynı sonuçları vereceği beklenmemelidir. Bunun nedeni de; birliklerin görev alanlarının farklılığından, anket formunda verilen soruların eğitim uygulamalarına yönelik tüm ayrıntı ve faaliyet alanlarını kapsamadığı, soruların detaylandırılmadığı, soru miktarlarının yetersizliği gibi nedenler sayılabilir.

Eğitimle ilgili benzer araştırmalarda da önemle vurgulandığı gibi; merkezinde insan olan eğitim içerikli araştırmalarda personel sayısı kadar soruna, bir o kadar çözüm yolu vardır. Bu nedenle; kesin tespit ve çözüm yolları olamayacağı fikrinden hareketle, araştırma sonunda istifadesinde yarar görülen önerilerin bir kısmı aşağıya çıkartılmıştır. Bu önerilerin eğitim planlamacıları tarafından gelecekteki eğitim uygulamaları için değerlendirileceğini ümit ediyorum.

1.Okuldan mezun olduktan sonra, kıt'alara atandırılan astsubaylara uygulanabilecek tek eğitim Görev Başı Eğitimi'dir. Bu eğitimin başlaması için bir yıl beklenmekte ve bu süre içerisinde astsubaya ihtisasında aktif olarak görev yaptırılamıyor. Çünkü,eğitim ve bilgi seviyesi sınırlı, işine ait bilgi ve becerisi yetersizdir.

Bu olumsuzluğu engellemek için, astsubayların temel eğitim sürelerinin bir yılın üzerine çıkarılması gerekir.Eğitim süresi arttırıldığında, ihtisasında uygulamalı eğitim olanağını daha fazla bulacağından hem temel bilgi seviyesi hem de ihtisasıyla ilgili bilgi ve beceri seviyesi yükselecektir. Bu uygulama sonrası, birliğine atanan astsubaylar, birliği ve çevreyi tanıma oryantasyon eğitiminden sonra en geç üç ay içerisinde ehil seviye eğitimine başlatılabilir. Görev Başı Eğitimini tamamlamadan astsubaylara, diğer eğitim sistemleri uygulanamamaktadır.

2. Astsubaylara birliklerde uygulanan Görev Başı Eğitimi, Harbe Hazırlık Eğitimi ve Oryantasyon eğitimlerinde rehberlik edecek veya bu işi bizzat öğretecek eğiticiler; hem yetersiz hem de eğitici/öğretmen kursunu almamış, kendi kendini yetiştiren şahıslardır. Bu durum eğitilen pozisyonundaki astsubayın, eğitimini olumsuz etkilemekte, eğiticisi ise kendisinden beklenen görevi yerine getirmek için yeterli zamanı eğitilenine veremiyor. Bu tür nedenler eğitileni kendi kendine bırakmakta ve eğitim seviyesini düşürmektedir.

Bu olumsuzlukların önlenmesi için; eğitici ve nezaretçilik görevini alacak personele mutlaka öğretmenlik nosyonunun kazandırılması gerekir. Her ihtisastan

öğretmenlik kursu gören personelin, birliklere görevlendirilerek eğitilecek astsubayların; eğitici personel tarafından yetiştirilmesi daha yararlı olacaktır.

3. Astsubayların, Görev Başı Eğitiminde görev alan yöneticilerinde (Sicil Amirleri ) uygulanan eğitimle yakından ilgilenmeleri daha nitelikli olmalarını sağlayıcı tedbirlerin alınması ve bu amaçla eğitilmelerinin, eğitilen astsubayların eğitim uygulamalarından beklenen yararı artıracaktır. Yöneticiler ve amirlerde eğitim uygulamalarındaki varlıklarını eğitilenlere karşı hissettirmelilerdir.

4. Eğitim sisteminde görev alan eğitici – nezaretçi ve amirlere, daha fazla güven duyularak kararlara katılımlarının sağlamasının ve insiyatiflerinin artırılmasının eğitimin etkinliğine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

5. Astsubayların muharip sınıflara ait ihtisaslarda, görevinin askeri gereklerini yapacak ve anlayacak seviyede lisan eğitimi almaları gerekiyor. Astsubaylara lisan eğitimi; GBE' ni başarı ile tamamlamaları halinde birlik kontenjanına erken rütbelerde girebilirse gönderilmektedir. Oysa bu durum, astsubayların teknik branşlardaki eğitimlerini olumsuz etkilemektedir. Görev sahasında kendinden önce gelen şefleri de lisan eğitimini almamışlarsa, göreve yeni katılan astsubaya ihtisasını en ince ayrıntılarına kadar öğretecek bir eğitici bulunamayacaktır.

Lisan eğitiminin: temel eğitim döneminde astsubaylara verilmesi eğitim seviyesini ve kalitesini artıracağı gibi, astsubay görevini anlayarak, bilerek yapacak ve verimi artıracaktır.

6. Astsubaylara uygulanan sistematik ve kontrollü bir eğitim iş kazalarını da olumsuz yönde etkileyecektir. Bu durum yöneticilerinde başarısını artıracaktır. Hava Kuvvetlerinin, kuruluşundan bugünlere ve gelecekte de daha çok zaman ve maddi kaynakların harcandığı eğitime verilen önemi bir kat daha artırmaktadır. Astsubayların kullanımına verilen her türlü cihaz, alet ve malzemelerinin en son teknolojik gelişmelerin ürünü olması ve bu sistemlerin eğitimsiz ve disiplinsiz personelin kullanımına verilmesi düşünülemez, eğitimsiz personelden kaynaklanacak iş kazalarına ve malzeme kayıplarına hiçbir komutanlık katlanamaz.

7. Astsubayların, meslek içi eğitimlerinin uygulanmasında yararlanılan yurt içi ve yurt dışı eğitimleri mesleğinde başarılı astsubayların yararlandırılacağı bir eğitim sistemi olmalıdır. Buralara aday belirlemede yöneticilerin çok adil bir değerlendirme yapmaları gerekiyor. Birlik kontenjanlarının da ayırım yapılmamalıdır. Yurt içi kurslara her yıl azami personelin gönderilmesi birlik komutanlarınca sağlanmalıdır. Astsubayların ihtisaslarıyla ilgili ve ihtisasları dışındaki kurslara gönderilmesi astsubayların bireysel ve kurumsal eğitim seviyelerini yükseltecektir.

8. Astsubaylara meslekte kaldıkları sürece uygulanan eğitimlerin, kurum amaçları doğrultusunda yetiştirilmelerini sağlamaktadır.

Astsubaylar genelde emeklilik dönemleri geldiğinde hemen kurumdan ayrılmaya başlarlar. Halbuki yıllardır çeşitli eğitimlerle yoğrulmuş, tam anlamıyla yetişmiş personeli Hava Kuvvetlerinde tutmanın gelecek nesilleri yetiştirmenin planları yapılmalıdır.

Her yönüyle bilgi ve tecrübeyle ulaşan astsubayların bu kurumda işlerinin bitmediğine bundan sonrada yapabilecekleri pek çok görevleri olduğu eğitim uygulamalarında yer almaları sağlanmalıdır.

9. Görevdeki astsubayların ihtisaslarında uzmanlaştırılmasına yönelik eğitim planları yapılmalıdır.Yetişmiş personeli ihtisasında çalıştırmak, işinin ehli olmak ve ihtisaslarında kariyer sahibi olmak astsubayları motive edecektir.

10. Her yönüyle yetişmiş, bilgi ve tecrübesi tam, kıdemli astsubayları eğitim birimlerinde görevlendirmek, eğitim planları yaptırmak sonucu arzu edilen eğitimin başarısına katkı sağlayacaktır. Bu tür uygulamalardan hem eğitici – nezaretçi, hemde eğitilen astsubaylar olumlu etkilenecektir.

11. Eğitime bağlı olarak, astsubayların özlük haklarında yapılacak iyileştirmeler de eğitime verilecek önemi artıracaktır. Başarılı eğitilen ve eğiticilere ödül, takdir ve terfi mükafatları zamanında, gerçek hak sahiplerine ulaştırılmalıdır.

12. Eğitim uygulamalarında başarıyı doğrudan etkileyen bir neden de; eğitim araç ve gereçlerinin sayıca yeterli, faal ve uygulanan eğitime nitelik ve nicelik yönünden cevap verebilmelidir. Teorik olarak verilen eğitimler, araç ve gereçlerle uygulamalı olarak icra edilmedikçe, verilen bilgiler kısa zamanda unutulmaktadır. Bu da eğitimin etkinliğini olumsuz etkiler.

13. Astsubaylara verilen eğitimler, uygulamalı eğitimlerden geçirilerek değerlendirilmelidir. Eğitim uygulamalarına bilgi, beceri ve yetenek yönünden yeterli olanda, yeterli olmayanda katılmaktadır.

Uygulamalı eğitim programları düzenlenirken, eğitime katılanların mutlak surette testten geçirilmesi gerekir. Böylece kimlerin eğitime gereksinimleri olduğunu ve ne tür bir eğitimden geçirilmeleri gerektiği tespit edilmelidir.

14. Hava Kuvvetlerinde görevli astsubayların, eğitim seviyesi genellikle lise mezunlarıydı. Oysa birkaç yıldan bu yana, astsubay olarak yetiştirilmek üzere Meslek Yüksek Okulu ve Üniversite mezunları arasından seçimle alınan adaylar, bir yıl süreli teknik ve temel eğitim sonrası astsubay olarak göreve başlamaktadırlar.

Astsubaylar arasındaki eğitim farklılığının oluşmasından dolayı; meslek içi eğitim uygulamalarının yeniden belirlenmesi ihtiyacı karşımıza çıkıyor. İleride eğitim seviyesinden kaynaklanan statü farklarının oluşmaması için, eğitim seviyesi düşük personelin, eğitim seviyelerinin yükseltilmesi konusunda idari ve eğitim planlamalarının yapılması, gerekli yasal düzenlemelerle sorun halledilmelidir.

15. Atama ve yer değiştirmelere ilişkin planlama ve uygulamalar yapılırken, personelin eğitim seviyeleri de göz önünde özellikle bulundurulmalıdır. Eğitimli personelin hep aynı birlikte, eğitimsiz veya yeni mezun personelin de ayrı bir birlikte toplanmalarına, yığılmalarına engel olunmalıdır. Bu durum hem görevlerin akışını ve eğitilenlerin eğitimlerini hem de birlik komutanının görevleri ve hizmetin yerine

getirilmesindeki başarısını engelleyecektir. Dolayısıyla, atanma ve görevlendirmelerde eğitim seviyeleri dikkate alınmalıdır.

16. Yönetimin başarısının, personelin iyi tanınmasından ve nasıl kullanılacağının bilinmesine bağlı olduğu anlayışıyla, personelin eğitim profilini ortaya çıkartacak çalışmalara ve incelemelere devam edilmesinin yaralı olacağı değerlendirilmektedir.

Kuşkusuz ki; çalışma sonundaki bütün tespitlerin ve önerilerin tartışmasız doğru olduğu iddiası yoktur. Tespit edilemeyen hususlar olabileceği gibi tespit edilen hususlarda farklı yorum ve çözüm önerileri olabilecektir.

# S O N U Ç

Kurumlarda eğitim ve geliştirmenin önemi, gün geçtikçe daha iyi anlaşılmakta ve eğitim faaliyetleri artık, insan kaynaklarına yapılan bir yatırım olarak düşünülmektedir.

Eğitimin faaliyetlerinin başarısı için, bunların; mutlaka bir amaca yada amaçlara yöneltilmesi gerekir. Günümüzün çağdaş kurumculuk anlayışı, eğitimin amaçlarının belirlenmesindeki ağırlığı, bu amaçların, örgütün temel amaçlarına ulaşmadaki rolü üzerinde toplanmaktadır. Ancak amaç ne olursa olsun, etkin bir eğitim faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için uyulması gereken bazı temel ilkeler ve genel amaç doğrultusunda belirlenen politikalar mevcuttur.

Eğitimin konusunun temelini ise planlama oluşturur. Eğitim planlaması; eğitimle ilgili olarak var olan durumdan, saptanmış hedeflere ulaşmak üzere izlenecek yolların, uygulanacak yöntemlerin, kullanılacak kaynakların belirlenmesi sürecidir. Ve bu süreç;eğitim ihtiyaçlarının saptanması, eğitim programının hazırlanması ve uygulanması, eğitimin değerlendirilmesi aşamalarından oluşmaktadır. Eğitim faaliyetlerinin başarısın- da, kullanılan eğitim yöntemlerinin rolü ve katkıları çok büyüktür. Bu yöntemler, işbaşı ve işdışı eğitim yöntemleri olmak üzere genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Her iki grupta da çok sayıda yöntem mevcut olmakla birlikte, bunlara gün geçtikçe yenileri eklenmektedir.

Günümüzün çağdaş kurumlarında başarıyı arttıran etkenlerden en önemlisi belki de insan gücüdür. Bir kurumun gücü, çalışanlarının ve yöneticilerinin gücüyle ölçülür. Bu nedenle bütün kurumlarda çalışanların eğitimi ve geliştirilmesinin özel bir önemi vardır

Kurumlar birer sistemdir. Bu sistem içinde bütün parçalar birbirinin tamamlar ve bir bütün şeklinde çalışır. Sisteminin çalışması açısından da eğitim, önemli bir kurum faaliyetidir.

Eğitim ve geliştirme dış etkenlerin ve kurumun iç koşullarının baskısı nedeniyle Türkiye'de de son yıllarda önemi giderek anlaşılmaya başlayan bir kurum fonksiyonu olmuştur. Gerek girişimcilerin, gerekse profesyonel yöneticilerin üzerinde durduğu konuların biri de eğitim olmuştur.

Kurumların başarısı kişilerin başarısına bağlıdır. Kişisel başarı ise motivasyonla ve destekleme ile bağlantılıdır. Çalışanların yeni şeyler öğrenmesi ve eğitilmesi yoluyla performanslarını yükseltmek mümkün olur. İşte bu nedenle, kurum yönetimi çalışanlar-da öğrenme isteğini teşvik etmelidir. Planlanmış eğitim faaliyetleri ile kurumun arzu ettiği yönde, çalışanların tutum, davranış ve becerilerini geliştirebilmesi sağlanmalıdır.

Çünkü, gelecek yüzyıl bilgi yüzyılı; bu yüzyılın toplumları bilgi toplumları, kurumları, yöneticileri ve çalışanları bilgi insanı olacaktır.

Kurum ve işletmelerde çalışmak, sadece makina ve araç gereçler ile çalışmak değildir. İşletmelerde imalatta çalışanların sayısı azalmakta, bürolarda çalışanların sayısı artmaktadır. Bu nedenle çağımızın, işletme bilim adamları tarafından bilgi çağı olarak nitelendirilmektedir. Bilgi işletmesi olabilmek çalışanların eğitim ve geliştirilmesi ile mümkün olacaktır.

Hava Kuvvetleri K.lığı eğitim kurumlarının var olma nedenleri, Hava Kuvvetlerinin ihtiyaçları ışığında incelenecek, değişen durum ve koşullar içinde eğitim ihtiyaçları sürekli değerlendirmeye tabi tutularak eğitim kurumlarının teşkilat, personel ve birlik teçhizat kadroları geliştirilerek, verilen eğitimlerin birlik ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde sürekli güncelleştirilmesi sağlanacaktır. Eğitim kurumlarının akademik özelliklere sahip olması, yurt ve dünya çapındaki benzeri eğitim kurumlarıyla entegrasyonu ve eğitim kurumlarının birbiri ile sürekli koordinasyonu sağlanarak Hava Kuvvetleri personelinin yurtiçi ve yurtdışı eğitimlerine önem verilmektedir.

Eğitim sürecinde personele, Hava Kuvvetlerindeki görevleri için gerekli niteliklerin kazandırılmasının yanı sıra, almış oldukları eğitimin amaçlarına uygun olarak, Hava Kuvvetleri dışında da geçerliliği olan nitelik ve becerilerin kazandırılması için özlük hakları ile ilgili olanaklar ve kariyerlerinin eşidi haklara sahip olmaları için ilgili kurumlar ile koordine yapılması sağlanacaktır.

Hava Kuvvetlerinin asli görevi olan savaşta hava üstünlüğünü kazanmak kadar önemli bir diğer görevi içinde bulunduğumuz iletişim çağında bilgi üstünlüğünü kazanmaktır. Bu husus eğitim kurumları tarafından göz önünde bulundurularak, eğitimlerle personelin her türlü bilgiye ulaşmaları sağlanmalıdır.

Her birlik kendisine verilen görevi en üst düzeyde icra edebilmek amacıyla, personeline; sorumluluğuna verilen malzeme ve teçhizatın kullanımı, işletilmesi ve bakımları konusunda her türlü eğitimin ve öğretimin verilmesini sağlamaktadır.

Hava Kuvvetleri saflarına kattığı her personeline girişinden itibaren emekliliğine kadar değişen zaman ve periyodlarda sürekli eğitim verilmektedir. Çünkü eğitimsiz, disiplinsiz ve teknolojik eğitimi yakalayamamış personelden kaynaklanacak hataların blançosunun Hava Kuvvetlerine yansıması ve maliyeti çok yüksek olacaktır. Hava Kuvvetleri,personelin eğitimi konusunda hiçbir şeyden kısıtlama yapmadan, personelini yurtiçi ve yurtdışı eğitimlerine/kurslarına göndermektedir. Yurtdışı eğitimleri ile personelin teknolojik gelişmelerden geri kalmaması, kullanıma yeni giren silah ve teçhizatın eğitimini yerinde ve en iyi şekilde öğrenmeleri sağlanmaktadır. Hava Kuvvetleri, personeline yine gelişen teknolojiyi yakından takip edebilmeleri ve NATO ülkeleri ile yapılacak tatbikat ve eğitimlerde işbirliği ve iletişimi sağlayacak düzeyde lisan eğitimleri vermektedir. Bugün, Hava Kuvvetlerinin tüm Üs'lerinde lisan eğitim merkezleri ile ayrıca Hava Eğitim Komutanlığı bünyesinde bir lisan okulu bulunmaktadır.

Son yüzyılda dünyamız, önceki yüzyıllara göre çok daha hızlı bir gelişim göstermekte, buna bağlı olarak bilgiler süratle artmakta ve değişmektedir. Buradaki hızlı gelişmeler, insan faktörü üzerine eğilmeyi ve faktörü daha yararlı ve güçlü hale getirmeyi gerektirmektedir.

Hava Kuvvetleri, personelinin bilgi, tecrübe ve becerilerini en yüksek seviyeye çıkarmak için, mevcut eğitim kurumlarında, her alanda açtığı kurslarla sınıf ve branşlarında mesleki gelişimlerini sağlayacak eğitimlerine büyük önem vermektedir. Personele de, almış olduğu eğitimler sonucu kazandıkları bilgi, tecrübe ve becerilerini,

Hava Kuvvetleri birliklerinin teşkilat ve amaçlarına en uygun şekilde kullanmaları görevi düşmektedir.

Hava Kuvvetleri eğitim sistemi de çağın teknolojik gelişmeleri paralelinde yeni arayış ve düzenlemeler içindedir. Hava Kuvvetlerinde gerçekleştirilen yapısal boyuttaki-değişikliklerin yanısıra, bireysel boyutta da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yalnızca yapısal boyutta gerçekleştirilen düzenlemeler arzulanan başarının gerçekleştirilmesinde yeterli olmamaktadır.

Eğitim sürecinin son durağı,değerlemedir. Burası bir bakıma planlama ve programlama sonunda uygulanan bir eğitsel faaliyetin, kendisini izleyecek yeni faaliyetlerin geliştirilmesi için yan tutmadan ve belirli teknikleri kullanma yoluyla eleştirilme aşamasıdır.

Eğitim etkinliklerinden beklenen yararların sağlanması, ihtiyaçların karşılanması ve amaçlarının gerçekleştirebilmesi için etkinliklere katılan personelin başarılı olması gerekir. Eğitim programları ile yetiştirilen personelin davranışlarını değiştirme veya yeni davranışlar kazanmalarındaki başarıları, bir bakıma programın amaçlarına ulaşma derecesini etkileyecek ve verilecek kararın bir kanıtı olarak kullanılacaktır.

Hava Kuvvetleri'nde görev yapan personelin teknik sınıf ve branşlara sahip olması nedeniyle eğitimin sürekliliği vazgeçilmez zorunluluktur. Eğitim seviyesi ve süresi kısıtlı olan astsubaylara birliklerde görevin en üst düzeyde yapabilmesi için değişik zaman ve periyotlarda çeşitli eğitim ve kurslar verilmektedir. Bu eğitimler içerisinde en önemlisi, astsubayları kendi görev sahasında tam ehil seviyeye ulaştıracak olan görev başı eğitimidir.

# YARARLANILAN KAYNAKLAR

## 1. Kitaplar


Canman, Doğan: **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme.** T.O.D.A.İ.E.Yayınları. Ankara, 1979.

——— **Türk Kamu Kesiminde Hizmetiçi Eğitim, Faaliyetlerinin Genel Görünümü ve Değerlendirilmesi Çalışmaları.** T.O.D.A.İ.E.Yayınları. Ankara, 1977.

Cascio, F.Wayne: **Managing Human Resources; Productivity, Quality Of Work Life, Profits.** Third Edition.Mc.Graw Hill Inc.New York, 1992.

De Cenzo, David ve P. Stephen Robbins: **Personnell Human Resource Management** Third Edition.Prentice Hall A Divison of Simon and Schuster. Englewood Cliffs. New Jersey, 1988.

Ertürk, Selahattin: **Eğitimde Program Geliştirme.** Hacettepe Üniversitesi Yayınları. Ankara, 1972.

French, Wendell: **The Personnell Management Pocess.** Human Resources Administration, Boston, 1974.

Gültekin, Bahadır: **Hv.K.K.lığı Subay ve Astsubay Profili, Nitelik ve Beklentileri.** Hv.K.K. Per Bşk.lığı. Ankara, 1995.

Hesapçıoğlu, Muhsin: **İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ekonomisi.** Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul, 1994.

Kaya,Yahya Kemal: **Eğitim Yönetimi, Kuram ve Türkiye'deki Uygulama.** 4.Baskı. Set Ofset Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 1991.

Kalkandelen,A.Hayrettin: **Hizmetiçi Eğitim El Kitabı.** Ajans-Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayii. Ankara,1979.

Mager, F.Robert: **Öğretim Amaçlarının Hazırlanması.** Çev. Sevgi Ünal ve Lamiha Türel. Mesleki ve Teknik Eğitim Kitapları. No: 1 Ankara, 1967.

Oğuzkan, Turhan: **Grup Münakaşası El Kitabı.** Ülkü Yayınları. Ankara, 1970.

Özçelik, Oya: **İnsan Kaynakları Yönetimi.** İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No. 276, İstanbul, 1998.

Özdemir, Özkaya: **Hizmetiçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler.** Devlet Personel Dairesi Yayını. Ankara, 1967.

Özgün, Kamber ve Aysel Ersan: **Personel Yönetiminde Mülakat ve Teknikleri.** Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayın No: 24 Ankara, 1967.

Polatcan, İsmet: **T.S.K.Personel Kanunu ve Ekleri.** Bayrak Yayımcılık Matbaacılık Koll.Şti. İstanbul, 1989.

Sabuncuoğlu, Zeyyat: **Personel Yönetimi; Politika ve Yönetsel Teknikler.** VII.Baskı. Rota Ofset. Bursa,1994.

Sağlam, Mehmet: **Organizasyonlarda Alt Kademe Yöneticilerinin Hizmetiçi Eğitimi.** Ongun Matbaası. Ankara, 1982.

Tanyeli, Halit: **Personel Yönetimi.** Şenyuva Matbaası. Ankara, 1970.

Taşkın,Erdoğan: **İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme.** Der Yayınevi. Yayın No: 138 İstanbul, 1993.

Taylor, Nancy: **Selecting and Training The Trainning Officer.**Institute of Personnel Management. London, 1966.

Taymaz, Haydar: **Hizmetiçi Eğitim Kavramlar, İlkeler, Yöntemler.** Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları No. 94. Ankara, 1981.

Toptop, Nuri: **Personel Yönetimi.** İlksan Matbaacılık Ltd. Şti. Ankara, 1989.

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi.** İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No. 82. Fatih Yayınevi Matbaası. İstanbul, 1978.

Turgut, M.Fuat: **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme Metotları.** Nüve Matbaası. Ankara, 1967.

Tutum, Cahit: **Personel Yönetimi.** T.O.D.A.İ.E.Yayınları.No:149 Ankara, 1976.

Varış, Fatma: **Eğitim Bilimine Giriş.** A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayını, Ankara, 1978.

Yalçın, Selçuk: **Personel Yönetimi.** 4.Baskı.İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No.246 İstanbul, 1991.

**Yönetim –I.** Hv.Tek.Ok.K.lığı Basımevi. İzmir, 1997.

Wenrich, Ralph C. ve Willram J. Wenrich: **Leadership In Administration of Vocational And Technical Education.** Charles E. Meuril Publishing. Colombus, Ohio, 1974.

## 2. Referans Eserleri

### 2.1. Ansiklopediler

**Büyük Larousse Sözlük ve Ansiklopedisi.** 10. Cilt. İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş.İstanbul, 1986.

**Dıctıonnaıre Larousse Ansiklopedik Sözlük.** Cilt 2. Milliyet Gazetecilik A. Ş.İstanbul, 1993.

## 2.2. Sözlükler

Alaylıoğlu, Ruşen ve Ferhan Oğuzkan: **Ansiklopedik Eğitim Sözlüğü.** Garanti Mat baası. İstanbul, 1976.

Oğuzkan, Ferhan: **Eğitim Terimleri Sözlüğü.** TDK Yayınları. Ankara, 1974.

## 3. Yönergeler

HKD 164-5. **Eğitim Uygulama Direktifi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1999.

HKD 164-19. **Eğitim Direktifi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1994.

HKY 164-16 (A). **Görev Başı Eğitim Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1998.

HKY 164-22 (A).**Yurt İçi Kurslar Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 2000.

HKY 164-24 (A).**Yurt Dışı Eğitim Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara,1997.

HKY 164-39. **Astsubay Oryantasyon Kursu Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1997.

HKY 180-1(A). **Sınıf Okulları Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1999.

HKY 368-4(A). **Hava Kuvvetleri Devamlı Yönergesi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1998.

HKT 12-22. **Hava Kuvvetleri Personel Konsepti.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü. Ankara, 1995.

HKYY 164-19-1. **Eğitim Terimleri Sözlüğü.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü.Ankara, 1994.

Hv.K.K. **Komutan Direktifi.** Hv. Bas.ve Neş.Md.lüğü.Ankara, 1999.

Gen.Kur.Bşk. **Prensip Emri No: 23-7 Eğitim ve Öğretim.** Genel Kurmay Basımevi. Ankara, 1999.

## 4. Tezler

Özateş, Aysel: **Hastane Personelinin Hizmetiçi Eğitimi.** Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1991.

Uğurlu, İ.Gürol: **Hizmetiçi Eğitim ve Kamu Kuruluşlarındaki Uygulaması.** Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi. İ.Ü.İşletme Fakültesi, 1990.

EK-A

## 15 NCİ FÜZE ÜS K.LIĞINDA UYGULANAN EĞİTİME İLİŞKİN DEĞERLENDİRME ANKET FORMU

**AÇIKLAMA :** Bu anket , personele uygulanan eğitime ilişkin görüşlerinizi saptamak için hazırlanmıştır. Burada belirteceğiniz görüşlerin içten, samimi ve ön yargıdan uzak olması gerekmektedir.Yanıtlayacağınız anket formu için , sizden herhangi bir kimlik bilgisi istenmemektedir.Yanıtlarınızın kişisel görüşleriniz ve bundan sonraki eğitim uygulamaları için rehber olacağını unutmayınız.

Aşağıda sorularda ,size en uygun olan seçenekleri cevaplarken a,b,c,d,e harflerinin altındaki kutulara (x) şeklinde işaretleyiniz.

**Seçenekler :**

a. Kesinlikle Katılmıyorum b. Katılmıyorum c. Karasızım d. Kısmen Katılıyorum e.Kesinlikle Katılıyorum.

**Sorular :**

| | a | b | c | d | e |
|---|---|---|---|---|---|
| 1. Meslek içi eğitim uygulamaları yeterlidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 2. Temel eğitim ve meslek içi eğitim birbirini tamamlıyor. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 3. Eğitim öncesi verilen, ihtisas eğitimleri görev sorumluluğunu yüklenmede gerekli gücü vermektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 4. Eğitim veren eğiticiler yeterince uzman kişilerdir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 5. Lisan eğitiminin hizmet içi eğitimde zorunlu olduğuna inanıyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 6. Görevbaşı eğitimi diğer eğitimler için gereklidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 7. Görevbaşı eğitimi yeterince kapsamlıdır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 8. Görevbaşı eğitimde gerek teknik gerekse beşeri kaynaklar yeterlidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 9. Oryantasyon eğitiminde verilen konuların kapsamı ve süresi yeterlidir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 10. Oryantasyon eğitiminin, birliklere gönderilen ders kitapları ile kendi kendine çalışarak öğrenilmesi şeklindeki metodu uygun buluyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

| | a | b | c | d | e |
|---|---|---|---|---|---|
| 11. Oryantasyon eğitiminin topluca bir yerde verilmesi daha uygundur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 12. Harbe hazırlık eğitimlerinin belli bir program dahilinde sürekli uygulanması, harbe hazırlık seviyesini yükseltmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 13. Harbe hazırlık eğitim programları her yönüyle yeterli olmaktadır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 14. Görevimle doğrudan ilgili veya yardımcı bir konuda görev etkinliğini arttıracak kurslara katılmak faydalı olacaktır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 15. Meslek içi eğitimde öğrenciler eğiticilerine çekinmeden danışabilirler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 16. Meslek içi eğitim öğrenciyi esas alır, öğrencilerin ihtiyaçları öncelikle karşılanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 17. Eğitim sonunda öğrencilerin sorumluluk bilinci gelişir ve görevinde başarılı olurlar. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 18. Mesleğimizle ilgili meslek içi eğitimlerinde teknolojik gelişmeleri göz önüne alan yeni eğitim programları tasarlanır ve uygulanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 19. Meslek içi eğitimleri ve oryantasyon çalışmaları mesleki açıdan olduğu kadar, sosyo-kültürel açıdan da bireyleri geliştirmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 20. Eğitimde kullanılan sınavlar ve değerlendirmeler verilen eğitimle uyumludur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 21. İhtisas eğitiminin bir barçası olan birlik eğitimini, teorik eğitimi tamamlamada yeterince etkili buluyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 22. Meslek içi eğitimin gelişmesi için uygulanan yurtiçi eğitimlerin etkili olduğuna inanıyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 23. Eğitimlerde aşama aşama uygulanan sınav ve değerlendirmeleri yeterli buluyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| 24. Eğitimin emeklilik sonrası hayata uyum sağlamada etkili olduğuna inanıyorum. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

25. Eğitim süreci , eğitimin etkili olmasında yeterli düzeyi yakalamış durumdadır. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

26. Eğitim uygulamaları için oluşturulan fiziksel ve psikolojik koşullar yeterince etkilidir. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

27. Meslek içi eğitimlerinin tümünü sistemli ve etkili buluyorum. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

28. Meslek içi eğitimin değişmelere uyumu ve sistemli politikası ile kalite düzeyi yüksek, bilinçli ve görev sorumluluğu olan çalışmaları oluşturmuştur. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

29. Eğitim ve öğretimin ideal noktaya gelmesi için gereli destek üst yönetim tarafından sağlanmaktadır. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

30. Eğitim sistemlerinin oluşturulması , uygulanması ve denetlenmesini sağlayan gerekli eğitim organizasyonları vardır. a ☐ b ☐ c ☐ d ☐ e ☐

NOT : Anket içeriğinde bulunmayıp, bulunmasının gerekliliğine inandığınız açıklamaları bu kısma yazabilirsiniz.

Emeği geçen herkese teşekkür ederim.



T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ