

3336

T. C.  
GAZİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TÜRK KAMU KESİMİNDE  
HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ETKİNLİĞİ

DOKTORA TEZİ

Danışman  
Prof. Dr. Eyüp G. İSBİR

Hazırlayan  
Temel ÇALIK

ANKARA, 1988

T. C.  
Yükseköğretim Kurulu  
Dokümantasyon Merkezi

## ÖNSÖZ

Kamu personelinin günümüz kamu hizmetlerinin gereklerine göre eğitilmesi bir zorunluluk durumuna gelmiştir. Kamu yönetimleri fonksiyonlarını daha iyi bir şekilde yerine getirebilmek için de bu durumu dikkate almak zorundadırlar. Çağdaş anlayışa göre de, hizmetlerin etkin bir şekilde sürdürülmesi iyi bir eğitimi gerektirmektedir.

Kamu ve özel kesimde görevlilerin işe başladıktan sonra değişik şekillerde katıldıkları eğitim, hizmet içi eğitim olarak adlandırılmaktadır. Bu yönüyle hizmet içi eğitimi, kamu personelinin ve kamu yönetiminin de ayrı düşünmek mümkün değildir.

"Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği" konusunu tez olarak seçmemde ve çalışmalarım sırasında bana her türlü yardım ve desteği esirgemeyen Sayın hocam Prof. Dr. Eyüp İSBİR'e çok şeyler borçlu olduğumu belirtirim.

Yine çalışmamın her aşamasında aydınlatıcı ve yol gösterici bilgiler veren Sayın hocam Prof. Dr. Nuri TORTOP'a da teşekkürü borç bilirim.

Ayrıca değerli yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç. Dr. Burhan AYKAÇ ve diğer mesai arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Temel ÇALIK

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

## GİRİŞ

A. Çalışmanın Amacı .....	1
B. İzlenen Metod .....	2
C. Konunun Önemi .....	3

## I. BÖLÜM

### ÇALIŞMADA KULLANILAN KAVRAMLARIN AÇIKLANMASI

I. YÖNETİM KAVRAMI VE KAMU PERSONELİ .....	8
A. Yönetim Nedir .....	8
B. Kamu Yönetimi .....	9
C. Personel Yönetimi .....	10
D. Kamu Personeli .....	12
1. Memur .....	12
2. Sözleşmeli Personel .....	13
3. Geçici Personel .....	14
4. İşçiler .....	15
II. MEMUR TANIMLARI VE MEMURLUK MESLEĞİ.....	16
A. Memur Tanımları .....	16
B. Memurluk Mesleği .....	17
C. Memurların Sınıflandırılması.....	17
D. Memur Olma Şartları .....	19
E. Memurluğa Alınma .....	24
F. Adaylık .....	24

	<u>Sayfa No.</u>
III. EĞİTİMİN TANIMI ÖNEMİ VE ÇEŞİTLERİ .....	25
A. Tanımı .....	25
B. Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim .....	26
1. Hizmet Öncesi Eğitim .....	27
2. Hizmet İçi Eğitim .....	29

## II. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI VE PLANLAMASI

I. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ZORUNLULUĞU AMAÇLARI ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI .....	31
A. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Sebepler	32
B. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....	35
C. Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği .....	37
D. Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri .....	40
E. Hizmet İçi Eğitimin Faydaları .....	42
II. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI .....	44
A. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Anlaşılması.	45
B. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	46
III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI VE EĞİTİM POGRAMLARININ HAZIRLANMASI .....	48
A. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması .....	48
1. Planlama Kavramı.....	48
2. Eğitim Planlaması .....	50
3. Hizmet İçi Eğitiminde Önceliklerin Belirlenmesi .....	51

	<u>Sayfa No.</u>
B. Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri.....	53
1. Adaylık Eğitimi .....	53
2. Geliştirme Eğitimi .....	55
3. Yükseltme Eğitimi .....	56
4. Görev Değiştirme Eğitimi .....	58
C. Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlan- ması .....	59
1. Amaçların Belirlenmesi .....	60
2. Mevcut Durum İçin Karar Verme .....	61

### III. BÖLÜM

#### TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ OLARAK KALKINMA PLANLARI MEVZUATTAKİ GELİŞMELER VE MAKRO DÜZEYDE İLGİLİ KURULUŞLAR

I. KALKINMA PLANLARI VE YILLIK PROGRAMLARDA KONUNUN ELE ALINIŞI .....	63
A. I. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi .....	63
B. II. Beş Yıllık Kalkanma Planı Dönemi .....	65
C. III. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi .....	69
D. IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi .....	71
E. V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi .....	75
II. TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ MEVZUATTAKİ GELİŞMELER .....	76
A. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.....	76
B. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı .....	80
C. Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik .....	85

D. Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik .....	86
E. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamına Giren Kurumların Yurt İçinde Öğrenci Okutma ve İhtisas Yaptırma Yönetmeliği .....	87
F. Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun .....	88
<b>III. TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE MAKRO DÜZEYDE İLGİLİ KURULUŞLAR .....</b>	<b>90</b>
A. Devlet Personel Başkanlığı .....	90
B. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü .....	94
C. Sınai Geliştirme ve Eğitim Merkezi.....	97
D. Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi .....	101
E. Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi .....	104

#### IV. BÖLÜM

##### TÜRK KAMU KESİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMASI

<b>I. BAKANLIKLARDAKİ HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMASI</b>	<b>107</b>
A. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı...107	
1. Hizmet İçi Eğitimin Amacı ve Faaliyet Alanları.....	108
2. Hizmet İçi Eğitim Teşkilatı.....	110
3. Hizmet İçi Eğitimi Düzenleyen Mevzuat.....	111

	<u>Sayfa No.</u>
4. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri.....	112
B. Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı .....	115
1. Eğitim Teşkilatı .....	115
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	117
C. Maliye ve Gümrük Bakanlığı .....	118
1. Eğitim Teşkilatı.....	118
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	120
D. İçişleri Bakanlığı .....	122
1. Eğitim Teşkilatı .....	122
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	123
E. Kültür ve Turizm Bakanlığı .....	125
1. Eğitim Teşkilatı .....	125
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	126
F. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı .....	128
1. Eğitim Teşkilatı.....	128
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	129
G. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı .....	130
1. Eğitim Teşkilatı .....	130
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	132
H. Ulaştırma Bakanlığı .....	133
1. Eğitim Teşkilatı .....	133
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	134
I. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı .....	135
1. Eğitim Teşkilatı .....	135
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	136

II. ÖRNEK OLARAK SEÇİLEN BAĞLI KURULUŞLAR VE KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDEKİ UYGULAMA...	137
A. Devlet Demir Yolları Genel Müdürlüğü....	137
1. Eğitim Teşkilatı .....	137
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	138
B. Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü	138
1. Eğitim Teşkilatı .....	138
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	140
C. Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü.	141
1. Eğitim Teşkilatı .....	141
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	142
D. P.T.T. Genel Müdürlüğü .....	143
1. Eğitim Teşkilatı .....	143
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	144
E. Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü .....	146
1. Eğitim Teşkilatı .....	146
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	147
F. Karayolları Genel Müdürlüğü .....	149
1. Eğitim Teşkilatı .....	149
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	150
G. Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü .....	152
1. Eğitim Teşkilatı.....	152
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	153
H. Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği.	153
1. Eğitim Teşkilatı .....	153
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri .....	154



Sayfa No.

I. Orman Genel Müdürlüğü .....	157
1. Eğitim Teşkilatı .....	157
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ....	158
İ. Sümerbank Genel Müdürlüğü .....	159
1. Eğitim Teşkilatı .....	159
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ...	160
J. T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü ..	162
1. Eğitim Teşkilatı .....	162
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ....	163
K. Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü..	165
1. Eğitim Teşkilatı .....	165
2. Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri ....	167
SONUÇ ve ÖNERİLER .....	168
FAYDALANILAN KAYNAKLAR .....	177

## KISALTMALAR

a.g.e.	:Adı Geçen Eser
a.g.m.	:Adı Geçen Makale
A.İ.T.İ.A.	:Ankara İktisadi Ticari İlimler Akademisi
A.Ü.	:Ankara Üniversitesi
Çev.	:Çeviren
DPT	:Devlet Planlama Teşkilatı
D.M.K.	:Devlet Memurları Kanunu
H.Ü.	:Hacettepe Üniversitesi
İ.Ü.	:İstanbul Üniversitesi
Mad.	:Madde
PTT	:Posta Telefon ve Telgraf
S.	:Sayfa
T.O.D.A.İ.E.	:Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
T.C.	:Türkiye Cumhuriyeti

# G I R İ Ş

## A- Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı etkinlik kavramı ile değişen ve gelişen kamu yönetimi anlayışı içinde, hizmet içi eğitim ve Türk kamu kesimindeki uygulamanın analitik bir yaklaşımla açıklanmasıdır. Bir başka ifadeyle, ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanlarda meydana gelen gelişmelere paralel olarak, daha etkin, daha duyarlı ve fonksiyonlarını daha iyi yerine getirebilen bir yönetim sisteminin oluşturulmasında hizmet içi eğitimin rolünün açıklanması ve Türk kamu kesimindeki uygulama ve etkinliğin tartışılması esas amaçtır.

Bu esas amacın gerçekleştirilmesine yönelik olarak çalışmanın bazı özel amaçları da vardır. Bunlardan birincisi, günümüzde önemi hızla artan yönetim, personel, eğitim ve hizmet içi eğitim kavramlarının çağdaş anlayışa göre tanımlanması ve açıklanmasıdır. İlave olarak hizmet içi eğitim konusunda ayrıntılı bilginin verilmesidir. İkincisi, Türkiye'de hizmet içi eğitimle ilgili olarak kalkınma planları, yıllık programlar, makro düzeyde durum ve mevzuattaki gelişmeleri incelemektir. Üçüncüsü ise, Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim nitelik ve nicelik itibarıyla nasıl, hangi şartlarda ve ne oranda uygulandığını ortaya çıkarmaktır.

## B- İzlenen Metod

Konunun incelenmesinde, normatif, fonksiyonel ve açıklayıcı yaklaşım hakim olmuştur. Çağdaş anlayışa göre belirli hedeflere ulaşabilmek için, çerçeve tanımların yanı sıra mevcut durumun ortaya konma çabasında dikkati çekecektir. Normatif yaklaşım konu itibariyle esas amaçlara ulaşmak için hizmet içi eğitimin nasıl olması gerektiğini açıklamaya çalışır. Buna karşılık açıklayıcı yaklaşım, hizmet içi eğitimin gerçekte nasıl olduğunu açıklamaya çabası içindedir.

Çalışmada esas itibariyle açıklayıcı bir yaklaşım izlenecektir. Daha etkin bir kamu hizmeti için, hizmet içi eğitimin ne anlama geldiği ve Türk kamu kesiminde nasıl uygulandığı üzerinde durulacaktır. Başka bir ifadeyle açıklayıcı-analitik bir yaklaşımla hizmet içi eğitimin çerçeve tanımlarıyla Türk kamu kesimindeki uygulaması ve etkinliği ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, konunun temel kavramları olan yönetim, kamu yönetimi, personel yönetimi, kamu personeli ve eğitim kavramı çeşitli boyutlarıyla tanımlanacak ve açıklanacaktır.

İkinci bölümde, hizmet içi eğitim yer alacaktır. Hizmet içi eğitimin zorunluluğu, amaçları, özellikleri, faydaları ve planlaması açıklayıcı ve analitik bir yaklaşımla ele alınıp incelenecektir.

Üçüncü bölümde, hizmet içi eğitimin Türk kamu kesiminde uygulanmasına yön veren, kalkınma planları ve yıllık programlar, mevzuattaki gelişmelerle bu konu ile makro düzeyde ilgili kuruluşların rolü ve etkinliği ortaya konulacaktır.

Dördüncü bölümü oluşturan "Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Uygulaması" başlığında ise, Bakanlıkların tamamı inceleme konusu yapılmaya çalışılmıştır. Ancak, Milli Savunma Bakanlığı özel statüsü nedeniyle konu içinde yer almamıştır. Dışişleri Bakanlığı, Adalet Bakanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ve Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı çeşitli defalar temas kurulmasına rağmen dökümanter bilgi vermekten kaçınmışlar veya vermemişlerdir. Aynı bölümde incelenen bağlı kuruluşlar ve kamu iktisadi teşebbüsleri personel sayısı yönünden seçilmişlerdir. Çalışmada inceleme konusu yapılan kurum ve kuruluşların Türk kamu kesimini personel yönünden temsil edeceği varsayımından hareket edilmektedir.

Çalışmanın son kısmı ise sonuç ve öneriler olarak düzenlenmiştir.

#### C- Konunun Önemi

İnsanlar diğer canlılardan farklı olarak, her zaman gruplar halinde varlığını sürdürmeye çalışmışlardır. Bundan dolayıda birden fazla insanın olduğu her yerde yönetim olayı söz konusu olmuştur.

Kitabı olmadığı öne sürülen yönetimle ilgili eserler çok eskiden yazılmıştır. Bu kitaplar gerçekçi olmaları nedeniyle zaman zaman yazarlarına bile zarar vermişlerdir(1). Daha sonra gelişmelerle birlikte artan ve büyüyen talep, başarılı bir yönetim için sosyal araştırmaların hız kazanmasında sağlamıştır(2).

İlk çağlardan bu yana, yaşayan insan topluluklarını inceleyen bilimlerin araştırma sonuçları, insanların ortaya çıkardıkları değerleri sürekli olarak geliştirdiklerini göstermektedir(3). Uygarlık sürekli bir gelişim çizgisi izlemektedir. İlerleyen zaman bir çok yeniliği de beraberinde getirmektedir.

Çağımızda bilgi birikimi eski çağlarla kıyaslanamayacak bir hız kazanmıştır. Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmeler, toplumların kullanımına yeni araç ve gereçler sunmaktadır. İnsanlar bunları kullanarak daha anlamlı ve rahat bir yaşantı sürdürmektedirler.

Bütün bunlara uyum sağlayabilmek, sosyal yaşantı için gerekli olan ve günden güne artan bilgilerin öğrenilmesiyle ve gelişmelerin izlenmesiyle mümkündür. İnsanlara, bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmelere uyum sağlama ve uygun davranışlar kazandırma görevinde eğitime aittir.

- 
- (1) Ziya Bursalıoğlu, Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:16, Ankara-1971, s.2.
  - (2) Elwood Streat, Sosyal Hizmetler İdaresi (Çev. Bilon Güreyman), Ankara-1962, s.7.
  - (3) Eğitime Giriş (Ders Notu), Milli Eğitim Bakanlığı Yay-Kur Yayını, Ankara-1980, s.9.

Bugün eğitimi emekle, siyasal mücadeleye, topluma hizmetle ve hatta oyunla birleştirebilmek zorundayız(4). Bu sebeple eğitimle ilgili görüş ve düşüncelerin zaman zaman yenilenmesi ve gözden geçirilmesi gerekir.

Teknolojik gelişmeler sonucu hızlı, akıcı ve kendi kendini düzenleyen sistemler (makineler) fiziki maddelerin, insanlarsa bilgi ve kavramların akışıyla ve kontrolü ile uğraşacaklardır(5). Herkesin ve her kurum ve kuruluşun bu duruma kendisini hazır bulundurması gerekir. Bu hazırlıkta eğitimle mümkündür.

İkinci dünya savaşını izleyen yıllarda başlayan gelişmeler, değişen zamanların değişen ihtiyaçlarına cevap verebilmek için yönetimlerin hazırlıklı olmalarını gerektirmektedir(6). Yine savaş izleyen yılların getirdiği bilimsel ve teknolojik gelişmelerin boyutu, yönetim olayının geniş açıdan değerlendirilmesini ve sorunun yeniden düşünülmesi gerçeğini ortaya çıkarmıştır(7). Bu durum bütün ülkeler için, insanlara hakkıyla hizmet sunmak amacıyla etkin bir yönetimi zorunlu hale getirmektedir.

Yönetimin başarılı bir şekilde fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için olayın sistem bütünlüğü için-

- (4) Alvin Toffler, Üçüncü Dalga (Çev. Ali Seden), Altın Kitaplar Yayını, 1981, s.407.
- (5) Alvin Toffler, Gelecek Korkusu (Çev. Selami Sargut), Altın Kitaplar Yayını, 1981, s.335.
- (6) Elwood Streat, a.g.e., s.7.
- (7) Eyüp İlyaslıoğlu, Yönetim Açısından Üretim Sistem Tipleri, İstanbul-1976, s.1.

de ele alınması gerekir. Genellikle sistem denildiğinde, mekanik, organik ve sosyal sistemler ifade edilmektedir(8). Yönetim çeşitli şekilleriyle sosyal sistemler içinde önemli bir yere sahiptir. Yönetimi oluşturan birimler yerine getirecekleri hizmetler için faaliyette bulunurken kendilerine tanınan yetkileri kullanırlar(9).

Yönetimin var oluş nedeni, insanların birtakım ihtiyaçlarını daha iyi karşılamak isteğidir. Bu nedenle toplumlar her yerde ve her konuda yönetim oluşturmuşlardır. Yine yönetimi meydana getirenler de insanlardır.

Gelişme ve değişimler halkın istek ve ihtiyaçlarının çeşitlenerek çoğalmasına yol açmaktadır. Bu durum yönetimleri, özellikle kamu yönetimlerini daha hızlı ve daha iyi hizmet vermeye zorlamaktadır. Bu sebeple zaman içinde kendilerini yenilemek ve değişen şartlara ayak uydurmak zorundadırlar. Toplum içindeki fonksiyonlarının devam etmeside buna bağlıdır.

Her yönetimde olduğu gibi, kamu yönetimlerinin de hizmetlerinin daha verimli ve etkin olabilmesi, değişen istek ve ihtiyaçları karşılayabilmesi, bu hizmetleri yerine getiren personelin niteliklerinin üstün olmasına bağlıdır. Niteliklerin üstün olabilmesi de iyi bir eğitimi gerektirmektedir.

---

(8) Oğuz Onaran, Örgütlerde Karar Verme, A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 321, Ankara-1971, s.19-23.

(9) Eyüp G.İsbir, Şehirleşme ve Meseleleri, Ankara-1986, s.201.



Hizmet öncesi verilen eğitimin zaman içinde yetersiz kalması, değişen şartlara göre yenilenmesi gereği, personelin gelişme ve yükselme istekleri, bazı bilgi ve becerilerin ancak görev başındaki eğitimle kazanılabilmesi özellikle geniş ölçekli kesimlere hizmet götüren kamu yönetimleri için hizmet içi eğitim zorunlu bir duruma gelmektedir.

Yine kamu hizmetlerinin diğer hizmetlerden farklı olarak süreli ve acil oluşuda personelin nitelikli olmasını gerektirmektedir. Bu sebeplerle bütün kesimlerde olduğu üzere, kamu kesiminde de Türkiye ve diğer ülkeler açısından hizmet içi eğitimin gerek duyulan zamanlarda uygulanması bir zorunluluk halini almaktadır.

## I. BÖLÜM

### ÇALIŞMADA KULLANILAN KAVRAMLARIN ACIKLANMASI

#### I. YÖNETİM KAVRAMI VE KAMU PERSONELİ

Yönetim kavramı çok değişik anlamlar taşımaktadır. Yönetim kimi kez teşkilat, kimi kez idari faaliyetler, kimi kez de sevk ve idare anlamında kullanılmaktadır(1).

Yönetim, değişik sosyal bilimlerin inceleme konusundan biri olması nedeniyle, bu olgunun kavramlaştırılmasında birbirinden farklı görüş ve yaklaşımlara rastlanmaktadır(2). Yönetimin bilimlararası bir özelliği olduğu ve yönetim bilminin, sosyal hayatın değişik kesimlerindeki yönetimle ilgili olayları disiplinlerarası bir bakış açısıyla incelemek, özel ve kamu ayrımı yapmadan teorik ilkeler ışığında ve evrensel bir çerçevede yönetimin genel sorunlarıyla ilgilenmek, yönetim bilminin iki ana boyutudur(3). Bu yönüyle yönetim evrensel bir özellik taşır.

#### A- Yönetim Nedir

İki veya daha fazla sayıda insan bir araya gelip küme oluşturduklarında, belirlenen amaçları gerçekleştire-

(1) A.Şeref Gözübüyük, Yönetim Hukuku, Ankara-1983, s.1.

(2) Süleyman Türkel, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No.3, Ankara-1983, s.21.

(3) Kurthan Eşek, Yönetim, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No. 437, Ankara-1979, s.1.

rebilmek için birlikte çalışmalarını gerekecektir(4). Yönetim işbirliğine dayanan küme davranışdır(5). Yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul eden Simon'a göre yönetim, belirlenen amaçlar doğrultusunda işlerin yapılmasını sağlamadır(6).

Kamu ve özel kesim ayrımı yapılmadan yönetimin üzerinde birçok yazarın anlaştığı tanım, yönetim başkaları vasıtasıyla iş görmektir(7). Yönetimin insan ve metaryellerin mal ve hizmet üretmek için organize edilmesi ve yönetilmesi olarak tanımlanabileceği düşünülürse, özel ve kamu kesimi arasındaki farkın bile çok fazla bir önemi olmadığı söylenebilir(8).

#### B- Kamu Yönetimi

Kamu Yönetimi, devletin amaçlarını gerçekleştirecek şekilde insan ve diğer araç-gereçlerin bir araya getirilip yönetilmesidir(9). Yönetim bilimi, siyasal iktidarların yönetimindeki merkezi ve yerinden yönetim kuruluşlarının teşkilat yapılarını ve çalışmalarını açıklamaya ve tanımlamaya yarayan davranış bilimlerinin bir kolu-

(4) Turgay Ergun ve Aykut Polatoğlu, Kamu Yönetimine Giriş, T.O.D.A. İ.E. Yayınları, No. 212, Ankara-1984, s.3.

(5) H.A. Simon, D.W. Smitburg ve W.A. Thompson, Kamu Yönetimi, (Çev. Cemal Mihçioğlu), A.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını, No.354, Ankara-1973, s.2.

(6) Herbert A. Simon, Administrative Behavior, A Study of Decision Making Process In Administrative Organization The Free Press, Newyork-1957, s.1.

(7) Mehmet Sağlam, Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E.Yayınları, No.185, Ankara-1979, s.26.

(8) Sağlam, a.g.e., s.27.

(9) Ergun ve Aykut, a.g.e., s.5.

dur(10). Bu tanımlama daha çok devletin emri altındaki organları ifade ettiğinden kamu yönetimini açıklamada aydınlatıcı olmaktadır.

Kamu yönetimi ile özel yönetim arasında çok büyük bir benzerlik vardır. İkiside aynı sorunlar ve ihtiyaçlarla karşılaşmaktadır. Buna karşın, özel kesim yönetimi amaç yönünden farklıdır. Kamu yönetiminin amacı kamu yararı, özel yönetimin amacı ise kâdır. Kamu yönetimleri amaçlarını gerçekleştirmek için kamu gücünden yararlanır. Özel yönetimler böyle bir güçten yararlanamazlar. Onların faaliyeti karşılıklı anlaşmaya dayanır. Kamu yönetiminin kuruluşu, teşkilatı, görev ve sorumlulukları, hak ve yükümlülükleri, çalışma şartları kanunlarla düzenlenmiştir. Özel kesimde ise bu alanlarda daha serbest hareket etme ve ihtiyaçlara göre uygun çözümler bulma imkanı vardır(11).

#### C- Personel Yönetimi

Çeşitli kurum ve kuruluşlarda hazırlanan plan, program ve diğer işler personel aracılığıyla uygulanır. Kurumlarda bütün işleri yapan personeldir. Bu açıdan yönetimin başarı veya başarısızlığı, personelin başarı veya başarısızlığı, ile eş anlamlıdır. Personel yönetimi, kuruma en iyi hizmet verecek personelin alınması ve ye-

(10) Nuri Tortop ve Eyüp G. İsbir, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları Ankara-1986, s.2.

(11) A. Şeref Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Ankara-1978, s.8.

tiştirilmesi ile uğraşır(12). Daha değişik bir anlamda personel yönetimi, bir kurumun insanla ilgili çeşitli faaliyetleridir(13).

Bir tanım verme gerekirse, personel yönetimi, organizasyonun gerektirdiği insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir şekilde faydalanmanın yol ve yöntemlerini gösterir(14).

Gerek özel gerekse kamu kesimindeki gelişme ve değişmeler sebebiyle, çağımızda personel yönetiminin önemi her gün biraz daha artmaktadır. Özel kesimde, çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerin büyümesi, sendikacılığın daha fazla önem kazanması ve gelişmesi, kaliteli eleman bulmada zorlukların artması başlıca sebeplerdir(15). Kamu kesiminde ise, devletin yapacağı hizmetlerin ve yerine getirmesi gereken görevlerin çoğalması, ülkenin ekonomik ve sosyal gelişmesinin sağlanması, sosyal refah ve isteklerde meydana gelen artış personel yönetiminin önem kazanmasına sebep olmaktadır(16). Çünkü, yapılacak hizmet, yerine getirilecek görev ve diğer etkinlikler personel vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir.

(12) Nuri Tortop, Kamu Personel Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara-1987, s.14.

(13) John Pfiffner ve Robert Presthus, Public Administration, The Ronald Press Company, Newyork-1960, s.265.

(14) Cahit Tutum, Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E.Yayınları, No.179, Ankara-1979, s.1.

(15) Tutum, a.g.e., s.4-5.

(16) Nuri Tortop, "Personel Yönetimi ile İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması", (Amme İdaresi Dergisi Cilt 19, sayı 3 Eylül 1986'dan ayrı bası), Ankara-1986, s.33-35.

#### D- Kamu Personeli

Bir toplumun ortak nitelikteki ihtiyaçlarının karşılanması bakımından devletin yapmak durumunda bulunduğu hizmetler kamu hizmeti olarak adlandırılmaktadır(17). Bu hizmeti yerine getirenlerde kamu personeli denilmektedir.

Kamu personeli kavramının iki anlamı vardır. Geniş anlamda, kamu kesiminde çalışan ve hukuki olarak birbirinden farklı tüm görevlileri kapsamaktadır. Daha dar anlamda ise devletin siyasi yapısını oluşturan görevlilerin dışında sivil asker tüm kamu görevlileri kamu personeli sayılmaktadır(18).

Türkiye'de kamu kesiminde çalışan personel 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ile istihdam şekilleri bakımından dört grupta toplanmıştır. Adı geçen kanunun 4. maddesine göre ayırım şu şekildedir.

##### 1- Memur

"Devlet ve diğer kamu tüzel kişiliklerince genel idare esaslarına göre yürütülen asli ve sürekli kamu hizmetlerini ifa ile görevlendirilenler memur sayılır" (D. M.K. Md.4). Konu ileride daha ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

(17) Abdurrahman Akdoğan, Kamu Maliyesi, Gazi Üniversitesi, Ankara-1985, s.40.

(18) Devlet Memurları El Kitabı, T.C.D.A.İ.E. Yayınları, No.213 Ankara-1985, s.45.

## 2- Sözleşmeli Personel

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kamu hizmetlerinin daha iyi yerine getirilmesi amacıyla sözleşmeli personel kullanılmasına imkan tanımıştır. Sözleşmeli personel ancak belirli alanlarda kullanılabilir.

Anayasanın 128. maddesinde yer alan "Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişiliklerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür" hükmündeki diğer kamu görevlileri kapsamına, sözleşmeli personel de girmektedir. Devlet Memurları Kanununun hükümlerine göre sözleşmeli personel, memur statüsünün istisnasını oluşturmaktadır. Bu sebeple sınırlı ve belirli kamu hizmetlerinde sözleşmeli personel kullanılabilir.

Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinin B bendi bu çeşit personelin çalıştırılabileceği alanları şöyle sıralamıştır. Kalkınma planı, yıllık program ve iş programlarında yer alan önemli projelerin hazırlanması, gerçekleştirilmesi, işletilmesi ve işlerliği için şart olan, zaruri ve istisnai hallere münhasır olmak üzere özel bir meslek bilgisine ve ihtisasına ihtiyaç gösteren geçici işlerde, kurumun teklifi üzerine Devlet Personel Başkanlığı ve Maliye Bakanlığı'nın görüşleri alınarak Bakanlar Kurulunca geçici olarak sözleşme ile çalıştırılabilecektir.

Aynı kanunun 4. maddesinin B bendinin 3. fıkrası sözleşmeli personel çalıştırılabilecek alanları belirlemiştir. Buna göre, yabancı uyruklular, tarihi belge ve eski harflerle yazılmış arşiv kayıtlarını değerlendirenler, dava adedinin azlığı nedeni ile kadrolu avukat istihdamının gerekli olmadığı yerlerde avukatlar, kadrolu istihdamın mümkün olmadığı yerlerde, Bakanlar Kurulunca tesbit edilecek esas ve şartlarda tabib veya uzman tabibler, adli tıp müessesesi uzmanları, devlet konservatuvarları sanatçıları, İstanbul Belediyesi Konservatuvarı sanatçıları, Milli Savunma Bakanlığı ile Jandarma Genel Komutanlığı ve dış kuruluşlarda belirli bazı hizmetlerde çalıştırılacak personel sözleşme ile çalıştırılmaları mümkündür.

Bunların dışında bazı kuruluşların kanunlarında da sözleşmeli personel çalıştırılabileceğine dair hükümler vardır.

### 3- Geçici Personel

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesi C bendinde, geçici personel şöyle tanımlanmıştır. "Bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmet olduğunda Devlet Personel Başkanlığının ve Maliye Bakanlığının görüşlerine dayanılarak Bakanlar Kurulunca karar verilen görevlerde ve belirtilen ücret ve adet sınırları içinde sözleşme ile çalıştırılan ve işçi sayılmayan kimselerdir".



Geçici personel sözleşme ile çalıştırılacağından durumları sözleşmeli personele benzemektedir. Geçici personele ödenecek ücretin sınırını ve geçici personel statüsünde çalışacak personelin adedini Bakanlar Kurulu belirleyecektir(19).

Bu gün birçok kurumlarda yüksek ücretle çalıştırılan geçici personelin asli ve sürekli görev kadrolarında bulunmaları, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun amacına ters düşmekte ve geçici personel çalıştırılmasının kötü kullanımına neden olmaktadır(20).

#### 4- İşçiler

Kamu kurum ve kuruluşlarının çalıştırdığı personel arasında işçiler de yer alır. Kara Yolları Genel Müdürlüğü, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü gibi kamu kuruluşları çok sayıda işçi çalıştırmaktadır(21).

Devlet Memurları Kanunu memurun, sözleşmeli personelin ve geçici personelin tanımını yapmış, işçinin tanımını yapmamıştır. Sadece Kanunun 4. maddesi D bendinde şu ifadeye yer verilmiştir. (A), (B) ve (C) fıkralarında belirtilenler dışında kalan kişilerdir. Bunlar hakkında bu Kanun hükümleri uygulanmaz.

(19) Hamza Eroğlu, İdare Hukuku, Ankara-1984, s.228.

(20) Eroğlu, a.g.e., s.229.

(21) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.100.

## II. MEMUR TANIMLARI VE MEMURLUK MESLEĞİ

### A- Memur Tanımları

Sözleşmeli personel konusunu açıklarken belirttiğimiz Anayasanın 128. maddesi 1. fıkrasında memur dolaylı olarak tanımlanmıştır. Ayrıca 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinde yer alan tanımda daha önce çalışmamızın kamu personelinin çeşitleri bölümünde yer almıştır. Sözü edilen tanımlamaya girenler dışındaki kurumlarda genel politika tesbiti, araştırma, planlama, programlama, yönetim ve denetim gibi işlerde görevli ve yetkili olanlarda memur sayılır hükmü 4. maddenin A bendi 2. fıkrasında yer almaktadır.

Türk Ceza Kanununun 279. maddesinde de memur tanımlanmıştır. Buna göre, "Devamlı veya geçici, ücretsiz veya ücretli, ihtiyari veya mecburi olarak, yasama ile ilgili idari veya adli bir kamu görevi gören kimseler memurdur" hükmü ile konuya açıklık getirilmiştir.

Bir kimsenin memur sayılabilmesi için, o kimsenin yaptığı işin konusunun niteliğine bakmak gerekir. Yapılan iş devlete ait olsa bile, eğer kamu hizmeti niteliğini taşımiyorsa o işi yapan kimse memur olarak kabul edilemez (22).

Memur tanımı çeşitli kanunlarda yer almasına rağmen

(22) Eyüp G. İsbir, Türkiye'de Devlet Memurlarının Denetimi, A.İ.T. İ.A. Yayınları, No. 105, Ankara-1977, s.20.

men hemen hemen hepsi aynı şeyi ifade etmektedir(23).

#### B- Memurluk Mesleği

Memuriyet bir meslektir. Bunun ilk şartları arasında, insanın uzun bir süre için tüm çalışma kapasitesini gerektiren, iyice belirlenmiş bir eğitimden ve işe alınmak için gerekli genel kurallara bağlı özel sınavlardan geçmek vardır(24).

Türk kamu yönetiminde de memurluk bir meslek olarak kabul edilmiştir(25) (26). Memurluk siyasal partilere veya onların oluşturdukları hükümete bağlı bir hizmet değildir. Ülkemizde ve çoğu batılı ülkelerde memuriyete girişte liyakat sistemi kabul edilmiştir. Bu sebeple memurlar kamu hizmetlerini yürütmek için görevlerinin gerektirdiği yeteneklere sahip olması onların memuriyette kalması için yeterlidir(27).

#### C- Memurların Sınıflandırılması

Kamu hizmetlerinin düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için bu hizmetleri görececek olan memurların, görevlerin gerektirdiği niteliklere ve mesleklere göre sınıflara ayırmak gerekir(28).

(23) Bahir Sorguç, Disiplin ve İdari Soruşturma, Ankara-1980, s.11-12, Bahir Sorguç, Memur Yargılama Yasası Açıklamalı ve Uygulamalı Adli Soruşturma, Ankara-1980, s.32-33.

(24) Max Weber, Sosyoloji Yazıları (Çev. Taha Parla), Hürriyet Vakfı Yayınları, 1986, s.194.

(25) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.103.

(26) Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, a.g.e., s.146.

(27) Eroğlu, a.g.e., s.230-231.

(28) İsbir, a.g.e., s.48.

Bilindiği gibi, sınıflamada başlıca iki sistem uygulanır. Bunlardan birincisi rütbe sistemidir. Bu sistem teşkilattan çok görevliye, yani memura dönüktür. Teşkilatın yönetim yapısından bağımsız bir rütbe hiyerarşisi oluşturur. Batı Avrupa ülkeleri personel rejimini bu sınıflandırmaya dayandırmışlardır(29). İkinci sınıflandırma ise kadro sınıflandırmasıdır. Bu sınıflamada hizmet ön planda tutulur. Kadro bir görevlinin yerine getireceği görev ve sorumlulukların bütünüdür. Kişiden ayrı ve soyuttur. Amerikan sistemi kadro sisteminin belirgin bir örneğidir(30).

Sınıflandırma, kamu hizmetlerinin düzenli ve etkin bir şekilde yürütülebilmesi için önemli yararlar sağlamaktadır(31) bunlar,

1) Sınıflandırma ile kamu hizmeti görevlerinin nitelikleri, hizmetin önemi yetki ve sorumlulukları daha iyi bir şekilde belirlenecektir.

2) Sınıflandırma ile memurları meslek niteliklerine göre ayırmak imkanı doğacaktır.

3) Sınıflandırma ile bir bakıma eşit işe eşit ücret ilkesi de gerçekleşmiş olacaktır.

4) Sınıflandırma ile hizmetin devlet için taşıdığı önem de değer kazanacaktır.

---

(29) Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, a.g.e., s.148.

(30) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.105.

(31) Eroğlu, a.g.e., s.241.

Devlet Memurları Kanununun 36. maddesi, bu kanuna bağlı kurumlarda çalışan memurları on sınıfa ayırmıştır.

- 1) Genel idari hizmetler sınıfı,
- 2) Teknik hizmetler sınıfı,
- 3) Sağlık hizmetleri ve yardımcı sağlık hizmetleri sınıfı,
- 4) Eğitim ve öğretim hizmetleri sınıfı,
- 5) Avukatlık hizmetleri sınıfı,
- 6) Din hizmetleri sınıfı,
- 7) Emniyet hizmetleri sınıfı,
- 8) Yardımcı hizmetler sınıfı,
- 9) Mülki idare amirliği hizmetleri sınıfı,
- 10) Milli istihbarat hizmetleri sınıfıdır.

Devlet Memurları Kanunu, ilgili hükümlerinde bu sınıflara girecek kimselerin niteliklerini ve diğer özelliklerini düzenlemiş bulunmaktadır(32).

#### D- Memur Olma Şartları

Demokratik toplumların özelliklerinden biri de devlet memurluğunun geniş bir vatandaş kitlesine açık bulunmasıdır(33). Memuriyete girişte aranan şartlar eşitlik ilkesinin bozulması anlamını taşımaz. Hizmetin iyi bir şekilde yürütülebilmesi için bir yandan genel, diğer yandan da hizmetin özelliklerine göre özel şartlar getirilebilir(34).

(32) İsbir, a.g.e., s.49.

(33) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.110.

(34) Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, a.g.e., s.154.

Günümüzde bir çok ülkelerde devlet tarafından istihdam edilen kamu personelinin hizmet şartları kanunlarla düzenlenmektedir(35). Memurların hak ve yükümlülüklerini belirleyen metinler, anayasa hükümlerinde, parlamento tarafından kabul edilen kanunlarda ve yürütme organınca çıkarılan çeşitli tüzük ve yönetmeliklerde yer almaktadır.

Çeşitli ülkelerde, devlet memurluğunu düzenleyen statülerdeki farklılara rağmen, her ülkenin kamu personeli konusundaki karşılaştığı ve çözümlenmeye çalıştığı problemler arasında önemli benzerlikler vardır(36).

Memur statüsünün kanunlarla düzenlenmesinin önemli bir güvence olduğu, önceden beri ileri sürülen bir görüştür(37). Bu sebeple yönetimin içinde iş güvencesi ve kanuni garanti altına alınan memur daha verimli çalışır(38).

Türkiye'de memurluğa girişte üç temel ilke uygulanır. Bunlar, eşitlik ilkesi, serbestlik ilkesi ve görevin gerektirdiği niteliklerden başka niteliklerin aranmaması ilkesidir(39). Bu ilkeler 1982 Anayasasının 70. maddesi ilede güvence altına alınmıştır. Madde şu hükmü getirmiştir. "Her Türk kamu hizmetlerine girme hakkına sahiptir.

---

(35) Brian Chapman, İdare Mesleği Avrupada Devlet Memurluğu, (Çev. Cahit Tutum), T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 114, Ankara-1970, s.125.

(36) Chapman, a.g.e., s.126.

(37) Cahit Tutum, Türkiye'de Memur Güvenliği, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.132, Ankara-1972, s.14.

(38) Weber, a.g.e., s.198.

(39) Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, a.g.e., s.153.

Hizmete alınmada görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemez".

Diğer yandan Devlet Memurları Kanunu memurluğa alınmada bazı genel ve özel şartlar da arandığını belirtmektedir. Adı geçen kanununun 48. maddesinde yer alan genel şartlar şöyledir.

a) Vatandaşlık: Kamu hizmetlerinde çalışma hakkının sadece vatandaşlara tanınması yaygın bir uygulamadır(40). Vatandaşlık, bir hakiki şahsı bir devlete bağlayan başa denir(41). Bu sebeple Türkiye'de memur olabilmek için Türk Vatandaşı olmak gerekir. Bu vatandaşlığın kazanılma biçimleri önemli değildir(42).

b) Yaş: Yaş sorunu hem girişte hemde hizmet içinde bazı görevlere yapılan atamalarda önemli bir unsurdur(43). Devlet memuriyetine girebilmek için 18 yaşını tamamlamak gerekir. Ancak bu kuralın istisnası da mümkündür. Bir meslek veya sanat okulunu bitirenler en az 15 yaşını doldurmuş olmak ve Türk Medeni Kanununun 12. maddesine göre kazaf rüşt kararı almak şartı ile devlet memurluğuna atanabilirler(44).

---

(40) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.102.

(41) Eroğlu, a.g.e., s.246.

(42) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.110.

(43) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.103.

(44) Eroğlu, a.g.e., s.247.

c) Öğrenim: Memurların öğrenim durumu üstlenilen kamu hizmetine göre farklılık gösterir(45). Belli görevlere atanabilmek için kuruluş kanunlarında veya çalışma yönetmeliklerinde belirtilen fakülte, okul veya öğrenim dallarını bitirmiş olma şartı aranabilir. Bazı kamu hizmetleri için gereken öğrenim şartı özel kanunlarda da belirtilmiştir. Mesela kaymakam olabilmek için, Siyasal Bilgiler Fakültesini veya hukuk fakültesini bitirmiş olmak gerekir. Siyasal Bilgiler Fakültesinin kamu kesimine eleman yetiştiren bir kurum olduğu yolunda yaygın bir kanaat vardır. Bugünkü fiili durum da bunu doğrular niteliktedir(46).

Devlet Memurları Kanununa göre memuriyete girebilmek için, en az ortaokul mezunu olmak gerekir. Ancak bunun bir istisnası vardır. Orta okulu bitiren adaylardan yeterli sayıda bulunamaması üzerine ilkokulu bitirenlerde devlet memurluğuna alınabilirler.

d) Sağlık: Bir kimsenin memur olabilmesi için, görevini yerine getirmesini engelleyecek bir hastalığının ya da sakatlığının bulunmaması gerekir. Ancak bu durumun nasıl belirlenebileceği tartışılabilir bir konudur(47). Bazı tür hizmetler sakatlar tarafından da yerine getirilebilecek niteliktedir.

(45) Sait Güran, Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri, İ.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları, No.627, İstanbul-1980, s.31.

(46) Doğan Canman, Türkiye'de Kesimlerarası İnsangücü Hareketliliği, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.147, Ankara-1975, s.8.

(47) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.104.



Bu sebeple belli hastalığı olanların ve sakatlığı bulunanların devlet memurluğuna alınma şartları ve çalıştırılacakları iş yerlerinin yönetmelikle belirleneceği esası getirilmiştir.

e) Kamu Haklarından Mahrum Bulunmamak

Türkiye'deki uygulama dikkate alındığında ilgili kanunlara göre, kamu hizmetlerine girebilmek için ilgilinin kamu haklarından mahrum bulunmaması gerekir. Ağır hapis veya 6 aydan fazla hapis yahutta afa uğramış olsalar bile, zimmet ihtilas, irtikap, rüşvet, hırsızlık, dolandırıcılık, sahtecilik, inancı kötüye kullanma gibi yüz kızartıcı bir fiilden dolayı hüküm giymiş olanlar memur olamazlar.

f) Askerlik: Memur olmada, askerliğin zorunlu olduğu ülkelerde üzerinde önemle durulan bir şarttır. Bir kimsenin memur olabilmesi için askerlikle ilgisinin bulunmaması ya da askerlik çağına gelmemiş bulunması veya askerlik çağına gelmiş ise, fiili askerlik görevini yapmış olması gerekir(48).

Askerliğin önemi, hizmet açısından ortaya çıkan sakıncalardır. Askerliği yapmadan hizmete alınan kişi, bir süre sonra hizmete en faydalı olacağı anda görevi bırakmak zorunda kalabilmektedir(49).

(48) Gözübüyük, Yönetim Hukuku, a.g.e., s.111.

(49) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.104.

Devlet memuriyetine gireceklerde aranan özel şartlar işe, hizmet göreceği sınıfın özel tüzüğünde belirtilen öğrenim ve eğitim kurumlarından mezun olarak diploma almış olmak. Görev ve çalışma yönetmeliklerinde belirtilen diğer şartlara sahip olmaktır.

#### E- Memurluğa Alınma

Son yüzyıllar içinde Avrupa ülkeleri, kamu hizmetlerine giriş metodlarının standart bir hale getirilmesi ve bir şekle bağlanması için yoğun çaba sarfetmişlerdir(50).

Türkiye'de devlet memurlarının hizmete alınma usulü 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 46 ve 47. maddelerinde düzenlenmiştir. Diğer yandan "Devlet Memurluklarına Atanacaklar İçin Zorunlu Yeterlik ve Yarışma Sınavları Genel Yönetmeliği" devlet memurluğuna ilk defa gireceklerin, memuriyete giriş sınavlarını düzenlemek, sınav kurullarının kuruluş ve çalışma usulleri, yapılan sınavların ne şekilde değerlendirileceğini, sınav sonuçlarının ilanını ve bu sonuçlara yapılacak itirazların ne şekilde inceleneceğini belirlemek amacıyla çıkarılmıştır(51).

#### F- Adaylık

Bütün ülkeler kamu hizmetlerine ilk giren personel için bir adaylık süresi belirlemiştir. Bu süre görevin

(50) Chapman, a.g.e., s.66.

(51) Eroğlu, a.g.e., s.244-245.

özelliğine göre bir yıl ile iki yıl arasında değişebilmektedir(52).

Adaylık süresinde memur adayı denenir ve yetiştirilir(53). Adaylık süresi sona ermeden, ilgililerin kararı ile aday memurun yetersizliği sebebiyle görevine son verilebilir(54).

Devlet Memurları Kanunu, hem adayların hizmet içi eğitimlerini düzenlemekte hemde adaylık süresi sonunda, adayların yeterlilik sınavına veya değerlendirilmeye tabi tutulmaları esasını getirmektedir.

### III. EĞİTİMİN TANIMI ÖNEMİ VE ÇEŞİTLERİ

Günümüzde eğitim, toplumların en çok üzerinde durduğu konulardan biri durumuna gelmiştir. Gelişen teknoloji, hızla artan bilgi, ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel alanlarda meydana gelen gelişme ve değişmeler eğitimin önemini günden güne artırmaktadır.

#### A- Tanımı

Eğitimin çok çeşitli tanımları yapılmaktadır. Esasen aynı sonuca varan, yani aynı şeyleri ifade eden bu tanımlardan birkaçını şöyle sıralayabiliriz. Eğitim, bireyin davranışında kendi tecrübesi yoluyla istenilen değişmeyi meydana getirme sürecidir(55). Geniş olarak bu

(52) Nuri Tortop, Kamu Personel Yönetimi, Ankara-1987, s.60.

(53) Devlet Memurları El Kitabı, a.g.e., s.45.

(54) Eroğlu, a.g.e., s.248.

(55) Selahattin Ertürk, Eğitimde Program Geliştirme, Ankara-1975,s.12.

tanımlama yanında, dar anlamda kullanıldığında, belli bir iş alanında beceriyi artırmak ve bu sebeple de o belirli işin daha iyi yapılmasını sağlamak anlamına gelmektedir (56). Başka bir tanımlama ile eğitim, kişinin bilgisini, becerisini ve mesleki tavrını değiştirmesidir(57).

Eğitim kavramı açıklanırken üzerinde durulması gereken bir noktada, eğitim ve öğretim arasındaki farktır. Öğretim bireylere herhangi bir yerde göreve başlamadan önce kazandırılan genel nitelikteki kültürel hazırlıkların tümüdür(58). Yine öğretim kişinin zihin ve şahsiyetinin herhangi bir özel işe başvurmadan geliştirilmesidir. Eğitim gibi öğretimde bilginin, becerinin ve tavrın gelişmesiyle ilgilidir. Fakat özel bir mesleğe daha az yöneliktir. Kişiye daha sonra işin özel bir kısmı için eğitilebilmesi amacıyla bir temel bilgi verir(59).

#### B- Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim

Hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim birbirinin tamamlayıcısı durumundadır. Kamu personeli açısından eğitimi, hizmet öncesi ve hizmet içi olarak ikiye ayırmak birbirinden farklı oluşundan ileri gelmektedir(60) (61).

(56) Nuri Tortop, Belediye Personelinin Eğitimi, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, No.26, Ankara-1971, s.9.

(57) Wyn Reilly, Training Administrators For Development, London-1979, s.22.

(58) Tortop, Belediye Personelinin Eğitimi, a.g.e., s.9.

(59) Reilly, a.g.e., s.22.

(60) Tortop, Belediye Personelinin Eğitimi, a.g.e., s.14.

(61) Tortop, Kamu Personel Yönetimi, a.g.e, s.232.

### 1- Hizmet Öncesi Eğitim

Genel ve yaygın bir tanımlamaya göre hizmet öncesi eğitim, kişinin memurluk statüsüne girmeden önce almış olduğu eğitim türüdür(62). Tanımdan da anlaşılacağı üzere bu eğitimde bireyin işe başlama tarihi ölçü olarak alınmaktadır. Buna göre, herhangi bir işe başlamadan önce alınan bütün eğitim çeşitleri hizmet öncesi eğitim olarak kabul edilir.

Daha değişik tanımlamalarla hizmet öncesi eğitim açıklığa kavuşturulmak istenmiştir. Personelin işe başlamadan ve zamanını tam gün çalıştığı kuruma vermeden, öğretim kurumlarına devam ederek kendisini gelecek için hazırladığı devre hizmet öncesi eğitim olarak adlandırılır(63). Hizmet öncesi eğitim, her düzeydeki öğrenim kurumlarındaki, mesleki ve teknik eğitim faaliyetleri ile genel öğrenim faaliyetlerini kapsar(64).

Özellikle, günümüzün çağdaş devlet anlayışına paralel olarak kamu hizmetleri çeşitlenerek çoğalmaktadır. Bu durum da, kamu kurumlarında görev alacakların bilgi, beceri ve yetenek yönünden üstün nitelikli olmasını gerektirmektedir. Bu sebeplerle de, ister istemez dikkatlerin hizmet öncesi eğitim faaliyetleri üzerinde toplanmasına

(62) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.118.

(63) Tortop, Kamu Personel Yönetimi, a.g.e., s.232.

(64) Tahsin Bekir Balta, "Kamu Personelinin Eğitimi", Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.213, Ankara-1967, s.476.

yol açmaktadır(65). Çocukluk ve gençlik yıllarında kazanılan bilgiler, alışkanlıklar ve davranışlar kişinin çalışma hayatını büyük ölçüde etkilemektedir.

Çalışma zorunluluğunda olan günümüz insanı, düne göre daha bilgili olmak zorundadır. Sadece kendi alanlarında değil, diğer beşeri davranış bilimleri ve fen-matematik alanlarında da bazı bilgilere sahip olması gerekir(66).

Çağımızda, gelişmiş ülkeler hizmet öncesi eğitime çok önem vermektedirler. Var olan eğitim değişen şartlara göre sürekli yetersiz kalacaktır(67) düşüncesinden hareketle, yeni gelişme ve değişmelere göre hizmet öncesi eğitim kurumları devamlı yenilenmekte ve ekonomik kaynaklardan büyük bir bölümü, kamu hizmetleri bölümünde devlet tarafından bu sektöre ayrılmaktadır(68). Gelişme yolundaki ülkeler açısından da eğitim çok önemli fonksiyonları olan bir etkinliktir. Bu gerçek, toplumu değiştiren, geliştiren ve insanların ürettiğini ortaya çıkaran bir vasıta(69). Bu sebeple söz konusu ülkeler de öğretim kurumlarının önemini anlamaya başlamışlardır. Özellikle hizmet öncesi eğitim kurumları üzerinde yoğun bir çalış-

(65) Tutum, Personel Yönetimi, a.g.e., s.119.

(66) Tortop, Belediye Personelinin Eğitimi, a.g.e., s.15.

(67) Wendell L. French ve Don Hellriegel, Personnel Management and Organization Development, Houghton Mifflin Company, Boston-1971, s.306.

(68) Necdet Serin, Eğitim Ekonomisi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.77, Ankara-1979, s.150-155.

(69) Adam Curle, Educational Strategy For Developing Societies, USA Tavistock Publications, 1970, s.140.

ma başlatmışlardır. Eğitim dinamik bir süreç olup, sürekli değişme, gelişme ve yenileşme içindedir. Bu süreç toplumdaki değişme ve gelişmelerle birlikte ele alınmalı ve ona göre şekillendirilmelidir(70).

## 2- Hizmet İçi Eğitim

Hizmet öncesi eğitimle hizmet içi eğitimi kesin çizgilerle birbirinden ayırmak mümkün değildir. Hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitimde kazanılan bilgi beceri ve diğer özelliklerin yenilenmesi ve geliştirilmesi amacıyla yapılabileceği gibi, yeni bir alanda hizmet öncesi eğitimde kazanılması gereken, bilgi ve becerileri kazandırmak amacıyla da yapılabilir(71). Personelin temel fonksiyonlarını ve yaratıcı güçlerini yitirmemelerini sağlamak ve kendi kendilerini yenileme ve geliştirmelerine yardım etmek için de hizmet içi eğitim uygulanır(72).

Genel bir tanımlama ile hizmet içi eğitim, özel ve kamu tüzel kişilerine ait iş yerlerinde belli bir ücret veya maaş karşılığında çalışanların yaptıkları görev ve yönelik bilgi, beceri ve tutumların kazandırılması amacıyla yapılan eğitimidir(73). Personel göreve başla-

(70) Şefik Uysal, "Eğitim Araştırmalarında Yöntem", A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt-7, Sayı 1-4, Ankara-1974, s.19

(71) Yahya Kemal Kaya, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de Uygulama, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.208, Ankara-1984, s.242.

(72) Sağlam, a.g.e., s.136.

(73) Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.94, Ankara-1981, s.4.

dıktan sonra verilen eğitimlerin tümüne hizmet içi eğitim denilmektedir(74).

Hizmet içi eğitim yoluyla yeni göreve başlayan personele görevlerinin gereği öğretilir(75). Hizmet öncesi verilen teorik eğitimin çalışma hayatında yetersiz oluşu bu eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Günümüzde, hızla gelişen teknoloji yeni araç ve gereçleri toplumun hizmetine sunmaktadır. İş ortamının her çeşidinde de bu araç ve gereçlerin kullanılması bir zorunluluk durumuna gelmektedir. Bunları öğrenmek, tanımak ve kullanmak çeşitli şekillerde yapılacak eğitimle mümkün olabilmektedir. Hizmet içi eğitim, teorik olarak alınan hizmet öncesi bilgilerle, hizmetin gereği olan bilgileri tamamlamaya yaramaktadır. Bu sebeple yeni teknolojileri kullanma hem kurum açısından hem de personel açısından faydalı olmaktadır(76).

---

(74) Hayrettin Kalkandere, Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ankara-1979, s.25.

(75) Arthur C. Croft, Personnel Management, Alexander Hamilton Institute, Newyork-1973, s.56.

(76) Tortop, Kamu Personel Yönetimi, a.g.e., s.237-238.



## II. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI VE PLANLANMASI

#### I- HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ZORUNLULUĞU AMAÇLARI ÖZELLİKLERİ VE FAYDALARI

Bugün dünyadaki bütün ülkelerin tamamına yakını, ekonomik durumu ve siyasal rejimi ne olursa olsun verimlilik ve etkinlik terimine sıkı sıkıya bağlanmış bulunmaktadır(1). Daha iyi bir yönetim, daha iyi bir siyasal rejim, daha iyi bir ekonomik yapı ve daha iyi işleyen ve görevlerini yerine getiren diğer sosyal kurumların üzerinde en fazla durdukları konu, bu iki kavram durumuna gelmiştir.

Günümüzde, devletin vatandaşlarına karşı olan yükümlülükleri de eskiye oranla önemli ölçüde artmıştır. Devlet bu yükümlülükleri yerine getirebilmek için insan gücü, para ve diğer kaynaklar gibi birtakım unsurlara ihtiyaç duyar. Bu çeşitli unsurlar arasında insan gücünün çok önemli olduğu tartışma götürmez bir gerçektir(2). Özellikle nitelikli, yani eğitilmiş insan gücü her alan-

(1) Eyüp G. İsbir, "Kamu Personelinin Etkenliği", A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1-2, Ankara-1974, s.239.

(2) Eyüp G. İsbir, "Kamu Personelinin Eğitimi", A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, Ankara-1972, s.412.

da ihtiyaç duyulan bir etkinlik ve verimlilik unsurudur.

İster kamu kurum ve kuruluşları olsun isterse özel kuruluşlar olsun daha verimli çalışmak istiyorlarsa eğitilmiş insangücüne mutlaka ihtiyaç duyarlar. Yine günümüzde bu ihtiyaç değişik şekillerde karşılanmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden biri de personelin hizmet içinde eğitilmesi ve yetiştirilmesidir.

İnsangücü eğitilmemiş olduğu takdirde bir miktar değer yaratabilir, fakat bu değer yaratma hiçbir zaman yetişmiş insangücünün seviyesine ulaşamaz. Bu durum hem kamu hemde özel kesim için geçerlidir(3). Bu sebeple değişme ve gelişmelere göre personelin yetiştirilmesi adeta bir zorunluluktur.

#### A- Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Sebepler

Bilimsel ve teknolojik alanda meydana gelen hızlı değişme ve gelişmeler sosyal yaşantıyıda etkilemektedir. Toplumlar, üyelerini bu değişme ve gelişmelere uyum sağlatabilmek için çok çeşitli yol ve yöntemler kullanmaktadırlar. Bunlardan en önemlisi okul denilen kurumlarda bireylerin eğitilmesidir.

Ancak okulda kazanılan bilgiler bireye tüm yaşantısı boyunca yeterli olmamaktadır. Hatta zaman içinde meydana gelen gelişme ve değişmeler, bireyin okulda kazandı-

(3) İsbir, "Kamu Personelinin Eğitimi", a.g.m., s. 412-413.

ğı bilgileri, okulu bitirmeden bile yetersiz veya kullanırsız bir hale gelmesine sebep olmaktadır(4). Okulda kazanılan bilgi ve beceriler, daha çok genel nitelikli olduklarından her hangi bir mesleğin niteliklerini tam anlamı ile karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Yine, toplumların yapı ve fonksiyonlarında meydana gelen sürekli değişmeler(5) çalışan personelin önceden kazandığı bilgilerin yetersiz kalmasına sebep olmaktadır.

Kamu yönetimleri ve özel kuruluşlar ihtiyaç duyduğu personelin büyük bir bölümünü ülkenin öğretim kurumlarını bitirenler arasından, sınırlı bir bölümünde kendi kurmuş oldukları meslek okullarından sağlarlar. Yukarıdaki paragraflarda da belirtildiği üzere yönetim, personelinin hizmete yatkınlıklarını sağlamak, onları hizmetteki gelişme ve değişmelere uydurmak için, sürekli bir şekilde hizmet içi eğitim düzenlemek ve personeli eğitmek zorundadır(6).

Kamu yönetiminde hizmet içi eğitimi zorunlu kılan sebeplerden biri de, bazı hizmetlerin nasıl yapılacağını idari mekanizmanın içinde öğrenmekten başka bir yolun bulunmamasındandır(7). Bazı görevlerde ve alanlarda, görevin veya alanın niteliği olarak mutlaka işbaşın-

(4) Nuri Tortop, Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.146, Ankara-1975, s.160.

(5) Mustafa Ğ. Erkal, Sosyoloji (Toplum Bilimi), İstanbul-1983, s.172.

(6) Şeref Gözübüyük, Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Ankara-1978, s.159.

(7) Cemal Mıhçıoğlu, "Personel İdaresinde Eğitimin Yeri", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.14, Ankara-1967, s.40.

da işi öğrenmek durumu veya değişik biçimlerde hizmet içi eğitim yapmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, hizmet içi eğitimi bir zorunluluk haline getiren bir ihtiyaçta, değişik hizmet alanlarında baş döndürücü gelişmelerin ortaya çıkmakta olmasıdır(8). Personelin, kurumun amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendisine verilen görevi yerine getirebilmesi için, aranılan özellikleri taşıması gerekir(9).

Genel olarak hizmet içi eğitimi zorunlu kılan sebepler şu şekilde sıralanabilir(10).

a) Hizmet öncesi verilen bilgiler yetersizdir. Özellikle kamu görevlerinin karmaşık bir durum alması, hizmet öncesi kazanılan bilgileri ve davranışları yetersiz bir hale getirmektedir.

b) Kamu kesiminde ve özel kesimde üst kadrolara yükselme durumu ister istemez kişileri eksikliklerini gidermeye yöneltir. Bu yolda genellikle hizmet içi eğitimidir.

c) Hizmetteki gelişme ve değişmelere uyma zorunluluğu. Gerçekten personelin etkili ve verimli olabilmesi bilim ve teknolojiadaki yenilikleri izlemesine bağlıdır.

---

(8) Mihçoğlu, a.g.m., s.40-41.

(9) Haydar Taymaz, Hizmet İçi Eğitim, A.Ü. Eğitim Fakültesi Yayınları, No.94, Ankara-1981, s.9.

(10) Cahit Tutum, Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.179, Ankara-1979, s.121-122.

d) Bazı bilgi, beceri ve davranışların hizmet başında kazanılması durumu hizmet içi eğitimi zorunlu kılar.

e) Kişisel gelişme ve yükselme ihtiyacı.

f) Yeni bilgileri edinme isteği ve arzusu.

#### B- Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Eğitim çalışmalarında amaçların belirlenmesi eğitim sürecinde yapılacak faaliyetin, kullanılacak araç gereçlerin ve uygulanacak metodun seçilmesinde ve kararlaştırılmasında ışık tutar.

Hizmet içi eğitimin amaçları çok çeşitlidir. Bunlardan birincisi, hizmet öncesinde alınan eğitimin eksikliğini gidermeye yönelik olabilir(11). Hizmet içi eğitimde soruna birey veya grup açısından bakılabilir. Birey açısından bakıldığında amaç, onu işini daha iyi ve daha verimli bir şekilde yapabilecek duruma ve düzeye getirmektir. Grup açısından bakıldığında, onları işbirliği içinde, en verimli bir şekilde çalıştırmayı amaçlar(12).

Hizmet içi eğitimin planlaması yapılmadan önce amaçların belirlenmesi gerekir. Amaçlar hizmet içi eğitimin yapılacağı kurumun politikasına uygun olarak, temel bazı ihtiyaçları giderecek bir şekilde belirlenir(13).

(11) Doğan Canmen, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.181, Ankara-1979,s.36.

(12) Tutum, a.g.e., s.123.

(13) Taymaz, a.g.e., s.6.

Personelin hizmet içi eğitiminin çok çeşitli amaçları vardır bunlardan bazıları aşağıdaki şekilde sıralanabilir(14).

a) Yeterli bir şekilde verilen hizmetiçi eğitim çalışanların verimlilik artışına ve işgücü maliyetinin azalmasına yol açar.

b) Sunulan hizmetin, kalitesinin artmasını ve personelin kurum için hissettiği iyi duyguların ilerlemesini sağlar.

c) Bir üst kadroya atanma veya terfi için verilen eğitim, kurumun kendi personelini yetiştirmesi politikasına imkan vereceği gibi, çalışanlar arasında kuruma bağlılık duygularını kuvvetlendirir. Aynı zamanda kurumun etkinlik ve verimliliğininide artırır(15).

d) Hizmet içi eğitime tabi tutulmuş personel, çeşitli eksikliklerini gidermiş olur ve daha az denetime ve yönetime ihtiyaç gösterir.

e) İyi bir şekilde organize edilmiş hizmet içi eğitim programları ve faaliyetleri, personelin işlerine yani görevlerine ilgilerinin devam etmesini sağlar. Diğer yandan personelle yönetim arasında haberleşme kurarak, yönetimin personel sorunlarıyla ve onların refahıyla ilgilendiğini gösterir.

(14) William R. Spriegel ve Joseph W. Towle, Retail Personnel Management, Mc Graw-Hill Book Company, New York-Toronto-London-1951, s.145-146.

(15) Etkinlik ve Verimlilik kavramı için daha geniş bilgi, bakınız. Eyüp G. İsbir, "Kamu Personelinin Etkenliği", A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1-2, Ankara-1974 s.240-243. Yahya Kemal Kaya, Eğitim Yönetimi Kuram Ve Türkiye'deki Uygulama, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.208, Ankara-1984, s.57-58.

f) Bir kurumda hizmet içi eğitim gereklidir. Planlı bir şekilde verilen eğitim diğer şekillerde öğrenmeden çok daha etkilidir.

g) Yapılacak olan hizmet içi eğitim personelin moralini yükseltir. Onlara güven duygusu kazandırır. İşlerine daha sıkı bir şekilde bağlanmalarını sağlar. Yani isteklendirici (motive edici) bir özelliği vardır.

h) Yeni işe başlamış olan bir personele, iyi bir şekilde planlanmış ve programlanmış bir hizmet içi eğitim etkinliği uygulanırsa, o personel işi için gereken standartlara çok daha kısa bir zamanda ulaşır. Bu durumda yeni personel arasında var olan işe alışmama ve işten ayrılma durumunu ortadan kaldırır.

#### C- Hizmet İçi Eğitimin Gerekliliği

Günümüzde insan hayatını ve yaşantısını etkileyen unsurlar sürekli artış göstermektedir(16). Yine toplumların hayat standartları da bu unsurlara bağlı olarak devamlı yükselmektedir(17). Bunun için, insanın içinde yaşadığı topluma yani sosyal çevresine uyum sağlaması gerekir. Bu da toplumun kendisine vereceği görevleri yerine getirmesiyle mümkün olur.

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin, ekonomik ve diğer yönlerden ileri bir durumda olan sanayileşmiş ülke-

(16) Taymaz, a.g.e., s.7.

(17) Wendell L. French ve Don Hellriegel, Personnel Management And Organization Development, Houghton Mifflin Company, Boston-1971, s.305.

lerde dahi, işgücünün sürekli bir şekilde çeşitli eğitimlere tabi tutulması gereğini ortaya çıkardığı da bilinmektedir(18).

Personelin yapmakta olduğu işte yetiştirilmesi, yeni becerilerin öğretilmesi, eksikliklerinin giderilmesi ancak hizmet içi eğitimle mümkün olur. Yine personelin üst görev kadrolarına hazırlanmasının bir yoluda, eğitim sürecine katılması ve gerekli hizmet içi eğitimi almasıdır. Eğitimin, personelin çalışmakta olduğu kuruma, çalışma arkadaşlarına ve işine karşı tutumunu değiştirmek gibi bir amacıda vardır(19).

Bu sebeplerle, hızla gelişen ve değişen toplumun ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamak gerekir. Daha önce almış olduğu öğrenim ile yetersiz kalan personelin, hizmet içi eğitimle yetiştirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır. Mal ve hizmet üreten kurumların zaman içinde ürettiklerinin hacmi ve niteliği değişmektedir. Bu durum yeni şartlara göre personeli yeniden düzenlemek ve motive etmek gereğini ortaya çıkarmaktadır.

Genel olarak personelin hizmet içi eğitimini gerektiren sebepleri şöyle sıralayabiliriz(20)

- (18) Amiran Kurtkan, Sosyolojik Açıdan Eğitim Yoluyla Kalkınmanın Esasları, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No.312, İstanbul-1972, s.295.
- (19) Oğuz Onaran, "Merkezi İdarede Hizmet İçi Eğitim", Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.213, Ankara-1967, s.248-249.
- (20) J.J. Famularo, Supervision In Action, Mc Graw Hill , New York-1961, s.61-63.



a) Hizmet içi eğitimde verilen bilgilerin yetersiz ve eksik oluşu.

b) Kurumun üst kadroya personel hazırlama isteği.

c) Özellikle personelin sistemli bir şekilde, iş için bilgi sahibi edilmesi isteği.

d) Yeni göreve başlayan personelin kurumun özelliklerini bilmesi ve uyumu zorunluluğu.

e) Zaman içinde kurumun etkinliğinin ve verimliliğinin azalma göstermesi.

f) İş ve çalışma hayatına giren yeni teknoloji ve metodların uygulanması durumu.

g) Giderek yapılan işlerin sürat yönünden tempounun düşme eğilimi göstermesi.

h) Sürekli iş ortamında bulunan kurum yöneticisi ve personelinin giderek moral yönünden çöküntüye uğraması.

ı) Kurumun değişik birimleri veya bölümleri arasında haberleşme eksikliklerinin ortaya çıkması.

i) Kurumun çevreye uyum gösterememesi veya giderek var olan uyumunun bozulması.

j) Personelin işe devamsızlığı ve özellikle ilk işe başlayanlarda görülen yüksek düzeyde işten ayrılma.

k) Bilimsel gelişmelerden ve yeni teknolojilerden yararlanamama durumu.

l) Kurum içinden veya dışından gelen şikayetlerin artması ve bu nedenle bazı çatışmaların başlaması.

m) Personelin isteklendirilmesinde yeterli olunamayışı.

n) Yetki ve sorumlulukların karmaşık bir duruma gelmesi.

#### D- Hizmet İçi Eğitimin Özellikleri

Hizmet içi eğitim, bir kurumla kanuni bir sözleşme imzalamış veya anlaşma yaparak göreve başlamış olan personel için planlanan ve uygulanan bir eğitimidir(21). Eğitim, terfi edebileceklerin hazırlanmasına yardım etmek, mevcut işlerinde ve görevlerinde zorlukları ortadan kaldırmak, yönetimin ve kurumun yıpranmasını önlemek, üst yönetimde bulunanların ilgisini personelin üzerinde toplamak ve onların moralinin yükselterek çalışma azimlerini artırmak için gereklidir(22).

Çok değişik alanlarda hizmet içi eğitim verilebilmektedir. Bunlardan bazıları çok amaçlı olarak birden çok hedefe yönelik olarakta uygulanmaktadır. Uygulanan hizmet içi eğitimin birçok tipleri vardır. Bunlardan bazıları aşağıda gösterildiği şekildedir(23).

a) Kurumun teknolojisini personele tanıtmak üzere uygulanan teknik eğitim.

b) Etkinliğin ve verimliliğin nasıl artırılacağını personele göstermek amacıyla yapılan görevsel eğitim.

(21) Taymaz, a.g.e., s.13.

(22) George Strauss ve Leonard R. Sayles, Personnel The Human Problems of Management, Prentice of India Private Limited, New Delhi-1968, s.568.

(23) Strauss ve Sayles, a.g.e., s.568-569.

c) Meslekler üzerinde bir etkiye sahip olan toplumda, ekonomik, sosyal, siyasal ve yasal yönlerin bir anlamını vermek için yapılan çevre eğitimi.

d) Yayınlanan kurallar ve birlikte hareket etme usulleri gibi, ortak bir davranış, yaklaşım veya ruha sahip personel anlayışını sağlayan herhangi bir düşünce sisteminin esaslarını öğretmeye yönelik olan eğitim.

e) Kurum içinde, personel arasındaki ve kurum dışındakilerle ilişkilerin nasıl düzenleneceği hususunda yapılan insan ilişkileri eğitimi sayılabilir.

Hizmet içi eğitim, yapıldığı kuruma, alana, seviyeye, kullanılan metod ve katılan personelin özelliklerine göre isim alır. Her alan ve her kademedeki yapılacak olan hizmet içi eğitim çalışmalarının genel özellikleri aşağıda sıralandığı gibi gösterilebilir(24).

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

b) Hizmet içi eğitim ihtiyaç duyulduğunda planlanır ve uygulanması düşünülür.

c) Hizmet içi eğitim genellikle kısa zamanda tamamlanacak şekilde programlanır.

d) Hizmet içi eğitim kişilere beceri kazandırmak amacıyla düzenlendiği için kurumda ve işbaşında da uygulanır.

---

(24) Taymaz, a.g.e., s.14.

e) Hizmet içi programlara katılanlara verilecek eğitimde, yetişkinler eğitiminin özellikleri dikkate alınır. Bu eğitime katılan personel yetişkin insandır.

f) Hizmet içi eğitim, personelin işinde başarılı olmasını sağlamaya yönelik olduğundan meslek eğitiminin niteliklerini taşır.

g) Hizmet içi eğitime katılanların yaşları, öğrenim durumları ve seviyeleri farklılık gösterir.

h) Hizmet içi eğitimde, yetiştirilecek personelin özellikleri dikkate alınarak, bu özelliklere göre değişik gruplar meydana getirilir.

ı) Hizmet içi eğitim, daha çok uygulamaya dönük olarak planlanır ve yapılır.

i) Hizmet içi eğitimi programlarının değerlendirilmesinde daha çok bu eğitime tabi titulan personelin görüş ve düşüncelerinden faydalanılır.

#### E- Hizmet İçi Eğitimin Faydaları

Yönetimin, özellikle personel yönetiminin en önemli konularından birisi yeni işe alınan personelin eğitimidir(25). Herhangi bir kurum için, belli alanlarda uzmanlaşmış, hizmet öncesi eğitim kurumlarından gerekli bilgi, beceri ve davranışları kazanmış kimselerin hizmete alınması, gerekli eğitimi almamış kimseleri hizmete

(25) Winfield Lowe, "Personel İdaresinin Önemli Konularından Biri Eğitim," Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi, Yayınları, No.14, Ankara-1967, s.33.

alıp onları eğitmekten daha kazançlıdır. Bununla birlikte belli bir bilgi ve beceriye sürekli isteğin bulunduğu geniş ölçekli kurumlarda böyle bir kazanç söz konusu olmayabilir(26).

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, personelin eğitim eksikliğinden doğan çeşitli sorunları gidermek ve personeli mesleki yönden geliştirmek amacıyla düzenlenir.

İyi bir şekilde planlanmış ve uygulamaya geçilen bir hizmet içi eğitim programının şu yararları vardır(27).

a) Hizmet içi eğitim personeli, kurum hakkında ihtiyacı olduğu bilgilerle donatır. Kendisini o kurumun iyi bir üyesi gibi hissetmesine yardım eder.

b) Personel işi için belli standartlara ulaşmayı eğitim yoluyla öğrenir. Böylece kuruma karşı değeri artar ve kişisel olarak yükseldiği zaman insan olmanın gerektirdiği bazı sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını tatmin etmiş olur.

c) İyi bir hizmet içi eğitime tabi tutulmuş personel, etkinliği ve verimliliği en üst düzeye çıkarmak için elinden gelen bütün çabayı gösterir. Bu yolla mekanizmanın bozulması ve kırtasiyecilik minimum seviyeye düşürülür.

(26) Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg ve Victor A. Thompson, Kamu Yönetimi (çev. Cemal Mihçioğlu), A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.354, Ankara-1973, s.345.

(27) Paul Pigors ve Charles A. Myers, Personnel Administration A Point of View and a Method, Mc Graw-Hill Book Company, New York-1951, s.397.

d) Hizmet içi eğitim yoluyla personelin çeşitli konulardaki şikayetleri azaltılabilir. Var olan tatminsizlik sebepleri öğrenilerek bunların giderilmesi yönünde bazı tedbirler alınır.

e) İleride bir üst göreve getirilmesi düşünülen personel, hizmet içi eğitim yoluyla bu kadrolara hazırlanır. Bu yolla kurumun yönetici ihtiyacında karşılanmış olur.

f) Genelde eğitim insan yeteneklerinin ortaya çıkarılmasıdır. Hizmet içi eğitimle personelin yetenekleri geliştirilir ve kurum amaçları doğrultusunda kullanması sağlanır.

## II. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI

Politika genel anlamda yapılacak faaliyetler için, ayrıntılı planların hazırlanmasındaki geniş kapsamlı idealleri ve amaçları içermektedir(28). Yine politikalar genel olarak amaçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilidir.

Bir toplum ekonomik, sosyal, kültürel ve diğer yönlerden gelişmeyi arzu ediyorsa, eğitim politikasında bunu icra edecek insanları yetiştirmeyi kapsamalıdır(29).

Eğitim, herhangi bir kurum için söz konusu olduğunda da bu genel eğitim politikası anlayışı dikkate alın-

(28) Wyn Reilly, Training Administrators for Development, London-1979, s.29.

(29) Reilly, a.g.e., s.30.

malıdır. Düzenlenecek olan eğitim faaliyetleri, buna ayrılan kaynakların ısrarı ve hayal kırıklığı ile sonuçlandırılmamalıdır.

Hizmet içi eğitim politikası kararları, hangi geçit programların öncelikli olması gerektiğini, kurumun hangi bölümünde eğitime ihtiyaç duyulduğunu, eğitimin nerede ve nasıl yapılacağını bir bütün olarak dikkate almalıdır(30).

Diğer yandan hizmet içi eğitim politikası belirlenirken şu hususlara dikkat edilmesi gerekir. Yapılacak olan eğitimin ekonomik olup olmayacağı hesaplanmalıdır. Ne gibi faydaları olacağı dikkate alınmalıdır. Yeni bir eğitim organizasyonu oluşturup oluşturamayacağı düşünülerek gerektiğinde iş başı eğitimi yapılmalıdır. Verilecek eğitimde özel meslekler için seviyelerine uygun programlar düşünülmelidir(31).

#### A- Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Anlaşılması

Personelin hizmet içi eğitime tabi titulmasına karar verebilmek için buna ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi gerekir(32). Gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde yöneticilerin bir çoğu eğitimi bir zaman kaybı olarak görmektedirler(33). Bunların iddia ettiği, zaman

(30) Reilly, a.g.e., s.31.

(31) Reilly, a.g.e., s.31-32.

(32) Yahya Kemal Kaya, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.208, Ankara-1984, s.225.

(33) Reilly, a.g.e., s.17.

alıcı oluşu, maliyet bakımından da pahalı oluşu sebebiyledir. Genellikle eğitim ihtiyacının tam olarak belirlenmeden yapılan eğitim ve yanlış uygulama bu anlayışı doğrular nitelikte olmaktadır(34).

Hizmet içi eğitim, hizmet öncesi eğitimden farklı olarak bir ihtiyaca dayalı olarak ve kısa süreli uygulanır. Yapılan araştırmalar ve çalışmalar sonucu hiçbir ihtiyaç yoksa hizmet içi eğitimde gerek yoktur. Burada yapılması gereken, personelin eğitim ihtiyaçlarını kararlaştırmak değil, var olan ihtiyacın ortaya çıkarılmasıdır. İhtiyaç araştırma ile ortaya çıkarılır. Hangi birimde, kimlere, ne tür bir hizmet içi eğitim ihtiyacının var olduğu yapılacak araştırma sonuçlarına göre anlaşılır. Araştırma gelecekte yapılacak eğitim çeşidinde belirlenmesinde yararlı olur(35).

#### B- Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacı, personelin sahip olduğu nitelikler ile, görevin gerektirdiği nitelikler arasındaki olumsuz farktır. Eğitim ihtiyacını belirleme, programlı bir eğitim faaliyetine geçilebilmesi için ilk şarttır. Bu aşamada elde edilecek bilgiler daha sonraki eğitim aşamaları için bir temel oluşturur.

---

(34) Reilly, a.g.e., s. 33.

(35) Tutum, a.g.e., s.131.



Çeşitli kurumlarda çalışan personelin eğitim ihtiyacının belirlenebilmesi için, eğitim sorumlularının bilimsel metodları kullanarak araştırma yapmaları gerekir. Aksi takdirde eğitim ihtiyacı doğru olarak belirlenemeyeceği gibi gereksiz zaman ve para kaybıda söz konusu olur(36). Eğitim sorumluları yapacakları çalışmalarda elde ettikleri bulguları kurum yöneticileriyle sık sık değerlendirmelidirler. İhtiyaç belirlemedeki doğruluk derecesi, kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde başarının bir sebebidir(37).

Eğitim sık sık yanlış sebeplerle yanlış biçimlerde yapılmaktadır. Personel yanlışlıkla ödüllendirilir gibi onların uzunca bir süre iş ortamından uzaklaşmaları sağlanır. Düzenlenen kurslar iyi bir etüd sonucu olmadığından personel ağır iş ortamından kaçışın ve dinlenmenin yolu olarak bu eğitimi seçmektedir. Sonuç olarakta bu tür uygulanan bir hizmet içi eğitim personelin işlerinde, mesleklerinde daha etkin bir duruma gelmelerinde pek fazla bir rol oynamamaktadır(38).

Eğitim için seçilme şansının normal biçimlerde olduğu durumlarda bile sonucun başarılı olma şansı da çok değildir(39). Bu sebeplerle akılcı bir ihtiyaç belir-

(36) İ. Ethem Başaran, "Eğitim İhtiyaçlarının Tespitinde İzlenecek Yol", Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri, Ankara-1967, s.33.

(37) Hayrettin Kalkandere, Hizmet İçerisi Eğitim El Kitabı, Ankara-1979, s. 71.

(38) Reilly, a.g.e., s.17.

(39) Reilly, a.g.e., s.17-19.

lemesi yapmadan hizmet içi eğitim planlaması yapılmamalıdır.

### III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI VE EĞİTİM PROGRAMLARININ HAZIRLANMASI

Çeşitli alanlara ve iş kollarına dağılan insangücünün, mesleki bilgisi ve mesleki niteliği, artan ve değişen ihtiyaçlara uyacak biçimde gelişmek ve değişmek zorundadır(40). Topluma sunulacak hizmetlerin, özellikle kamu hizmetlerinin daha iyi yerine getirilmesi isteniyorsa, bunu yerine getirecek insanları yetiştirmek gereklidir. İnsanların nasıl ve hangi yönde yetiştirileceği eğitim politikasının amaçlarıdır, eğitimin nasıl yapılacağına da planlar göstermelidir(41).

Bu açıdan konu değerlendirildiğinde eğitimin her aşamasında planlama önemli bir rol oynamaktadır.

#### A- Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

##### 1- Planlama Kavramı

Belli bir amaca ulaşmak için birden çok davranış biçiminin olduğu yerde alternatifler arasında bir seçim yapmak gerekir. Alternatifler arasında amaca en uygununun belirlenmesinden sonra bunun yazılı bir hale getiril-

(40) Enver Ergun, "İnsangücü Planlaması", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.14, Ankara-1967, s.56.

(41) Reilly, a.g.e., s.28-30.

mesine planlama denir(42). Planlamanın temelinde amaçlı hareket etme faaliyetinin yattığı söylenebilir.

Planlama sadece ekonomik faaliyetler için değil, toplumun bütün faaliyetleri ve kesimleri için geçerli bir olgudur. Bu durum bizi, planlamanın toplumsal faaliyetlere yol gösteren ve sosyal değişimi denetlemeye yönelik bir çaba olduğu sonucuna vardırmaktadır(43). Planlama yoluyla istenilen sonuçların elde edilmesi ve istenilmeyen durumların ortadan kaldırılması mümkün olur. Günümüzde planlama kavramı bütün bilimlerle ilgili bir duruma gelmiştir. Bu yönüyle planlama disiplinlerarası bir özellik taşır(44).

Planlama gerek kamu kesiminde gerekse özel kesimde iyi bir yönetimin temelidir. Bu metod yoluyla ne yapılacağı, nasıl yapılacağı ve kimler tarafından yapılacağı önceden bilinmiş olur(45).

Bu açıklamalar doğrultusunda planlamayı şöyle tanımlamak mümkündür. Herhangi bir işin kimin tarafından, nasıl nerede ve ne zaman yapılacağıının önceden belirlenmesidir(46).

(42) Hikmet Timur, İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.207, Ankara-1984, s.94.

(43) Muhsin Hesapçioğlu, Türkiye'de İnsangücü ve Eğitim Planlaması, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.127, Ankara-1984, s.10.

(44) Turgut Tan, Planlamanın Hukuki Düzeni, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.154, Ankara-1976, s.6.

(45) Nuri Tortop ve Eyüp İsbir, Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara-1986, s.51.

(46) H.Koontz ve Cyrill A. Donnell, Essentials of Management, Mc Graw-Hill Book Company, New York-1980, s.55.

## 2- Eğitim Planlaması

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmeye imkan veren bir yoldur. Eğitim planlaması, amaç ve eldeki kaynakların belirlenmesini, çeşitli faaliyetlerin meydana getireceği sonuçların çözümlenmesini, bu imkanlar arasındaki seçimi, belli sürelerde ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesini, seçilmiş ve karara bağlanmış politikayı uygulamak için en etkili araçların geliştirilmesini gerektirir(47).

Geniş anlamda eğitim planlaması, tanımlanmış amaçlara uygun olarak bireyin yeteneklerini geliştirmek ve toplumun sosyal, ekonomik ve kültürel kalkınmasına yardım edecek eğitim imkanını tüm nüfusa sağlamak amacıyla, kamu ve özel kesim için geçerli pedagojik tekniklerin koordineli bir şekilde uygulanmasını kapsayan bir süreçtir(48).

Eğitim planlamasında üç medottan söz etmek mümkündür. Bunlardan birincisi sosyal talep modelidir. Bunu etkileyen en önemli faktör toplumun yapısı, kültürü ve diğer özellikleridir(49). İkinci verim modelidir. Bu model sosyal talep modelinin tersine ekonomik verimlilik ölçülerine dayanır(50). Eğitim alanına yapılan harcamalar,

(47) Mahmut Adem, Eğitim Planlaması, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.68, Ankara-1977, s.8.

(48) Adem, a.g.e., s.9.

(49) Taymaz, a.g.e., s.57.

(50) Adem, a.g.e., s.125.

eğitimin toplumun ekonomik, sosyal ve diğer alanlarda yaptığı ve yapabileceği katkı dikkate alınarak belirlenir. Yani, yapılacak maliyet-fayda analizi sonucu eğitim planlaması yapılır(51).

Üçüncü olarak insangücü modeli sayılabilir. Özellikle hizmet içi eğitimde en çok benimsenen bu model, ekonomik hayatın ihtiyaç duyduğu nitelikli insangücünü yetiştirme ilkesine dayanır(52). Bu model eğitimin ekonomik büyümeye ilişkin katkısının eğitim planlaması alanına aktarılmış şeklidir(53).

Çeşitli ülkeler, eğitim planlamasını kendi yapılarına uyan modelleri deneyerek yapmaktadırlar. Modellerin hiç biri eğitim planlamasında yeterli olmamaktadır. Bunun için kullanılan planlama teknikleri konusunda devamlı çalışma ve yeni modeller geliştirme zorunluluğu vardır(54).

### 3- Hizmet İçi Eğitimde Önceliklerin Belirlenmesi

Bir kurumda sistemli bir eğitim çalışmasına başlanırken, kurum yöneticilerinin daha önce yapılmış ve halen yapılmakta olan çalışmalarını değerlendirmeleri çok önemli bir konudur(55). Hizmet içi eğitim yoluyla kurum personelinin bilgi ve beceri eksikliklerinin giderilmesi

(51) Necdet Serin, Eğitim Ekonomisi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.77, Ankara-1979, s.119.

(52) Adem, a.g.e., s.9.

(53) Hesapçioğlu, a.g.e., s.208.

(54) Hesapçioğlu, a.g.e., s.317-318.

(55) Özkaya Özdemir, Hizmet İçi Eğitimde Temel İlke ve Teknikler, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.16, Ankara-1967, s.28.

söz konusudur. Bunun için yapılacak eğitim planı, eğitime nasıl ihtiyaç olacağını, hangi eğitim türünün daha önemli olduğunu belirtecek nitelikte olmalıdır(56).

Hizmet içi eğitimin amaçları kurumun amaç ve politikasından ayrı düşünülemez(57). Bunun için mevcut personelin işlerinde ve verimlerinde işlerin yapılış şekilleri ve kişilerin davranışlarında görülen eksiklikler nelerdir? Yerine getirdikleri görevde daha iyi yeteneklere sahip olabilmeleri için gerekli olan nedir? İleride yapılması kararlaştırılmış ya da muhtemel olupta, görevlendirilecek yetişmiş personelin bulunmadığı işler nelerdir? İyi bir eğitim planının bu ve buna benzer sorulara cevap verebilecek bir biçimde hazırlanması ve sağlıklı bilgilere dayanması gerekir(58).

Her eğitim planı, öncelik sırasına göre belirlenmiş ihtiyaçları kapsamına alır. Personelin bilgi, beceri ve tutum eksikliğini gidermeye yönelik çalışmalarda, belirlenen eksikliklerin aynı zamanda giderilmesi imkansızdır. Bu sebeple önceliklerin sıralanması gerekir. Öncelik sırasına göre eğitim ihtiyaçlarının karşılanması, buna bağlı olarakta eğitimde amaçlara ulaşma kolay olacaktır(59).

---

(56) Özdemir, a.g.e., s.32.

(57) Taymaz, a.g.e., s.58.

(58) Hayrettin Kalkandere "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti", Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri, Ankara- 1967, s.18.

(59) Özdemir, a.g.e., s.29.

İyi bir planlama yapılmadığı zaman, hizmet içi eğitim gerekli nitelikte personel yetiştiremeyecektir. Diğer yandan kurumun amaçlarına uygun personel yetiştirmeden de uzaklaşılacaktır. Bunlardan dolayıda eğitimden beklenen faydanın elde edilmesi zorlaşacaktır.

#### B- Hizmet İçi Eğitim Çeşitleri

Uygulanacak olan hizmet içi eğitimin amacı, bireye verilecek olan hizmet içi eğitimin çeşidinde belirlenir(60). Bunun yanında personelin çalışacağı alan, yetenekleri, kurumun personel ihtiyacı bu belirlemede temel faktörlerdendir. Genellikle personele verilen hizmet içi eğitim türleri adaylık, geliştirme, yükseltme, görev değiştirme gibi amaçlara yönelik olarak ve bu adlar altında verilmektedir.

#### 1- Adaylık Eğitimi

Kurumda göreve başlamış ya da teşkilata yeni girmiş personel için düzenlenir. Hemen hemen bütün kuruluşlar yeni personel için bu tür eğitim programı uygularlar(61). Kuruma yeni alınan personelin adaylığı süresince bir dizi eğitim faaliyetlerinden geçirilmesine adaylık eğitimi denilmektedir(62). Bu eğitime geçmeden önce personel kurumun yeni bir üyesi gibi karşılanmalıdır.

(60) Rıza Kardeş, Eğitimde Standartlaşma, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara-1985, s.314.

(61) Spriegel ve Towle, a.g.e, s.149.

(62) İ.Ethem Başaran, Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetim, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.139, Ankara-1985, s. 190.

Genellikle insanlar için,işin ilk günleri çok uzun ve sıkıcı olur(63).

Göreve yeni başlamış olan personel, çalışacağı kurumun amaçlarını öğrenir. Kurum içindeki yerini,görevlerini, haklarını ve hukukunu bilir. Kendi yetenekleri ile görevi arasında bir ilişki kurar. Teorik bilgileri-nin uygulama ortamı bulur. Görevi ile ilgili hizmet öncesi eğitimde almış olduğu bilgilerin eksik yanlarını görerek bunları giderme imkanına kavuşur(64). Bu eğitim çeşidine adaylık eğitiminden başka, alıştırma eğitimi, hazırlık eğitimi, işe yöneltme eğitimi, oryantasyon eğitimi, stajiyerlik eğitim, uyarlama eğitimi ve yönlendirme eğitimide denilmektedir(65).

Günümüzde adaylık eğitimine daha çok önem verilmeye başlanmıştır. Bu durum kamu kuruluşlarında ülkemiz açısından zorunluluk haline getirilmiştir. Aday memurların yetiştirilmesi ile ilgili olarak, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 55 ve 56.maddeleri konuya açıklık getirmiştir. Diğer yandan, aday memurların nasıl ve hangi şekillerde yetiştirilecekleri yine sözü edilen Kanunun 55. maddesine dayanılarak çıkarılan "Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik" le düzenlenmiştir.

(63) Pigors ve Myers, a.g.e.,s.398.

(64) Haydar Taymaz,"Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı", A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt 14, sayı.172 Ankara-1981, s.260.

(65) Kardaş, a.g.e.,s.315.



## 2- Geliştirme Eğitimi

Gerek özel gerekse kamu kuruluşlarında çalışan personel, kendilerini değişen şartlara uydurmak ve sürekli olarak yenilemek zorundadırlar(66). Özellikle kurumlarda değişiklik yapılması, yeni uygulamaları gerektiren kararların alınması düşünülüyorsa bu tür bir eğitime her zaman ihtiyaç duyulur(67).

Zaman içinde, personelin çalışma temposu düşmeden yaratıcılığı azalabilir. Bazı tutum ve davranışlar yerleşik bir durum olarak verim düşmesine yol açar. Personel aynı şeyi yapmaktan ve kendisini yenilememekten dolayı işte bir monotonluk duygusuna kapılabilir. Bu durumlarda, personeli düştüğü bu dar kanaldan kurtarmak, olaylara daha değişik ve geniş bakmasını sağlamak için geliştirme eğitimine başvurulur(68).

Bu eğitim çeşidi her düzeydeki personele veya bunların oluşturacağı gruplara yönelik olabilir. Ancak bu tür hizmet içi eğitime alınacak personelin başlangıçta iyi seçilmesi, eğitim süresince ve eğitimin sonunda başarı durumunun belirlenmesi gerekir.

Personeli geliştirme eğitiminin çeşitli hedefleri vardır. Bunlardan bazıları, verimlilik artışını sağlamak. Yanlış görevler verilen personeli belirlemek. Temel

(66) Spriegel ve Towle, a.g.e., s.151.

(67) Kardaş, a.g.e.,s.315-316.

(68) Başaran, a.g.e.,s.193.

iş fonksiyonunun bilinebilmesi. Personelde bulunması gereken yetenek ve potansiyeli tesbit etmek. İşi tanımlamak. Gereksiz eğitim programlarını belirleyerek devamlı bir uygulama geliştirmek. Kurumun fonksiyonlarının sürekli bir şekilde geliştirilmesini sağlamak(69). olarak sayılabilir.

### 3- Yükseltme Eğitimi

Özel ve kamu kesiminde çalışacak personelde iyi nitelikler aranırken, aynı zamanda üst düzey işlerinin de iyi bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu sebeple her kurum işlerin sorumluluğunu yüklenebilecek nitelikte yönetici kadrosuna sahip olmak istemektedirler(70). Kurumların çoğu personelini terfiye teşvik ederler. Genellikle kabul edildiği gibi, kurum içi terfi sistemi personelin verimi ve morali açısından çok önemlidir(71).

Bu tür hizmet içi eğitim, kurumda çalışan personelin belli bir süreye ilişkin değerlendirilmeleri sonucu düzenlenir. Bu sebeple, verilecek olan eğitime katılmak için personelin öngörülen başarı ölçüsüne ulaşması gerekir. Yine bir üst görevin gerektirdiği yeterlilikleri kazanabileceği kanısını vermesi ve yükselmeye istekli olması ön şarttır(72).

---

(69) Taymaz, a.g.m.s.260-261.

(70) H.Roff, "Britain's Management Squeeze", Management Today, June-1977, s.59-60.

(71) Spriegel ve Towle, a.g.e.,s.152.

(72) Kardaş, a.g.e.,s.315.

Herhangi bir kurumda üst görev kadrolarına alt kademelerden seçilen personelin getirilmesinin iki çeşit faydası vardır. Kurumca değişik şekillerde ve konularda denenmiş, başarısı bilinen ve her yönüyle tanınan bir personeli üst bir göreve getirmekle, görevin gereklerinin yerine getirilmesi güvence altına alınmış olmaktadır. İkinci faydası ise, personel yükselmek beklentisiyle girdiği kuruma, önemli bir ihtiyacını gidererek tam olarak bağlanır(73). Bu durum etkinlik ve verimlilik açısından iyi sonuçlara varılmasında önemlidir.

Yükseltme eğitimi, ilk kademe yöneticiler eğitimi, orta kademe yöneticiler eğitimi, üst kademe yöneticiler eğitimi ve deneticiler eğitimi olarak düzenlenir ve uygulanır(74).

Bunlardan başka,yöneticiler için duyarlılık eğitiminden de söz edilebilir. İyi bir yönetici başarılı olabilmek için insan ilişkilerini bilmek ve dikkate almak zorundadır. İş içinde ve iş dışında iyi ilişkiler kurarak, kendi davranışlarının başkalarının davranışlarına nasıl etki yaptığını bilmesi gerekir(75). Bu eğitim yoluyla bir grubun işleyişini ve davranışlarının sebeplerini kolayca anlamak mümkündür(76).

---

(73) Başaran, a.g.e.,s.192.

(74) Taymaz, a.g.m.,s.1261.

(75) Nuri Tortop, Kamu Personel Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara-1987,s.266.

(76) Mustafa Aydın, Eğitimde Denetimsel Davranış,Hacettepe Üniversitesi, Ankara-1984, s.74.

Duyarlılık eğitimi, tabii bir ortamda başka insanlarla ilişkiler kurdurularak personelin veya yöneticinin bozuk olan davranışlarını gidermeye ve iyileştirmeye yöneliktir(77). Bunlardan da anlaşılacağı gibi üst düzeyden başlamak üzere yöneticilerin böyle bir eğitime katılması kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin gelişmesinde önemli bir rol oynar. Yönetici, gerek personelin birbirleri arasındaki gerekse kendisiyle olan ilişkileri, davranışları algılama yoluyla değerlendirir(78).

Yükseltme eğitimi kurum amaçlarını gerçekleştirmede ve personel ihtiyaçlarının giderilmesinde önemli bir rol oynar. Bu eğitim çok amaçlı bir özellik taşır.

#### 4- Görev Değiştirme Eğitimi

Personelin görevinin değiştirilmesinde gerektiğinde, yeni görevin gerektirdiği bilgi, beceri, davranış ve tutumların personele kazandırılması gerekmektedir. Bu amaçlara ulaşmak için yapılan hizmet içi eğitime, görev değiştirme eğitimi denilmektedir(79).

Görev değişikliği yapmadan önce, buna personeli önceden hazırlamak gerekir. Bu hazırlama faaliyeti, kurum içinde personele değişikliğin faydalarını ve gerektireceği

(77) Başaran, a.g.e.,s.196.

(78) W.C. Byham, D.Adams ve A.Kiggins, "Transfer of Modeling To The Job", Personnel Psychology, Sayı-29, No.3,Güz-1976, s.345-346.

(79) Başaran, a.g.e.,s.192.

iş kolaylıklarını açıklayarak onları belli bir olgunluğa kavuşturmaktadır. Kurum içinde veya kurum dışında personeli yeni şartlara göre eğitmek bu yolda atılacak en önemli bir adımdır(80).

Bir alanda verilen hizmet öncesi eğitim, benzer bir görev alanı için temel oluşturuyorsa, ikinci bir alan için gerekli personelin hizmet içi eğitim yoluyla yetiştirilmesi teklif edilebilir. Tamamlayıcı bir nitelikte olan bu hizmet içi eğitimin esas amacı, kurumunun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamaktır(81). Diğer bir amaç olarakta, personelin değişik alanlardaki yeteneklerini artırmak, işten sağladığı doyumu yükseltmektir(82).

Bu hizmet içi eğitim türü, personelin hazırlanmadığı görev alanı veya ünvanları yanı sıra, ihtisas eğitimi, ileri eğitim, mesleki eğitim adları ile de düzenlenebilir(83).

#### C- Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması

Hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesi ve planının yapılmasından sonra eğitim programlarının hazırlanması gerekir. Hizmet içi eğitimde yapılacak olan öğretim, personelin çeşitli konulardaki istek ve ihtiyaçlarını en iyi bir şekilde giderecek nitelikte hazırlanmalıdır.

(80) Erol Eren, İşletim Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi, İstanbul-1979, s.139.

(81) Kardaş, a.g.e.,s.316.

(82) Eren, a.g.e.,s.184.

(83) Taymaz, a.g.m.,s.261

Hizmet öncesi alınan genel eğitim birçok alan için temel bilgiler sağlarken, düzenlenen hizmet içi eğitim daha çok görevle ilgili ve iş performansını geliştirici nitelikte olmalıdır(84).

Her ne kadar hizmet içi eğitimin planlanması ve ihtiyacının belirlenmesi gibi hazırlık çalışmaları sırasında yapılacak hata veya eksiklik, gelecekteki uygulamanın verimi üzerine etki yaparsada, bu aksaklıkların eğitim programlaması ve nihayet yönetimi sırasında alınacak olumlu tedbirlerle giderilmeleri mümkündür(85). İster yönetici isterse eğitim uzmanı olsun, eğitim sorumluluğunu üstlenmiş olanın, çalıştığı ortamın özel şartlarını dikkate alarak program geliştirmesi ve hazırlaması gerekir(86).

#### 1- Amaçların Belirlenmesi

Yetiştireceğimiz personelde bulunmasını uygun gördüğümüz, eğitim yoluyla kazandırılabilir nitelikteki istenilen özelliklere amaç denir(87). Hizmet içi eğitim için yapılacak plan ve programlardan beklenen yararın elde edilebilmesi, amaçların iyi bir şekilde tesbit edilmiş olmasına bağlıdır.

---

(84) W.J.Mallorj, "A Task-Analytic Approach To Specifying Tech Training Needs", Training Development Journal, Sayı.36, No.9, Eylül-1982, s.66.

(85) Özdemir, a.g.e., s.41.

(86) Halit Tanyeli, "Eğitim Programlarının Hazırlanması", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No:14, Ankara-1967, s.65.

(87) Ertürk, a.g.e., s.24.

İyi bir eğitim programında ulaşılması gereken amaçlar için yeterli ölçülere ihtiyaç vardır. Geliştirilen amaçların, karşılaması gereken şartlar şöyle özetlenebilir. Kurumun ihtiyaçlarına cevap vermelidir. Personelin temel nitelikte olan ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Kendi içinde çelişkili olmamalıdır. Kurumun istediği personeli yetiştirecek şekilde olmalıdır. Genel amaçlara paralel olmalı ve bunları gerçekleştirebilecek özelliğe sahip olmalıdır(88).

Hizmet içi eğitimi yapmak üzere belirlenen amaçların, personel için geliştirici, ileriye götürücü ve faydalı olması gerekir. Bu şekilde personel de amaçlarda belirtilen bilgi, beceri ve davranışları kazanarak kurum çalışmalarına ve verimliliğe daha fazla katkıda bulunur.

## 2- Mevcut Durum İçin Karar Verme

Uygulanacak olan hizmet içi eğitim programının en verimli ve ekonomik bir şekilde düzenlenmesi başlıca sorunlardan birisidir(89). Eğitimin mali yönü çok yüksektir. Hemen hemen her ülkede kamu gelirlerinin büyük bir bölümü eğitim harcamalarına ayrılmaktadır(90) Bu bakımdan programın kurum içinde veya kurum dışında uygulanması gerektiğini tesbit etmek gerekir.

(88) Fatma Varış, Eğitimde Program Geliştirme, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No:75, Ankara-1978, s.133.

(89) Tanyeli, a.g.e., s.66.

(90) Mahmut Adem, Türk Eğitimin Ekonomik Politikası, Ankara-1977, s.169.

Bu konuda karara varmak için Şu hususlara dikkat etmek gerekir. Kurumun büyüklüğü ve coğrafi dağılışı.Ye-tiştirilmek istenen personel sayısı. Yer ve araç durumu. Mali imkanlar ve eğitimi verecek olanların hangi kaynak-tan sağlanacağı gibi konulardır.





### III. BÖLÜM

## TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMİLE İLGİLİ OLARAK KALKINMA PLANLARI MEVZUATTAKİ GELİŞMELER VE MAKRO DÜZEYDE İLGİLİ KURULUŞLAR

### I. KALKINMA PLANLARI VE YILLIK PROGRAMLARDA KONUNUN ELE ALINIŞI

#### A- I. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi

Birinci beş yıllık kalkınma planına gelinceye kadar, Cumhuriyet yıllarında hazırlanan planlar insangücü istihdamı ve eğitiminde bazı önemli ve başarılı sonuçlar alınmasında teşvik edici ve yardımcı olmuştur(1).

Kalkınmanın ekonomik, sosyal ve kültürel yönünü gözönünde bulunduran, yeni bir anlayış içinde ve onbeş yıllık bir süreyi dikkate alarak hazırlanan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Türkiye açısından yeni bir dönemi ifade etmektedir.

Eğitim, istenilen bir yaşama düzeyine ulaşmak çabası olan kalkınmanın en etkili araçlarından birisidir. Ulaşılmak istenen düzenin değerlerini yetiştirmek, toplumu bu hedefe yöneltecek kişi ve grup davranışlarını yaratmak buna engel olabilecek değer ve davranışları değiştirmek eğitim yoluyla olmaktadır(2). Eğitim aynı zamanda

(1) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl(1963-1967), DPT Yayınları, Ankara-1963, s.1.

(2) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, a.g.e., s.441.

kalkınma çabasının gerçekleştirilmesi için gerekli nitelik ve sayıda elemanların yetiştirilmesinde de başlıca yoldur.

Bunların yanında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü artıran, kişilere yeteneklerine göre yetişme imkanı sağlayan, fırsat eşitliğini gerçekleştiren en etkili araçtır.

Sistemli ve düzenli bir şekilde ülkenin kalkınmasının planlara bağlandığı ve ilk olarak hazırlanan Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, toplumun eğitim seviyesinin yükseltilmesi, Türk toplumunun ihtiyaç ve isteklerine uygun, istenilen şartları taşıyan insan yetiştirilmesine öncelik verilmiştir(3).

Bu plan döneminde üzerinde önemle durulan konulardan biriside, eğitim sisteminin uzun vadeli yatırımları gerektirdiğidir. Bu sebeple planda onbeş yıllık bir süre dikkate alınarak bazı düzenlemelere gidilmesi öngörülmüştür. Genel olarak eğitim kurumlarının toplum içindeki fonksiyonlarının etkin bir duruma getirilmesi üzerinde durulurken, diğer yandan da çalışanların mesleki seviyelerini yükseltme ve sanayi içinde eğitim konusu üzerinde önemle durulmuş, bunların mevcut durumları ve geliştirilme imkanları araştırılmıştır(4).

---

(3) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, a.g.e.,s.441.

(4) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl,a.g.e.,s.442-443.

Eğitim ve 6đretim kurumlarında yetiştirilenlerin, çalışma alanlarındaki istenilen niteliklere sahip olamaması, makro d6zeyde bir eğitim planlamasının yapılmaması çeşitli problemlere sebep olmaktadır. Bir çok elaman yetiştirildikleri alanlar ve meslekler dışında çalıştırılmak zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Bunun için de, gerekli nitelik ve verimliliği elde edebilmek amacıyla çeşitli mesleklerde çalışanların hizmet içinde eğitilmelerine ihtiyaç duyulmaktadır(5).

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, hizmet içi eğitimle ilgili olarak 6zerinde en fazla durulan konular, mesleki eğitim merkezlerinin kurulması ve işletmelerde iş başında eğitim kurslarının açılmasıdır. Ayrıca, işg6c6ne arz kaynağı olarak orduda eğitimin d6ř6n6lmesi ve daha verimli bir hale getirilmesinin sağlanmasında istenmiştir(6).

6zellikle sanayinin gelişmesi için ihtiyaç duyulan yetişmiş insang6c6n6n karşılanmasında kalkınma planında sanayi içi eğitim başlıca bir yol olarak kabul edilmiştir. 1967 Yılı Programında, sanayi içi eğitim konusunda planda 6ng6r6len hedeflere ulaşılamadığı belirtilmektedir(7).

#### B- II. Beş Yıllık Kalkınma Planı D6nemi

ikinci Beş Yıllık Kalkınma Planında genel eğitim

(5) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, a.g.e., s.448-449.

(6) Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl, a.g.e., s.462.

(7) 1967 Yılı Programı Birinci Beş Yıl (1963-1967), DPT Yayınları, Ankara-1967, s.352.

başlığı altında, hizmet içi eğitime ayrı olarak yer verilmiştir.

Genel eğitimle ilgili ilkeler kısmında, hizmet içi eğitim iş veriminin artırılması, üretilen mal ve hizmetlerin niteliklerinin yükseltilmesi için gereklidir ibaresi yer almaktadır. Diğer yandan çalışanlara okul süresi içinde kazanamadıklarını vermek ve geliştirmek, teknolojik gelişmelere göre çalışanları bilgi sahibi yapmak, çeşitli sektörlerde teknolojiye ortaya çıkacak gelişmeler ve sektörler arasındaki ilişkilerde, değişimler sonucu işgücü hareketliliğini sağlamak amacıyla hizmet içi eğitim verilecektir. Hizmet içi eğitim programları diğer meslek eğitimi programlarını tamamlayıcı ve geliştirici bir nitelikte olması sağlanacaktır denilmektedir(8).

Hizmet içi eğitimle ilgili alt başlıkta ise, hizmet içi eğitim konusunda uzun süredir devam eden uygulamalara rağmen etkili bir sistem oluşturulamamıştır. Kamu kuruluşları ve işverenler programlı ve metodlu bir hizmet içi eğitimi benimsememişlerdir. Sanayiye nazaran hizmetler sektöründe bu faaliyetler daha sınırlıdır görüşüne yer verilmiştir(9)

---

(8) Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl (1968-1972), DPT Yayınları, Ankara-1967, s.181.

(9) Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, a.g.e., s.181-182.

Hizmetler sektöründe, personelin yetiştirilmesi sınırlı ölçüde kamu kurumları içinde yapılmaktadır. Bu konuda eğitim ve araştırma görevi yapan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü önemli bir rol oynamaktadır. Bu enstitü, genel öğretim ve yetiştirme programları ve organizasyon metod kursları ile hizmet içi eğitim konusunda faaliyetlerde bulunmaktadır. Ayrıca Enstitü yönetim seminerleride düzenlemektedir(10).

İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadı Enstitüsü, Yakın ve Orta-Doğu Çalışma Enstitüsü, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk-iş, çeşitli bakanlıklar ve bankalar kendi alanlarına giren konularda hizmet içi eğitim faaliyetleri yapmaktadır(11).

Uygulanacak politikalar kısmında, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nun kamu sektöründe mezuniyet sonrası eğitim vererek yüksek kamu yöneticisi yetiştirilmesi sağlanacak ve Enstitü buna göre desteklenecektir. Yine Enstitü, orta kademe yöneticilerini kendi kurumlarında yetiştirme görevini alacak, yönetici ve eğitim personeli yetiştirecek programlarını Devlet Personel Dairesiyle işbirliği yaparak düzenleyecektir. Kamu kuruluşları hizmet içinde eğitimi, devamlı programlar olarak ve eğitimin ilke ve amaçlarına uyarak kendi bünyelerinde yürütecekler. Bu konuda hiç bir yeni kuruluşa gidilmeyecektir.

(10) Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, a.g.e.,s.182-184.

(11) Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, a.g.e.,s.184.

Devlet Personel Dairesi gereken işbirliğini ve rehberliği sağlayacaktır. denilmektedir(12).

Kamu kuruluşlarının Devlet Personel Dairesi ile yapacakları işbirliği konusu 1971 yılı programında da yer almıştır(13). Yine aynı programda hizmet içi eğitim çalışmalarının üretimi artırıcı özel bir öneminden söz edilmiştir. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planında hizmet içi eğitime, her kademede insangücünün yetiştirilmesi, aynı zamanda hizmetler sektörü ve sevk ve idareciler için gerekli eğitimide kapsayacak özel bir ağırlık verilmiştir(14).

Bu kalkınma planı döneminde, kamu kesimi için bir arz kaynağı olarak kabul edilen Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ihtiyaçlara cevap verebilecek bir biçimde geliştirilememiştir. Yine, Milli Prodüktive Merkezi ve diğer sevk ve idarecilik eğitimi ilgili bazı kuruluşlar arasında gerekli işbirliği sağlanamamıştır. Bu kuruluşların çalışmaları birbirlerinden habersiz ve koordine-siz bir şekilde olmuştur(15).

Bu dönemde Devlet Personel Dairesi, kamu kuruluşlarında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarını, 657

(12) Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl, a.g.e., s.186.

(13) 1971 Yılı Programı Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl (1968-1972), DPT Yayınları, No.1004, Ankara-1971, s.626-627.

(14) 1971 Yılı Programı, a.g.e., s.622.

(15) 1971 Yılı Programı, a.g.e., s.623.

sayılı kanunda yer alan hizmet içi eğitim planlaması ve bunların yerine getirilmesi için eğitim birimlerinin kurulması konusunu ele almış ancak istenilen bir şekilde sonuçlandıramamıştır(16).

### C- III. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi

Bu planda da insangücü ve istihdam konularına önemli yer verilmiştir. Daha önceki planlarda belirtilen konular dikkate alınarak şu görüşlere yer verilmiştir. Planlı dönemde insangücü sayısındaki önemli artışlara rağmen istenilen nitelikte insangücünün, zamanında yetiştirilmesinde ve doğru kullanımında tıkanıklıklar devam etmiştir. İnsangücünün yurt düzeyindeki dengesiz dağılımı devam etmekte ve özellikle öğretmen, sağlık personeli ve teknik alanlarda bu durum önem taşımaktadır. Öncelik olmayan alanlarda gereksiz yığılmalar ve buna karşı ihtiyaçların büyük olduğu alanlarda meydana gelen açıklar devam etmektedir(17).

Gerek kamu gerekse özel kesimde ihtiyaç duyulan nitelikli insangücü ihtiyacı, bu kesimlerde var olan dengesiz dağılım hizmet içi eğitimin etkin ve sürekli bir şekilde uygulanması ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.Çeşitli eğitim kademelerinden işgücü piyasasına geçecek olan insangücünün, üretim sürecinde gerekli yeri almasını sağlayan

(16) 1971 Yılı Programı, a.g.e.,s.623.

(17) Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl(1973-1977),DPT Yayınları, No.1272. s.81.

hizmet içi eğitim,eğitim sistemi içindeki yerini bu döneme kadarda alamamıştır(18).

1973 Yılı Programında da belirtildiği gibi bu plan döneminde bazı tedbirler üzerinde durulmuştur. Kamu kuruluşları hizmet içi eğitim programları hazırlayarak Devlet Personel Dairesi Başkanlığına iletceklerdir. Bu Daire her kuruluş için ortak olan meslek dallarında,ortak bir hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmesi için koordinatörlük görevi yapacaktır. Bu amaçla, Devlet Personel Dairesi kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitim yapma imkanlarının bir envanterini çıkaracaktır.görüşü benimsenmiştir(19).

Devlet Personel Dairesi'nin koordinatörlüğünde görev yapacak, meslek ihtisas merkezlerinin bakanlık veya büyük kamu kuruluşlarında kurulma hazırlıklarına başlanacaktır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kamu yöneticileri için bir hizmet içi eğitim kurumu olacak biçimde yeniden düzenlenmesini gerçekleştirmek üzere sözü edilen Enstitünün, Devlet Personel Dairesinin ve üniversitelerin temsilcilerinden oluşan bir çalışma grubu kurulacak ve çalışmaların program dönemi içinde sonuçlandırılmasında istenmiştir(20).

---

(18) Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl, a.g.e.,s.85.

(19) 1973 Yılı Programı Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl (1973-1977), DPT Yayınları, No:1271, Ankara-1972, s.246.

(20) 1973 Yılı Programı, a.g.e.,s.246-247.



III. Beş Yıllık plan dönemi 1977 yılına kapsaması yanında, çeşitli nedenlerle IV.Beş Yıllık Kalkınma Planı'nın hazırlanması bir yıl gecikmiştir. 1978 yılı III.veya IV.plana dahil edilmemiştir. Bu yıl için hazırlanan yıllık programda hizmet içi eğitimle ilgili konulara yer verilmiştir. Konu,programda aşağıdaki şekilde yer almıştır.

Bu dönemde, hizmet içi eğitim alanında pek çok bakanlık, kamu iktisadi teşebbüsü ve daha başka kuruluşlar. birbirlerinden ayrı koordine edilmemiş bir şekilde faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. Bu sebeple kaynak ve zaman israfına yol açılmıştır. Yine birçok bakanlık hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimi kurumsallaştırma eğilimi göstererek bu amaçla bina yatırımlarına yönelmiştir. Ortak bir amaçtan ve çerçeveden yoksun olan bu faaliyetler hizmet içi eğitim yine çok sınırlı bir kesimi ulaştırabilmiştir(21).

#### D- IV. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi

Örgün eğitim dışında kalan, gerek özel kesimde gerekse kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin eğitim eksikliklerini giderici, onların değişen sosyal şartlara uymalarına sağlayıcı, şehirleşme ve sanayileşmenin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatılmalarına yönelik, kapsamlı bir şekilde eğitim hizmetlerinin geliştiri-

---

(21) 1978 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1643, Ankara-1978,s.289.

rilmesi II. Beş Yıllık kalkınma planı döneminde gerçekleştirilememiştir(22).

Bu plan dönemi içinde hazırlanan yıllık programlarda da hizmet içi eğitim çeşitli şekillerde ele alınmıştır. 1979 yılı programında, işgücü verimliliğinin artırılmasında önemli bir etmen olan hizmet içi eğitimden özellikle sanayi sektöründe faydalanılabilmesi amacıyla, gelişen teknolojik şartlara uygun olarak iş başında eğitim programları geliştirilecek ve bunlar en kısa zamanda uygulamaya konulacaktır(23) denilmektedir.

1980 Yılı Programında ise, önceki yıllarda çeşitli şekillerde verilen eğitimin, örgün eğitimi tamamlayacak bir şekilde koordinasyonu sağlanamamıştır. Diğer yandan uygulanacak hizmet içi eğitimin programında ve içeriğinde düzenlemelere ağırlık veren bir sistemin geliştirilmesiyle ilgili çalışmalar yeterli bir şekilde alınamamıştır. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bulunan çeşitli kurumların elindeki, gerek personel yönünden gerekse bina, araç-gerç yönünden var olan imkanları gereğince değerlendirilememiştir(24) görüşü yer almaktadır.

Kamu kesiminde verimliliğin ve etkinliğin artırılması, kamu personelinin sayıca artırılmasından çok niteliğine ve yerinde kullanımına bağlı bulunmaktadır. Bu sebeple

(22) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), DPT Yayınları No.1664, Ankara-1979, s.149.

(23) 1979 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1662, Ankara-1979, s.346.

(24) 1980 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1704, Ankara-1980, s.102.

hizmette verimliliğin ve etkinliğin artırılabilmesi için-  
de, eğitim programlarının iyi bir şekilde geliştirilmesi  
ve yoğun bir şekilde uygulanması gerekmektedir(25).

Kamu görevlileri için hizmet içi eğitim program-  
ları günün şartlarına göre gözden geçirilerek,hizmet içi  
eğitim programlarının ilkokul ve ortaokul mezunlarından  
başlatılmak üzere ortak bir program geliştirilerek uygu-  
lanması yaygınlaştırılacaktır(26).

Kamu kuruluşlarında ve özel kesimde hizmet içi  
eğitim programları, yeni teknolojik gelişmeler dikkate  
alınarak ve gözden geçirilerek yeniden değerlendirilecek-  
tir. Bu programların Devlet Personel Dairesinin koordi-  
natörlüğünde etkin bir şekilde yürütülmesi sağlanacaktır  
(27).

Yüksek vasıflı kamu personeli yetiştiren kurum-  
ların eğitim programlarının günümüz şartlarına uyumu,Dev-  
let Personel Dairesinin insangücü planlaması yapabilecek  
bir şekilde teşkilatlandırılması, kamu kesiminde çalışan  
personel için standart bir hizmet içi eğitim programının  
geliştirilmesi ve uygulanması, sıkıntı duyulan vasıflı in-  
sangücü açığının kapatılması, sevk ve idareci açığı ile  
yetişmiş insangücünün yerinde ve etkili kullanımı, özelli-  
le kamu kesiminde istihdamdaki güçlükler önemini 1981 yılın-  
da da sürdürmüştür(28).

(25) 1981 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1752, Ankara-1981, s.357.

(26) 1981 Yılı Programı, a.g.e.,s.357-358.

(27) 1981 Yılı Programı, a.g.e.,s.367.

(28) 1982 Yılı Programı, DPT Yayınları No.1832, Ankara-1982,s.302.

Örgün eğitim dışında kalan, her yaştaki kişilere yönelik ve hayat boyu devam eden yaygın eğitim hizmetlerinde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde de öngörülen gelişmeler gerçekleştirilememiştir(29).

Bu sebeplerle, yine daha önceki plan ve programlarda yer alan görüşlere 1983 yılı programında da yer verilmektedir.

Devlet Personel Dairesi, kamu kuruluşlarıyla işbirliği yaparak kamu kesimi için hizmet içi eğitim programlarıyla tutarlı ve etkili bir insangücü çalışmalarını tamamlayacaktır(30). Adı geçen Daire kamu kesiminde çalışan personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimini yürütecek, ortak amaçlara yönelik olan programların hazırlanması ve uygulanmasına başlanacaktır(31).

Plan dahilinde olmayan 1984 Yılı programında, yüksek seviyedeki insangücünün sayı olarak gelişmesinin Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planında hedeflenen miktara ulaştığı belirtilmektedir(32).

Yine aynı programda Devlet Personel Dairesinin, insangücü ile ilgili araştırmalar yaptığı belirtilmekte, kamu kuruluşlarıyla işbirliği yaparak hizmet içi eğitim programlarıyla insangücü planlaması çalışmalarını tamamlayacağından söz edilmektedir(33).

(29) 1982 Yılı Programı, a.g.e., s.14.

(30) 1983 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1886, Ankara-1983, s.338.

(31) 1983 Yılı Programı, a.g.e., s.355.

(32) 1984 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.1945, Ankara-1984, s.294.

(33) 1984 Yılı Programı, a.g.e., s.294-295.

#### E- V. Beş Yıllık Kalkınma Planı Dönemi

Bu planda, hizmet içi eğitimle ilgili konulara, diğer planlara göre daha az yer verilmiştir. Planda, her kademedeki eğitimin niteliğinin yükseltilmesi ve uyum yeteneğinin artırılması için, eğitim programlarının kapsam ve metod bakımından gözden geçirileceği belirtilmektedir. Ayrıca hizmet içi eğitimde, niteliğin yükseltilmesi için kamu kesiminden ve özel kesimde faydalanılacaktır denilmektedir(34).

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planıyla birlikte hazırlanan 1985 Yılı Programında, özellikle kalifiye işçi yetiştirmede ağırlığın yaygın ve hizmet içi eğitim faaliyetlerine verileceğinden söz edilmektedir(35).

1986 Yılı programında ise, her kademedeki eğitimin niteliğinin yükseltilmesi için, eğitim programları kapsam ve metod bakımından iyileştirilecektir. Çeşitli şekilde yapılacak eğitimler yoluyla yüksek nitelikli kamu personeli ve yönetici yetiştirilmesine ağırlık verilecektir görüşü yer almaktadır(36).

1987 Yılı Programı, 1985 Yılı Programında yer verilen görüşleri tekrarlamaktadır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı döneminde, özellikle sanayinin gerek duyduğu işgücü

ihtiyacını karşılamak için eğitim alanında bazı düzenlemelere  
(34) Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), DPT Yayınları, No.1974, s.139.

(35) 1985 Yılı Programı, DPT Yayınları No.1981, Ankara-1985, s.280.

(36) 1986 Yılı Programı, DPT Yayınları No.2019, Ankara-1986, s.310.

gidilmiştir. Bu durumla ilgili olarak "3308 Sayılı Çıraklık ve Meslek Eğitimi Kanunu" yürürlüğe girmiştir(37).

## II- TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMİLE İLGİLİ MEVZUATTAKİ GELİŞMELER.

### A- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu

Türkiye'de, özellikle kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitim ile ilgili mevzuattan söz edilirken ilk akla gelen ve temel durumunda olan şüphesiz, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunudur(38).

Kanunun 1. ve 2. maddesi kamu kuruluşlarında çalışan personelin görevlerini ve yükümlüklerini düzenlemekte, kapsamı dışında kalan personele ilişkin düzenlemelerde de kaynak ve çerçeve oluşturmaktadır. Bu sebeple sözü edilen kanun ve bu kanun çerçevesinde yapılacak olan uygulamaların incelenmesi konuyu aydınlatmak bakımından oldukça önemlidir.

Kanuna göre, devlet memurlarınının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitimin uygulanması öngörülmüştür. Kanununun 214. maddesinde belirtilen bu esasa göre hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarca hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütülür.

(37) 1987 Yılı Programı, DPT Yayınları, No.2065, Ankara-1986.

(38) Şinasi Aksoy, "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum Uygulama ve Değerlendirme", Anne İdaresi Dergisi, Cilt 17, Sayı 4, 1984, s.56.

Kanunun 215.,216. ve 217. maddeleri hizmet içi eğitimle ilgili diğer konuları düzenlemektedir. 215.madde, her kurumun,hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenlemek ve yürütmekle yükümlü bir eğitim birimi kurmasını öngörmektedir. Diğer yandan birden çok eğitim merkezi kurulabileceğini ancak böyle durumlarda birimlerden biri "Merkezi Eğitim Birimi" adını alır denilmektedir.

Kanunda açıkça belirtilmemiş olsa bile merkez birim,birimlerarası koordinasyonu sağlamak ve birden fazla birim personelini ilgilendiren birimlerarası eğitim programlarını düzenlemekle görevli olacaktır. Bu birimlerin eğitim faaliyetlerini yürütebilmeleri için eğitim merkezleri açabilmelerine imkan tanınmıştır. Başka bir deyişle eğitim merkezleri, eğitim hizmetlerinin yerine getirildiği birimler olarak düşünülmektedir. Birden fazla kurumun bir araya gelerek kurumlararası nitelikte eğitim merkezi oluşturmalarında mümkün olabilmektedir(39).

216. madde yukarıda açıklanan durumu belirtmektedir. Maddeye göre, kurumlar kendi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere eğitim merkezleri açabilirler. Kurumlararası eğitim ihtiyaçlarını karşılamak üzere,Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nın teklifi ve Bakanlar Kurulu kararnamesiyle kurumlararası eğitim merkezlerinin de açılabilceği belirtilmektedir.

---

(39) Aksoy, a.g.m.,s.56.

Eğitim birim ve merkezlerinin kuruluş ve işleyişleri Devlet Personel Başkanlığının görüşü alınmak suretiyle kurumlarınca hazırlanacak yönetmeliklerde düzenlenmesinde aynı maddede hükme bağlanmıştır.

217. madde de devlet memurları eğitimi genel planında söz edilmektedir. Madde hükmü aynen şöyledir. "Devlet memurları eğitimi genel planı, Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşü alındıktan sonra Başbakanlık Devlet Personel Dairesi tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu Kararnemesiyle yürürlüğe konulur".

Sözü edilen eğitim planı Bakanlar Kurulu Kararnemesiyle Resmi Gazetede yayımlanarak(40) yürürlüğe girmiştir. Çalışmamızda bu plandan genişçe söz edilecektir.

Kanunun 218. maddesinde devlet memurlarınının yabancı ülke eğitim kurumlarında veya yetiştirme merkezlerinde yetiştirilebileceği belirtilmektedir. Bunlardan, sınıflarınının kapsadığı hizmetlerin niteliği bakımından belli bir dalda öğrenim ve ihtisas yapması gerektiği, kurumları ve Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığınca kararlaştırılmış olanlara öğrenim ve ihtisas yapma müsadesi verilebilir denilmektedir.

(40) Resmi Gazete, 19 Ekim 1983 Tarih ve 18196 Sayılı.



219. madde, kurumların yıllık eğitim programlarına göre yapmakta oldukları eğitim çalışmalarının sonuçlarını her altı aylık dönemin bitiminden en geç bir ay sonra Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına bir raporla bildirmek zorluğunu getirmiştir.

Diğer yandan 220.maddeyle, Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı kurumlara yurt içi ve yurt dışı eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, yetiştirme faaliyetlerini koordine etmek ve denetlemekle görevlendirilmiştir.

Kurumlar belirli sınıflardaki memurluklara elaman yetiştirmek amacıyla, kendi bünyeleri içerisinde mesleki öğrenim ve eğitim yapabilmeleri, yurt içindeki öğrenim kurumlarında öğrenci okutabilmeleri ve ihtisas yapabilmeleri, bunun yanında dış ülkelere öğrenci okutmaları ve ihtisas yaptırabilmeleri Kanununun 221. maddesiyle düzenlenmiştir.

222. maddeyle kurumların yurtiçi ve yurtdışında okutacakları öğrencilerin yarışma sınavı ile seçileceği hükmü getirilmiştir. 223. madde de öğrenci okutma şartlarını düzenleyen yönetmeliklerden söz etmektedir. 224.madde devlet tarafından okutulan öğrencilerin zorunlu hizmet sürelerini düzenlemiştir. Yine 225. madde zorunlu hizmetle ilgili yükümlülüklerin nasıl yerine getirileceğini belirtmektedir.

## B- Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı

Kamu personelinin eğitimi konusunda önemli bir gelişme olarak kabul edilebilecek olan bu planda eğitimin neden gerekli olduğunu, hangi ilkeler ışığında yapılacağını, nelere öncelik verileceğini ve kimler tarafından yerine getirileceği açıklığa kavuşturulmuştur. Planın giriş kısmında şu görüşler yer almıştır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanununda, devlet hizmetini yürüten kamu kurum ve kuruluşlarında hizmet içi eğitime, bu kurum ve kuruluşların eğitim birimlerine ve eğitim faaliyetlerine ışık tutan ve yön veren hükümler yer almaktadır.

Bu hükümlerin ışığı altında, Türk kamu yönetiminin koordinasyondan yoksun, kurumların ve kişilerin değer yargılarına göre eğitime verdikleri öneme dayanan bir eğitim politikası yerine, kurumların her kademedeki hizmet gören personelinin, hizmet öncesi ve hizmet içinde bir bütün olarak koordineli bir şekilde yetiştirilmelerini sağlayıcı, yol gösterici, yol ve yöntemlerini belirleyici genel bir plan çerçevesinde yürütülmesi sistemi kanunla kabul edilmiştir.

Türk kamu kesimindeki hizmet içi eğitim faaliyetlerinin herşeyden önce hizmet öncesi bilgi ve beceri noksanlığını gidermek, yani genel yetişkinlik düzeyine yükseltmek amacıyla yapılması gerekmektedir. Bunun yanında

kamu görevlerinin gerektirdiği bilgi beceri ve davranışların kazandırılması ve bu görevlerin istenilen biçimde yerine getirilebilmesi ancak iyi bir şekilde planlanmış hizmet içi eğitim programları ile mümkün olacaktır.

Nitekim, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, memurların hizmet içinde yetiştirilmelerinin esaslarını düzenlemekte ve bu faaliyetlerin bir genel plana bağlanmasını öngörmektedir. Kamu kurum ve kuruluşları personeline gerekli eğitimin verilmesi bir plana bağlanırken, standart düzen içerisinde kendilerine has ihtiyaçların karşılanması için kurumlara yeterli serbestiyet te tanınmaktadır.

Bir ülkede milli kalkınmanın başta gelen faktörlerinden biri de, bu çabayı gerçekleştirecek olan yetişmiş insangücüdür. Bu bakımdan, kamu hizmetlerine elaman yetiştirilmesini ve personelin hizmet içinde yetiştirilmelerini kapsayan eğitim, milli kalkınmada ve kamu hizmetlerinin yurt gerçeklerine uygun bir ortamda yerine getirilmesinde son derece önemli bir rol oynamaktadır.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Türk kamu idaresinde çeşitli yönleriyle eğitimin, Bakanlar Kurulu Kararnamesiyle yürürlüğe konulacak bir plandaki yol ve yöntemler içinde uygulanmasını öngörmektedir.

Bu yönden plan, kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilecek eğitim faaliyetleri için standart bir düzen ve koordinasyonu sağlama ve kurumların ortak bir anlayış içinde topluma yararlı, yurt çıkarlarına uygun ve

milli kalkınmamıza yardım edici bir ortamda ekonomik imkanlara da uyularak eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi amacını gütmektedir.

Ülke gerçekleri de göz önünde tutulmak kaydıyla hazırlanmış olan bu plan, kamu kurum ve kuruluşları personelinin tamamını, yapılan değişikliklere ve teknolojik değişmelere uyabilmeleri için ihtiyaç duyulan eğitimin süreklilik esasına göre, standart ve koordineli bir biçimde yürütülmesini temin içindir.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planının, özetle verdiğimiz giriş kısmında belirtilen hususların ışığı altında hazırlandığı belirtilmektedir.

Devlet Memurları Kanunuca hazırlanması öngörülen ve eğitim faaliyetlerine yönelik ilke ve esasları belirleyeceği, bu sebeple de eğitim faaliyetlerini düzenleyen yönetmelikler için gerekli çerçeveyi oluşturması söz konusu olan bu genel plan kanundan on sekiz yıl sonra çıkarılabilmıştır(41).

Plan, kanunun belirttiği şekilde eğitim ilkelerini, bu ilkeler ışığında hizmet içi eğitim programlarının düzenlenmesinde kurumların sorumluluklarını, hizmet içi eğitim için gerekli personelin yetiştirilmesini kurumlararası ilişkilerde yetki ve sorumlulukların dağılımını belirtmektedir.

---

(41) Aksoy, a.g.m.,s.57.

Hizmet içi eğitim, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan bir eğitim olarak tanımlayan plan, bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için şu ilkelerin benimsenmesini istemiştir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında görev alacaklar, adaylıktan başlamak üzere sürekli hizmet içi eğitime tabi tutulacaklardır. Aday memurlukta, temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve staj dönemlerinden oluşacak biçimde bir program hazırlanacaktır.

Temel eğitimde aday memurlara, asli memur olabilmeleri için ortak vasıflı bilgileri kapsayan eğitim verilir. Bunlar genellikler, Atatürk İlkeleri ve İnkılap Tarihi, Milli Güvenlik Bilgileri ile yönetmeliklerde belirtilen diğer konulardır. Hazırlayıcı eğitim, aday memurların kadro ve görevleri dikkate alınarak, kurumun tanıtılması, görevleri, ilgili mevzuat ve diğer hususlarda bilgi vermektir. Staj ile de aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgiler ve diğer işlemlerle kazandırılan becerileri uygulatmak suretiyle tecrübe kazandırılır.

Asli memurlukta ise personele, bilgi tazeleme ve değişikliklere uyum olmak üzere iki tür eğitim programı öngörülmektedir. Bilgi tazeleme eğitimi personelin mesleki bilgilerinin genel hatlarıyla hatırlatılması yoluyla mesleki bilgilerden daha geniş oranda yararlanılması

amacına yöneliktir. Değişikliklere intibak veya yeniden eğitim ise, mevzuat, teknoloji, kullanılan araçlarda değişiklikler veya görev değişikliği meydana geldiği takdirde, ilgili personele bunların öncelikle iletilmesini ve bu değişikliklerin hizmete uygulanması amacını gütmektedir.

Ayrıca üst görev kadrolarına hazırlama ve üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesini ilişkin esaslarda planda yer almaktadır.

Diğer yandan, devlet memurlarına uygulanması öngörülen hizmet içi eğitimin bir plan dahilinde yürütülmesi istenmektedir. Hizmet içi eğitime tabi tutulan personelin eğitim sonunda kazanmış olduğu bilgi ve becerileri uygulamasına imkan verecek görevde çalıştırılmasına özen gösterilmesi belirtilmektedir.

Bu planda Devlet Personel Dairesi'nin ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün, kamu personelinin hizmet içi eğitiminde yeri ve önemine dikkat çekilmektedir.

Kapsamlarından da anlaşılacağı üzere, hizmet içi eğitimle ilgili olarak 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve bu kanunda da belirtildiği üzere, kanuna uygun olarak çıkarılan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, mevzuat yönünden temeli oluşturmaktadırlar. Bunların yanında bazı yönetmeliklerde bütün kamu kurum ve kuruluşlarını ilgilendirdiği için ayrıca açıklanacaktır.

C- Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel  
Yönetmelik

Devlet Personel Dairesince hazırlanan bu yönetmelik, Devlet Memurları Kanununun 55. maddesine göre, Bakanlar Kurulunca 21.2.1983 tarihinde kararlaştırılmış ve Resmi Gazetede yayımlanarak(42) yürürlüğe girmiştir.

Yönetmeliğin 1. maddesinde, "Aday memurların yetiştirilmesi için uygulanacak eğitim programlarını, eğitim sürelerini, eğitimde uygulanacak sınavları, sınav değerlendirme esaslarını ve ilgili diğer hususları belirtmek amacıyla bu yönetmelik düzenlenmiştir" ifadesi yer almaktadır.

Bu yönetmelik kapsamına giren devlet memurluğuna atanacaklar ve yönetmelikte geçen aday memur, asli memur, adaylık süresi, temel eğitim, staj, sınav ve değerlendirmenin tanımı 2. ve 3. maddelerde yer almaktadır.

Diğer maddelerde, aday memurların eğitimi ile ilgili ilke ve esaslar, adaylık eğitimi sonucu sınavlara ilişkin esaslar, eğitim ve sınavlarla ilgili işlemleri yürütecek kurullar ve görevleri ile ilgili çeşitli hükümler belirtilmektedir.

---

(42) Resmi Gazete, 27 Kaziran 1983 tarih ve 18090 sayılı.

D- Yetiştirilmek Amacıyla Yurt Dışına Gönderilecek  
Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik

Bakanlar Kurulunun 7/7756 sayılı kararı ile kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak(43) yürürlüğe giren bu yönetmelik yine Bakanlar Kurulunun 5.2.1979 tarih ve 7/17129 sayılı kararı ile değiştirilerek yeni şeklini almıştır.

Yönetmeliğin amaç ve kapsamını belirten 1. madde şu şekilde düzenlenmiştir. "Mesleklerine ait hizmetlerde yetiştirilmek, eğitilmek, bilgileri artırılmak, staj öğrenim veya ihtisas yaptırılmak üzere yurt dışına gönderilecek devlet memurları hakkında, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun değişik 80. maddesi gereğince hazırlanmış olun bu yönetmelik hükümleri uygulanır".

Devlet memurlarının gönderilebilecekleri kurum veya kuruluşlar 2. maddede yer almaktadır. Kurumlar bütçe imkanlarıyla göndermek istedikleri personel sayısını, sınıfını, yaptırılacak eğitimin konu ve süresini, gönderilecek ülkenin eğitim veya öğretim kuruluşunun adını haziran ayı sonuna kadar, tahsisi yapılan dış kaynaklı burslar içinde yukarıdaki bilgileri, ilgili eğitim programının kesinleşmesini takip eden 15 gün içinde Devlet Personel Dairesine bildirmeleri gerekliliği 3. madde belirtilmiştir.

'(43) Resmi Gazete, 1 Şubat 1974 tarih ve 14786 sayılı.



Yönetmeliğin diğer maddelerinde, ayrılma ve seçilme usul ve şartları, program, denetleme ve süre uzatımı, hak ve yükümlülükler ile konu hakkında çeşitli hükümler yer almaktadır.

E- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Kapsamına  
Giren Kurumların Yurt İçinde Öğrenci Okutma  
ve İhtisas Yaptırma Yönetmeliği

Bakanlar Kurulunun 8/1013 sayılı kararı ile kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak(44) yürürlüğe giren bu yönetmeliğin 1. maddesi, "Bu yönetmelik 160 sayılı Kanunun 4. maddesi kapsamına giren kurumlar için uygulanır" ifadesini taşımaktadır.

Yine 2. maddede yönetmeliğin 657 sayılı Devlet Memurları Kanununa göre hazırlandığı belirtilmektedir.

Yönetmeliğin diğer maddelerinde öğrenci okutma ve ihtisas yaptırmanın amacı, ne şekilde yaptırılacağı, bunlarda aranacak şartlar ve nasıl denetlenecekleri gibi konulara açıklık getirilmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşların genelini ilgilendiren kanun, tüzük ve yönetmelikler yanında her kurumun, bu özel kesimde olabilir kendi eğitim faaliyetlerine yön veren hükümler kuruluş kanunlarında ve iç yönetmeliklerinde de yer almaktadır

---

(44) Resmi Gazete, 24 Haziran 1980 tarih ve 17027 sayılı.

Konunun önemi açısından Anayasa Mahkemesi tarafından iptal edilen bir kanundan da söz etmek gerekir.

F- Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi  
Hakkında Kanun

10 Ocak 1985 tarihinde kabul edilen 3149 Sayılı Kanun Resmi Gazetede yayımlanmıştır(45).

Kanunun 1. maddesi amacını şu şekilde tanımlamaktadır. "Bu kanunun amacı, üst kademe yöneticilerinin yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilme usul ve esaslarını düzenlemektedir".

2. Madde kapsam hakkındadır. Buna göre, kamu kurum ve kuruluşlarında müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, başkan, kurul başkanı, genel müdür yardımcısı, daire başkanı, büyükelçi, vali, kaymakam, bölge müdürü olarak atanabilecek kamu görevlileriyle, Devlet Personel Başkanlığının teklifi ve Bakanlar Kurulu kararıyla tesbit edilecek diğer üst kademe yöneticilerini kapsar.

Adalet Bakanlığı Personelinin ve Silahlı Kuvvetler personelinin kanun kapsamına alınması, Bakanlığın ve Genel Kurmay Başkanlığının teklifi üzerine Bakanlar Kurulu kararı ile olur.

Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreterliği ile Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlığı idari teşkilatı üst kademe yöneticilerinin yurt içinde ve yurt dışında yetiştirilme usul ve esasları, Cumhurbaşkanlığı Genel Sekreter-

(45) Resmi Gazete, 19 Ocak 1-85 tarih ve 18640 sayılı.

liği ile Türkiye Büyük Millet Meclisi Başkanlık Divanı tarafından düzenlenir

Kanunun 3. maddesinde, eğitimin yapılacağı yerler, eğitime katılacakların tesbiti, eğitimin süresi, eğitimde uygulanacak programlar ile eğitimle ilgili usul ve esaslar Devlet Personel Başkanlığı ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nun görüşü alınarak Başbakanlıkça çıkarılacak bir yönetmelikle düzenlenir denilmektedir.

Eğitime katılma şartlarını 4. madde şu şekilde düzenlemiştir.

- a) Yüksek öğrenim askerlik dahil 4 yıl hizmet.
- b) Müracatta 40 yaşını geçmemiş olmak.
- d) Üst kademe yöneticisi olacağına dair olumlu sicil almak ve 3. maddede belirtilen yönetmelikteki diğer şartları taşımak.

Bu eğitime katılanların izinli sayılmaları ve mali- sosyal hak ve yardımlardan kesintisiz olarak faydalanmaları 5. madde ile hükme bağlanmıştır.

Geçici 1. madde ile, halen üst kademe yöneticisi olarak çalışanlarla, daha önce bu görevlerde çalışmış olanlar bu kanunda öngörülen eğitimi görmüş sayılırlar hükmü getirilmiştir.

6. madde kanunun yürürlük tarihini Resmi Gazetede yayımı olarak belirtmektedir.

Kanun hükümlerinin Bakanlar Kurulunca yürütüleceği 7. maddede yer almaktadır.

Kanun, Cumhurbaşkanı'nın başvurusu üzerine, Anayasa Mahkemesince yapılan inceleme sonucu iptal edilmiştir.

### III. TÜRKİYE'DE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE MAKRO DÜZEYDE İLGİLİ KURULUŞLAR.

#### A- Devlet Personel Başkanlığı

27 Mayıs 1960 da iktidara gelen Milli Birlik Komitesi, daha önceki çalışmaları inceletmiş, batı ülkelerinde olduğu gibi devletin personele ilişkin tüm meselerinin uzmanlardan kurulu, tarafsız bir kurul eliyle düzenlenmesini uygun görmüştür. Bu amaçla Maliye Bakanlığına "Devlet Personel Dairesi" kurulması hakkında bir kanun tasarısı hazırlatmıştır(46).

13.12.1960 tarih ve 160 sayılı bu kanun Resmi Gazetede yayımlanarak(47) yürürlüğe girmiştir.

Devlet Personel Dairesi kurulduktan sonra, Başbakanlık 1962 yılında bu daireye bir rapor hazırlatmıştır. Bu raporda özellikle ele alınan yedi konudan biriside devlet personelinin yetiştirilmesi ve eğitimi olmuştur(48).

Çeşitli personel sorunlarını çözmeye ve gidermeye yönelik çalışmaları adı geçen Daire sürdürmeye başlamıştır.

(46) Selçuk Kantarcıoğlu, Devlet Personel Rejimi, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Yayını, No.34, Ankara-1977, s.26.

(47) Resmi Gazete, 17 Aralık 1960 tarih ve 10683 sayılı.

(48) Kantarcıoğlu, a.g.e.s.27.

Kısa adı MEHTAP olan Merkezi Hükümet Araştırma Projesi Yönetim Kurulu raporunda, yüksek yönetici olarak devlet hizmetlerinde çalışanların Amme İdaresi Enstitüsü tarafından, diğer personelinde Devlet Personel Dairesinin öncülüğünde bakanlıklar ve diğer kuruluşlar tarafından yetiştirilmeleri konusunun açıklığa kavuşturulması istenmektedir(49). Bu durum henüz tam olarak açıklık kazanmamıştır. Çünkü, kimlerin yüksek yönetici olacağı veya olduğu devlet istihdam politikasında belirtilmemiştir(50).

160 Sayılı Devlet Personel Dairesi Kurulması Hakkında Kanun'un 5. maddesinin (k) fıkrasıyla "Personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için usul ve vasıtaları tesbit etmek" görevi bu Daireye verilmiştir.

Ayrıca 657 Sayılı Devlet memurları Kanunu, Devlet Personel Başkanlığına devlet memurlarının eğitimi ve yetiştirilmesiyle ilgili görevler vermiştir(51). Bu konu mevzuat kısmında açıklayıcı bir şekilde işlendiğinden ayrıca üzerinde durulmayacaktır.

Devlet Personel Dairesinin kuruluş, işleyiş ve yetkilerini düzenleyen 160 Sayılı Kanun, 17.6.1982 ta-

(49) Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu raporu, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara-1966, s.97.

(50) Nabi Dincer, Turan Ersoy, MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması, T.O.D.A.İ.E. Yayını, No.143, Ankara-1974, s.60-61.

(51) Bu konuda bkz. Eyüp İsbir, Kamu Personelinin Eğitimi, A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt IV, Sayı 1, Ankara-1972, s.418-419 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Mad.214, 215, 216, 217 ve 218.

rihli ve 2680 Sayılı Kanun ve bu Kanunun 2.12.1983 tarihli ve 2967 Sayılı Kanunla değişik dördüncü maddesinin verdiği yetkiye dayanılarak Bakanlar Kurulunca 8.6.1984 tarih ve 217 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değiştirilmiştir.

Bu değişiklikten sonra kanunun birinci maddesinde kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak Başkanlığın amaçlarından biri olarak yer almıştır.

Yine kanunun üçüncü maddesinde, Başkanlığın görevleri 13 fıkrada sıralanmıştır. Bunlardan ikisi kamu personelinin eğitimiyle ilgilidir. Aynı maddenin (h) fıkrasında, kamu kuruluşlarında personel planlaması yapılması ve uygulamasına yardımcı olmak ve her kademedeki görevli personelin hizmet içinde eğitilmesi ve yetiştirilmesi ile ileriki kadrolara hazırlanmalarını sağlamak üzere gerekli eğitim programlarının hazırlanması, uygulanması ve bunların takip ve değerlendirilmesine ait esasları düzenlemek ve bu alandaki uygulamaları denetlemek hükmü yer almaktadır.

(1) fıkrasında ise, hizmet öncesi eğitim kurumlarının müfredat programlarına, kamu görevlerinin gerektirdiği niteliklerin ve bilgi ve alışkanlıkların kazandırılmasına yararlı konuların yansımaları için gerekli koordinasyon ve çalışmaları yapmak görevi verilmiştir.

Devlet Personel Başkanlığı hizmet içi eğitim konusundaki çalışmalarını Eğitim Dairesi Başkanlığı kanalıyla yürütmektedir. Aynı kanun bu Dairenin görevlerini de saymıştır. 9. maddede yer alan görevlerinden bazıları şöyledir.

a) Kamu personelinin yurt içi ve yurt dışında hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ve yetiştirilmeleri ile ilgili her türlü çalışmalar yapmak, ilgili kurumlara tekliflerde bulunmak ve gereken hallerde işbirliği sağlamak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek ve denetlemek.

b) Kamu kurum ve kuruluşlarının personel birimlerinde görev yapacak elamanların yetiştirilmesi amacıyla eğitim merkezleri açmak, eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek.

c) Başkanlığın hizmet içi eğitim politikasının tesbitine yardımcı olmak, eğitim plan ve programlarını hazırlamak, programa katılacakların sayılarını ve kurumlara ayrılacak kontenjanları belirlemek.

d) Üst kademe yöneticilerinin hizmet içi eğitimleriyle ilgili işlemleri yapmak, personelin ileriki kadrolara hazırlanmaları için usul ve vasıtaları tesbit etmek.

Gerek Devlet Personel Başkanlığının kuruluş kanunundan ve bunu yeniden düzenleyen kanun hükmünde kararnameden, gerekse Devlet Memurları Kanunu'nun ilgili maddelerinden anlaşılacağı üzere kamu personelinin eğitiminden birinci derecede makro düzeyde sorumlu kuruluş Devlet Personel Başkanlığı olmaktadır.

## B- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü

Türk kamu yönetimine çok önemli katkıları bulunan ve halen de devam eden Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, 25 Haziran 1958 tarihinde çıkarılan 7163 sayılı kanunla kurulmuştur. Kanunda ayrıca yürürlük tarihi de belirtilmiştir. 28. madde kanunun 1 Mart 1959 tarihinde yürürlüğe gireceğini hükme bağlamıştır. Kanun yürürlük tarihinden önce Resmi Gazetede yayımlanmıştır (52).

Kanunun 1. maddesinde, "Amme idaresinin muasır telakkisine göre gelişmesine yararlı çalışmalar yapmak suretiyle idare sanatında elaman yetiştiren ve memurların idari sahada olgunlaşmasını sağlamayı hedef tutan ve 6139 sayılı kanunla musaddak Teknik Yardım Anlaşması gereğince kurulmuş olan Türkiye ve Orta-Doğu Amme İdaresi Enstitüsü ilmi, idari ve mali muhtariyeti ve hükmi şahsiyeti haizdir" hükmü yer almaktadır.

Enstitünün görevleri 2. madde yer almaktadır. İlk görev olarak öğretim ve yetiştirme kabul edilmiştir. Buna göre kamu yönetimi öğretiminin gelişmesine çalışmak, kamu yönetimi görevlilerinin modern yönetim prensipleri ve tekniğine göre bilgi ve becerilerini artıracak gelişlerini sağlayacak tedbirler almak ve bu gibi tedbirleri teşvik etmek ve desteklemek. Kamu yönetimi alanı için elamanların yetiştirilmesine yardım etmek bu görevleri arasında sayılmıştır.

(52) Resmi Gazete, 5 Temmuz 1958 tarih ve 9947 sayılı.



Diğer yandan, kamu yönetimi ile ilgili problemler üzerine araştırma ve inceleme yapmak, bu konuda öğretim yapan kurumlara yardımda bulunmak, kamu yönetimiyle ilgili konularda görüş bildirmek, konuyla ilgili yurtiçi ve yurtdışı yayınları izlemek, tercüme etmek, yayınlamak Enstitünün araştırma faaliyetleri olarak kabul edilmiştir.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, özellikle kamu personeli açısından merkezi bir hizmet içi eğitim merkezi niteliğini taşır(53). Planlı kalkınma dönemine girildikten sonra yoğun bir hizmet içi eğitim faaliyeti göstermiştir. 1979 yılı sonu itibariyle uygulanan programlarda toplam olarak 12.646 kamu personeli çeşitli konularda yetiştirilmiştir(54).

Enstitü, eğitim faaliyetleri olarak kamu yönetimi lisans üstü uzmanlık programı, organizasyon ve metod kursu, ve kısa süreli eğitim programları düzenlemektedir.

1984 yılında kamu kuruluşlarının eğitim ihtiyaçlarını belirlemek amacıyla araştırma yapılmıştır ve bunun sonuçlarına göre çeşitli konularda kısa süreli seminerler düzenlenmiştir. Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarından gelen seminer talepleri de karşılanmaktadır(55).

(53) Eyüp İsbir, "Kamu Personelinin Eğitimi", A.İ.T.İ.A.Dergisi, Cilt IV, Sayı 1, Ankara-1972, s.419.

(54) Kenan Sürgit, "12 Eylül ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi", Amme İdaresi Dergisi, Cilt 13, Sayı 3, Eylül 1980, s.56.

(55) A.Cevat Özer(Derleyen), 1987 Yılı Eğitim Programları, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, s.4.

Merkezi bir eğitim kurumu olma niteliğine sahip olan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün 1987 yılına kadar yaptığı eğitim çalışmaları ve katılanların sayısı aşağıda gösterilmiştir (56)

<u>Programın Adı</u>	<u>Katılanların Sayısı</u>
Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı	1958
Yüksek Kademe Yönetim Seminerleri	2641
Orta Kademe Yönetim Seminerleri	7001
Kaymakamlık Kursları	659
Organizasyon ve Metod Kursları	789
Eğiticilerin Eğitimi Kursları	188
Müfettişler Eğitim Programları	683
Planlama Teknikleri Kursu	20
Personel Yöneticileri Kursu	163
Evrak Dosya Arşiv Kursları	322
Form Analizi ve Geliştirme Kursu	75
İş Basitleştirme Kursu	102
Norm Kadro ve Teknikleri Kurşu	210
Yönetim Biçimleri Seminerleri	95
Sicil ve Değerlendirme Seminerleri	120
Halkla İlişkiler Seminerleri	225
Hizmet İçi Eğitim Semineri	203
Yönetimde Nicel Yöntemler Semineri	113
İşçi-İşveren İlişkileri Semineri	135
Yönetimde Önderlik Semineri	122
Örgütlerde İletişim Semineri	41
Yönetim ve Hukuk Semineri	124
Program Bütçe Semineri	95
Yapılabilirlik İncelemeleri Semineri	35
Araştırma Yöntem ve Teknikleri	35
Büro Yönetimi Teknikleri Semineri	30
Proje Yönetimi Semineri	66
İşletmelerde Etkinlik ve Verimlilik Semineri	17
Rapor Yazma Teknikleri	48
Belediye Başkanları Semineri	355
Belediye Başkan Yardımcıları Semineri	41
Belediye Muhasipleri Semineri	167
Belediye Personel Müdürleri Semineri	31
<b>Toplam</b>	<b>16.765</b>

Yapılan eğitim faaliyetlerinden de anlaşılacağı üzere, daha çok yönetici kademesine yönelik olarak çalışmalar sürdürülmektedir.

(56) Özer, 1987 Yılı Eğitim Programları, a.g.e., s.47.

C- Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel  
Müdürlüğü

Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi (SEGEM) Genel Müdürlüğü, T.C. Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Teşkilatı (UNIDO)'nın ortak projesi olarak Bakanlar Kurulunun 10.11.1978 tarih ve 7/16728 sayılı kararı ile kurulmuştur.

Proje faaliyetleri, T.C. Hükümetinin talebi üzerine şimdiye kadar proje süresinin uzatılmasını sağlayan dört revizyondan geçmiştir. Son revizyon değişikliği ile SEGEM proje faaliyetlerine 1985 yılının sonuna kadar devam etmiştir.

Bakanlar Kurulunun 6 Ağustos 1984 ve 84/8361 sayılı Resmi Gazetede(57) yayımlanan kararı ile SEGEM'e, T.C. Hükümeti ile Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası (IBDR) arasında aktedilen "Sınai Eğitim Projesi" anlaşması çerçevesinde 30 Haziran 1990 yılına kadar devam edecek ilave görevler verilmiştir.

SEGEM, kamu kurumu niteliğinde, tüzel kişiliği olan, bütün işlemlerinde özel hukuk hükümlerine tabi olarak faaliyette bulunmaktadır.

Her türlü kontrol yapma yetkisine sahip, görevleri merkez politikasını tesbit, planlama, koordinasyon ve

---

(57) Resmi Gazite, 25 Ağustos 1984 tarih ve sayılı,

kontrol olan "Yönetim Kurulu" tarafından idare edilmektedir.

Kurumun amaçları, kalkınma amaçları ve kısa dönem amaçlar olmak üzere iki kısımda toplanmaktadır(58).

Kalkınma amaçları, SEGEM'in temel amaçlarından birisi mevcut sanayi alanlarındaki gelişmeyi hızlandırmak, kurulacak olan ve mevcut sınıai kuruluşlara yapılacak ilaveler için, teknik ve yönetici personelin ülke çapında hüner ve kaabiliyetlerini geliştirmektir. Proje uzun vadede bu alanda esas bir görevi yerine getirmek üzere hazırlanmıştır.

"Sınıai Eğitim Projesi" anlaşması ile mevcut hedefler daha da genişletilerek özellikle imalat-ihracat endüstrisinde çalışan teknik elamanların verimliliğini artırmak amacıyla SEGEM'in kurumsal kapasitesini endüstriyel eğitim verebilecek bir biçimde güçlendirerek, teknisyenler, deneticiler ve profesyonel personelin hizmet içi ve işbaşı eğitimini sağlamaktır.

Kısa dönem birçok amaçları yanında eğitimle ilgili olanlar da şöyle sıralanabilir.

a) Endüstriyel alandaki insangücü ihtiyaçlarının belirlenmesini, meslek standartlarının tanımlanmasını, bir eşitlik sistemi geliştirilmesini ve sistemin finansmanı için çeşitli alternatiflerin gözden geçirilmesini

(58) Sınıai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü, SEGEM 1986 Yılı Faaliyet Raporu, Ankara-1987, s.1-2.

de kapsayacak bir endüstriyel eğitim sisteminin planlanması ve koordine edilmesi.

b) Eğitim materyelleri ve görsel-işitsel araçlar üretim merkezi kurulması için gerekli teçhizatın sağlanması.

c) Geleceğe yönelik teknolojik eğitim programları için mühendislik ve fizibilite etütlerinin başlatılması.

d) Hem sınıf içi seminer tipi eğitim, hem de fabrika içi işbaşı uygulaması ihtiva eden, yeni üniversite ve teknik okul mezunlarına, mesleki kariyerlerine iyi bir başlangıç yapmalarını sağlamak üzere, sonradan görevlerini yürütürken geliştirecekleri temel tecrübeleri kazandırmak üzere eğitim programlarının hazırlanması.

e) Proje fonlarını, hükümet ve diğer mümkün olan kaynakları kullanarak uzmanlaşmayı hedef alan yurt dışı eğitim programları yurt içi iş başı ve sınıf içi eğitimi ve projede görevli yabancı uzmanlarla yapılacak ortak çalışmalar sonucunda merkez personelinin görevlerini daha iyi yerine getirmek üzere eğitilmesi.

f) Uygulamalı eğitim için yurt dışına elaman göndererek sanayileşmiş ve kalkınmakta olan ülkelerdeki alternatif, modern sınaî teknik ve teknolojinin Türk sanayine tanıtılmasıdır.

SEGEM, eğitim faaliyetlerini kamu ve özel sektör sanayi kuruluşlarına yönelik olarak sınaî eğitim ve mü-

şavirlik, lisan eğitimi, dahili eğitim ve yayın faaliyetleri şeklinde sürdürmektedir(59).

Kuruluşundan 1987 yılı başına kadar SEGEM'in yapmış olduğu sınıai eğitim faaliyetlerine toplam 30.453 iş-tirakçi katılmıştır. Bunlardan 23.023'ü kamu kurum ve kuruluşlarından gelmiştir. Bu sayı katılanların yaklaşık %76 sını oluşturmaktadır(60).

Sürdürülen lisan eğitimi tamamen kamu kurum ve kuruluşlarına yöneliktir. Yüksek öğrenim görmüş personelin lisan bilgilerini geliştirmek amacıyla 1980 yılında başlatılan İngilizce lisan eğitiminde 1987 yılına kadar 2775 personelin eğitimi tamamlanmıştır(61).

Yine kuruluşundan 1987 yılı başına kadar SEGEM'in eğitim faaliyetlerine 12.094 kuruluş personel göndermiştir. Bunların sektörel olarak dağılımı ise, %61 oranla 7396 kamu, %39 oranla 4698 özel kuruluştur(62).

Sanayi Geliştirme ve Eğitim Merkezi Genel Müdürlüğünün eğitim faaliyetleri yukarıda da belirtildiği üzere daha çok kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik olarak sürdürülmektedir. Bu sebeple özellikle hizmet içi eğitim konusunda bu kuruluş merkezi nitelikte bir eğitim kurumu olma özelliğini taşımaktadır.

(59) Sınıai Geliştirme ve Eğitim Merkezi Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.4.

(60) Sınıai Geliştirme ve Eğitim Merkezi Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.6.

(61) Sınıai Geliştirme ve Eğitim Merkezi Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.8.

(62) Sınıai Geliştirme ve Eğitim Merkezi Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.94.

#### D- Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi

Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi, başlan-  
gıçta milletlerarası çalışma mevzuatının hükümleri gere-  
ğince Uluslararası Çalışma Teşkilatı (ILO)'nun bir birimi  
şeklinde kurulmuştur. Türkiye'nin bu teşkilata Katılması  
9 Temmuz 1932 tarihinde Birleşmiş Milletler Teşkilatına  
kabul edilmesiyle gerçekleşmiştir.

Bugünkü Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merke-  
zi, 17 Ocak 1955 tarihinde ILO ile imzalanan 13 sayılı ek  
antlaşma uyarınca, yakın ve orta doğu ülkelerinin çalış-  
ma mevzuatının izlenmesi amacıyla İstanbul'da ILO'ya bağ-  
lı olarak Yakın ve Orta Doğu Çalışma Enstitüsü adı ile  
kurulmuş, 5 yıl bu şekilde faaliyet gösterdikten sonra  
27 Şubat 1960 tarih ve 7460 sayılı Kanunla T.C. Hükümeti  
tarafından devralınmıştır.

Kuruluş, 7460 sayılı Teşkilat Kanunu ile kendisi-  
ne verilen çeşitli görevleri 1972 yılına kadar sürdürmüş-  
tür. Aynı yıl Enstitü merkezi Ankaraya taşınmıştır.

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının 1984 yılı  
plan ve programında kuruluşa özel bir önem verilerek, ça-  
lışma ve sosyal güvenlik konularında eğitim, araştırma,  
yayın dökümantasyon ile danışmanlık hizmetlerini daha et-  
kili bir duruma getirmek, kuruluş kanununda yer alan bu-  
susların daha aktif bir şekilde gerçekleşmesi hedeflenmiş-  
tir.

Bakanlığın 9.1.1985 tarih ve 3146 sayılı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanunda, Enstitü, "Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi" adını almıştır. Aynı kanunla Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının bağlı kuruluşları arasında sayılmıştır ve özel bir bütçeye kavuşturulmuştur. Merkez, Bakanlık tarafından atanan müdür tarafından yönetilmektedir.

Kuruluşun eğitim ve öğretim faaliyetleri şu şekildedir(63). Kuruluşundan 1972 yılına kadar yakın ve orta doğu ülkeleri çalışma bakanlıkları, çalışma enstitüleri, kamu kurum ve kuruluşları personeli ile işyerlerindeki işçi ve işverenlerin eğitilmeleri amacıyla çeşitli konularda 12'si uluslararası düzeyde olmak üzere 134 kurs ve seminer düzenlenmiştir.

Uluslararası seviyede düzenlenen seminerler, iş teftişi, iş güvenliği işsizlik ve iş bulma, iş gücünün teşkilatlandırılması konularındadır.

Merkezin 1955-1972 yılları arasında milli seviyede düzenlediği seminer ve toplantılarda eğitilen personel sayısı 8.000 dolayındadır.

Yakın ve Orta Doğu Eğitim Merkezinin yeniden organize edildiği 1984 yılından sonra şu eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmiştir.

---

(63) Eğitim ve Öğretim faaliyetleri konusundaki bilgiler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi, Y O Ç E M 1987/1 adlı sayfa numaraları olmayan yayından alınmıştır.



1984 yılında, iş müfettiş yardımcıları ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bölge müdürlerine yönelik mesleki eğitim seminerleri düzenlenmiştir. Ayrıca, kamu ve özel sektör işyerleri temsilcileriyle sendika yetkililerinin katıldığı "Çalışma Hayatında Yeni Düzenlemeler" konulu seminerler yapılmıştır.

İş müfettişleri, grup başkanları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bölge müdürlerine yönelik seminer faaliyetleri ile, iş mevzuatında meydana gelen değişiklikler konusunda özel ve kamu sektörü ile sendika temsilcilerine yönelik seminerlerde 1985 yılında devam etmiştir.

1986 yılında, eğitim faaliyetleri daha da hız kazanmıştır. İşçi sağlığı ve iş güvenliği konularında Türkiye'nin en büyük sanayi kuruluşlarında 18 eğitim semineri düzenlenmiştir. Bu seminer her düzeyde yönetici ve işçiler katılarak teknolojik gelişmeler karşısında işçi sağlığı ve iş güvenliği problemleri bütün yönleri ile uygulamalı olarak anlatılmış ve tartışılmıştır.

Yakın ve Orta Doğu Eğitim Merkezi, eğitim faaliyetleri içerisinde lisan eğitiminide dahil etmiştir. Daha çok bağlı bulunduğu Bakanlık personeline yönelik olarak sürdürülen bu faaliyet diğer kurumlarada açılmıştır.

Faaliyetleri itibariyle bütün kamu kurum ve kuruluşları ile özel kesime yönelik olarak çalışmalarını sür-

düren Eğitim Merkezi, alışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığına bağlı olmasına rağmen, özellikle çeşitli konular-da yaptığı eğitim çalışmalarıyla merkezi niteliklere sahip bir eğitim kuruluğu durumundadır.

E- Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi

1974 yılında, Resmi Gazetede(64) yayımlanan 7/7648 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi Yönetmeliği" ile, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak "Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi" kurulmuştur.

Eğitim Merkezinde "Eğitim Grecekler" başlığını taşıyan yönetmeliğin 2. maddesi şoyledir.

"Bu Eğitim Merkezinden, ncelikler 657 sayılı Kanunun kapsamına giren Devlet Memurları faydalanırlar. Eğitim Merkezinin ğretim kapasitesinin elvermesi halinde, 1327 sayılı Kanunla 657 sayılı Kanuna eklenen:

a) Ek geçici 6. maddede gösterilen il özel idareleri ve belidiyeler personeli.

b) Ek geçici 7 ve 8. maddelerde gösterilen hakimler, hakim yardımcıları, savcılar, savcı yardımcıları, Danıştay ve Sayıştay meslek mensupları ile Anayasa Mahkemesi raportörleri.

c) Ek geçici 9. maddede gösterilen kamu iktisadi teşebbüsleri personeli,

(64) Resmi Gazete, 10 Ocak 1974 tarih ve 14764 sayılı.

d) Ek geçici 10. maddede gösterilen Türkiye Radyo Televizyon Kurumu personeli,

e) Ek geçici 12, 13 ve 14. maddede gösterilen Devlet Tiyatro, Opera, Bale Sanatkarları ve Teknik personeli ile Belediye opera ve tiyatroları, şehir ve belediye konservatuvar ve orkestralarının teknik bünyeye dahil olan personeli de öğretim imkanlarından yararlanabilirler.

Gerekli görüldüğü hallerde Türk Silahlı Kuvvetleri personeli de bu Eğitim Merkezinde eğitim görebilirler".

3. madde amacı şöyle açıklamaktadır. Eğitim Merkezinin amacı kurumlarınca yabancı dil öğrenmeleri gerekli görülen personele yabancı dil öğrenme imkanları sağlamaktır.

Diğer maddelerde çeşitli konuları düzenlemektedir. Eğitim Merkezi Müdürünün, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından atanacağı belirtilmektedir. Eğitim Merkezinin kapasitesi Devlet Personel Başkanlığına bildirilir. Yine kurum ve teşekküller yabancı dil öğrenmesini istedikleri personel sayısını 15 temmuz tarihine kadar Devlet Personel Başkanlığına bildirmek zorundadırlar.

Eğitim Merkezinin imkanları çerçevesinde her kuruma ayrılacak kontenjan Devlet Personel Heyetince belirlenir.

Eğitim süresi 9 ay olarak kabul edilmiştir. Eğitime başlayanlar kurumlarından izinli sayılırlar.

Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi bugün çeşitli kamu kurum ve kuruluşlarından gelen personele yönelik olarak dil öğretimini sürdürmektedir. Genelde, ingilizce, Fransızca ve Almanca dilleri üzerinde yoğun talep vardır. Son üç yıldır Arapça da öğretilmeye başlanmıştır. Merkez tüm kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik olarak faaliyetlerini sürdürdüğünden makro düzeyde eğitim veren ve sorumlu bulunan bir kurum niteliğindedir.

Merkezin kuruluşundan bu yana ne kadar sayıda personele dil eğitimi verdiği öğrenilmek istendiyse de Merkez Müdüründen gereken bilginin alınması ve evrakların incelenmesi mümkün olmamıştır.

## IV. BÖLÜM

### TÜRK KAMU KESİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM UYGULAMASI

#### I. BAKANLIKLAR MERKEZ TEŞKİLATINDAKİ UYGULAMA

##### A- Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı

Türkiye'de en fazla personele sahip bakanlıklardan biri olarak Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı dikkati çekmektedir. Yurt çapına yayılmış olan teşkilatında 520.000'i aşan sayıda personel bulunmaktadır.

Bakanlık kendi personelini eğitime yanında, çeşitli kanunlarla kendisine verilen eğitim ve öğretim görevlerindeki yerine getirmek durumundadır.

1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun, Türk Milli Eğitiminin Amaçları başlığında yer alan 2. maddesinin 3. fıkrasında şu hüküm yer almaktadır.

"İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak".

Yine aynı kanunun 56. maddesine göre, eğitim ve öğretim hizmetlerinin, bu kanun hükümlerine göre Devlet

adına yürütülmesinden, gözetim ve denetiminden Milli Eğitim Bakanlığı sorumlu tutulmuştur.

Çeşitli kanunlarla da Bakanlık, gerek hizmet öncesi gerekse hizmet içi ve diğer tür eğitim faaliyetlerini yürütmekle görevlendirilmiştir. Diğer yandan 13.12.1983 tarih ve 179 sayılı Kanun Hükmünde kararname ile de genel açıdan hizmet içi eğitimle ilgili görevi 29.maddede belirtilmiştir. Buna göre, kendi personeli dışında diğer kurum ve kuruluşların hizmet içi eğitim merkezlerinin faaliyet ve hizmetlerinin düzenlenmesini yönlendirmek ve yardımcı olmak görevini üstlenmiştir.

#### 1- Hizmet İçi Eğitimin Amacı ve Faaliyet Alanları

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun, memurların hizmet içi eğitimlerine ilişkin hükümleriyle, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu'nun, öğretmenlerin hizmet içinde yetiştirilmelerini öngören maddelerinde, Bakanlığın yönetici, öğretmen, memur ve diğer personelinin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek, bilimsel gelişme ve değişmelere uyumlarını sağlamak, verimliliklerini artırmak, yeni hizmet alanlarına ve üst görevlere hazırlamak hizmet içi eğitimin amaçları olarak belirtilmiştir(1).

(1) Bu konuda geniş bilgi için bakınız. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığının Bakanlık Müsteşarına Verdiği Brifing, (1987 yılı faaliyetleri için), s.1., Rıza Kardeş, Eğitimde Standartlaşma, Cilt I, Ankara-1985, s.316-317.

Milli Eğitim Temel Kanunu, hizmet içi eğitim uygulamaları konusunda bir standart birliği sağlamak üzere hükümler getirmektedir.

"Öğretmenlerin daha üst öğrenim görmelerini sağlamak üzere, yaz ve akşam okulları açılır veya hizmet içinde yetiştirilmeleri maksadıyla kurslar ve seminerler düzenlenir"(2).

Yine Milli Eğitim Temel Kanunu, hizmet içi eğitimin yurtiçi ve yurtdışında olmak üzere, bilgi, görgü ve ihtisas arttırmayı öngören bir hususa da, başka bir maddede metninde yer vermektedir.

"Yurt içinde ve dışında daha üst öğrenim yapma veya bilgi, görgü ve ihtisaslarını arttırmak isteyen öğretmenlerin belli şartlarla, aylıklı veya aylıksız izinli sayılmaları sağlanır. Bu şartlar, Milli Eğitimin ihtiyaçları gözönünde tutularak hazırlanacak yönetmelikle belirlenir"(3).

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığında hizmet içi eğitimin faaliyet alanları şöyle sıralanmaktadır(4).

a) Kurs ve seminerlerle yetiştirme görevi.

b) Hizmet içi eğitimi destekleyecek ve sürekli

kılacak yayın görevi.

(2) 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Mad.48.

(3) 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, Mad. 49.

(4) Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın Bakanlık Müsteşarına verdiği Brifing (1987 yılı faaliyetleri için), s.2-3.

c) Yıllık hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili planlama, yürütme ve değerlendirme ile ilgili işlemler.

d) Uzaktan eğitim yoluyla ilkökul öğretmenlerinin önlisans programı ile ilgili işlemler.

e) Sabit hizmet içi eğitim enstitülerinde kurs ve seminer açılmasıyla ilgili işlemler.

f) Aday memurların yetiştirilmesiyle ilgili kurslar.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Teşkilatı

1960 yılında Amerikan ICA teşkilatının teknik yardım ve işbirliği ile Öğretmen Okulları Genel Müdürlüğüne bağlı olarak, Öğretmeni İşbaşında Yetiştirme Bürosu kurulmuştur. Bu büro, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun yürürlüğe girmesi ile 1.7.1966 tarih ve 40698 sayılı Bakanlık onayı ile müstakil bir "Eğitim Birimi Müdürlüğü" haline getirilmiştir(5).

Hizmetin çeşitliliği ve genişliği dikkate alınarak Eğitim Birimi, 1974 yılında Başbakanlığın girişimiyle "Personel ve Organizasyon Geliştirme Genel Müdürlüğü" olarak Bütçe Kanunu'na girmişse de gerekli kadro sağlanamadığından sonuç alınamamış ve öngörülen teşkilat kurulamamıştır(6).

(5) Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hizmet İçi Eğitim Brifingi. Ankara-1982, s.4.

(6) Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, a.g.e., s.5.



26.12.1975 tarih ve 5-209/2166 sayılı Bakanlık onayı ile "Eğitim Birimi Müdürlüğü", "Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı" adıyla kanuni gerekçelere uygun olarak Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatında bugünkü yerini almıştır. 25.2.1981 tarih ve 0001.84-351 sayılı Bakanlık onayı ile Hizmet İçi Eğitim Genel Müdürlüğü olmuştur. 28.2.1982 tarih ve 17619 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Bakanlar Kurulu kararı ile tekrar "Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı" olarak teşkilatlanmıştır.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı 1987 yılı itibariyle, Daire Başkanı, 7 şube müdürü, 8 eğitim uzmanı, 11 şef, 7 memur, 10 daktilograf ve 13 yardımcı personel olmak üzere toplam 57 personelle faaliyetlerini sürdürmektedir.

### 3- Hizmet İçi Eğitimi Düzenleyen Mevzuat

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu, 179 ve 208 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler yanında, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığının faaliyetlerini düzenleyen yönetmelikler vardır.

Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı Kuruluş ve İşleyişleri Hakkında Yönetmelik, Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri İdari Yönetmeliği, Öğretmenlerin Yurtiçinde Hizmetiçi Eğitim Yoluyla Yetiştirilmeleri Hakkında Yönetmelik, Öğretmeni Yetiştirme Merkezi Yönetmeliği, Öğretmeni Yetiştirme Merkezi Disiplin Yönetmeliği başlıcalarıdır.

Bunların yanında devlet memurları ile ilgili diğer eğitim hakkındaki yönetmeliklerde, sürdürülen faaliyetlerde düzenleyici ve yol gösterici öneme sahiptir.

#### 4- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı hizmet içi eğitim faaliyetlerini öğretmenlere ve diğer personele yönelik olarak çeşitli alanlarda sürdürmektedir. Fen bilgisi, genel kültür, güzel sanatlar, eğitim yönetimi, memur ve hizmetlilerin eğitimi, meslek formasyonu, halk eğitimi ve lisan kursları şeklinde düzenlenen hizmet içi eğitime yıllar itibarıyla değişik sayıda personel katılmıştır.

Tablo I incelendiğinde konu hakkında açıklayıcı bilgi edinilebilecektir(7).

Tablo I'den de anlaşılacağı üzere Bakanlık son 20 yıl içinde düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim etkinliklerinde toplam 152304 personeli eğitime tabi tutmuştur. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığınının 1976 yılı itibarıyla personel sayısı, eğitim-öğretim hizmetleri ve diğer sınıflar olmak üzere toplam 319.000 dir(8). Aynı yıl içinde bu personelin %2,7'si hizmet içi eğitimden geçmiştir.

(7) Tablo 1 deki sayılar, Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı, Hizmet İçi Eğitim Brifingi, Ankara-1982, Ek-1 den ve Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın Bakanlık Müsteşarına Verdiği Brifing(1987 yılı faaliyetleri için), s.22-23 den alınmıştır.

(8) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1976, T.O.D.A.İ.E.Yayınları, No.162, Ankara-1967, s.351.

**Tablo I**  
**Hizmet İçi Eğitim Dairesi**  
**Faaliyetleri (1967-1986)**

Yıllar	Açılan Kurs ve Seminer Sayısı	Katılanların Sayısı
1967	43	1246
1968	74	2067
1969	63	2937
1970	33	1367
1971	75	3965
1972	82	5864
1973	167	12354
1974	143	8998
1975	105	6103
1976	118	8627
1977	99	6355
1978	85	4431
1979	57	2645
1980	62	2841
1981	132	14056
1982	80	5882
1983	104	8185
1984	89	15210
1985	81	17908
1986	108	21263
<b>Genel Toplam</b>	<b>1800</b>	<b>152304</b>

1986 yılı itibariyle personel sayısı 521.459 dir(9). Bu yıl içinde ise yapılan hizmet içi eğitim faaliyetleri sonucu personelin %4,07 si bu faaliyetlerden geçirilmiştir.

Özellikle 1981 yılından sonra hizmet içi eğitime daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. 1980 yılında hizmet içi eğitime katılan personel sayısı 2841 iken bu sayı 1981 yılında 14056 ya çıkmıştır.

Diğer bazı ülkelerde ise durum şöyledir. Fransa'da 1969 yılında öğretmenlerin hizmet içi eğitime katılmaları yasal bir zorunluluk haline getirilmiştir. 1969-1980 yılları arasında 200.000 öğretmen hizmet içi eğitim kurslarına katılmıştır(10).

İsveç'te ise öğretmenleri zamanlarının yarısını okulda, yarısının da hizmet içi eğitim çalışmalarına katılmakla geçirirler. 1975 yılından bu yana, programların daha iyi anlaşılmasını sağlamak üzere kısa süreli kurslar düzenlenmektedir. Ayrıca 1970 yılından sonra bütün okul müdürleri ve 55.000 öğretmen hizmet içi eğitime katılmıştır(11).

Romanya'da 1971 tarihinde çıkarılan bir kanunla, bütün çalışanların hizmet içi eğitim mesleki geliştirme

- (9) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.217, Ankara-1986, s.345.
- (10) Adil Türkoğlu, Fransa İsveç ve Romanya Eğitim Sistemleri Karşılaştırmalı Bir Araştırma, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.121, Ankara-1983, s.199.
- (11) Türkoğlu, a.g.e., s.207-208.

kurslarına katılmaları zorunlu bir hale getirilmiştir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimi, Romen Komünist Partisi'nce hazırlanan bir programla gerçekleştirilir. Öğretmenlerin hizmet içi eğitimlerine özel bir önem verilmekte ve bu alandaki çalışmalar desteklenmektedir(12).

Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı ileriye yönelik olarak, 5 yıl içinde bütün personelini hizmet içi eğitimden geçirmeyi planlamaktadır. Bu sebeple hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının tesbiti maksadıyla bir genelge hazırlanarak 5.3.1987 tarihinde valiliklere gönderilmiştir. Hazırlanacak planın uygulamaya başlama tarihi 1988 olarak düşünülmektedir(13).

#### B- Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı

##### 1- Eğitim Teşkilatı

1983 yılına kadar Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nda eğitim faaliyetleri, Bakanlığa bağlı genel müdürlükler ve diğer kurumlarca ayrı ayrı sürdürülmekteydi. 17.6.1982 tarihli 2680 Sayılı Kanun'un verdiği yetkiye dayanarak Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 181 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname'nin, 8.6.1984 tarih ve 210 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile değiştirilmiş şekli Personel Genel Müdürlüğüne bağlı Eğitim ve İhtisas Daire Başkanlığı bünyesinde "Hizmet İçi Şube Müdürlüğü" oluşturuldu.

(12) Türkoğlu, a.g.e., s.213.

(13) Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın Bakanlık Müsteşarına Verdiği Brifing(1987 yılı faaliyetleri için), s.18.

Daha önceleri değişik birimlerce, değişik şekillerde sürdürülen hizmet içi eğitim faaliyetleri 1984 yılından itibaren adı geçen Daire Başkanlığı kanalıyla tek elden yürütülmeye başlanmıştır. Daire Başkanlığı'nın görevi daha çok hizmet içi eğitimle ilgili plan ve programları yapmaktır. Kuruluşu yeni olduğundan, Bakanlığın bütün hizmet içi eğitim faaliyetlerini şimdilik üstlenememiştir.

1986 yılında çıkarılan bir yönetmelikle(14) Bakanlığın ne gibi hizmet içi faaliyetlerde bulunacağı esasa bağlanmıştır. Yönetmeliğin 1., 2., 3. ve 4. maddelerinde amaç kapsam ve hedefler belirtilmiştir.

7. maddede Bakanlığın eğitim faaliyetlerinin, Eğitim Kurulu ve Personel Genel Müdürlüğü tarafından yürütüleceği belirtilmektedir. Eğitim Kurulu, Müsteşarın başkanlığında ilgili müsteşar yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı, genel müdürler, daire başkanları, Bakanlık Hukuk Müşaviri, Savunma Sekreteri ve Araştırma Planlama Koordinasyon Kurulu Başkanlığı'ndan oluşur (Mad.8). Yönetmeliğin 12-15. maddeleri eğitim görevlileri hakkındadır.

Yönetmeliğin 16-25. maddelerinde hizmet içi eğitimin planlaması ve uygulanması ele alınmıştır. İntibak eğitimi, iş başında eğitim, kurs ve seminerler, toplantılar, inceleme ve araştırma gezileri, doktora ve ihtisas eğitimi, yurtdışında eğitim, yabancı diller eğitim merkezinde eğitime katılma yoluyla ve diğer yollarla personelin hizmet içinde eğitileceği belirtilmektedir.

(14) Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü, "Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği", 1986.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Yukarıda belirttiğimiz gibi Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı'nda hizmet içi eğitimle ilgili tek elden çalışmalar 1984 yılında itibaren başlamıştır. Daha önceki yıllara ait sağlıklı bir bilgi edinilemediğinden, Bakanlığın hizmet içi eğitim alanları ve 1985 yılından sonraki etkinlikleri incelenecektir.

1985 yılında, 581 köy ebesi şehir adaptasyon kursuna, 70 yardımcı sağlık personeli diş protez teknisyeni yetiştirme kursuna, 218 yardımcı sağlık personeli narkoz teknisyeni yetiştirme kursuna katılmıştır. 21 personel Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezine yabancı dil bilgilerini geliştirmek üzere gönderilmiştir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüne 5 personel master yapmak üzere gönderilmiştir. Bilgisayar program yardımcılığı kursuna 1, organizasyon metod kursuna 2, şoför eğitimi kursuna 150 personel katılmıştır. 29 personelde bilgi, beceri ve görgülerini arttırmak amacıyla yurtdışına hizmet içi eğitim görmek amacıyla gönderilmiştir(15).

1986 yılında ise hizmet içi eğitim alanında şu çalışmalar yapılmıştır. 15 personel için yoğun bakım kursu düzenlenmiştir. 521 yardımcı sağlık personeli kendi alanlarında daha iyi hizmet vermek amacıyla çeşitli konularda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetine alınmışlardır.

---

(15) Verilen bilgiler ve rakamlar, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Eğitim ve İhtisas Dairesi Başkanlığı resmi evraklarından alınmıştır.

Yine köy ebelerinin şehire adaptasyon kursuna devam edilerek 1986 yılı içinde de 728 ebe bu kurstan geçirilmiştir. 47 personel organizasyon metod ve biyomedikal cihazların bakımı ve kullanımı hakkında kursa tabi tutulmuşlardır. 143 personel hizmetleri ile ilgili konularda yeni gelişmeleri görmek, bilgilerini artırmak ve çeşitli konularda araştırma yapmak üzere yurtdışına gönderilmiştir(16).

Bakanlığın 1985 yılında düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerine toplam 1065 personel katılmış ve çeşitli konularda eğitilmişlerdir. Bu sayı 1986 yılında 1454 e yükselmiştir. Bakanlığın, merkez ve taşra teşkilatında 1986 yılı itibariyle toplam 140.464 personel çalışmaktadır(17). Buna göre 1985 yılında personelin yaklaşık %0,75 i, 1986 yılında ise %1,03 hizmet içi eğitime tabi tutulmuş olmaktadır.

#### C- Maliye ve Gümrük Bakanlığı

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Maliye Bakanlığında hizmet içi eğitim faaliyetleri 1983 yılından önce, Bakanlığa bağlı genel müdürlüklerde ve diğer kuruluşlarda ayrı ayrı yürütülüyordu. Gümrük ve Tekel Bakanlığı'nda ise, 28.2.1982 tarih ve 17619 Sayılı

Resmi Gazetede yayımlanan 8/4334 Sayılı Bakanlar Kurulu

(16) Verilen bilgiler ve rakamlar, Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü Eğitim ve İhtisas Dairesi Başkanlığı resmi evraklarından alınmıştır.

(17) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.381.



kararı ile kurulan Eğitim Dairesi Başkanlığı bu faaliyeti sürdürmekle yükümlü kılınmıştır.

17.6.1982 tarih ve 2680 Sayılı Kanunun verdiği yetkiye dayanılarak çıkarılan kanun hükmünde kararname gereğince iki bakanlık birleştirilerek Maliye ve Gümrük Bakanlığı adını almıştır(18). Yine aynı kararname ile Eğitim Dairesi Başkanlığı oluşturulmuştur. Bu Dairenin görevlerinde şu şekilde belirtilmiştir.

a) Bakanlık merkez, taşra teşkilatı ile ilgili eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulamasını takip etmek.

b) Bakanlık merkez teşkilatı personeli ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak.

c) Bakanlık personelini yurtiçinde ve yurtdışında yetiştirmek için hizmet içi eğitim merkezleri ve mesleki eğitim kursları açmak ve yönetmek.

d) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dökümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek, kitaplığı yönetmek.

e) Bakanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri 7.10.1982 tarih ve 17861 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren bir yönetmelikle sürdürülmektedir(19).

---

(18) 13.12.1983 tarih ve 178 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname (14.12.1983 tarih ve 18251 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır).

(19) Gümrük ve Tekel Bakanlığı, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Yayın No.1, Ankara-1982.

Yönetmeliğin 6. maddesinde, hizmet içi eğitim faaliyetleri Merkez Eğitim Kurulu, Eğitimi Daire Başkanlığı ve eğitim merkezi müdürlükleri tarafında yürütülür ifadesi yer almaktadır. Merkez Eğitim Kurulu, Bakanlığın eğitim faaliyetlerine ilişkin genel politikasını izlemek amacıyla, Müsteşar veya Müsteşarın görevlendireceği müsteşar yardımcısının başkanlığında ilgili genel müdürler ve daire başkanlarından oluşur (Mad.7). Ayrıca yönetmeliğin 11. maddesi eğitim merkezi müdürlükleri hakkındadır. Bu maddede, Bakanlıkça hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasını gerçekleştirmek için gerekli görülen yerlerde Merkez Eğitim Kurulunun teklifi ile merkezi veya bölgesel eğitim merkezleri kurulur. Bu merkezlerin görev yetki ve sorumlulukları bir yönetmelikle düzenlenir denilmektedir.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Maliye ve Gümrük Bakanlığı üç ana grupta hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Bunlar, aday memur eğitimi, verimliliği artırma eğitimi ve üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi olarak gruplanmaktadır.

Aday memur eğitimi, temel eğitim, hazırlayıcı eğitim ve uygulamalı (staj eğitimi) eğitim olarak düzenlenmektedir. Verimliliği artırma eğitimi, bilgi tazeleme eğitimi, değişikliklere uyum eğitimi olarak, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi ise, kısım amiri hazırlama programı ve bölge amiri hazırlama programı şeklinde düzenlenmektedir.

Tablo-2 incelendiğinde Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri daha iyi anlaşılacaktır.

Tablo-2

Eğitim Dairesi Başkanlığının 1983-1986 Yıllarında Yapmış Olduğu Eğitim Faaliyetleri(20).

Yıllar	Uygulanan Program Sayısı	Katılanların Sayısı
1983	14	726
1984	21	880
1985	22	763
1986	32	1298
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>3667</b>

1987 yılı içinde ise, 350 personel aday memur eğitimine, 465 personel verimliliği artırma eğitimine 189 personelde üst görev kadrolarına hazırlanma eğitimine alınmak durumundadır(21).

1986 yılı itibariyle Maliye ve Gümrük Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında toplam 66.849 personel bulunmaktadır(22). Buna göre sözü edilen yılda, yaklaşık olarak personelin %1.95 i hizmet içi eğitimden geçirilmiş olmaktadır.

(20) Maliye ve Gümrük Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı, Eğitim Dairesi Başkanlığının 1986 Yılı Faaliyetlerine Ait İstatistikî Bilgiler, Yayın No.7, Ankara-1987, s.1.

(21) Maliye ve Gümrük Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı, 1987 Yılı Eğitim Programı.

(22) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1936, a.g.e., s.324.

## D- İçişleri Bakanlığı

### 1- Eğitim Teşkilatı

İçişleri Bakanlığı'nda, hizmet içi eğitim faaliyetleri, 1981 yılına kadar Personel Genel Müdürlüğüne bağlı Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından sürdürülmekte idi. 1981 yılında Bakanlık onayı ile müstakil bir Eğitim Genel Müdürlüğü oluşturuldu.

Bakanlıkların yeniden düzenlenmesine ilişkin yasanın hazırlık çalışmalarında, İçişleri Bakanlığı eğitim faaliyetlerini illerde, kaymakamlıklarda, belediye ve il özel idarelerinde sürdürmeyi planlamıştır. Hazırlık çalışmalarında değişik birimlerde sürdürülecek eğitim faaliyetlerini, Eğitim ve Öğretim Kurul Başkanlığı şeklinde düzenlenecek birim tarafından organize edilmesi kararlaştırılmıştır.

14 Aralık 1973 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan kanun hükmünde kararname (23) ile durum açıklığa kavuşturularak Eğitim Dairesi Başkanlığı kurulmuştur.

Aynı kararnamede Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın görevleri şu şekilde sıralanmıştır.

a) Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek.

(23) İçişleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (13.12.1983 tarihli ve 176 sayılı).

b) Bakanlık merkez teşkilatı ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak.

c) Kalkınma planı ve yıllık programlar gereğince Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatınının eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, kaynaklarını belirlemek, değerlendirmek ve sağlamak.

d) Bakanlık personelini yurt içinde ve yurt dışında yetiştirmek için hizmet içi eğitim merkezleri ve mesleki örgün eğitim kurumları açmak ve yönetmek.

e) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dökümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

İçişleri Bakanlığı çeşitli konularda personelini hizmet içi eğitime tabi tutmaktadır. Sistemli ve düzenli olarak her zaman yapmış olduğu hizmet içi eğitim faaliyetlerinin başında kaymakam adayları için düzenlenen kurslardır.

Diğer yandan ilçe yönetiminden sorumlu olan kaymakamlara yönelik olarak çeşitli seminerler düzenlenmektedir. Zaman zaman düzenlenen seminerlerle de belediye başkanları bazı konularda aydınlatılmaktadır. Belediye muhasiplerine yönelik kurslar açılmakta ve bunlar belli süreler eğitime tabi tutulmaktadır.

Gerek merkez teşkilatından gerekse taşra teşkilatından olan personele yazışma kuralları hakkında hizmet

içi eğitim verilmektedir. Ayrıca yeni işe alınan personel temel eğitimden geçirilmektedir.

Tablo 3 incelendiğinde yıllar itibariyle İçişleri Bakanlığının hizmet içi eğitime aldığı personel sayısı hakkında bilgi edinilecektir(24).

Tablo-3

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Alınan Personel S.
1984	2509
1985	3089
1986	1391
<b>Toplam</b>	<b>6989</b>

Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında çalışan personel sayısı 1986 yılı itibariyle 15604'dür(25). Buna göre personelinin, 1984 yılı içinde %16'sını, 1985 yılında %19,7'sini, 1986 yılında ise %8,9'unu hizmet içi eğitimden geçirmiş olmaktadır.

Bakanlık eğitim faaliyetlerinin daha düzenli ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla bazı yönetmelikler de çıkarmıştır(26). Bu yönetmeliklerde hiz-

(24) Tabloda verilen sayılar Bakanlığın Eğitim Dairesi Başkanlığı resmi dökümanlarından alınmıştır.

(25) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.303.

(26) 14.11.1985 tarihli Bakanlık oluru ile tasdik olunan "Kaymakam Adayları Yönetmeliği", 27.1.1986 tarihli oluru ile tasdiklenen "İçişleri Bakanlığı Eğitim Merkezleri Yönetmeliği", 27.1.1986 tarihli oluru ile tasdiklenen "İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik".

met içi eğitim ve diğer eğitim faaliyetlerinin öncelik-  
le kimlere yönelik olarak düzenleneceği, eğitimin amacı,  
nasıl ve ne şekilde yapılacağı açıkça belirtilmiştir.

#### E- Kültür ve Turizm Bakanlığı

##### 1- Eğitim Teşkilatı

1983 yılından önce iki bakanlık olarak faaliyet-  
lerini sürdüren "Kültür Bakanlığı" ve "Turizm ve Tanıtma  
Bakanlığı" hizmet içi eğitimi değişik şekillerde yürüt-  
mektedirler. Kültür Bakanlığı hizmet içi eğitimi 1975  
yılında çıkarmış olduğu bir yönetmelik(27) maddelerine  
göre değişik birimleri kanalıyla sürdürüyordu. Turizm  
ve Tanıtma Bakanlığı ise Eğitim Dairesi Başkanlığı kana-  
lıyla ve çıkarılan bir başka yönetmelikle(28) bu faa-  
liyetlerine devam ediyordu.

1983 yılında çıkarılan kanun hükmünde kararname-  
ler le(29), Kültür Bakanlığı ile Turizm ve Tanıtma Bakan-  
lığı birleştirilerek "Kültür ve Turizm Bakanlığı" adını  
almıştır.

Bakanlığın eğitim ve hizmet içi eğitim faaliyet-  
lerini sürdürmek üzere "Eğitim Dairesi Başkanlığı" yeni-  
den teşkilatlandırılmıştır.

(27) Kültür Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim İdari Yönetmeliği, (21 Nisan  
1975 tarih ve 12215 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır).

(28) Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği,  
(16 Ekim 1979 tarih ve 16786 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır).

(29) Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 1975 ve  
187 sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler (14 Aralık 1983 tarih  
ve 18251 sayılı Resmî Gazetede yayınlanmıştır).

Kültür ve Turizm Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile sözü edilen Daire Başkanlığına şu görevler verilmiştir.

a) Bakanlık merkez, taşra ve yurtdışı teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek.

b) Bakanlık merkez teşkilatı personeli ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak.

c) Kültür ve turizm sektörlerinin eğitilmiş eleman ihtiyacının tesbiti, planlaması ve eğitim programlarının uygulanmasını sağlamak.

d) Bakanlık ve meslek personelinin yurtiçi ve yurtdışında yetiştirilmelerini planlamak ve gerçekleştirmek.

e) Kültür ve turizm personelinin yetiştirilmesinin ve toplumda turizmi geliştirmek amacıyla yaygın meslek eğitim kurumlarını açmak ve faaliyetlerini düzenlemek.

f) Kültür ve turizm eğitimi faaliyetlerinin yürütülmesi için gerekli araç, gereç, yayın ve dökümantasyon hizmetlerini yürütmek.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Kültür ve Turizm Bakanlığı personelini çeşitli konularda hizmet içi eğitim etkinliklerinden geçirmektedir. Tablo-4 incelendiğinde konu hakkında aydınlatıcı bilgi elde edinilebilecektir(30).

(30) Tabloda yer alan sayılar, Kültür ve Turizm Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Şube Müdürlüğü resmi kayıtlarından alınmıştır.



Tablo-4

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Katılan Personel S.
1974	56
1975	59
1976	52
1977	103
1978	137
1979	194
1980	146
1981	240
1982	240
1983	1045
1984	509
1985	292
1986	404
<b>Toplam</b>	<b>3477</b>

1983 yılına kadar olan sayılar iki bakanlık birleştirilmeden önce Turizm ve Tanıtma Bakanlığı'nın eğitmiş olduğu personeldir. Kültür Bakanlığı ile ilgili olarak yapılan çalışmalardan, sayı ve faaliyet olarak 1983 yılına kadar olan faaliyetleri ile ilgili bir bilgi edilememiştir.

1983 yılından sonra yapılan eğitim faaliyetleri daha düzenli ve sistemli bir hale getirilmiştir. Özel-

likle turizm konusunda personel eğitimine ağırlık verilme-  
meye başlanmıştır. Diğer yandan kültür hizmetleriyle il-  
gili personel çeşitli konularda hizmet içi eğitime  
alınmaya başlanmıştır.

Kültür ve Turizm Bakanlığının 1986 yılı itibariy-  
le personel sayısı 11.806'dır(31). Buna göre aynı yıl  
içinde toplam personelinin %3,42'sini hizmet içi eğiti-  
me tabii tutmuş olmaktadır.

#### F- Bayındırlık ve İskan Bakanlığı

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri ile il-  
gili görevlerini 1968 yılına kadar Tetkik Kurulu Başkan-  
lığı yürütmüştür. 1968 yılında Eğitim Müdürlüğü, 1976  
yılında ise İdari ve Mali İşler Genel Müdürlüğü'ne bağlı  
olarak "Eğitim Dairesi Başkanlığı" kurulmuştur.

1982 yılında eğitim işleriyle ilgili olarak Per-  
sonel Dairesi Başkanlığı'na bağlı Eğitim Grup Başkanlığı  
oluşturulmuştur.

1983 yılında Bakanlar Kurulu tarafından kabul  
edilen kanun hükmünde kararname (32) ile Bayındırlık ve  
İskan Bakanlığı'nın teşkilat ve görevleri yeniden düzen-  
lenmiştir. Bu kararname ile eğitim işleri Personel Dai-  
resi Başkanlığı'na verilmiştir.

(31) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.491.

(32) Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 180  
sayılı Kanun Hükmünde Kararname (14 Aralık 1983 tarih ve  
18251 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır).

Adı geçen Dairenin personel eğitimiyle ilgili bazı görevleri bu kararnamede belirtilmiştir. Bunlar arasında, eğitim planlarını hazırlamak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak başlıcalarıdır.

24.12.1984 tarihinde eğitimden sorumlu birim Personel Dairesi Başkanlığı'ndan ayrılarak Teknik Araştırma ve Uygulama Genel Müdürlüğü'ne bağlanmıştır. Mesleki Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı olarak halen bu görevi sürdürmektedir.

Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri daha önce iki ayrı bakanlık olarak görevlerini yerine getiren, Bayındırlık ve İmar ve İskan Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu yönetmelikler doğrultusunda çalışmalar devam ettirilmektedir.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nda hizmet içi eğitim faaliyetlerini dört dönem olarak ele alıp değerlendirmek mümkündür.

Birinci dönem olarak kabul edilen 1969-1973 yılları arasında çeşitli konularla ilgili olarak hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlenmiştir. Bu dönemde düzenlenen eğitime 1772 personelin katılımı ve eğitilmesi sağlanmıştır.

İkinci dönem olarak 1974-1978 yılları arasında on iki değişik konuda hizmet içi eğitim faaliyeti yapılmıştır. Bu dönemde de 687 personel eğitilmiştir.

1979-1983 yılları arasında ise yirmi altı konuda açılan hizmet içi eğitime toplam 4529 personel katılmıştır. 1986 yılı içinde ise on ayrı konuda hizmet içi eğitim faaliyeti düzenlenmiş ve 3846 personel bu eğitimden geçirilmiştir (33).

Bakanlığın 1986 yılı itibariyle personel sayısı 29.069 dur(34). Buna göre aynı yıl içinde Bayındırlık ve İskan Bakanlığı personelinin yaklaşık %13,2 si hizmet içi eğitim almış olmaktadır.

#### G- Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı'nda hizmet içi eğitim faaliyetleri, Merkez Eğitim Kurulu ve Personel Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenmekte ve yürütülmektedir.

1983 yılında çıkarılan bir yönetmelikle(35) eğitimden sorumlu birimlerin görevleri ve eğitimin kimler tarafından ne şekilde yerine getirileceği açıklığa kavuşturulmuştur.

Merkez Eğitim Kurulu, Bakanlığın eğitim faaliyetlerine ilişkin genel politikasını belirlemek ve izlemek amacıyla kurulan, Müsteşar veya görevlendireceği bir

(33) Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nın hizmet içi Eğitim Etkinlikleri ile ilgili bilgiler ve sayılar, Mesleki Eğitim ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı resmi dökümanlarından alınmıştır.

(34) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., ş. 362.

(35) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Ankara 1983.

yardımcısının başkanlığında merkez ünite amirlerinden oluşur.

Kurul, Bakanlığın amaç ve ilkelerine uygun şekilde bir eğitim politikası belirler. Uygulama sonuçlarına göre bu politikada değişiklik yapma yetkisine sahiptir. Hizmet içi eğitim plan ve programlarını inceler, değerlendirir ve son şeklini verir. Yine eğitim merkezleri kurulmasına ilişkin önerileri inceler ve değerlendirir.

Merkez Eğitim Kurulundan sonra, Bakanlığın hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgilenen en önemli birimi Personel Dairesi Başkanlığıdır. Bakanlar Kurulunca 1983 yılında çıkarılan kanun hükmündeki kararnamede(36) adı geçen Daireye, eğitim planını hazırlamak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak görevleri verilmiştir.

Ayrıca Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinde, Personel Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğünün görevleri sayılmıştır. Buna göre, hizmet içi eğitim faaliyetlerini ilgili birimlerin görüşlerini de alarak, Bakanlığın eğitim hizmetlerine ilişkin genel politikası doğrultusunda hazırlayacağı yıllık hizmet içi eğitim plan ve programını, bir önceki yılın hizmet içi eğitim plan ve programını, bir önceki yılın hizmet içi eğitim faaliyet raporunu, eğitim merkezleri kurulmasına ilişkin önerileri ince-

(36) Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 186 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (14 Aralık 1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır).

ri incelemek ve değerlendirmek üzere, Merkez Eğitim Kuruluna sunulmak üzere Personel Dairesi Başkanlığına sunar.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde eğitici olarak görevlendirilecek Bakanlık personelinin ve gereğinde diğer kurum ve kuruluşlardan görev verilecek eğitimcileri belirler ve onaya sunar.

Diğer kurum ve kuruluşların eğitimle ilgili çalışmalarını izler ve değerlendirir. Gerektiğinde bu çalışmalara ilgili personelin katılımını sağlar. Bunlar Eğitim Müdürlüğü'nün önemli görevleri arasında sayılmaktadır.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı hizmet içi eğitim yönetmeliği yanında ayrıca aday memurlarla ilgili bir yönetmelik daha çıkarmıştır(37).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Bakanlık daktilograf geliştirme kursu, yabancı dil kursu, bekçilik hizmetleri kursu, aday memurlara yönelik olmak üzere çeşitli alanlarda hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir.

Öte yandan Personel Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü'nün önemli görevlerinden biride, gerek Bakanlık, gerekse bağlı kuruluşlarda çalışan personelin yurtdışı eğitimlerini düzenlemektir. Özellikle teknik alan-

(37) Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik, Yayın No.3, Ankara 1983.

da meydana gelen gelişmeleri izlemek üzere birçok personel yurtdışına eğitim amacıyla gönderilmektedir.

Bakanlığın resmi kayıtlarından ve diğer yayınlarından yıllar itibariyle hizmet içi eğitime katılanların ve eğitilenlerin sayısı hakkında bir bilgi alınmadığından bu konuda bilgi verilememektedir.

H- Ulaştırma Bakanlığı

1- Eğitim Teşkilatı

Ulaştırma Bakanlığı'nda eğitim faaliyetleri 1983 yılına kadar, Araştırma ve Geliştirme Kurulu içinde yer alan Eğitim Müdürlüğü eliyle sürdürülmekteydi. Aynı yıl içinde çıkarılan bir kanun hükmüne kararname ile Eğitim Dairesi Başkanlığı kurulmuştur(38). Bu kararnamede Başkanlığın görevleri şöyle sıralanmıştır.

a) Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile ilgili eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek.

b) Bakanlık merkez teşkilatı personeli ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak.

c) Bakanlık personelini yurt içinde ve yurt dışında yetiştirmek için hizmet içi eğitim merkezleri ve mesleki örgün eğitim kurumları açmak ve yönetmek.

(38) Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 182 sayılı Ulaştırma Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (14 Aralık 1983 tarih ve 18251 sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır).

d) Eğitim faaliyetleri ile ilgili dökümantasyon, yayım ve arşiv hizmetlerini yürütmek.

e) Bakanlıkça verilecek benzeri görevleri yapmak.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Ulaştırma Bakanlığı personeline, değişik alanlarda ve konularda hizmet içi eğitim vermektedir. Genellikle aşağıdaki konularda personel eğitilmekte ve bilgi-görgüleri artırılmaktadır.

İstatistik, bilgisayar programlama, yabancı dil, deniz sektörü sorunları, telsiz cihazlarının kullanımı, yolcu ve eşya taşımacılığı, kamu yönetimindeki gelişmeler, uluslararası deniz taşımacılığı, sekreterlik eğitimi, bütçe işlemleri, üst düzey bilgisayar yöneticiliği, deniz makinalarının kullanımı ve tanıtımı ve deniz işletmeciliği gibi konularda personel hizmet içi eğitime alınmakta ve yetiştirilmektedir.

Bu alanlardaki kurslar, seminerler ve diğer eğitimler Bakanlıkça düzenlendiği gibi diğer kurum ve kuruluşların faaliyetlerinede personel gönderilmektedir. Ayrıca bu konularda, bilgi ve görgü artırmak üzere yurtdışına personel gönderilmektedir.

1986 yılında 474 personel yukarıda belirtilen konularda hizmet içi eğitime alınmıştır(39).

---

(39) Ulaştırma Bakanlığı'nın hizmet içi eğitim etkinlikleri ile ilgili bilgiler, Eğitim Dairesi Başkanlığı resmi dökümanlarından alınmıştır.



## I- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı

### 1- Eğitim Teşkilatı

Bakanlığın eğitim faaliyetleri, Eğitim Kurulu ve Personel Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

Eğitim faaliyetlerine ilişkin genel politikanın tesbiti ve izlenmesi amacıyla kurulan Eğitim Kurulu, Müsteşar veya görevlendireceği müsteşar yardımcısının başkanlığında merkez ünite amirlerinden oluşur.

Eğitim Kurulu'nun başlıca şu görevleri vardır. Bakanlığın amaç ve ilkelerine uygun bir şekilde eğitim politikası belirler. Uygulama sonuçlarına göre bu politikada değişiklik yapar. Bakanlığın hizmet içi eğitim plan ve programını inceleyerek son şeklini verir. Yapılacak her çeşit hizmet içi eğitimin koordineli olarak yürütülmesini sağlar.

Personel Dairesi Başkanlığı'nın da hizmet içi eğitimle ilgili birçok görevi bulunmaktadır. 1983 yılında çıkarılan kanun hükmünde kararnamede bu görevleri belirtilmektedir(40). Buna göre, eğitim planını hazırlamak, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak görevleri arasındadır.

Diğer yandan eğitim faaliyetlerini düzenleyen yönetmeliklerde yukarıdaki genel görevleri yanında başlıca diğer görevleride şunlardır.

(40) Bakanlar Kurulunca 13.12.1983 tarihinde kararlaştırılan 185 sayılı Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (14 Aralık 1983 tarih ve 18251 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır).

Hizmet içi eğitim faaliyetlerini, ilgili birim -lerin görüşlerini de alarak Bakanlığın eğitim hizmetlerine ilişkin genel politikası doğrultusunda yıllık hizmet içi eğitim plan ve programını hazırlamak. Diğer kurum ve kuruluşların eğitimle ilgili çalışmalarını izlemek ve değerlendirmek. Gerekli hallerde bu çalışmalara konu ile ilgili personelin katılmasını sağlamak. Eğitim programlarının uygulanmasında gerekli yer, araç ve gereçleri sağlamak. Yıllık eğitim planı içinde yapılan eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirerek, aksayan ve eksik kalan hususların düzeltilmesi için gerekli tedbirleri almak ve bu konularda Eğitim Kurulu'na tekliflerde bulunmak.

Bakanlık, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ile Ticaret Bakanlığı'nın 1983 yılında birleşmesiyle meydana geldiğinden hizmet içi eğitim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının eski yönetmeliğine göre yürütülmektedir(41). 1987 yılı içinde hazırlanan yeni bir yönetmelik için, 832 sayılı Kanununun 105. maddesi gereğince Sayıştay'ın uygun görüşü alınmıştır(42).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Bakanlık genellikle aşağıda belirtilen konularda hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Kurumlararası evrak ve arşiv kursu, kalkınmakta olan ülkeler

(41) Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Eğitim Yönetmeliği (12.1.1979 tarih ve 16517 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir).

(42) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği taslağı.

için ithalat yönetimi, proje hazırlama ve değerlendirme semineri, bilgisayar eğitimi, oryantasyon eğitimi, yöneticiler için bilgisayar, makine mühendisleri için elektrik-elektronik kursu, personel eğitimi, kaçakçılık ve istihbarat kursu, bilgisayar programlama, metal endüstrisi gibi konulardır(43).

Bu sayılan eğitimleri, Bakanlığın hem kendisi düzenlemekte hemde diğer kurum ve kuruluşların düzenlediği eğitim etkinliklerine personel gönderilmektedir.

## II. ÖRNEK OLARAK SEÇİLEN BAĞLI KURULUŞLAR VE KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİNDEKİ UYGULAMA

### A- Devlet Demir Yolları Genel Müdürlüğü

#### 1- Eğitimi Teşkilatı

Devlet Demir Yollarında hizmet içi eğitim, Genel Müdürlüğe bağlı Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca yürütülmektedir. Genel Müdürlük ve Yönetim Kurulu'nun onayı ile kurulan eğitim merkezleri özellikle hizmet içi eğitimlerin yapıldığı yerlerdir. Bu konuda bir talimat çıkarılarak eğitim merkezlerinin ne şekilde çalışacağı belirtilmiştir(44). Ayrıca diğer kurum ve kuruluşlarda açılan eğitimde ilgili personel gönderilmektedir.

(43) Verilen bilgiler, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Personel Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü resmi dökümanlarından alınmıştır.

(44) Devlet Demir Yollarında Eğitim Merkezlerinin Kuruluş ve Yönetimine İlişkin Esasları Belirleyen Talimat (29.12.1976 tarih ve 73606-3/3832 sayılı onayla).

Çıkarılan bir yönetmelikle(45) hizmet içi eğitimin amacının ve kapsamının neler olduğuna, nasıl ve ne şekilde uygulanacağına açıklık getirilmiştir.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Devlet Demir Yolları Genel Müdürlüğü personelinin, teknik, idari, mali, sekreterlik, aday memurların eğitimi ve diğer alanlarda hizmet içi eğitime tabi tutmaktadır.

Düzenlenen çeşitli eğitim etkinlikleri daha çok Ankara, Haydarpaşa, Eskişehir, Sivas, Mersin eğitim merkezlerinde gerçekleştirilmektedir. Öte yandan diğer kurum ve kuruluşlarla da işbirliği yapılarak eğitim faaliyetleri düzenlenmektedir. Genel Müdürlük 1985 yılı itibariyle çeşitli branş ve alanda toplam 2953 personelini hizmet içi eğitimden geçirmiştir (46).

## B- Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü

### 1- Eğitim Teşkilatı

Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü'nde, hizmet içi eğitim faaliyetleri Genel Müdürlüğe bağlı olan Eğitim Dairesi Başkanlığı'nca yürütülmektedir. 1981 yılında çıkarılan bir yönetmelikle(47) de bu Dairenin

(45) Devlet Demir Yollarında Eğitim Merkezlerinin Kuruluş ve Yönetimine İlişkin Esasları Belirleyen Talimat (29.12.1976 tarih ve 73606-3/3832 sayılı onayla).

(46) Devlet Demir Yolları Mesleki ve Sosyal Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği (19.4.1973 tarih ve 16/145 sayılı Yönetim Kurulu Kararı).

(47) Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Eğitim Dairesi Başkanlığı Kuruluş Görev Yetki Sorumluluk ve İş İlişkileri Yönetmeliği (13.8.1981 tarih ve 2789/1905 sayılı Yönetim Kurulu kararı ile kabul edilerek aynı tarihte yürürlüğe girmiştir).

kuruluş, görev, yetki, sorumluluk ve diğer fonksiyonları açıklığa kavuşturulmuştur.

Yönetmeliğin 2. maddesinde, "Bu yönetmelik Eğitim Dairesi Başkanlığının kuruluş, görev, yetki, sorumluluk ve iş ilişkilerini düzenler" ibaresi yer almaktadır . 1. maddede yönetmeliğin amacı belirtilerek şöyle denilmiştir, " Yürürlükteki kanun, kararname, tüzük ve ana yönetmelik hükümleri ışığında, Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Genel Müdürlüğü ile bağlı müessese ve işletmelerde görevli tüm idari ve teknik personelin eğitimi ile ilgili işleri planlamak, organize etmek, yürütmek, değerlendirmek ve denetlemek, eğitimle ilgili işlemleri yapmak, kurumla ilgili yayınları izlemek, eğitimci ve öğretici nitelikli diğer araç ve gereçleri temin etmenin esaslarını belirlemektir".

Çıkarılan bir başka yönetmelikle de, hizmet içi eğitim konusu açıklığa kavuşturulmuştur(48). Yönetmeliğin birinci kısmında amaç, kapsam, hizmet içi eğitimin hedefleri ve ilkeleri belirtilmiştir. İkinci kısımda ise, eğitim teşkilatı ve görevleri sıralanmıştır. Üçüncü kısımda eğitim görevlileri, diğer kısımlarda ise, hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitime katılma, sınavlar, sorumluluk yürürlük ve yürütme esasları düzenlenmiştir.

---

(48) Türkiye Kömür İşletmeleri Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (Yönetmelik basılı durumdadır. Yayın tarihi, yürürlük tarihi ve basılı yeri ile tarihi yoktur).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Kurum personelini iki yönlü olarak hizmet içi eğitime tabi tutmaktadır. Öncelikle kendi bünyesinde çeşitli konularda ve alanlarda düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetleri ile personelin bilgi, beceri ve yeteneklerinin artırılması sağlanmaktadır. Diğer yandan kendi bünyesinde düzenleyemediği bazı konularda ise diğer kurum ve kuruluşların hizmet içi eğitim etkinliklerine ilgili personel gönderilerek o konularda da personelin eğitim eksikliği giderilmeye çalışılmaktadır.

Genellikle, gerek idari personel gerek teknik personel gerekse işçiler aşağıdaki konularda hizmet içi eğitime alınmaktadır.

Maden başçavuş kursu, maden topograf kursu, proje yönetimi, beşeri ilişkiler, personel yönetimi, istatistik, muhasebe ve genel yöneticilik alanları hizmet içi eğitim faaliyetlerinin en fazla düzenlendiği konulardır.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumunda, 1985 yılında 3659, 1986 yılında ise 1499 personel çeşitli hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmıştır(49). 1986 yılı itibarıyla kurumun personel sayısı ise 28.109 dur(50).

(49) Verilen bilgiler ve sayılar Türkiye Kömür İşletmeleri Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı resmi dökümanlarından alınmıştır.

(50) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.779.

Buna göre, 1985 yılında personelin yaklaşık %13'ü, 1986 yılında ise %5,33'ü hizmet içi eğitimden geçmiş olmaktadır.

#### C- Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğünde eğitim faaliyetleri Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Kurumun hizmet içi eğitimini düzenleyen yönetmelikte(51) eğitim organları şöyle sıralanmıştır.

Eğitim Kurulu, Eğitim Dairesi Başkanlığı, Merkez ve bölge üniteleri, müessese müdürlükleri ve eğitim merkezleri. Yönetmeliğin 9. maddesinde Eğitim Dairesi Başkanlığı şu şekilde tanımlanmıştır. "Eğitim konusunda Kurumu tüm merkez ve bölge üniteleri ile müesseseleri eğitim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması, izlenmesi, değerlendirilmesi ile görevli ve yetkili organizatör ve koordinatör organdır".

Hizmet içi eğitimin amaçları, nasıl ve ne şekilde uygulanacağı, kimlerin katılacağı ve değerlendirmenin ne zaman ve kimin tarafından yapılacağı yönetmeliğin değişik maddelerinde belirtilmiştir.

---

(51) Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, (Kurum Yönetim Kurulunun 24.5.1983 tarih ve 33-18 sayılı kararı ile kabul edilerek yürürlüğe girmiştir).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü'nün hizmet içi eğitimde ağırlıkla üzerinde durduğu ve 1985, 1986 yılı itibariyle bunların oranı şu şekildedir.

Mühendis eğitimi %8,8 teknisyen eğitimi %45,5, işgüvenliği ve ilk yardım eğitimi %5,8, İdari konularda verilen eğitim %20,2, yabancı dil eğitimi %13,3, kurum dışında çeşitli eğitim etkinliklerine gönderilen personel %5,6, kurum dışına yönelik olarak verilen hizmet içi eğitim %0,54 oranında gerçekleşmiştir(52).

Tablo-5 incelendiğinde de kurumun yukarıda sayılan konularda 1980 yılından sonra ne kadar personelini hizmet içi eğitime aldığı konusunda bilgi edilecektir(53).

Tablo-5

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Alınan Personel
1980	2173
1981	1833
1982	2280
1983	4506
1984	3624
1985	4407
1986	2960
<b>Toplam</b>	<b>21783</b>

- (52) Türkiye Elektrik Kurumu Eğitim Dairesi Başkanlığı, Eğitim Kuruluna Sunulan 1987 Eğitim Faaliyetleri Raporu, Ankara 1987, s.11.  
 (53) Tabloda verilen sayılar, Türkiye Elektrik Kurumu Eğitim Dairesi Başkanlığı, a.g.e., s.10.



Kurumun personel sayısı 1986 yılı itibariyle 49.310 dur(54). Buna göre 1985 yılında personelin yaklaşık %8,9 u, 1986 yılında ise %6 sı hizmet içi eğitimden geçirilmiş olmaktadır.

#### D- PTT Genel Müdürlüğü

##### 1- Eğitim Teşkilatı

PTT Genel Müdürlüğü'nde eğitim faaliyetleri Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından sürdürülmektedir. 1984 yılında çıkarılan bir yönetmelikle(55) kurulan Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın kuruluş nedeni aynı yönetmeliğin 1. maddesinde şöyle ifade edilmektedir.

Kuruluşa verilen haberleşme hizmetlerinin belirlenen ana gaye, hedef ve ilkelere uygun olarak kısa zamanda kararlılık ve verimlilik ilkeleri doğrultusunda ifasa için yurtiçi ve yurtdışı kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparak eğitime yönelik projeleri yürütmek, personelin modern yöntemlerle hizmet öncesi, hizmet içi ve örgün mesleki ve teknik eğitim ve öğretimlerini sağlamak amacıyla gerekli etüd, plan, program, teşkilatlanma ve bunların uygulamalarını yapmak için Genel Müdürlüğe bağlı Eğitim Dairesi Başkanlığı kurulmuştur.

Dairenin kuruluş yönetmeliğinin çeşitli maddeleri, görevlerini, yetkilerin ve sorumluluklarını düzenle-

(54) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.774.

(55) PTT Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı Kuruluş Görev Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği, (PTT Yönetim Kurulunun 27.9.1984 tarih ve 822 sayılı kararı ile kabul edilerek yürürlüğe girmiştir).

mektedir. Genel Müdürlük'te hizmet içi eğitim faaliyetleri 1976 yılında çıkarılan bir yönetmelikle yürütülüyordu(56).

1987 yılında çıkarılan bir başka yönetmelikle(57) önceki yönetmeliğin yeni yönetmeliğe aykırı olan maddeleri yürürlükten kaldırılmıştır.

Yeni yönetmelikle hizmet içi eğitimin amacı ve kapsamı belirlenmiştir. Ayrıca eğitim programlarına katılma, sınav şekilleri, değerlendirmenin ne şekilde ve nasıl yapılacağı açıklığa kavuşturulmuştur.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Kuruluş, personelinin her branş ve unvandaki kadroları için geliştirdiği hizmet içi eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Genelde, PTT Genel Müdürlüğü, posta, teknik, lisan ve idarecilik alanlarında yoğun bir hizmet içi eğitim uygulamaktadır(58).

Tablo-6 incelendiğinde yıllar itibariyle hizmet içi eğitime alınan personel sayısı durumu ortaya çıkmaktadır(59).

- 
- (56) PTT Genel Müdürlüğü Eğitim Merkezleri Kurslar Yönetmeliği, (5.4.1976 tarih ve 15550 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır).
- (57) PTT Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, PTT Meslek Geliştirme Başmüdürlüğü Matbaası, Ankara 1987.
- (58) PTT Genel Müdürlüğü, Eğitim Faaliyetleri (Training Activites), Ankara 1987, s.7.
- (59) PTT Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.8.

Tablo-6

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Alınan Personel Sayısı
1980	4198
1981	4058
1982	4505
1983	4807
1984	6271
1985	5614
1986	4575
<b>Toplam</b>	<b>34028</b>

1980 yılında hizmet içi eğitime alınan 4198 personelden 209'u idarecilik ve lisan, 1175'i posta, 2814'ü ise teknik alanda eğitilmişlerdir. Bu sayılar 1986 yılında da şu şekilde olmuştur. Hizmet içi eğitime alınan 4575 personelin 443'ü idarecilik ve lisan, 1049'u posta, 3083' üde teknik alanda eğitilmiştir(60).

PTT Genel Müdürlüğü'nün 1986 yılı itibariyle personel sayısı 78.357 dir(61). Buna göre 1985 yılında yaklaşık personelin %7,1'i, 1986 yılında ise %5,8'i hizmet içi eğitim etkinliğine katılmış olmaktadır.

(60) PTT Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.8.

(61) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.711.

## E- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü

### 1- Eğitim Teşkilatı

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde, 1966 yılında Teknik Eğitim ve Standartlar Dairesi Başkanlığı'nca, 1967 de Teknik Eğitim ve Tanıtma Dairesi Başkanlığı'nca yürütülen eğitim faaliyetleri 1974 yılında İdari İşler Dairesi Başkanlığı'nca, 1976 yılında Organizasyon Eğitim ve Teknoloji Baş Müşavirliği'nce, 1977'de de Organizasyon Eğitim ve Teknoloji Dairesine bağlanan Eğitim Müdürlüğü'nce sürdürülmüştür. Bugün ise eğitim faaliyetleri merkez eğitim birimi olan Teknoloji Dairesi Başkanlığı'nın yönetim ve koordinasyonu ile Eğitim Müdürlüğü ve uzman personelince gerçekleştirilmektedir(62).

Genel Müdürlük hizmet içi eğitim faaliyetlerinin daha düzenli bir şekilde sürdürülebilmesi için bir yönetmelik çıkarmıştır(63). Yönetmelikte, hizmet içi eğitimin Eğitim Kurulu, Teknoloji Dairesi Başkanlığı ve eğitim sorumluları tarafından yerine getirileceği belirtilmiştir.

Ayrıca yönetmelikte, hizmet içi eğitimin amaçları, hedefleri, ve ilkeleri açıklanmıştır. Nasıl, ne şekilde kimler tarafından yürütüleceği ve uygulamanın genel ilkeleride tesbit edilmiştir.

(62) Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, Teknoloji Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü, 1986 Yılı Faaliyet Raporu ve Üretim Sonuçları Ankara 1987, s.5.

(63) Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (Genel Müdürlüğün 14.3.1984 tarihli onayı ile 1.4.1984 tarihinde yürürlüğe girmiştir).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nde personelin hizmet içi eğitimleri temel eğitim, işbaşında eğitim, kurslar, seminerler, konferanslar, toplantılar yayın yolu ve diğer etkinliklerle yapılmaktadır.

Kursların bir kısmı seminer ve toplantıların büyük bir çoğunluğu ilgili merkez ünitelerinin denetiminde, Teknoloji Dairesi Başkanlığı'nın koordinasyonunda yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim konusunda diğer kurum ve kuruluşlarla da gerekli olan haberleşme, işbirliği ve koordinasyon yine Teknoloji Dairesi Başkanlığı'nca sağlanmaktadır(64).

Hizmet içi Eğitim yönetmeliğine uygun olarak, aday memurların eğitimi, mesleki ve temel eğitim, verimliliği artırma eğitimi, nezaretçi eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi, yabancı dil eğitimi ve uyarlama eğitimi konularında hizmet içi eğitim yapılmaktadır.

Personel bu konularda, kurum içinde düzenlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerine katıldığı gibi, kurum dışında da eğitim görebilmektedir. Ayrıca yurtdışınada eğitim amacıyla personel gönderilmektedir.

1982 yılından sonra hizmet içi eğitime alınan personel sayısı aşağıdaki tabloda gösterilmiştir(65).

(64) Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.6.

(65) Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.10.

Tablo-7

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Alınan Personel Sayısı
1982	1663
1983	2643
1984	2812
1985	3432
1986	4679
<b>Toplam</b>	<b>15229</b>

Tablo 7'den de anlaşılacağı üzere Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü özellikle son yıllarda hizmet içi eğitim konusuna daha fazla ağırlık vermeye başlamıştır. Eğitilen personelin büyük bir bölümü Genel Müdürlüğün düzenlemiş olduğu hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmıştır. Bir kısmı diğer kurum ve kuruluşlarca düzenlenen, az sayıda personel de yurtdışında eğitim görmüştür.

1986 yılı itibariyle Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü'nün toplam personel sayısı 36.286 dır(66). Buna göre aynı yıl içinde personelinin yaklaşık %13'ü hizmet içi eğitim görmüş olmaktadır.

(66) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.475.

## F- Karayolları Genel Müdürlüğü

### 1- Eğitim Teşkilatı

Karayolları Genel Müdürlüğünde, eğitim konusunda birimlerin çalışma alanlarına giren konularda sorumluluk birinci derecede birim amirlerine, bunların dışındaki ortak konularda ise Eğitim Müdürlüğü'ne ait olmakla beraber, eğitimin gerçekleştirilmesinde ilgili kademeler şu şekilde sorumludur.

Eğitim Kurulu, Genel Müdür veya görevlendireceği yardımcılarında birinin başkanlığında, Araştırma, Bakım, Etüd ve Proje, Köprüler, Makina, Müşterek Teknik Hizmetler ve Yapım Dairesi başkanları ile Eğitim Müdüründen ve Genel Müdürün uygun göreceği görevlilerden oluşur(67).

Kurul, uygulanacak temel eğitimleri belirlemek ve yıllık eğitim tasarısını görüşerek karara bağlamak üzere her yıl ekim ayının ilk haftasında olağan olarak toplanır.

Eğitim Kurulu'ndan başka genel uygulamadan sorumlu bir Eğitim Müdürlüğü vardır. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, yıllık eğitim planı tasarısının hazırlanması, birimlerarası işbirliğinin sağlanması ve diğer eğitimle ilgili işlemleri yürütmek müdürlüğün görevleri

---

(67) Karayolları Genel Müdürlüğü, Genel Eğitim Planı, (31.12.1981 tarih ve 424-2622-81 sayılı Genel Müdürlük onayı ile yürürlüğe konulmuştur) Ankara 1981, s.3.

arasındadır. Ayrıca Eğitim Kurulu'nun raportörlüğünü yapmak, kurula önerilerde bulunmak ve her yıl hazırlanan yıllık eğitim programının iki örneğini Devlet Devlet Personel Başkanlığı'na göndermek görevinde Eğitim Müdürlüğü'ne verilmiştir(68).

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Karayolları Genel Müdürlüğü, personeline ihtiyaç duyulan alanlarda ve değişik konularda hizmet içi eğitim vermektedir. Genelde, diğer kurumlarda olduğu gibi bunlar tanıtma ve hazırlık eğitimleri, temel eğitimler, geliştirme eğitimleri, nezaretçilik eğitimi, üst kademelere hazırlama eğitimi ve yabancı dil eğitimleri olarak gerçekleştirmektedir(69).

Hizmet içi eğitim yönetmeliğinin 27 ve 28. maddesi diğer kurum ve kuruluşlarca düzenlenen eğitime katılmayı ve yurt dışındaki eğitimin de nasıl olacağını belirlemektedir.

1982 yılı ve sonrasında Genel Müdürlükçe çeşitli şekillerde hizmet içi eğitimden geçirilen personel sayısı aşağıdaki tabloda gösterildiği gibidir(70).

---

(68) Karayolları Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (23.8.1984 tarih ve 10-424-3403 sayılı Genel Müdürlük onayı ile yürürlüğe konulmuştur), Eğitim Müdürlüğü, Ankara 1984, s.7 (Mad. 9).

(69) Karayolları Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.7-14.

(70) Tabloda verilen sayılar, Karayolları Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nün resmi dökümanlarından alınmıştır.



Tablo-8

Yıllar	Hizmet İçi Eğitime Alınan Personel Sayısı
1982	3455
1983	7856
1984	6474
1985	8324
1986	9557
<b>Toplam</b>	<b>35.666</b>

Tablo-8'den de anlaşılacağı üzere özellikle 1983 yılından itibaren eğitilen personel sayısı önemli ölçüde artmıştır. 1986 yılında 11.358 olarak planlanan hizmet içi eğitime katılacak personel sayısı 9557'de kalmıştır. Buna göre planlanan eğitimin %84,1'i gerçekleşmiştir(71).

Yine 1986 yılı itibariyle, Karayolları Genel Müdürlüğü'nün toplam personel sayısı 34.800 dür(72). Aynı yıl içinde düzenlenen hizmet içi eğitim etkinliklerine toplam personelin %24,8'i katılmış olmaktadır. Bu oran diğer kurum ve kuruluşlara bakıldığında yüksek bir sayı olarak görülmektedir.

(71) Verilen bilgiler ve sayı, Karayolları Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nün resmi dökümanlarından alınmıştır.

(72) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.370.

G- Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü

1- Eğitim Teşkilatı

Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde eğitim faaliyetleri, Eğitim Kurulu ve Personel ve Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

1985 yılında Tarım Orman ve Köy işleri Bakanlığı onayı ile yürürlüğe giren talimatta eğitim teşkilatı için aşağıdaki bilgiler yer almaktadır(73).

Eğitim Kurulu, Genel Müdürün veya ilgili genel müdür yardımcısının başkanlığında, Teftiş Kurulu Başkanı, Birinci Hukuk Müşaviri ve daire başkanlarından oluşur. Kurul, Kurumun genel eğitim esaslarını belirler. Yıllık eğitim planı tasarisını görüşerek karara bağlar. Her yıl uygulanacak mesleki ve temel eğitimleri tesbit eder ve bunlara ait program tasarılarını görüşerek karara bağlar. Eğitim Kurulu yılda en az bir defa toplanır.

Merkez eğitim birimi, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü'nde Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı'ndır. Başkanlığın görevleri oldukça fazladır. Bunlardan en önemlileri şunlardır.

Eğitim ihtiyaçlarının tesbit edilmesinde diğer birimlere yardımcı olur. Eğitim ihtiyaçlarına göre yıllık eğitim planı tasarisını hazırlayarak eğitim kurulu-na sunar. Ortak ve genel konuları içeren eğitimleri koor-

---

(73) Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Talimatı, (12.7.1985 tarih ve 26920 sayılı Bakanlık onayı ile yürürlüğe konulmuştur), Ankara 1985, s.7 (Mad. 8,9).

dine eder. Eğitim planlarını uygular ve yönetir. Eğitim faaliyetlerinde ilgili birimlerle işbirliği yapar. Kurum personelinin yurt içinde ve yurt dışındaki diğer eğitim imkanlarından yararlanmalarını sağlar. Eğitim faaliyetleri ile ilgili her çeşit yazışmaları yapar ve kayıtları tutar.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Genel Müdürlük personeline çeşitli konularda hizmet içi eğitim vermektedir. Bu eğitimleri kendi tesislerinde, gerektirdiğinde diğer kurum ve kuruluşların eğitim tesislerinde de gerçekleştirmektedir.

1986 yılında, ilk altı aylık dönemde 995 ikinci altı aylık dönemde ise 104 personel eğitime alınmıştır. Bunlardan başka aynı yıl içinde yeni alınan iş makineleri ile ilgili olarak düzenlenen eğitime 959 personel katılmıştır(74). Genel Müdürlüğün 1986 yılı itibariyle toplam personel sayısı 35630 dur(75). Buna göre hizmet içi eğitime katılma oranı, yıllık olarak %5,8 olmaktadır.

## H- Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği

### 1- Eğitim Teşkilatı

Kurumun 1977 yılında merkez birliğini kurarak üst teşkilatlanmasını tamamlayıncaya kadar geçen süre içinde

---

(74) Verilen bilgiler ve sayılar, Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı resmi dökümanlarından alınmıştır.

(75) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.409.

(1942-1977) eğitim faaliyetleri, bölgesel ve merkezi düzeyde değişik şekillerde sürdürülüyordu. Eğitim faaliyetlerinin organizasyonu ve yönetimi 1977-1980 yılları arasında Eğitim ve Örgütlenme Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Bu görevi 1980-1984 yılları arasında ise, Teşkilatlandırma Eğitim ve Sosyal Hizmetler Müdürlüğü yerine getirmiştir(76).

1985 yılında yapılan reorganizasyon çalışmaları sonunda Eğitim ve Yayın Daire Başkanlığı'na bağlı olarak Eğitim Müdürlüğü oluşturulmuştur. Müdürlük gerek genel gerekse hizmet içi eğitimden sorumlu birim olarak faaliyetlerini sürdürmektedir.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin eğitim çalışmaları iki amaçlı olarak gerçekleştirilmektedir. Birincisi, ortak ve ortak olmayan üreticiler için mesleki ve kültürel eğitim yapmak. Kurslar, seminerler, konferanslar ve uygulamalı çalışmalar düzenlemek.

İkincisi ise, teşkilatta çalışan personelin iş verimini, yaşama düzeyini yükseltecek kurslar seminerler düzenlemek ve bu konuda eğitim öğretim kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği yapmaktır.

Konumuz itibariyle incelenecek olan, personele yönelik olarak yapılan eğitim çalışmalarımızdır. Özellikle

(76) Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin 10. Yılında Rakamlar ve Gerçekler, s.24.

hizmet içi eğitim faaliyetleri şeklinde sürdürülen bu çalışmalar şu şekillerde olmaktadır.

Mesleki eğitim kursları, bunun içinde alıştırma, yetiştirme ve olgunlaştırma kursları ağırlık taşımaktadır. Kuruma yeni giren personel öncelikle bu kurslara tabi tutulmaktadır. Diğer yandan, birim müdürü, bölge müdür yardımcısı, müfettiş, müfettiş yardımcısı, uzman, şef gibi personeli üst kadrolara hazırlama amacıyla sevk ve idarecilik kursları düzenlenmektedir. Gerekli hallerde merkezde, bölge birliklerinde ve kooperatiflerde çalışan personel için de, daktilo bilgisayar ve sigortacılık kursları açılmaktadır(77).

Kurumun 1942-1985 yılları arasında gerek merkezi gerekse bölgesel düzeyde gerçekleştirdiği eğitim faaliyetlerine katılan personel sayısı tablo da gösterilmiştir(78).

Tablo-9

Kursun/Seminerin Adı	Yıllar	Kurs/Seminer Adedi	Eğitilen Personel Say.
Alıştırma	1942-1985	4	233
Yetiştirme	1942-1985	76	4307
Olgunlaştırma	1942-1985	5	189
Seminer	1942-1985	4	115
Muhasebe-Organizasyonu	1942-1985	54	2427
Bölgesel Kurslar	1942-1985	59	1333
Yabancı Dil Kurs.	1942-1985	9	91
Daktilo Kursları	1942-1985	1	17
Muhasebe Organiz.	1942-1985	2	109
<b>Toplam</b>		<b>214</b>	<b>8821</b>

(77) Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü 1985 Yılı Çalışma Raporu, Yayın No.21, Ankara 1986, s.73.

(78) Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Barlığı Genel Müdürlüğü, a.g.e., s.72.

1985 yılında 2327 personel 15 günlük muhasebe uygulaması kursuna olmak üzere toplam 2939 personel hizmet içi eğitime tabi tutulmuştur(79).

1986 yılında ise çeşitli konularda toplam 1050 personel hizmet içi eğitim görmüştür. Bunlar daha çok yabancı dil, bilgisayar, daktilo, mekanizasyon, hayvancılık, pazarlama konularındadır. Verilen bu sayının yarısına yakın bir bölümü alıştırma kursuna alınmıştır(80).

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin 1986 yılı itibariyle, 347 merkezde, 381 bölge birliklerinde ve 4046'sı kooperatiflerde olmak üzere toplam 4774 personeli bulunmaktadır(81).

Buna göre aynı yıl içinde personelinin yaklaşık %22'si hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmış olmaktadır.

Diğer yandan Merkez Birliği aynı yıllar içinde gerek ortak üreticilere gerekse ortak olmayan üreticilere yönelik olarak çeşitli eğitim etkinlikleri gerçekleştirmiştir. Bu faaliyetlerinde çeşitli araçları kullanmaktadır. Geniş çiftçi kesiminin hayvancılık ve tarım alanında bilgilendirilmesi ve aydınlatılması Birliğin önemli görevlerinden biri olarak kabul edilmektedir.

(79) Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin 10. Yılında Rakamlar ve Gerçekler, s.26-27.

(80) Verilen bilgiler ve rakam, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Eğitim Müdürlüğü resmi dökümanlarından alınmıştır.

(81) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.429.

## I- Orman Genel Müdürlüğü

### 1- Eğitim Teşkilatı

Orman Genel Müdürlüğünün eğitim teşkilatı ve bu teşkilatın görevleri 1985 yılında çıkarılan bir yönetmelikte(82) şöyle belirtilmektedir.

Yönetmeliğin 6. maddesinde, "Eğitim faaliyetleri Merkez Eğitim Kurulu, Eğitim Dairesi Başkanlığı Eğitim Şubesi Müdürlüğü, orman bölge müdürlükleri ve eğitim merkezi şeflikleri tarafından yürütülür" denilmektedir.

Aynı yönetmeliğin 7 ve 8. maddelerinde Merkez Eğitim Kurulu'nun oluşumu ve görevleri yer almaktadır. Buna göre, Merkez Eğitim Kurulu, Genel Müdürün veya görevlendireceği genel müdür yardımcısının başkanlığında, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanı, Personel Dairesi Başkanı, Eğitim Dairesi Başkanı ve Eğitim Şubesi Müdüründen oluşur.

Görevleri ise, Genel Müdürlüğün hizmet içi eğitim plan ve programlarını incelemek, değerlendirmek, ve son şeklini vermektir. Bir önceki yılın hizmet içi eğitim programını, bir sonraki yılın plan ve programlarını da değerlendirir. Eğitim merkezi ve merkezlerinin kurulmasına ilişkin önerileri inceler ve değerlendirir.

Yönetmelikte, Genel Müdürlüğün eğitim faaliyetlerini yürüten birim olarak Eğitim Dairesi Başkanlığı Eği-

(82) Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü, Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği (Orman Genel Müdürlüğünün 4.11.1985 tarih ve 109 sayılı oluru ile yürürlüğe girmiştir).

tim Şubesi Müdürlüğü gösterilmiştir. Özellikle hizmet içi eğitim konusunda bütün işlemleri yapmak ve faaliyetleri sürdürmekle bu müdürlük görevli kılınmıştır.

Konu ile ilgili bazı görevlerde orman bölge müdürlüklerine ve eğitim merkezi şefliklerine verilmiştir.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Orman Genel Müdürlüğü'nde hizmet içi eğitim etkinlikleri, personel üst görevlere hazırlayıcı, bilgilerini geliştirici ve verimliliklerini artırıcı yönde sürdürülmektedir.

1984 yılında, personelini üst göreve hazırlayıcı nitelikte 3 kurs düzenlenmiş, bu kursa 150 personel katılmıştır. Aynı yıl içinde personelin bilgilerini geliştirici ve verimliliklerini artırıcı nitelikte 73 kurs düzenlenmiş ve bu kurslara 2962 personelin katılımı sağlanmıştır(83).

1985 yılında eğitim faaliyetlerine daha da ağırlık verilmiştir. Bu yıl içinde 95 eğitim faaliyeti organize edilerek toplam 3476 personel hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmıştır(84).

1986 yılında ise düzenlenen eğitim etkinliği sayısı 71 olarak gerçekleşmiş, eğitilen personel 2912 ve

(83) Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü'nün 29.12.1983 tarih ve 3767 sayılı tamimi.

(84) Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğü'nün 12.12.1984 tarih ve 3869 sayılı tamimi.



düşmüştür. 1987 yılında 66 kursun açılması planlanmıştır(85).

1986 yılı itibariyle Genel Müdürlüğün merkez ve taşra teşkilatında çalışan personel sayısı toplam 32.601 dir(86). Buna göre, 1985 yılı içinde toplam personelinin yaklaşık olarak %10,6 sı, 1986 yılında ise %8,0'u hizmet içi eğitime tabi tutulmuş olmaktadır.

#### I- Sümerbank Genel Müdürlüğü

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Sümerbank Genel Müdürlüğü'nün eğitimden sorumlu birimleri, Sümerbank Eğitim Yönetmeliğinde(87) şu şekilde belirtilmektedir.

Eğitim Kurulu, İdari ve Mali İşlere bakan genel müdür yardımcısının başkanlığında, genel müdür yardımcıları, Genel Sekreter, Teftiş Kurulu Başkanı, İdari İşler Daire Başkanı, Personel ve Endüstriyel İlişkiler Şube Müdürü ile Eğitim ve Yayın Şube Müdüründen oluşur.

Yönetmeliğin 3. maddesi Kurul'un görevlerini, yürürlükteki mevzuat esasları gözönünde bulundurulmak suretiyle teşekkülün yıllık eğitim faaliyetlerinin yerine getirilmesinde gereken yol ve yöntemleri tesbit eder şeklinde ifade etmektedir.

(85) Tarım Orman ve Köyişleri Bakanlığı Orman Genel Müdürlüğünün 14.1.1986 tarih ve 3986 sayılı; 13.1.1987 tarih ve 4086 sayılı tamimleri.

(86) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.421.

(87) Sümerbank Eğitim Yönetmeliği, Yönetmelik No: 85.4114/00, (Sümerbank yönetim Kurulunun 26.12.1985 tarih ve 37/867 sayılı kararı ile kabul edilerek 14.12.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir).

Ayrıca yönetmelikte Eğitim ve Yayın Müdürlüğü'nden söz edilmektedir. Müdürlüğün fonksiyonları ve görevleri ayrıntılı bir şekilde Çalışma Esasları Yönetmeliğinde(88) yer almaktadır. Yönetmelikte fonksiyonu olarak, Teşekkülün genel amaç ve politikası ile kalkınma plan ve programlarına uygun olarak hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tesbit etmek ve bu ihtiyaçların karşılanmasında yurtiçi ve yurtdışı eğitim imkanlarından faydalanarak yapılan plan ve programların Eğitim Kurulu'nun görüşü ve Makamın onayından sonra uygulanmasını sağlamak denilmektedir.

Ayrıca, Sümerbank Genel Müdürlüğü'nün eğitim teşkilatı içinde "Eğitim Merkezleri" de sayılmıştır. Sümerbank Eğitim Yönetmeliği'nin 5. maddesinde, "Eğitim Merkezleri, Genel Müdürlük Eğitim Birimine bağlı olarak teşekkülün eğitim faaliyetlerini yerine getiren merkezlerdir" şeklinde tanımlanmıştır.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Sümerbank Genel Müdürlüğü'nde hizmet içi eğitim faaliyetleri üç şekilde sürdürülmektedir. Bunlardan birincisi Genel Müdürlük personeline yöneliktir. İkincisi müessese ve fabrikalarda çalışan personele yöneliktir. Üçüncüsü ise bağlı ortaklıklarda çalışan işçi ve memurlara yöneliktir. Hizmet içi eğitim etkinlikleridir.

(88) Sümerbank Teşekkül Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği No: 85.0200/00, (Sümerbank Yönetim Kurulunun 26.12.1985 tarih ve 37/868 sayılı kararı ile kabul edilerek 6.6.1986 tarihinde yürürlüğe girmiştir) s.36.

Çalışmamızın konusu olarak biz bu bölümde sadece Genel Müdürlük ve müessese/fabrikalarda yapılan eğitim etkinliklerinden söz edeceğiz.

1984 yılında düzenlenen eğitim etkinliklerinde toplam 13.321 personel hizmet içi eğitim görmüştür. Bunlardan 302'si Genel Müdürlük personeli 13.09'u ise müessese fabrikalarda çalışan personeldir. Bu sayı 1985 yılında 345 Genel Müdürlük, 9.683 müessese fabrikalarda olmak üzere toplam 10.028 olarak gerçekleşmiştir(89).

1986 yılında, 894 Genel Müdürlük personeli ve 14.367 müessese/fabrikalarda çalışan personel hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmıştır(90). Yine, 1986 yılı itibariyle Kurumun toplam personel sayısı 43.124'dür(91). Buna göre aynı yıl içinde personelin yaklaşık %35'i hizmet içi eğitim görmüş olmaktadır.

Sümerbank Genel Müdürlüğü, 28.5.1986 tarih ve 3291 sayılı Kanununun 13. maddesine göre, Bakanlar Kurulu'nun 11.9.1987 tarih ve 87/12184 sayılı Kararı ile özelleştirilmiştir(92). 1988 Ocak ayı itibariyle özelleştirme faaliyetlerinin ne şekilde ve ne kadar süre içinde gerçekleşeceği henüz belirlenmemiştir.

(89) Sümerbank Genel Müdürlüğü, 1985 12 Aylık Kesin Yıllık Faaliyet Raporu, Ankara 1986, s.117.

(90) Sümerbank Genel Müdürlüğü, 1986 12 Aylık Kesin Yıllık Faaliyet Raporu, Ankara 1987, s.125.

(91) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.638.

(92) Bakanlar Kurulu Kararı, 30 Ekim 1987 tarih ve 19.619 Sayılı Resmî Gazetede yayımlanmıştır.

J- T.C. Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü

1- Eğitim Teşkilatı

Ziraat Bankası Genel Müdürlüğünde, eğitim faaliyetleri 1974 yılına kadar Personel Müdürlüğü bünyesindeki Eğitim İşleri Servisi tarafından yürütülmekte idi. Aynı yıl Banka Yönetim Kurulu'nun aldığı bir kararla Eğitim Müdürlüğü oluşturulmuştur.

Yine 1974 yılında çıkarılan bir yönetmelikle(93) eğitim konusu belirli bir düzene sokulmuştur. Eğitim Teşkilatı başlığını taşıyan yönetmeliğin 3. maddesi şöyledir.

"Hizmet içi eğitim gayesini gerçekleştirmek için kurulan eğitim teşkilatı,

a) Eğitim Komisyonu,

b) Eğitim Müdürlüğü,

c) Genel Müdürlüğün gerekli gördüğü hallerde, bölge müdürlüklerinde veya birinci sınıf şubelerde kurulacak eğitim birimlerinden teşekkül eder. Eğitim Komisyonu, Genel Müdürün uygun göreceği bir genel müdür yardımcısının başkanlığı altında, Teftiş Kurulu Başkanı, Personel Müdürü ve Eğitim Müdüründen meydana gelir".

Yönetmeliğin 7. maddesi Eğitim Müdürlüğü'nü tanımlamıştır. "Bir müdürün idaresi altında yeter sayıda müdür yardımcısı, amir, eğitim uzmanı, uzman yardımcısı, şef, şef muavini, kütüphaneci, memur, daktilograf ve müdürlüğün ihtiyacı olan konulardaki teknik elemanlardan meydana gelir".

8. maddede Müdürlüğün görevleri ve çalışma konuları yer almaktadır. Maddenin ilk fıkrası şöyledir. "Bankanın amacına uygun şekilde ve ihtiyaç hissedilen konularda bankada çalışan idari ve teknik personelin hizmet içi eğitimleri ile ilgili her türlü kurs, seminer, konferans, staj programları düzenlemek, organize etmek, uygulamak ve değerlendirmek".

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü'nde hizmet içi eğitim çalışmaları ve uygulamaları yoğun bir program olarak sürdürülmektedir.

Genelde verilen hizmet içi eğitim çeşitleri ise şöyledir. Yeni işe başlayan personele alıştırmaya eğitimi uygulanmaktadır. Daktilograf, memur, veznedar, şef, amir, muhasebeci ve müdür yardımcılarını verimliliği artırma eğitimine alınmaktadırlar. Yine yukarıda sözü edilen personel uzaktan öğretim yöntemiyle eğitilmektedir(94).

Proje geliştirme, dış muameleler ve yabancı dil konularında çeşitli unvanlardaki personel, gerek kurum dışı eğitim etkinliklerine katılarak gerekse yurtdışına gönderilerek eğitilmeleri sağlanmaktadır(95).

---

(94) Verilen bilgiler, Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nün resmi dökümanlarından alınmıştır.

(95) Verilen bilgiler, Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nün resmi dökümanlarından alınmıştır.

Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü'nün hizmet içi eğitim faaliyetleri aşağıda gösterilen tablo incelendiğinde daha belirgin bir şekilde ortaya çıkacaktır(96).

Tablo-10

Yıllar	Hizmet İçi Eğitimi Planlanan Per. Sayı	Gerçekleşen Sayı	Gerçekleşme Oranı
1977	2658	1870	70,6
1978	3095	2407	77,8
1979	3190	2876	90,2
1980	3195	3045	95,5
1981	3245	5720	165,7
1982	6950	7042	101,3
1983		14091	
1984		13723	
1985		11438	
1986		14582	
Toplam		76794	

Tablo-10'dan da anlaşılacağı üzere, yıllar itibariyle hizmet içi eğitime alınan personel sayısında önemli artışlar görülmektedir. Ayrıca bazı yıllarda planlanan sayının üstünde personel eğitimi gerçekleştirilmiştir.

(96) Tablo da verilen sayılar, Ziraat Bankası Genel Müdürlüğü'nün 1977-1986 yılları arası yapmış olduğu eğitim çalışmalarını açıklar her yıla ait "Eğitim Faaliyetleri Raporlarından" alınmıştır.

Genel Müdürlüğün personel sayısı 1986 yılı itibarıyla 36.963'dür(97). Buna göre aynı yıl içinde toplam personelin %40'a yakını hizmet içi eğitim görmüş olmaktadır.

#### K- Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü

##### 1- Eğitim Teşkilatı

Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü'nde, 1966 yılında "Kurslar Müdürlüğü" adı altında bir birim kurulmuştur. Bankada planlı ve sistemli bir şekilde eğitim çalışmalarına bu birimin kurulmasıyla başlamıştır. Müdürlük Personel Müdürlüğü ile işbirliği içinde faaliyetlerini devam ettiriyordu. 1968 yılında "Eğitim Müdürlüğü" adını almıştır.

Eğitim Müdürlüğü'nün amacı, Bankada görevli personelin yetiştirilmesini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlanmalarını sağlamaktır. Bunun için yurtiçi ve yurt dışında gerekli olan eğitim çalışmalarını organize etmek ve yürütmek müdürlüğün görevi olarak kabul edilmiştir.

Müdürlüğün kuruluş amacı ve görevleri hizmet içi eğitimi düzenleyen yönetmelikte de yer almaktadır(98). Yönetmeliğin 7. maddesinde görevleri belirtilmiştir. Ayrıca diğer maddeleri, Banka personelinin nasıl ve ne şekilde

(97) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s. 642.

(98) Türkiye Halk Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, (Yönetmelik basılı durumdadır, tanıtıcı başka bir bilgi yoktur).

kilde eğitileceğini, eğitimin nerelerde düzenleneceğini kimlerin katılacağını açıklığa kavuşturmuştur.

## 2- Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri

Bankada personelin nitelikleri ve görevin özellikleri dikkate alınarak aşağıdaki standart eğitim programları uygulanmaktadır. Bu programlar Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliğinin 12. maddesinde de belirtilmiştir.

Çoğunlukla uygulanan hizmet içi eğitim çeşitleri, yönlendirme ve bankacılığa hazırlık eğitimi, temel bankacılık eğitimi, bankacılığı geliştirme eğitimi, geliştirme ve verimlilik eğitimi, muhasebeciliğe hazırlık eğitimi, yöneticiliği geliştirme eğitimi, veznedarlık ve diğer eğitimlerdir.

Aşağıdaki tablo incelendiğinde Bankanın hizmet içi eğitim etkinlikleri hakkında daha ayrıntılı bilgi edinilebilecektir(99).

Tablo-11

Yıllar	Hizmet İçi Eğitim Gören Personel Sayısı		
	Kurum İçi Etkinliklerle	Kurum Dışı Etkinliklerle	Toplam
1980	1521	189	1710
1981	412	173	585
1982	1141	174	1315
1983	1684	399	2083
1984	1322	313	1635
<b>Toplam</b>	<b>6080</b>	<b>1248</b>	<b>7364</b>

(99) Tabloda verilen sayılar, Türkiye Halk Bankası Genel Müdürlüğü Eğitim Müdürlüğü'nün 1980, 1981, 1982, 1983 ve 1984 yılları faaliyet raporlarından alınmıştır.



Bankanın toplam personel sayısı 1986 yılı itibariyle 12.649'dur(100). Buna göre aynı yıl içinde personelinin yaklaşık %13'ü hizmet içi eğitim görmüş olmaktadır.

---

(100) T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, a.g.e., s.764.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel alanlarda meydana gelen gelişmeler, günümüz toplum yapılarını gerek nitelik gerekse nicelik olarak etkilemektedir. Bu sebeple çağımız uzay çağı, haberleşme çağı, bilgi çağı gibi adlar yanında "değişme çağı" olarakta tarih içindeki yerini alacaktır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, toplumları hem yapı hem de fonksiyonları itibariyle etkilemektedir. Bu durum nüfusu oluşturan birey ve sosyal grupların var olan ilişkilerine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Ayrıca sosyal kurumların yenilenmesi ve gözden geçirilmesini gereğini de ortaya çıkarmaktadır.

Bu gelişmelerle birlikte toplumda işbölümü ve uzmanlaşmada artmaktadır. İnsanların ihtiyaçları çeşitlenerek çoğalmaktadır. İlk çağlardan bu yana toplumlar makro düzeydeki ihtiyaçlarını karşılamak ve varlıklarını sürdürmek için devlet olarak teşkilatlanmışlardır. Geçen bu zaman süreci içinde de devlet anlayışında, yapısında ve yerine getirdiği görevlerde de önemli değişiklikler meydana gelmiştir.

Bilinenden bu yana mülk devleti, polis devleti gibi adlarla ifade edilen ve çok az görevleri olan devletler günümüzde sosyal devlet anlayışının oluşmasına

~~zemin~~ hazırlamıştır. Bugün, siyasal rejimi ne olursa olsun her devlet daha etkin olmak, halkın ihtiyaçlarını en iyi bir şekilde karşılamak ve çağdaş anlayışa göre bazı görevleri yerine getirmek için kendilerini zorunlu kabul etmektedirler.

Son yüzyıla gelindiğinde bu durum kendini daha açık bir şekilde hissettirmektedir. Her şeye rağmen devletin toplum hayatındaki fonksiyonu artmıştır. Çağdaş devlet anlayışında bu yönde bir gelişme göstermiştir. İnsan gruplarının makro düzeyde bir teşkilatlanması olarak kabul edilen devletin, çağdaş anlayışa göre birçok görevleri vardır. Bunlar genelde eğitim, güvenlik, sağlık ekonomik ve bazı sosyal görevler olarak kabul edilir. Bu hizmetlerin iyi bir şekilde yerine getirilmesi bir zorunluluk olmuştur.

Devletin yerine getirdiği hizmetler kamu hizmeti olarak adlandırılır. Bu hizmeti yerine getirenlerde kamu personelidir. Kamu hizmetlerini yerine getirmek amacı ile oluşturulan kuruluşlar ve personele de kamu yönetimi denilmektedir. Kamu yönetimlerinin istenilen hizmeti etkin bir şekilde karşılayabilmesi personelinin niteliğine bağlıdır.

Gerek devlet gerekse kamu yönetimi alanında meydana gelen gelişmeler, bunlarda görevli bulunan personel anlayışında aynı önemi kazanmasına yol açmıştır. Gerçekten de etkin bir kamu hizmeti için, iyi ve nitelikli kamu personelinin gerekliliği tartışma kabul etmez bir

gerçektir. Günümüz anlayışına göre gelişme ve değişmeler karşısında hizmetleri de etkin ve verimli bir hale getirmek zorunludur. Bu etkinliği ve verimliliği sağlayacak olan da kamu hizmetleri açısından kamu personelidir.

Kamu personelinin nitelikli olabilmesi için iyi bir hizmet öncesi eğitimin gerekliliği kaçınılmazdır. Ancak bu hizmetlerin özellikleri sebebiyle ilk işe başlamada, görev sırasında; ise uyum işi tanıma, gelişmeleri takip etmek ve işe uygulamak, üst görevlere hazırlanmak açısından hizmet içi eğitimde bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Bütün ülkeler açısından olduğu gibi bu eğitim Türkiye açısından da önem taşımaktadır. Türkiye'de konu ile ilgili gelişmeler daha çok planlı kalkınma dönemine girildikten sonra görülmektedir. Kalkınma planlarında ülkenin ekonomik ve sosyal kalkınmasının üstün vasıflı insan gücüyle olacağına dikkat çekilmiştir. Bu planlarda ve yıllık programlarda hizmet içi eğitime yaygın eğitim içinde yer verilmiştir. Kalkınma planları ve yıllık programlarla diğer konulara ve eğitime verilen ağırlık hizmet içi eğitime verilmemiştir.

Mevzuat yönünden 657 sayılı Devlet Memurlar Kanunu hizmet içi eğitim konusunda temel oluşturmaktadır. Yine aynı Kanun konuyu düzenleyecek yönetmeliklerin çıkarılmasını ve esaslarını da hükme bağlanmıştır. Bununla birlikte kanunda açık olmasına rağmen bazı yönetmelik çalışmaları ancak 1980'li yıllarda yapılmıştır. Diğer

yandan hizmet içi eğitimle ilgili olarak çıkarılan yönetmelikler bazı ihtiyaçlara cevap verebilecek niteliktedir.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı ile Aday Memurları Yetiştirilmesine İlişkin Genel Yönetmelik konuyu kapsam olarak açıklayıcı ve yol gösterici niteliktedir. Bunlara rağmen hizmet içi eğitimle ilgili olarak açık ve net olarak bir mevzuatın varlığından söz etmek oldukça zordur.

Hizmet içi eğitimde sorumlu kuruluşların başında Devlet Personel Başkanlığı gelmektedir. Başkanlığın kuruluş kanununda ve daha sonra yapılan değişikliklerle de eğitim konusu açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Başkanlık, kurumların hizmet içi eğitiminden hem sorumludur hem de bu faaliyetlerin yapılmasında koordinatör rolünü üstlenmiştir. Ancak kendisine verilen görevleri tam anlamıyla yerine getirememiştir.

Kurumlar her yıl yapmış olduğu eğitim çalışmalarını Başkanlığa bildirmekle yükümlü olmalarına rağmen, birçok kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi vermedikleri veya verilen bilgilerin sağlıklı olmadığı görülmektedir. Ayrıca Devlet Personel Başkanlığı bu durumu yeterince takipte etmemektedir.

Diğer kuruluşlardan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü özellikle kamu personelinden, daha çok yöneticilere yönelik olarak bazı eğitimleri gerçekleştirmiştir. Tabi ki bu eğitimin sayı olarak yeterli oldu-

ğu söylenemez. Makro düzeyde hizmet içi eğitim veren kuruluşlardan Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi kuruluşu ve faaliyetleri açısından daha yenidir. Yakın ve Orta Doğu Çalışma Eğitim Merkezi'nin faaliyetleri sınırlı kalmaktadır. Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi ise, kendisine verilen devlet memurlarının yabancı dil eksikliğini gidermeyi ne ölçüde gerçekleştirdiği bilgi olarak alınamamıştır.

Bakanlıklardaki hizmet içi eğitim uygulaması çağın özelliklerine göre oldukça yetersiz kalmaktadır. Eğitim teşkilatı yönünden hemen hemen her bakanlığın bir birimi olması yanında bu birimlerin bazılarının daha çok eğitim dışı faaliyetlerle ilgilendiği gerçeği ortaya çıkmaktadır. Ayrıca eğitimle ilgili birimlerin 1983 yılından sonra kurulduğu ve görevlerinin tanımlanamadığı gerçeği ortadadır. Bu sebeple hizmet içi eğitim konusu, uygulanması ve etkinliği tam olarak aydınlığa kavuşmamıştır.

Bakanlıkların birçoğunda eğitim uygulamaları ile ilgili çalışmalar, gerekli koordinasyon ve haberleşme eksikliğinden dolayı tam anlamıyla planlı bir şekilde yapılmamaktadır. Eğitime katılanlar ve uygulanan eğitimle ilgili bilgiler sağlıklı bir şekilde kayıtlara geçirilmemektedir. Bu durum kendisini daha çok 1983 öncesinde göstermektedir.

Yıllar itibariyle hizmet içi eğitime alınan personel sayısı, bakanlıkların toplam personel sayısına

oranla çok az olmaktadır. Bu da hizmet içi eğitimde eğitilen personel miktarının çok az sayıda ve yetersiz olmasına yol açmaktadır.

Bağlı kuruluşlar ve kamu iktisadi teşebbüslerinde hizmet içi eğitim uygulaması bakanlıklara göre çeşitli açılardan daha iyi bir şekilde sürdürülmektedir. Bu kurumlarda hizmet içi eğitimle ilgili birimler kurulmuş ve görevleri açıklığa kavuşturulmuştur. Ayrıca eğitim faaliyetlerini düzenleyici yönetmelikler çalışmada incelenen bağlı kuruluş ve kamu iktisadi teşebbüslerinde, bakanlıkların bazılarında daha önce çıkarılmıştır.

Bu kuruluşlarda yıllar itibariyle hizmet içi eğitim gören personel sayısı bakanlıklara göre daha yüksek oranda gerçekleşmektedir. Tabiki birçok yönlerden yine bakanlıklar için söz konusu olan durumlar bu kuruluşlar içinde geçerlidir.

Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitim uygulamasında ortaya çıkan problemler ve karşılaşılan zorluklara şu çözüm yolları önerilebilir.

1- Özellikle personel sorununu çözmek ve hizmet içi eğitime etkinlik kazandırmak amacıyla, kamu personeli ve hizmet içi eğitimi düzenleyen mevzuat yeniden gözden geçirilmelidir. Sosyal yapıda meydana gelen gelişme ve değişimler dikkate alınarak çağdaş anlayışa uygun, ayrıntılardan uzak bir mevzuat geliştirilmelidir.

2- Kamu personelinden ve hizmet içi eğitimden makro düzeyde sorumlu kuruluşlardan biri olan Devlet Personel Başkanlığı daha etkin bir duruma getirilmelidir. Kuruluş kanununda ve daha sonra yapılan değişikliklerle kendisine verilen görevleri yerine getirmesi sağlanmalıdır.

Ayrıca kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet içi eğitimle ilgili görevlerini ne ölçüde yerine getirdikleri daha titizlikle izlenmelidir. Aksamalarda gerekli tedbirler alınmalıdır. Hizmet içi eğitimle makro düzeyde ilgili diğer kuruluşlar personel ve kaynaklar yönünden desteklenmelidir. Daha etkin olmaları için yeni görevler verilmeli buna karşıda her yönden düzenlemeler yapılmalıdır.

3- Kamu kurum ve kuruluşlarının eğitim birimleri daha üst seviyede teşkilatlandırılarak personel yönünden nitelikli bir duruma getirilmelidir.

4- Kurumlararası koordinasyonu, hizmet içi eğitim açısından merkezi bir kurum sağlamaktadır. Bu kurum Devlet Personel Başkanlığı olarak görülmektedir. Fakat bunun iyi bir şekilde yürütülmediği anlaşılmaktadır. Aynı durum bakanlıklarla bağlı ve ilgili kuruluşlar içinde geçerlidir. Bakanlıkların kuruluşunu düzenleyen kanunlarda, diğer tüzük ve yönetmeliklerde, bakanlıkların eğitimle ilgili birimi, bağlı ve ilgili kuruluşlar için koordinatör görevinde vermektedir. Ancak uygulamada bu durumun işlemediği anlaşılmaktadır.



5- Kamu kurum ve kuruluşlarının eğitim imkanları her yönüyle artırılmalıdır. Daha çok sayıda ve daha nitelikli hizmet içi eğitim verilmelidir. Bu konuda üniversiteler ile işbirliği yapılmalıdır.

6- Eğitime ayrılan kaynaklar rasyonel bir şekilde kullanılmalıdır. Hizmet içi eğitim programları bilimsel araştırmalara dayandırılmalıdır. İyi bir planlama, eğitimin her aşaması için söz konusu olmalıdır. Ayrıca hizmet içi eğitim her yönüyle amaçlara uygun olarak gerçekleştirilmesine dikkat edilmelidir.

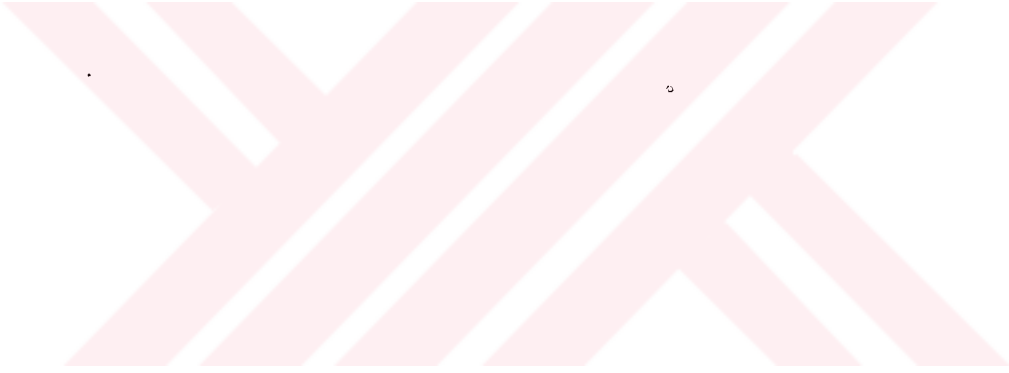
7- Kamu kesiminin personel ihtiyacının daha iyi karşılaşabilmesi amacıyla ülkenin eğitim kurumlarıyla işbirliği sürekli bir şekilde sağlanmalıdır. Bu görevi personel ve eğitimi ile ilgili makro sorumlu kuruluş yapmalıdır. Hizmetlerin özelliğine göre personel, hizmet öncesi eğitimle daha iyi bir seviyeye getirilmelidir. Personel alımında hizmet öncesi eğitimde kazanılan uzmanlık dalları dikkate alınmalıdır.

8- Eğitim ve hizmet içi eğitimle ilgili kurumlar ve birimlerin yöneticileri ile bu faaliyetleri yürütecek olan diğer personel gerekli şekilde yetiştirilmiş olmalıdır. Bu sebeple onların yurtdışı eğitimleri bile söz konusu olmalıdır.

Türk kamu kesiminde hizmet içi eğitimle ilgili problemlerin giderilmesini ve daha etkin bir duruma getirilmesini sağlamak, ülkenin diğer ekonomik ve sos-

yal problemlerinin de önemli ölçüde çözümlenmesi anlamına gelmektedir.

Bu sebeple Türkiye'nin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısına uygun olarak, gelişme ve değişimleri çağdaş bir anlayışla izlemek ve bunları izole edici tedbirleri almak bütün sorumluların görevidir. Hizmet içi eğitimde bu durumlarla birlikte düşünülmeli ve ele alınmalıdır.



## FAYDALANILAN KAYNAKLAR

### ESER VE MAKALELER (\*)

Adem, Mahmut: Türk Eğitiminin Ekonomik Politikası, Ankara-1977.

Adem, Mahmut: Eğitim Planlaması, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 68, Ankara-1977.

Akdoğan, Abdurrahman: Kamu Maliyesi, Gazi Üniversitesi, Ankara-1985.

Aksoy, Şinasi: "Verimlilik ve Hizmet İçi Eğitim Türk Kamu Yönetiminde Yasal Durum Uygulama ve Değerlendirme", Anne İdaresi Dergisi, Cilt-17, Sayı-4, Eylül-1984.

Aydın, Mustafa: Eğitimde Denetimsel Davranış, H. Ü. Yayınları, Ankara-1984.

Balta, Tahsin Bekir: "Kamu Personelinin Eğitimi" Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No: 213, Ankara-1967.

Başaran, İ. Ethem: Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 16, Ankara-1971.

Başaran, İ. Ethem: "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbitinde İzlenecek Yol", Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri, Ankara-1979.

(\*) Makaleler tırnak içine alınmıştır.

Bursalioğlu, Ziya: Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.16, Ankara-1977.

Byham, W.C., Adams, D. ve Kiggins, A: "Transfer of Modeling To The Job", Personnel Psychology, Sayı-29. No.3, Güz-1976.

Canman, Doğan: Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 181, Ankara-1979.

Canman, Doğan: Türkiye'de Kesimlerarası İnsangücü Hareketliliği, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 147, Ankara-1975.

Chapman, Brian: İdare Mesleği Avrupada Devlet Memurluğu (Çev. Cahit Tutum), T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 114, Ankara-1970.

Croft, Arthur C.: Personel Management, Alexander Hamilton Institute, New York-1973.

Curle, Adam: Educational Strategy For Developing Societies, USA Tavistock Publications-1970.

Devlet Memurları El Kitabı, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 213, Ankara-1985.

Devlet Planlama Teşkilatı: Kalkınma Planı Birinci Beş Yıl (1963-1967), Ankara-1963.

Devlet Planlama Teşkilatı: 1967 Yılı Programı Birinci Beş Yıl (1963-1967), Ankara-1967.

- Devlet Planlama Teşkilatı: Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl (1968-1972), Ankara-1967.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1971 Yılı Programı Kalkınma Planı İkinci Beş Yıl (1968-1972), Yayın No. 1004, Ankara-1971.
- Devlet Planlama Teşkilatı: Yeni Strateji ve Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl (1973-1977), Yayın No. 1272, Ankara-1972.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1973 Yılı Programı Kalkınma Planı Üçüncü Beş Yıl (1973-1977), Yayın No. 1271, Ankara-1972.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1978 Yılı Programı, Yayın No. 1643, Ankara-1978.
- Devlet Planlama Teşkilatı: Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983), Yayın No. 1664, Ankara-1979.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1979 Yılı Programı, Yayın No. 1662, Ankara-1979.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1980 Yılı Programı, Yayın No. 1704, Ankara-1980.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1981 Yılı Programı, Yayın No. 1752, Ankara-1981.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1982 Yılı Programı, Yayın No. 1832, Ankara-1982.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1983 Yılı Programı, Yayın No. 1886, ANKara-1983.

- Devlet Planlama Teşkilatı: 1984 Yılı Programı, Yayın No. 1945, Ankara-1984.
- Devlet Planlama Teşkilatı: Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989), Yayın No. 1974. Ankara-1985.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1985 Yılı Programı, Yayın No: 1981, Ankara-1986.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1986 Yılı Programı, Yayın No. 2019, Ankara-1986.
- Devlet Planlama Teşkilatı: 1987 Yılı Programı, Yayın No. 2065, Ankara-1986.
- Dincer, Nabi ve Ersoy, Turhan: MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 143, Ankara-1974.
- Eğitime Giriş (Ders Notu), Milli Eğitim Bakanlığı Yayın Kur Yayını, Ankara-1980.
- Eğitim Dairesi Başkanlığının 1986 Yılı Faaliyetlerine Ait İstatistikî Bilgiler, Maliye ve Gümrük Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı Yayınları, No: 7, Ankara-1987.
- Eğitim Kuruluna Sunulan 1987 Eğitim Faaliyetleri Raporu, Türiye Elektrik Kurumu Eğitim Dairesi Başkanlığı, Ankara-1987.
- Eğitim Faaliyetleri (Training Activities), PTT Genel Müdürlüğü.

Ergun, Murgay ve Polatoğlu, Aykut: Kamu Yönetimine Giriş,  
T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 212, Ankara-1984.

Ergun, Enver: "İnsangücü Planlaması", Eğitim Yöneticile-  
ri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları,  
No. 14, Ankara-1967.

Eroglu, Hamza: İdare Hukuku, Ankara-1984.

Ertürk, Selahattin: Eğitimde Program Geliştirme, Ankara-  
1975.

Erkal, Mustafa: Sosyoloji (Toplumbilim), İstanbul-1983.

Eren, Erol: İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolo-  
jisi, İstanbul-1979.

Famularo, J.J.: Supervision In Action, Mc Graw-Hill Book  
Company, New York-1961.

Fişek, Kurthan: Yönetim, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi  
Yayınları, No. 437, Ankara-1979.

French, Wendell L. ve Hellriegel, Don: Personnel Management  
and Organization Development, Houghton Mifflin  
Company, Boston-1971.

Gözübüyük, A. Şeref: Yönetim Hukuku, Ankara-1983.

Gözübüyük, A. Şeref: Türkiye'nin Yönetim Yapısı, Ankara-  
1979.

Gürhan, Sait: Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistem-  
leri, İ.Ü. Hukuk Fakültesi Yayınları, No. 627,  
İstanbul-1980.

Hesapçioğlu, Muhsin: Türkiye'de İnsanđücü ve Eğitim Planlaması, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakóltesi Yayınları, No. 127, Ankara-1984.

İlyasoğlu, Eyüp: Yönetim Açısından Üretim Sistem Tipleri, İstanbul-1976.

İsbir, Eyüp G.: Türkiye'de Devlet Memurlarının Denetimi, A.İ.T.İ.A. Yayınları, No.105, Ankara-1977.

İsbir, Eyüp G. : Şehirleşme ve Meseleleri, Ankara-1986.

İsbir, Eyüp G. : "Kamu Personelinin Eğitimi", A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt-4, Sayı-1, Ankara-1972.

İsbir, Eyüp G.: "Kamu Personelinin Etkenliği", A.İ.T.İ.A. Dergisi, Cilt-6, Sayı 1-2, Ankara-1974.

Kalkandere, Hayrettin: Hizmet İçi Eğitim El Kitabı  
Ankara-1979.

Kalkandere, Hayrettin: "Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti",  
Eğitim İhtiyaçlarının Tesbiti Semineri, Ankara-  
1967.

Kantarcioğlu, Selçuk: Devlet Personel Rejimi, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No. 34, Ankara-1977.

Kardaş, Rıza: Eğitimde Standartlaşma, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı, Ankara-1985.

Kaya, Yahya Kemal: Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'de Uygulama, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.208, Ankara-1984.



Koont, H. ve Donnell, Cyril O.: Essentials of Management, Mc Graw-Hill Book Company, New York-1980.

Kurtkan, Amiran: Sosyolojik Açıdan Eğitim Yoluyla Kalkınmanın Esasları, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, No.312, İstanbul-1972.

Lowe, Winfiold: "Personel İdaresinin Önemli Konularından Biri Eğitim", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.14, Ankara-1967.

Mallorji, W.J.: "A Task Analytic Approach To Specifying Tech Training Needs", Training Development Journal, Sayı-36, No.9, Eylül-1982.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu, T.O.D.A.İ.E. Yayını, Ankara-1966.

Mıhçıoğlu, Cemal: "Personel İdaresinde Eğitim Yeri", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.14, Ankara-1967.

Onaran, Oğuz: Örgütlerde Karar Verme, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No. 321, Ankara-1971.

Onaran, Oğuz: "Merkezi İdarede Hizmet İçi Eğitim", Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.213, Ankara-1967.

Özdemir, Özkaya: Hizmet İçi Eğitimde Temel İlke ve Teknikler, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.16, Ankara-1967.

- Özer, A. Cevat (Derleyen): Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 1987 Yılı Eğitim Programları, T.O.D.A.İ.E. Yayını.
- Pfiffner, John ve Presthus, Robert: Public Administration, The Ronald Press Company, New York-1960.
- Pigors, Paul ve Myers, Charles A.: Personnel Administration A Point of View and A Method, Mc Graw Hill Book Company, New York-1951.
- Reilly, Wyn: Training Administrators For Development, London-1979.
- Roff, H: "Britain's Squeeze", Management Today June-1977.
- Sağlam, Mehmet: Örgütsel Değişme, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.185, Ankara-1979.
- SEGEM 1986 Yılı Faaliyet Raporu, Sınai Eğitim ve Geliştirme Merkezi Genel Müdürlüğü, Ankara-1987.
- Serin, Necdet: Eğitim Ekonomisi, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.77, Ankara-1979.
- Simon, Herbert A.: Administrative Behavior A Study of Decision Making Process in Administrative Organization, The Free Press, New York-1957.
- Simon, H.A., Smithburg, D.W. ve Thompson W.A.: Kamu Yönetimine Giriş (Çev. Cemal Mıhçıoğlu), A.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No.354, Ankara-1973.
- Sorguç, Bahir: Disiplin ve İdari Soruşturma, Ankara-1980.

- Sorguç, Bahir: Memur Yargılama Yasası Açıklamalı ve Uygulamalı Adli Soruşturma, Ankara-1980.
- Spiegel, William R. ve Towle, Joseph W.: Retail Personnel Management, Mc Graw-Hill Book Company, New York, Toronto, London-1951.
- Strauss, George ve Sayles, Leonard R.: Personnel The Human Problems of Management, Prentice of India Private Limited, New Delhi-1968.
- Streat, Elwood: Sosyal Hizmetler İdaresi (ev. Bilon Greyman), Ankara-1962.
- Sürgit, Kenan: "12 Eylül ve Yönetimin Yeniden Düzenlenmesi", Anne İdaresi Dergisi, Cilt-13, Sayı-3, Eylül-1984.
- Tan, Turgut: Planlamanın Hukuki Düzeni, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 154, Ankara-1976.
- Tanyeli, Halit: "Eğitim Programlarının Hazırlanması", Eğitim Yöneticileri Semineri, Devlet Personel Dairesi Yayınları, No.14, Ankara-1967.
- Taymaz, Haydar: "Hizmet İçi Eğitim Planı Yıllık ve Öğretim Programı", A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt-14, Sayı 1-2, Ankara-1981.
- Taymaz, Haydar: Hizmet İçi Eğitim, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.94, Ankara-1981.
- Timur, Hikmet: İş Ölçümü İş Planlaması Verimlilik, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 207, Ankara-1984.

- Toffler, Alvin: Üçüncü Dalga (Çev. Ali Seden), Altın Kitaplar Yayını, 1981.
- Toffler, Alvin : Gelecek Korkusu (Çev. Selami Sargut) Altın Kitaplar Yayını, 1981.
- Tortop, Nuri ve İsbir, Eyüp G.: Yönetim Bilimi, Bilim Yayınları, Ankara-1986.
- Tortop, Nuri : Kamu Personel Yönetimi, Bilim Yayınları, Ankara- 1987.
- Tortop, Nuri : Belediye Personelinin Eğitimi, Türk Belediyecilik Derneği Yayınları, No. 26, Ankara-1987.
- Tortop, Nuri : Kamu Kuruluşlarında Halkla İlişkiler, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 146, Ankara-1975.
- Tortop, Nuri : "Personel Yönetimi İle İlgili Bazı Kavramların Anlamı ve Uygulanması" Amme İdaresi Dergisi, Cilt-19, Sayı-3, Eylül-1986. (Ayrı Bası, Ankara-1986).
- Tutum, Cahit : Personel Yönetimi, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 179, Ankara-1979.
- Tutum, Cahit : Türkiye'de Memur Güvenliği , T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No.132, Ankara-1972.
- T.C. Devlet Teşkilatı Rehberi 1986, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 217, Ankara-1986.
- T.C.Devlet Teşkilatı Rehberi 1976, T.O.D.A.İ.E. Yayınları, No. 162, Ankara-1976.

Türkel, Süleyman : Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Yönetim Anlayışı, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No. 3, Ankara-1983.

Türkoğlu, Adil : Fransa İsveç ve Romanya Eğitim Sistemleri Karşılaştırmalı Bir Araştırma, A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No.121, Ankara-1983.

Uysal, Şefik : "Eğitim Araştırmalarında Yöntem", A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt-7, Sayı 1-4, Ankara-1974.

Variş, Fatma : Eğitimde Program Geliştirme, A.Ü.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No. 75, Ankara-1978.

Weber, Max : Sosyoloji Yazıları (Çev. Taha Parla), Hürriyet Vakfı Yayınları, 1986.

1985 Yılı Çalışmaları 1986 Yılı Hizmet İçi Eğitim Programı, Devlet Demir Yolları İşletmesi Genel Müdürlüğü, Ankara-1986.

1985 Yılı Çalışma Raporu, Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü, Yayın No. 21, Ankara-1986.

1986 Yılı Faaliyet Raporu ve Üretim Sonuçları, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Teknoloji Dairesi Başkanlığı Eğitim Müdürlüğü, Ankara-1987.

**MEVZUAT**

Devlet Demir Yolları Mesleki ve Sosyal Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği.

Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik.

Gümrük ve Tekel Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

İçişleri Bakanlığı Eğitim Merkezleri Yönetmeliği.

Karayolları Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Kültür Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim İdare Yönetmeliği.

Sağlık ve Sosyal Yardım Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Eğitim Yönetmeliği.

Sümerbank Eğitim Yönetmeliği.

Sümerbank Teşekkül Merkezi Çalışma Esasları Yönetmeliği.

PTT Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi Başkanlığı Kuruluş Görev Yetki ve Sorumluluk Yönetmeliği.

PTT Genel Müdürlüğü Eğitim Merkezi Kurslar Yönetmeliği.

PTT Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Orman Genel Müdürlüğü Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Resmi Gazete, 14 Aralık 1983 tarih ve 18251 sayılı.

Resmi Gazete, 19 Ekim 1983 tarih ve 18196 sayılı

Resmi Gazete, 27 Haziran 1983 tarih ve 18090 sayılı.

Resmi Gazete, 1 Şubat 1974 tarih ve 14786 sayılı.

Resmi Gazete, 24 Haziran 1980 tarih ve 17027 sayılı.

Resmi Gazete, 19 Ocak 1985 tarih ve 18640 sayılı.

Resmi Gazete, 17 Aralık 1960 tarih ve 10683 sayılı.

Resmi Gazete, 5 Temmuz 1958 tarih ve 9947 sayılı.

Resmi Gazete, 25 Ağustos 1984 tarih ve 17981 sayılı.

Resmi Gazete, 10 Ocak 1974 tarih ve 14764 sayılı.

T.C. Ziraat Bankası Eğitim Yönetmeliği.

Turizm ve Tanıtma Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönet-  
meliği.

Türkiye Kömür İşletmeleri Kurumu Eğitim Dairesi Başkan-  
lığı Görev Yetki Sorumluluk ve İş İlişkileri  
Yönetmeliği.

Türkiye Kömür İşletmeleri Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.

Türkiye Elektrik Kurumu Genel Müdürlüğü Hizmet İçi  
Eğitim Yönetmeliği.

**Türkiye Halk Bankası Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği.**

**T.C. 1982 Anayasası.**

**657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.**

**1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu.**



**T. C.**  
**Yükseköğretim Kurulu**  
**Dokümantasyon Merkezi**