



İÇİŞLERİ BAKANLIĞI

EĞİTİM POLİTİKASI TESPİT ÇALIŞMA RAPORU

Çalışma Komisyonu

Yılmaz KURT
AREM Başkanı
Mülkiye Başmüfettişi

Cemal YILDIZ
Mülkiye Başmüfettişi

Abdurrahman KORUCU
Personel Genel
Müdürlüğü D. Bşk.

Murat ZORLUOĞLU
Mahalli İdareler Genel
Müdürlüğü D.Bşk.

Selim ÇAPAR
AREM Başkan
Yardımcısı

Dr. Adnan ÇİMEN
AREM Başkan Yardımcısı

Kadir ÇAKIR
Hukuk Müşaviri

Birhan USLU
Eğitim Dairesi
Başkanlığı Şube Md.

Raportörler

Adnan ÇİMEN – Selim ÇAPAR

OCAK-2009

İÇİNDEKİLER ve GÖREV BÖLÜŞÜMÜ

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK HİZMETİÇİ EĞİTİM VE EĞİTİM POLİTİKASI

GİRİŞ (Yılmaz KURT)	1
1. KONU AMAÇ VE YÖNTEM (Yılmaz KURT).....	3
A. ARAŞTIRMANIN KONUSU	3
B. ARAŞTIRMANIN AMACI	3
C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	3
2. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNÜNDEN KAMU YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN GELİŞMELER (Cemal YILDIZ)	5
A. Küreselleşme ve Yeni Kamu Yönetimi	5
B. Vatandaş Odaklı Yönetim Kavramı	8
C. İnsan Kaynakları Yönetimi	10
a. Yetkinlikleri geliştirme	14
D. Bilgi Toplumuna Geçiş	17
a. Küreselleşme	18
b. İletişim ve Enformasyon Teknolojileri	19
c. Mikro-elektronik ve Biyo-teknolojik Gelişmeler	20
d. Elektronik Devlet (E-Devlet) Uygulamaları	21
E. Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yöneticisi Eğitimleri (Örnek dört ülke)	24
F. Çağdaş Eğitim Sistemleri	26
G. Çağdaş Eğitim Teknikleri	30
3. GEÇMİŞ YILLARADA HİZMET İÇİ EĞİTİME YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR (Adnan ÇİMEN)	36
A. Mehtap Raporunda Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler	36
B. İç-Düzen Çalışmalarında Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler	40
C. Kaya Raporunda Hizmet-içi Eğitimle İlgili Tespit ve Öneriler	45
D. Mülki İdare Şurasında Hizmet-içi Eğitimle İlgili Tespit ve Öneriler	48
E. 9. Kalkınma Plan'ında Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler	51
F. İç-İşlev Araştırması	52
a. İller İdaresi Genel Müdürlüğü	52
b. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü	53
c. Eğitim Dairesi Başkanlığı	54
4. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI (Selim ÇAPAR)	56
A. Hizmet İçi Eğitim Kavramı	56
a. Hizmet İçi Eğitim Türleri	58
b. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri	58
B. Mevzuat	58
a. Genel Mevzuat	59

i. Anayasa ve Devlet Memurları Kanunu	59
ii. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı.....	60
b. İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Mevzuatı	62
i. 3152 sayılı Kanun ve Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği.....	62
ii. 1700 sayılı Kanun ve Kaymakam Adayları Yönetmeliği	65
c. Eğitim Sorumluluğu Üstlenen Merkezi Kuruluşlar	69
i. Devlet Personel Başkanlığı.....	69
ii. TODAİE	69
C. Makro Planlarda Hizmet İçi Eğitim.....	70
D. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları.....	72
E. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri.....	73

5. KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURUMLAR 75

A. TODAİE (Selim ÇAPAR).....	75
B. Yüksek Öğrenim Kurumları (Selim ÇAPAR/Birhan USLU)	76
C. Bakanlıklar ve Kamu Kurumları (Adnan ÇİMEN).....	76
D. Yerel Yönetim Birimleri (Belediyeler ve İl Özel İdareleri) (Murat ZORLUOĞLU)	77
E. İçişleri Bakanlığı (Belediye Başkanlarına Yönelik) (Murat ZORLUOĞLU)	77
F. Mahalli İdare Birlikleri (Murat ZORLUOĞLU)	79
G. Sivil Toplum Kuruluşları (Dernek, sendika, vakıf vb.) (Murat ZORLUOĞLU)	80

6. İÇİŞLERİ BAKANLIĞININ MEVCUT HİZMET İÇİ EĞİTİM SİSTEMİ VE DURUM ANALİZİ (Adnan ÇİMEN) 82

A. Bakanlık Birimleri Tarafından Tespit Edilen Sorunlar	82
a. Mevzuatla İlgili Sorunlar	82
b. Bütçe İle İlgili Sorunlar	88
c. Eğitimin İçeriğine Yönelik Sorunlar.....	89
d. Eğitici Personele Yönelik Sorunlar.....	92
e. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Sorunlar	94
f. Eğitimin Yöntemine İlişkin Sorunlar	96
g. Eğitim Gören Personele İlişkin Sorunlar	97
B. Bakanlık Birimleri Tarafından Tespit Edilen Sorunlara Önerilen Çözümler.....	98
a. Mevzuat İlişkin Çözümler	99
b. Bütçe İle İlgili Çözümler.....	102
c. Eğitimin İçeriğine Yönelik Çözümler.....	103
d. Eğitici Personele Yönelik Çözümler	107
e. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Çözümler.....	110
f. Eğitimin Yöntemine İlişkin Çözümler	111
g. Eğitim Gören Personele İlişkin Çözümler	114
C. Mülki İdare Amirlerine Yönelik Eğitimler (Abdurrahman KORUCU)	116
D. Mahalli İdare Organlarına Yönelik Eğitimler (Murat ZORLUOĞLU).....	119
E. Genel İdare ve Diğer Personele Yönelik Eğitimler (Birhan USLU)	121
F. Mevcut Eğitim Sistemi ve Örgütlenmesinin Sorunları (Birhan USLU).....	122

7. KOMİSYON ÜYELERİNİN BİREYSEL ÖNERİLER 124

A. Mevzuata İlişkin Öneriler (Adnan ÇİMEN)	124
B. Örgütlenmeye İlişkin Öneriler (Birhan USLU)	131
C. Bütçe İle İlgili Öneriler (Birhan USLU)	132
D. Eğitimin İçeriğine İlişkin Öneriler (Cemal YILDIZ)	133
E. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Öneriler (Birhan USLU)	135
F. Eğitimin Yöntemine İlişkin Öneriler (Cemal YILDIZ)	135
G. EĞİTİM GÖREN PERSONELE İLİŞKİN ÖNERİLER	136

a. Mülki İdare Amirlerinin Eğitimine Yönelik Öneriler (Kadir ÇAKIR)	136
i. MİA Yurt İçi Eğitimine Yönelik Öneriler (Abdurrahman Korucu)	137
ii. Yabancı Dil Eğitimine Yönelik Öneriler (Abdurrahman KORUCU)	138
iii. Yurtdışı Programlar (Abdurrahman KORUCU)	139
b. Mahalli İdare Organlarının Eğitimlerine Yönelik Öneriler (Murat ZORLUOĞLU)	140
c. Genel İdare ve Diğer Personelin Eğitimine Yönelik Öneriler (Birhan USLU)	141
H. Görevde Yükselme İle Geline Görevlere Yönelik İntibak Eğitimi (Abdurrahman KORUCU)	142
a. Genel Değerlendirme	142
b. Öneriler	146
İ. Diğer Eğitim Konularına İlişkin Öneriler (Şener Şen)	148
a. Genel Değerlendirme	148
b. Sınır Bölgeleri	150
c. Terör Bölgeleri	151
d. Turizm Bölgeleri	152
e. Büyükşehirler İle Büyük Nüfuslu Yerleşim Yerleri	152

8. KOMİSYON VE BİRİM ÖNERİLERİNİN BİRLEŞTİRLMESİ; "ÖZET ÖNERİ PAKETİ"

153

İKİNCİ BÖLÜM

KAYMAKAM ADAYLARININ YETİŞTİRİLMESİ SÜRECİ

1. KAYMAKAMALRIN YETİŞTİRİLME SÜRECİN MEYDANA GELEN DEĞİŞİM (Adnan ÇİMEN)

174

A. 1941 Düzenlemesi ve İlk Kaymakamlık Kursu	174
B. 1941 Düzenlemesine Göre Kaymakam Adaylarının Tabi Olacağı Eğitimler	176
e. Namzetlik (adaylık) Dönemi	176
f. Maiyet Memurluğuna Atama	177
g. Kaymakamlık Stajı	177
h. Kaymakamlık Kursu	177
C. 1946 DEĞİŞİKLİĞİ	178
D. 1949 DEĞİŞİKLİĞİ	178
E. 1963 ve 1966 DEĞİŞİKLİKLERİ	179
F. TODAİE ve KAYMAKAMLIK KURSLARI ORTAKLIĞI	179
G. 1973-1975 DEĞİŞİKLİKLERİ MAİYET MEMURLARI YÖNETMELİĞİ	180
H. 1978 SONU ÇALIŞMALARI	180
İ. 1979 YILI BAŞLARINDAKİ ÇALIŞMALARI	181
J. EYLÜL 1979 ÇALIŞMALARI	181
K. 12 EYLÜL 1980 SONRASI ÇALIŞMALARI	182
L. ABLUM KOMİSYONU	182
M. ÇAKMAKOĞLU KOMİSYONU	183
N. 1991 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER	183
O. 1994 YILINDA ÇIKARILAN KAYMAKAM ADAYLARI YÖNETMELİĞİ	184
P. 1997 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER	185
Q. EKİM 1998 YAPILAN YÖNETMELİK DEĞİŞİKLİĞİ	185
R. 1999 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER	186
S. 2001 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER	186

2. KAYMAKAM ADAYLARININ YETİŞTİRİLME SÜRECİNDE VERİLEN STAJLAR (Birhan Uslu)..... 187

A. İl Merkez Stajı I	188
B. Bakanlık Merkez Stajı I	188
C. İl Merkez Stajı II	188
D. Kaymakam Refikliği Stajı	189
E. Müfettiş Refakatindeki Teftiş Staj	189
F. Bakanlık Merkez Stajı II	189
G. Yurtdışı Oryantasyon Stajı	190
H. Kaymakam Adaylarının Yurtdışı Stajları ile İlgili Öneriler (Abdurrahman Korucu)	190
İ. Kaymakam Vekilliği Stajı	192
J. Kaymakamlık Tezleri	192
a. Danışman Atanması	193
b. Konu Seçimi	193
c. Süre	194
d. Onay ve Tez Sürecini Takip Makamı	194
e. Tez Önerisi	194
K. Kaymakam Yardımcılığı Önerisi (Adnan ÇİMEN)	195
L. Önerilen Yeni Program	200

3. KAYMAKAMLIK KURSU (Adnan ÇİMEN) 201

A. KAYMAKAMLIK KURSUNUN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ	201
B. ALTERNATİF KURS PROGRAMI ÖNERİSİ	213
a. Mesleki Mevzuat	214
b. Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Teknikleri	214
c. Kişisel Gelişim	214
d. Kurum Programları	214
e. Kurum Ziyaretleri	214
f. İstanbul Programı	215
g. GAP ve Çanakkale Gezisi	215
h. Diğer Programlar	215

SONUÇ (Yılmaz Kurt/Selim Çapar) 216

BİRİNCİ BÖLÜM

GENEL OLARAK HİZMETİÇİ EĞİTİM VE

EĞİTİM POLİTİKASI

GİRİŞ (Yılmaz KURT)

Günümüz dünyasında ardı ardına meydana gelen değişimler ve bunların hayatımıza yansımaları her gün daha da artarak devam etmektedir. Özellikle son yıllarda baş döndürücü bir hıza ulaşan değişim hızı nedeniyle, kısa bir süre önce “yeni” olarak tanıtılan kavramlar, yine kısa bir süre sonra “eski” olarak anılmaktadır. Teknolojik gelişmelerin başını çektiği bu değişim kurumları da yakından etkilemekte ve kurumların uzun yıllar boyunca oluşturduğu birikim, tecrübe ve gelenekleri çoğu zaman geçerliliğini yitirmiş kılmaktadır.

Bunun sonucu olarak her türlü bilgiye eskisinden daha hızlı ulaşma ve benzer örnekleri mukayese etme imkânı olan kamuoyu, kurumları yakından izlemekte ve kurumların etkinliğini sorgulamaktadır. Gelişen bu durum karşısında kurumların izleyebileceği iki ana yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi meydana gelen gelişmeleri uzaktan izlemek ve kurumu bunlardan uzak tutarak daha önce bilinen metotları uygulamaya devam etmektir. İkinci yol ise değişimin kaçınılmaz etkilerinin farkına vararak değişimin içinde olmaya çalışmaktır. Şüphesiz herkesin üzerinde mutabık olacağı hareket tarzı ikincisidir. Bu sayede kurum bizzat değişimin içinde olarak süreci en az zarar verecek kararların alınması yönünde etkileme imkanına sahip olacak; kendisi hakkında kısıtlı bilgiye ve daha önemlisi geniş önyargıya sahip diğer karar vericilerin kendisi hakkında fikir ve karar üretmelerinin önüne geçebilecektir.

İkinci yolu tercih eden kurumların başlıca etkinlik enstrümanını ise yetiştirilmiş ve kaliteli insan kaynağı oluşturmaktadır. Kamuoyu, kurumları çoğu zaman günlük hayatta karşılaştığı çalışanlarına göre değerlendirmekte; gördüğü ve zihnine not ettiği davranışları ile hatırlamaktadır. Personelinin büyük çoğunluğu kamuoyu tarafından tanınan, en uzak yerlerde bile devletin temsilcisi olarak kabul edilen İçişleri Bakanlığının çalışanları, Türkiye’deki birçok kurumdan daha fazla göz önünde bulunmaktadır. Bu nedenle söz konusu çalışanların görevlerindeki başarıları ve kamuoyu tarafından takdir edilmeleri, ancak söz konusu insan kaynağının iyi yetiştirilmesi ve görevleri boyunca kullanacakları mesleki donanımın çağa uygun yöntemlerle aktarılması ile mümkün olacaktır.

Bakanlık üst makamları tarafından, halen İçişleri Bakanlığının çeşitli birim ve kademelerinde görev yapan personele verilen eğitimler hakkında aşağıdaki değerlendirilmelerde bulunmaktadır:

Personele verilen eğitimler, sürekli kendini tekrarlamaktadır. Örneğin Kaymakam Adaylarına verilen eğitimlerin yıllardan beri aynı olduğu; konuların ve işleyiş tarzının dahi değişmediği müşahade edilmektedir.

Eğitim konuları kısmen yetersiz kalmakta, mesleğe başlayan yeni memurlara pratiğe dökebilecekleri hususlar aktarılamamaktadır.

Mülki idare amirleri göreve başlamalarının ardından, mesleki konularda bir tazeleme eğitiminden geçirilmemekte, sadece okuldan ve mesleğin ilk başındaki kurstan aldıkları bilgilerle mesleklerini sürdürmektedirler.

Görevde terfi eden Mülki İdare Amirleri ve diğer memurlara yeni görevleri ile ilgili bir eğitim verilmemektedir.

Seçimle işbaşına gelen Belediye başkanları, belediye meclis üyeleri ve il genel meclis üyeleri görevleri ile ilgili mevzuatı yeterince bilmemekte, görev ve yetkilerine tam olarak vakıf olamamakta; hukuki sonuçlar doğuran uygulamalara imza atmaktadırlar.

Bakanlık merkez teşkilatı içerisinde verilmekte olan hizmet içi eğitimlerin sayısı ve kalitesi yetersiz olup, birimler arasında eşgüdüm bulunmamaktadır.

Bu amaçla kurulmuş olan Eğitim Daire Başkanlığının, yukarıda sözü edilen aksaklıkların çözümünde yetersiz kalacağı öngörülmektedir.

Tespit edilen aksaklıkların giderilmesi ve İçişleri Bakanlığı bünyesinde görev yapan ve Bakanlıkla doğrudan ilişkili olan mahalli idarelerin personelinin çağa uygun, halen yürürlükte olan mevzuatı içselleştirmelerine olanak sağlayan, vatandaşa hizmet odaklı, akılcı bir eğitim politikasının ortaya koyulması ve halen devam eden eğitim çalışmalarının eşgüdüm halinde sürdürülmeleri ihtiyaç haline gelmiştir.

Bu doküman ile İçişleri Bakanlığının merkez ve taşra teşkilatlarında görev yapmakta olan;

Mülki İdare Amirleri (Kaymakam, Vali Yardımcısı ve Valiler),

Genel İdare memur ve yöneticileri (VHKİ, Yazı İşleri Müdürü vb.),

Mahalli İdarelerde görevli personelin (Belediye başkanları, belediye meclis üyeleri ve il genel meclis üyeleri, Muhtarlar) görevleri süresince kendilerine verilecek Başlangıç ve Hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının ve söz konusu eğitimleri hangi esaslar çerçevesinde verileceğinin belirlenmesini amaçlamaktadır.

1. KONU AMAÇ VE YÖNTEM (Yılmaz KURT)

A. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Araştırmanın konusu, İçişleri Bakanlığının “Eğitim Politikasının” oluşturulması için bu alandaki konuların kapsamlı şekilde incelenmesidir.

Bakanlık Makamından alınan 01.08.2008 tarihli onayda;

“Kamu yönetimi anlayışında meydana gelen çağdaş gelişmeler göz önünde tutularak, (bağlı birimler hariç olmak üzere), kaymakam adaylarının yetiştirilmeleri, mülki idare amirlerinin hizmet içi eğitimi ile genel idare ve mahalli idare personelinin eğitim ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde, Bakanlığımızın “Eğitim Politikası”nın oluşturulması için konunun hukuki, mali, personel, örgütlenme ve fiziksel altyapı sorunlarının araştırılmasına ve çözüm önerilerin ortaya konulmasına ihtiyaç duyulmaktadır”, şeklinde göre tanımlı yapılmıştır.

B. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bakanlık Makamından alınan 01.08.2008 tarihli onayda; çalışmanın amacı “Bakanlığımızın uhdesinde bulunan görev ve hizmetlerin daha etkin ve verimli yürütülmesi bakımından, mülki idare amirlerinin ve Bakanlığımızın mevcut insan kaynağının memuriyet mesleğine en iyi şekilde hazırlanması, hizmet içi eğitimlerle bilgi ve becerilerinin güncel tutulması ve geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır”, şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çalışmayla, İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan mülki idare amirleri ve genel idare personeli ve mahalli idare personelinin eğitim süreçlerinin çağdaş gelişmeler ışığında yeniden gözden geçirilmesi, bu alandaki sorunların tespit edilerek gerekli çözümlerin oluşturulması amaçlanmaktadır.

C. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Bu araştırma kapsamında, kamu yönetimindeki ve çağdaş eğitim tekniklerinde meydana gelen değişimleri ve gelişmeleri meslek mensuplarına etkili bir biçimde aktarılmasının, Bakanlığın merkez ve taşrada sunduğu kamu hizmetlerin kalitesini artıracak, insan kaynakları ve bir bütün olarak kamu kaynaklarının daha ekonomik kullanılacağı, bütün bunların kamunun genel

performansını ve hizmet sunum kalitesini daha üst seviyelere çıkaracağı değerlendirilmektedir.

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNÜNDEN KAMU YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN GELİŞMELER (Cemal YILDIZ)

A. Küreselleşme ve Yeni Kamu Yönetimi

Basit olarak ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel değerlerin, bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin ulusal sınırlar dışına taşarak dünya geneline yayılması olarak tanımlanan Küreselleşme, bir diğer yönüyle uluslar üstü güçlerin ulus devletler üzerinde oynadıkları ve sermayenin yeryüzünde rahatça dolaşabilmesinin önündeki engellerin kaldırılmasını öngören düzenleme çabalarıdır.

Bu süreçten kaçış olmadığı ve dünyanın artık birbirinden etkilenen ve birbirini etkileyen pek çok aktörün yer aldığı ve güçlü aktörlerin ve kuralların hakim olduğu bir sahne olduğunu herkes kabul etmektedir.

Siyasal ve ekonomik değişim, dönüşüm ve gelişmeler özellikle 1980'lerden sonra kamu yönetimlerini etkisi altına almaya başlamıştır. Bu süreçte dünya ölçeğinde kamu sektörüne yöneltilen eleştirilerde de bir artış olduğu gözlemlenmiştir. Bunların yanı sıra ekonomik büyümenin yavaşlamasıyla "sosyal refah devleti" anlayışı da erozyona uğramaya başlamıştır. Asım BALCI Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar ve Kamu Hizmet Sunumuna Etkileri isimli makalesinde hizmetten yararlanan insanların başarılı özel sektör şirketlerinin de etkisiyle kamu kurumlarından daha fazlasını bekler hale geldiklerini ifade etmektedir. Belirtilen nedenlerle artık eskiden kullanılan yöntemlerle kamusal hizmetin sunumunu sürdürmek olanaksız hale gelmiştir. Ayrıca devletin rolü ve büyüklüğü ile kullandığı yöntemlerde sorgulanmaya başlanmıştır. Buna üç problem sebep olmaktadır. Birinci olarak girdiler açısından kamu sektörü sürdürülemez bir büyüklüğe ulaşmış ve kamu harcamaları artmıştır. İkinci olarak süreçler açısından değerlendirme yapıldığında, kamu sektöründe israf, gecikme, yanlış yönetim ve yolsuzluklar etkin bir yönetim anlayışı ortaya konulamamasına neden olmakta ve bundan da kamu yararı zarar görmektedir. Üçüncü olarak, eğitim sağlık, sosyal güvenlik gibi konularda hizmetin yetersizliği değerlendirmeleri.

Belirtilen olumsuzluklar kamu yönetiminde yeniden yapılanma ve reform çabalarını beraberinde getirmektedir. Bu süreçle birlikte yönetimin yeniden

yapılandırılması (reinventing government), kamu sektörünün küçültülmesi, kamu işletmeciliği, devletin minimize edilmesi, sivil toplumun yeniden keşfi, yerinden yönetim ve yönetim kavram ve uygulamaları ortaya çıkmıştır. Uğur Ömür GÖNÜLŞEN Kamu sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği isimli makalesinde Katı hiyerarşik ve Bürokratik "geleneksel kamu yönetimi" anlayışından esnek piyasa temelli ve müşteri odaklı kamu işletmeciliğine bir geçiş süreci yaşandığını belirtmektedir.

Ayrıca şu da unutulmamalıdır ki kamu yönetimleri ülkelerin dünya ile bütünleşmelerinde fonksiyonel bir araç olarak görev almaktadırlar ve Ulusal bürokrasiler giderek daha fazla global baskıların etkisi altında kalmaktadırlar. Globalleşme bir akım olarak devletin küçültülmesini ve özelleştirmeyi de beraberinde getirmektedir. Bu gelişmelere paralel olarak devletlerin ekonomik, yönetsel, kültürel ve sosyal yapı ve işleyişlerinde, aynı zamanda da politikalarında önemli etkilenme ve değişimler gözlemlenmektedir. Bunların sonucu olarak da klasik bürokratik örgütlenme modelinden özel sektördeki benzeyen esnek, katılımcı, çalışanları yetkilendiren, etkinlik ve etkenliği ön planda tutan, kullanıcı odaklı, kaliteden ödün vermeyen ve yüksek performans ile sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeni bir kamu yönetimi modeline doğru gelişen bir anlayış değişimi gündeme gelmektedir.

Dünyadaki yukarıdaki değişim sürecinin kamu yönetimindeki etkilerini Cahit Tutum 1995 yılında yayınladığı "Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", isimli makalesinde şöyle belirtmektedir;

- Ulusal kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkileme araçlarında bir daralma,
- Kamu görevlilerinin geleneksel statülerinde aşınma, dolayısıyla kamu görevlerinde çok sağlam olan istihdam garantisi olan sistemden, sözleşmeli yapıya yönelme,
- Kamu yönetiminde "işletme yöneticiliği" anlayışının ön plana çıkması,
- Kamu yönetimini demokratikleştirme; bu bağlamda vatandaşın bilgi edinme hakkının geliştirilmesi ve açık yönetim ve katılımcı mekanizmaların oluşturulması.

Kamu hizmetlerinin yapı, işleyiş, fonksiyon ve sunumlarında önemli değişiklikler gündeme gelmiş ve hayata geçirilmiştir. Hiyerarşik kademe ve farklılıklar yerine düz, yatay ve network tipi örgütlenme modelleri; merkeziyetçi anlayış yerine yerinden yönetime ağırlık veren ve yetki devrini önceleyen yaklaşımlar; gizlilik ve kapalılık yerine açıklık ve şeffaflık; sorgulanamazlık ve dokunulmazlık yerine hesap verebilirlik; statükoculuk yerine esnek ve dinamik yönetim; kural odaklılık yerine vatandaş odaklılık; hizmetlerde kalite, etkinlik, verimlilik, anlaşılabilirlik, güvenilirlik, doğruluk gibi ilkelerin ön plana çıkarılması gibi etkileşimler görülmektedir.

Bu noktada "Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı" ile devletin rolü ve işlevleri tartışılarak yeni mekanizmaların kurgulanması yoluna gidildiği ve özelleştirme ve kamusal hizmette rekabetin ortaya çıktığını görmekteyiz. Yeni anlayış, kamu hizmetlerinin üretilmesi ve yönetilmesi işlevlerini birbirinden ayırmakta ve yönetim sorumluluğunu kendinde bırakarak hizmet üretimini piyasa mekanizması koşullarına bırakmaktadır. Diğer taraftan desantralizasyon (yerinden yönetim) ve subsidiarite (hizmetin yerinden teslim) gibi ilkelerin vurgulanması ile yerel yönetimler güçlendirilmeye çalışılmakta, öte yandan da sayıları giderek artan bağımsız idari otoriteler kurularak klasik kamu bürokrasisi dışına taşan ve düzenleyici kararlar alıp uygulayan kamu örgütleri oluşturulmaktadır.

Sonuç olarak Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı; performansa, sonuçlara, hizmetlerde niteliğe, etkinliğe, verimliliğe, vatandaşa, sivil topluma ve piyasa sisteminin önemine vurgu yapmaktadır ve kaynağını teorik bir temelden ziyade kamu yönetiminin pratiğinden almakta olan YKY değişik ülkelerdeki en iyi uygulamalar (best practices) yoluyla ve IMF, Dünya Bankası, OECD, AB gibi bazı uluslar arası aktörler yardımıyla hızla başka ülkelerde de etkilenmelere yol açmakta ve böylece kendisi de dinamik bir yapı ve değişim içerisinde denebilir.

Bu noktada Yönetişim kavramının kamu yönetimin temel unsurlarından biri haline geldiğini görmekteyiz. Yönetişim kavramı 1989'da Dünya Bankası'nın Afrika için hazırladığı Sub-Saharan Africa: From Crisis to Sustainable Growth, isimli raporda "siyasal iktidarın ülkelerin işlerinin

çözümünde yeni kullanımı” tanımıyla literatüre girmiş ve aynı raporda daha sonra ki en yaygın kullanım biçimini olan “iyi yönetişimin” ana unsurları hesap verme (accountable), saydamlık (transparency), etkin işleyen (effective) bir hükümet, sivil toplumun kararlara etkin katılımını sağlama (participation/involvement), uyumlu ve bütünleşik politikalar üretmeye dikkat etme (coherence), hukuk kurallarına (rule of law) uygunluk ve bağımsız yargı sisteminin varlığı olarak sıralanmıştır.

Yönetişim anlayışı ile klasik kamu yönetimi anlayışında pek de yeri olmayan, devlet, özel sektör ve sivil toplum örgütleri ve yarı resmi kuruluşlar gibi çok değişik ve farklı aktörler bir araya gelerek kamu hizmeti sunumunda birlikte rol alırlar. Bunun yanı sıra, bu modelde devlet kamu politikaları açısından kuralları koyan ve uygulama süreçlerini denetleyen bir yapı arz etmekte fakat kamu hizmetini doğrudan sunan bir organ olarak daha az rol üstlenmektedir. Yönetişimin kamu hizmeti sunumu açısından bir başka önemli sonucu profesyonel yöneticilere uzmanlıklarını kullanma açısından daha fazla özgürlük ve esneklik sağlanmasıdır. Böylelikle yöneticiler sonuçlara ulaşma açısından daha fazla sorumluluk üstlenmekte ve gerektiğinde bunun hesabını verme yükümlülüğü ile karşı karşıya bulunmaktadır.

Yönetişim kavramı bizi, vatandaşa yüzü dönük ve vatandaşlara daha iyi bir hizmet sunma ve onların memnuniyet derecesini yükseltme amacıyla olan vatandaş odaklı yönetim anlayışına götürmektedir. İyi yönetişimin temelinde, vatandaş odaklı yönetim vardır.

B. Vatandaş Odaklı Yönetim Kavramı

“Vatandaş odaklı yönetim”, işletme yönetimindeki “müşteri odaklı yönetim” anlayışının kamuya yansımasıdır Bu anlayış, teorik ve pratik olarak özel sektör yönetiminden esinlenmekte, ancak “kar amacı gütmeyen” bir kamu yönetimi yapılanmasına hitap etmesinden kamu hizmeti merkezli ancak, bunu etkin-verimli-ekonomik ve kaliteli olarak sunmaya çalışan bir nitelik arz etmektedir.

Vatandaş odaklı yönetim anlayışı kamu yönetimindeki “yönetim kalitesi”nin artırılması hesap verme mekanizmalarının güçlendirilmesi, kamusal

hizmetlerin sunumunda saydamlık sağlanması, işyerlerini ve sivil toplum kuruluşlarının da içerecek biçimde vatandaşın hem politika oluşturmada, hem de uygulamada doğrudan devreye alınması, devlete duyulan güvenin ve idarenin saygınlığının geliştirilmesi, hizmetin kalitesinin iyileştirilmesi gibi konulardaki endişeleri giderecek girişimleri ön plana çıkarmaktadır.

Yeni Kamu Yönetiminin bir unsuru olarak Vatandaş odaklı yönetim sürecinin ortaya çıkması da küresel gelişmeler bilgi işlem teknolojisi ve devlet anlayışında değışimlerin sonucudur.

Yeni devlet anlayışıyla sanayi döneminin düşünce yapısına, bürokratik modelin örgütlenme ilkelerine dayalı kalkınmacı, modernleşmeci, planlamacı, müdahaleci, düzenleyici, üretim odaklı ve kamusal alan merkezli refah devleti anlayışından; postmodern dönemin yeni liberal değeri ve düşünce yapısı üzerinde gelişen esnek örgütlenmeye ve yerelleşmeye eğilimli, bürokrasinin küçültülmesini, devletin işlevlerinin azaltılmasını ve vatandaş memnuniyetini maksimize etmeyi amaçlayan, işlev ve yapı itibarıyla temel ve zaruri görevlerini esnek ve dinamik bir şekilde ifade edecek sınırlara çekilmiş verimlilik, etkinlik ve kalite ilkelerinin ön plana çıktığı, vatandaş odaklı bir devlet anlayışı kastedilmektedir.

Halil Karataş tarafından yazılan "Kamu Yönetiminde Yeni Bir Anlayış: Vatandaş Odaklı Yönetim" isimli makalede yapılan sınıflandırmaya göre Vatandaş odaklı yönetim sürecinde;

Öncelikli olarak vatandaşı hizmeti öncelik olarak ele alır ve kaynaklarını planlarken ve kullanırken önceliklerini tespit ederken ve harcamayı yaparken ve kontrol ederken vatandaşın aldığı hizmeti öncelik olarak ele alınır.

Vatandaş odaklı yönetim, mevcut ve gelecekteki potansiyel kamu hizmeti kullanıcılarını ve söz konusu kişilerin ihtiyaç ve tercihlerini öğrenir. Bilgileri kullanırken etkin bir hizmet stratejisi belirler ve yeni hizmetlerde eldeki bilgiler esas alınır ve vatandaşı hizmetin en etkin verilebilmesi için yerleşme gibi yetki ve görev devri yapar.

Bu yönetim anlayışında vatandaşın hizmete en kolay ve etkili bir şekilde ulaşması da esas olmalıdır ve kamu yönetimi bu yönde de gerekli tedbirleri almalıdır. Ayrıca hizmet sunumuyla ilgili gerekli raporlamalarla vatandaş bilgilendirilmelidir.

Vatandaş odaklı yönetim, vatandaşların sorumluluklarının farkında olmasını sağlar. Güvenilirli hususunda tereddüt yaratmamalı ve vatandaşlara da güvenmelidir.

Vatandaşlara hizmetin sunulmasında yeterli ve kalifiye eleman ana unsurlardan birisidir. Elemanların hizmet içinde eğitimle vatandaşın hizmeti en iyi verebilmesi için kalifiye olmaları sağlanmalıdır. Personele hizmetin iyi verilebilmesi için teşvik edilmeli, olanaklar sağlanmalı ve hizmet mutlaka kalite değerlendirmesine tabi tutulmalıdır.

Kamu personelinin hizmet performansı kurum içinde oluşturulacak performans kriterleriyle değerlendirmeye tabi tutulmalı, hizmet performansı değerlendirme sürecinde hizmeti alan vatandaşın mutlaka değerlendirmesi alınmalıdır. Performans değerlendirmeleri raporlanarak daha iyi hizmet için gerekli sonuçlar çıkartılmalıdır.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışının bir unsuru olarak işletme biliminden kamuya transfer olan vatandaş odaklı yönetim anlayışının yanında hep birlikte değerlendirilmesi gereken bir diğer kavram olan ve hizmet sunanlarla ilgili insan kaynakları yönetimi anlayışını da açıklamak gerekecektir.

C. İnsan Kaynakları Yönetimi

"İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY-Human Resources Management)" kavramı, son yıllarda, çalışma hayatında geniş yankı uyandıran bir yönetim yaklaşımı olmuştur. Tarihsel perspektifine bakıldığında, Bilimsel Yönetim yaklaşımı ile başlayan yönetim felsefesi, günümüzde İnsan Kaynakları Yönetimi aşamasına ulaşmıştır. Modern bir yönetim anlayışını ifade etmekte olan İnsan Kaynakları Yönetimi; çalışan bireylerin ihtiyaçları, eğitim ve geliştirilmeleri gibi konulara odaklanmış olup insan odaklı bir anlayışı benimsemektedir.

İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetimi anlayışına da birtakım yenilikler getirmiştir. Personel yönetimi sürecinde, çalışanlarla ilişkiler geliştirici ve işbirliğine dayalı, problem çözümünde iş görenlerin katılımına başvuran, değerlerde çalışanlara ve müşteriye odaklanan bir anlayış olarak insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmıştır.

İşletmelerin -ki kamuyu da bu anlamda bir işletme olarak ele almak ve vatandaşın hizmet kalitesini değerlendirmesini de artan rekabet ortamı saymak gerekirse- hizmet veren birimlerin başarıyı hedeflemeleri açısından "insan" faktörünün gözden kaçırılmaması düşüncesi çalışma hayatında özellikle son yıllarda kabul görmüş ve bu düşünce işletmelerin misyon ve vizyon gibi temel örgüt kültürü unsurlarında yer almıştır. İnsanın, psiko-sosyal bir varlık olması (bireyin duygu ve düşünceleri ile bir bütün olması dikkate alınırsa) üretim faktörleri içinde doğal olarak farklı bir yere ve öneme sahip olduğu tartışılmaz bir gerçektir. Bu düşünce doğrultusunda örgütlerdeki insan kaynağının yönetimi de ayrı bir önem arz etmektedir. Örgütsel gelişmelere paralel olarak geline aşamada, İnsan Kaynakları Yönetimi konusunun daha geniş bir şekilde analiz edilmesini ve işletmelerde çalışan insan kaynağına daha fazla yatırım yapılmasını gerekli kılan politikaların benimsenmesini desteklemektedir. Bu noktada genel anlamda İnsan Kaynakları Yönetimi'nin, insana odaklanmış, çalışanların ilişkilerini yönetsel bir yapı içinde ele alan, kurum kültürüne uygun çalışan politikalarını geliştiren ve bu yönüyle kurum yönetiminde kilit işlev görevi gören bir fonksiyona sahip bulunduğu söylenebilir.

O halde İnsan Kaynakları Yönetimi, insan faktörünün işletme hedefleri doğrultusunda en iyi şekilde yönetilmesi, geliştirilmesi ve motive edilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Tarihsel gelişim süreci incelenen insan kaynakları yönetimi, yönetsel anlamda bir gelişmenin sonucu olmuştur. Ancak bu faktöre ek olarak insan kaynakları yönetimi yaklaşımına geçişi hızlandıran çok sayıda faktör bulunmaktadır. Bu faktörler arasında küreselleşme ve rekabet, işgücünün yapısal değişimi, yönetim ve üretim modellerindeki değişimler sayılabilir. " bilgiyonetimi.org " isimli web sitesinde yer alan "Değişen Yönleriyle Personel Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetimi" isimli makaledeki sınıflamaya göre İnsan

Kaynakları Yönetimi'ne geçişi hızlandıran nedenleri bir diğer bakış açısına göre yine dört başlık altında incelemek mümkündür;

1.İşgücü ile ilgili maliyetlerdeki değişimler (Teknoloji, otomasyon gibi gelişmeler işgücüne olan ihtiyacın düşmesine yol açmıştır),

2.Verimliliğin önem kazanması (Tatmin düzeyi düşük, başarı güdüsü düşük bir işgücü verimli olması beklenemez),

3.Değişimler (Yönetim ve Üretim),

4.İşgücünün olumsuzluk etkileyen diğer faktörler (Verimsizlik, Yabancılaşma, Tatminsizlik gibi kavramlara çözüm aranması).

Küreselleşme ve kamu hizmeti kalitesi ile ilgili vatandaş değerlendirmeleri ve kamu yönetiminin özel sektör kriterlerine göre ele alınması sürecinde insan gücünün yapısal değişimini de göz önünden ayırmamak gerekir. Teknoloji "bilen insan" çalıştırmayı gerektirmektedir. Bilen insanın kurumun hizmet sunumundaki etki ve önemi de insan kaynakları yönetimiyle olumlu bir şekilde değerlendirilecektir. Bu noktada klasik personel yönetiminden ayrışmaya bakılarak insan kaynakları yönetimini daha iyi anlamak mümkün olacaktır.

Personel Yönetimi, işletmelerde işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi işlemleri ifade etmekteydi. Bu şekliyle personel yönetimi, az sayıda işlevi kapsamakla birlikte; örgütlerde stratejik bir role de sahip değildi. Daha çok personel işlevlerini yerine getirmekte, örgütsel kararlarda herhangi bir görev üstlenmemekteydi. 1970'lerin sonları ve 1980'lerin başlarında insan kaynakları yönetimi kavramının ifadelendirilmesi içeriğinin belirsizliği nedeniyle oldukça zor olmuştur. İnsan Kaynakları Yönetimi kavramı, önceleri yeni bir anlam katılmadan sadece personel yönetimi kavramının yerine kullanılmıştır.

Çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp personelin ücreti, yan ödemeleri, sigorta kesenekleri, izinler, raporlu olduğu gün sayısı, işe devamsızlık ve geç kalma gibi konularda kayıt tutmadan öteye gitmeyen Personel Yönetimi, günün şartlarına ve değişimine ayak uydurmada yetersiz

kalmıştır. Dolayısıyla işgücünün yapısal değişimine de hizmet verebilecek yeni personel politikalarının oluşturulması gerekliliği ortaya çıkmıştır. İşletmelerin çevrelerinde ve içlerinde meydana gelen bu değişiklikler, çalışanların yönetim ile ilgili sorunlarda geleneksel personel yönetimi kavramlarının yetersiz kalması ve insan kaynakları adı altında yeni bir dizi kavramın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu gelişmelerle örgütlerde, geleneksel personel yönetiminden, modern personel yönetimine yani insan kaynakları yönetimine geçiş yaşanmıştır. Bu geçiş sürecinde işletmelerin ölçeğinin de etkili olduğu gözden kaçırılmaması gerekmektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerde bu geçişin başarılı bir şekilde yaşandığı söylenebilir. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ), özellikle küçük aile işletmelerinde işgücünün eğitim ve geliştirilmesi ve insan kaynakları yönetiminin diğer fonksiyonlarının yerleşmesi zaman alacaktır. Bu nedenle büyük işletmelerde personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş felsefesinin uygulama ile örtüştüğü görülürken; küçük ve orta ölçekli işletmelerde ise bu geçişin sadece görüntüyle sınırlı kaldığı, ancak uygulamaya yansımadağı söylenebilir.

İnsan Kaynakları Yönetimi ve Personel Yönetimi Arasındaki Farklar

Konular	Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
Çalışanlarla İlişkiler	Muhalefetçi	Geliştirici ve İşbirliği içinde
Oryantasyon	Zaman zaman tepkisel	İş odaklı
Organizasyon	Ayrı bir fonksiyon	Birleşik bir fonksiyon
Müşteri	Yönetim	Yönetim ve çalışanlar
Değerler	Emir-eşlik uyumu	Müşteri ve problem odaklı
Uzmanların Rolü	Düzenleyici ve kayıt tutucu	Problemleri anlayıp uygun çözüm üreten
Genel Çıktı	Bölümsel düşünce ve hareket	Farklı düzeydeki insan kaynaklarını işletmenin gereksinimleriyle birleştirme

Kaynak: Serpil Aytaç, *İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Kariyer Anlayışı ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Doçentlik Tezi, 1996, s.11.

Her ne kadar her iki kavram birbirinin yerine kullanılmakta olsa da aralarında önemli derecede farkların bulunduğu görülmektedir. Tabloda personel yönetiminin dayanağını çalışanlarla muhalefetçi yaklaşım, emir-eşlik uyumu gibi geleneksel yaklaşımlar oluştururken; insan kaynakları yönetiminde eğitim-geliştirme, iş odaklı ve problem odaklı yaklaşım gibi birtakım modern yönetim kavramlarının var olduğu görülmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi pek çok stratejik misyon ve vizyonu temsil etmekle birlikte, klasik personel yönetiminin dar kalan idari fonksiyonlarının da genişlemesine yol açmıştır. Bu yönüyle günümüzdeki insan kaynakları yönetiminin işletmelerde önemli bir görevi yerine getirdiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak, insan kaynakları yönetimi, işletmenin personel seçimi, eğitim ve geliştirmesi gibi modern yönetim aktiviteleri ile geleneksel personel yönetimi stratejilerinin bütünleştiği bir yönetim anlayışı olarak personel yönetiminin gelişmiş bir versiyonu olarak uygulamaya geçmiştir.

İnsan Kaynakları Yönetiminin en önemli kavramlarından birisi olan yetkinlik kavramını bu noktada biraz açmak gerekecektir.

a. Yetkinlikleri geliştirme

Geliştirme, var olan yeteneklerin iyileştirilmesidir. Bir başka deyişle, geliştirme, bir işte çalışan, deneyimleri olan, fakat tam istenen ve tatmin edecek derecede bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilere yönelik bir eğitim-öğretim faaliyetidir. Yetiştirme, sınırları saptanmış bir zaman dilimi içinde yapılmasına karşın, geliştirme; belli bir süre içerisinde bitmeyen ve sınırları belirsiz bir çalışmadır. Yetiştirme belirli bir işin gerektirdiği nitelik ve yeteneklerin bireye kazandırılmasına ilişkin eğitsel faaliyetlerdir. Yani bireyin o iş için yeterli olabilmesi amacıyla eğitilmesi, kısaca yetiştirilmesidir. Ancak geliştirme, kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hemde farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve becerinin kazandırılması ya da mevcut olanların geliştirilmesidir.

Gülkibar BİÇER ve Şerafettin DÜZTEPE tarafından yazılan ve Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisinin 2003 yılı Temmuz sayısında yer alan

“Yetkinlikler ve Yetkinliklerin İşletmeler Açısından Önemi” isimli makalelerinde yer alan sistematik çerçevesinde baktığımızda yetkinliklerin geliştirilmesinin iki temel yolu vardır: eğitim ve uygulamadır. Öncelikle, geliştirilecek yetkinliğin bilgi boyutunun öğrenilmesi gerekmektedir. Örneğin iletişimin, zaman yönetiminin, karar almanın temel ilkeleri ve bu konudaki teknikler öğrenilebilir, bu ilke ve teknikler günlük çalışma yaşamında uygulanarak beceriler geliştirilebilir, davranışlar da etkin sonuç alma yönünde değiştirilebilir. Ancak, bireylerin bu konuda özel bir çaba göstermesi gerekir. Yetkinliklerin geliştirilmesi hem bireyler, hem firmalar açısından bazı sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Bireyler mesleki gelişimlerini, buna bağlı olarak maddi ve manevi sonuçları yetkinliklerini geliştirerek elde edebilmekte, işletmelerin amaçlarına ulaşmaları da, istenilen düzeyde yetkinliklere sahip çalışanlar ile mümkün olabilmektedir.

Yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda organizasyonun temel sorumlulukları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yetkinliklerin belirlenmesi: Pozisyonlar için gerekli olan ortak yetkinlikler, her bir pozisyona özgü özel nitelikteki yetkinlikler belirlenmeli, tanımları yapılmalı, düzeyleri ve ölçümlerinin nasıl yapılacağı belirlenmelidir. Bunun yanı sıra belirlenen yetkinliklerin hangi alanlarda ve nasıl kullanılacağına ilişkin yöntemler geliştirilmelidir.
- Yetkinliklerin değerlendirilmesi: Çalışanların hangi yetkinliklere sahip olduğu ölçülmeli, buna göre geliştirmeleri gereken yetkinlikler belirlenmelidir.
- Eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması: Çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesi için eğitim olanakları ve eğitimde öğrenilenlerin uygulanabilmesi için bir çalışma ortamı sağlanmalıdır.

Yetkinliklerin geliştirilmesinde bireylere de önemli görevler düşmektedir. Bunlar:

- Yetkinliklerin belirlenmesi: İşletmelerin hangi yetkinliklere önem verdiklerinin açıkça ortaya konulmadığı durumlarda bireyler, firmada

ne gibi yetkinliklere önem verildiğini, çeşitli insan kaynakları uygulamalarındaki ipuçlarından çıkarmak zorundadırlar.

- Yetkinliklerin değerlendirilmesi: Birçok firma, çalışanların yetkinliklerini değerlendirse bile bu konuda geribildirim sağlamamaktadır. Bu durumda bireyler, sahip oldukları yetkinlikleri, bunların düzeylerini ve hangi yetkinlikleri geliştirmeleri gerektiğini kendi çabaları ile belirlemek zorundadırlar.
- Eğitimlere aktif katılım: Bireylerin, yetkinliklerin geliştirilmesi konusunda firmanın sağladığı tüm eğitim fırsatlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Firmaların yetkinlik gelişimi konusunda gerekli eğitimleri sağlayamaması halinde ise, bireyler bu tür eğitimlere kendi olanaklarıyla katılmaya çalışmalı, internet, bireysel gelişime katkı sağlayabilecek yayınları izleyerek temel bilgileri kendi çabaları ile öğrenmelidirler.
- Uygulamada çaba gösterilmesi: Kişiler gerek firma eğitimleri, gerekse kendi çabaları ile öğrendikleri bilgileri günlük çalışma yaşamında uygulamaya çalışmalı, gerekli davranış değişiklikleri için çaba göstermelidir. Aktif bir çabanın gösterilmesi istenen yetkinliğin daha kısa sürede geliştirilmesini mümkün kılacaktır. Birey, belli bir konudaki yetkinliğinin zayıf olduğuna ve geliştirilmesi gerektiğine inanıyorsa , öncelikle bu yetkinliğini geliştirmeye istek duymalı, sonra da bu konuda aktif çaba göstermelidir.

TMMOB, Türk kamu yönetiminde yetkinlik kavramını uygulayan kuruluş olma özelliğini taşımaktadır.

Küreselleşme, yeni kamu yönetimi, vatandaş odaklı yönetim, insan kaynakları yönetimi, yetkinlik kavramları anlatılmaya çalışıldığı üzere birbirlerinin sonucu ve nedenleridir. Bu gelişmelerin temelinde yatan en önemli olguda bilgi toplumu ve bilgi toplumuna geçiştir. Devam eden bölümde bilgi toplumu kavramı ve bilgi toplumuna geçiş ve e-devlet uygulamaları anlatılmaya çalışılacaktır.

D. Bilgi Toplumuna Geçiş

Danniel Bell 1973 yılında yazdığı “The Coming of-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting” adlı eserinde “sanayi sonrası toplum” kavramını ortaya atmıştır. Yazar “sanayi sonrası toplumu” dinamizmini bilgiden alan merkezi ve öncü insanı toplumun ihtiyaç duyduğu vasıflarla donatılmış uzmanlardan oluşan, temel üretim sektörü hizmetler olan ve kişiler arası bir oyunun geçerli olduğu bir toplum olarak tanımlamaktadır.

Bilgi Toplumunun tarihsel arka planına baktığımızda Sanayi Devrimi sonrasında özellikle teknolojik gelişmeler temelinde yaşanan köklü değişimlerin etkisini görmekteyiz. Özellikle İkinci Dünya savaşında sonra dünyanın önde gelen gelişmiş ölkeleri her alanda bilgi teknolojisinin kullanımına öncelik vererek yüksek verimlilik elde etmeye çalıştılar. Söz konusu dönemde bilginin üretimde kullanılması gelişmeyi ve refahı beraberinde getirmiştir.

Bilgi toplumu 1950 ve 1960’lı yıllarda ABD, Japonya ve Batı Avrupa ölkeleri gibi gelişmiş ölkelerde bilgi teknolojilerinin giderek artan bir şekilde kullanımıyla ortaya çıkmış bir aşamadır. Gelişmiş ölkelerde şekillenen bu aşamanın en önemli özelliği bilginin ve bilgi teknolojilerinin tarım, sanayi, hizmetler gibi sektörlerin yanı sıra eğitim, sağlık, iletişim gibi her alanda kullanılabilir olmasıdır. Bu nedenle, bilgi toplumundaki gelişmeler kısa sürede üretimin ve verimliliğin artmasına yol açmakta ve yeni teknolojik, ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmeleri de teşvik etmektedir.

1990’lardaki, insanlık tarihinde akıllara durgunluk veren bir teknolojik yenilenme, benzeri görülmemiş ekonomik olanaklar ve şaşırtıcı siyasi gelişmeler 2000’li yılları “büyük yönelimler” (Megatrends) çağı olarak ortaya çıkarıyordu. Bu yeni yönelimlerin temelinde “bilgi işlem ” veya kısaca “bilişim teknolojisi” yatıyordu.

Bu teknolojiye dayalı olarak şekillenmeye başlayan bilgi toplumunun itici gücü, bilgi ve bilgiyi işleyen bilgisayarlar oluyordu. Bilgisayarlarla birlikte; istenen bilgileri, istenildiği kadar depolayabilen, bunları işleyen, buradan yeni bilgiler üreten “bilişim teknolojileri” insanlığın hizmetine sunuluyordu. Bilgi toplumuna yönelik çizilen bu teorik çerçeveden de anlaşıldığı üzere bilgi

toplumu; teknoloji ve bilgi temelinde şekillenen ve itici gücünü küreselleşmenin dinamizminden alarak gelişme gösteren sanayi sonrası toplum biçimidir.

Bilgi Toplumunun kendisini oluşturan dinamiklerini Deniz ÖZYAKIŞIR tarafından yazılan ve bilgiyonetimi.org isimli web sitesinde yayımlanan "Bilgi Toplumu" isimli makalenin sistematığından yararlanarak üç ana başlık altında toplamaya çalışalım.

a. Küreselleşme

Bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojisinin yarattığı ortam içinde ekonomik faaliyet küreselleşme (globalleşme) eğilimine girdi. İletişim sistemlerinin ülke sınırlarını küçültmesi, bölgesel gruplaşmalara dayalı bütünleşme eğilimlerini beraberinde getirdi. Küreselleşme; ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel alanlarda bazı ortak değerlerin yerel ve ulusal sınırları aşarak, dünya çapında yayılmasını ifade etmektedir. Küreselleşme aslında çok boyutlu bir gelişme olarak, toplumları derinden ve çok yönlü etkileyen bir süreçler topluluğu niteliğindedir. Ekonomik, siyasal, kültürel, toplumsal, teknolojik vb. alanlarda yaşanan değişim ve dönüşümler, küreselleşme süreçleri olarak tanımlanmaktadır.

Küreselleşmenin bilgisayarlaşma, minyatürleşme, dijitalleşme, uydu iletişimi, fiberoptik teknolojisi ve internet olarak belirlenen kendine özgü bazı tanımlayıcı teknolojileri de bulunmaktadır. Bunlar aracılığı ile, küreselleşmenin tanımlayıcı perspektifini bütünleşme olarak ifade etmek mümkündür. Sonuç olarak küreselleşme, toplumsal ilişkilerin zamansal ve mekânsal oluşumunda genişleme, derinleşme, küçülme ve hızlanma yaratmaktadır. Bu açıdan küreselleşme; değişimi, bu değişime karşı olumlu ya da olumsuz tepkileri, dolayısıyla hem aktörler, hem kurumlar hem de zihniyet düzeylerinde yenilikleri gerekli kılmaktadır. Küreselleşme ile ortaya çıkan köklü yapısal değişimde sanayi toplumu yerini giderek tamamen yapısal farklar gösteren bilgi toplumuna bırakmaktadır. Farklı paradigmalara dayanan bilgi toplumunda, fabrika ve maddi üretim toplumun temel özelliği olma niteliğini kaybetmekte, bunun yerine sembolik unsurların önem kazandığı bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Benzer biçimde, sanayi toplumunda stratejik rol oynayan sermaye, yerini bilgiye bırakmakta ve üretim faktörleri arasında önemli yeri

olan hammadde ve işgücü önemini giderek kaybetmekte ve daha önce benzeri görülmedik ölçüde teknik yenilenmeyi ve ekonomik büyümeyi sadece yönetmekle kalmamakta, kendisi de hızla ekonominin temel faaliyeti ve mesleki değişimin temel belirleyicisi haline gelmektedir.

b. İletişim ve Enformasyon Teknolojileri

Bilim tarihi incelendiğinde, çağlar boyunca toplumların yenilik isteği ve farklı şeyler bulma arzuları sonucu, bilimsel çalışmalar ve Ar-Ge faaliyetlerine olan ihtiyacın sürekli arttığı görülmektedir. Bilimsel düşüncüyü özümsemiş ve bunu bir yaşam tarzı olarak kabul etmiş olan toplumlar; üretimde, ticaretle, hizmetlerin kalitesinde ve kişilerin refah düzeylerinin yükseltilmesinde önemli ilerlemeler sağlamışlardır.

Bilimsel gelişme sürecinde her yeni bilgi, yeni bir bilginin üretilmesinde aracı olarak, bilgi üretim sürecinin hızla artmasına neden olmuştur. Bilgi, bir şeyi yada bir kişiyi değiştiren enformasyon anlamına gelmektedir. Bunu ya eylem için etkili bir neden oluşturarak yada, bir kişiyi (veya kuruluşu) farklı veya daha etkili bir eylemi gerçekleştirebilecek bir konuma getirerek yapmaktadır. Teknoloji kavramı genel olarak, bilginin ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılmasına uygulanması olarak tanımlanabilir. Bir işe uygulanan bilgi ve bilgiye dayalı yöntem o işin daha kısa sürede yapılmasına imkan tanırıyorsa, bu durumda bir teknolojik gelişmeden söz etmek mümkündür.

Teknolojik gelişme çoğunlukla yeni makine tasarımları, yeni gereçlerin kullanılması, yeni işlem ve yöntemler ve yeni mal tasarımı yoluyla gerçekleşmektedir. Genel olarak üretim ya da yapılan işin kapasitesini artırmaya yönelik her yatırım, yeni teknoloji uygulaması anlamına gelmektedir. Enformasyon ve iletişim teknolojilerinin en önemli etkisi, kendisini diğer teknolojilerden ayıran "doğuran" (generic) niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bundan önceki teknolojik gelişmeler sadece belli bir mamulün veya sektörün üretimini etkilerken, bu teknolojiler ekonomide oldukça geniş bir uygulama alanı bularak ekonomik etkinliği daha çok geniş bir alanda sağlamaktadır.

Bilgi ile teknoloji arasında, giderek artan bir hızla birbirlerini her seferinde bir üst düzeyde üreterek çoğaltan bir ilişki mevcuttur. Sonuç olarak bilim üretebilmek için, mutlaka teknoloji üretmek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Elektronik alanındaki bilimsel buluşlar ve bunların hızla sanayiye uygulanması dünya ölçeğinde bir iletişim ve bilişim patlamasına yola açmıştır. Artık dünyanın hiçbir yeri, başka bir yerine uzak ve yabancı değildir. Son derece gelişmiş ve önemli ölçekte merkezileşmiş iletişim araçlarının kullanımı sonucu, dünya giderek küresel bir köye dönüşmektedir. Toplumların bilgiyi elde etme, bilgiye sahip olma ve kullanma düzeyi, uluslararası piyasa paylarının hangi düzeyde olduğunu ölçmede kullanılan bir kriter konumuna ulaşmıştır.

c. Mikro-elektronik ve Biyo-teknolojik Gelişmeler

Bilgisayar ile iletişim teknolojisinin temelinde mikro elektronikteki gelişmeler yatmaktadır. Mikro elektroniğin kullanıldığı alanlarda çok hızlı gelişmeler yaşanmaktadır.

“Japonların NE-5X/X süper elektronik hesap makinesinin sanayide 20 milyondan fazla işlem hızında olmasının bilimsel çalışmalarda, uzay çalışmalarındaki önemi açıktır”. Daha birkaç yıl öncesine kadar kullanılan cihazlardaki kırıntı yongaya (cip) bir milyona yakın eleman yetiştirilebilmekteydi.

Mikro elektronikteki gelişme ile birlikte, iletişim (telekomünikasyon) teknolojisi de yenilenmiştir. Mikro elektronik ve iletişim birbirini tamamlayarak birlikte gelişmektedir. Mikro elektronik teknolojisindeki gelişme, yeni ürün ve teknolojiler yaratırken, iletişim donanımındaki gelişmeler; sanayi üretiminin altyapısını oluşturarak getirdiği hızlı değişimle, ekonomide girdi temini ve verimliliği hızla artırmaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojisindeki hızlı gelişme, üretim için her türlü bilgi akışını hızlandırıp kolaylaştırdığı gibi, zaman ve mekan (ulaşım) kullanımında sağladığı avantajlarla, üretimde etkinlik ve verimliliği arttırmışlardır. Bütün bu dinamiklere paralel olarak bilgi toplumunun

temel parametrelerini yapılan, AR-GE harcamalarını bütçedeki payı ve bilgi sektörünün istihdamdaki payı oluşturmaktadır.

d. Elektronik Devlet (E-Devlet) Uygulamaları

Vatandaşların talep ve beklentileri doğrultusunda hızlı, kaliteli, etkin ve verimli kamu hizmeti sunulabilmesi için bilişim teknolojilerinden yararlanılması gerekmektedir. Bilgi toplumuna giden yolda elektronik iletişim sistemlerinin kamu hizmeti açısından taşıdığı yeni perspektiflerin tartışılması büyük önem taşımaktadır. Kamu hizmetinin sunumu, vatandaşlarca bunun algılanması ve karşılıklı etkileşim süreçleri üzerinde dikkatle durulması ve yeni fırsatların keşfedilmesi klasik anlamda süregelmekte olan devlet vatandaş ilişkilerini de yeni boyutlara taşıyacak niteliktedir. Bu bakımdan, e-devleti sadece teknolojik olanakların kullanımı olarak görmek büyük bir eksiklik olacaktır. Çünkü bu uygulamaların aynı zamanda insan kaynaklarının, iş süreçlerinin ve hizmet kullanıcılarının (vatandaşların) potansiyellerinin maksimize edilerek değerlendirilmesini de içeren bir felsefe değişimini de kapsadığını göz ardı etmemek gerekmektedir.

Aşağıda geleneksel devlet ile e-devletin bir karşılaştırmasını bulacağız.

Geleneksel Devlet/ E-Devlet Karşılaştırılması

Geleneksel Devlet

Pasif Yurttaş

Kağıt temelli iletişim

Dikey/hiyerarşik yapılanma

Yönetimin veri yüklemesi

Eleman yanıtı

Eleman yardımı

Eleman temelli denetim mekanizması
denetim

Nakit akışı/çek

Tek tip hizmet

Bölümlenmiş/kesintili hizmet

Yüksek işlem maliyetleri

Verimsiz büyüme

E-Devlet

Aktif müşteri- Yurttaş

Elektronik iletişim

Yatay/Koordineli ağ yapılanması

Yurttaşın veri yüklemesi

Otomatik sesli posta, çağrı merkezi vb.

Kendi kendine yardım/uzman yardımı

Otomatik veri güncellemesiyle

Elektronik fon transferi (EFT)

Kişiselleştirilmiş/Farklılaştırılmış hizmet

Bütünsel/sürekli/tek duraklı hizmet

Düşük işlem maliyetleri

Verimlilik yönetimi

Tek yönlü iletişim
Uyruk ilişkisi
Kapalı Devlet

Etkileşim
Katılım ilişkisi
Açık Devlet

Kaynak: (Özgür Uçkan, *E-Devlet, E-Demokrasi ve Türkiye 2003: 47*)

Karşılaştırmayı da göz önüne alarak e devlet basitçe devlet hizmetlerini müşterilere haftanın yedi günü, günün 24 saati bilgi teknolojileri yoluyla sunmaktır. Söz konusu müşteri bir vatandaş, bir özel şirket ve hatta diğer bir devlet kurumu olabilir.

Özellikle gelişmiş ülkelerde e-devlet uygulamaları sayesinde bürokratik işlem sayısı azaltılmış ve hizmetler daha basit ve anlaşılır hale getirilerek vatandaş memnuniyeti arttırılmıştır. Bilişim teknolojilerinin kullanılması sayesinde yolsuzluk için uygun ortamlar da yavaş yavaş ortadan kalkmaya başlamıştır.

Değişik açılardan değerlendirildiğinde elektronik devlet uygulamaları ile ulaşılabilecek birçok fayda sayılabilir. Örgütlerde yönetsel etkinlik ve yurttaşlara sunulan hizmetlerin kalitesi e-devlet uygulamaları ile kolaylıkla arttırılabilir. Özellikle örgütsel işleyiş bağlamında enformasyon ve iletişim teknolojileri etkinlik ve etkenliği sağlama adına bilgilerin toplanması, depolanması, organize halinde tutulması ve kolayca ulaşılarak yönetilebilmesi için büyük olanaklar sağlamaktadır. Örgütün kendi çevresi ile ilişkileri düzeyinde ele alındığında da bu teknolojilerin kullanımının çok şey ifade ettiğini görmek mümkündür. Örneğin bilgisayar teknolojileri bir kamu örgütünün yurttaşlarla, diğer kamu örgütleriyle ve iş çevreleriyle bağlantısını kurmada etkin bir yöntem olarak kullanılabilir.

Bir yönüyle e-devlet kavramını, kamu yönetimi yazınına son çeyrek yüzyılda giren müşteri/ vatandaş memnuniyeti, toplam kalite yönetimi, ağlar ve birlikler (networks and associations) gibi dönüştürücü kavramlardan biri olarak değerlendirmek yerinde olacaktır. Diğer bir deyişle e-devlet, vatandaş ön plana çıkaran ve merkezi bir konuma yerleştiren, kamu çalışanını verdiği

bilgi ve hizmetin kalitesinden sorumlu tutan, kamu görevlisinin performansını ölçen, iyi performansı ödüllendiren ve yetersiz performansı iyileştirmeye çalışan, kamu hizmeti sürecini sadece kamu kurum ve kuruluşlarının olanakları ile sınırlı görmeyip bu sürece özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını da dahil etme gayretinde olan bir yaklaşımdır.

Mete YILDIZ, tarafından yazılan "bilgiyonetimi.org" sitesinde yer alan "Elektronik (e)-Devlet Kuram ve Uygulamasına Genel Bir Bakış ve Değerlendirme" isimli makalede belirtildiği üzere şunu da belirtmek gerekir ki e-devlet uygulamaları klasik devlet uygulamalarının alternatifi veya tamamlayıcısı olabilir. Alternatif olarak ortaya çıktığı durumlarda kamu yönetiminin işleyişi niteliksel ve niceliksel olarak değişecektir. Örneğin kişilerin nüfus bilgilerinin kağıt üzerinde değil sadece sanal ortamda yürüdüğü bir sistemde ne eskisi kadar çok sayıda yerel nüfus idaresine, ne bu idarelerde çalışacak çok miktarda kamu çalışanına, ne de bilgiyi devletin bir kurumundan alıp diğer kurumuna verme amaçlı uzun yazışmalara (ve gecikmelere) gerek kalacaktır. Tamamlayıcı olduğu durumlarda ise aynı kamu bilgi veya hizmeti hem yüz yüze ve hem de sanal ortamda eş zamanlı sunulabilecektir. Örneğin, devlet ihalelerinin duyurularının ve sonuçlarının İnternet ortamında ilan edilmesi diğer birçok ilan yolu (yazılı, görsel ve işitsel medya, vb.) arasında sadece bir tanesidir. Yine benzer şekilde vatandaşların e-posta yoluyla kamu çalışanlarıyla kurdukları bağlantı, telefon, dilekçe, faks gibi diğer kanallara eklenmiş başka bir kanaldır.

Şunu da belirtmek gerekir ki bilgi toplumunun bir unsuru olarak bahsedilmesi gereken e-demokrasi kavramı ve e-demokrasi araçları olan toplumu bilgilendirme, toplumun demokratik sürece katılımını sağlama ve toplumun gerek bireyler gerekse Sivil Toplum Örgütleri vasıtasıyla yönetim sürecine katılımını sağlama çağdaş toplumların artık rutini sayılabilecek bir kamu yönetimi unsuru halindedir.

Buraya kadar küreselleşmeyle birlikte oluşan yönetim literatüründe bazı kavramları ve uygulamaları açıklamaya çalıştık. Kamu Yöneticilerinin eğitimi bağlamında gelişmiş dört ülkede Kamu Yöneticilerinin eğitimleri nasıldır?

Bu bölümde buna bakmaya çalışacağız.

E. Gelişmiş Ülkelerde Kamu Yöneticisi Eğitimleri (Örnek dört ülke)

ABD, Fransa, İngiltere ve İtalya'da genel bir başlık altında Kamu Yönetici eğitimlerinin nasıl olduğuna Rafet ÇEVİKBAŞ tarafından yazılan ve Türk İdare Dergisinde yayınlanan Kamu Yöneticilerin Eğitim ve Yetiştirilmesi Sorunu başlıklı makaleden yararlanarak bakmaya çalışacağız.

A.B.D.: Yöneticilik; A.B.D.'de genellikle hizmete girdikten sonra ve işbaşındaki deneylerle elde edilebilecek bir yetenek olarak kabul edilmekte olup, ayrıca bir üst yöneticiler sınıfı kurulması fikri de kabul görmemiştir. A.B.D.'de Federal Yönetimde yöneticilik kadrolarına atamada yüksek öğrenim görmüş olma koşulu aranmamasına rağmen, yine de anılan kadroların, Devlet Personel Dairesi (Civil Service Commission) tarafından açılan yarışma sınavları aracılığı ile ve yüksek öğrenim görmüş başarılı kişilerin devlet kadrolarına alınmaları yoluyla doldurulduğu görülmektedir. A.B.D.'de yöneticilerin hizmet içinde geliştirilmeleri ihtiyacını gidermek için merkezi nitelikte enstitü, dernek ve şirketler kurulmuştur. Bunların en tanınmışsı Virginia'da 1968 Ekiminde faaliyete başlayan Federal Yönetim Enstitüsü (Federal Executive Institute) olup Devlet Personel Dairesine bağlı olarak çalışmakta ve tüm federal yönetimin GS - 16 ve daha üst dereceleri ile bunlara eşdeğerdeki kadrolar da görevli yöneticilerin eğitimlerini üstlenmiş bulunmaktadır.

Fransa: Bu ülkede kamu yüksek yöneticiliği mevkilerine atanmak için, Ulusal Yöneticilik Okulunu (ENA) başarıyla tamamlamak gerekmektedir. ENA'ya giriş, iki tür yarışma kanalı ile olmaktadır. Birinci yarışma kanalı, yüksek öğrenim görmüş gençlere açık olup, okula alınacak öğrencilerin 2/3'si bu yolla girmektedirler. İkinci yarışma kanalı ise, devlet görevlilerine açık olup, okula alınacak öğrencilerin 1/3'i bu yolla alınmaktadır. ENA'nın öğretim süresi 28 ay olup, giriş sınavları gayet ciddi ve bağımsız olarak yapılmakta olan, özerk bir kuruluştur. Öğrenciler, okulda bulundukları süre içinde aldıkları notlara, başarı derecelerine göre, okulu bitirirken kurumunu ve mesleğini seçme şansına ve hakkına sahip bulunmaktadır.

İngiltere: İngiltere ve sömürgelerinde, yöneticilik kadrolarının eleman ihtiyacının % 80'i Devlet Personel Dairesi (Civil Service Commission) tarafından açılan yarışma sınavları aracılığıyla ve giriş yoluyla, geriye kalan % 20'si ise, bir yan sınıf olan İcra Hizmetleri Sınıfı (executive class) mensupları arasında yapılan yarışma sınavları aracılığı ile ve geçiş yoluyla sağlanmaktadır. İngiltere'de yöneticiliğin yalnız işbaşında sınama – yanılma yoluyla elde edilebileceği ve geliştirilebileceği görüşünün terk edilerek, hizmet öncesi bir öğrenim ve eğitim ihtiyacının gerekli olduğu görüşü hakimiyet kazanmıştır.

İngiltere'de yöneticilerin hizmet öncesinde yetiştirilmesi ile görevli bir yöneticilik okulu yoktur. Daha önce de belirtildiği gibi yönetici sınıfın (administrative class'ın) eleman ihtiyacı, üniversitelerin (özellikle Cambridge ve Oxford) mezunlarından sağlanmaktadır. Yalnızca hizmet öncesinde, Hazine Bakanlığı ve Bakanlıkların yetiştirme programları ile kamu kesimi yöneticilerinin ilk kademelerdeki elemanlarının eğitimleri sürdürülmektedir. İngiltere'de değişik sınıf mensuplarının ve bu arada yönetim elemanlarının, hizmet içinde geliştirilmeleri veya eğitilmelerini üstlenmiş bulunan akademik kuruluşlar dışında, değişik statüler içinde kurulu örgütler bulunmaktadır. Bunlar, kolej, enstitü, şirket, dernek, kurul, merkez gibi adlar altında organize edilmişlerdir. Bunlar içerisinde; Oxfordshire'da Henley-on, Thames'te bulunan İngiliz İdare Personeli Koleji (The British Administrative Staff College) 1944'te başlayan üst yönetici pozisyonlarına özel hazırlık tecrübesinin bir sonucu olarak ortaya çıkmış olup, akademik, tesisle ilişkisi olmayan ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak kolej, endüstri, ticaret, hükümet, sendikalar ve üniversitelerden seçilmiş kişilerden kurulu bir idare meclisi tarafından idare edilmektedir. Bu kolej, kabiliyeti görülen ve ilerisi için vaadkâr sayılan erkek ve kadınlara, kendi işlerinde görüşlere sahip oldukları, fakat bu görüşleri henüz sabit bir hal almadığı yaşlarda fikir ve tecrübe teatisinde bulunmak fırsatı veren on haftalık bir kurs teklif etmektedir. On hafta olan her kurs için, yaşları takriben 39 civarında 66 kursiyer alınmaktadır. Kurslarda teori değil pratik üzerinde durulmaktadır. İngiltere'deki bu İngiliz İdare Personeli Koleji metodu; Avustralya, Filipinler ve Pakistan'da da aynı tipte ve isimde kolejlerin geliştirilmesi fikrini etkilemiştir.

İtalya: İtalya’da kamu hizmetine giriş esas olarak sınavla olup, sınavı kazanan memurlar “Hizmet Öncesi – Hazırlama Kursları”na katılırlar. Kamu kurumlarının yöneticilerinin yönetim mevkilerine gelmeden ya da geldikten sonra yönetim eğitimi görmeleri yasal zorunluluk olarak kabul edilmektedir. İtalya’da kamu görevlilerinin eğitimi için; kamu kurumu niteliğindeki eğitim örgütleri, Kamu Yönetimi Yüksek Okulu ile bazı bakanlıkların kendi personeli için kurdukları eğitim okulları ve üniversiteler vardır. İtalya’da kamu personelinin yükselmesi ve yüksek yönetici olabilmesi için sicil ve kıdemin esas alınmasının yanında, terfi ve atamalarda kamu yönetimi yüksek okulu mezunu olmak avantaj sağlamaktadır.

F. Çağdaş Eğitim Sistemleri

Hizmet içi eğitimin hedefleri, personele verilecek eğitim türlerini de belirleyebilir. Ayrıca kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlenmenin etkenlerindendir. Eğitim türlerinin belirlenmesinde değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette bulundukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre çeşitli sınıflandırmalar yapılmaktadır.

Halil CAN ve arkadaşları tarafından yazılan Siyasal Kitabevi tarafından yayınlan “Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetim”, isimli kitap ile Doğan CANMAN tarafından yazılan Çağdaş Personel Yönetimi (TODAİE) isimli kitaplardan yararlanarak Hüseyin GÜL tarafından yazılan Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim isimli makale sistematüğinden de yararlanarak bundan sonraki bölümü özetlemeye çalışacağız.

Genelde hizmet içi eğitim türleri, uygulama evrelerine, uygulama zamanına ve uygulama yerlerine göre sınıflandırılır.

1. Uygulama Evrelerine Göre

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir;

1.1.Hizmete Yeni Giren Personel için Düzenlenen Eğitim(Stajyerlik)

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksikliklerini gidermektir. Bu tür eğitim süresinin sınırları genellikle belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu süre de bireyin ve kurumun yükümlülükleri yönetmeliklerle belirlenmiştir.

Bu süreç sonunda birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumda ki görevine hazırlanır.

1.2.Çalışmakta Olan Personel İçin Yapılan Eğitim (Geliştirme Eğitimi)

Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personel, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur.

Geliştirme eğitimi her düzeyde birey ya da gruplara yönelik olabilir. Bu eğitim sonunda kişilere belirli bir belge, başarı belgesi verilmesi, eğitime katılan personelin güdülenmesini artırır.

1.3.Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Yapılan Eğitim (Yükseltme Eğitimi)

Bu eğitim türü kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenir. Çünkü bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi gerekmektedir. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir.

Yükseltme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadroları için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür. Eğitim sonunda başarılı olanlara diploma ya da sertifika verilir, böylece hizmet içi eğitim etkinliklerinin verimliliği artırılmış olur.

1.4.Üst Kademelere Yükseltilecek Personel için yapılan eğitim (Alan Değişirme Eğitimi)

Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir.

Kurumda personeli üst kademelere hazırlamak için yapılacak hizmet içi eğitim gereksinmesi belirlenirken statik ve dinamik durumlar analiz edilir. Statik durumda sadece kurumun hangi alan ve kademelerde elaman ihtiyacı olduğu saptanır. Dinamik durumda ise, kurumun gelişmesi öz önüne alınır ve kurumun gelecekte alacağı şekle göre personel ihtiyacı saptanır. Bu alan ve kademelerin görevlerine göre hizmet içi eğitim programları ile kuruma personel yetiştirilir.

2-Uygulama Zamanına Göre

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iki sınıfa ayrılmıştır.

2.1.İş Başında Hizmet içi Eğitim

Temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personel işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir. İş başında eğitimin yaralarını şöyle sıralayabiliriz.

- İş ve zaman kaybını engelleyen en ucuz ve ekonomik eğitimidir,
- Eğitim, gerçek ortamında yapıldığı için etkili olur, Yapılabilecek yanlışlara anında müdahale edilebilecek, denenebilen bir yöntemdir, Kişinin bilgi ve becerisini artırır.
- İş başında hizmet içi eğitim, iş yaşamındaki büyük değişmeler içinde değişmeyen bir faktördür. İşin niteliğinin değişmesiyle birlikte, personelin bu değişime hemen uyarlanması hedeflenir. İş başında eğitimde amirler büyük sorumluluğa sahiptirler. Bu nedenle

amirler, eğitmeye istekli ve yeterli olmalıdırlar. Personelin katılımına izin vermeli onlarla yeni teknikleri tartışmalıdırlar. Amir için iş başında eğitimde kendisine yardımcı olacak araçlar, eğitim birimince geliştirilmeli ve eğitim sırasında kullanılmalıdır. Bunun içinde iş başında eğitimi verecek olan kişilerinde eğitilmesi söz konusu olmaktadır.

2.2.İş Dışında Hizmet İçi Eğitim:

İş dışında hizmet içi eğitim denilince kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmaları anlaşılmaktadır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimidir.

Kurumun içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarına nazaran daha maliyetli gibi görünen bu eğitim türü genelde Üniversite ve Enstitü gibi eğitim kurumlarındaki uzmanlarca verilir.

3-Uygulama Yerine Göre

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim iki guruba ayrılmıştır.

3.1.Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim

Genellikle kuruma özgü sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim çalışmalarıdır. Kurum içerisinde yapılan bu çalışmaların problemleri çözmede önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri olması sorunu çözmede önemli etkindir. Ayrıca bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması da türdeş bir grubun varlığını söz konusu kılacağından eğitimciler için kolaylık sağlayabilir.

Öte yandan kurum içinde yapılacak eğitim çalışmaları ile personel iş saatlerinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından

güdüleyici olabilir. Böylelikle alınan eğitim ucuz olacağından örgüt açısından da maliyet açısından faydalı olabilir.

3.2.Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. Kurum dışında yapılan çalışmalarda kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğar.

Ayrıca kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek ve tartışmak ve genel ilkeler üzerinde kafa yormak olanağını bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olur.

G. Çağdaş Eğitim Teknikleri

Hizmet içi eğitimin temel amacı, kişiye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Dolayısıyla burada karşılaşılan bilgi, beceri ve davranışların hangi yöntemler uygulanarak kazandırılacağı konusu ön plana çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim programında uygulanacak olan yöntem, o eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli olmaktadır. Çünkü bir eğitim programının başarılı olması, eğitim yöntemlerinin iyi seçilmesine bağlıdır.

Hüseyin GÜL tarafından Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim isimli makalede anlatıldığı üzere günümüzde uygulanmakta olan belli başlı eğitim yöntemleri şunlardır: İş başında sistemli gözetim, görev değiştirme (rotasyon), düz anlatım (takrir), panel, seminer, komiteler, duyarlılık eğitimi, örnek olay, rol oynama, evrak sepeti tekniği, işi yaptırarak öğretmedir.

1.İş Başında Sistemli Gözetim

Astların iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir.

İş başında sistemli gözetim yönteminin başarıya ulaşmasında en önemli görev amirlere düşer. Bu nedenle amirlerin işi bilmesi, ehil olması gereklidir. Aynı zamanda amirler astlarına hedef göstermeli, bunun yanında izlenecek yol ve yöntem konusunda işini astlarına bırakmalıdır. Bu eğitim yöntemiyle astların hem örgüte hem de kendilerine olan güveni artacak dolayısıyla örgüt açısından verimlilik, personel açısından ise doyum ve motivasyonun artmasına yarar.

2.Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Amacı, çalışanların organizasyon içinde yer alan bütün bölümleri tanımasını ve yapılan işleri bir bütünlük içinde görmelerini sağlamaktır.

Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Örneğin ülkemizde Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerliğe başladığı kurumun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetişmektedir.

3.Düz Anlatım Yöntemi (Takrir)

Anlatma bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için kamu kurumlarında düzenlene eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin kolay uygulanabilmesi, fazla masraf gerektirmemesi ve gerek işitsel gerekse de görsel araç ve gereçlere fazlaca ihtiyaç göstermemesi bakımından tercih edilmektedir.

Düz anlatım yöntemi teorik birtakım bilgileri dinleyicilere aktarma olduğu için uygulamaya gerek yoktur. Dolayısıyla yönetimin başarılı olması büyük ölçüde konuşmacının konuyu ifade etme yeteneğine ve dinleyicilere ilginç hale getirmesine bağlıdır. Fakat bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırmaması bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi görececek düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle anlatma yönteminde aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntem tekniğinin daha başarılı olmasına yol açabilir.

4.Panel

Panel, planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Bu yöntemde sunulan tebliğlerin ayrı bir tez olarak ortaya koyması gereklidir. Panelistler, tebliğlerini sunarken geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir.

Panelde değişik görüşlerin olması ve bunların tartışılması konu üzerinde değişik çözüm önerilerinin ortaya çıkmasına yardımcı olacağı için yararlı bir eğitim yöntemidir.

5.Seminer

Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve icatlar hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin yeni bir makinenin özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara makinenin kullanımı da gösterilir.

6.Komiteler

Bu yöntemde belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma grupları oluşturmaktır. Bu küçük gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar.

Bu yöntem, karar verme, planlama, vb. konularda etkili bir yöntemdir. Her küçük grup belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yönetimin tek güçlüğü şuradadır. Komite çalışması, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektir.

Bu yöntemin üstün tarafı ise, işbirliği içinde çalışmayı sağlaması, çeşitli konularda bilgi elde etme imkanı sağlaması, yaratıcılık gücünü artırması ve karar vermedeki zorlukları ortadan kaldırmasıdır.

7. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training)

1947'de Kurt Lewin ve arkadaşları tarafından örgüt geliştirme yöntemi olarak başlatılan duyarlılık eğitimi kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından duyarlı ve çabuk hareket etmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitime katılan yöneticiye kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlar. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler.

Duyarlılık eğitiminin temelini T grubu çalışmaları oluşturmakta ve katılanların sayısı 15-20 kişi arasında değişmektedir. Gruba katılanların amacı bir şeyler öğrenmek değil, grup içinde davranış ve etkileşimleri öğrenmektir. Yani T grubu ile grup içinde meydana gelen görüşme, tartışma ve fikir alışverişleri sayesinde kişi hem kendi davranış ve tutumlarına karşı hem de başkalarının davranışlarına karşı duyarlılık kazanacaktır. Grupta öğreticinin rolü sadece değer yargılarının ve varsayımlarının tartışıldığı bir ortam hazırlamak olup, eğitmenleri kendi iç dinamiklerini daha rahat ortaya koyabilecek bir ortam yaratmaktır.

Duyarlılık eğitiminin özellikleri şunlardır:

Bu yöntemde statüler ortadan kalkmıştır ve grup önderinin rolü sınırlanmıştır.

Tartışılacak konuyu grup kendisi seçmekte, önceden belirlenmiş bir konu bulunmamaktadır.

Duyarlılık eğitiminde temel amaç, bireylerin tutum ve davranışlarını, diğer grup üyeleri ile karşılıklı paylaşmak ve birbirleri ile olan ilişkileri hakkında bilgi vermektir.

Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden dolayı kamu personelin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

8. Örnek Olay (Case Method)

Örnek olay yöntemi ile yöneticilik görevini üstlene personelini yönetim ile ilgili yeteneklerini geliştirilmesi amaçlanır. Yöneticiye günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği durumlar bir senaryo şeklinde verilir ve bu durum karşısında nasıl davranması gerektiği sorulur. Bu yöntemle eğitilenler arasındaki görüş ayrılıkları oluyla kişilerin tutum ve davranışlarında değişmelerin ortaya çıkması beklenir.

Bu yöntemin temel amacı, kamu görevlilerinin önemli bazı kararlarını uzun tartışmalar sonunda incelemek ve sorunu grup içerisindeki bireylere daha bilinçli düşünme ve etkili karar almaya teşvik etmektir.

9. Rol Oynama Yöntemi(Role Playing)

Rol oynama yöntemi ile, eğitim programına katılanlara organizasyon içinde var olan değişik roller verilerek bir başkası yerine geçme ve bir başkası gibi düşünmesi istenir. Bu yöntemde katılımcılar, belirlenmiş varsayımsal rolleri yerine getirirler. Rol oynama da belirli bir sorun konuşmalarla değil, katılımcılar tarafından gerçeğe yakın olacak bir şekilde davranışa dönüştürülerek eylemlerle çözülmeye çalışılır.

Rol oynama yöntemi insan davranışlarını geliştirmekte, sorunlara çözüm bulma yeteneği kazandırmakta ve toplum içerisinde konuşma becerisini kazandırmaktadır. Rol oynama yönteminin en büyük sakıncası, roller iş başında oynanmadığı için, bu rolleri oynayan personelin gerçek sorumluluk içinde olmadığı görülmektedir. Ayrıca rol oynayanların rollerini ciddiye almamaları, grupta bıkkınlığa neden olacağı için grubun motivasyonunu bozabilmektedir.

10. Evrak Sepeti Yöntemi (In-Basket Training)

Evrak sepeti tekniğinde eğitilecek personel, ihtiyaçları olan her türlü bilgi ve belgeyi masalarını üzerinde bulunan evrak sepetinde bulmaktadır. Büro işlerindeki gelen evrak-eğitim evrak ayırımına dayanan bir yöntemdir. Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu teknik özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır.

11.İşi Yaptırarak Öğretme Yöntemi (Job Instruction Training)

Eğitim yöntemlerinin en eskisi olmakla beraber diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışmanın yanında yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir. İş yaptırarak öğretmenin, materyal, eğitici masraflarını azaltması ve öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları vardır.

Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır. Türkiye’de bu yöntemin en çok kullanıldığı kamu kurumları, ekonomik ve teknik kuruluşlar olmaktadır

3. GEÇMİŞ YILLARADA HİZMET İÇİ EĞİTİME YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALAR (Adnan ÇİMEN)

A. Mehtap Raporunda Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler

Kısa adı MEHTAP olan "Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi", Bakanlar Kurulu, 13.2.1962 gün ve 6/209 sayılı kararı ile "Türkiye Merkezi Hükümet Teşkilatına dahil bakanlık, daire ve müesseseler arasında (Türkiye Büyük Millet Meclisi, Cumhurbaşkanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Milli Emniyet, Üniversiteler ve İktisadi Devlet Teşekkülleri hariç) merkezi hükümet görevlerinin dağılışı tarzını tespit etmek ve bu dağılışı amme hizmetlerin, en verimli tarzda ifasına imkân verip vermediğini inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmak üzere Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, ilgili fakülteler ile bakanlık ve dairelerin işbirliği yapması suretiyle yapılan araştırmadır.

MEHTAP Araştırmasında hizmet içi eğitimle ilgili doğrudan tespitler yapılmamıştır. Ancak personel sorunlarını irdeleyen başlıkta yüksek yöneticilerin yetiştirilmesi üzerinde durulmuştur. Rapora göre; yüksek idareci olarak devlet hizmetine alınanlar ilk girişte, kendi kategorilerine uygun bir eğitime tabi tutulmalı ve bu eğitim Amme İdaresi Enstitüsü gibi merkezi bir kurum tarafından sağlanmalıdır. Öbür personel için de, yerine göre, bakanlıklar ve daireler itibarıyla toplu yetiştirme tedbirleri alınmalıdır.

Rapor kendi içinde idareyle ilgili önerdiği bütün tedbirlerin hayata geçirilebilmesi için bütün kamu kurumlarına "Özel Eğitim" verilmesini önermektedir. Teklif edilen böyle bir sistemin gerektirdiği başka faaliyetlerle birlikte, gerek merkezde gerekse bakanlık ve dairelerde şimdi bu işlerle uğraşan personel ile ileride çalıştırılacak personel için özel bir eğitim programının uygulamasına şiddetle ihtiyaç vardır. Bu personelin genel personel prensipleriyle birlikte mevcut ve teklif edilen sistemin teferruatı, ıslahat sırasında ve ıslahattan sonra riayet edilecek usuller hakkında eğitilmeleri şarttır. Böyle bir eğitim programına hazırlık devresinde öncelik verilmelidir.

Rapor eğitimi, kamu görevlilerinin genel eğitim ve hizmet içi eğitim olarak ayırmaktadır. Göreve fikren ve manen hazırlanmış olmak ve Hizmet için gerekli

bilgi ve kabiliyeti elde etmiş olmak personel verimi üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. Fertlere devlet hizmetleri, için lüzumlu ilk bilgileri verenler genel eğitim ve öğretim kurumlarıdır. Birçok memlekette bu kurumlara ilaveten veya kısmen bu kurumlar içinde, mesleki ve teknik öğretim ve amme idaresi eğitimi yapılmaktadır. Böylece, gençler, çeşitli devlet hizmetleri için gerekli bir kısım bilgileri, genel olarak öğrenim sırasında elde etmektedirler. Ayrıca bazı memleketlerde sadece devlet hizmetleri için eleman hazırlayan kurumlar meydana getirilmiştir.

Türkiye’de esas itibariyle, devlet hizmetleri için lüzumlu elemanlar genel eğitim ve öğretim kurumlarının yetiştirdiği kimseler arasında seçilmektedir. Devlet memurluğu için en az ortaokul öğrenimi şart olmakla birlikte, talipler arasında ortaokul mezunu bulunmadığı taktir de daha aşağı seviyeden memur alınması mümkündür.

Genel eğitim ve öğretim kurumlarının ve başka kuruluşların devlet hizmetine hazırlama bakımından önemli rolleri vardır ama, bu rol ne kadar geliştirilirse geliştirilsin, kamu hizmetlerinin ihtiyaçlarını yalnızca bu yolla ve tam olarak karşılamak mümkün olamaz; çünkü, devlet hizmetlerine tamamıyla uygun müfredat programları hazırlamaya imkân yoktur; hükümet görevlerinde gün geçtikçe uzmanlığa gidilmekte, kamu idaresinin şartları ve istekleri süratle değişmektedir; nihayet genel eğitim kurumlarının kamu hizmetleri eğitiminde yeter tecrübeleri yoktur.

Hizmet içi eğitim, genel eğitimin eksikliklerini giderme özelliğini taşımaktadır ve üç amaca yönelmiştir.

- Memurlara, yapmakta oldukları işi daha iyi görebilmek için muhtaç oldukları bilgi ve maharetin kazandırılması ve geliştirilmesi;
- Memurların daha sorumlu mevkilere terfi için hazırlanması;
- Memurların çalışmakta oldukları teşkilata ve yapmakta oldukları işe karşı tavırlarının olumlu yönde değiştirilmesidir.

Diğer yandan yöneticilerin eğitimi, idari mevkiler için lüzumlu bilgiye maharet daha çok hizmet sırasında kazanılmakta ve üst idare mevkileri alt kadrolardakilerin terfi ettirilmesi suretiyle doldurulmaktadır. Genel durum bu

olmakla birlikte yönetim hizmetlerinin önemini ve özelliğini takdir eden, hizmet sırasında yetişmenin bu mevkiler için yeterli olmadığını gören bazı dairelerde, yönetim mevkileri için özel eğitim programları da uygulanmaktadır. Oldukça mahdut sayıdaki bu tip faaliyetlerin başlıcaları arasında, İçişleri Bakanlığınca öteden beri uygulanmakta olan Kaymakamlık ve Bucak Müdürlüğü kursları, komiser yardımcılar ve yüksek rütbeli polis amirleri yetiştirmek üzere kurulmuş bulunan, yine aynı Bakanlığa bağlı Polis Enstitüsü, Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğünde orta kademe idareciler için tertiplenmiş bulunan sevk ve idare seminerleri, ticaret liselerine müdür yardımcılar yetiştirmek maksadıyla Milli Eğitim Bakanlığınca açılan idarecilik semineri, Maliye Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatında bazı idare mevkileri için eleman hazırlayan Maliye Meslek Kursu, Karayolları Genel Müdürlüğünde uygulanan Şube Şefi Yetiştirme Kursu ve Personel Amirleri Kursu gibi faaliyetleri zikretmek mümkündür.

Büro hizmetleri ile ilgili hizmet içi eğitim faaliyetleri: Bazı dairelerde, büro işlerinde çalışan memurların yetiştirilmesine yönelik programlar mevcuttur. Toprak Mahsulleri Ofisinde depo memurları, muhasebeciler, ambar ve kantar memurları ve elevator makinistleri için tertip edilen kurslar, çeşitli bakanlık ve dairelerde açılan daktilo ve stenografi kursları gibi. Bu tip eğitim faaliyetlerinin uygulama alanı da hayli dardır. Burada, memurların daha çok hizmet sırasında ve işi yaparken kendi kendilerini yetiştirmeleri esastır.

MEHTAP Raporu, eğitim metotları ve eğitim verecek personel üzerinde de durulmaktadır. Rapora göre; İdari teşekküllerde eğitimin en çok görülen şekli, "işbaşında eğitim", yani amirin nezareti altında işi yaparak ve görerek öğrenme şeklidir. Tatbikatta, genellikle amirlerin maiyetlerindeki yetiştirme konusuna gereken önemi verdikleri ve zamanlarının bir kısmını bu işe ayırdıklarını söylemek oldukça güçtür. Bu konu, amirlerin tutumuna ve eğitim anlayışına göre her teşkilatta ve hatta aynı teşkilatın çeşitli birimlerinde değişik şekiller göstermektedir. Bu itibarla, ortak bir anlayış ve tatbikattan bahsedilemez. Genel olarak, memurların daha çok kendi kendilerini yetiştirmeye çalıştıklarını söylemek mümkündür.

İdari teşekküllerde toplu eğitim de uygulanmaktadır. Bunun en çok görülen şekli kurslardır. Bunun yanında seminer ve konferanslara da nispeten

yer verilmektedir. Açık oturum, örnek-olay, memurları teşkilatın çeşitli servislerinde çalıştırmak (rotasyon) şeklinde uygulanan eğitim, rapor yoluyla eğitim gibi başka modern eğitim metotları çok az uygulama alanı bulmuştur.

Eğitim Personeline gelince, genel olarak, dairelerin eğitim programlarını uygulamak için yetiştirilmiş ayrı bir eğiticiler sınıfı yoktur. Bu iş, çok defa, her dairenin konuya göre kendi personeli arasından seçtiği kimseler tarafından ve ek görev şeklinde yürütülmektedir. Ayrıca, yine ek görev yoluyla veya saat başına bir ücret ödemek suretiyle, başka dairelerin elemanlarından ve özellikle eğitim kurumları mensuplarından faydalanma yoluna gidilmektedir.

Raporun İhtiyaçlar ve Tavsiyeler bölümünde Türkiye’de memurların yetiştirilmeleri konusu henüz sistemli bir şekilde düzenlenmediği belirtilmektedir. Çeşitli idari teşekküller tarafından yetiştirme programları uygulanmakta ise de, bu faaliyetler dağınık, miktar ve kalite itibariyle ihtiyaçları karşılamaktan hayli uzak bulunmaktadır. Bu durum eğitim ihtiyaçlarının yeniden tespit ve eğitim programlarının bu ihtiyaçlara uygun bir şekilde ve bir plan dahilinde geliştirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır.

Bir merkezi eğitim birimi tarafından yapılması gereken eğitim faaliyetlerinden başlıcalar şunlar olabilir:

- Organizasyon ve metot eğitimi,
- Haberleşme eğitimi,
- Eğitim memurlarının yetiştirilmeleri,
- Eğitim ve öğretim metotları eğitimi,
- Nezaretçilerin eğitimi,
- Kadro kontrolü yapacak elemanların eğitimi,
- Çeşitli kademe idarecilerinin eğitiminden oluşmaktadır.

Eğiticilerin yetiştirilmeleri konusu, eksikliği özellikle duyulan ve açıkta duran bir meseledir. Eğitim herkesin yapabileceği bir iş değildir. Bu maksatla özel surette yetiştirilmiş elemanlara ihtiyaç vardır. Bu tip eğitici personelin azlığı ve mevcutlarının eğitim metotları hakkında yeter bilgi sahibi olmaması faaliyetlerden istenilir derecede verim alınmasına engel olmaktadır.

Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve eğitim faaliyetlerinin planlanması, eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu, eğitim birimlerine yardımcılık ve rehberlik, eğitim faaliyetlerinin takibi ve değerlendirilmesi, eğitim birimleri için eğitici eleman yetiştirilmesi, merkezi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi görevleri, kuruluş amaçları itibariyle, şimdiki halde, başlıca iki teşkilatı ilgilendirmektedir. Devlet Personel Dairesi ile Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsüdür.

B. İç-Düzen Çalışmalarında Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler

İç-Düzen Çalışmaları Türk yönetim sisteminin, yaşadığı sorunlar ve ikinci beş yıllık kalkınma planında merkezi idarenin yeniden düzenlenmesi doğrultusunda çalışmalar başlatılması nedeniyle başlatılmıştır. Söz konusu planda idare birimlerinin aşırı büyümesine engel olması için bakanlıkların merkez kuruluşlarının fonksiyonel esasa göre örgütlenmesi, görev ve yetkilerin kademeler arasında en uygun şekilde düzenlenmesi sağlayacak kanunların çıkarılması hedeflenmiştir

İçişleri Bakanlığı da, kırk yılı aşkın bir süredir uygulanmakta olan 1624 sayılı Teşkilat Kanununun, Bakanlık amaç, hedef ve görevleri ile Bakanlığa bağlı tüm kuruluşları kapsamına almaması, illerde standart bir örgütlenmeye gidilememesi, planlı kalkınma ile birlikte Bakanlar Kurulu Kararları ve Bakanlık Onayları ile yeni örgütler kurulmak zorunda kalınması dolayısıyla hizmet ve kuruluş dengelerinin bozulması, görev karışımlarının doğması, koordinasyonda aksamalar, yetki devrinin uygulanabilir bir mekanizma olarak geliştirilememesi gibi sebeplerle 02.09.1967 tarih ve 6/8747 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile verilen yetki kapsamında İçişleri Hizmet ve Teşkilatının yeniden düzenlenmesi amacıyla geniş kapsamlı bir çalışma yürütmüştür

Araştırma, her hizmet alanında yetki ve sorumluluklar, koordinasyon, kontrol, planlama vb. 12 konuyu, il genel idaresi, zabıta, nüfus, sivil savunma, mahalli idareler, bakanlık makamı, personel, levazım vb. 8 hizmet alanını kapsamıştır.

Dört yılı aşkın bir sürede merkez ve taşrada 135 ayrı yerde 1023 birimde örnekleme yöntemiyle seçilen kuruluşların hizmetlerini gerçekleştirme

konusundaki tüm çalışmaları incelenip araştırılmış, çalışmalarını engelleyen, verimlerini azaltan ve işlerini güçleştiren sorunlar ortaya çıkarılarak, bunlar için çözüm yolları geliştirilmeye çalışılmıştır. Araştırma, Genel Raporun 27/12/1971 tarihinde Bakanlık Makamına sunulmasıyla sona ermiştir. Yönetim kurulu, koordinasyon kurulu, proje müdürü, proje müdür yardımcısı, proje danışmanı, araştırmacılar ve mülkiye müfettişlerinden oluşan geniş kapsamlı bir araştırma ekibi tarafından yürütülen çalışmada bütünüyle bakanlık personeli görev almış, 16595 sayfa tutarında 236 rapor kaleme alınmıştır

İç-Düzen çalışmalarının ikinci yayını olan "İl genel İdaresi ve Planlı Kalkınma" kitabında sorunlar ve çözüm yolları bölümünde "personel seçimi ve eğitimi" üzerinde durulmuştur. Buna göre, İçişleri Bakanlığının merkez ve taşra örgütlerinde görevli personelin planlama konularında yetişmemiş olması, planlama görevinin işleyişindeki aksaklıklarda en önemli etkenlerden biridir.

Burada konu, planlama açısından, hizmet öncesi ve hizmet-içi eğitim, eğitimin amaç ve mahiyeti, eğitim konuları olarak ele alınması gerekmektedir.

Hizmet-öncesi öğretimde, özellikle valiler ve kaymakamlar gibi taşrada görev alacak yöneticilerin iyi yetiştirilmeleri önem taşımaktadır. Halen kaymakamlar Siyasal Bilgiler Fakültesi ile Hukuk Fakültesi mezunları arasından seçilmektedir. Planlı kalkınma döneminde, taşradaki genel yöneticilerden beklenen tutum ve görevler için geleneksel hukuk eğitiminin yeterli olduğu çok şüphelidir. Her ne kadar Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakültelerinin programlarında son yıllarda bazı değişiklikler yapılmış ve öğrencilerin ileride alacakları görevlere ve zamanın gereklerine uygun bir yola gidilmek istenilmiş ise de henüz tatminkâr bir sonuca gidildiği söylenemez. Bir taraftan bu fakültelerin programları zamanın ihtiyaçlarına göre düzenlenirken, diğer yandan da özellikle kaymakamlığı sadece Hukuk ve Siyasal Bilgiler Fakülteleri mezunlarına açık bir meslek olmaktan çıkarmak ve benzer eğitim veren kurumların mezunlarına da bu imkânı tanımak lâzımdır. Bu, hem yeni personel rejimi ile getirilmek istenen liyakate göre seçme ilkesine uygun düşecek, hem de ilgili fakülte ve yüksek okulları, programlarında gereken düzeltmeleri yapmaya teşvik edecektir... Buna paralel olarak kaymakamlık kurslarına da

yeni bir düzen verilmesi ve kursların gerçek ihtiyaçlara uygun bir hale sokulması zorunludur

Valiler, vali yardımcıları, kaymakamlar ve kökeni kaymakamlık olan merkez personeli, mesleğe girişlerinden sonra, hizmet başında bir eğitim ve öğretim görmemektedirler. Planlı dönemle birlikte, Devlet Planlama Teşkilâtı ile işbirliği yapılarak Bakanlıkça vali, vali yardımcıları ve kaymakamlar için bazı toplantı ve seminerler düzenlenmişse de, bu toplantı ve seminerler sayıca yeterli görülmemektedir. Merkez personeli ise bu çalışmalardan genellikle yararlandırılmamıştır. Personelin, planlı dönemin gerektirdiği beceri ve yetenekleri kazanmasında hizmet-içi eğitim ve öğretimin taşıdığı değer vs önem ortadadır. Bu açıdan eğitimin, gerek hizmete girişten önce ve gerekse hizmet başında, aralıksız bir süreç olduğunun unutulmaması gereklidir.

Planlama görevi, sadece merkez ve taşra planlama birimlerinde çalışan ya da planlama hizmetlerinde sorumluluk alan personel tarafından yürütülmemektedir. Bütün eylemci ve destek birimler, az veya çok ölçüde planlama sürecine katılmaktadır. Bu katılmanın en belirgin görüntüsü «bilgi alışverişi» ile ortaya çıkar. Bu bakımdan, özellikle merkezde Araştırma-Planlama ve Koordinasyon Birimi dışında kalan eylemci ve destek birimlerindeki personelin de gene olarak planlama kavramı ve özel olarak planlama sürecinin kendi hizmetlerindeki işleyişi üzerinde yeterince bilgi sahibi olması gerekmektedir.

Öte yandan, taşrada gerek planlama işlerinde, gerekse eylemci ve destek birimlerde görev alan genel yöneticiler dışındaki taşra personelinin eğitime de özel bir önem verilmesi zorunludur.

Gerek planlama birimlerinde görev alan, gerekse planlama sürecine katılan eylemci ve destek birimlerindeki personele verilecek eğitim, personelin görev ve sorumluluklarını, Kalkınma Planı ve Yıllık Programların gereklerine ve günün ihtiyaçlarına uygun olarak en süratli ve etkili bir biçimde yerine getirebilmeleri için gerekli beceri ve yeteneklere sahip kılınmaları amacına yönelmek zorundadır. Başka deyişle eğitim programları ile personelin görev, yetki ve sorumlulukları arasında ilinti ve bağıntı bulunmalı; örneğin bir uzmana

ya da planlama müdürüne verilecek bilgilerle valiye, vali yardımcısına, kaymakama ya da planlama birimindeki bir büro memuru ile eylemci birimdeki personele verilecek bilgiler arasındaki nitelik ve derece farkları iyice belirlenmelidir. Bu zorunluluk personele verilecek bilgilerin teorik olmaktan çok, günlük işlerinde karşılaştığı sorunları çözmede kendisine yarayacak, beceri ve yeteneklerini geliştirecek pratik bilgiler olmasını gerektirmektedir.

Eğitim Konuları

Planlama açısından personelin eğitimi sorunları toparlanacak olursa şu eğitim konularının ortaya çıktığı görülür:

- Kalkınma Planı ve Yıllık Programlarla ilgili genel ve özel bilgiler,
- Sosyal ve ekonomik yapıya ilişkin istatistik bilgi toplama ve bu bilgileri değerlendirerek ihtiyaçları öncelik sıralarına koyma;
- Saptanan ncelik sıralarına göre plan ve program hazırlama,
- Bütçe teknikleri, programlarla bütçeler arasındaki ilişkiler,
- Plan ve program modelleri geliştirme,
- Uygulamada kullanılan izelge, form ve modellere gerekli bilgileri doğru ve noksansız şekilde işleme ve bu bilgileri değerlendirme,
- İzleme ve koordinasyon konularında genel, özel ve pratik bilgiler,
- h) Personel yönetimi,
- j) Halkla ilişkiler,

Kaymakamların hizmet öncesi eğitim ve seğilmeleri konusunda Merkezi İdarenin Taşra Teşkilâtı zerinde Bir İnceleme raporundaki tavsiyelere uyulmakla birlikte; kaymakamların maiyet memurluğu stajları sırasında, il ve ilçe planlama örgütlerinde eylemli olarak görev almak, ayrıca TODAİE'de planlama konularında belli bir süre eğitim görmek suretiyle yetiştirilmeleri sağlanmalıdır.

Merkezde ve taşrada önerdiğimiz planlama örgütleri kurulduğu takdirde, ihtiyaç duyulan uzman personel İçişleri Bakanlığının kaynak ve olanakları ile sağlanmalıdır. (Bucak İdaresi zerinde Bir Araştırma) raporundaki tavsiyeye uyularak bucak müdürlüklerinin kaldırılması yoluna gidilirse; bucak müdürlerinin il ve ilçelerde planlama bürosu şefliklerinde, hatta belli konularda

planlama eğitimi görmek şartıyla uzman olarak çalıştırılmalarının uygun olacağı düşünülmektedir.

İl planlama müdürlerinin, il genel idaresi üzerinde yeteri: bilgilere sahip olmaları gerekli görüldüğünden, planlama müdürleri, belli bir süre TODAİE'de eğitim gören ya da DPT'de eylemli olarak çalışan uzman kaymakamlar arasından seçilmeli; bunların planlama müdürlüğü dışında bir göreve atanmaları istekleri üzerine yapılmalıdır.

Vali, vali yardımcısı ve kaymakamlar için yapılan toplantı ve seminerler sayıca artırılmalıdır. Merkez personeli de bu toplantı ve seminerlerden yararlandırılmalıdır. İl ve ilçe planlama örgütleri için gerekli uzman kadrosu, Devlet Planlama Teşkilâtı ile TODAİE'de belli planlama konularında eğitimden geçmiş personel arasından seçilmelidir.

Eğitim Konuları, Eğitimin Amaç ve Mahiyeti

Gerek planlama örgütlerinde görev alan, gerekse gördüğü hizmetin gereği olarak planlama sürecine katılan merkez ve taşra personeli, sorunun nedenlerinde açıklanan konularda, görev, yetki ve sorumlulukları ile ölçülü ve dengeli bir eğitim görmeli; verilecek planlama bilgileri, personelin günlük işlerinde karşılaştığı sorunları çözmede kendisine yarayacak, beceri ve yeteneklerini artıracak pratik bilgiler olmalıdır. Bu amaçla Bakanlıkta kısa süreli planlama seminerleri düzenlenmelidir.

Taşra personeli için yapılacak eğitim çalışmaları, il planlama müdürlüklerince belli esaslar içinde düzenlenip yürütülmeli; ayrıca Bakanlık, taşra personeli için, planlama eğitim programları hazırlayarak bu çalışmaları desteklemelidir. Bakanlığın taşra programlarının uygulamasında Teftiş Kurulundan yararlanılması düşünülmelidir.

Uygulama Şekli;

- Kaymakamların Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakülteleri ile benzeri eğitim yapan fakülte mezunları arasından seçilmelerini ve bunların mülkiye müfettişliğine de geçebilmelerini sağlamak üzere, 1700 'Sayılı kanunun

2. maddesinin B ve C fıkraları ile S. maddesinde gerekli değişiklikler yapılmalı; il planlama müdürleri ile uzman personelin durumları aynı kanunda yeni bir hükümle düzenlenmelidir.

- Kaymakamların hizmet öncesi eğitimleri konusu içişleri Bakanlığı ile Üniversiteler, TODAİE ve Devlet Planlama Teşkilâtı arasında işbirliği yapılarak belli esaslara bağlanmalıdır.
- İçişleri Bakanlığınca gerek merkez, gerekse taşra personeli için hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasında Devlet Planlama Teşkilâtı ile işbirliği yapılmalı; bu konuda Üniversitelerden ve TODAİE'den de yararlanılması düşünülmelidir.

C. Kaya Raporunda Hizmet-içi Eğitimle İlgili Tespit ve Öneriler

1991 Yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA Raporu) , Türk yönetim sistemini geliştirmek üzere bugüne kadar yapılmış olan çalışmaları ve bunların uygulanma durumları ile var olan sorunlarının saptanmasını ve yönetimde yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya koymak için hazırlanmıştır. Kamu Yönetimi Araştırma Projesinde öngörülen amaçları gerçekleştirebilmek yönünden 7 alt araştırma grubu kurulmuştur. Bu gruptan her birinin hazırladığı grup raporları, göz önüne alınarak genel rapor hazırlanmıştır. Grup çalışmalarının üzerinde odaklaştığı konulardan biri de üst düzey yöneticilerinin yetiştirilmesi yöntemlerine açıklık getirilmesi olmuştur.

KAYA Raporu üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesini. Yönetimi geliştirme birimlerinden beklenen optimum yararın sağlanabilmesi bakımından önemsemektedir. Bu nedenle TODAİE'ce, üst düzey yöneticilere dönük kısa süreli hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi önerilmiştir.

Raporda kamu kesiminde yürütülen hizmetlerin etkililiğinin artırılmasında personel yeterliğinin yükseltilmesinin önemine vurgu yapılmış ve hizmet içi eğitim üzerinde durulmuştur. Rapora göre;

- Kamu kurum ve kuruluşlarındaki yöneticilerin, hizmet içi eğitimin önemine ve yararına inanmaları, bunun insan gücüne yapılan verimli bir yatırım olduğu düşüncesini benimsemeleri sağlanmalıdır.

- Hizmet içi eğitim programlarına katılanlara, yükselmelerde eşit koşullarla öncelik sağlanmalıdır.
- Eğitilecek personelin seçiminde, uygulanacak eğitim programlarının özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.
- Hizmet içi eğitim yapılan yerler ve merkezler, konunun önemi düzeyinde ve katılan personelin gereksinimlerine karşılık verecek nitelikte ve belli standartlara göre örgütlenmeli ve donatılmalıdır.
- Hizmet içi eğitim birimlerinde ve merkezlerinde çalıştırılacak personelin görev tanımları yapılmalı; personel seçimi ve istihdamı buna göre gerçekleştirilmelidir.
- Eğitim merkezlerindeki sıkışıklığı önlemek üzere eğitim göreceklere optimal sayısı belirlenmelidir.
- Hizmet içi eğitim merkezlerinde çeşitli sportif ve kültürel etkinliklere de yer verilmeli, bu amaçla, bu merkezlerde gerekli fiziksel olanaklar geliştirilmelidir.
- Kamu kurum ve kuruluşları, birbiriyle ilgili görülen konularda ortak programlar düzenleyebilmeli, eğitim araç ve gereçleri konusunda birbirlerine yardımcı olmalı, gerektiğinde eğitici elemanlardan, yayınlardan ve tesislerden ortaklaşa yararlanabilmelidir. Böylece boş kapasite sorunu da gerçekçi bir çözüme kavuşturulmalıdır.
- Ders ve kurs ücretleri, konuya çekicilik kazandırmak amacıyla yeniden gözden geçirilmelidir.
- Eğitim birimlerinde ve merkezlerinde yetişmiş nitelikli eleman çalıştırılabilmesi için, kadro ve akçalı olanaklar çekici duruma getirilmeli, uygun bir çalışma ortamı yaratılmalı, eğitici personele konuyla ilgili yayınlar ulaştırılmalı, bu personelin konularıyla ilgili olarak iç ve dış seminerlere, kurs ve toplantılara katılmaları sağlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitimde eğitici olarak sürekli ya da süreksiz görev alacak personele, pedagojik formasyon kazandırmak üzere uzman kuruluşlarca eğitimcilerin eğitimi, vb. türde kısa ya da uzun süreli kurs ve seminerler düzenlenmelidir.
- Eğitim programlarında, eğitim etkinliklerinin daha verimli olmasını sağlayacak çağdaş eğitim araç ve gereçlerinden yararlanılmalı;

konuların işlenmesinde, görsel-işitsel eğitim araçlarının kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.

- Dar personel kadrosu ile çalışmakta olan kurum ve kuruluşlarda, personelin görevinden hizmet içi eğitim için ayrılmasının güçlüğü göz önünde bulundurularak, personelin işbaşında eğitimlerini gerçekleştirmek üzere programlar yapılmalı, bunun için yazılı doküman ve elkitapları hazırlanmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programlarının amacına ulaşma derecesini ortaya koymak ve program geliştirmek üzere yapılan değerlendirme çalışmaları; yalnızca eğitilen grubun eğitim programı hakkında izlenimlerini saptamakla kalmayıp, bu grubun eğitim gördüğü konulardaki öğrenme derecelerini ölçmeye, eğitimden sonra işbaşındaki personel davranışlarında ortaya çıkan değişiklikleri saptamaya ve eğitimin sonuçları yönünden değerlendirilmesine de yer vermelidir. Böylece, dört aşamalı bir değerlendirme yapılarak eğitim etkinliklerinin başarı derecesi tam olarak ortaya konmalıdır.

Genel KAYA Raporunda hizmet içi eğitimle ilgili konular ayrıca değişik başlıklar altında da geçmektedir. Raporun çeşitli bölümlerinde kamu hizmetlerinde görev yapan personelin eğitim yetersizliğinden bahsedilmektedir. Örneğin planlama işlevinin başarıyla yerine getirilebilmesi için üst düzey yöneticilerin eğitilmesi üzerinde durulmaktadır. Bunun yanında denetim işlevinin yerine getiril ve sanayi kuruluşlarında gerekli atılımın sağlanması konularında da eğitimin önemine vurgu yapılmaktadır.

Raporun hizmet içi eğitimle ilgili olarak geliştirdiği en somut öneri Taşra Yönetimi bölümünde ilçe yönetimi konusunda olmuştur. Rapora göre, ilçede görevli personelin sayı ve nitelikçe yetersizliği, hizmet-içi eğitim gereksinmesinin gereğince karşılanamaması, ücret yetersizliği, personelin politize olması, vb. türdeki sorunlar, hizmetlerin istenen nitelikte ve zamanında yerine getirilmesini engellemektedir. Bunlar içinde özellikle nitelikli personel azlığı, hizmetleri büyük oranda aksatmaktadır. KAYA Raporu, Kaymakamların hizmet öncesi stajları ile hizmetçi eğitimlerine gereken önem verilmelidir.

D. Mülki İdare Şurasında Hizmet-içi Eğitimle İlgili Tespit ve Öneriler

25-27 Nisan 2002 tarihinde yapılan Mülki İdare Şurası, kamuoyunda ve mülki idare meslek mensupları arasında büyük bir yankı uyandırmıştır. Şura, küresel değerlerin ön plana çıkması, kamusal hizmet ve görevlerin çeşitlenmesi ve sunulan kamu hizmetlerinde uluslararası standartların gün geçtikçe daha yoğun olarak uygulamaya konulması, yönetim sisteminin yeni düzenlemeleri ve açılımları da zorunlu kılmasından hareketle planlanmıştır. Mülki İdare Şurası temel olarak üç ana komisyon halinde çalışmıştır. Bu komisyonlar;

1. Mülkî İdare Amirlerinin Mesleğe Alımı, Yetiştirilmesi ve Statüsü,
2. Mülkî Yönetimin (Yerinden Yönetilen İl Doğrultusunda) Yeniden Yapılandırılması,
3. Mülkî İdare Amirleri ve Toplumsal Gelişme, olarak belirlenmiştir.

Komisyonlar hem alanlarındaki bilim adamlarının, hem de uygulamanın içinden gelen mülki idare amirlerinin katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan bu çalışmalarda, bilimsel veriler ışığında Türk yönetim sisteminin; hâlihazır durumu incelenmiş ayrıca, etkin ve verimli bir yönetim biçiminin ortaya konulması bakımından gereken öneriler geliştirilmiştir.

Mülki İdare Şuarasında ele alınan konulardan biri de Kaymakamların yetiştirilmesi dolayısıyla hizmet içi eğitim olmuştur. Şura Komisyon raporlarının "Mülki İdare Amirlerinin Mesleğe Alımı ve Yetiştirilmesi" konusunu inceleyen birinci bölümünde, yöneticilerin yetiştirilmesi için eğitimin önemine değinilmiştir.

Komisyon raporuna göre; kamu yönetimi işlevlerinin genişlemesi, bu hizmetlerin yürütülmesinin yetişmiş insan gücü gerektirmesi nedeniyle, sevk ve idare mevkilerine gelecek yöneticilerin yetiştirilmesi, idarenin hayati değer ve önem taşıyan bir sorunu haline getirmiştir. Bunun bir sonucu olarak, siyasal, sosyal, ekonomik, kültürel yapıda meydana gelen değişme ve gelişmelerin gerektirdiği temel reform plan ve politikalarını hazırlamada, uygulamada ve buna uygun idare örgütünü kurup işletmede gerekli yeni memur tipini eğitip yetiştirme (bu tür ani ve hızlı değişimin gerektirdiği insan kaynağı milli eğitim

sisteminde yapılacak değişikliklerle kısa vadede sağlanamadığından) kamu yönetiminin öncelikli görevleri arasında sayılmaya başlanmıştır.

Yöneticilerin yöneticilik eğitimlerine tabi tutularak yetiştirilmesinin gereği ve önemi konusunda oluşan bu görüş birliğine karşın, farklı nitelik ve formasyonlara sahip, çok ve çeşitli kamu hizmeti alanlarında görev yapan kamu görevlilerinin ortak bir potada eritilmesi sorunuyla karşı karşıya kalınması nedeniyle, verilecek eğitimin mahiyeti, metodu, zamanı, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiği konusunda görüş birliği bulunmamaktadır.

Görevlerinin ve devlet yönetiminde üstlendikleri rolün önemine uygun bir eğitime tabi tutulmaları ilkesi benimsenen yöneticilerin eğitimi konusunda izlenen yöntemi "geleneksel eğitim" ve sistematik eğitim" başlıkları altında toplamak mümkündür.

Raporun ilerleyen bölümlerinde Kaymakamların tabi olduğu eğitimler hakkında bilgi verilmektedir. Bu konudaki eleştiriler, kursun kapsadığı konular ve eğitim metodu gibi eğitim metodolojisinin temel konularını oluşturan alanlarda olabildiği gibi bazı bakanlık ve kurumların tecrübesiz ve çok genç elemanları konferans için görevlendirdiği ve bunların kursa katılanlar üzerinde bilgi, tecrübe ve eğitim tekniği bakımından gerekli saygınlığı tesis edemediği, kursun tamamen konferansçının tek yönlü anlatımı biçiminde yürütüldüğü, konuların sabahtan akşama kadar birbirini izleyen, çoğunlukla kursiyerlere kısa zamanda mümkün olduğunca çok mevzuat bilgisi vermek kaygısıyla verilen yorucu konferanslar biçiminde olduğu, dolayısıyla kursun istenilen amacı sağlayamadığı biçiminde özetlenebilecek, kursun işleyişine yönelik eleştiriler zinciri halinde sıralanmaktadır.

Raporda yer alan bu tartışmalar, mevzuat, uygulama bilgisi ve devlet adabı, karar verme eğitimi, akademik bilgi gibi başlıklar altında toplanabilecek, uygulamalı eğitim – akademik eğitim dengesini gözetten bir staj ve eğitim programı ihtiyacını açıkça ortaya koyduğu belirtilmektedir. Bu eğitim programında gerek hizmete hazırlık gerekse hizmet sırasında ortaya çıkacak yenileme eğitimi programlarını hazırlayarak uygulayabilecek bir üst düzey

eğitim kurumunun, bir **Mülki İdare Akademisinin** kurulmasından geçtiği belirtilmektedir.

Raporda eğitimle ilgili olarak karşılaşılan sorunlara değinildikten sonra Mülki İdare Amirleri Eğitimi ile ilgili öneriler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

1. Bir Mülki İdare Amirleri Akademisine temel olacak bir şekilde kanun ve yönetmelik değiştirmeye ihtiyaç duyulmadan ilk aşama olarak Eğitim Dairesi Başkanlığına bağlı bir Sürekli Eğitim Merkezi oluşturulmalıdır.
2. Eğitim öğretimle ilgili yönergeler yeniden gözden geçirilerek etkili, kolay anlaşılır ve bütün eğitim unsurlarını tarif eden ve içine alan bir eğitim yönergesinin hazırlanmalıdır.
3. Bu eğitim merkezinde sağlanan eğitim sonucu kaymakam adaylarına verilecek belgenin yüksek lisans düzeyinde sayılması için Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı ile temaslarda bulunulmalıdır.
4. Ankara'da oluşturulacak bu eğitim merkezi, her türlü eğitim araç ve gereciyle donatılmalı, sınıflar, uygulamalı sınıf ve laboratuvarlar oluşturulmalıdır.
5. Gelişmiş ülkelerdeki üst düzey yönetici eğitim merkezlerindeki fiziki alanlar incelenerek benzeri bir eğitim öğretim ortamı sağlanmalıdır.
6. Burada Kaymakam adaylarının sağlıkları, sağlıklı beslenmeleri ile ilgili uygulamalar planlanmalı, bu plan sebep ve sonuçlarıyla kendilerine anlatılmalıdır. Ayrıca beden sağlıklarını bekleyen ilerde karşılarna çıkacak meslek hastalıklarına karşı eğitimden geçirilmelidirler.

Raporda üst düzey yöneticilerin eğitimi içi ilginç önerilerde de bulunmaktadır. Örneğin Üst düzey yönetici hizmet içi eğitimi iki yılda bir valiler için uygulanan bir hizmet içi eğitim olmalıdır. Valilerimizin birbiriyle baş başa bilgi ve deneyimlerini birbirilerine aktaracakları, günlük bürokratik hayatın sıkıntı ve stresinden kurtuldukları ve irtibatlarını kestikleri deniz, dağ ve orman havasının bir arada bulunduğu bir eğitim merkezinde beden sağlıkları, kalp, beslenme, yüksek tansiyon, damar sertliği, kireçlenme ve benzeri bedensel rahatsızlıkları konusunda uzmanlar tarafından eğitildikleri ve uyarıldıkları 21 günlük yoğun kurslar verilmelidir. Kaymakamlar ise her üç yılda bir benzer eğitimden geçirilmelidir.

Yine Bakanlık bünyesinde yürütülen Hizmet İçi Eğitimler; Temel eğitim, Hazırlayıcı eğitim, Uygulamalı eğitim olarak ele alınmalı, Bunun sonunda yapılan sınavlarda başarılı olamayan aday memurların asli memurluğa atanamaması önerilmektedir.

Şura raporunun "Mülki İdare Amirleri ve Toplumsal Gelişme" bölümünde daha farklı önerilerde bulunmaktadır. Raporda yer alan önceki önerilerden farklı olarak Mülki idare amirlerinin hazırlık, hizmet içi ve yükselme eğitimlerinin yeni kurulan "Strateji Merkezi" binasında toplanması ve bu yerde sürdürülmesinde büyük yararlı olacağı belirtilmektedir. Mülki İdare Akademisinin en kısa zamanda kurulması ve aynı binada "Kaymakamlık Eğitim Merkezi" ile "Strateji Merkezi"nin bir arada faaliyete geçirilmesi için yoğun çaba harcanmalıdır.

E. 9. Kalkınma Plan'ında Hizmet-içi Etimle İlgili Tespit ve Öneriler

Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülen "nitelikli personel yetiştirilmesi görevi" 2007-2013 yılları için hazırlanan 9. Kalkınma Planı'nın da üzerinde durduğu konulardan biridir.

30/10/1984 tarihli ve 3067 sayılı Kanun gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 28/6/2006 tarihli 121 inci Birleşiminde onaylanan 9. Kalkınma Planı'nın da nitelikli personelle ilgili tespit ve hedefleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

"Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi" başlığı altında;

- **Madde 698.** Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, bu amaçla norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılarak gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanacaktır.
- **Madde 699.** Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen koşullara uyum sağlaması için etkili bir insan kaynakları planlaması yapılacaktır. Bu kapsamda hazırlanacak programlar ile çalışanlar sürekli bir şekilde eğitim, öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek, işlerini verimli bir şekilde yürütecek gerekli bilgili ve beceriye kavuşturulacaktır.

- **Madde 703.** Uzman kamu personelinin bilgili birikimi ve tecrübelerinden azami seviyede faydalanılarak etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla, farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkân tanıyacak esnek çalışma modelleri benimsenecek, ilgili mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecektir”, denilmektedir.

Yine Kalkınma Planının çeşitli yerlerin de;

- **“Madde 54:**Yeni görev ve sorumlulukların gerektirdiği insan kaynağını yetiştirme konusunda etkili önlemler alınacaktır. Bu kapsamda, kamuda nitelikli personel sayısı artırılacak, mevcut personelin sürekli eğitimi için gerekli tedbirler alınacaktır”,
- **“Madde 266:** Sosyal hizmet ve yardımlardan yararlanacak kişi ve grupların tespiti için sağlıklı kriterler oluşturulması çalışmalarına başlanmıştır. Ancak, sistemde kurumlar arasındaki işbirliği eksikliği ve nitelikli personel sıkıntısı nedenleriyle gerçek ihtiyaç sahiplerine istenen düzeyde hizmet sunulamamaktadır. Ayrıca, sosyal hizmet ve yardımlarda gönüllü kuruluşlarla işbirliğinin geliştirilmesi ihtiyacı sürmektedir.”

Bu hedefler, özellikle tam üyelik sürecinde nitelikli personelin yetiştirilmesine büyük önem verildiğini ve uzman personelden yararlanılması gerektiği göstermektedir.

F. İç-İşlev Araştırması

a. İller İdaresi Genel Müdürlüğü

İller İdaresi Genel Müdürlüğünde personelin meslek içinde yetiştirilmesi ve bilgilerinin yenilenmesi maksadıyla düzenlenen Hizmetçi eğitimlerin yeterli düzeyde olmadığı görülmüştür. Örneğin 2007 ve 2008 yıllarında bilgisayar ve taşınır mal yönetmeliği konularında sadece 3 personele hizmet içi eğitim verilmiştir.

Genel Müdürlüğün, il ve ilçelerden gelen brifing ve teftiş raporlarını değerlendirmek suretiyle, 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Kanunun 9/a bendi ile verilmiş bulunan görev çerçevesinde özellikle il ve ilçelerle ilgili politikalar oluşturulması yönünde çalışmalar yürütmesi, çalışmalardan elde

edilen sonuçlar doğrultusunda da söz konusu il ve ilçelere görevlendirilen başta mülki idare amirleri olmak üzere ilgili personelin eğitilmesi için gerekli planlamaları yapması gerekmektedir.

b. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü

3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Kanununun 11/e bendinde: "Mahalli idareler personelinin hizmet içi eğitimini ve uygulanmasını takip etmek, Eğitim Daire Başkanlığıyla işbirliği yaparak planlamak," şeklinde görev tanımı bulunmaktadır. Bu görev kapsamında yürütülen işlemler Dış ilişkiler Eğitim ve İstatistik Daire Başkanlığı bünyesindeki Eğitim Şube Müdürlüğü tarafından yürütülmektedir.

Bu doğrultuda İçişleri Bakanlığı mahalli idareler personeline dönük olarak uygulanacak olan eğitim programları arasında koordinasyonun sağlanması, eğitim ihtiyacının yerinde ve zamanında karşılanması, kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulamaya konulan eğitim amaçlı projelerden beklenen verimin elde edilmesi, mükerrer eğitim uygulamalarının önlenmesi ve kamu kaynaklarının yerinde ve etkin kullanılmasının temini amacıyla il özel idaresi, belediye ve mahalli idare birlikleri ile bunlara bağlı kurum ve kuruluşların seçilmiş ve atanmış personeline yönelik olarak uygulanan eğitim, kurs, konferans, seminer ve benzeri adlar altında yürütülmesi için usul ve esaslarını belirleyen 2007/26 sayılı Genelge yayınlanmış, bu genelgenin uygulanması ile birlikte birlik, dernek, vakıf vb. kuruluşların mahalli idare personeline dönük olarak yapacakları eğitim faaliyetleri büyük ölçüde düzen ve disiplin altına alınmıştır.

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünde yapılan yüz yüze görüşmelerde bu görevin bu birimde olması gerekip gerekmediğinin incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır. Mahalli idareler Genel Müdürlüğünün yerel yönetimlerin personelinin hizmet içi eğitime tabi tutmak gibi bir görevinin olmaması gerektiği, bu işi her yerel yönetim birimin kendisi yapması gerektiği ifade edilmiştir. Bakanlık Eğitim Daire Başkanlığı ve bazı sivil toplum örgütlerinin düzenlemiş olduğu eğitimlerde eğitici görevlendirmek dışında bu görevin işlevsiz olduğu incelenmiştir. Yeniden yapılacak düzenlemelerde Eğitim Şube Müdürlüğü'nün personelin eğitiminden sorumlu olmanın yanı sıra, mahalli idare birimleri yöneticilerinin eğitime de destek verecek şekilde misyon verilmesi

gerekmektedir. Genel Müdürlük adına bu şube tarafından planlanan ve koordine edilen eğitim programları, yerel yönetim birimlerinde görev yapan atanmış ve seçilmiş kişiler önemli bir boşluğu dolduracaktır. Gerek Genel Müdürlük içinde gerçekleştirilen organizasyonla, gerekse TODAİ, TBB (Türk Belediyeler Birliği), üniversiteler ve vakıflar gibi kurumlarla işbirliği yapılarak; bu eğitim programlarının gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi bu programların hazırlanmasında Bakanlık ile işbirliği ve koordinasyon görevini yerine getirmelidir.

c. Eğitim Dairesi Başkanlığı

İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığının tarihi 1967 yılında Bakan onayı ile kurulan Yüksek Eğitim Kurulu'na kadar gitmektedir. Kurulun ardından 1981 yılında Bakan Onayı ile "Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuştur. Genel Müdürlük kurulana kadar geçen dönemde Bakanlığın eğitim hizmetleri Personel Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüş ve büyük oranda kaymakam adayı kurslarının idaresiyle sınırlı kalmıştır.

1982 tarihli Bakanlar Kurulu Kararıyla çıkarılan Bakanlıkların Yeniden Düzenlenmesi ve Çalışma Esasları Hakkında Kararnameye göre Yüksek Eğitim Kurulu kaldırılmış, Eğitim Genel Müdürlüğü, "Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığına" dönüştürülerek Bakanlığın yardımcı birimleri arasına alınmıştır. 17 Haziran 1982 tarih ve 2680 Sayılı Yasanın verdiği yetkiye dayanılarak Bakanlar Kurulunca 13 Aralık 1983 tarihinde yapılan düzenlemeyle Yardımcı Birimler arasında yer alan Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı, "Eğitim Dairesi" olarak değiştirilmiştir. Daha sonra 3152 sayılı "İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla daire "Eğitim Dairesi Başkanlığına" dönüştürülerek Bakanlığın "Yardımcı Birimleri" arasında müstakil daire başkanlığı olarak örgütlenmiştir

Eğitim Dairesi Başkanlığının görevleri 3152 sayılı kanunun 22. maddesi ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan yönetmeliklerde yer almaktadır. Birimde yapılan incelemede Eğitim Dairesi Başkanlığının görevlerini düzenleyen mevzuatın özenle hazırlanmadığı, bugüne kadar Bakanlığının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hususunda her hangi bir değerlendirmenin yapılmadığı ve birçok alanda çelişkiler içerdiği tespit edilmiştir. Bu tespitler aşağıdaki gibidir;

- 3152 sayılı Kanunla Eğitim Dairesi Başkanlığına verilen görevlerin yarısı fiilen işlevsiz hale gelmiştir.
- Eğitim Dairesi Başkanlığına görev veren 3152 sayılı kanunun 22. maddesiyle, Bakanlığın Hizmet-İçi Eğitimiyle ilgili hususları düzenleyen Yönetmelik arasında çelişkiler bulunmaktadır.
- Eğitim Dairesi Başkanlığının teşkilat yapısı ve personelinin nitelikleri kendine verilen görevleri başarıyla yürütmesine uygun değildir.
- Hizmet-İçi eğitimler, öteden beri bilinen klasik yöntemler ve hedef kitle esas alınarak yürütülmektedir.
- Mülki İdare Amirlerinin daha iyi yetiştirilmesi için zaman zaman gündeme gelen "Mülki İdare Akademisi"nin kurulmasından ziyade, kamu yönetimi alanında görev alan idarecilerin seçimi, yetiştirilmesi ve hizmet-içi eğitimlerinin rasyonel yöntemlere göre yapılması daha çok önem ve öncelik arz etmektedir.
- Hizmet-içi Eğitim faaliyetlerinin sonuçlarını değerlendirmeye yarayacak "ölçme yöntemleri" geliştirilememiştir.

4. HİZMET İÇİ EĞİTİM POLİTİKASI (Selim ÇAPAR)

A. Hizmet İçi Eğitim Kavramı

Bilim ve teknolojideki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve çalışanların bu konularda yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu sebeple, bilgi toplumunda örgütler çalışanlarında çok yönlü beceri sahibi olma, karmaşık örgüt içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına uyma yeteneği aramaktadır.

Kişinin hizmette bulunduğu sürece gördüğü eğitime “**hizmet içi eğitim**” denir. Bir kurumda bir göreve başlayan kişi göreve başladığından ayrılıncaya kadar görevi ile ilgili gelişmelerin gerisinde kalmamak için sürekli olarak eğitime ihtiyaç duyar. Hizmet içi eğitim işte bu gereksinmeyi karşılamaya yönelik bir etkinlik olduğu kadar, verimlilik ve etkililik artışları sebebiyle kurumun da yararına olan bir etkinlik olarak görülmektedir.

Hizmet içi eğitim, istihdam edilmiş işgücünün mesleğe uyum, meslekte ilerleme ve gelişme ihtiyaçlarını karşılayan her türlü eğitim-öğretim faaliyetleridir. Hizmet içi eğitim, bir kurumda işe alınmış ve çalışmakta olan personelin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir.

Hizmet içi eğitim, görevle ilgili yetkinliklerin personel tarafından öğrenilmesini kolaylaştırmada kurumca planlanmış çaba anlamına gelmektedir. Bu yetkinlikler, başarılı bir iş performansı için hayati öneme sahip olan bilgi, beceri ve tutumları içermektedir.

Hizmet-içi eğitimin genel amacı, sunulan hizmette insan faktörüne düşen payın verimliliğini arttırmak üzere personelin gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmasının sağlanmasıdır. Başka bir ifadeyle, eğitim programlarının temelindeki bilgi, beceri ve davranışlara personelin sahip olması ve günlük etkinliklerde bunların kullanmasını temin etmektir.

Etkin bir hizmet içi eğitim planlaması eğitim programının başarısı için hayati bir öneme sahiptir. Noe'nin¹ işaret ettiği “Eğitim Tasarım Süreci” eğitim

¹ Noe, R.A. 1999. İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi (Çev: C.Çetin). İstanbul: Beta Basım Yayımları

programları geliştirmek için sistematik bir yaklaşım ortaya koymaktadır ve altı aşamadan oluşmaktadır:

1. Aşama: Eğitime ihtiyaç olup olmadığının belirlenmesi için, " ihtiyaç değerlendirme" alışması yapılmasını içerir.
2. Aşama: Eğitim için "personelin istekliliğini sağlama" alışması yapılmasını kapsar.
3. Aşama: "Öğrenme evresinin" oluşturulmasıdır. Öğrenme evresinin öğrenme için gerekli faktörlere sahip olmasının sağlanmasını içerir.
4. Aşama: "Eğitim transferlerinin" sağlanmasıdır. Eğitilenlerin, eğitim içeriklerini görevlerinde uygulamalarının sağlanması anlamını taşır. Bu meslektaş ve yönetici desteği sağlamanın yanında beceri iyileştirmenin nasıl uygulandığını anlayan eğiticiye sahip olmayı da gerektirir.
5. Aşama: "Eğitim yöntemlerinin" seçilmesidir. Eğitim yöntemleri, geleneksel iş başında eğitim yöntemleri yanında internet ve sanal geeklik gibi son gelişmeleri de içerir.
6. Aşama: "Eğitimin değerlendirilmesidir." Eğitimden beklenen faydaların ve/veya istenen sonuçların geekleştirilip geekleştirilmediğinin saptanmasıdır.

Son dönemlerde hizmet içi eğitimin faklı kavramlarla birlikte anıldığı dikkati çekmektedir. Bunlar arasında sürekli gelişme, öğrenmeye dayanan örgüt, performans ile ilişkili eğitim ve kariyer planlaması bulunmaktadır.

Sürekli gelişme anlayışında eğitim, biçimsel direktiflere dayanan eğitime daha az ağırlığın verildiği ve personelin, yöneticilerin de yardımı ve kılavuzluğu ile kendi öğrenme faaliyetlerini kendi başlarına yürütmeleri sorumluluğunun giderek artığı bir süreç olarak kabul edilmektedir.

Öğrenmeye dayanan örgüt, mensuplarının faaliyetlerini kolaylaştıran ve kendisini sürekli geliştiren örgüt anlamına gelmektedir.

Performans ile ilişkili eğitim yaklaşımı, özellikle eğitim ile performans gerekleri arasında ilişki kurmaktadır.

Kariyer planlaması ise, bir kurumdaki personelin, kurumsal ihtiyaçların ve bireysel performansın, potansiyelin ve tercihlerin değerlendirilmesi

doğrultusunda yükseltilmesinin, ilerlemesinin planlanması ve biçimlendirilmesidir.

a. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitim uygulama evrelerine göre dört grupta toplanabilir:

- 1.Hizmete yeni giren personel için düzenlenen eğitim (Stajyerlik).
- 2.Görevde olan personel için yapılan eğitim (Geliştirme Eğitimi).
- 3.Kurumda görevi değiştirilecek personel için yapılan eğitim (Alan Değiştirme Eğitimi).
- 4.Üst kademelere yükseltilecek personel için yapılan eğitim (Yükseltme Eğitimi).

Hizmet-içi eğitim uygulama zamanına göre ikiye ayrılır:

- 1.İş başında hizmet içi eğitim.
- 2.İş dışında hizmet içi eğitim.

Hizmet-içi eğitim uygulama yerine göre ikiye ayrılır:

- 1.Kurum içinde hizmet içi eğitim.
- 2.Kurum dışında hizmet içi eğitim.

b. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

- 1.İş başında sistemli gözetim.
- 2.Görev değiştirme yöntemi (Rotasyon).
- 3.Düzanlatım yöntemi (Taktir).
- 4.Panel.
- 5.Seminer.
- 6.Komiteler.
- 7.Duyarlılık eğitimi (T-Group Training).
- 8.Örnek olay (Case Method).
- 9.Rol oynama yöntemi (Role Playing).
- 10.Evrak sepeti yöntemi (In-Basket Training).
- 11.İşi yaptırarak öğretme yöntemi (Job Instruction Training).

B. Mevzuat

Hizmet içi eğitimle ilgili mevzuatın listesi aşağıya çıkarılmıştır:

- 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası

- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu
- 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun
- 1700 sayılı Dahiliye Memurları Kanunu
- "Yetiştirilmek Amacıyla Yurtdışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik" (1974)
- 19.10.1983 tarihinde 18196 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı"
- 27.01.1986 tarihli Bakan Onayı ile çıkarılan "İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği"
- 14.11.1985 tarihli Bakan Onayı ile yürürlüğe giren "Kaymakam Adayları Yönetmeliği"
- 08.06.2007 tarih ve 26546 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan "İçişleri Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik"
- 27.01.1986 tarihli Bakan Onayı ile yürürlüğe giren "İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik"
- 27.01.1986 tarihli Bakan Onayı ile yürürlüğe giren "İçişleri Bakanlığı Eğitim Merkezleri Yönetmeliği"
- 30.01.2002 tarihli Bakan Onayı ile yürürlüğe giren "İçişleri Bakanlığı Taşra teşkilatı Hizmet-içi Eğitim Planı"
- 2007/26 sayılı İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün "Eğitim Faaliyetleri" hakkındaki Genelgesi.

a. Genel Mevzuat

i. Anayasa ve Devlet Memurları Kanunu

Anayasa'nın 128. Maddesinde "Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir", hükmü bulunmaktadır. Bu hüküm doğrultusunda 1980'lerin ortalarında bir yasa kabul edilmiştir, ancak "Anayasa Mahkemesi" tarafından iptal edildiği görülmektedir. İptal edilen yasanın yerine yeni bir yasa henüz çıkarılamamıştır.

657 sayılı DMK'nın 214. Maddesi "devlet Memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileri görevlere hazırlamak amacı ile uygulanacak hizmet içi eğitimin Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı

tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelikler dahilinde yürütölür" hükmünü ortaya koymaktadır.

DMK'nın 215. Maddesi "Her kurumda, yetiştirilme etkinliklerini düzenlemek, yürütmek ve değerlendirmekle" görevli bir eğitim birimi kurulmasını, birden çok birim kurulan kurumlarda da bunlardan birinin merkez eğitim birimi olmasını öngörmektedir.

DMK'nın 216. maddesi kurumlar arası eğitim merkezlerinin açılabilceğini, 217. Maddesi ise hizmet içi eğitimin Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile yürürlüğe konulacak bir plan doğrultusunda uygulanmasını öngörmektedir. Bu hüküm uyarınca yasanın çıkmasından 18 yıl sonra 19.10.1983 tarihinde 18196 sayılı Resmi Gazete'de "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" yayımlanmıştır.

DMK'nın 218. Maddesi devlet memurlarının hizmetle ilgili olarak kurumlarında ya da eğitim merkezlerinde eğitilebileceklerini düzenlemektedir. Bu maddeye istinaden 1974 yılında "Yetiştirilmek Amacıyla Yurtdışına Gönderilecek Devlet Memurları Hakkında Yönetmelik" çıkarılmıştır.

DMK'nın 219. Maddesi kurumların hizmet içi eğitim etkinliklerinin denetlenmesini amaçlamaktadır. Kurumları, yıllık hizmet içi eğitim programlarına göre yaptıkları eğitim çalışmalarının sonuçlarını altışar aylık dönemler halinde Devlet Personel Başkanlığı'na bildirmekle yükümlü kılmaktadır.

ii. Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı

23.07.1965 tarih ve 657 sayılı DMK'nın 217. Maddesi devlet memurlarının hizmet içi eğitime yön vermek amacıyla, "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planının", Maliye, Milli Eğitim Bakanlığı ile TODAİE, DPT ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra Devlet Personel Başkanlığınca hazırlanmasını ve Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulmasını öngörmektedir.

Ancak bu plan, DMK'nın yürürlüğe girmesinden 18 yıl sonra 25. 07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile 19.10.1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe konulabilmektedir.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, eğitimin, hizmet öncesi ve hizmet içi aşamaları ile bir bütün olduğunu vurgulamaktadır. Planın giriş kısmında, planın niteliği ve amacı açıklanmaktadır. Bu düzenlemeyle, Türk Kamu Yönetiminin kurumların veya kişilerin eğitime verdiklere öneme dayanan ve koordinasyondan yoksun bir eğitim politikası yerine, kurumların her kademedeki hizmet gören personelin hizmet öncesi ve hizmet içinde bir bütün olarak koordineli olarak yetiştirilmelerini sağlayıcı genel bir plan çerçevesinde yürütülmesi sisteminin oluşturulduğu görülmektedir.

Kamu kesiminde hizmet içi eğitimin bir bütün olarak ele alınması ve bir sisteme kavuşturulması, eğitim çalışmalarında standart bir düzen ve koordinasyonun sağlanması, bu planın niteliğini ve başlıca amacını oluşturmaktadır. Genel Plan, eğitimin bütünlüğü ilkesi içinde, hizmet içi eğitime yön verici ilkeleri ve önlemleri belirterek, kamu görevlilerinin tabi olacağı eğitim etkinliklerinin niteliğine, hizmet içi eğitim görecektir personel gruplarına ve hizmet içi eğitim yükümlülüklerinin yürütülmesine ilişkin esasları düzenlemektedir. Genel Plan bir yandan, kamu görevlilerine gerekli eğitim verilmesini bir sisteme bağlamakta iken, öte yandan kendilerine özgü ihtiyaçların karşılanması için kurumlara inisiyatif kullanma olanağı da tanımaktadır.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı, genel ve katma bütçeli kurumlar, il özel idareleri, belediyeler, il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlikler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşları, kefalet sandıklarını kapsayıcı niteliktedir.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nda yer alan başlıca ilkeler şunlardır:

- Hizmet öncesi öğretim ve eğitim veren yüksek öğretim kurumları, mesleki ve teknik okullar ile bu nitelikteki kursların ders programları, ülke ve kamu hizmetlerinin Başbakanlıkça tespit edilecek ihtiyaçlarına uygun olarak düzenlenir.
- Personelin bir plan dahilinde hizmet içi eğitimden geçirilmeleri esastır. Hizmet içi eğitim, kurumların ihtiyaçları ile kalkınma plan ve programlarında öngörülen hedeflere göre gerçekleştirilir.

- Hizmet içi eğitimde personele, kurum ile ilgili genel bilgi, hizmetlerin yerine getirilmesinde yararlı olacak bilgi ve teknikler verilir, beceri ve davranışlar kazandırılır.
- Hizmet içi eğitim kariyer geliştirilmesine yardım eder. Kurumlar hizmet içi eğitimi eğitimin sürekliliği esasına göre yürütürler.
- Kurumlar hizmet içi eğitim etkinliklerini, bu planda yer alan ilkeler ve esaslar çerçevesinde, önceden belirleyecekleri hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmak suretiyle, kendi yönetmeliklerine göre, yıllık eğitim programlarına uygun olarak düzenler, yürütür ve değerlendirirler.
- Hizmet içi eğitimde personele, çalıştıkları kurumun kadrolarında belirtilen görev yerlerine göre, yeni teknikler de göz önünde tutulmak suretiyle, bu görevlerin yerine getirilmesi için gereken niteliklerin kazandırılması esastır.
- Kamu görevlilerine, görevlerinin gerektirdiği bilgi, beceri ve tecrübeleri kazandırmak üzere iş başında uygulamalı eğitim de verilebilir.
- Kamu kurumları, belli alanlarda kendi okullarında yapmakta oldukları eğitim ve öğretimi, sadece kendi eleman ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla değil, bu alanda diğer kamu kurumlarının ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurmak suretiyle yaparlar.
- Hizmet içi eğitime tabi tutulan personel, eğitimde kazandırılan niteliklere ve eğitime gönderilme amacına uygun görevlerde istihdam edilir.

b. İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Mevzuatı

i. 3152 sayılı Kanun ve Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği

Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini düzenleyen 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 22/a maddesinde "Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek", şeklinde tanımlanan görev yer almaktadır. Ayrıca Bakanlığının görevlerinin sayıldığı 1. ve 2. maddeler ile Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün görevlerin sayıldığı 11. maddeye göre Mahalli İdarelerin hizmet içi eğitimleri ile ilgili olarak görev ve sorumluluk

yüklendiği anlaşılmaktadır. Bununla beraber, 27.01.1986 tarihli Bakan onayı ile yürürlüğe konulan İçişleri Bakanlığı Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği'nin 3152 sayılı yasadan hiç bahsetmeden sadece 657 sayılı yasa uyarınca çıkarılan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nı dayanak göstermesi dikkati çekmektedir.

Hizmet-içi eğitim yönetmeliğinin "Bakanlığın Merkez ve İller Kuruluşuna dahil veya Bakanlığın gözetim ve denetimi altında bulunan bütün dairelerle; İl Özel İdareleri, Belediyeler, köyler ve bunlara bağlı veya bunlar tarafından kurulan katma bütçeli, döner sermayeli idare ve kurumlar ile birliklerde çalışan tüm personelin Hizmet-içi eğitim plan ve programlarının hazırlanması, çalışmaların düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin esasları"(md.2) kapsadığı görülmektedir.

Ancak, Sivil Savunma ile ilgili eğitimlerin Sivil Savunma Genel Müdürlüğü tarafından yürütüleceği, Emniyet Genel Müdürlüğü Kuruluş ve Personelinin eğitimlerinde kendi özel hükümlerinin uygulanacağı ifadeleri ile yönetmeliğin kapsam dışında kalan alanlar belirtilmektedir.

Ayrıca Bakanlığın diğer bağlı kuruluşları olan Jandarma Genel Komutanlığı ile Sahil Güvenlik Komutanlığı konusunda yönetmelikte hiç bir ifadenin yer almaması dikkati çekmektedir.

Bu hizmet içi eğitim yönetmeliğinde amaçlar (md. 1);

- Personelin yetişmesini ve hizmete uyumunu sağlamak,
- Personelin görev, yetki ve sorumlulukları konusunda bilgilerini artırmak,
- Hizmetin verim ve niteliğini yükseltmek,
- Personeli daha yukarı görevlere hazırlamak,
- Personelin hizmet alanındaki değişme ve gelişmelere uyumunu sağlamak,
- Çalışma metot ve sistemlerini geliştirilmesi yönünden personelde ilgi ve istek uyandırmak, moralini yükseltmek, dinamizmini artırmak, biçiminde belirlenmiştir.

Bu hizmet içi eğitim yönetmeliğinde, hizmet içi eğitimin ilkeleri de belirlenmiştir(md. 4):

- Hizmet hiyerarşisinin her kademesindeki amirlerin, birlikte çalıştıkları memurların yetiştirilmeleri ile ilgili görev ve sorumlulukları devam eder.
- Hizmet içi eğitim, Bakanlığın politikasına uygun ve sürekli olarak uygulanır.
- Hizmet içi eğitimden yararlanmada, öncelikler esas alınmakla beraber tüm personele fırsat eşitliği tanınır.
- Hizmet içi eğitim ekonomik şekilde, müessir ve verimlilik kurallarına uygun olarak yürütülür.
- Eğitim yapılacak yerlerin, eğitim ihtiyaçlarına ve şartlarına uygun olarak düzenlenmesine önem verilir.
- Hizmet içi eğitim çalışmaları, verimli, hizmetin ihtiyaçlarına dönük plan, yıllık programlar ve ayrıntılı uygulama programlarına dayalı olarak Bakanlığın bütün birimlerinin ve mahalli idarelerin yakın işbirliği ile yürütülür.
- Hizmet içi eğitim uygulamalarında Bakanlık personel ilişkilerinin geliştirilmesine ve personel moralinin yükseltilmesine gerekli önem verilir.
- Hizmet içi eğitimden beklenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının belirlenmesinde, çalışmaların devamı ve bitiminde değerlendirme usulleri uygulanır.
- Hizmet içi eğitim çalışmalarında, ihtiyaç duyulan, bakanlıkça uygun görülen personelin yabancı dil öğrenimine ve yurtdışı eğitimine yer verilir.
- Hizmet içi eğitimde bakanlık imkanları yanında, diğer kurum ve kuruluşların eğitim imkanlarından da yararlanılır.
- İhtiyaç görülen personel için, eğitim kurumları açılması yoluna gidilir.

3152 Sayılı Kanun'un mahalli idarelerdeki hizmet içi eğitimlerle ilgili Bakanlığa verdiği görev, yetki ve sorumluluk çerçevesinde 2007/26 sayılı genelgenin yayınlandığı görülmektedir. Buna göre, Mahalli İdareler Genel

Müdürlüğü'nün yetkili olduğundan bahisle mahalli idareler personeline yönelik olarak düzenlenecek eğitim faaliyetlerinin İçişleri Bakanlığı iznine tabi olduğu bildirilmektedir.

ii. 1700 sayılı Kanun ve Kaymakam Adayları Yönetmeliği

1700 sayılı Dahiliye Memurları Kanunu'nda hizmet içi eğitimle ilgili hükümler bulunmaktadır.

1700 sayılı kanunun 2/C maddesinde maiyet memurlarının yetiştirilmesine ilişkin süre belirlenmektedir ki, bu süre iki buçuk yıllık bir süreye tekabül etmektedir:

"Altı aylık adaylık süresi sonunda valilerce ehliyeti tasdik edilenler asil olarak maiyet memurluğuna tayin olunurlar ve maiyet memurluğunda bir buçuk yıllık kaymakamlık stajına ve bundan sonra da azami altı aylık kaymakamlık kursuna tabi tutulurlar".

Bu kanunun 3/A maddesinde maiyet memurlarının (kaymakam adaylarının) yetiştirilme sürecine ilişkin temel aşamalara dikkat çekilmektedir. Buna göre:

"Kaymakamlık stajı; maiyet memurlarına İçişler Bakanlığınca tespit edilecek esaslar dahilinde illerin çeşitli idare şubelerinde, mülkiye müfettişleri ve ilçe kaymakamları refakatinde, kaymakamlık vekaletinde ve buralardaki belediyelerde fiilen çalıştırılmak suretiyle yaptırılır. Adaylık süresi de dahil iki yıllık staj sonunda kaymakam olmaya ehliyetleri staj gördüğü valilerce ve valilerin bu hususta birbirine zıt görüş bildirmeleri halinde, İçişleri Bakanlığınca onaylananlar Bakanlık tarafından Kaymakamlık kursuna çağrılırlar. İçişleri Bakanlığı gerek gördüğü hallerde staj süresini 6 ayı geçmemek üzere kısaltmaya yetkilidir. Kurs programı ile uygulama tarzı İçişleri Bakanlığınca tespit olunur."

1700 sayılı kanunun 28. maddesinde de bakanlığın uygun gördüğü memurlar için meslek kursu açmaya ve bunların programlarını düzenlemeye yetkisi olduğuna vurgu yapılmaktadır.

Kaymakam Adayları Yönetmeliği, mülki idare hizmet sınıfına kaymakam olarak atanacakların, Kaymakam Adaylığına atanmaları ve Kaymakam Adaylığında yetiştirilmeleri esaslarını düzenlemektedir. Bu yönetmelik 1700 sayılı kanuna dayanarak çıkarılmıştır.

Ancak 1700 sayılı yasa ile yönetmelik arasında bir ifade birliğinden söz etmek mümkün değildir. Yasada maiyet memurluğu ifadesi kullanılırken, yönetmelikte kaymakam adaylığı ifadesi yer almaktadır. Bu konuda ifade birliği sağlanmalıdır.

İdare hukukunun "yönetmeliklerin kanuna aykırı olamayacakları" konusunda temel bir ilkesi bulunmaktadır. Ancak Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin kaymakam adaylığı süresini üç yıl olarak öngörmesine karşılık 1700 sayılı yasada bu süre iki buçuk yıl olarak düzenlenmektedir. Bu konuda yönetmelik ve yasa arasında uyum ve tutarlılık sağlanmalıdır.

Kaymakam Adayları Yönetmeliğinde ifade bozuklukları da yer almaktadır. Örneğin, 12/B-e maddesinde yurtdışına gönderilen kaymakam adaylarının "lisans" kursuna devam edecekleri ifadesi bulunmaktadır. Bu "lisan" olarak düşünülmesi gereken bir ifade olmalıdır.

Öte yandan Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin iç uyum ve iç ifade birliği açısından sorunları bulunmaktadır. Örneğin, yönetmeliğin 12. maddesinde "ana yönetmelik" atıfları ile yönetmeliğin kendisi kastedilirken, aynı amaçla 18. maddede "bu yönetmelik" ifadesi kullanılmaktadır.

İç-İşlev Araştırma Raporunda (2008) Eğitim Daire Başkanlığı ile ilgili mevzuat hakkında, dolayısıyla İçişleri Bakanlığının hizmet içi eğitim mevzuatı hakkında ilginç tespitler yapıldığı görülmektedir:

Eğitim Dairesi Başkanlığının görevleri 3152 sayılı kanunun 22. maddesi ile bu kanuna dayanılarak çıkarılan yönetmeliklerde yer almaktadır. Birimde yapılan incelemede Eğitim Dairesi Başkanlığının görevlerini düzenleyen mevzuatın özenle hazırlanmadığı, bugüne kadar Bakanlığının ihtiyaçlarını karşılayıp karşılamadığı hususunda her hangi bir değerlendirmenin yapılmadığı ve birçok alanda çelişkiler içerdiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda;

1)12 Nisan 1982 gün ve 17662 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan "İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği", 27.01.1986 tarihinde çıkarılan ve Bakan Onayı ile yürürlüğü giren yeni Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 47. maddesi gereğince kaldırılmasına rağmen, tesis edilen işlem "şekilde paralellik" ilkesine uygun olmadığı için 1982 tarihli yönetmelik 02.02.2006 tarih ve 26068 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan bir kararla yeniden kaldırılmıştır. İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitimi gibi bir konuyu düzenleyen iki farklı yönetmeliğin 20 yıl boyunca beraber yürürlükte kalması ve bu hususun dışarıdan yapılan uyarılara kadar fark edilmemiş olması, birim de görev veren mevzuatın çalışma konusu yapılmadığı, güncelliği ve usulüne uygun hazırlanıp hazırlanmadığı konularına gerekli önemin verilmediğini göstermektedir.

2)Eğitim Dairesi Başkanlığının görev ve yetkilerini düzenleyen ve halen yürürlükte olan 1986 tarihli Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği, Eğitim Dairesinin görevlerini belirleyen 3152 sayılı teşkilat kanununa hiç atıfta bulunmayıp, dayanak olarak Devlet Memurları Kanunun kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını düzenleyen 214. maddesi ile devlet memurları eğitimi genel planını düzenleyen 217. maddelerini esas almıştır. Bu maddelere dayanarak Bakanlık personelinin nasıl eğitileceğini belirleme imkânı olsa bile, Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini belirlemeye imkân yoktur. Yönetmelikte yer alan birçok düzenleme bu yönüyle yasal dayanaktan yoksundur. Bu nedenle Eğitim Dairesinin görevlerini belirleyen yönetmeliğin birime görev veren 3152 sayılı teşkilat kanunun 22. maddesine dayandırılarak bağımsız olarak düzenlenmesi gerekir.

3)Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini düzenleyen 3152 sayılı Kanunun 22/a maddesinde geçen "Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek", şeklinde tanımlanan görev, 1986 yılında çıkarılan Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 2/b bendiyle sınırlandırılmıştır. Söz konusu 2/b) bendinde "sivil savunma hizmet ve teşkillerinde görevlendirilmiş mükelleflerin, kolej ve burada açılacak öğretimi Eğitim Dairesiyle koordineli olarak belirleneceği yine Emniyet Genel Müdürlüğü personelin eğitimi için bu birime görev veren mevzuatın özel hükümlerinin uygulanacağı" belirtilmektedir.

Oysa kanun hükmü açık olup, istisna gösterilmeden bağlı kuruluşların eğitim planlarını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip edilmesi görevi Eğitim Dairesine verilmektedir. Yönetmelikteki bu düzenlemeyle, hem kanuna aykırı bir şekilde Emniyet Genel Müdürlüğü ve Sivil Savunma Genel Müdürlükleri kapsam dışı bırakılmış, hem de bağlı kuruluş olan Jandarma ve Sahil Güvenlik Komutanlığındaki personelin eğitim planının hazırlanması ve uygulanması gibi işlemlerinde Eğitim Dairesince yürütüleceği izlenimi verilmiştir. Oysa işlevsellik bölümünde analiz edileceği gibi bugüne kadar Eğitim Dairesi, bağlı kuruluşların eğitim planları için herhangi bir işlem yapmamıştır. Dolayısıyla, yönetmeliğin üstü kapalı olarak verdiği görevler yapılmadığı gibi, kanunla verilen bir görevin yönetmelikle sınırlandırılması da hukuka aykırı işlem tesis edilmiştir.

4)Eğitim Dairesi Başkanlığına görev veren başta Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği olmak üzere diğer mevzuatın yürürlüğe konuldukları tarihteki gibi aynen uygulanmaya devam edilmektedir. Örneğin Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin "Yabancı Diller Merkezinde Eğitime Katılma" konusunu düzenleyen 29. maddesi gibi birçok düzenlemesinin fiilen uygulanma imkânı kalmadığı halde, mevzuatın ilgili hükümlerinin değiştirilmesi yoluna gidilmemiştir.

Diğer yandan mevzuat yalnızca kurumsal ve hukuki anlamda meydana gelen gelişmelerin gerisinde kalmamış, aynı zamanda hızla değişen teknolojik gelişmelere göre değişen eğitim metot ve konularına göre de geri kalmıştır.

Yine İç-İşlev Araştırmasında İçişleri Bakanlığı'nın hizmet-içi mevzuatı ile ilgili işlevsiz kalmış hükümler, Bakanlığın iki birimi arasında kalmış görev ve yetkiler gibi bir çok açıdan sorunlu hükümler olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Aslında İçişleri Bakanlığı hizmet-içi eğitim mevzuatının Bakanlığın vizyonu ve misyonu doğrultusunda bütüncül bir bakış açısıyla, çağdaş kamu yönetiminin ilkeleri göz önüne alınarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.

c. Eğitim Sorumluluğu Üstlenen Merkezi Kuruluşlar

i. Devlet Personel Başkanlığı

13.12.1960 tarih ve 160 sayılı Devlet Personel Dairesi Kurulmasına Dair Kanun ile Devlet Personel Dairesi kurulmuştur. Bu dairenin görevlerini belirleyen 5. maddenin (K) fıkrasında "personelin yetiştirilmeleri, ileriki kadrolara hazırlanmaları için uygun usul ve vasıtaları tespit etmek" ifadesi yer almaktadır.

Bu konuda değişiklik yapan 217 sayılı Devlet Personel Başkanlığı Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile adı "Devlet Personel Başkanlığı" olmuştur. 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kamu personeline daha fazla önem verilmekte ve başkanlık "genel olarak kamu hizmetlerindeki görevlerin gerektirdiği eğitim faaliyetleri ile ilgili esasları tespit, bu faaliyetleri koordine etme, denetleme ve danışmanlık" hizmetlerini yerine getirmekle görevli kılınmaktadır.

Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı'nda, "kurumların belirli sınıflardaki eleman ihtiyacını karşılamak üzere, hizmet öncesinde personel yetiştirmeyi, aday ve asli bütün personelin hizmette yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliklerini artırmak ve daha ileriki kadrolara hazırlamak amacıyla verilecek her türlü eğitimi" kapsayıcı bir sorumluluğun Devlet Personel Başkanlığı'na verildiği görülmektedir.

Devlet Personel Başkanlığı'nın genel olarak görev ve sorumluluklarının;

- Eğitim politikasının tespiti,
- Eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu,
- Eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi,
- Danışmanlık ve yorumlama, olarak ifade etmek mümkün görülmektedir.

ii. TODAİE

Kamu personelinin eğitimiyle ilgili olan merkezi kuruluşlardan biri TODAİE'dir. 08 Eylül 1952 tarihinde BM Teşkilatı ile Türk Hükümeti arasında

imzalanan ve 6319 sayılı yasa ile onaylanan Teknik Yardım Ek Anlaşmasına göre, "genellikle kamu yönetiminin geliştirilmesi ve özellikle Türkiye ve Ortadoğu için ileri eğitim imkânları sağlamak üzere" kurulmuştur. Adı geçen anlaşma gereği oluşturulan bir "etüt grubu" tarafından hazırlanan raporca belirlenen esaslara göre kurulan enstitü 24 Mart 1953'te faaliyete geçmiştir.

18 Haziran 1952 tarihinde çıkarılan, 1 Mart 1959 tarihinde yürürlüğe giren 7163 sayılı "Teşkilat Kanunu" enstitüye sürekli bir statü kazandırmıştır. 7163 sayılı yasaya göre enstitünün kuruluş amacı, "kamu yönetiminin gelişmesi için yararlı çalışmalar yapmak suretiyle, yönetim sanatında eleman yetiştirmek ve memurların idare sahasında olgunlaşmasını sağlamak" biçiminde vurgulanmaktadır.

Bu amaçlara ulaşmak için enstitüye, öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın olmak üzere üç temel görev yüklendiği görülmektedir.

C. Makro Planlarda Hizmet İçi Eğitim

"Nitelikli personel yetiştirilmesi" 2007–2013 yılları için hazırlanan 9. Kalkınma Planı'nın da önem verdiği konulardan biridir.

30/10/1984 tarihli ve 3067 sayılı Kanun gereğince, Türkiye Büyük Millet Meclisi Genel Kurulunun 28/6/2006 tarihli 121 inci Birleşiminde onaylanan 9. Kalkınma Planı'nın da nitelikli personelle ilgili tespit ve hedefleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

"Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi" başlığı altında;

- 698. Kamu personelinin kurum ve kuruluşlar ile bölgeler arasında dengesiz dağılımı önlenecek, bu amaçla norm kadro uygulamasına işlerlik kazandırılarak gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı sağlanacaktır.
- 699. Kamu kurum ve kuruluşlarında tüm çalışanların yetkin bir seviyeye ulaştırılması ve değişen koşullara uyum sağlaması için etkili bir insan kaynakları planlaması yapılacaktır. Bu kapsamda hazırlanacak programlar ile çalışanlar sürekli bir şekilde eğitim,

öğretim ve geliştirme süreçlerinden geçirilerek, işlerini verimli bir şekilde yürütecek gerekli bilgili ve beceriye kavuşturulacaktır.

- **Madde 703.** "Uzman kamu personelinin bilgi birikimi ve tecrübelerinden azami seviyede faydalanılarak etkinlik ve verimliliğin artırılması amacıyla, farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerine imkân tanıyacak esnek çalışma modelleri benimsenecek, ilgili mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilecektir", denilmektedir.

Yine Kalkınma Planının çeşitli yerlerinde;

- **"madde 54.** Yeni görev ve sorumlulukların gerektirdiği insan kaynağını yetiştirme konusunda etkili önlemler alınacaktır. Bu kapsamda, kamuda nitelikli personel sayısı artırılacak, mevcut personelin sürekli eğitimi için gerekli tedbirler alınacaktır", biçiminde ifadesini bulan hedefler bulunmaktadır.

Bu hedefler, özellikle AB'ye tam üyelik sürecinde nitelikli personelin yetiştirilmesine büyük önem verildiğini ve uzman personelden yararlanılması gerektiği göstermektedir. Dolayısıyla İçişleri Bakanlığı eğitim politikası ve eğitim uygulamalarının bu hedefler gözetilerek hazırlanması gereklidir.

Diğer yandan, halen hazırlık aşamasında olan İçişleri Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı Stratejik Amaçlar ve Hedeflerlerinde Eğitim Dairesi Başkanlığının hedefleri, temel Strateji olarak merkez ve taşra teşkilatı, bağlı ve ilgili kuruluşlar ile yerel yönetimlerdeki personeli, çağın ve hizmetin gereklerine uygun şekilde eğiterek hizmet kalitesinin yükseltilmesini sağlamak olarak; aşağıdaki hususların gerçekleştirilmesi üzerinde durulmaktadır;

- **20.1** Merkez ve taşra teşkilatında görev yapan Mülki İdare Amirleri'nin dünyada ve ülkemizde meydana gelen değişim ve gelişmelere uygun bilgili ve becerilerle donatılarak, kurumsal bir yapı içinde eğitimleri sağlanacaktır
- **20.2** Merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelin modern ofis araçlarını kullanma ve e-devlet uygulamalarına yönelik eğitimleri yapılacaktır
- **20.3** İnsan odaklı yönetim anlayışını güçlendirmeye yönelik olarak merkez, taşra ve yerel yönetim personeline eğitimler düzenlenecektir.

- **20.4.** Bakanlık personelinin yönetim kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla yurt içi ve yurt dışındaki üniversiteler ile ulusal ve uluslararası kuruluşlarda eğitim yapmaları sağlanacaktır.

Bakanlık Taslak Stratejik Planında yer alan hedefler büyük oranda halen yürütülen genel görevlerden olup, ulaşılması gereken hedef özelliğini taşımamaktadır. Ayrıca, bu ifadeler hedef olmaktan ziyade, ilke ya da temenni olarak öne çıkmaktadır. Hedef olabilmesi için personel sayısı veya oranları ile desteklenmelidirler. Bu nedenle söz konusu "hedeflerin" revize edilerek yeniden belirlenmesi gerekmektedir.

D. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak kurumun politikasına ve amaçlarına uygun olması gerekmektedir. Kamu personel rejiminde, kamu görevlilerinin hizmet içi eğitimleri öngörülmektedir. Hizmet içi eğitimle belirlenen amaçlar hem kurumun hem de eğitim görececek personelin ihtiyaçlarına yönelik olarak tespit edilmelidir.

Hizmet içi eğitimin genel amaçları:

1. Göreve yeni başlayan personelin kuruma uyumunu sağlamak.
2. Personele kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak.
3. Personele görevini nasıl yerine getireceğini öğretmek.
4. Görevin yapılmasında oluşan aksaklıkları gidermek, personelin eğitim eksiklerini tamamlamak ve görevlerini daha etkili getirebilecek duruma getirmek.
5. Personelin görev alanlarında yatay ve dikey geçişlerini kolaylaştıracak tamamlama eğitimi yapmak.
6. Personelin öğrenme sürecini hızlandırmak, verimliliğini artırmak, moralini güçlendirmek ve kariyer gelişimine imkân vermek.
7. Bilim, teknoloji ve kamu yönetiminde meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, hizmet yöntem ve tekniklerini geliştirmek.

E. Hizmet İçi Eğitimin Temel İlkeleri

1)Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve planı oluşturulurken İçişleri Bakanlığı'nın misyonu ve vizyonu (amacı ve politikası) ile uyumlu olmasına önem verilir.

2)Hizmet içi eğitim programları oluşturulurken, personelin eğitim ihtiyacı, öğrenin durumları, özgeçmişleri, yetenek ve yeterlilikleri dikkate alınır.

3)Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir.

4)Hizmet içi eğitim programları görev ve hizmetin gerektirdiği davranış değişikliğini sağlayacak ve yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır.

5)Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları, personeli hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak biçimde düzenlenir.

6)Kurumda her alan ve kademede çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları, birey ve birimler-arası işbirliğini sağlayacak biçimde düzenlenir.

7) Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak belirlenir.

8) Hizmet içi eğitim için kurum imkânlarının kullanılması yanında yurt-içi ve yurt-dışındaki kurumlardan hizmet satın alınabilir.

9) Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılır. Elde edilen sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılır.

10) Hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme bağının kurulmasına özen gösterilir.

11) Hizmet içi eğitim almış kişilerin aldıkları eğitimle ilgili istihdam edilmelerine dikkat edilir.

12) Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin süreklilik gösterir.

13) Kurumdaki her amir maiyetinde çalışan personelin eğitiminden sorumludur.

14) Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanmada bütün personele eşit fırsat sağlanır.

15) Hizmet içi eğitimde maliyet etkililiğinin sağlanması esastır.

5. KAMU YÖNETİMİNDE HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURUMLAR

A. TODAİE (Selim ÇAPAR)

1952 yılında kurulan TODAİE Türk Kamu Yönetimine eğitim, araştırma ve uygulama açılarından katkı sağlamaktadır.

Enstitünün amacı, kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalarda bulunmak, yönetim sanatına eleman yetiştirmek, kamu yönetimi alanında öğretim elemanları yetiştirilmesine yardımcı olmak ve kamu çalışanlarının hizmet-içi eğitim programlarıyla yönetim alanında olgunlaşmalarını sağlamaktır.

TODAİE bu amaçları gerçekleştirebilmek için üç asli görev üstlenmiştir: (1)Öğretim ve Yetiştirme, (2)Araştırma ve Yardım, (3)Derleme ve Yayın.

Öğretim ve Yetiştirme etkinliklerini Sürekli Eğitim Merkezi aracılığıyla düzenlenen kısa süreli eğitim programları ve Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programları, İkinci Öğretim Programları (Kolluk Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Adalet Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Programı) ve Kamu Yönetimi Doktora Programı olarak gerçekleştirmektedir.

Kısa süreli eğitim programları orta ve üst düzey yöneticiler ile kamu kurum ve kuruluşlarının destek ve yardımcı birimlerinde görevli uzman personele yöneliktir. TODAİE’de yürütülen Kısa Süreli Eğitim programlarının bir kısmı da uluslar arası niteliktedir.

TODAİE’nin eğitim etkinliklerinden 3.803 lisanüstü öğrenci yararlanmış, kısa süreli eğitim programlarıyla da yaklaşık 35.000 kamu görevlisi eğitilmiştir.

TODAİE’nin bir başka özelliği de kamuya üst düzey yönetici yetiştirmek amacıyla kurulmuş, kendine özgü bir akademik kurum olmasıdır.

Daha önce MGK tarafından düzenlenen Kamu Diplomasi Programı, Başbakanlığın istemi üzerine 2006 yılından bu yana, üst düzey kamu görevlileri ile kaymakam ve hakim adaylarına yönelik olarak TODAİE tarafından yürütülmektedir.

TODAİE bünyesinde faaliyette bulunan Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, yerel yönetimlerle ilgili idari ve teknik çeşitli konularda seminerler düzenlenmektedir.

TODAİE'nin örgütsel kapasitesinin geliştirilmesi yönünde 2011 yılı sonuna kadar bünyesinde "Mülki İdare Araştırma ve Eğitim Merkezi" kurulması hedeflenmektedir.

B. Yüksek Öğrenim Kurumları (Selim ÇAPAR/Birhan Uslu)

Ülkemizdeki üniversiteler ve Polis Akademisi gibi yüksek öğrenim kurumları kamu yönetiminde istihdam edilen personelin yetiştirilmesinde örgün eğitim yolu ile hizmet vermektedirler. Ayrıca yüksek lisans ve doktora programları ile de hizmet sunmaktadırlar.

Yüksek öğrenim kurumları, araştırma etkinlikleri ile bilgi üretme potansiyeli dikkate alınarak, hizmet içi eğitim programlarında gerek öğretim üyesi gerekse kurumsal anlamda her zaman yararlanılabilecek bir kaynak olma özellikleri bulunmaktadır.

C. Bakanlıklar ve Kamu Kurumları (Adnan ÇİMEN)

Türkiye'de çeşitli kamu kurum ve kuruluşları kendi görev alanlarıyla ilgili olarak hizmet içi eğitim vermektedir. Bir fikir edinmek amacıyla 1995 yılında yapılan Hizmet içi eğitim faaliyetlerine bakıldığında bu eğitimlerin, kamu iktisadi teşebbüslerinden 85.384 (%38), genel bütçeli kurumlardan 108.728 (%50), katma bütçeli kurumlardan 20.558 (% 10) ve üniversitelerden 4906 (%2) olarak dağıldığı görülmektedir. Ülke genelinde yapılan hizmet içi eğitimle ilgili 1999 yılına kadar çeşitli istatistikî bilgiler toplanmasına rağmen 1999 yılından sonra bu uygulamadan vazgeçilmiştir. Dolayısıyla ülke genelinde hangi kurum tarafından ne tür eğitimler verildiğiyle ilgili sağlıklı verilere ulaşmak oldukça zor görülmektedir.

Tufan AYTAÇ tarafından yapılan bir çalışmada, TÜİK'in 1995 verilerine göre; Türkiye Eğitim faaliyetinde bulunan kamu kurum ve kuruluşlarının sayısı 135'dir. Bu eğitim faaliyetinde bulunan kurum ve kuruluşların eğitim alt yapısının ve teknolojik olanaklarının 94'ünün yeterli, 41'ininde yetersiz olduğu görülmektedir. Yeterli eğitim alt yapısına sahip kurumların atıl kapasitedeki

hizmet içi eğitim merkezlerinin diğer kurumların kullanımına sokulamaması, etkili bir koordinasyon olmamasından kaynaklandığı tespit edilmiştir.(DİE, **Kamu Kurum ve Kuruluşları Hizmet Öncesi ve Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri (1995)**,Ankara, Şubat 1997).

Mülki İdare Amirlerine yönelik olarak zaman zaman çeşitli bakanlık ve Genel Müdürlükler tarafından hizmet içi eğitim düzenlenmektedir. Bu eğitimler sistematik olmaktan ziyade, eğitimi düzenleyen birimin o an ki ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Dolayısıyla yapılması, planlanması ve içeriği tamamen ilgili kuruluşun görev anlayışına göre değişen ve mülki idarenin hiçbir sorununu çözmeye yönelik bir amaç taşımayan bu eğitimleri hizmet içi eğitim faaliyetleri içine almak konuyu çok genişletici bir yaklaşımdır.

D. Yerel Yönetim Birimleri (Belediyeler ve İl Özel İdareleri) (Murat ZORLUOĞLU)

İl özel idareleri ve belediyeler İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yıllık olarak hazırlanan ve yerel yönetimleri ilgilendiren konuları da ihtiva eden Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı dahilinde personelinin hizmet gereklerine uygun olarak yetiştirilmesi amacıyla hizmet-içi eğitim programları hazırlayıp uygulamaktadırlar. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 43, 5393 sayılı Belediye Kanununun da 60ıncı maddesi bu kuruluşların personeline dönük eğitim harcamaları yapmalarına olanak sağlamaktadır.

Mezkûr Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı, Eğitim Dairesi Başkanlığına taşra kuruluşları, belediyeler ve il özel idareleri tarafından gerçekleştirilen hizmet-içi eğitim faaliyetlerini takip etmek ve bunlara ilişkin bilgiler toplanmak görevini de vermiştir. Ancak yerel yönetimlerin gerçekleştirdikleri hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili veriler uygulamada ne Eğitim Dairesi Başkanlığı ne de Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından sağlıklı bir şekilde tutulmaktadır.

E. İçişleri Bakanlığı (Belediye Başkanlarına Yönelik) (Murat ZORLUOĞLU)

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü 3152 sayılı Kanunun 11/e maddesi kapsamında, mahalli idare personelinin hizmet-içi eğitimini ve

uygulanmasını takip etmek ve Eğitim Daire Başkanlığıyla işbirliği yaparak planlamak yetki ve sorumluluğuna sahiptir.

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından her yıl hazırlanan ve yerel yönetimleri de kapsayan Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı çerçevesinde bir taraftan bu alanda diğer kurum ve kuruluşlar tarafından yapılan çalışmaları koordine etmekte ve özel hukuk kişileri tarafından yapılacak eğitim faaliyetlerine izin vermekte, diğer taraftan da eğitim konusunun önemine istinaden yerel yönetim personeline dönük eğitim faaliyetlerini doğrudan hazırlayıp uygulamaktadır. Ayrıca diğer kamu kurum kuruluşları ve sivil toplum örgütleri tarafından gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerine de imkanlar ölçüsünde Genel Müdürlüğün yetişmiş personeli eğitici olarak görevlendirilmektedir.

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğün tarafından son yıllarda yerel yönetimlere yönelik olarak hazırlanıp uygulanan belli başlı eğitim programları şunlardır:

- 2004 Mahalli İdareler Genel Seçimlerinden sonra tüm belediye başkanlarına yönelik olarak gerçekleştirilen oryantasyon eğitimi,
- 2004–2005 yıllarında il özel idareleri ve belediyelerin mali hizmetler birimlerinde görevli personeline yönelik olarak gerçekleştirilen ve analitik bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe uygulamaları ile 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu konularını ihtiva eden eğitim faaliyetleri (İl Özel İdareleri ve belediyelerin ilgili personeli katılmış olup, toplam 5000 kişiye uygulanmış ve eğitim giderleri bu idareler tarafından karşılanmıştır)
- Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi kapsamında belediyelerin mali hizmetler birimlerinde çalışan personele dönük eğitim faaliyetleri (2005–2007 yılları arasında seçilmiş belediyelerden yaklaşık 1000 personele uygulanmış olup, gideri Proje kapsamında Avrupa Birliği tarafından karşılanmıştır).

F. Mahalli İdare Birlikleri (Murat ZORLUOĞLU)

Sivil toplum kuruluşları: Kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra dernek, vakıf, şirket vb. özel hukuk tüzel kişileri tarafında da yerel yönetimlerin personeline hizmet-içi eğitim programları hazırlanıp uygulanmaktadır.

Özel hukuk tüzel kişileri tarafından gerçekleştirilen eğitim, kurs, konferans, seminer ve benzeri adlar altındaki bu tür eğitim faaliyetlerinin usul ve esasları, eğitim programları arasında koordinasyonun sağlanması, eğitim ihtiyacının yerinde ve zamanında karşılanması, kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulamaya konulan eğitim amaçlı projelerden beklenen verimin elde edilmesi, mükerrer eğitim uygulamalarının önlenmesi ve kamu kaynaklarının yerinde ve etkin şekilde kullanılmasının temini amacıyla Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan 2007/26 sayılı Genelge ile düzenlenmiş bulunmaktadır.

Genelge ile;

- İl özel idaresi, belediye ve mahalli idare birlikleri ile bunlara bağlı kurum ve kuruluşların seçilmiş ve atanmış personeline yönelik olarak dernek, vakıf, şirket ve benzeri kuruluşlarca düzenlenen eğitim ve benzeri hizmetlere mahalli idare personelinin katılımı ve bütçeden ödeme yapılabilmesi için, söz konusu faaliyeti düzenleyecek kurum ve kuruluşlar tarafından, eğitim veya faaliyet programı, programda görev alacak kişiler, programın uygulanacağı yer ve katılımcı ücreti de belirlenerek önceden Bakanlıktan izin alacakları,
- Düzenlenen programda, Bakanlık personelinin veya başka kamu görevlilerinin konferansçı olarak görev alması halinde, bir kişiye bir günde en fazla dört saat üzerinden ödeme yapılacak ve bir saatlik ücretin net tutarı, memur maaş katsayısının 1500 rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmeyeceği,
- Eğitime katılacak belediye personeli başına ödenecek tutarın, konaklama dahil günlük olarak, memur maaş katsayısının 2500 rakamı ile çarpımı sonucu bulunacak miktarı geçmeyeceği
- Uygulanan her türlü eğitim programı sonunda; katılan kişi sayısı ve anlatılan konulara ait metin veya sunuları ihtiva eden sonuç raporunun

eğitimi düzenleyen kuruluş tarafından en geç 15 gün içerisinde yazılı ve elektronik ortamda Bakanlığa gönderileceği,

- Bu tür faaliyetlerin sadece yurt içinde düzenlenecek olup, yurt dışında bu tür faaliyet düzenlenmesi için talepte bulunulmayacağı,
- Mahalli idare personeline dönük olarak, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşları, mahalli idare birlikleri ve  niversiteler tarafından düzenlenecek olan eğitim programlarının, bu kurumların mevzuatı uyarınca Bakanlıktan izin alınmadan yürütülebileceği hususları düzenlenmiştir.

Mahalli  dareler Genel Müdürlüğü tarafından dernek, vakıf, şirket vb. kuruluşa 2007 yılında 71 ve 2008 yıllarında bugüne kadar 49 olmak üzere toplam 120 adet eğitim faaliyeti düzenleme izni verilmiştir.

Bu kuruluşlarca yapılan eğitim faaliyetlerinde  l özel  dareleri ve belediyeleri ilgilendiren neredeyse tüm konular işlenmiş durumdadır.

G. Sivil Toplum Kuruluşları (Dernek, sendika, vakıf vb.) (Murat ZORLUOğLU)

 lk olarak 1961 Anayasasında yer alan mahalli idare birlikleri, 1982 Anayasasının 127nci maddesinde “Mahall  idarelerin belirli kamu hizmetlerinin görülmesi amacı ile kendi aralarında Bakanlar Kurulunun izni ile birlik kurmaları, görevleri, yetkileri, maliye ve kolluk işleri ve merkez  idare ile karşılıklı bağ ve ilgileri kanunla düzenlenir. Bu idarelere, görevleri ile orantılı gelir kaynakları sağlanır” hükmüyle düzenlenmiştir.

Mahalli idare birlikleri daha önce Köy Kanunu ve Belediye Kanununun ilgili maddeleri çerçevesinde kurulup faaliyet gösterirken, ilk defa 5355 sayılı Mahalli  dare Birlikleri Kanunuyla müstakil olarak düzenlenmiş bulunmaktadır.

5355 sayılı Kanunun 20nci maddesinde gerek ülke düzeyinde kurulan, gerekse daha küçük ölçekteki belediye birliklerinin diğer görevlerinin yanı sıra mahalli idare personelinin eğitilmesi faaliyetlerini de yürütecekleri düzenlenmiş bulunmaktadır.

Bu çerçevede başta ulusal düzeyde örgütlenmiş olan Türkiye Belediyeler Birliği ve Vilayetler Hizmet Birliği olmak üzere mahalli idare birlikleri, özellikle 2005 yılından itibaren yoğun bir şekilde yerel yönetim personeline yönelik eğitim programları hazırlamakta ve uygulamaktadır. Birliklerin yukarıda belirtilen 2007/26 sayılı Genelge kapsamında Bakanlıktan izin alma zorunlulukları olmamakla birlikte, aynı Genelge ile bunların da eğitim faaliyetleri ile ilgili raporlarını her eğitim programından sonra Mahalli İdareler Genel Müdürlüğüne göndermeleri zorunlu hale getirilmiştir.

Türkiye Belediyeler Birliği, Çukurova Belediyeler Birliği, İç Anadolu Belediyeler Birliği, Akdeniz Belediyeler Birliği, Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği, Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği, Kıyı Ege Belediyeler Birliği, Ege Belediyeler Birliği, Doğu-Batı Trakya Belediyeler Birliği, Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği ve Konya Belediyeler Birliği, Gebze Belediyeler Birliği, Metropolitan Zonguldak Belediler Birliği, Meriç Belediyeler Birliği, Bursa İli Belediyeler Birliği gibi birlikler tarafından 2006–2007–2008 yıllarında belediyelerin seçilmiş ve atanmış personeline yönelik olarak; imar, kamulaştırma, çevre, halka ilişkiler, norm kadro, işyeri açma ve çalışma mevzuatı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, belediye gelirleri mevzuatı, itfaiye hizmetleri, zabıta hizmetleri, yeni belediye mevzuatı, kamu ihale mevzuatı, performans yönetimi ve ölçümü, hizmet planlaması, proje hazırlama ve yönetimi, belediyelerde kurumsallaşma, mali planlama, zaman yönetimi, Kabahatler Kanunu, Devlet Memurları Kanunu, idari para cezaları, resmi yazışma kuralları, standart dosya planı, stratejik plan hazırlanması, performans programı hazırlanması, faaliyet programı hazırlanması, analitik bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe, belediye bütçesinin hazırlanması, Taşınır Mal Yönetmeliği, Avrupa Birliği hibe programları, adres veri tabanı ve numaralama işlemleri konusunda belediyelerin görevleri, belediyelerde Sayıştay denetimi, belediye hizmetlerinde toplumsal olaylarla mücadele ve kalabalık yönetimi, belediyelerin uluslararası ilişkileri, katı atık yönetimi, çevresel dönüşüm projeleri, belediye başkan ve memurlarının yargılanması, soruşturma usul ve esasları, Türkiye’de yerel yönetimler reform süreci, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve işlevleri, yerel yönetimler ve sağlık, iş etiği, belediye meclislerinin çalışma usul ve esasları konularında çok sayıda eğitim faaliyeti düzenlenmiştir.

6. İÇİŞLERİ BAKANLIĞININ MEVCUT HİZMET İÇİ EĞİTİM SİSTEMİ VE DURUM ANALİZİ (Adnan ÇİMEN)

İçişleri Bakanlığının Eğitim politikasının oluşturulması için mevcut durumun ve bu alanda yaşanan sorunların tespit edilmesi gerekmektedir. Bunun için Bakanlık merkez birimlerine son 5 yıl içinde verilen hizmet içi eğitimler, katılan kişi ve bu eğitimleri bütçeleriyle ilgili bilgiler istenmiştir.

Yine bu kapsamda merkez birimlerinin hizmet içi eğitimlerin yürütürken karşılaşılan sorunlar (mevzuat, bütçe, eğitimin içeri, eğitim gören personel, eğitim mekânının fiziki şartları, eğitim yöntemiyle ilgili sorunların neler ve bu sorunlara ne tür çözümlerin önerilebileceğinin tespit edilmesi istenmiştir. Ayrıca eğitim sonuçlarının ölçülmesine yönelik ne tür çalışma yapıldığı ve diğer öneriler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda birimlerden bildirilen sorunlara aşağıdaki gibidir;

A. Bakanlık Birimleri Tarafından Tespit Edilen Sorunlar

Tespit edilen sorunları mevzuat, bütçe, eğitim gören personele eğitimin içeri, eğitim mekânının fiziki şartları gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.

a. Mevzuatla İlgili Sorunlar

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214 üncü maddesinde kamu kurum ve kuruluşlarında Devlet Memurlarının yetiştirilmelerini sağlamak, verimliliğini artırmak ve daha ileriki görevlere hazırlamak amacıyla hizmet içi eğitim faaliyetlerinin uygulanacağı hükmü belirtilmiştir. Bu faaliyetleri gerçekleştirmek için de 215 inci madde her kurumda bir eğitim biriminin kurulmasının zorunlu olduğunu belirtmektedir. Ancak ilgili maddede eğitim birimlerinin kurum içindeki yerinin nerede olacağı belirtilmemiştir. Bu durum, her kurumda hizmet içi eğitim birimlerinin kendi örgüt şemalarına uygun farklı basamakta ve yapıda kurulmalarına neden olmuştur. **Daire başkanlığı, şube müdürlüğü ve şeflik düzeyinde örgütlenmeler olmuştur.** Bu farklılıklar kaynakların boş yere harcanmasına yol açmakta, hizmet içi eğitim birimlerini etkisiz, yetkisiz, verimsiz, çalışmayan, kaynak tüketen bir duruma düşürmektedir.

Başkanlığımızın kuruluşundan bugüne kadar merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personelimiz için eğitim ihtiyaçları doğrultusunda çeşitli eğitim etkinlikleri Eğitim ve Halkla İlişkiler Şube Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmektedir.

Bakanlığımız merkez teşkilatı ana hizmet birimlerinin büyük bir çoğunluğunda eğitim işlerine bakan bir birim olmadığı görülmektedir.

(2) . Hizmet içi eğitim programlarının başarılı olabilmesi için çok etkin bir planlamanın yapılması ve uygulanması gerekmektedir. Gökçe (2000)² tarafından yapılan bir araştırmada, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılan personelin büyük bir çoğunluğu (% 80) tarafından üzerinde önemle durulan hususlar ve öneriler şu şekilde sıralanmaktadır.

- Eğitim etkinliklerine katılan personel, eğitim etkinliği süresince izinli sayılmalıdır.
- Eğitim etkinliklerinde üstün başarı gösteren personel ödüllendirilmelidir.

(3). Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgeler atama, yer değiştirme ve yükselmede etkili olmadığından bu faaliyetlere katılım düşmektedir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda katılan personelin özlük haklarında olumlu yönde bir değişiklik yapılmadığı için yetiştirilen eleman kurum değiştirerek, daha iyi çalışma koşullarını tercih etmektedir.

(4). 08.06.2007 tarihli ve 26546 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren İçişleri Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Usul ve Esaslarına Dair Yönetmeliğin Ek-1 “Değerlendirme Formu”nun 5 inci maddesi doğrultusunda, beş (5) günden daha az süreli eğitim etkinliklerinin görevde yükselme ve unvan değişikliklerinde dikkate alınmadığı tespit edilmiştir.

² Gökçe, Erten (2000). “Emniyet Teşkilatında Hizmet İçi Eğitim Programlarının Hazırlanması ve Geliştirilmesi”. Ankara, Polis Eğitimi Sempozyumu.

Beş (5) günden az süreli hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgeler görevde yükselme ve unvan değişikliklerinde etkili olmadığından, personelin bu faaliyetlere katılımı düşmekte, personel moralsiz ve isteksiz olarak bu eğitimlere katılmaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda katılan personelin özlük haklarında olumlu yönde bir değişiklik yapılmadığı gibi, verilen belgelerin görevde yükselme ve unvan değişikliklerinde de dikkate alınmaması yetiştirilen personelin kurum değiştirerek daha iyi çalışma koşullarını tercih etmelerine de neden olmaktadır.

ii. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Bakanlığımız eğitim politikasının yürütülmesi ile ilgili yükümlülükler genel olarak 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanunun 22.maddesi çerçevesinde Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Hukuk Müşavirliğimizce de Eğitim Dairesi Başkanlığımızla, diğer ilgili kamu kurumları ve özel sektörden satın alma yolu ile hizmet içi eğitim faaliyetleri yürütülmeye çalışılmaktadır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri ile ilgili olarak müşavirliğimizce mevzuattan kaynaklanan kayda değer bir sorun olmadığı değerlendirilmektedir. Bu kapsamdaki sorunların daha çok eğitim konularının isabetli bir şekilde belirlenmesi, titiz bir planlama yapılması, ilgili kamu kurumları, üniversiteler ve özel sektörle gerekli koordinasyonun sağlanarak ihtiyaç duyulan eğitim konularının birimimizde görev yapan mülki idare amirleri ile diğer personele verilmesi bağlamındaki planlama ve koordinasyon eksikliklerinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

(1). 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun; Genel Müdürlüğümüzün görevleri arasında sayılan 12' nci maddesinin "b" bendinde ilkyardım faaliyetlerini planlamak ve yürütmek ibaresi bulunmaktadır. Ancak; 2002 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan ve 2004 yılında da bazı maddelerinde değişiklik yapılan "İlk Yardım Yönetmeliği" uyarınca Teşkilatımız söz konusu eğitimi verebilecek kurumlar arasından çıkarılmıştır.

7126 Sayılı Sivil Savunma Kanunu ile bu kanuna dayanılarak hazırlanan 6/3150 Karar Sayılı "Sivil Savunma İle İlgili Teşkil ve Tedbirler Tüzüğü" uyarınca kurumumuz bu eğitimi periyodik halk eğitimlerinde ve hizmetiçi eğitim seminerlerinde katılımcılara gerek teorik gerekse pratik olarak verilmekte idi. Ancak; 2004 yılında söz konusu yönetmeliğin çıkarılmasından sonra 7126 Sayılı Kanunun uygulanması aşamasında birçok sorunla karşılaşmıştır.

(2). Teşkilat personelimiz katıldığı tüm Temel ve Hazırlayıcı Eğitimlerde seferberlik ve savaş hali hazırlıkları konularının planlama ve uygulama aşamaları ile ilgili eğitimlerin yanı sıra Afetlere Hazırlık, KBRN (KİMYASAL, BİYOLOJİK, RADYOLOJİK ve NÜKLEER) tehdit ve tehlikelerine karşı savunma, İlk Yardım ve Yangın eğitimleri almakta ve görev mahallerinde bulunan diğer teşkilat personeli ile halkın da bu konularda bilgi sahibi olmaları için seminerler düzenlemekte ve eğitimlerde eğitimci olarak görevlendirilmekte idi. Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunda belirtilen konularda eğitmenlerin nitelikleri değiştirilmiş, personelimiz bu kanunla eğitimci vasfını yitirmiştir.

iv. Eğitim Dairesi Başbakanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Eğitim dairesine 3152 sayılı kanunla verilmiş görevlerin yerine getirilmesinde sorunlar yaşanmaktadır.

(2). Bakanlığımız taşra örgütlenmesinde yaşanan eğitim sorununun aşılması.

(3). 3152 sayılı teşkilat kanununda: Eğitim Dairesi Başkanlığı ile ilgili hükümsüz kalan kısımların çıkarılması, ihtiyaç olan bölümlerin eklenmesi.

(4). Kaymakam Adayları Yönetmeliğinden; Eğitimle ilgili görevlerin Eğitim Dairesi Başkanlığına verilmesi konusunda düzenleme yapılması.

(5). Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği: Eğitim Dairesi Başkanlığının yapısı ile ilgili ve görevlerle ilgili sorunlar.

v. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Devlet memurları kanununa göre memurların hizmet süresi içerisinde eğitilmeleri esastır. Bazı memuriyetler için göreve başlamadan önce özel eğitim programları düzenlense de, devlet memurluğunda benimsenen yöntem memurların hizmet içerisinde eğitimlerinin sürekli yapılmasıdır.

Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini düzenleyen 3152 sayılı Kanunun 22/a maddesinde geçen "Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek", şeklinde tanımlanan görev, 1986 yılında çıkarılan Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 2/b maddesiyle sınırlandırılmıştır. Söz konusu 2/b) maddesiyle "sivil savunma hizmet ve teşkillerinde görevlendirilmiş mükelleflerin, kolej ve burada açılacak öğretimi Eğitim Dairesiyle koordineli olarak belirleneceği yine Emniyet Genel Müdürlüğü personelin eğitimi için bu birime görev veren mevzuatın özel hükümlerinin uygulanacağı" belirtilmektedir.

Bakanlık teşkilat kanununda Eğitim Daire Başkanlığına verilmiş olan görev yönetmelikle sınırlandırıldığı gibi uygulamada da birçok birim hizmet içi eğitim programlarını kendileri organize edip uygulayarak bu görevi daha da sınırlandırmıştır. Uygulamanın bu yönde olması Eğitim Daire Başkanlığının hizmet içi eğitimleri iyi koordine edememesinden mi, yoksa birimlerin bu hizmetleri daha başarılı yürütüyor olmasından mı kaynaklanmaktadır bunun ayrıca incelenmesi gerekmektedir.

Eğitim Dairesi Başkanlığının görev ve yetkilerini düzenleyen ve halen yürürlükte olan 1986 tarihli Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği, Eğitim Dairesinin görevlerini belirleyen 3152 sayılı Teşkilat Kanununa hiç atıfta bulunmayıp, dayanak olarak Devlet Memurları Kanunun kurumların memurlarını hizmet içinde yetiştirme esaslarını düzenleyen 214. maddesi ile devlet memurları eğitimi genel planını düzenleyen 217. maddelerini esas almıştır. Bu maddelere dayanarak Bakanlık personelinin nasıl eğitileceğini belirleme imkânı olsa bile, Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini belirlemeye imkân yoktur. Yönetmelikte yer alan birçok düzenleme bu yönüyle yasal dayanaktan yoksundur. Bu nedenle Eğitim Dairesinin görevlerini belirleyen yönetmeliğin birime görev

veren 3152 sayılı teşkilat kanunun 22. maddesine dayandırılarak bağımsız olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Mevzuatta hangi eğitimlerin Eğitim Daire Başkanlığı hangi eğitimlerin Kurumların kendileri tarafından organize edileceği yönetmelikte ayrıntılı olarak düzenlenmeli ve yetkilendirme kapsamında bütçe imkânı oluşturulmalıdır.

Mevzuatla ilgili diğer bir sorun Mahalli idare personelinin eğitilmesi konusunda yaşanmaktadır. 3152 sayılı kanunda Mahalli idarelerin hizmet içi eğitimlerinin yapılması ve organize edilmesi konusunda yetki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir. Ancak mahalli idareler genel müdürlüğünde buna uygun teşkilat yapısı oluşturulamadığı için bu görev yerine getirilememektedir. Mahalli idarelerdeki hizmet içi eğitimler belediyelerin kendileri tarafından yürütülmektedir. Bu alanda faaliyet gösteren bazı şirketler ve dernekler yüksek meblağlarla Belediyelerde hizmet içi eğitim seminerleri düzenlemektedirler.

Teşkilat Kanununun 11/e bendinde: "Mahalli idareler personelinin hizmet içi eğitimini ve uygulanmasını takip etmek, Eğitim Daire Başkanlığıyla işbirliği yaparak planlamak," şeklinde görev tanımı bulunmaktadır.

Bu doğrultuda İçişleri Bakanlığı mahalli idareler personeline dönük olarak uygulanacak olan eğitim programları arasında koordinasyonun sağlanması, eğitim ihtiyacının yerinde ve zamanında karşılanması, kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulamaya konulan eğitim amaçlı projelerden beklenen verimin elde edilmesi, mükerrer eğitim uygulamalarının önlenmesi ve kamu kaynaklarının yerinde ve etkin kullanılmasının temini amacıyla il özel idaresi, belediye ve mahalli idare birlikleri ile bunlara bağlı kurum ve kuruluşların seçilmiş ve atanmış personeline yönelik olarak uygulanan eğitim, kurs, konferans, seminer ve benzeri adlar altında yürütülmesi için usul ve esaslarını belirleyen 2007/26 sayılı Genelge yayınlanmış, bu genelgenin uygulanması ile birlikte birlik, dernek, vakıf vb. kuruluşların mahalli idare personeline dönük olarak yapacakları eğitim faaliyetleri büyük ölçüde düzen ve disiplin altına alınmıştır.

Gerek Genel Müdürlük içinde gerçekleştirilen organizasyonla, gerekse TODAİ, TBB (Türk Belediyeler Birliği), üniversiteler ve vakıflar gibi kurumlarla işbirliği yapılarak; bu eğitim programlarının gerçekleştirilmesi mümkün olacaktır. Ayrıca İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi bu programların hazırlanmasında Mahalli İdareler Genel müdürlüğü ile işbirliği ve koordinasyon görevini yerine getirmelidir.

Bu sorunun ortadan kaldırılabilmesi için Mahalli idareler bünyesinde veya eğitim dairesi bünyesinde Mahalli idare personelinin hizmetçi eğitimlerinin organizasyonu konusunda düzenleme yeniden ele alınmalıdır. Mahalli idarelere yönelik hangi konuların veya hangi personelin eğitiminin merkezden yapılacağı mevzuatla düzenlenmelidir. Bu alanda Belediyelerde hizmet-içi eğitim seminerleri birileri için ticari kazanç alanı olmaktan çıkarılmalıdır.

b. Bütçe İle İlgili Sorunlar

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevli öğretilere ödenen ek ders ücretlerinin ve kursiyerlere ödenen yollukların düşüklüğü bu faaliyetlere olan ilgi ve katılımı düşürmektedir.

ii. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Hukuk Müşavirliğimizde görev yapan mülki idare amirleri ile diğer personele Bakanlığımızca ve birimimiz tarafından verilen çeşitli konulardaki hizmet içi eğitimlerin bütçesi ile ilgili olarak şu ana kadar önemli bir sorunla karşılaşmamıştır. Önümüzdeki dönemlerde daha geniş kapsamlı hizmet içi eğitim çalışmaları planlandığı takdirde birimimiz bütçesine yeterli kaynak sağlanması yönünde çalışmalar yapılacaktır.

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Genel Müdürlüğümüz eğitim birimi olan Sivil Savunma Kolejinde eğitimlere katılan kursiyerler istedikleri takdirde kendilerine yatacak yer sağlanmaktadır. Bunun yanında günlük yemek ihtiyaçları da dışarıdan firma aracılığı ile karşılanmakta olup, bu hizmetlerin bedellerinin ödenmesi esnasında sorunlarla karşılaşmaktadır.

iv. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Ders ücretlerinin az olması(kurs veya konferanslara gelen ders verenlere ders ücreti olarak çok az 7 YTL civarı para ödenmesi.)

(2). Eğitimlere harcanabilecek paranın çok az olması.(Kurslara katılan personele yolluk olarak dairemizce ödeme yapıldığından yolluklar kalemindeki para ya bağlı olarak eğitim faaliyeti yapılmaktadır.)

(3). Kiralama yolu ile hizmet alınamaması.(taşıt v.b.)

(4). Eğitim hizmeti satın alınamaması.(özel eğitim kurumlarından paket program v.b.)

v. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Bütçe Kanununda belirlenen saat başı ek ders ücretinin azlığı, eğitimlerde getirtilecek eğitici görevlendirilmesine ve her konuda eğitim verilmesine engel teşkil etmektedir.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Mülkiye Teftiş Kurulu mülkiye müfettişlerine yönelik mesleki toplantıları düzenli olarak gerçekleştirmektedir. Bu eğitim çalışmaları Eğitim Daire Başkanlığı ile işbirliği içerisinde değil kurum içerisinde koordine edilmektedir. Bu sebeple bu seminerlerdeki harcamalar kurum içerisinde değil müfettişlerin harcırahlarından karşılanmaktadır. Bu eğitim seminerleri için bütçeye ayrıca ödenek konulmadığından, eğitimcilere ayrıca ücret ödenmemektedir. Bu sorunun ortadan kaldırılması için Teftiş Kurulunun mesleki toplantıları kurum içerisinde organize edebileceği ve bunun için bütçeye ödenek konulabileceği konusunda Tüzüğe hüküm konulmalıdır. Ayrıca teftiş Kurulu içerisinde hangi eğitimlerin Eğitim Daire Başkanlığı'nın koordinasyonu ile gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

c. Eğitimin İçeriğine Yönelik Sorunlar

i. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Hukuk Müşavirliğinde, mülki idare amirliği sınıfından personel ile genel idare hizmetleri sınıfından personel istihdam edilmektedir. İçişleri Bakanlığı

Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanunun 17.maddesi ile birimimize verilen görevlerin daha işlevsel olarak yerine getirilebilmesi için, her iki hizmet sınıfına ait personelin ihtiyaç duyulan hizmet içi eğitim konularında eğitime tabi tutulması gerekmektedir. Bu kapsamda birimimize yeni atanan mülki idare amirlerinin usta çırak ilişkisi çerçevesinde tecrübeli hukuk müşavirlerinin yanında belirli bir süre eğitime tabi tutulması için ilgili mevzuatta değişiklik yapılması yönünde çalışmalar devam etmektedir.

Genel olarak ifade etmek gerekirse, her birimin, il ve ilçe ile hizmet sınıflarına ait personelin hizmet içi eğitim ihtiyaçları tamamıyla farklıdır. Kamu personelinin bilgisayar eğitimi, Anayasa, Devlet Memurları Kanunu, 4483 sayılı Kanun, ihale mevzuatı vb. genel mevzuat bilgilerinin geliştirilmesinin yanı sıra, birimlerinin, hizmet sınıflarının ve görev yaptıkları bölgelerin özelliğine göre verilmesi gereken hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının da ayrıca belirlenmesine ve buna göre hizmet içi eğitimlerin yapılmasına ihtiyaç duyulduğu değerlendirilmektedir.

Hukuk müşavirliği açısından somut olarak ifade etmek gerekirse birimimize ilk defa atanan mülki idare amirlerinin temel hukuk bilgilerinin yeniden tazelenmesi yönünde hizmet içi eğitimlere ihtiyaç duyulmaktadır. Öte yandan Danıştay ve diğer ilk derece idare mahkemelerinde dava dosyalarının takip usul ve esasları ilgili olarak idare mahkemeleri yetkilileriyle koordinasyon halinde hizmet içi eğitimler verilmesi gerekmektedir. İlave olarak Danıştay I. Dairesi kıdemli tetkik hakimi ile koordine edilerek görüş hazırlama usul ve esasları hakkında her yıl düzenli olarak hukuk müşavirlerimize hizmet içi eğitimler verilmesinin önemli yararlar sağlayacağı kuşkusuzdur.

Hukuk Müşavirliğinde görev yapan genel idare hizmetleri sınıfından personelin ise, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Adalet Meslek Yüksek Okulu ile koordine sağlanarak temel hukuk bilgisi, hukuki kavramlar, adli yazışma usulleri, mahkemelerin yapısı ve işleyişi konularında hizmet içi eğitimler verilmesinin planlanması da önem arz etmektedir.

ii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Eğitimler sene başlarında Genel Müdürlüğümüz Teşkilat ve Eğitim Şube Müdürlüğü personeli, Sivil Savunma Koleji Müdürlüğü personeli ile ilgili Daire Başkanının katılımı ile planlanmaktadır. Düzenlenecek eğitimlere ait planlama sonrasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamaktadır.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Eğitim konuları ve kurslar yeterli düzeyde çeşitlendirilememektedir.

iv. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Hizmet-içi eğitim konuları genellikle kanun ismi verilerek belirlenmektedir. Kaymakamlık kurs programındaki eğitim konu başlıkları da genellikle bu şekilde belirlenmektedir. Konu başlıklarına bakıldığı zaman kaymakamlık kurs programında değişen yönetim anlayışına uygun olarak değişiklik yapılmadığı görülmektedir. Kurumların kendilerinin organize etmiş olduğu hizmet içi eğitimlerde de durum aynıdır. Hizmet içi eğitim konuları belirlenirken teftiş ve denetimlerde tespit edilen ve yaygın olarak görülen aksaklıklara göre eğitim programı düzenlenmemektedir. Bu durum uygulamadaki hata ve aksaklıkların sürekli kalmasına sebebiyet vermektedir.

Hizmetçi eğitim konuları AB'ne tam üyelik süreci, Kalkınma Planları ve Bakanlığın Stratejik Planları göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve sürekli güncellenmelidir.

Teftiş ve denetim raporlarında yer alan ve yaygın olarak görülen uygulamadaki aksaklıkların eğitim programlarına yansıtılması sağlanmalıdır. Bu konuda Teftiş Kurulu Başkanlığı her yıl eğitim programına alınması gereken konular ve hangi personelin eğitim programına dâhil edilmesi gerektiği konusunda bir öneri sunmalıdır. Bu öneri teftiş raporlarının sonuçlarına dayandırılarak ortaya konulmalıdır.

Uygulamada faydası olmadığı tespit edilen eğitim konuları eğitim programlarından çıkarılmalıdır.

v. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

(1). Eğitim Süresinin Yetersiz Kalması

(2). Daha fazla uygulamaya yönelik olması.

(3). Programda yapılan değişikliklerle ilgili gereken bilgi ve düzeltmelerin katılan eğitimcilere zamanında yapılmaması.

d. Eğitimci Personele Yönelik Sorunlar

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Eğitim etkinliklerini gerçekleştirecek personel alanlarında iyi yetişmiş uzmanlardan oluşmalıdır.

(2). Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sırasında üzerinde önemle durulması gereken hususlardan biri eğitici kadronun seçilmesidir. Günümüzde “bilen öğretir” yaklaşımı, yerini “öğretmesini bilen öğretir” anlayışına bırakmıştır. Bu bağlamda, Bakanlığımız bünyesinde düzenlenecek eğitim faaliyetlerinde öğretim görevlisi olarak; çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim üye/görevlilerinden, bakanlığımız bünyesinde görev yapan ve değişik hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev almış eğitim formasyonu sahibi personelden ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelden yararlanılmalıdır.

(3).Eğitime katılacak uzman ders görevlilerine dışarıdaki benzer seminerlerde çok yüksek meblağlar ödenmektedir. Ancak, bakanlığımızda herhangi bir eğitime katılan ders görevlilerine çok düşük olan ek ders ücreti dışında başka bir ücret ödenmemesi onları onure ve teşvik etmemektedir.

ii. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Eğitim verilecek konuların birimler, bölgeler, hizmet sınıfları itibarıyla isabetli bir şekilde belirlenmesinden sonra, bu konularda uzmanlık, ehliyet ve liyakat sahibi kamu personeli ile üniversitelerdeki akademik personelle ilgili olarak bir veri tabanı oluşturulması uygun olacaktır. Ülke çapında yapılacak böyle bir veri tabanı çalışmasının ihtiyaç duyulan eğitim konularında koordine

sağlanması gereken uzman eğitim elemanlarının bilinmesinde önemli yararlar sağlayacağı düşünülmektedir.

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Teşkilatımız hiçbir kurumla kıyaslanmayacak şekilde mesai mefhumuna bağlı olmaksızın büyük bir özveri içerisinde mesai dışında da gerek eğitim faaliyetleri gerekse kanunların görev addettiği konularda çalışmalarına devam etmektedirler. Bu çalışmaların karşılığı gerek maddi gerekse manevi olarak geri dönüşümlerinin olmaması personelin moral motivasyonunu düşürmekte, performansını etkilemektedir.

Ayrıca; Genel Müdürlüğümüz eğitim birimi olan Sivil Savunma Koleji Müdürlüğünde görev yapan öğretmenlerin büyük bir kısmı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda branş öğretmeni olarak görev yapmakta iken tayin yolu ile Sivil Savunma Teşkilatında göreve başlamışlardır. Kendi branşlarında yıllarca görev yapan bu öğretmenlerin sivil savunma konularına adaptasyonu zaman almakta, yapılan eğitimin kalitesini etkilemektedir.

iv. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Teknolojik yenilikler, bilgisayar eğitimleri ve yeni programların eğitimlerini verecek ilgili kadroların olmaması.(bilgisayar eğitmeni v.b.)

(2). Bir istatistikçi kadrosunun bulunmaması.

(3) Teknik işlerin sürdürülmesi için gerekli elemanların olmaması.(elektrik teknisyeni v.b.)

(4). Bakanlık Dışından gelen Eğitimciler: Kişisel ilişkilerle eğitici bulunmaya çalışılıyor, yeterli ücret ödenmemesinden dolayı istenen özellikte kimse.

v. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Hizmet içi eğitimlerde, mevzuat konusunun yöneticiler veya yetişmiş personel tarafında verilmesi gerekmekte olup, Genel Müdürlük bünyesindeki iş

yoğunluğu, mevzuat konusunda sık eğitim yapılmasında ve eğitici görevlendirilmesinde zorluk yaşanmasına neden olmaktadır.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Hizmet-içi eğitimlerde eğitici olarak görevlendirilen personel kurum içerisinde seçilmektedir. Eğitici personel hizmet-içi eğitim konusunda herhangi bir eğitime tabi tutulmadan eğitici olarak görevlendirilmektedir. Hizmet içi eğitimlerde fayda sağlanabilmesi için eğiticilerin belli bir disiplin içerisinde eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir.

Eğitici personel bazen eğitim konuları konusunda yeterli hazırlık yapmadığı için belli metinleri okuyarak süresini tamamlamaya çalışmaktadır. Herkesin eğitici olarak görev alamayacağı gerçeğinden hareketle eğitici personelin iyi seçilmesi, eğiticilerin hazırlıklarının gözden geçirilmesi, eğitim sırasında kullandığı yöntemlerin incelenmesi ve verimliliğinin değerlendirilmesi büyük önem arz etmektedir.

Özellikle kaymakamlık kurs programında diğer bakanlıklardan hizmet-içi eğitim için görevlendirilen personelin eğitim konularında yetkin kişiler olmadıkları, eğitim programında ismi geçen personel yerine son anda başka personelin görevlendirildiği görülmektedir. Son anda eğitici personel olarak görevlendirilen personel verimli olamadığı için bu uygulamanın mutlaka önlenmesi, kurumlarla ilgili anlatımların mutlaka kurumların en yetkili personeli olmasına özen gösterilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

e. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Sorunlar

i. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Birimimizde eğitim mekan bulunmamaktadır. Ancak yukarıda arz edilen hususların gerçekleştirilebilmesi halinde Bakanlığımızın eğitim mekanlarından yararlanılması mümkün olabilecektir.

ii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Sivil Savunma Koleji Müdürlüğü binasında 2005 yılı içerisinde büyük bir tadilat yapılarak yenilenmiş günümüz şartlarına uygun hale getirilmeye

çalışılmıştır. Yatılı eğitim görev kursiyerlerin rahat edebilmeleri için tek kişilik odalarda televizyon, merkezi olarak yayın yapan radyo, sürekli sıcak su hizmeti de dahil olmak üzere bir çok konuda standart sağlanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle özellikle son 3 yıldır herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

(1). Birimimiz, Bakanlığımız ana binadan uzakta olup, fonksiyonları gereği eğitim ön çalışmaları ve bu hizmetlerin yürütümüyle bilhassa kaymakamlık kursları süresince sık sık taşıt kullanmak zorunda kalmaktadır. Bu nedenle Birimize (1) taşıtın sürekli tahsisi zorunlu görülmektedir.

(2). Ayrıca; eğitimlerde, özellikle Kaymakamlık Kurslarında eğitmenlerin getirilip-götürülmesi için yeteri kadar araç kiralanmasına da ihtiyaç olduğu muhakkaktır.

(3). Eğitim mekanları Fiziki yönden yeterli olmakla beraber, eğitime katılan kursiyerlerin konaklayacağı misafirhanede ücret indirimi olmaması problem oluşturmakta.

iv. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Taşra teşkilatındaki personel sayısının çokluğu ve Genel Müdürlükteki eğitim salonlarının azlığı, taşra teşkilatına yönelik olarak düzenlenen hizmet-içi eğitimlerin verimini düşürmektedir.

v. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Eğitim esnasında bilgisayarlarda sorunlar ortaya çıkmaktadır.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Eğitimlerde genellikle kullanılan mekânlarda modern eğitim teknikleri ve araçlarını kullanmaya yönelik imkânlar olmadığı, örnek olay değerlendirmesi, çalışma gurupları oluşturulması, eğiticilerin eğitime katılmalarını sağlayacak fiziki yapılanmanın olmadığı görülmektedir. Fiziki şartlarda bu eksiklikler eğitimlerin klasik yöntemlerle verilmesine sebep olmakta bu durumda verimliliği azaltmaktadır. Eğitimler genellikle konferans salonlarında konferans tarzında sunulmaya çalışılmaktadır. Eğitimlerde bu yöntemin asgari seviyeye

indirilmesi için eğitici sayılarına uygun alternatif salonların bulunması, bu salonlarda modern yöntemleri kullanmak için yeterli ekipmanın bulunması ve eğiticilerin hangi yöntemleri kullanacağını önceden belirlenmesi gerekmektedir.

f. Eğitimin Yöntemine İlişkin Sorunlar

i. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Verilen eğitimlerin teorik bilgilerden çok, uygulamaya yönelik, tecrübelerden kaynaklanan görsel ve teknolojik imkanların değerlendirildiği yöntemlerle verilmesinin daha faydalı olduğu konusunda yaygın bir kanaat söz konusudur. Eğitimler esnasında soru cevap yönteminin ağırlıklı olarak kullanılması, eğitimlerdeki katılımcılık düzeyinin artmasında önemli katkı sağlamaktadır.

ii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Sivil Savunma eğitimlerin ihtiyaç duyulan araç ve gerecin sürekli yenilenmesi, teknolojilerinin en üst seviyede tutulması gerekmektedir. Ancak; maliyetin bir hayli yüksek olduğu bu uygulamanın hayata geçirilmesi sırasında sıkıntılar doğmaktadır.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Eğitimin Yöntemi: Klasik yöntem dışına çıkılmaması, anlatım – dinleme metodu olması.

iv. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Mevzuat değişiklikleri nedeniyle taşra teşkilatına yönelik olarak yapılması gereken eğitimlerde, merkezden görevlendirilecek eğiticilerin azlığı, Merkezi eğitimleri zorunlu hale getirmektedir. Ancak bu uygulama bütçeye büyük yük getirmektedir.

v. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı

Yerinde eğitim sürekliliğinin sağlanamaması.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Bakanlıktaki eğitimler genel olarak personelinin merkeze çağırılması, konularında profesyonel olmayan uzmanlara seminer verdirilmesi şeklinde geçmektedir. Oysa hizmet-içi eğitimlerin, konu "anlatma-dinleme" ekseninden çıkarılarak, daha katılımcı hale getirilmesi, örnek olay inceleme, yerinde görme, bir süre deneme gibi yöntemlerle zenginleştirilmesi önem taşımaktadır. Eğitim programlarının başarısı, katılımcı sayısının çokluğu veya çeşitliliğinde ziyade sorun çözümüne bulunduğu katkıyla göre değerlendirilmesi gerekmektedir.

g. Eğitim Gören Personele İlişkin Sorunlar

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

1. Başta yöneticiler olmak üzere tüm personelin eğitim etkinliklerine katılması gerekmektedir.
2. Eğitim etkinliklerinde üstün başarı gösteren personel ödüllendirilmelidir.
3. Ortak ilgi, yaş ve eğitimlere sahip personele bir araya gelme şansı oluşturulamamaktadır.
4. Hizmet içi eğitim faaliyetlerine alınan kişiler objektif ölçütlere göre belirlenememektedir.
5. Personel eğitimleri sadece bir formalitenin yerine getirilmesi olarak görmektedir.
6. Yaz kursu ve sertifika programlarına katılan personel ile kış kursları karşılaştırılmalı olarak incelendiğinde yaz kurslarında eğitim gören personel arasında hem tutum-davranış boyutunda hem de performans boyutunda önemli farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.
7. Personel devir oranının fazla olması nedeniyle yapılan eğitimlerden alınan verim yeterince yüksek olamamaktadır.
8. Bazı dönemlerde iş yükünün fazla olması ve geçici personelin istihdamı nedeniyle taşra teşkilatındaki idare, personelin kurslara göndermekten kaçınmaktadır.

ii. Hukuk Müşavirliğince Tespit Edilen Sorunlar

Eğitim gören mülki idare amirlerinin görmüş oldukları eğitim konuları ile ilgili olan alanlarda istihdam edilmemesi, Bakanlığımızın ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanlarında MİA personelinin uzmanlaştırılmaması, bu bağlamda önemli bir sorun olarak belirmektedir. Bakanlığımızca bu konuda politikalar oluşturularak yerleşik uygulamalar haline getirilmesi gerekmektedir.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Eğitim Gören Personel: Genel olarak MİA' ya ağırlık verilmesi sorun gibi görülmektedir. Diğer hizmet sınıflarının da eğitimleri dahil edilmesi.(Genel İdare ve Mahalli İdareler Personeli v.b.)

iv. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Tespit Edilen Sorunlar

Düzenlenen eğitimlere gönderilen personelin titizlikle seçilmemesi, eğitimin verimini düşürmektedir.

v. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Tespit Edilen Sorunlar

Mülki İdare amirlerine yönelik Ankara'da düzenlenen hizmet içi eğitimler verimli olmaktan çok uzaktır. Çünkü Ankara'da düzenlenen seminer mülki idare amirleri için Ankara'daki işlerinin takibi için bir vesile yapılmakta eğitim saatinde birçok mülki idare amiri kurumlara ziyaretlerde bulunmaktadır. Mülki idare Amirlerini çoğunluğu Ankara'da düzenlenen seminerleri ziyaret amacıyla değerlendirmektedir. Bu şekilde yapılan seminerler verimli olmaktan çok uzaktır.

Eğitim gören personelle ilgili bu problemin aşılması için eğitimlerin mutlaka Ankara dışındaki mekânlarda yapılmasına özen gösterilmelidir.

B. Bakanlık Birimleri Tarafından Tespit Edilen Sorunlara Önerilen Çözümler

Tespit edilen sorunlara önerilen çözümleri mevzuat, bütçe, eğitim gören personele eğitimin içeri, eğitim mekânının fiziki şartları gibi başlıklar altında toplamak mümkündür.

a. Mevzuat İlişkin Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

(1). Eğitim etkinliklerine katılan personel, eğitim etkinliği süresince izinli sayılmalıdır.

(2). Eğitim etkinliklerinde üstün başarı gösteren personel ödüllendirilmelidir.

(3). Meslekte ilerleme ve bazı görevlere gelmenin hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda başarılı olma şartına bağlanması gereklidir.

(4). Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda katılan personelin özlük haklarında olumlu yönde bir değişiklik yapılmadığı gibi, beş (5) günden az süreli hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgeler görevde yükselme ve unvan değişikliklerinde de dikkate alınmaması yetiştirilen personelin kurum değiştirerek daha iyi çalışma koşullarını tercih etmelerine de neden olmaktadır

Bu nedenle, "eğitim programlarının hazırlanmasında ve geliştirilmesinde bilimsel ilke ve esasların dikkate alınması" gerekliliğinden hareketle, söz konusu Yönetmeliğin Ek'inde yer alan değerlendirme kıstas ve puanlamalarında beş (5) günden daha az süreli eğitim etkinliklerinin de değerlendirilmeye alınması için yönetmelik değişikliği çalışmalarının yapılması gerekmektedir.

(5). Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda verilen belgeler atama, yer değiştirme ve yükselmede etkili olmadığında bu faaliyetlere katılım düşmektedir.

(6). Hizmet içi eğitimlere aktif katılımın artmasına yönelik olarak eğitimlerde başarılı olan çalışanlar ödüllendirilmelidir. Meslekte ilerleme ve üst basamaklardaki görevlere gelmenin hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda başarılı olma şartına bağlanması gerekmektedir.

ii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

İlk yardım konusunda fertlerin ve toplumun temel sağlık bilgisinin arttırılması, ilk yardım bilgi ve becerisinin toplumun her bireyine öğretilmesi,

her kamu, özel kurum ve kuruluşunda personel sayılarına göre ilk yardımcı bulundurulması, bu doğrultuda eğitimci eğitmeni, ilk yardım eğitmeni ve ilk yardım eğitimi düzenleyecek kuruluş ve merkezlerin açılış, işleyiş ve denetimi ile ilgili usul ve esasları düzenlemek amacıyla 2002 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan ve 2004 yılında değiştirilen "İlk Yardım Yönetmeliği"nin ilk yardım eğitimi ve eğitim kurumları konusunda getirdiği düzenlemelerde birtakım değişiklikler yapılmalıdır.

5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunun 5. bölüm 33. maddesinde özel güvenlik temel eğitiminde okutulacak dersler, asgari ders saatleri ve uzman öğreticilerin nitelikleri temel ilkyardım dersini doktor veya ilkyardım eğitici sertifikasına sahip 4 yıllık yüksek okul mezunu sağlık personeli verebilir (EK-11) şeklinde belirtilmiş olup; (EK-11) üzerinde değişiklik yapılarak sivil savunma personelinin eğitim vermesi sağlanmalıdır.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Bakanlığımızın eğitim politikasını belirleyecek şekilde temel hüküm konulması.

Eğitimle ilgili görev karmaşasına son verecek şekilde; eğitim dairesi başkanlığına verilen görevlerin icrasının sağlanması.

Emniyet, Jandarma, Sahil Güvenlik, Sivil Savunma gibi birimlerin eğitim görevlerini de kapsayan eski hükmün değiştirilmesi.

3152 Sayılı Kanunda gerekli değişiklik yapılarak, Eğitim Dairesi Başkanlığının Müstakil bir Başkanlığa dönüştürülerek(Strateji Başkanlığı gibi); iki alt Daire Başkanlığının tesis edilmesi.

Bu iki daire başkanlığının altında ikişer şube müdürlüğü tesisi ile eğitim uzmanlarının bu şubelerde çalışmasının sağlanması. Böylece özellikle MİA sınıfı personelin daha uzun süreyle Eğitim Dairesinde kalmasına ve de uzmanlaşmasına imkan verilmiş olacaktır.

Bakanlığımız Eğitim Dairesi ile Valilikler arasında eğitim hizmetlerinin koordinasyonunu sağlamak ve taşrada eğitim hizmetlerinin yerinde daha hızlı,

verimli, zaman ve kaynak israfına yol açmadan tek elden sistematik ve sürekli bir şekilde yürütülmesini sağlamak bakımından illerde Eğitim Dairesi Başkanlığının Taşra uzantısı olarak, eğitimden sorumlu birimler oluşturulmalı ve eğitim derecelerinin yükseltilmesine imkan tanıyacak teşkillerin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

Kamu üst yöneticilerinin ve MİA'nın eğitimlerinin yapılabileceği Kamu Yönetimi Akademisi kurulması.

Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği: Eğitim Dairesi Başkanlığının yapısını ve görevlerini belirleyen hükümlerin yeniden ele alınarak; Müstakil Başkanlık şeklinde teşkilatlanarak, Mülki İdare Amirlerinin eğitimleri ve Genel İdare Hizmetleri eğitimlerinden sorumlu olacak şekilde iki daire başkanlığının ihdas edilmesi. Bu iki daire başkanlığı altında ikişer şube müdürlüğü ihdası ile daha etkin bir iş akışının sağlanabileceği.

Eğitim Uzmanlarının doğrudan Eğitim Dairesi Başkanlığına bağlı olarak çalışmasının değiştirilerek, alt başkanlıklara görev alarak bağlanması. Ayrıca Eğitim Uzmanı olarak çalıştırılacaklarda aranacak şartların yeniden belirlenmesi (pedagojik formasyon, istatistik, yabancı dil gibi niteliklerin aranması.) ayrıca eğitim uzmanları yönetmeliği çıkarılması.

Kaymakam Adayları Yönetmeliği: Bu yönetmelikle Eğitim Dairesine verilen fakat uygulama imkanı olmayan hükümlerin ya kaldırılması ya da görevlerin yapılabilmesinin sağlanması.

iv. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Mevzuat eğitim programları bazında hangi düzeydeki personele ne tür bir eğitim verileceği yolunda detaylandırılmalıdır.

v. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Tarafından Önerilen Çözümler

Teşkilat yasamızın çıkması ile sorun çözülecektir

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Mahalli İdareler personelinin eğitimine ilişkin mevzuattaki hükümler yeniden gözden geçirilmeli ve mahalli idarelerin personelinin eğitimi Bakanlık tarafından koordine edilmelidir.

Türkiye’de başta mülki idare amirleri olmak üzere yöneticiliğe seçim veya atama yoluyla gelen veya gelecek olan kişilerin eğitilmesi, temel yöneticilik becerilerin artırılması gibi alanlarda faaliyette bulunmak üzere “Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi” kurulmalı, Bu Akademi kamu yönetimi alanında verimli ve etkin hizmet sunmayla ilgili temel standartları belirlemelidir.

b. Bütçe İle İlgili Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

1. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görevli eğitimcilere ödenen ek ders ücretlerinin ve kursiyerlere ödenen yollukların düşüklüğü bu faaliyetlere olan ilgi ve katılımı düşürmektedir. Bu nedenle eğitimcilerin ek ders ücretlerinin ve yollukların artırılması gerekmektedir.

2. Hizmet içi eğitime alınan personele yönelik olarak gezi, sosyal ve kültürel etkinlik vb organizasyonlar düzenlenememektedir.

3. Video Konferans Sistemindeki hizmet içi eğitim programların etkili ve verimli uygulanmasına yönelik araç-gereç ve dokümanların sağlanmasında maddi olanaklar sebebiyle kısıtlar yaşanmaktadır.

4. Eğitimin başarılı olabilmesi için eğitime katılanın eğitim sonunda bir şey kazanması gerekir. Sadece "bilgi kazandırma" yeterli teşvik unsuru olmamaktadır. Bu doğrultuda, uygulanan programların çoğunda yeterli teşvik unsuru bulunmamaktadır.

5.Düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyeti ile aynı kursta aynı katılımcılara birden fazla konu ve alanda bilgi yüklemesi yapılmaya çalışılmasının eğitsel açıdan faydasından çok zararının olacağı dikkate alınmalıdır. Bu nedenle düzenlenecek ihtisas kurslarının dar bir alana ve belirli bir konuya yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

6. Düzenlenecek kurslara ilişkin programlar birimin ve katılan personelin ihtiyaçlarını, sorunlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde, personelin yetenekleri ve durumları da göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır.

ii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitim hizmetlerinin maddi yönden daha hızlı ve verimli olması bakımından yeterli ve yeni maddi kaynaklar yaratacak yasal düzenlemeler yapılmalıdır. Bu çerçevede, hizmet içi eğitim etkinliklerinde görev alan eğitim görevlileriyle program sorumluları ve görevlilerinin ek ders ücretleri günümüz koşullarına göre düzenlenmelidir. Bu konuda eğitimciler ve konferansçılara, verdikleri eğitim materyalleri ve makaleler için "telif ücreti" ödenebileceği öneri olarak değerlendirilmektedir.

Eğitim verilen kitle ile eğitim konularının çok fazla arttığından, harcanabilecek ödeneklerin artırılması.

Eğitime ayrılan ödeneklerle, eğitim hizmeti satın alınmasının sağlanması. Ayrıca araç kiralama gibi farklı hizmetlerin satın alınmasına imkan verilmesi.

iii. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Eğitim Dairesi Başkanlığınca eğitimin türü ve niteliği dikkate alınarak ödemelerin yeterli tutarlarda ayrılması gerekmektedir.

Bütçeye konulacak eğitim harcamalarının arttırılması, ek ders ücretlerinin makul ölçülerde yeniden belirlenebilmesi için girişimlerde bulunulmalıdır.

iv. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Tarafından Önerilen Çözümler

2009-2010-2011 Bütçe Tekliflerinde eğitimle ilgili ödenek talep edilmiştir

c. Eğitimin İçeriğine Yönelik Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitim etkinlikleri personelin ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri ve davranışlar saptanarak gerçekleştirilmelidir.

2. Eğitim etkinlikleri planlanırken katılımcıların görüş ve önerileri dikkate alınmalıdır.

3. Eğitim etkinlikleri üniversiteler ve diğer ilgili kurum ve kuruluşların işbirliği ile planlanmalı ve uygulanmalıdır.

4. Eğitim etkinliklerinde mevzuattan ve teorik bilgilerden çok, uygulamalı pratik bilgilere ağırlık verilmelidir.

5. Toplumla yüz yüze görev yapan personelin, halkla ilişkiler ve iletişim eğitimine daha fazla önem verilmesi gerekmektedir.

6. Eğitim programı hazırlanırken bölgesel farklılıklar dikkate alınmalıdır.

7. Hizmet verdiğimiz kesimin nasıl bir Bakanlık, nasıl bir çalışan profili istediğini belirlemek üzere araştırma yapıp bu doğrultuda seminerler/eğitimler vermek gerekmektedir. Görev tanımlaması yaptıktan sonra kimin hangi eğitimi alacağı konusundaki belirsizlikler giderilmelidir.

8. Çalışanlarımız arasında bulunan çok sayıdaki küskün personelimizin yeniden aktif hale getirilerek çalışma ortamına yeniden adaptelerinin sağlanmasının yolları aranmalıdır. Buna yönelik olarak hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının anketlerle gerçekçi bir şekilde belirlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

9. Eğitim faaliyetlerinin belirlenmesi amacıyla, her birim görev alanına giren hususlara ilişkin eğitim ihtiyaçlarını, taşra teşkilatı birimlerinin ihtiyaçlarını da göz önünde bulundurarak ihtiyaç belirleme usulleri doğrultusunda belirlemelidir.

10. Hizmet içi eğitim plan ve programları ile eğitim faaliyetleri, Bakanlığın merkez ve taşra ünitelerinin asli görevlerini aksatmayacak şekilde düzenlenmelidir.

11. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine müteakip belirlenen ihtiyaçların nasıl bir programla giderilebileceği ilgili birimlerce değerlendirilmelidir.

Yapılacak değerlendirmeye göre ihtisas kursu mu, yoksa konferans, sempozyum veya seminer mi? düzenleneceğine karar verilmelidir.

12. Konferans ve seminer gibi kısa süreli eğitim faaliyetlerinin, bölge esasına göre tespit edilecek bir merkezde gerçekleştirilecek şekilde planlanması gerekmektedir.

13. Düzenlenecek hizmet içi eğitim faaliyeti ile aynı kursta aynı katılımcılara birden fazla konu ve alanda bilgi yüklemesi yapılmaya çalışılmasının eğitsel açıdan faydasından çok zararının olacağı dikkate alınmalıdır. Bu nedenle düzenlenecek ihtisas kurslarının dar bir alana ve belirli bir konuya yönelik olmasına dikkat edilmelidir.

14. Düzenlenecek kurslara ilişkin programlar birimin ve katılan personelin ihtiyaçlarını, sorunlarını ve beklentilerini karşılayacak şekilde, personelin yetenekleri ve durumları da göz önünde bulundurularak hazırlanmalıdır.

ii. Hukuk Müşavirliği

MİA personeli ile genel idare hizmetleri sınıfına dahil personelin bilgisayar eğitimi, genel mevzuat bilgilerinin geliştirilmesi vb. konulardaki eğitimlerin Bakanlığımız Eğitim Dairesi Başkanlığınca verilmeye devam edilmesi,

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Sivil Savunma konusunda yeterli ülkeler ile uygulama birliği sağlamak ve günden güne değişim kaydeden afete müdahale tekniklerinin öğrenilmesi, bilgi ve tecrübenin üzerine daha fazlasının konulması ve öğrenilen bu tekniklerin ülkemizde de uygulanabilmesi için eğitimcilerin yurt dışına gönderilmesi, teşkilatta uzun yıllar hizmet edecek personele uluslar arası tecrübenin kazandırılması yararlı olacaktır.

Savaşların, doğal afetlerin ve yangınların yarattığı sonuçları görsel olarak sergileyebileceğimiz (örneğin Simülasyon odası, laboratuvarlar gibi) modern sistemler yaygınlaştırılmalıdır.

iv. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Verilen kursların içeriğinin, teknolojik gelişmelere uygun, çağın gereklerini yerine getirecek şekilde değiştirilebilmesi için üniversitelerle veya bu konu ile ilgili kurumlarla işbirliği yapılarak ihtiyaç ve eksiklikler belirlenerek yeniden planlanmalı.

Kaymakamlık kurslarının bir kurul tarafından hazırlığının yapılıp incelenmesi..

Eğitim Dairesi Başkanlığı Kütüphanesi, bilimsel ve kültürel kitapları da içerecek şekilde devamlı olarak Strateji Geliştirme Başkanlığınca satın alınacak yayınlarla desteklenmelidir.

v. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Eğitimin içeriğinin tespitinde çağdaş kamu yönetiminin gerekleri dikkate alınmalıdır. İçerik tespitinde personel profili göz önünde bulundurularak içerik tespiti yapacak yetkililerce program öncesinde iştirakçilerin talep ve beklentileri tespit edilmeli ve birimlerin ihtiyaçları sorulmalıdır. Bir başka ifadeyle "fonksiyonellik" ilkesine önem verilmelidir.

vi. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Tarafından Önerilen Çözümler

Eğitimin daha uzun süreli tutulması program hazırlanırken göz önünde bulundurulacaktır.

Taşranın sistemden kaynaklanan aksaklıklardan haberdar edilmesi ve eğitime ihtiyaç duyan personele eğitim verilmesi.

vii. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Mevzuatta hangi eğitimlerin Eğitim Daire Başkanlığı hangi eğitimlerin Kurumların kendileri tarafından organize edileceği yönetmelikte ayrıntılı olarak düzenlenmeli ve yetkilendirme kapsamında bütçe imkânı oluşturulmalıdır.

Hizmetçi eğitim konuları AB'ne tam üyelik süreci, Kalkınma Planları ve Bakanlığın Stratejik Planları göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve sürekli güncellenmelidir.

Teftiş ve denetim raporlarında yer alan ve yaygın olarak görülen uygulamadaki aksaklıkların eğitim programlarına yansıtılması sağlanmalıdır.

Uygulamada faydası olmadığı tespit edilen eğitim konuları eğitim programlarından çıkarılmalıdır.

Hizmet içi eğitimlerde mevzuatla ilgili konuların yanında sosyal sorumluluk alanlarıyla ilgili eğitimlere de ağırlık verilmesi gerekmektedir.

d. Eğitimci Personele Yönelik Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

1. Eğitim etkinliklerini gerçekleştirecek personel alanlarında iyi yetişmiş uzmanlardan oluşmalıdır.

2. Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması sırasında üzerinde önemle durulması gereken hususlardan biri eğitici kadronun seçilmesidir. Günümüzde “bilen öğretir” yaklaşımı, yerini “öğretmesini bilen öğretir” anlayışına bırakmıştır. Bu bağlamda, Bakanlığımız bünyesinde düzenlenecek eğitim faaliyetlerinde öğretim görevlisi olarak; çeşitli üniversitelerde görev yapan öğretim üye/görevlilerinden, bakanlığımız bünyesinde görev yapan ve değişik hizmet içi eğitim faaliyetlerinde görev almış eğitim formasyonu sahibi personelden ve ilgili kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan personelden yararlanılmalıdır.

3. Eğitimlere katılacak uzman ders görevlilerine dışarıdaki benzer seminerlerde çok yüksek meblağlar ödenmektedir. Ancak, bakanlığımızda herhangi bir eğitime katılan ders görevlilerine çok düşük olan ek ders ücreti dışında başka bir ücret ödenmemesi onları takdir ve teşvik etmemektedir. Bizlere maddi manevi büyük katkıları olacağı düşünülen ders görevlilerinin başkanlığımız bünyesinde bundan sonra düzenlenecek kurs/seminerlerde görev almalarını teşvik etmek açısından uygun bir ücret ödenmesinin yararlı olacağı değerlendirilmektedir.

4. Eğitim uzmanı kadrolarına Eğitim Bilimleri öğrenimini tamamlamış veya eğitim alanında lisans üstü çalışma yapmış personel atanmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir

5. Özellikle eğiticilik konusunda öğrenim görmemiş eğiticiler için uzaktan eğitim, kurs, sertifika ve benzeri programlar yoluyla eğitici eğitimlerinin yaygınlaştırılmasının eğitimlerin etkinliğini arttıracığı değerlendirilmektedir.

6. Öğretici personelin seçimindeki yeterlilikler;

- Konuda Yeterlilik: Öğretici programda öngörülen düzeyin üzerinde bilgi kazanmış, becerilere sahip olmalıdır.
- Öğretim Tekniklerinde Yeterlik: Belirli konularda bilgi ve beceri kazandırmak için, konunun özelliğine, katılanların niteliklerine, öğretim ortamı ve koşullarına göre uygun öğretim yöntemini seçebilmelidir. Her bilen kişinin öğreteceği varsayılmamalıdır.
- Öğrenmeye Arzulu Olmak_Mesleksel Yeterlik
- Objektif Değerlendirmede Yeterlik: Hizmet içi eğitim etkinliklerinde yetiştirilecek personeli tanımak, eksikliklerini saptamak, eğitim esnasında uygulanan yöntemin geçerliğini belirlemek ve yetişen bireyin başarı derecesini ortaya koymak üzere değerlendirme yapılmalıdır.
- Kaynak Olmada Yeterlilik
- Olumlu İlişkiler Kurmada Yeterlilik

ii. Hukuk Müşavirliğince Önerilen Çözümler

Eğitimler esnasında üniversiteler ile konusunda uzman kuruluşlardan daha fazla yararlanılması hususunun genel ilke olarak benimsenmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Afetler konusunda diğer ülkelerin tecrübelerinden yararlanmak amacıyla ikili anlaşmalar yapılarak, sivil savunma teşkilatlarının Sivil Savunma Kolejinde eğitim görmelerinin yanı sıra teşkilat personelimizin de bu ülkelerde eğitim görmelerinin yolu açılmalıdır. Özellikle son iki yıldır Sivil Savunma Kolejinde bu

tür eğitimlere ağırlık verilmiş olup, Dışişleri Bakanlığı ile koordinasyon sağlanarak kapsamı genişletilmiştir.

iv. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Bakanlıktan eğitimlere katılan kişilere, bu amaçla hazırlayıcı eğitimler verilmeli, ayrıca bu kişilere verdikleri eğitimin önemi, üst makamlarca hatırlatılmalı.

Bakanlık dışından gelen eğitimcilerin kalitesinin arttırılması için yeterli ücret ödemesi yapılmalı. Ayrıca bakanlık üst yönetiminin desteği sağlanmalı.

Hizmet binasında bulunan eğitim araç ve gereçlerinin gerektiğinde çalıştırılması için (1) adet kameraman ve fotoğrafçı, eğitim salonlarındaki elektronik donanımları kullanabilecek (1) teknik eleman, diğer elektrik arızalarının bakım ve onarımını yapabilecek (1) elektrik teknisyeni ile teknisyen yardımcısı kadrosunun ihdas edilmesi ya da görevlendirilmesi gerekmektedir.

v. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

En önemli sorunlardan biri de eğitici personelin niteliği konusudur. Konusunun uzmanı kişilerin gerektiğinde hizmet satın alınması yoluna gidilerek temin edilmesi gerekmektedir.

Uygulamalı ve staj eğitimlerinin çoğaltılarak, personelin yetiştirilmesi sağlanmalıdır.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitimlerde eğitimciler mutlaka profesyonel kişilerden seçilmelidir.

Eğitim Daire başkanlığı ile yapılacak ortak çalışma ile müfettişlerin eğitim çalışmalarında düzenli olarak eğitici olmaları sağlanmalıdır.

Kaymakamlık kurs programında diğer bakanlıklardan hizmet-içi eğitim için görevlendirilen personelin eğitim konularında yetkin kişiler olmadıkları, eğitim programında ismi geçen personel yerine son anda başka personelin görevlendirildiği görülmektedir. Son anda eğitici personel olarak görevlendirilen personel verimli olamadığı için bu uygulamanın mutlaka önlenmesi, kurumlarla

ilgili anlatımların mutlaka kurumların en yetkili personeli olmasına özen gösterilmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

e. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

1. Eğitim etkinlikleri kurum binaları yerine üniversitelerde ya da özel donanımlı salonları olan otellerde gerçekleştirilmelidir.

2. Eğitimlerin akıllı sınıflar ve benzeri yeni teknolojik olanaklar kullanılarak verilmesi ve yaygınlaştırılmasının eğitimin daha çok sayıda personele daha etkin şekilde ulaştırılacağı değerlendirilmektedir.

ii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Savaşların, doğal afetlerin ve yangınların yarattığı sonuçları görsel olarak sergileyebileceğimiz (örneğin Simülasyon odası, laboratuvarlar gibi) modern sistemler yaygınlaştırılmalıdır.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitim mekanları yeterli olmakla birlikte, eğitime Ankara' ya çağrılan kursiyerlerin konaklama yerlerindeki ücret kolaylığı sağlanmalı, makul bir ücret ödenmesinin sağlanması ile bu sorun aşılabılır.

Ayrıca Ankara dışında Valiliklerle işbirliği ile yapılan eğitimler için; eğitim görülen yer, kalacak yer için standartlar belirlenip bunların yerine getirilmesi sağlanmalı.

iv. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Mekanın fiziki şartlarında genelde bir sorun yaşanmamakla beraber, katılımcıların yaşam kalitelerine olumsuz etki eden barınma ve ulaşım gibi diğer ihtiyaçlara ilişkin problemlerin giderilmesi gerekmektedir.

Teknolojik olarak donanımlı ve kapasitesi büyük eğitim salonları yapılmalıdır.

v. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitimlerde genellikle kullanılan mekânlarda modern eğitim teknikleri ve araçlarını kullanmaya yönelik imkânlar olmadığı, örnek olay değerlendirmesi, çalışma gurupları oluşturulması, eğitimcilerin eğitime katılmalarını sağlayacak fiziki yapılanmanın olmadığı görülmektedir.

Eğitimlerde bu yöntemin asgari seviyeye indirilmesi için eğitici sayılarına uygun alternatif salonların bulunması bu salonlarda modern yöntemleri kullanmak için yeterli ekipmanın bulunması ve eğitimcilerin hangi yöntemleri kullanacağını önceden belirlenmesi gerekmektedir.

f. Eğitimin Yöntemine İlişkin Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

1. Kurs notları hizmet içi eğitime katılan kursiyerlerin, program sonunda kendilerinden kazanılması beklenen davranışların neler olduğunu, nasıl değerlendirileceklerini ve uygulanan eğitim programı sonunda hangi tutum ve davranışları kazanmış olacaklarını görmelerini sağlayacak şekilde, Eğitim Daire Başkanlığı'nca belirlenecek kurs hazırlama formuna uygun olarak hazırlanmalıdır. Ayrıca mümkün olması durumunda konuya ilişkin görsel materyaller hazırlanmalı ya da temini cihetine gidilmelidir.

2. Konferans ya da seminer gibi kısa süreli eğitimler için de düzenlenecek eğitim etkinliği ile katılacaklara nelerin kazandırılmasının hedeflendiği belirtilmelidir.

3. Bireysel iletişim, informal ilişki ve fikirlerin paylaşımını gerektiren hizmet içi eğitim faaliyetleri için aynı ortamda (bir sınıfta) 25 kişiyi geçmeyecek şekilde planlama yapılmalıdır. Konferans ve seminerler için böyle bir zorunluluk olmamakla birlikte aynı hususun göz önünde bulundurulması büyük önem taşımaktadır.

4. Kursiyer ve öğretim görevlilerinin imkanlar dahilinde barınma sorunları giderilmelidir.

5. Kursiyer ve ğretim görevlilerinin sosyal etkinliklere (tiyatro, sinema, gezi v.b.) katılmaları sağlanmalıdır.

6. İhtisas kursu, konferans, seminer ve sempozyum gibi eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesini gerektiren gerekçeler açık ve anlaşılır bir şekilde "Eğitim faaliyetlerini düzenleme gerekçesi" formu şeklinde belirlenmelidir. Eğitim Daire Başkanlığı'nca yapılacak değerlendirmeler neticesinde teklif edilen eğitim faaliyetlerinin yıllık plana alınıp alınmayacağı karara bağlanmalıdır.

7. Hazırlanan ders notları değerlendirilmek üzere ihtisas kursunun başlangıç tarihinden önce Eğitim Daire Başkanlığı'na gönderilmelidir. Yapılan değerlendirmeler neticesinde uygun görülmesi durumunda, kurs notları çoğaltılmak üzere hazırlandığı birime gönderilmelidir. Kursa katılacak personelin söz konusu materyaller üzerinde çalışmaları amacıyla birimlerce kursiyer sayısınca çoğaltılan kurs notları ihtisas kursunun başlama tarihinden önce kursa katılacak personelin adına gönderilmelidir.

8. Seçilen ğretim yöntemi amaca ulaşmayı sağlayacak, öğrenim sorununu zmlayebilecek, bilgi, beceri ve tutum kazanmasını sağlayacak şekilde seçilmeli ve uygulanmalıdır.

9. Yetişkinlerle alışan ğretim elemanı hazırlanan içeriği sunarken;

- Aktif yöntemler kullanmalı (Anlatımın dışındaki tüm yöntemler)
- Yaşantı birikimlerinden yararlanmalı (rnek istenir)
- Araç-Gereç kullanmalı,
- Dntlere dikkat edilmeli, gerekli düzeltmeleri yapılmalı,
- Saygılı davranılmalı,
- Yetişkinlerin alingan oldukları unutulmamalı,
- Birbirleri ile karşılaştırılmamalı,
- Demokratik davranışlar sergilenmeli,
- Güveni az olanlar yreklendirilmeli,
- Başarısızlık stresi oluşturulmamalı,
- Tekrarlara yer verilmeli,
- Olumu pekiştirenler gerektiği ölçüde kullanılmalı,
- Onların sosyal ve kültürel değerleriyle atışmamaya önem verilmeli.

ii. Hukuk Müşavirliğince Önerilen Çözümler

Birimlerin, bölgelerine göre il ve ilçeler ile değişik hizmet sınıflarına ait personelin ihtiyaç duydukları hizmet içi eğitim konularının ayrı ayrı belirlenerek söz konusu eğitimlerin planlanması, koordinasyon ve uygulamanın bizzat ilgili birimler ve iller tarafından yapılmasının sağlanması, eğitim sonuçlarının değerlendirilmesi çalışmalarının Eğitim Dairesi Başkanlığınca yapılması,

iii. Sivil Savunma Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Teşkilat personeli ülke güvenliği ile ilgili iş ve işlemleri de takip etmektedir. Bu nedenle; seferberlik ve savaş hali konuları da dahil olmak üzere Milli Güvenlik Kurulu Akademisinde eğitim görmeleri verim artışı sağlayacaktır.

iv. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitimin Yöntemi: Klasik anlatma – dinleme yöntemi dışına çıkılması için; bu konuda yetkin kurumlardan yardım alarak bakanlığımız için en uygun eğitim yöntemleri belirlenmelidir. Öncelikle interaktif kursiyerlerin eğitimin bir halkası olacak sisteme dönülmelidir.

v. Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Yöntem olarak özellikle interaktiviteye ve görsel-işitsel sunum tekniklerine yer verilmelidir. Halihazırdaki eğitimlerde sadece konferans tipi uygulamalara yer verilmektedir.

Uzaktan eğitim tekniğinin uygulamaya konulması için tüm taşra teşkilatında gerekli teknolojinin kurulması gerekmektedir.

vi. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Mülki İdare amirlerine yönelik Ankara’da düzenlenen hizmet içi eğitimler verimli olmaktan çok uzaktır. Çünkü Ankara’da düzenlenen seminer mülki idare amirleri için Ankara’daki işlerinin takibi için bir vesile yapılmakta eğitim saatinde birçok mülki idare amiri kurumlara ziyaretlerde bulunmaktadır.

Eğitim gören personelle ilgili bu problemin aşılması için eğitimlerin mutlaka Ankara dışındaki mekânlarda yapılmasına özen gösterilmelidir.

Personelin yurtdışında katılmış olduğu eğitimler sonucunda düzenledikleri çalışmalar Bakanlığın çalışma alanlarıyla ilgili olmalı ve bu konular mutlaka Eğitim Dairesi tarafından ihtiyaca göre belirlenmelidir.

Bakanlık personelinin yurt içi ve yurtdışında katılmış olduğu eğitimler ilgili personel tarafından raporlaştırılmalı ve kullanılabilecek arşiv niteliğine dönüştürülmelidir.

Kaymakamlık tezleri, yurtdışı yüksek lisans tezleri dijital ortama aktarılmalı ve kullanılabilecek arşiv niteliğine dönüştürülmelidir.

g. Eğitim Gören Personele İlişkin Çözümler

i. Dernekler Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

1. Başta yöneticiler olmak üzere tüm personelin eğitim etkinliklerine katılması gerekmektedir.

2. Eğitim etkinliklerinde üstün başarı gösteren personel ödüllendirilmelidir.

3. Eğitim faaliyetlerine katılacak personelde aranacak şartlar, "Eğitim Faaliyetlerine Katılacaklarda Aranacak Şartlar" şeklinde bir form olarak düzenlenerek personele duyurulmalıdır. Böylece kurslara değişik düşüncelerle ilgisiz personelin katılması önlenmiş olacaktır.

4. Eğitim etkinliklerine katılacak personelin katılacağı eğitimle ilgili bir alanda çalışıyor olmasına ya da eğitim etkinliği sonrası kurs gördüğü alanda çalışacak personel arasından seçilmesine hassasiyet gösterilmelidir.

5. Düzenlenecek eğitim etkinliklerine ihtiyaç duyulan alanlarda her kademe ve unvandaki personelin katılması sağlanmalıdır.

6. Personelin uzmanlık kurslarına katılabilmesi için, ilgili temel eğitim kursunu görmüş olması gerekmektedir.

7. Açılması planlanan kurslarda eğitici olarak görev alacaklar, "Eğiticilerin Eğitimi" kursu almış veya bu alanda lisans/yüksek lisans eğitimi yapmış personel arasından seçilmelidir.

ii. Hukuk Müşavirliğince Önerilen Çözümler

Bakanlığımızın ihtiyaç duyduğu alanlarında MİA personelinin uzmanlık kazanmalarının sağlanarak bu alanlarda istihdam edilmelerinin sağlanması,

Yurtiçi ve yurtdışında çeşitli konularda eğitim gören mülki idare amirlerinin görmüş oldukları eğitim konuları ile ilgili alanlarda istihdam edilerek bilgi ve tecrübelerinden yararlanılması önem arz etmektedir.

Eğitim gören mülki idare amirlerinin görmüş oldukları eğitim konuları ile ilgili olan alanlarda istihdam edilmemesi, Bakanlığımızın ihtiyaç duyduğu uzmanlık alanlarında MİA personelinin uzmanlaştırılmaması, bu bağlamda önemli bir sorun olarak belirmektedir. Bakanlığımızca bu konuda politikalar oluşturularak yerleşik uygulamalar haline getirilmesi gerekmektedir.

iii. Eğitim Dairesi Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Eğitim Gören Personel: Daha çok Mülki İdare Amirlerine dönük yapılan eğitimlerin, diğer hizmet gruplarını kapsayacak şekilde çeşitlendirilmeli, diğer hizmet sınıflarında, sekreterden hizmetliye kadar bütün personel belirli periyotlarla eğitime alınmalıdır.

Nüfus ve vatandaşlık Genel Müdürlüğünce Önerilen Çözümler

Eğitim gören personelin eğitim içeriğine ve kurumsal ihtiyaçlara göre seçilmesine özen gösterilmelidir.

Eğitim alacak personelin, eğitim konusuna göre titizlikle seçilmesi, eğitim programının verimini arttıracaktır.

iv. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı Tarafından Önerilen Çözümler

Taşranın konuyla ilgili personeli eğitime göndermesinin sağlanması

Üst düzeyde amirlerin de projeyi sahiplenmeleri ve konuyla ilgili personelin seçiminde hassasiyet göstermelerinin sağlanması.

İl Yöneticilerinin Bilgilendirilmesi

Proje kapsamında modüllerle ilgili olarak mevzuata hakim birim personellerine ayrı eğitim verilmeli

v. Teftiş Kurulu Başkanlığınca Önerilen Çözümler

Personelin yurtdışında katılmış olduğu eğitimler sonucunda düzenledikleri çalışmalar Bakanlığın çalışma alanlarıyla ilgili olmalı ve bu konular mutlaka Eğitim Dairesi tarafından ihtiyaca göre belirlenmelidir.

Bakanlık personelinin yurt içi ve yurtdışında katılmış olduğu eğitimler ilgili personel tarafından raporlaştırılmalı ve kullanılabilecek arşiv niteliğine dönüştürülmelidir.

C. Mülki İdare Amirlerine Yönelik Eğitimler (Abdurrahman KORUCU)

3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kanun ile Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği ve ilgili diğer mevzuat hükümleri gereğince, Bakanlığımızın merkez ve taşra teşkilatında görevli her kademedeki personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitiminin planlanması, programlanması, uygulanması ve takibi görevleri ile “aday memurlar eğitimi” ve “görevde yükselme eğitimleri” Eğitim Dairesi Başkanlığınca yapılmaktadır. Uzun yıllardan bugüne uygulanan kurslar aşağıdaki gibi kısaca özetlenebilir.

1. MİA KURSLARI

(1) Bilgisayar Kursları

2005–2008 Tarihleri arasında Başkanlığımız bilgisayar kursu sınıflarında Mülki İdare Amirlerine yönelik olarak, 16 dönemlik Bilgisayar kursu verilmiştir.

(2) Afet Yönetimi

Bakanlığımızla Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) arasındaki işbirliği kapsamında gerçekleştirilen “Afet Yönetimi” konulu seminer yapılmıştır.

(3) Çağdaş Ofis Araçlarını Verimli Kullanma Eğitimi

Başkanlığımız Bilgisayar Sınıfında yapılan "Çağdaş Ofis Araçlarını Verimli Kullanma Eğitimi" konulu seminer 2005–2008 yılları arasında 7 dönem olarak yapılmıştır.

(4) Sosyal Riski Azaltma Projesi

Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmekte ve ülke genelinde uygulanmakta olan "Sosyal Riski Azaltma Projesi"nin (SRAP) Yerel Girişimler Programı 2005–2006 yılları arasında 10 dönem olarak yapılmıştır.

(5) Sınır Mevzuatı

Sınır Mevzuatı" konulu seminer, 1 dönem yapılmıştır.

(6) Yerel Yönetim Reformu Semineri

Başkanlığımız ile Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün işbirliği içerisinde düzenlediği "Yerel Yönetim Reformu Semineri" ve Avrupa Birliği ve Türkiye'nin mali işbirliği çerçevesinde, Bakanlığımız ve Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliğiyle birlikte yürütülen "Yerel Yönetim Reformuna Destek Projesi" kapsamında yer alan faaliyetler hakkında Mülki İdare Amirlerinin bilgilendirilmeleri amacıyla, 2006–2007 yılları arasında 5 dönem halinde yapılmıştır.

(7) Çevre Koruma

2006–2008 yılları arasında Vali Yardımcıları, Kaymakamlar ve İl Özel İdare Genel Sekreterlerinin katılımıyla, "Mülki Amirler ile Koordinasyon ve İşbirliğinin Güçlendirilmesi" konulu seminer 2 dönem olarak yapılmıştır.

(8) İnsan Hakları Bağlamında Mülki İdare Amirlerinin Kolluk Yönetimi Kapasitesinin Geliştirilmesi

Bakanlığımız ve İngiltere Hükümeti İşbirliği ile yürütülen "İnsan Hakları Bağlamında Mülki İdare Amirlerinin Kolluk Yönetimi Kapasitesinin Geliştirilmesi" projesi kapsamında; 2006 yılında 20 dönem yapılmıştır.

(9) İmar Mevzuatı, Uygulaması ve Denetimi

“İmar Mevzuatı, Uygulaması ve Denetimi” konusunda 1 dönemlik seminer yapılmıştır.

(10) Nezaretlerin Denetimi Konulu Seminer

Türkiye’de İnsan Hakları Reformlarının Uygulanmasına Destek Projesi kapsamında; 2007 yılında “Nezarethanelerin Denetimi” konulu seminer 10 dönem yapılmıştır.

(11) 5233 Sayılı Kanunla İlgili Zarar Tespit Komisyonu Semineri

5233 Sayılı Terör ve Terörle Mücadeleden Doğan Zararların Karşlanması Hakkındaki Kanun” kapsamında ülke genelinde faaliyet gösteren Zarar Tespit Komisyonları kararlarında yeknesaklık ve uygulama birliği sağlamak, özellikle tarım ve hayvancılıkla ilgili zararlar ve mal varlığına ulaşamamaktan kaynaklanan zararların tespitinde ortak standartlar oluşturmak amacıyla, 2005-2007 yılında 2 dönem yapılmıştır.

(12) Kamu İhale Kanunu Ve Kamu Mali Yönetim Sistemi

19-23 Şubat 2007 tarihleri arasında Bakanlık Konferans Salonunda “Kamu İhale Kanunu ve Kamu Mali Yönetim Sistemi” konusunda gerçekleştirilen seminer 1 dönem yapılmıştır.

(13) İnsan Hakları Reformlarının Uygulanmasına Destek Projesi (Kolluk Kuvvetleri Eğitimi)

Türkiye’de İnsan Hakları Reformlarının Uygulanmasına Destek Projesi kapsamında; Türkiye’de İnsan Hakları Alanında yapılan Reformların Uygulanmasının desteklenmesi ve Avrupa İnsan Hakları Standartlarına yönelik özellikle kolluk kuvvetlerinin eğitimi, insan hakları kurullarının ulusal kapasitesinin güçlendirilmesi ve geliştirilmesi, yöneticilerin kontrol ve gözetim kapasitelerinin artırılması ve yönetilen konumda bulunan kolluk mensuplarının da bu husustaki farkındalık seviyelerinin artırılması amacıyla, çalıştay dahil olmak üzere 18 dönem halinde yapılmıştır.

(14) Sınır Ve Gümrük İşlemleri

Mülki İdare Amirlerinin Sınır ve Gümrük İşlemleri konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak amacıyla, "Sınır ve Gümrük İşlemleri" konulu seminer, 2007-2008 yılları arasında 4 dönem yapılmıştır.

(15) Toplumla İlişkiler Semineri

Her İl Den İl Toplumla İlişkiler Bürolarından sorumlu Vali Yardımcılarının katıldığı seminer, 1 dönem olarak yapılmıştır.

(16) Tam Yargı Ve İptal Davaları

Bakanlığımız Hukuk Müşavirlerine Tam Yargı ve İptal Davaları konularında bilgi vermek amacıyla "Tam Yargı ve İptal Davaları" konulu seminer 2008 yılında 1 dönem halinde yapılmıştır.

(17) 5747 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Sınırları İçerisinde İlçe Kurulması Ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun

"5747 sayılı Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde ilçe kurulması ve bazı kanunlarda değişiklik yapılması hakkında kanun"la kurulan ilçe kaymakamlarına yönelik seminer, 1 dönem halinde yapılmıştır.

D. Mahalli İdare Organlarına Yönelik Eğitimler (Murat ZORLUOĞLU)

Yerel Yönetimlerde hizmet-içi eğitim, personele hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmak, personele kendisini geliştirme ve örgüt içinde daha üst konuma yükselme imkanı sağlamak amacıyla gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerinin bütünüdür.

Hizmet-içi eğitimin amaçları;

- Personeler yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,
- Personeler daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak,

- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmek,
- Kamu görevlilerinin verimliliğini yükseltmek,
- Performansı için çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak amacıyla, personeli üst kadrolar için hazırlamak,
- Görevsel aksaklıklarını gidermek ve eksikliklerini tamamlamak,¹⁴
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak, şeklinde özetlenebilmektedir.

Yasal Durum: Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel kanun, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur. İl özel idareleri, belediyeler ve bunların kurdukları birlikler, Kanunun 'Kapsam' başlıklı birinci maddesinde yer almıştır. Bu nedenle, söz konusu Kanunun "Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi"ne ilişkin VII. kısmında yer alan eğitimle ilgili hükümler, yerel yönetimlerde çalışan devlet memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümlerdir.

Ayrıca 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun 2 nci maddesinin (g) bendi, "Ülkenin idari bölümlere ayrılması, il ve ilçelerin genel idarelerini, mahalli idareleri ve bunların merkezi idare ile olan alaka ve münasebetlerini düzenlemek" görevini Bakanlığımıza vermiş, aynı Kanunun 11 inci maddesinin (e) bendinde "Mahalli idareler personelinin hizmet-içi eğitimini ve uygulanmasını takip etmek, Eğitim Daire Başkanlığıyla işbirliği yaparak planlamak" yetki ve sorumluluğu Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünün görev alanında sayılmış, 22nci maddesinin (a), (b), (c) bentlerinde ise Eğitim Dairesi Başkanlığına, "Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulanmasını takip etmek", "Bakanlık merkez teşkilatı personeli ile ilgili hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim programlarını düzenlemek ve uygulamak" ve "Kalkınma planı

ve yıllık programlar gereğince bakanlığın merkez ve taşra teşkilatının eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, kaynakları belirlemek, değerlendirmek ve sağlamak” görevleri verilmiştir.

Hali hazırda yerel yönetimlerde;

- Aday personelin yetişmesini sağlamak,
- Asil personelin bilgi ve becerilerini artırmak
- Personeli üst görevlere hazırlamak amacıyla aday personel eğitimi, hizmet-içi eğitim ve görevde yükselme eğitimleri yürütülmektedir.

İl özel idareleri ve belediyelerin kendi imkânlarıyla personeline hazırlayıp uyguladığı hizmet-içi eğitim programlarının yanı sıra, birçok kamu kurum ve kuruluşu ile özel hukuk tüzel kişilerin de bu personele yönelik eğitim programları uygulanmaktadır. Yerel yönetim personeline dönük hizmet-içi eğitim hizmeti veren belli başlı kurum ve kuruluşlar şunlardır:

- İçişleri Bakanlığı
- Diğer Bakanlıklar ile kamu kurum ve kuruluşları (Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Maliye Bakanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ulaştırma Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü)
- İl Özel İdareleri ve Belediyeler
- Dernek, Vakıf, şirket vb. özel hukuk tüzel kişileri
- Sendikalar ve meslek odaları
- Türkiye Belediyeler Birliği, Vilayetler Hizmet Birliği
- Diğer belediye birlikleri
- TODAİE ve üniversiteler

E. Genel İdare ve Diğer Personele Yönelik Eğitimler (Birhan USLU)

“İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği”, “İçişleri Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmelik” hükümlerine göre genel

idare hizmetleri sınıfına yönelik eğitimler göreve başlamadan önce ve görev sırasında olmak üzere iki şekilde yapılmaktadır.

Bakanlığımız Genel İdare personeline yönelik eğitimleri genel olarak yerinde eğitimin verilmesi şeklinde olmaktadır. Bakanlık merkez memurları Eğitim Dairesi Başkanlığında Taşra personeli bulunduğu yerde eğitim almaktadır.

2002 yılında yayınlanan "İçişleri Bakanlığı Taşra Eğitim Planı" gereğince eğitimler valiliklerce yapılmakta ve uygulama sonuçları Eğitim Dairesi başkanlığınca takip edilmektedir.

Son yıllarda Bakanlığımız Genel İdare Hizmetleri sınıfından özellikle idarecilere yönelik eğitimlere ağırlık verilmiş olup ilk aşamada ilçe kaymakamlık yazı işleri müdürlerine yönelik eğitim projesi kapsamında tüm ilçe yazı işleri müdürleri eğitilmiştir. Ayrıca Bakanlığımız merkez teşkilatında görevli sekreterlere, veri hazırlama kontrol işletmenlerine ve şeflere yönelik eğitimlere de başlanmış olup periyodik olarak her personelin eğitim alması hedefine ulaşılmaya başlanmıştır.

Yerel yönetim personeline yönelik eğitimler son derece sınırlı olup gerçekleştirilen projelerde uygulanan eğitimlerle sınırlı kalmaktadır. Periyodik bir eğitim sistemi yoktur. Yerel Yönetimlerce kurulan birlik ve sivil toplum örgütlerinin faaliyetleri de istenilen kaliteden uzaktır.

F. Mevcut Eğitim Sistemi ve Örgütlenmesinin Sorunları (Birhan USLU)

Bakanlığımızın önemli birimlerinden olması gereken Eğitim Dairesi Başkanlığı olması gerektiği şekilde güçlü bir birim haline gelememiştir. Bunda bir zamanlar genel müdürlük olmasına rağmen bazı zamanlarda Personel Genel Müdürlüğüne bağlı bir Daire Başkanlığı haline getirilmesi ve 1982 yılından itibaren de Daire Başkanlığı şeklinde örgütlenmesi önemli yer tutmaktadır.

Bu durum bütün Kamu Kesimindeki eğitime verilemeyen önemin yansıması şeklindedir. Kamu Kesiminde hala kurumlar sahip oldukları insan gücünü en büyük sermaye olarak göremediklerinden; sekreterinden en tepe

yöneticisine kadar eğitime olan ihtiyacı da göz ardı etmekte dolayısı ile bu konuda görevli birimlere gerekli önem verilmemektedir.

Bir diğer yanlış görüş; eğitim birimlerinin personele veya insan kaynakları ile ilgili birimlere bağlı olarak çalıştığı şeklinde değerlendirmedir, çağdaş "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin" en önemli aracı Eğitimidir. Ancak Eğitim sayesinde bir kurum insan kaynağını etkili, kuruma faydalı, motivasyonu yüksek ve istenilen düzeyde tutabilir.

Ayrıca Eğitim Dairesi Başkanlığında uygun kadro olmamasından dolayı atanan mülki idare amirleri kısa sürede kurumdan ayrılmakta bu da kurumun gelişmesinde zaafa yol açmaktadır. Uzun vadeli ve sistematik bir eğitim faaliyeti uygulanamamaktadır.

Kuruluşundan itibaren 'Eğitim Politikası üreten ' ve 'Eğitimle ilgili kararları alan' bir birim olamamıştır.

3152 sayılı kanun Bakanlığımızın tüm eğitim görevlerini Eğitim Dairesi Başkanlığına vermiş olmasına rağmen şimdiye kadar bu görevlerini yerine getirmekten uzak kalmıştır. Buna örnek olarak her birimin eğitimle ilgili onaylarını kendilerinin alması, sertifika düzenlemeleri ve vermeleri (memurların değerlendirilmesinde geçerli olmamasına rağmen), kaymakam adaylarının yurt içi yabancı dil eğitimini yaptırmasına rağmen yurt dışı eğitimin hiçbir aşamasında yer almaması, TODAİE'de devam eden 'Kamu diplomasisi Kursu ile ilgili herhangi bir görevinin olmaması, Kaymakam Adaylarının Tez hazırlama ve sunum aşamasında hiçbir şekilde yer almaması gibi pek çok eğitim konusunda Eğitim Dairesinin herhangi bir etkinliğini görmek mümkün değildir.

Bakanlık çalışanlarının performanslarını sürekli geliştirerek yeteneklerini yönetime ve hizmetlere yansıtma ve sağlayacak eğitimlerin yapılabilmesi daha güçlü Mülki İdare Amiri ve Eğitim konusunda uzman kadroların bulunduğu bir Eğitim birimince sağlanacaktır.

7. KOMİSYON ÜYELERİNİN BİREYSEL ÖNERİLER

A. Mevzuata İlişkin Öneriler (Adnan ÇİMEN)

Mahalli İdare personeli ve Mülki İdare Amirleri de dâhil olmak üzere İçişleri Bakanlığını personelinin eğitimini ilgilendiren mevzuatın önemli bir kısmı aşağıdaki gibidir;

- 1982 Anayasasının 128/3 bendinde geçen “Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi” ilgili hükmü,
- 17.12.1960 tarihinde 160 sayılı Kanunla kurulan Devlet Personel Dairesi'nin kuruluş ve görevlerini yeniden düzenleyen 08.06.1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname
- 25.7.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı",
- 14.07.1965 tarih 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 214 ve 217 maddeleri
- 21.09.2004 tarih 2004/8246 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yapılmış ve 28.12.2004 tarih ve 25684 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik
- 02.02.2000 tarih ve 23952 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan İl özel idareleri, belediyeler ve il özel idareleri ve belediyelerin kurdukları birlik, müessese ve işletmeler ile bunlara bağlı döner sermayeli kuruluşlardaki memurların görevde yükselme ve unvan değişikliği esaslarına dair yönetmelik,
- 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun ve 11/e ve 22. maddesi,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunun 214 ve 217 sayılı maddeleri uyarınca 27.01.1986 tarihli Bakan Onayı ile çıkarılan İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği”,
- 23.03.1994 tarih ve 21883 sayılı Resmi Gazete yayınlanan Bakan Onayı ile yürürlüğe giren “Kaymakam Adayları Yönetmeliği”,
- 08.06.2007 tarihli ve 26546 sayılı Resmi Gazetede yayınlanan “Görevde Yükselme Yönetmeliği”,
- 27.1.1986 tarihinde Bakan onayı ile çıkarılan ve “İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik”,
- 27.01.1986 Bakan Onayı ile çıkarılan “İçişleri Bakanlığı Eğitim Merkezleri Yönetmeliği”
- 30.01.2002 Bakan Onayı İçişleri Bakanlığı Taşra Teşkilatı Hizmet-içi Eğitim Planı gibi kanun ve yönetmeliklerden oluşmaktadır.

İçişleri Bakanlığına ait bir “Eğitim Politikası” oluşturulurken bu alanda var olan mevzuatın göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Çünkü ülkemizdeki

kamu personelinin gerek hizmet öncesi ve gerekse hizmet içinde eğitilmesiyle ilgili olarak başta 1982 Anayasası olmak üzere birçok kanun, yönetmelik vb düzenleyici işlemelerle çeşitli düzenlemeler yapılmıştır. Mevzuat açısından Bakanlığın "Eğitim Politikasının" ilgili öne sürülecek bütün tekliflerin ya var olan bu mevzuatla uyumlu olması veya bu mevzuatı değiştirir nitelikte olması gerekmektedir. Bu konuyla ilgili tespit ve öneriler aşağıda ki gibidir;

- 1. Mevcut mevzuata göre İçişleri Bakanlığının bir "eğitim politikası" oluşturma yetkisi bulunmamaktadır. Eğer İçişleri Bakanlığına münhasıran bir eğitim politikası oluşturulmak isteniyorsa mevcut mevzuatın değiştirilmesi yönünde girişimde bulunulmalıdır.**

Kamu görevlilerinin gerek hizmet öncesi, gerekse hizmet içinde eğitimiyle ilgili politika oluşturulması, denetim ve danışmanlık görevlerin yürütülmesi görevi 25.7.1983 tarihli ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" ve 17.12.1960 tarihinde 160 sayılı Kanunla kurulan Devlet Personel Dairesi'nin kuruluş ve görevlerini yeniden düzenleyen 08.06.1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile "Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığına" verilmiştir.

"Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" Dördüncü Kısımda Eğitim Sorumluluğu bölümünde; Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı için "...*Bu daire genel olarak kamu hizmetlerindeki görevlerin gerektirdiği eğitim faaliyetleri ile ilgili esasları tespit, bu faaliyetleri koordine etme, denetleme ve danışmanlık hizmetlerini aşağıda belirtilen usulde yerine getirmekle görevlidir*" denilmekte, Başkanlığın yapacağı işler, eğitim politikasının tespiti, eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu ve Eğitim Faaliyetlerinin Denetlenmesi olarak sıralanmaktadır.

Yine Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı kuruluş ve görevlerinin düzenleyen 08.06.1984 tarihli ve 217 sayılı Kanun Hükmünde Kararnamenin Amaç, Kapsam, Görev Teşkilat bölümünde Başkanlığın amaçlarından biri, "...*Kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak ve bu konulardaki uygulamanın takip ve denetlenmesi...*" şeklinde ifade edilmektedir.

Görüldüğü gibi bu alanda var olan mevzuat eğitimle ilgili politikaların belirlenmesi görevini açıkça "Devlet Personel Başkanlığına" vermiştir. Başkanlıkça belirlenen politikalar doğrultusunda eğitim faaliyetlerinin yürütülme görevi de ilgili kurumlara bırakılmıştır.

2. İçişleri Bakanlığı bünyesinde bulunan "üst düzey yöneticilerin" yetiştirilmesiyle ilgili işlemlerin yerine getirilmesi, 1982 Anayasasını 128/3 fıkrası gereğince bu alanda özel bir kanun çıkarmakla mümkün olacaktır.

1982 Anayasasının 128/3 maddesinde "Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilme Usul ve Esasları, kanunla özel olarak düzenlenir," hükmü yer almaktadır. Anayasanın bu amir hükmünü uygulamaya koymak maksadıyla 10 Ocak 1985 tarihinde, 3149 sayılı "Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun"u çıkarılmıştır. Bu kanunun kapsam bölümünü oluşturan ikinci maddesinde "*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 tespit edilecek diğer kişiler*" üst kademe yöneticileri kabul edilmiştir. Ancak kanun metni Anayasa belirtilen "üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesiyle ilgili usul ve esasların düzenlemesini yönetmeliğe" bırakması nedeniyle kanun, Anayasa Mahkemesinin 18.6.1985 gün 1985/3 Esas ve 1985/8 Karar'ıyla iptal edilmiştir. Bu tarihten sonrada üst düzey yöneticilerin yetiştirilmesiyle ilgili herhangi bir mevzuat çalışması yapılmamıştır.

1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu gereğince personelinin bir kısmı vali, kaymakam, genel müdür, genel müdür yardımcısı ve daire başkanı gibi üst düzey sayılacak yöneticilerden oluşan Bakanlığın eğitim faaliyetlerinin yeniden düzenlenmesinde bu hususun kesinlikle göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

3. Mülki İdare Amirlerinin daha iyi yetiştirilmesi için zaman zaman gündeme gelen "Mülki İdare Akademisi"nin kurulmasından ziyade, kamu yönetimi alanında görev alan idarecilerin seçimi, yetiştirilmesi ve hizmet-içi eğitimlerinin rasyonel yöntemlere göre yapılması daha çok önem ve öncelik arz etmektedir.

İçişleri Bakanlığına iç güvenliğin sağlanması yanında “il idaresi veya taşra idaresi” nedeniyle, kamu yönetimi alanının düzenlenmesi görevi de verilmiştir. Bakanlık bu görevini genel olarak İl idaresi yöneticilerini (vali, kaymakam, bucak müdürü gibi) atamak veya atama işlemini hazırlamak, görev yerlerini değiştirmek, özlük işlerini takip etmek veya görevlerini yürütürken bunlara yardımcı olmak gibi dar alana sıkıştırmıştır.

Türkiye’de özellikle yöneticilik dışındaki meslek mensuplarının (doktor, mühendis, mimar, hukukçu, eğitimci gibi) yöneticilik mesleklerine atandıklarında çok ciddi sorunların yaşandığı herkesçe kabul edilmektedir. Mesleğinde çok başarılı olan birinin idarecilikte de aynı düzeyde başarılı olmasını beklemek büyük bir yanılgıdır. Yine yerel yönetimlerde seçimi kazanan birinin iyi idareci (veya belediye başkanı) olacağı, kamu kaynaklarını etkin ve verimli kullanacağını beklemekte rasyonel değildir. Ülkenin kötü yönetilmesine ve kaynak israfına sebep olan bu durumun düzeltilmesi için seçimle veya atama yoluyla yöneticilik görevi üstlenen veya üstlenecek olanlara bazı temel becerilerin kazandırılması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu ihtiyacı karşılayacak TODAİE gibi bir kurum olmasına rağmen, kurumun çalışmaları bu amaca yönelik olmadığı gibi daha çok akademik düzeyde kalmakta ve fiili hiçbir tecrübesi bulunmamaktadır. Fakat “il idaresi veya taşra idaresi” nedeniyle, temel görevlerinden biri kamu yönetimi alanının düzenlenmesi olan İçişleri Bakanlığı bu konuda inisiyatif almak durumundadır. Dolayısıyla Bakanlık bünyesinde kurulacak “**Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi**”yle seçim veya atama yoluyla göreve gelen veya gelecek kişilerin “yöneticilik becerilerin” artırılması mümkün olacaktır. Bu kapsamda;

- Türkiye’de başta mülki idare amirleri olmak üzere yöneticiliğe seçim veya atama yoluyla gelen veya gelecek olan kişilerin eğitilmesi, temel yöneticilik becerilerin artırılması gibi alanlarda faaliyette bulunmak üzere “Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi” kurulmalı,
- Akademi kamu yönetimi alanında verimli ve etkin hizmet sunmayla ilgili temel standartları belirlemeli,
- Türkiye Kamu Yönetimi Akademisi bütün kamu kurum ve kuruluşların bünyesinde görev yapan yöneticilerin yönetimle ilgili sorunlarıyla ilgilenmeli,
- Akademi de yönetici olan veya olacak olanların temel becerileri artırmaya yönelik çalışmalar yapmalıdır

4. İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığına görev veren 3152 sayılı kanunun 22. maddesiyle, Bakanlığın Hizmet-İçi Eğitimiyle ilgili hususları düzenleyen Yönetmelik arasında çelişkiler bulunmaktadır. Bu çelişkiler giderilmelidir.

1986 tarihli İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği, Eğitim Dairesi Başkanlığın görev ve yetkilerini düzenleyen 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat Kanunun 22. maddesine göre çıkarılmamıştır. Yönetmelik, 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun "kurumların memurlarını hizmet-içinde yetiştirme esaslarını" düzenleyen 214. maddesi ile "devlet memurları eğitimi genel planını" düzenleyen 217. maddelerine dayandırılmıştır. Oysa bu maddelere dayanarak Bakanlık memurlarının nasıl eğitileceğini belirleme imkânı olsa bile, Eğitim Dairesinin görev ve yetkilerini belirlemeye imkân yoktur.

Yine adı geçen Yönetmeliğin 2/b maddesiyle, 3152 sayılı Kanunun 22. maddesinde Eğitim Dairesine verilen görevlerden Sivil Savunma Genel Müdürlüğü ve Emniyet Genel Müdürlüğü eğitimlerine istisna konularak sınırlama getirilmiştir. Oysa kanunla yapılan bir düzenlemenin yönetmelikle sınırlandırılması hukuken mümkün değildir. Bu maddeye dayanılarak yapılan tüm işlemler, hukuken tartışmalı durumdadır. Başka bir ifade ile hem kanunla belirlenmeyen alanda düzenleme yapmak, hem de kanunla belirlenen çerçeveye sınırlama getirmek hukuka aykırılık teşkil etmektedir. Bu durumu ortadan kaldırmak için;

- Başta 1986 tarihli İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği olmak üzere Birime görev veren (yönetmelik, yönerge, genelge vb gibi) bütün düzenleyici işlemler 3152 sayılı kanunun 22. maddesine göre yeniden düzenlenmeli, çelişkiler ortadan kaldırılmalı, mevzuat günün koşullarına göre yenilenmeli,
- Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği, çağdaş kamu yönetimi anlayışı ve bilgi teknolojileri ile halen hazırlanma aşamasında olan İçişleri Bakanlığının Stratejik Planlarındaki hedef ve öncelikleri karşılar nitelikte olmalı,
- Hizmet-İçi eğitimi yürütecek teknik kordonun nitelikleri ve görevlendirme usulleri belirlenmeli bu kapsamda birimde halen çalışan "eğitim uzmanlarının" durumu gözden geçirilmeli,
- Daha iyi hizmet-içi eğitim sunmak için piyasa koşullarından hizmet satın alma ve uzman personel istihdam etme yolu alternatif olarak kullanımına imkân sağlayacak yasal düzenlemeler yapılmalıdır.

5. Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesiyle ilgili olarak 23.03.1994 tarih çıkarılan “Kaymakam Adayları Yönetmeliği”, hem çağdaş ve yeniliklere açık bir eğitim programı sunmaktan uzak hem de hazırlanış tarzı nedeniyle adeta yönetmelik özelliği olmayan bir düzenleyici işleme durumundadır.

Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesiyle ilgili ilk düzenleme 4.7.1941 günü kabul edilen 4089 sayılı "Dahiliye Memurları Kanunu'nun 2 ve 3ncü maddelerinin değiştirilmesi Hakkında Kanun"a kadar gitmektedir. Hatta bu tarihlerden sonra yapılan çeşitli değişikliklere rağmen Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesiyle ilgili temel anlayış, staj programları ve bunların içerikleri büyük oranda aynı kalmıştır.

Günümüzde Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesi için 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu ve 1994 yılında çıkarılan Kaymakam Adayları Yönetmeliğine göre yapılmaktadır. 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunun 1. maddesinde Namzetlik ve ehliyet şartları “*Altı ay adaylık süresi sonunda Valilerce ehliyeti tasdik edilenler asil olarak maiyet memurluğuna tayin olunurlar ve maiyet memurluğunda bir buçuk yıllık kaymakamlık stajına ve bundan sonra da azami altı aylık kaymakamlık kursuna tabi tutulurlar*” şeklinde düzenlenmiştir. Yine 1700 sayılı Kanunun 3. maddesinde;

Kaymakamlık stajı; maiyet memurlarına İçişleri Bakanlığınca tespit edilecek esaslar dâhilinde **illerin çeşitli idare şubelerinde, mülkiye müfettişleri ve ilçe kaymakamları refakatinde, kaymakamlık vekâletinde ve buralardaki belediyelerde fiilen çalıştırılmak suretiyle yaptırılır.** Adaylık süresi de dahil iki yıllık staj sonunda kaymakam olmaya ehliyetleri staj gördüğü valilerce ve valilerin bu hususta birbirine zıt görüş bildirmeleri halinde, İçişleri Bakanlığınca onaylananlar Bakanlık tarafından kaymakamlık kursuna çağrılır. **İçişleri Bakanlığı gerek gördüğü hallerde staj süresini 6 ayı geçmemek üzere kısaltmaya yetkilidir**” şeklinde düzenlenmektedir. Yasa genel olarak il stajı, mülkiye müfettişi ve kaymakam refakatinde ki stajlar, vekâlet ve kaymakamlık kursunun nasıl olacağını Bakanlığın takdirine bırakmıştır.

İçişleri Bakanlığı bu yetkisinin çıkardığı Kaymakam Adayları yönetmeliğiyle düzenlemiştir. 1941 yılında beri yürürlükte olan bu

yönetmelikler birçok değişiklikten sonra günümüze gelmiştir. Halen yürürlükte olan 1994 tarihli "Kaymakam Adayları Yönetmeliğine göre; Yönetmeliğin 12. maddesine göre, *"Bakanlık, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve siyasal şartları göz önünde bulundurarak o esnada mevcut Kaymakam Adaylarının ve Kaymakamsız İlçelerin sayısı, Mülkiye Müfettişlerinin teftiş dönemleri, Bakanlık Merkez stajlarında Kaymakam Adaylarının Yüksek Lisans Programına devam edecekleri kurumun çalışma takvimi ve yurtdışında uygulamalı eğitim programının başlangıç tarihlerine bağlı olarak yukarıda belirtilen stajların bir kısmını kaldırmaya, sıra ve süreleri değiştirmeye yetkilidir"* şeklinde düzenlenmiştir.

"Kaymakam Adayları Yönetmeliğiyle" ilgili sorun burada orta çıkmaktadır. Bu düzenlemeyle yönetmelikte yazmasına rağmen uygulamada stajların, stajların süre ve sıralamasının her zaman değiştirilebileceği, hatta bu stajların kaldırılabilmesi öngörülmüştür. Dolayısıyla Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesiyle ilgili bir yönetmelik çıkarmanın belirleyici özelliği kalmamıştır. Bugüne kadar fiili uygulamalarda staj sürelerine ve sıralamalarına genel olarak uyulmaması şeklinde olmuştur. Örneğin Yönetmeliğin 12. maddesinde 4 ay olarak öngörülen "Kaymakamlık Kursu" yönetmelik çıktıktan sonra 14 yıl içinde düzenlenen 12 kurs içinde sadece 3 kez tam olarak uygulanabilmiştir.

Yönetmelik hükümlerinin her zaman değiştirilebileceğiyle ilgili bu düzenleme uygulamada bazen yorum sınırları zorlayacak şekilde kullanılmaktadır. Örneğin, en son düzenlenen 93. dönem Kaymakamlık Kursunda yönetmelikte yer almamasına rağmen *"Kamu Diploması Kursu"* öngörülmüştür. Bu kursla ilgili alınan 16.09.2008 tarihli Bakanlık onayında adları sayılan Kaymakam Adaylarının *"Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin 12. maddesi gereğince Milli Güvenlik Stajı çerçevesinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünce düzenlenecek Kamu Diploması Kursunda görevlendirilmesi"* teklif edilmektedir. Burada açıkça görüldüğü gibi yönetmelikte "Milli Güvenlik Stajı" olarak geçen kurs, "Kamu Diploması" kursunun dönüştürülmüştür. Milli Güvenlik Stajının **"çerçevesi"** bu duruma gerekçe gösterilmiştir.

Yukarıda sayılan nedenlerden dolayı Bakanlıkta hizmet içi eğitimi düzenleyecek mevzuatın uygulanabilirliğini ortadan kaldıran uygulamalara son verilmeli, mevcut düzenlemeler aşındırılmadan kullanılmalıdır.

B. Örgütlenmeye İlişkin Öneriler (Birhan USLU)

Günümüz dünyasında özel sektör ve eğitimin önemini anlayan Kamu Kurumları eğitimle ilgili birimlerini sürekli güçlendirmek ve karar alıp uygulayabilen kurumlar haline getirmişlerdir. Örnek olarak Adalet Bakanlığı'nın Meslek Mensuplarını eğitmek için 'Adalet Akademisi', Emniyet Genel Müdürlüğü'nün 'Polis Akademisi', Kültür ve Turizm Bakanlığı 'Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü', Sağlık Bakanlığı 'Sağlık Eğitimi Genel Müdürlüğü', kurmaları bunlara örnektir.

Bir diğer husus ise çağdaş yönetim anlayışı çerçevesinde kurumların Araştırma birimleri ile Eğitim birimlerinin birleştirerek etkinliği artırmalarıdır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Eğitim ve Araştırma Merkezi Başkanlığı şeklinde örgütlenmesi örnek olarak verilebilir.

Eğitim Dairesi Başkanlığının "İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği" ile kuruluşunun yapıp örgütlenmesi baştan yanlış olmuştur. Yönetmeliğin adı Hizmet İçi Eğitim olmasına rağmen Eğitim Dairesi Başkanlığının örgütlenmesi dışında Hizmet içi eğitimle ilgili fazlaca hüküm yoktur. Ayrıca her şubenin görevlerinin tek tek sayılması hem bir kurumda iç genelge ile yapılabilecek düzenlemenin yönetmelikle yapılmasına neden olmuş hem de aynı görevi birden fazla şubeye verme gibi uygun olmayan bir düzenleme halinde ortaya çıkmıştır.

Yıllık Eğitim Programlarını hazırlama görevinin; Araştırma, Planlama ve Programlama Şubesi varken Uygulama ve Değerlendirme Şubesi'ne verilmesi bir örnektir.

Eğitim Dairesi Başkanlığının Kültür ve Turizm Bakanlığında olduğu gibi Genel Müdürlük olarak örgütlenmesi veya Strateji Geliştirme Başkanlığı gibi Daire başkanlıkları bulunan ve Bakanlığın Araştırma birimini de beraberinde bulunduran "Araştırma ve Eğitim Başkanlığı" şeklinde yeniden teşkilatlanması

önemlidir. Bu tür bir örgütlenme Mülki İdare Amirlerinin birimde uzun süre kalmasını sağlama yanında Eğitim hizmetlerinin de daha verimli yapılmasını sağlayacaktır.

Eğitim Dairesi Başkanlığının sadece İçişleri Bakanlığının yöneticilerini değil bütün Devlet teşkilatlarının yöneticilerinin eğitimini veren bir yapıya kavuşturulması uzak bir ihtimal değildir; İçişleri bakanlığının ve mülki İdare amirlerinin kamu hizmeti sunumundaki yeri ve önemi düşünüldüğünde bunun fayda sağlayacak bir gelişme olacağı açıktır.

Almanya Örneği

Federal İçişleri Bakanlığı Kamu Yönetimi Akademisi, en üst düzey federal kamu yöneticilerine eğitim vermek amacıyla 1969 yılında kuruldu. Hizmet içi eğitim faaliyeti yapılmaktadır. En önemli faaliyeti, üst düzey yöneticilerin eğitimidir. Çünkü onlar değişimin temelinde görev yapıyorlar. Avrupa ve uluslar arası ilişkiler de faaliyet alanları arasındadır.

Federal Kamu Yönetimi Akademisi, Federal İçişleri Bakanlığına bağlıdır ve Almanya'da hizmet içi eğitim şu ana kadar ücretsizdi ancak gelecek yıl 1/3'ü ücrete tabi olacak. Her yıl 2100 seminer gerçekleştirilmekte ve yaklaşık 21 000 personele eğitim verilmektedir.

Yukarıdaki örnekten de görüleceği gibi modern toplumlarda Yönetici Eğitime büyük önem verilmektedir. Görev yaptığı kurumun neresi olduğuna bakılmaksızın bütün üst düzey yöneticiler atandıklarında eğitime alınmakta ve meslekleri boyunca da hizmet içi eğitimden geçirilmektedir.

C. Bütçe İle İlgili Öneriler (Birhan USLU)

Eğitim Dairesinin yaptığı faaliyetlerde eğiticiler Üniversitelerden, TODAİE ve Polis Akademisi gibi kamu kurumlarından karşılanmaktadır. Ayrıca konusunda uzman ve kamuoyunda tanınan isimlerin getirilmesine çalışılmakla beraber sayı çok sınırlı kalmaktadır. Bundaki temel etmen yeterli para ödemesi yapılamamasıdır; hem kamudan hem de özelden konusunda uzman ve yetkin kişilerin getirilebilmesi ve konferans dışında yeni eğitim metotlarının uygulanabilmesi gelen kişilere yeterli ödeneğin verilebilmesine

bağlıdır. Ayrıca eğitim hizmetlerinin paket program halinde alınması da eğitimcilerin kalitesinin artıracaktır.

Eğitim dairesi Başkanlığı Kaymakamlık kursu dahil bütün eğitimleri Başkanlığın yolluklar kaleminden; katılanların harcırahlarını ve kursa eğitici olarak gelenlerin ders ücretlerini ödeyerek gerçekleştirmektedir. Eğitimlerle ilgili özellikle Kaymakamlık Kursu ile ilgili ayrı bir bütçe olmaması hem hizmet satın alınmasını engellemekte hem de uzun dönemli eğitimlerin gerçekleştirilmesinde kurumun önünü tıkamaktadır.

Eğitimler için ayrı bütçe oluşturulması şu açılardan önem taşımaktadır;

- Eğitim hizmetinin satın alma yolu ile yapılmasının önü açılabilecektir,
- Eğitimlerin planlanması aşamasında kurumun önünü daha iyi görerek hangi eğitimleri ne süre içinde yapabileceğini daha iyi görebilmesini sağlayacaktır,
- Özellikle kaymakamlık kursu için özel bir bütçe yapılması kursun niteliğini ve kurs içindeki faaliyetlerin kalitesini artıracaktır. Bu şekilde yeni eğitim metotlarının uygulamaya geçirilmesi sağlanacaktır.

Ayrıca hali hazırda kullanılan Eğitim Dairesi Başkanlığının Ödeneği (760.000 YTL) İçişleri Bakanlığı gibi çok sayıda personele sahip bir kurumu düşündüğümüzde çok az kalmaktadır. Bu rakamların yeterli seviyeye çıkarılması gerekmektedir.

D. Eğitimin İçeriğine İlişkin Öneriler (Cemal YILDIZ)

Eğitimin içeriği öncelikle okuldaki bilgilerin uygulamaya geçişini sağlayacak bir nitelikte olmalıdır. Bunun yanında uygulamada karşılaşılan hususların özellikle tecrübe paylaşımı yoluyla değerlendirilmesi gereklidir. Tabii tecrübe paylaşımının çoğu zaman geçmiş uygulamalara özlemi doğuracağı ve yeniye tepki yaratma tehlikesi de mevcuttur.

Ayrıca yukarıda dünyadaki gelişmelerle ilgili bölümde anlatılmaya çalışıldığı üzere dünyada kamu yönetimi bilimi ve anlayışı da aktif bir değişim

sürecindedir. Bu anlamda "hesap verilebilirlik, şeffaflık, networkler (ağbağlar) yetki paylaşımı, vatandaş odaklılık, insan kaynakları yönetimi gibi" pek çok yeni kavram ve yönetim anlayışı gündeme girdi. Hizmet içi eğitim programlarının mutlaka değişen kavram ve uygulamalarla ilgili akademik dünyadan yararlanılarak oluşturulmaları gereklidir.

Burada pek çok kıdemli meslektaşımızın dile getirdiği bir hususu da belirtmek gerekecektir. Tamamıyla bir temsil ve liderlik görevi de olan mülki idare amirlerinin "adabı muaşeret kuralları" hakkında bilgilendirilmelerinin de bir gereklilik olduğunu düşünmekteyiz. Bu anlamda giyim kuşam, toplumda lider davranışlarının (elbette meslektaşlarımıza lider olmak anlamında bazı hususları aşlamak peşinde olunmamalı) nalsı olması gerektiği, topluma çok aykırı görüntülerin olmaması gerektiği, çağdaş dünyada bir centilmen kişi görüntüsü sağlayacak giysi ve davranışlar, yemek yeme, uyumlu giyinme, aile görüntüsü gibi konularında bir toplum önderi ve lideri olan kaymakam için çok önemli olduğu anlatılmalıdır.

Yetkinlik kavramı ve kavram çerçevesinde yetkinlik geliştirme eğitim programlarının ana öğelerinden biri olmalıdır.

Bu noktada şunu da belirtmek istedim ki Emekli Vali Ziya ÇOKER'İN Türk İdare Dergisinde 2005 yılında Sayı 446 da yayınlanan kamu yöneticilerinde bulunması gereken nitelikler ve bu niteliklere uygun Kamu yönetimi eğitimi başlıklı makalenin tüm meslektaşlarca okunması gerektiğini düşünmekteyim.

Ayrıca,

- Öncelikle tüm personeli kapsayan hizmet içi eğitim programları, yapılmalıdır. Önceki eğitim programlarına katılanlara bakıldığında 20 yıllık bir mülki idare amirinin birkez hizmet içi eğitim programına katılabildiği, ancak bunun yanında bazı meslektaşlarında neredeyse her yıl bir programa iştirak ettiği görüleceğinden hizmet içi eğitim programlarının ciddiyetle ve amacına uygun şekilde yapılmasının bir ihtiyaç olduğu değerlendirilmiştir.

- Programlar da Örnek olaylarla anlatımların yararlı olacağını düşünmekteyim.
- Bireye kendini geliştirmek için inisiyatif veren programlar olabilir. Örneğin bilgi işlemle ilgili kendini geliştirmek isteyen kişiye o alanda görevler verilebilir. Değerlendirmeleri alınabilir.
- Ayrıca yukarıda anlatılan eğitim yöntemleri duruma göre uygun olanın gerek katılanlara uygulanan anketler gerekse eğitimcilerden ve üniversitelerden yararlanarak belirlenip seçilmesiyle uygulanabilir.
- Bu bağlamda Tüm Mülki İdare Amirlerinin Bilgi İşlem vasıtalarından yararlanmaları ve aktif kullanmaları, bu arada bakanlık e-postalarını en azından resmi işler için mutlaka aktif kullanmaları sağlanmalıdır.
- Tüm Mülki İdare Amirlerine uygulamaya konulan yeni mevzuat, bakanlığın emir ve talimatları ve yeni gelişmelerle ilgili haber, mesaj ve diğer bilgilendirmeler e-mail vasıtasıyla duyurulmalıdır. Kanaatimce böyle bir uygulama meslektaşlarda hem bir aidiyet duygusu yaratacak hem de etkin bir iletişim kanalı kurulacaktır.

E. Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Öneriler (Birhan USLU)

Eğitim faaliyetlerinin sadece konferanslar şeklinde düşünürsek; Eğitim Dairesi Başkanlığı'nın derslik, bilgisayar sınıfları, konferans salonları donanım olarak yeterlidir. Bunun yanında masa çalışmaları, tartışmalar, grup çalışmaları gibi farklı eğitim faaliyetleri düşünüldüğünde mekân değişikliğine gerek olacaktır.

Bunun yanında genel olarak eğitimlerin bir mekân değişikliği ve motivasyon artırıcı özelliğinden daha fazla yararlanılabilmesi için Ankara dışında, katılımcıların daha iyi motive olabilecekleri yerlerin değerlendirilmesi faydayı artıracaktır.

F. Eğitimin Yöntemine İlişkin Öneriler (Cemal YILDIZ)

- Öncelikle tüm personeli kapsayan hizmet içi eğitim programları, Örnek olaylarla anlatımlar.

- Bireye kendini geliştirmek için inisiyatif veren proğramlar olabilir. Örneğın bilgi işlemle ilgili kendini geliştirmek isteyen kişiye o alanda görevler verilebilir. Değıerlendirmeleri alınabilir.
- Ayrıca yukarıda anlatılan eğitim yöntemleri duruma göre uygun olanın belirlenip seğıilmesiyle denenebilir.

G. EĞİTİM GÖREN PERSONELE İLİŞKİN ÖNERİLER

a. Mülki İdare Amirlerinin Eğitimine Yönelik Öneriler (Kadir ÇAKIR)

Mülki İdare Amirlerinin, kaymakam adaylığına alınırken mülakat sürecinin daha uzun süre tutularak, adayların daha iyi seğıilmesinin sağılanması.

Kaymakam adaylarının kurs programının yoğunluğının azaltılması.

Mülki İdare Amirlerinin zaman zaman hizmet içi eğitime alınarak dünyadaki ve Türkiye'deki güncel gelişmelerden haberdar edilmeleri.

Mülki İdare Amirlerine, hukuk devleti ve hukukun üstünlüğü bilincinin daha iyi verilmesi.

Genel olarak Türkiye'nin coğrafi ve bölgesel olarak daha iyi anlatılması, vatandaşlarımızla ilgili olarak etnik, dini ve mezhepsel bilgilerin gerçekçi ve açık olarak anlatılması.

Görev yapılacak hassas bölgelerle ilgili olarak detaylı bilgi verilmesi.

Büyük garnizonların olduğu yerlerde Mülki İdare Amirlerine askeri makamlarla olan ilişkilerin nasıl olması gerektiğı konusunda gerekli eğitimin verilmesi.

Meslekten beklentisi kalmayan Mülki İdare Amirlerine daha verimli çalışmalarının sağılanması.

Vali ve kaymakam eşlerine yönelik olarak eşlerinin ve kendilerinin il ve ilçelerde neler yapılacağına ilişkin olarak gerekli eğitimin verilmesi.

Mülki İdare Amirlerinin, kişisel gelişim ve ekip çalışması ile ilgili konularda eğitilmeleri.

Mülki İdare Amirlerinin eğitiminde zaman zaman telekonferans ve diğer teknolojik iletişim araçlarının kullanılması.

Mülki İdare Amirlerinin bilgi ve görgülerinin artırılması için yabancı dil şartı aranmadan yurtdışına kısa süreli de olsa gönderilmelerinin sağlanması.

Mülki İdare Amirlerinin, temsil ve giyim konusunda hassas davranmaları gerektiği bilincinin verilmesi.

Mülki İdare Amirlerinin zamanın daha etkin kullanımının sağlanması.

Vali ve kaymakamlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesi.

i. MİA Yurt İçi Eğitimine Yönelik Öneriler (Abdurrahman Korucu)

Mevcut uygulamanın daha da iyileştirilmesi amacıyla belirli güncel konuların ve çağdaş eğitim tekniklerinin verilmesinin kamu yönetiminde verimliliği ve etkinliği artıracak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki konuların eğitim faaliyetlerinde ele alınması faydalı olacaktır.

- AB giriş sürecinde İçişleri Bakanlığı'nın görevleri,
- Terörle mücadelede yeniden yapılanma ve MİA,
- Sivil toplum – MİA ilişkileri,
- Liderlik ve üst düzey yönetici gelişimi,
- Organizasyonun Anlamı, Önemi ve Organizasyonda Göz Önünde

Tutulacak Esaslar,

- Yetki Devriminde Göz Önünde Tutulacak Temel İlkeler
- Kişisel gelişim,
- Kurum içi iletişim ve insan ilişkileri,
- İnsan Gücü Planlaması,
- Yönetimde Karar Verme Yöntemleri,

Amaçlara Göre Yönetim,

- NPL teknikleri ve problem çözme,
- Stres yönetimi,
- Zaman ve toplantı yönetimi,
- Diksiyon ve güzel konuşma gibi konularda seminer faaliyetleri yapılması yararlı olacaktır.

Yukarıda örnek olarak bahsedilen eğitimler profesyoneller ya da alanında uzman öğretim elamanlarınca ferah, mümkün olduğunca resmiyetten uzak ortamlarda verilmelidir. Bu tür eğitimler her mülki amire yılda en az iki kez verilebilecek şekilde düzenlenmelidir. Bu şekilde yılda en az iki defa eğitim verilmesi ilgililerin güncel olmasına yardımcı olacaktır.

ii. Yabancı Dil Eğitime Yönelik Öneriler (Abdurrahman KORUCU)

Kaymakam adayları adaylık ve yurtdışı eğitimlerinin bir parçası olarak dört aya yakın bir süre yabancı dil eğitimi almaktadırlar. Her dil eğitiminin amacı kurs sonunda devam edilecek eğitime göre şekillendirilmelidir. Mevcut uygulanan eğitim çerçevesinde eğitim daha çok İngilizce için IELTS, Almanca ve Fransızca için kabul edilen sınav türlerinden başarılı olmak üzerine kurulmuştur. Oysa yurtdışı yüksek lisans eğitime giden adaylar ile dil öğrenimi ve bilgi/görgü artırmak amacıyla yurtdışına giden adayların kurs içeriği talepleri aynı olamayacaktır.

Yabancı dil eğitiminde konuşma pratiğine yönelik olarak kurs içeriği yeniden düzenlenebilmelidir. Satın alınan dil programında, kurs öğretmenlerinin ana dili öğrettiği dil olanlardan olmasına özen gösterilmesi faydalı olacaktır.

Kurs süreci uzun ve yorucu olduğundan bu süreci daha cazip hale getirecek periyodik eğitim faaliyetleriyle dil eğitiminin amacı daha iyi anlatılmalıdır.

iii. Yurtdışı Programları (Abdurrahman KORUCU)

- 1- Maliyet Yönünden: Bu nevi burslarda genellikle katılımcının tüm eğitim-araştırma masrafları (Üniversitelere ödenecek eğitim bedeli) karşılandığı gibi, genellikle katılımcıya konaklama imkânı sağlanmakta ve iâşe için de bir miktar ödeme yapılmaktadır. Bakanlığımız normal yurt dışı harcırahının üçte birini vermek suretiyle son derece ekonomik olarak mensuplarını yurt dışı eğitim imkânlarından yararlandırabilmektedir.
- 2- Katılımcıların motivasyonları açısından: Katılımcılar bu nevi yurt dışı burslarla sağlanan eğitim-araştırma çalışmalarında daha yüksek motivasyona sahiptirler.
- 3- Eğitim-araştırmanın içeriği açısından: bu nevi yurt dışı burslarla sağlanan eğitim-araştırma çalışmalarında içerik daha zengin olabilmektedir. Eğitim sadece üniversitelerle sınırlı kalmamakta, ilgili devlet kurumları ve sivil toplum örgütleri de inceleme kapsamına alınabilmektedir. Ayrıca, aynı programdan yararlanan diğer ülke mensuplarıyla bilgi ve tecrübe paylaşımını sağlaması açısından da konunun daha iye anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Yabancı dil öğrenimindeki verimlilik açısından: Bakanlığımızın standart uygulamalarında eğitime gönderilenler küçük ve orta büyüklükte gruplar halinde yurt dışı eğitimi aldığı halde, burslarla gidenler genellikle yalnız gitmektedirler. Bu da yabancı dil bilgisi ve kullanımında katılımcıya ilave yarar sağlamaktadır.
- 4- Yukarıda kısaca ifade edilen ve fiilen uygulanan programların hem daha verimli olması hem de yeni fırsatların elde edilebilmesi amacıyla;
 - Personel Genel Müdürlüğü bünyesinde yurtdışı eğitim imkânlarını takip edip bunları meslektaşlarına resmi kanallarla iletecek bir birimin oluşturulması,
 - Bakanlığımızın görev ve hizmet amaçlarına uygun uluslar arası ilişkiler ve işbirliği çerçevesinde projeler hazırlayabilecek, proje hazırlama, uluslar arası paydaş bulma ve mahalli katılımı/faydayı en üst seviyeye çıkarma vb. konularında eğitilmiş, yabancı dil düzeyi çok iyi meslek mensuplarından oluşan bir birimin oluşturulması,

- Bakanlığımız hizmetlerinin daha da iyileştirilebilmesi amacıyla durum analizi yapılması faydalı olacaktır. Bu amaçla yapılacak basit bir SWOT analizi kurumsal kapasiteyi dün ve bugünüyle kıyaslama imkanı verecek ve geleceğe ilişkin bir projeksiyon oluşturmaya yardımcı olacaktır. Bu çerçevede kurumumuzun diğer kurumlarla mukayesesi de neleri yapılmasını belirleme adına yararlı olacağı değerlendirilmektedir.
- Yurtdışında yüksek lisans programları çerçevesinde çalışılacak olan konular daraltılarak Bakanlıkça ihtiyaç analizi yapılarak yeniden belirlenmeli ve bu alanlara yönlendirme yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

b. Mahalli İdare Organlarının Eğitimlerine Yönelik Öneriler (Murat ZORLUOĞLU)

5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanununda değişiklik yapılarak, il özel idareleri ve belediyelere bütçe gelirlerinin belli bir oranını (%2-3) personelinin eğitimi için tahsis etme zorunluluğu getirilmesinin, yeni yerel yönetim mevzuatının doğru bir şekilde uygulanması ve bu kuruluşlarda idari kapasitenin zaman içerisinde artırılması bakımında önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Halen yerel yönetimler personeli için görevde yükselmenin usul ve esaslarını belirleyen ayrı bir yönetmelik bulunurken, bu kuruluşlarda hizmet-içi eğitimin usul ve esaslarını belirleyen müstakil bir düzenleme bulunmamaktadır. Yerel yönetimlerde hizmet-içi eğitimin usul ve esaslarını belirleyen bir yönetmeliğin Bakanlığımızca hazırlanarak yürürlüğe konulmasının uygun olacağı düşünülmektedir. Bu yönetmelikte, yerel yönetimlerin hizmet-içi eğitimi konusunda İçişleri Bakanlığının rolünün ne olacağı, hangi birimler tarafından ne tür faaliyetlerin gerçekleştirileceği ayrıntılı bir biçimde ortaya konmalıdır.

Kuruluş amaçlarından bir tanesi de üyesi olan yerel yönetim birimlerinin personeli için eğitim faaliyetleri yapmak olan mahalli idare birliklerinin yerel yönetimlere dönük hizmet-içi eğitimlerin ana yürütücüsü olması yönünde mevzuatta değişiklik yapılması, ancak eğitim stratejisinin İçişleri Bakanlığı

tarafından ulusal düzeyde örgütlenmiş birliklerle ortaklaşa belirlenmesinin eğitim faaliyetlerinin standardizasyonu, yaygınlaştırılması ve Bakanlığımız tarafından koordine edilmesi bakımından zaruri olduğu düşünülmektedir.

Birliklerin eğitimleri yürütürken, il özel idaresi ve belediyelerin eğitim ihtiyacı analizini ayrıntılı bir şekilde yaparak, bu ihtiyacın giderilebilmesi için gerekli olan en uygun eğitim yöntemlerini uygulamaları yönünde yönlendirilmeleri gerekmektedir.

Halen 2007/26 sayılı Genelge kapsamında yerel yönetimlere yönelik eğitim faaliyeti düzenlemekte olan dernek, vakıf, şirket vb. kuruluşlara Bakanlığımız tarafından halen her eğitim faaliyeti için verilen ön izin uygulaması sona erdirilerek, bu kuruluşlara Fransa'da olduğu gibi 1-2 yıllık ruhsat (akreditasyon) verilmesi uygulamasına geçilmesinin gerektiği düşünülmektedir. Buna göre, yerel yönetimlere dönük eğitim faaliyetleri düzenlemek isteyen özel hukuk tüzel kişileri için aranacak asgari standartlar (bina, eğitici, eğitim materyalleri, ücret vb) Bakanlığımız tarafından belirlenerek, belirlenen şartları taşıdığı Bakanlığımızda oluşturulacak bir uzman komisyon marifetiyle tespit edilen özel hukuk tüzel kişilerine 1-2 yıllık ruhsat (akreditasyon) verilmeli ve ruhsatlandırılan kuruluşlar ruhsat süresince herhangi bir izin şartına bağlı olmaksızın eğitim faaliyeti düzenleyebilmelidirler. Ancak, bu kuruluşlar eğitim faaliyetlerinin standartlara ve Bakanlıkça belirlenen stratejiye uygun olup olmadığını tespit bakımından ruhsat süresi içerisinde zaman zaman denetlenmelidir.

c. Genel İdare ve Diğer Personelin Eğitimine Yönelik Öneriler (Birhan USLU)

Bu tür eğitimlerin periyodik olarak her yıl düzenlenmesi, konuların çeşitlendirilmesi, çalışanların sürekli işe adaptasyonunu sağlayacak şekilde dönüştürülmesi gereklidir.

H. Görevde Yükselme İle Geline Görevlere Yönelik İntibak Eğitimi (Abdurrahman KORUCU)

a. Genel Değerlendirme

Kamu kurum ve kurumlarında görev yapan memurların hizmetin gereklerine dayalı olarak ve objektif ölçütler esasında terfi etmelerinin sağlanması modern personel yönetiminin olmazsa olmaz koşuludur. Bu husus kamu personel rejimimizde liyakat ilkesi başlığında düzenlenmiştir.

Bu ilkenin hayata geçirilmesini sağlamak üzere 15/03/1999 tarihli ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan "Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik" ile personelin hiyerarşik kadrolara yükselmesi ya da unvan değişikliği eğitim ve tarafsız-yetkili sınav kurullarınca yönlendirilecek açık yarışma sınavlarının uygulanması şartına bağlanmıştır.

Ayrıca anılan Yönetmelik kamu kurumlarının görevde yükselme ve unvan değişikliği eğitim ve sınav süreçlerinde birliği sağlamayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda kamu kurum ve kuruluşlarının hazırladıkları Yönetmelik tasarıları Genel Yönetmeliğe uygunluk açısından Başbakanlık tarafından incelenmekte, uygun bulunan Yönetmelikler Resmi Gazete'de yayımlanmaktadır.

Nitekim Bakanlığımızca hazırlanan "İçişleri Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik" söz konusu incelemenden geçerek 08 Haziran 2007 tarihli ve 26546 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak, yürürlüğe girmiştir.

Yürürlüğe konulan Yönetmeliğimizin 7 inci maddesinde görevde yükselme sınavına tabi unvanlar ve bu unvanlara atanabilme şartları belirtilmektedir.

Görevde yükselme sınavına tabi unvanlar;

- 1- İl nüfus ve vatandaşlık müdürü,
- 2- İl dernekler müdürü,

- 3- İl sivil savunma müdürü,
- 4- İl planlama ve koordinasyon müdürü.
- 5- Şube müdürü,
- 6- İşletme müdürü,
- 7- Sivil savunma kolej müdürü,
- 8- Sivil savunma arama ve kurtarma birlik müdürü,
- 9- İl yazı işleri müdürü,
- 10- İl basın ve halkla ilişkiler müdürü,
- 11- Basın ve halkla ilişkiler müdürü,
- 12- İl mahalli idareler müdürü,
- 13- İl idare kurulu müdürü.
- 14- İlçe nüfus müdürü,
- 15- İlçe sivil savunma müdürü,
- 16- İlçe yazı işleri müdürü.
- 17- Sivil savunma kolej müdür yardımcısı,
- 18- Şef,
- 19- Koruma ve güvenlik şefi.
- 20- Hukuk Müşaviri,
- 21- Sivil Savunma Uzmanı,
- 22- Eğitim uzmanı,
- 23- Uzman,
- 24- Çözümleyici,
- 25- Veri hazırlama ve kontrol işletmeni,
- 26- Bilgisayar işletmeni,
- 27- Sivil savunma memuru.
- 28- Şoför.

Unvan değişikliği sınavına tabi kadrolar;

- 1- Teknisyen
- 2- Arama ve kurtarma teknisyeni,
- 3- Programcı,
- 4- Öğretmen,
- 5- Kütüphaneci,
- 6- Mütercim,
- 7- Tekniker,
- 8- Mühendis,
- 9- Psikolog,
- 10- Veteriner,
- 11- Sosyal çalışmacı,
- 12- Fizyoterapist,
- 13- Hemşire,
- 14- Laborant,
- 15- Grafiker,
- 16- Sağlık memuru.

Görevde yükselme Eğitimine çağırılan adaylara talep ettikleri unvana göre aşağıda belirtilen konu başlıklarından seçilerek oluşturulan bir programa göre Bakanlığımız Eğitim Dairesi Başkanlığınca ve Sivil Savunma Genel

Müdürlüğü Kolej Müdürlüğünce en az 75 saat süreli görevde yükselme eğitimleri verilmektedir.

Yönetmeliğimiz kapsamında bulunan personelin, görevde yükselme sınavına girebilmeleri için; Yönetmeliğimizin 13 üncü maddesinin (a), (b), (c), (ç), (d) ve (e) bentlerindeki ortak konulardan en az 30 ve (f) bendindeki konulardan en az 45 saat olmak üzere toplam 75 saat düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır.

Yönetmeliğimizin 13 üncü maddesinde yer alan, bütün kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulanan ve Başbakanlık tarafından belirlenen en az 35 saat süreli olması gereken ortak ders konuları ise;

- 1) T.C. Anayasası,
- 2) Genel esaslar,
- 3) Temel hak ve ödevler,
- 4) Devletin temel organları,
- 5) Atatürk ilkeleri ve inkılâp tarihi, ulusal güvenlik,
- 6) Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat,
- 7) 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat,
- 8) Türkçe dilbilgisi ve yazışma ile ilgili kurallar,
- 9) Halkla ilişkiler ve davranış kuralları,
- 10) Görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular ile mesleki etik ilkeleri.

Bütün kamu kurum ve kuruluşlarınca uygulanan ve en az 45 saat süreli olması gereken mesleki ders konuları ise;

3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilatı ve Görevde Yükselme Hakkında Kanun

1. İçişleri Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Usul Ve Esaslarına Dair Yönetmelik İle İçişleri Bakanlığı Personeli Yer Değiştirme ve Atama Yönetmeliği
2. Devlet Memurları Sicil Raporlarının Doldurulmasına Dair Usul Ve Esaslar, Devlet Memurları Sicil Yönetmeliği, İçişleri Bakanlığı Sicil Amirleri Yönetmeliği
3. Disiplin Kurulları ve Disiplin Amirleri Hakkında Yönetmelik, İçişleri Bakanlığı Disiplin Amirleri Yönetmeliği
4. Devlet Memurlarının Müracaat ve Şikâyetleri
5. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu ve İlgili Mevzuat

6. 3628 Sayılı Mal Bildiriminde Bulunulması, Rüşvet ve Yolsuzluklarla Mücadele Kanunu Uygulamaları
7. Mal Bildiriminde Bulunulması Hakkında Yönetmelik, Mal Bildirimi Esas Ve Usulleri
8. 4483 Sayılı Memurların ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun Uygulamaları
9. İl ve İlçe İdare Kurulları Karar Çeşitleri ve Kararların Yazılması
10. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Uygulamaları
11. 4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu ve 3071 Sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun Uygulamaları
12. Valilik Ve Kaymakamlık Büroları Kuruluş, Görev ve Çalışma Yönetmeliği
13. Ulusal, Resmi ve Dini Bayramlardaki Protokol İşleri İle Yönetim Halk İlişkileri
14. 3091 Sayılı Taşınmaz Mal Zilyedliğine Yapılan Tecavüzlerin Önlenmesi Hakkında Kanun ve Uygulaması
15. Sınır Anlaşmazlıkları, Köy Kurulması, Kaldırılması İle Ayrılma ve Birleşmeler
16. 2022, 3816 Ve 4341 Sayılı Kanun Uygulamaları
17. Devlet Malını Koruma ve Tasarruf Tedbirleri, Devlete ve Kişilere Memurlarca Verilen Zararların Nevi ve Miktarlarının Tespiti, Takibi, Amirlerinin Sorumlulukları, Yapılacak Diğer İşlemler Hakkında Yönetmelik.
18. 2577 Sayılı İdari Yargılama Usulü Kanunu ve İdari Davalar
19. 3194 Sayılı İmar Kanunu ve Uygulaması
20. 2942 Sayılı Kamulaştırma Kanunu ve Uygulaması
21. Umumi Hayata Müessir Afetlerde Hasar Tespit Komisyonları, İl ve İlçe Afetler Acil Yardım Teşkilatları İle Afetler Fonu Ve İşleyişi
22. Koruyucu Güvenlik Hizmetleri, Tedbirleri ve Uygulamaları
23. Gizlilik ve Gizliliğin Önemi, Doküman Gizliliği
24. Genel Olarak İnsan Hakları, Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi
25. Yönetimde İnceleme ve Araştırma
26. Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi
27. İLEMOD Projesi
28. Verimlilik ve İş Basitleştirme Teknikleri
29. Yazılı ve Sözlü Anlatım Teknikleri İle Yazışma Kurallarını Belirleyen Kurallar
30. Türkçe Dilbilgisi ve Yazışma Kuralları
31. Halkla İlişkiler
32. Türkiye Cumhuriyeti Anayasası
33. Devlet Teşkilatı İle İlgili Mevzuat
34. Ulusal Güvenlik (Milli Güvenli Bilgileri)
35. Ulusal Güvenlik (Kriz Yönetimi)
36. Yönetimde Amir Memur İlişkisi
37. Proje Planlama ve Değerlendirme
38. Yatırımı Teşvik Mevzuatı ve Uygulamaları İle Sorunlar ve Çözüm Önerileri
39. Bölgesel Planlama ve Bölgesel Kalkınması
40. Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
41. İhracatı Teşvik Uygulamaları

42. Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu Uygulamaları, Sorunlar ve Çözüm Önerileri
43. Avrupa Birliği Sürecinde İçişleri Bakanlığı ve Mahalli İdareler
44. Strateji Geliştirme Başkanlığı Teşkilatı
45. Nüfus Olayları
46. Türk Vatandaşlığı Kanunu Açısından Doğum Olayının Değerlendirilmesi
47. Ölüm, Ölümüne Karine, Gaiplik, Gaipliğin Feshi ve Ölüm Kaydının Kaldırılmasına İlişkin İş ve İşlemler
48. Evlenme
49. Boşanma
50. Kayıt Düzeltme
51. Diğer Olaylar Ve İşlemler
52. Vatandaşlık Hizmetleri
53. Nüfus Hizmetleri
54. Yerel Yönetimler ve İdari Vesayet
55. Belediye Kurulması, Belediye Organlarının Feshi veya Görevden Alınması
56. Mahalli İdare Birlikleri
57. Belediyelerin Denetimi
58. Belediye Gelirleri ve Bakanlığımızla Çeşitli Bakanlıkların Mahalli İdarelere Yönelik Yardımları
59. Belediye ve Köy Bütçelerinin ve Tarifelerin Hazırlanması, Onaylanması Ve Uygulanması
60. Belediye İdaresi Ve Anayasal Niteliği
61. Kurumlarda İnsan İlişkileri
62. Türkiye İle Avrupa Birliği Arasındaki Ortaklık İlişkileri
63. Uygulamalı Mesleki Eğitim
64. Uygulamalı Bilgisayar Eğitimi
65. Uygulamalı Sürücü Kursu

b. Öneriler

1. Görevde yükselme eğitimleri en az iki hafta sürmektedir. Katılımın zorunlu olması nedeni ile çalışanlarımız görev yerlerinde en az iki hafta çalışmamaktadır. Bu durum iş yükünün yoğun olduğu birimlerimizde işlerin aksamasına, çalışma veriminin düşmesine neden olmaktadır. Bu nedenle katılımın zorunlu olması Genel Yönetmelikte yapılacak bir değişiklik ile kaldırılmalı en azından yoğun iş günlerinde personel görev yerinde olabilmelidir.

2-Personelin bazıları eğitime katılmayı isterken bazıları ise eğitime katılmayı istememektedir. Bu durum göz önüne alındığında Yönetmeliklerle eğitimin zorunlu kılınması dayatma yoluna gidildiği şeklinde algılanabilmektedir. Görevde yükselme eğitimleri isteğe bağlı olabilmelidir.

3-Görevde yükselme eğitimine katılacak adaylara zaten gerekli ders notları dağıtılarak verilmektedir. Aday ders notlarından çalışarak görevde yükselme sınavlarına katılmaktadır. Bu nedenle aynı ders notları için bir de zorunlu eğitim verilmesine çok fazla ihtiyaç olmayabilir.

4-Görevde yükselme eğitimleri EK-1 Değerlendirme Formunun 5 inci kıstasına göre puanlamaya dâhil edilmektedir. Bu nedenle bu eğitime katılan aday, hiç katılmayan bir sonraki sınava girecek adaylara göre puanlamada fark göstermektedir. Üstelik alınan diğer hizmet içi eğitimlerde puanlamada birçok sıkıntılara neden olmaktadır. Özellikle taşra teşkilatı olan kurumlarda bu anlamda ciddi sıkıntılar mevcuttur. Örneğin Bakanlığımız taşra teşkilatında nüfus müdürlüklerinde görev yapan personel sürekli eğitim aldığından merkez teşkilatında çalışan personelin görevde yükselme sınavına katılması kriter puanlamasına göre mümkün olamamaktadır. Zira eğitimler nedeni ile taşra teşkilatının özellikle de nüfus teşkilatımızın personeli ilk sıralara yerleşmektedir. Buda haksız rekabete neden olabilmektedir. Tüm bu nedenlerle hizmet içi eğitimlerin EK-1 Değerlendirme Formundan çıkarılarak puanlamaya tabi tutulmaması daha doğru olabilir.

5-Görevde yükselme eğitimine katılacak personele, kanunen verilmesi gereken izinlerin mevcut maddede açıkça yer almaması sebebiyle, kurumlar arasında farklı uygulamalar ve tereddütler ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, Genel Yönet melik'te görevde yükselme eğitimine katılacak personele kanunen verilmesi gereken izinlerin açıkça belirtilmesi amacıyla ilgili bölümde Yönetmelik değişikliğinin yapılmasının faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

6-Görevde yükselmeye tabi Devlet memurlarının tamamının "Etik davranış ilkeleri", "4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu" ve "3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun Uygulamaları"nı bilmeleri gerektiğinden görevde yükselme eğitiminin ortak ders konuları arasına konularak eklenmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

İ. Diğer Eğitim Konularına İlişkin Öneriler (Şener Şen)

a. Genel Değerlendirme

Yedi coğrafi bölge, seksen bir il ve 892 ilçeden oluşan ülkemizde görev yapılmakta olan neredeyse her il ve ilçe arasında farklılıklar bulunmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde görev yapılan bir ilçede terörle mücadele görevi ağırlık kazanmaktayken, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde görev yapılan bir bölgede turizm konusu öne çıkabilmektedir. Örnek verilen iki görevinde kendisine has özellikleri ve zorlukları olduğu muhakkaktır. Her ne kadar mülki idare amirlerine mesleğe başlamalarından hemen önce verilen kursta, meslek hayatları süresince karşılaşacakları çoğu duruma ilişkin bilgiler verilse de, bu bilgiler zamanla unutulmakta veya güncelliğini yitirmektedir. Bu çerçevede söz konusu bölgelerde ilk defa görev yapacak mülki idare amirlerine atandıkları bölgenin özelliğine göre kısa süreli bir tazeleme eğitiminin verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi farklılık gösteren her bölgeye özel bir eğitimin verilmesinin mümkün olmadığı da açıktır. Bu amaçla, bu tür bir eğitim programına halen Türkiye'nin gündeminde önemli yer işgal eden Terör, Sınır, Turizm bölgeleri ile Büyükşehir ve Büyük İlçelerde yapılacak görevleri içeren konular ile başlanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Söz konusu üç farklı görev bölgesi de icra edilmesi planlanan bir eğitim programı için gereken karakteristik özellikleri taşımaktadır.

Öncelikle; İçişleri Bakanlığı merkez birimleri tarafından yapılacak ortak bir çalışmayla, yapısı gereği farklılıklara haiz olan il ve ilçelerin belirlenmesi, çalışmanın ilk aşamasını oluşturacaktır. İl ve ilçelerin tespitinde, gerektiğinde halen buralarda görev yapmakta olan Mülki İdare Amirlerinin görüşlerinden de yararlanma yoluna gidilebilecektir. ***Ancak turizm ile ilgili tespitlerde konunun sadece dış turizm boyutu göz önüne alınacaktır. İç turizmin de konuya dâhil edilmesinin programın boyutunu ve içeriğini olumsuz yönde etkileme olasılığı bulunmaktadır.***

İkinci aşamada eğitim programının oluşturulması ve eğitici personelin tedariki konusu planlanacaktır. Eğitim programının hazırlanması aşamasında merkez birimler arasında bir çalışma yapılabileceği gibi bağlı kuruluşlar (EGM, J.Gn.K.lığı, Sah. Güv.K.lığı) ve diğer kamu kurumlarında da (Dışişleri,

Kültür ve Turizm Bakanlığı, Gümrük Müsteşarlığı vb) istifa edilebilecektir. Vali ve kaymakamların görev yaptıkları bölgelerde birlikte çalıştıkları kurumlar, profesyonel anlamda birçok bilgi birikimine, tecrübeye ve teknik kapasiteye sahiptir. Mülki idare amirlerinin, eğitim programlarının hazırlanmasında uygulanacak bu yöntem, eğiticilerin tedariki ve eğitimin icrasında da uygulanabilecektir. Diğer kurum ve kuruluşların bilgi ve tecrübelerinden bu şekilde faydalanılması programa hız ve akıcılık sağlayacaktır. Diğer kurum ve kuruluşlarla gerekli yazışmaların ve koordinenin yapılması da bu aşamada yapılacaktır. Yine bir önceki aşamada olduğu gibi hâlihazırda sayılan bölgelerde görev yapmakta olan idarecilerin karşılaştığı sorunların çözümüne yönelik öneriler ve bu tür sıkıntıların aşılması yönünde eğitim programına yapacakları katkılar son derece yararlı olacaktır.

Çalışmanın üçüncü safhasında, eğitimin verileceği tarih planlanacaktır. Mülki idare amirlerin atama kararnamesinin ardından görevlerine yeni başlayan mülki idare amirleri beş günü geçmeyecek şekilde planlanan eğitim için merkeze çağrılacaklar ve eğitim sonrası tekrar görev yerlerine döneceklerdir. Söz konusu eğitim bu tür görev yerlerine ilk defa atananlara verileceği için bütün mülki idare amirlerinin bir anda çağrılması durumu ortaya çıkmayacaktır. Ancak yeni başlayan programa, öncelikle mesleğin başındaki genç mülki idare amirlerinin dâhil edilmesi hususuna göz önünde bulundurulacaktır.

Programın uygulanmasının ardından, kursa katılan personele yönelik bir anket çalışması yapılması ve programın sağladığı faydalar ile programın geliştirilmesine yönelik tespitler ile eğitim programının sürekli güncellenmesi sağlanacaktır.

Verilen eğitimlere ilişkin kayıtların Eğitim Dairesi Başkanlığı, eğitim gören personele ilişkin bilgilerin ise Personel Genel Müdürlüğü tarafından takip edilmesi ayrıca önem kazanmaktadır.

b. Sınır Bölgeleri

5442 sayılı İl İdaresi Kanunu, vali ve kaymakamları, yurdumuzun sınır ve kıyı güvenliğini sağlamak ve güvenlikle ilgili bütün işleri, yürürlükteki mevzuata göre yürütmekle görevlendirmiştir. Bu çerçevede, ülkemiz sınırlarının güvenliği, kaçakçılığın men ve takibi, ülkemizin ve vatandaşlarımızın hak ve menfaatlerinin korunması mülkî makamlar (Vali ve Kaymakamlar) tarafından sınır görevi çerçevesinde gerçekleştirilmekte ve 2.949 km. uzunluğunda kara sınırı ve 6339 km. uzunluğunda deniz sınırı (anakara uzunluğu) olmak üzere toplam 9288 km. sınır uzunluğu olan ülkemizde sınır görevi ayrı bir önem taşımaktadır. Elbette sınır bölgelerinde ifa edilen bu görevinin önem ve özelliği; bilgi, tecrübe ve konu hâkimiyetini gerekli kılmaktadır. Mülkî idare amirleri sınır bölgelerindeki görevlerinin ifasında, öncelikle sınır iş ve işlemleri ile ilgili teknik ve idari konular ve bu konulara ilişkin mevzuatı iyi bilmek ve uygulamak durumundadırlar.

Mülkî idare amirleri, sınır makamı (sınır komiseri) sıfatıyla; ülkemiz ve vatandaşlarımızın hak ve menfaatlerinin mahallî seviyede takibi gibi önemli görevleri de ifa etmektedirler. Yine bu görevin ifasında, sınır makamları komşu ülkelerle akdedilmiş antlaşmalarda öngörülen hükümlerin ve karşı taraf makamlarıyla yaptıkları mülakatlarda aldıkları kararların uygulanması ile görevlidirler. İki ülke arasında dostluk ve iyi komşuluk ilişkilerinin geliştirilmesi, sınır bölgesinde huzur ve güvenliğin temini, kaçakçılık ve sınırda işlenen diğer suçların önlenmesi, sınır olay ve anlaşmazlıklarının çözümlenmesi için karşılık makamları ile temas ve işbirliği yaparlar.

Bir eşgüdüm makamı olarak vali ve kaymakamlar, sınır görevinin ifasında, ağırlıklı olarak, ilgili kurum ve kuruluşlar arasında ahenkli bir çalışma düzeninin oluşması ve işbirliğinin gerçekleşmesi hususuna önem verirler. 3497 sayılı Kara Sınırlarının Korunması ve Güvenliği Hakkında Kanun, kara sınırlarımızın korunması ve güvenliğini sağlama görevini Kara Kuvvetleri Komutanlığı'na vermiştir. (Ancak, halen Irak sınırının tamamı ile İran sınırının Hakkâri İli bölgesinde Jandarma Genel Komutanlığı'nın sorumluluğunda bulunmaktadır.) Karasularımızın ve deniz yetki alanlarımızın

ulusal ve uluslararası hukuka uygun olarak güvenliğini sağlamak ise Sahil Güvenlik Komutanlığı'nın sorumluluğundadır.

Vali ve kaymakamların sınır bölgesinde birlikte çalıştıkları kurumların sahip oldukları bilgi birikimleri, sınır bölgesini ilgilendiren mevzuatın en son hali ve konuyla ilgili olarak yürütülmekte olan proje ve çalışmalarla ilgili en güncel bilgilerin kendilerine aktarılması büyük önem arz etmektedir. Ayrıca son yıllarda büyük bir insanlık dramı olarak ortaya çıkan yasadışı göç ve insan kaçakçılığı konularında yaşanan son gelişmeler ile uluslararası metinlerin de programa dâhil olan vali ve kaymakamlara tekrar hatırlatılmasının da ne kadar önemli olduğu kaçınılmaz bir gerçektir. Buna göre aşağıdaki taslak program karşılarında yer alan kurumlarla yapılacak işbirliği ile geliştirilip, sınır bölgelerinde ilk defa görev yapacak vali ve kaymakamlara yeterli görülen bir sürede eğitim verilecektir.

c. Terör Bölgeleri

Ülkemizin Doğu ve Güneydoğu bölgesinde devam etmekte olan terör olayları nedeniyle, anılan bölgede yapılacak görevler ve öncelikler, ülkenin diğer yerlerinden farklı bir idarecilik anlayışını zorunlu kılmaktadır. Ülkenin birlik ve beraberliğinin korunması, devlet otoritesinin sağlanması ile temel hak ve özgürlükler, insan hakları ve demokratik yönetim değerleri arasındaki dar alanda görev yapmakta olan mülki idare amirlerinin ağır sorumlulukları olduğu muhakkaktır. Özellikle vatandaşla doğrudan karşı karşıya gelen kolluk birimlerinin de amiri olan mülki idare amirleri, yapmakta oldukları görevi, yasaların kendilerine verdikleri sınırlar içerisinde yerine getirmekle, hem kendilerinin hem de kolluk personelinin zor duruma düşmemelerinin önüne geçmiş olacaklardır. İl ve ilçelerde birçok kritik kararı alan mülki amirler, karar alma sürecini daha yakından tetkik edebilmeli ve konulara özü itibarıyla hâkim olmalıdırlar. Bu amaçla verilecek eğitim sayesinde konuyla ilgili en güncel mevzuatı tekrar hatırlama şansı bulacaklardır. Bu eğitim programı da hem İçişleri Bakanlığının deneyimli personeli hem de diğer kurumların bilgi birikimlerinin paylaşılması ile icra edilecektir.

d. Turizm Bölgeleri

Ülkenin kalkınmasında önemli bir yere sahip olan dış turizm bölgeleri de görev alanı olarak tamamen kendine özgü bir yapı oluşturmaktadır. Türkiye'nin dış dünyaya açılan kapıları olan turizm bölgeleri, ülkemize gelen turistlerin zihinlerinde oluşacak imajın merkezi konumundadır. Söz konusu bölgelerin tarihsel ve doğal ortamlarının korunması, turizmi teşvik amacıyla oluşturulan politikaların uygulanması ve ülkemizin tanıtılması amacıyla icra edilecek faaliyetlerin birçoğu mülki idareler aracılığıyla gerçekleşmektedir. Ayrıca turizm yatırımlarının gerektirdiği finansmanın boyutu ve bu alanda elde edilecek gelirlerin büyüklüğü de, karar alma sürecinde oldukça hassas davranılmasını gerektirmektedir. Bu amaçla, bu bölgede görev yapacak mülki idare amirleri, yapacakları bu zor görev süresince son derece dikkatli adımlar atmalı ve yasal mevzuata son derece hâkim olmalıdırlar. Bu alanda alınacak yanlış kararların getireceği vicdani ve yasal sorumluluk, mülki idare amirlerine taşıyamayacakları kadar ağır gelebilecektir. Aşağıda taslak olarak verilen eğitim programı bölgede görev yapmakta olan mülki idare amirlerinin görüşlerine göre şekillenecek ve nihai halini alacaktır.

e. Büyükşehirler İle Büyük Nüfuslu Yerleşim Yerleri

Ülkemizin son yıllarda geçirmekte olduğu hızlı değişim, mülki idareyi de derinden etkilemektedir. Gittikçe büyüyen şehirler, köyleri içine alarak metropollere dâhil etmekte, asli görevinin büyük kısmını köyler ve onlara ait işler olan kaymakamları beklediklerinden ya da alıştıklarından farklı bir yönetim pozisyonuna getirmektedir. Geçtiğimiz yıllarda, Anadolu'nun bazı ilçeleri nüfus, yüzölçümü ve yoğunluk bakımından hem bağlı oldukları illerden, hem de diğer birçok ilden daha büyük boyuta ulaşmışlardır. Turizm ile büyüyen ilçeler, büyük sanayi şirketlerinin yatırım alanları haline gelen yöreler ve çeşitli nedenlerle aşırı miktarlarda iç göçe maruz kalan yerleşim yerleri bunların başında gelmektedir. Bunların yanında tarihsel olarak da büyük olan ilçelerin varlığı herkes tarafından kabul görmektedir.

Bu kapsamda mülki idare amirleri çok daha farklı, daha çok boyutlu ve daha zor bir hareket sahası ile gecekondulaşma, yeni suç türleri, hızlı

kentleşme, işsizlik vs. gibi taşrada hiçte alışık olmadıkları kavramlarla karşılaşacaklardır.

Söz konusu yerleşim yerlerinde yürütülen görevlerin yoğunluğu ve hassasiyeti göz önüne alındığında, bu bölgelere ilk defa atanan mülki idare amirlerine ayrı bir eğitim verilmesi gerekliliğini ortaya çıkmaktadır. Bu bölgelere atanan personelden bildiği çoğu şeyi unutması istenecek ve başlayacağı yeni görevin gerektirdiği mesleki donanımın kazandırılması için gayret gösterilecektir. Söz konusu eğitimde;

- Sivil toplum kuruluşları ile ilişkiler,
- İç göç ile ortaya çıkan ekonomik, sosyo-kültürel ve kamu düzeni ile ilgili sorunların çözümü,
- İş hayatını kapsayan hukuki düzenlemeler,
- Sokak çocuklarının korunması ile kadın ve çocuklara yönelik şiddet,
- Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu,
- Yeni suç türleri ve çarpık kentleşme ile mücadele,
- Organize sanayi ve endüstri bölgeleri ile çevre kirliliğinin önlenmesi gibi konular ağırlık kazanacaktır.
-

8. KOMİSYON VE BİRİM ÖNERİLERİNİN BİRLEŞTİRLMESİ; "ÖZET ÖNERİ PAKETİ"

A.Mevzuata İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığı hizmet-içi eğitim politikasının amaçları ve ilkelerinin belirlenmesi.

TAHLİL: Başbakanlık Devlet Personel Başkanlığı'nın görevlerinin ana hatlarıyla "eğitim politikasının tespiti, eğitim faaliyetlerinin koordinasyonu, eğitim faaliyetlerinin denetlenmesi, danışmanlık yapma ve yorumlama" olduğu görülmektedir. Böylece Türk Kamu Yönetiminin hizmet-içi eğitim politikasının makro düzeyde belirlenmesi DPB'nin görevidir. Başkanlık bu görevine istinaden 1983 yılında "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planını" çıkarmıştır.

İçişleri Bakanlığı ise merkez ve taşra teşkilatı yanında, bağlı kurumlar olarak görev yapan iç güvenlik birimleri ve yerel yönetim birimleri sebebiyle geniş bir görev ve sorumluluk alanı bulunmaktadır. Bu sebeple, Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” çerçevesinde bir “hizmet içi eğitim politikası” oluşturmalıdır. Bu anlamda, “Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği” amaç ve ilkeleri kapsamaktaysa da, Bakanlığın misyonu ve vizyonu doğrultusunda amaç ve temel ilkeler yeniden belirlenmelidir.

ÖNERİLER:

1-İçişleri Bakanlığı’nın görev ve sorumluluk alanındaki personelin hizmet-içi eğitimi ile ilgili amaçlar aşağıdaki gibi düzenlenmelidir.

- Göreve yeni başlayan personelin kuruma uyumunu sağlamak,
- Personele kurumun amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük içinde kavratacak becerileri kazandırmak,
- Personele görevini nasıl yerine getireceğini öğretmek,
- Görevin yapılmasında oluşan aksaklıkları gidermek, personelin eğitim eksiklerini tamamlamak ve görevlerini daha etkili getirebilecek duruma getirmek,
- Personelin görev alanlarında yatay ve dikey geçişlerini kolaylaştıracak tamamlama eğitimi yapmak,
- Personelin öğrenme sürecini hızlandırmak, verimliliğini artırmak, moralini güçlendirmek ve kariyer gelişimine imkân vermek,
- Bilim, teknoloji ve kamu yönetiminde meydana gelen gelişmelere ve yeniliklere uyum sağlamak, hizmet yöntem ve tekniklerini geliştirmek.

2-İçişleri Bakanlığı’nın görev ve sorumluluk alanındaki personelin hizmet-içi eğitimi ile ilgili temel ilkeler aşağıdaki gibi belirlenmelidir:

- Hizmet içi eğitimin amaçları saptanırken ve planı oluşturulurken İçişleri Bakanlığı’nın misyonu ve vizyonu (amacı ve politikası) ile uyumlu olmasına önem verilir,

- Hizmet içi eğitim programları oluşturulurken personelin eğitim ihtiyacı, öğrenin durumları, özgeçmişleri, yetenek ve yeterlilikleri dikkate alınır,
- Hizmet içi eğitim programları, katılan personelin psikolojik ve sosyolojik gereksinimlerine, sorunlarına ve beklentilerine uygun biçimde geliştirilir,
- Hizmet içi eğitim programları görev ve hizmetin gerektirdiği davranış değişikliğini sağlayacak ve yeni davranışlar kazandırabilecek nitelikte hazırlanır ve uygulanır,
- Kısa sürede uygulamalı olarak yürütülecek öğretim programları personeli hizmet içi eğitimin gerekliliğine ve yararına inandıracak ve kanıtlayacak biçimde düzenlenir,
- Kurumda her alan ve kademedeki çalışan personelin yetiştirilmesi için öğretim programları, birey ve birimler-arası işbirliğini sağlayacak biçimde düzenlenir,
- Hizmet içi eğitimde uygulanacak öğretim yöntemi, öğretim araçları, personelin durumu ve kurumdaki eğitim ortamı göz önünde tutularak belirlenir,
- Hizmet içi eğitim için kurum imkânlarının kullanılması yanında yurt-içi ve yurt-dışındaki kurumlardan hizmet satın alınabilir,
- Hizmet içi eğitim programlarının uygulanması esnasında ve sonunda ölçme ve değerlendirme yapılır. Elde edilen sonuçlar sistemin geliştirilmesi için kullanılır,
- Hizmet içi eğitim-verimlilik-meslekte ilerleme bağının kurulmasına özen gösterilir,
- Hizmet içi eğitim almış kişilerin aldıkları eğitimle ilgili istihdam edilmelerine dikkat edilir,
- Hizmet içi eğitim faaliyetleri süreklilik gösterir,
- Kurumdaki her amir maiyetinde çalışan personelin eğitiminden sorumludur,
- Hizmet içi eğitim faaliyetlerinden yararlanmada bütün personele eşit fırsat sağlanır,
- Hizmet içi eğitimde maliyet etkililiğinin sağlanması esastır.

3- İçişleri Bakanlığı Eğitim biriminin misyonu “sürekli gelişme için sürekli eğitim” olarak benimsenmelidir.

SORUN TESPİTİ: Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları hakkında bir kanun çıkarılamamıştır.

TAHLİL: Anayasa’nın 128. Maddesinde “Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları, kanunla özel olarak düzenlenir” hükmü bulunmaktadır. Bu hüküm doğrultusunda 1980’lerin ortalarında bir yasa kabul edilmiştir, ancak “Anayasa Mahkemesi” tarafından iptal edildiği görülmektedir. TODAİE’nin hazırladığı bir metin olmasına rağmen, iptal edilen yasanın yerine yeni bir yasa henüz çıkarılamamıştır.

Üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi konusu İçişleri Bakanlığı’nı yakından ilgilendiren bir konu niteliğine sahiptir.

ÖNERİLER:

1- Hazırlanan “Üst Kademe Yöneticilerinin Yetiştirilmesi Hakkında Kanun” tasarısı taslağının yasalaşması konusunda TODAİE ile işbirliği yapılmalıdır.

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığı’nın hizmet içi eğitimle ilgili mevzuatı yetersiz kalmaktadır.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı’nın hizmet-içi mevzuatında işlevsiz kalmış hükümler, Bakanlığın iki birimi arasında kalmış görev ve yetkiler gibi birçok açıdan sorunlu hükümler olduğu görülmektedir. İçişleri Bakanlığı’nın hizmet-içi eğitimle ilgili mevzuatı bütüncüllüğünü ve birbiriyle uyumu kaybetmiş durumdadır. Bu sebeple İçişleri Bakanlığı hizmet-içi eğitim mevzuatının Devlet Memurları Genel Eğitim Planı esas alınmak suretiyle, Bakanlığın hizmet-içi eğitim amaçları ve temel ilkeleri doğrultusunda bütüncül bir bakış açısıyla, çağdaş kamu yönetiminin ilkeleri göz önüne alınarak güncelleştirilmesi gerekmektedir.

ÖNERİLER:

1-İçişleri Bakanlığı Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği ve Kaymakam Adayları Yönetmeliği yenilenmelidir.

2-Bu bağlamdaki değişmelerle uyum sağlanması amacıyla MİA Atama ve Yer-değiştirme Yönetmeliği de değiştirilmelidir.

3-Yönetmelikler yapılırken temel konulara yer verilerek detaylar hakkında yönerge çıkarılması yolu tercih edilmelidir.

4-Hizmet-içi Eğitim Yönetmeliği'nde İçişleri Bakanlığı'nın bağlı birimleri ve görev alanındaki mahalli idareler ile ilgili görev ve yetkileri açık biçimde düzenlenmelidir.

5-İçişleri Bakanlığı merkez teşkilatındaki her birimin yapabileceği eğitim faaliyetleri ve eğitim dairesi ile ilişkileri "yönetmelik" ile açıkça belirlenmelidir.

6-Kaymakam Adayları'nın yetiştirilme sürecinde Eğitim Dairesine başat görevler verilmeli ve bu konuda Personel Genel Müdürlüğü ile ilişkileri net biçimde düzenlenmelidir.

B.Örgütlenmeye İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: Eğitim Dairesi Başkanlığının teşkilat yapısı ve personelinin nitelikleri, kendisine verilen görevleri başarıyla yürütmesine uygun değildir (İç-İşlev).

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı yaklaşık 30.000 kadrosu, iç güvenlik alanında üç bağlı kuruluşu olan ve görev alanında yerel yönetimlerin bulunduğu "Türk Kamu Yönetiminin" temel bir bakanlığıdır. Türkiye'de yaklaşık olarak 2.950.000 kamu görevlisi bulunurken, İçişleri Bakanlığı'nın görev alanında yer alan personelin sayısı 750.000 civarındadır. İçişleri Bakanlığı'nda bu kapsamlı görev alanına hitap edebilecek düzeyde bir eğitim yapılanması oluşturulamamıştır.

Eğitim Dairesi Başkanlığında bulunan şube müdürlüklerinin görev tanımları ile 3152 sayılı kanunun 22. maddesine göre Birime verilen görevler arasında paralellik bulunmamaktadır. Ayrıca, Eğitim Dairesinde görev yapan mülki idare amirlerinin şube müdürlüğü dışında doğrudan yükselecekleri kadro olmadığından belli bir süre sonra birimden ayrılma durumunda kalmaları, birimde kurumsallaşmayı olumsuz yönde etkilemektedir.

Öte yandan, eğitim faaliyetleri açısından olağan olarak Eğitim Dairesi ile Personel Genel Müdürlüğü'nün iç içe geçmiş görevleri olmasına karşılık aynı Müsteşar yardımcısına bağlı bile olmadıkları görülmektedir.

ÖNERİLER:

1-Hem eğitim hizmetlerinin niteliğinin yükseltilmesi, hem de birim yapısının güçlendirilmesini sağlamak amacıyla Genel Müdürlük veya Başkanlık biçiminde teşkilatlanmalıdır, şube müdürlükleri yerine “çalışma grupları” oluşturulması sağlanmalıdır.

2-Eğitim teşkilatı içinde MİA Eğitimi Dairesi, GİH Eğitimi Dairesi gibi birimler oluşturulmalıdır.

3-Eğitim uzmanlarının durumu gözden geçirilmeli, nitelik ve görevleri yeniden belirlenmeli, İçişleri Uzmanlığı kariyer yapısı içinde pedagojik formasyonlu yüksek öğrenim görmüş “eğitim uzmanları” istihdam edilmelidir.

4-Eğitim Dairesi bütçe ve nitelikli personel yönünden güçlendirilmelidir.

5-Eğitim Birimi ile Personel Genel Müdürlüğü’nün aynı Müsteşar yardımcısının görev alanında olması sağlanmalıdır.

C.Bütçe İle İlgili Öneriler

SORUN TESPİTİ: Eğitim faaliyetleri genel olarak “proje esasında” düzenlenmemektedir.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı’nda organize edilen eğitim faaliyetleri bir proje olarak planlanıp uygulanmamaktadır. Böyle olunca bir etkinliğin bütün olarak etkinlik için kaynak ayrılması, uygulanması ve değerlendirilme aşamalarında problemler ortaya çıkmaktadır.

Eğitim Dairesi Başkanlığı, Kaymakamlık Kursu dahil olmak üzere tüm eğitim faaliyetlerini bütçenin “yolluklar” kaleminden katılanların harcırahlarını ve kursa eğitici olarak gelenlerin ders ücretlerini ödeyerek gerçekleştirmektedir. Eğiticiler üniversitelerden, TODAİE ve Polis Akademisi gibi kurumlardan karşılanabilmektedir. Ayrıca konusunda uzman ve kamuoyunda tanınan isimlerin getirilmesine çalışılmakla beraber “ders ücretlerinin düşüklüğü sebebiyle” bu sayı çok sınırlı kalmaktadır.

Halbuki, eğitim faaliyetleri proje esasında ele alındığında “eğitim tasarım süreci” işlerlik kazanacaktır. Eğitim faaliyetleri bütçesi, planlaması, uygulanması ve sonuçların değerlendirilmesi açısından bir bütünlük içinde gerçekleştirilebilecektir. Programların “paket” biçiminde alınabilmesi, nitelikli

eğiticilerin temin edilmesi ve yeni eğitim yöntemlerinin uygulanması gibi konularda kolaylıklar sağlanacaktır.

ÖNERİLER:

1- “Eğitim Tasarım Süreci” esas alınarak, eğitimin niteliğinin artırılması için eğitim faaliyetlerinin “proje” bazında bütçelendirilmesi yapılmalıdır.

2- Eğitim etkinliklerinde “*hizmet satın alma*” yönteminin uygulanması yaygınlaştırılmalıdır.

D.Eğitimin İçeriğine İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: Hizmet-içi eğitimin genel amaçlarına uygun olarak eğitim faaliyetleri planlanmamaktadır.

TAHLİL: Hizmet içi eğitimin genel amacının çalışanlara “bilgi, beceri ve tutum-davranış” kazandırma olduğu görülmektedir. Yürütülmekte olan eğitim faaliyetlerinde bu amaca ulaşmak konusunda dengeli bir yaklaşım sergilenmediği anlaşılmaktadır. Bilgi, beceri ve tutum-davranış kazandırmaya yönelik bir hazırlık ile programların planlanması, bu üç unsurun dengeli olarak verilmesinin amaçlanması ve bu yönde öğretim tekniklerinin uygulanmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Eğitim programları hazırlanırken personelin eğitim ihtiyaçlarının ve beklentilerinin tespiti, personelin eğitim için isteklendirilmesi gibi unsurları kapsayan “eğitim tasarım süreci” işletilmesi gerekmektedir.

Hizmet-içi eğitim konularının “AB’ye uyum süreci, Kalkınma Planları ve Stratejik Plan” göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve dinamik bir anlayışla sürekli güncellenmesi gereği bulunmaktadır.

ÖNERİLER:

1-Eğitim faaliyetlerinde bilgi, beceri ve tutum-davranış kazandırma amaçlarına dengeli olarak yer verilmelidir.

2-Bu amaçlarla uyum gösteren düz anlatım yanında, rol oynama, örnek-olay gibi farklı öğretim tekniklerinden yararlanma yoluna gidilmelidir.

3-Temsil ve liderlik görevleri ön planda olan Mülki İdare Amirlerinin bu bağlamda yetiştirilmelerine önem verilmelidir.

4-Eğitim programları hazırlanırken, bakanlığın ve katılımcı personelin ihtiyaçları, sorunları ve beklentilerini karşılayacak nitelikte olması yanında, personelin bilgi seviyesi ve yetenekleri göz önünde tutulmalıdır (Eğitim Tasarımı Süreci).

5-Hizmet-içi eğitim konuları "AB'ye uyum süreci, Kalkınma Planları ve Stratejik Plan" göz önünde bulundurularak hazırlanmalı ve dinamik bir anlayışla sürekli güncellenmelidir.

E-Eğitici Personele İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: Konusunda uzman ve kamuoyunda tanınan kişilerin eğitici olarak getirilmesinde yetersiz kalınmaktadır.

TAHLİL: Eğitim Dairesinin yaptığı eğitim faaliyetlerinde eğiticiler üniversitelerden, TODAİE ve Polis Akademisi gibi kurumlardan karşılanmaktadır. Ayrıca konusunda uzman ve kamuoyunda tanınan isimlerin getirilmesine çalışılmakla beraber, bu sayı çok sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bunun temel nedeni yeterli ödeme yapılamamasıdır. Hem kamu kurumlarından hem de özel sektörden uzman ve yetkin kişilerin getirilebilmesi, ilgili kişilere yeterli ödemenin yapılabilmesine bağlıdır. Ayrıca konferans dışında yeni öğretim tekniklerinin uygulanabilmesi de bu anlamda önemlidir.

Eğiticilerin seçiminde "öğretmesini bilen öğretir" ilkesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu amaçla konusunda uzman ve öğretmesini bilen kişilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulması gereksinimi ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca Bakanlık içinden görevlendirilen eğiticiler için "eğiticilerin eğitimi" konusunda programlar da düzenlenmesinde yarar bulunmaktadır.

ÖNERİLER:

1- Eğitici ücretleri makul(veya cazip) düzeye çıkarılması için eğitim faaliyetlerinin bütçesiyle birlikte bir proje olarak planlanması ve uygulanması sağlanmalıdır.

2-Konusuna göre eğitim projelerinin bir kısmının veya tamamının bir kurumdan "paket program" olarak alınması uygulamasına geçilmelidir.

3-Konusunda uzman eğiticilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulmalı ve "öğretmesini bilen öğretir" ilkesine göre eğitici seçilmelidir.

4-Bakanlık içinden görevlendirilen eğiticiler için “eğiticilerin eğitimi” programları uygulanmalıdır.

F-Eğitim Mekânının Fiziki Şartlarına İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığının eğitim mekânları tam anlamıyla yeterli düzeyde değildir.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı’nda genel olarak hizmet-içi eğitim faaliyetleri düz-anlatım (konferans) yöntemiyle düzenlendiği için fiziki şartlar yeterli görünmektedir. Ayrıca bilgisayar eğitimi için gerekli sınıflar mevcuttur. Ancak yeni öğretim teknikleri yanında e-öğrenme sistemi oluşturulması söz konusu olduğunda fiziksel mekânların ve alt yapının yetersiz kalacağı anlaşılmaktadır.

Bu sebeple, gerek mekânların ve alt yapının geliştirilmesi, gerekse uygun mekânlarda eğitim faaliyetlerinin düzenlenmesinin sağlanması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER:

1-İçişleri Bakanlığının eğitime yönelik fiziki mekânları ve alt yapısı geliştirilmelidir.

2-Eğitim etkinliklerinin hizmet satın alınması yoluyla uygun mekânlarda yapılabilmesi sağlanmalıdır.

G-Eğitim Yöntemine İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığında eğitim faaliyetleri genel olarak düz anlatım yöntemine dayanmaktadır.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı eğitim faaliyetlerinde yaygın olarak düz anlatım yönteminden yararlanılmaktadır. Düz anlatım yöntemi, uygulaması kolay, masrafı az ancak öğrenen odaklı olmayan bir yöntemdir. Elbette yararlanılması gereken bir yöntemdir. Ancak verilecek bilgi, kazandırılacak beceri, tutumların kalıcılığı ve eğitimin başarısı için “katılımcı” yöntemlerle desteklenmelidir.

Hizmet-içi eğitimin uygulama evrelerine göre, stajyerlik, geliştirme eğitimi, alan değiştirme eğitimi ve yükseltme eğitimi olmak üzere dört türü vardır. Uygulama zamanına göre, iş başında ve iş dışında olmak üzere ikiye ayrılır. Ayrıca uygulama yerine göre kurum içinde ve kurum dışında olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu sebeple, hizmet içi eğitim türüne göre uygun yöntemlerin seçilmesi gerekmektedir.

Ayrıca, e-öğrenme yöntemleri kullanılarak eğitim etkinliğinin ülke genelini kapsayıcı niteliğe kavuşturulması yönünde çalışmalar yapılması gereği ortaya çıkmaktadır.

ÖNERİLER:

1-Hizmet içi eğitimin türü ile uyumlu eğitim yöntemlerinin uygulanması sağlanmalıdır (Örnek: Örnek-olay, Rol Oynama, Evrak Sepeti gibi).

2- Merkez ve taşra teşkilatına yönelik hizmet vermek üzere, E-öğrenme sisteminin kurulması sağlanmalıdır.

3- Eğitim etkinliklerinde düz mevzuat aktarımı yerine konunun felsefesinin anlatımına öncelik verilmesi sağlanmalıdır.

H-EĞİTİM GÖREN PERSONELE İLİŞKİN ÖNERİLER

a.Mülki İdare Amirlerinin Eğitimine İlişkin Öneriler

i. MİA Yurt-içi eğitimine İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: MİA personele verilen eğitimlerin geliştirilmesi ihtiyacı vardır.

TAHLİL: Mevcut eğitim uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik olarak kamu yönetiminin çağdaş gereklerine uygun olarak gündeme gelen konularda eğitim çalışmaları düzenlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

MİA personelin bilgi, beceri ve tutumlarının güncellenmesi amacıyla belli konularda (AB, Liderlik, Zaman ve Toplantı Yönetimi gibi) eğitim etkinlikleri düzenlenmesi, MİA'nın verimlilik ve etkililiğini artıracaktır.

Eğitim için gruplar oluşturulurken ilgi alanları, yaş düzeyleri gibi özellikleri dikkate alınarak mümkün olduğunca denk düzeyde gruplar oluşturulması önem arz etmektedir.

ÖNERİLER:

1-MİA personelin hizmet süresine uygun olarak alacağı eğitimlerin "stratejik planı" hazırlanmalıdır.

2-MİA personel için 5 yılda bir "tazeleme eğitimi" programları düzenlenmelidir.

3-Tazeleme eğitimi programlarındaki başarı 1. sınıfa ayrılımda dikkate alınmalıdır.

4-Tazeleme eğitimi kamu yönetiminde ve kamu yönetimini ilgilendiren alanlarda ortaya çıkan gelişmeleri kapsayıcı nitelikte olmalıdır.

Örneğin,

- AB süreci,
- Terörle Mücadele,
- Sivil Toplum&MİA İlişkileri,
- Silahlı Kuvvetler ve Adliye ile İlişkiler,
- Liderlik,
- Zaman ve Toplantı Yönetimi,
- Kişisel Gelişimle ilgili diğer konular,

gibi konularda.

5-MİA personele hukukun üstünlüğü bilincinin daha iyi verilmesi, ülkenin coğrafi ve bölgesel özelliklerinin daha iyi anlatılması sağlanmalıdır.

6-MİA personelin temsil, giyim ve hitabet konularında hassasiyetlerinin geliştirilmesi sağlanmalıdır.

7-Vali ve Kaymakam eşlerinin de MİA'nın konumu ve görevleri ile ilgili bilgilendirilmesi ve çeşitli etkinlikler konusunda yönlendirilmesi düşünülmelidir.

8-Eğitim grupları oluşturulurken birbirine denk düzeyde olan personelin seçilmesine dikkat edilmelidir.

9-Bilgi çağına uygun biçimde paylaşım ve sinerji oluşturulması amacıyla MİA personelin kaymakamlık tezleri, yüksek lisans ve doktora tezleri için sayısal bir veri tabanı oluşturulmalıdır.

SORUN TESPİTİ: Sınır, terör, turizm gibi özelliği olan il ve ilçelere atanan mülki idare amirlerine intibak eğitimi verilmemektedir.

TAHLİL: Yedi coğrafi bölge, seksen bir il ve 892 ilçeden oluşan ülkemizde görev yapılmakta olan neredeyse her il ve ilçe arasında büyük farklılıklar bulunmaktadır. Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgesinde görev yapılan bir ilçede terörle mücadele görevi ağırlık kazanmaktayken, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde görev yapılan bir bölgede turizm konusu öne çıkabilmektedir. Örnek verilen iki görevinde kendisine has özellikleri ve

zorlukları olduğu muhakkaktır. Her ne kadar mülki idare amirlerine mesleğe başlamalarından hemen önce verilen kursta, meslek hayatları süresince karşılaşacakları çoğu duruma ilişkin bilgiler verilse de, bu bilgiler zamanla unutulmakta veya güncelliğini yitirmektedir. Bu çerçevede söz konusu bölgelerde ilk defa görev yapacak mülki idare amirlerine atandıkları bölgenin özelliğine göre kısa süreli bir tazeleme eğitiminin verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir. Ancak yukarıda da belirtildiği gibi farklılık gösteren her bölgeye özel bir eğitimin verilmesinin mümkün olmadığı da açıktır. Bu amaçla, bu tür bir eğitim programına halen Türkiye'nin gündeminde önemli yer işgal eden Terör, Sınır, Turizm bölgeleri ile Büyükşehir ve Büyük İlçelerde yapılacak görevleri içeren konular ile başlanmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir. Söz konusu üç farklı görev bölgesi de icra edilmesi planlanan bir eğitim programı için gereken karakteristik özellikleri taşımaktadır.

ÖNERİLER:

1-Turizm, sınır, terör ve içgöç gibi özellikleri olan il ve ilçelere atanan MİA personele asgari beş günlük "intibak eğitimi" verilmesi sağlanmalıdır.

2-Bu tür özellikleri olan ilçelerde görev yapan personelin deneyimlerinden yararlanılması için düzenlemeler yapılmalıdır.

3-Özellikli ilçelerde görev yapanların deneyimleri aktarması yönünde "Mülki Kanaat Defteri" gibi uygulamalar başlatılmalıdır.

SORUN TESPİTİ: Mülki İdare Amirlerinin atandıkları üst görevler için "intibak eğitimi" uygulaması yapılmamaktadır.

TAHLİL: Mülki İdare Amirleri "kaymakam" olarak mesleğe girdikten sonra Mülki İdare kadrolarında farklı konumlarda görevlere atanabilmektedirler. Bu atamalardan bazıları "görevde yükselme" niteliği taşımaktadır. Özellikle görevin niteliği, kapsamı değişen görevler için "intibak eğitimi" verilmesi yönünde bir uygulama bulunmamaktadır. Bu sebeple her Mülki İdare Amiri, geçmiş deneyimleri, deneme-yanılma yöntemi ve gözlemleri ile görevini yerine getirmektedir. Bu durumda yeni göreve "uyum süreci" uzun olmakta, hizmetin verim ve etkililiğinde eksiklikler ortaya çıkabilmektedir.

ÖNERİLER:

1-Görevde yükselme niteliğinde göreve atanan Mülki İdare Amirleri için “intibak eğitimi” düzenlenmesi sağlanmalıdır.

SORUN TESPİTİ: Mülki İdare Amirlerinin merkez teşkilatında atandıkları “özellikli” görevler için “intibak eğitimi” uygulaması yapılmamaktadır.

TAHLİL: MİA personel merkez teşkilatında farklı özelliklerdeki görevlere atanmaktadır. Mahalli İdareler, Hukuk Müşavirliği gibi birimlerde göreve atanan personel kendi gözlemleri ve deneyimleri ile yeni görevlerine adapte olmaya çalışmaktadır. Bu konuda “uyum” sürecini hızlandırıp verimliliklerini artıracak yönünde eğitim programları uygulanmamaktadır.

ÖNERİLER:

1-Merkez teşkilatında hukuk müşavirliği, mahalli idareler, dernekler gibi birimlerdeki görevlere atanan personele yönelik “oryantasyon ve bilgi tazeleme” eğitimleri verilmelidir.

ii.MİA Yabancı Dil Eğitimine İlişkin Öneriler

SORUN TESPİTİ: Kaymakam Adaylarının aldıkları 4 aylık yabancı dil eğitiminin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

TAHLİL: Kaymakam Adaylarının adaylık ve yurt-dışı eğitimlerinin bir parçası olarak dört aya yakın bir süre ile yabancı dil eğitimi almaktadırlar. Uygulamada eğitim İngilizce için IELTS sınavına, Almanca ve Fransızca için yine benzer sınav türlerinden başarılı olma amacına yönelik olarak yürütülmektedir. Kurs süreci uzun ve yorucu olmaktadır.

ÖNERİLER:

1-Okuma, yazma, dinleme yönlerinin geliştirilmesi yanında konuşma pratiğine de uygun olarak kurs içeriği yeniden düzenlenmelidir.

2-Kurs sürecini daha cazip hale getirecek düzenlemeler yapılmalıdır.

SORUN TESPİTİ: MİA personelin komşu ülke dillerini öğrenmeleri yönünde bir teşvik bulunmamaktadır.

TAHLİL: MİA personeli ciddi yetiştirilme aşamalarından sonra Kaymakam olarak göreve başlamaktadır. Hizmet süresi içinde ülkenin değişik yerlerinde ve sınırlarda görev üstlenebilmektedir. Buralarda komşu ülkelerin yetkili komisyonları ile sınır makamı olarak ilişkilerde bulunmaktadırlar. Komşu ülkeleri tanımak ve dillerini bilmek bu tür ilişkilerde ülkemizin menfaatlerini korumak açısından önemli olmaktadır. Ancak bu dillerin öğrenilmesine yönelik bir teşvik sistemi bulunmamaktadır.

ÖNERİLER:

1-Rusça, Farsça, Arapça, Rumca gibi komşu ülkelerde konuşulan dillerin öğrenilmesine yönelik bir teşvik sistemi oluşturulmalıdır.

iii.Yurtdışı Eğitim Programları

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığınca yürütülen yurt-dışı eğitim programları geliştirilerek sürdürülmelidir.

TAHLİL: 1985 yılından bu yana 1902 MİA 1 ila 12 ay arasında değişen sürelerle yurt dışına gönderilmiştir. Bu sayıdan 1253 kişi Kaymakam Adaylığı döneminde yurt dışında bulunmuştur. Ülkemizin AB'ye giriş aşamasında olması yanında, küreselleşme ve bilgi toplumuna geçiş gibi mega-eğilimlerin yaşandığı günümüzde, İçişleri Bakanlığı'nın güçlü yönleri arasında iyi yetiştirilmiş ve yurt-dışı tecrübesi edinmiş insan kaynağına sahip olması bulunmaktadır. Bu sebeple yurt-dışı programlarının Bakanlığın misyonu ve vizyonu doğrultusunda geliştirilerek sürdürülmesi gerekmektedir.

ÖNERİLER:

1-Bakanlık bünyesinde (Eğitim veya personel birimleri içinde) yurt dışı eğitim imkânlarını takip edip MİA'lerine resmi kanallardan iletecek bir birim oluşturulması sağlanmalıdır.

2-Yurt dışında yüksek lisans eğitimleri için çalışılacak konular Bakanlığın misyonu ve vizyonu doğrultusunda belirlenmeli ve personel bu alanlara yönlendirmelidir.

3-Yurt dışı eğitimler "doktora" yönünde genişletilmelidir.

4-MİAH sınıfı personeli için "kariyer planlaması" yapılmalı ve planlamada bu eğitimler esas alınmalıdır.

5-Yurt-dışı programlarda yapılan çalışmalar ve tezler sayısal (digital) ortama aktarılmalı ve erişilebilecek bir arşiv niteliğine kavuşturulmalıdır.

b.Mahalli İdare Organlarının Eğitimlerine Yönelik Öneriler

SORUN TESPİTİ: Mahalli İdarelerin hizmet içi eğitimlerine yönelik “düzenleyici işlem eksikliği” hissedilmektedir.

TAHLİL: 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanununda değişiklik yapılarak, il özel idareleri ve belediyelere bütçe gelirlerinin belli bir oranını (%2-3) personelinin eğitimi için tahsis etme zorunluluğu getirilmiştir. Bu tahsis yeni yerel yönetim mevzuatının doğru bir şekilde uygulanması ve bu kuruluşlarda idari kapasitenin zaman içerisinde artırılması bakımından önemlidir.

Yerel yönetimler personeli için görevde yükselmenin usul ve esaslarını belirleyen ayrı bir yönetmelik bulunurken, bu kuruluşlarda hizmet-içi eğitimin usul ve esaslarını belirleyen müstakil bir düzenleme bulunmamaktadır. Yerel yönetimlerde hizmet-içi eğitimin usul ve esaslarını belirleyen bir yönetmeliğin Bakanlığımızca hazırlanarak yürürlüğe konulmasının uygun olacaktır. Bu yönetmelikte, yerel yönetimlerin hizmet-içi eğitimi konusunda İçişleri Bakanlığının rolünün ne olacağı, hangi birimler tarafından ne tür faaliyetlerin gerçekleştirileceği ayrıntılı bir biçimde ortaya konmalıdır.

ÖNERİLER:

1-Mahalli İdarelerin hizmet içi eğitimlerine yönelik düzenleyici bir işlem (yönetmelik) tesis edilmelidir.

2-Bu yönetmelikte yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerinde İçişleri Bakanlığı’nın görev ve yetkileri belirlenmelidir.

3-Mahalli İdarelere yönelik hangi konuların ve hangi personelin eğitiminin merkezden yapılacağı belirlenmelidir.

3-Mahalli İdare Birliklerinin hizmet içi eğitimlerin “ana yürütücüsü” olması düşünülmelidir.

4-Yerel yönetimler eğitim stratejisinin Bakanlık tarafından ulusal düzeyde örgütlenmiş birliklerle ortaklaşa belirlenmesi sağlanmalıdır.

5-Birliklerin, il özel idaresi ve belediyelerin eğitim ihtiyaçlarının analizine istinaden programlar düzenlemesi öngörülmelidir.

SORUN TESPİTİ: 2007/26 sayılı genelge kapsamında yerel yönetimlere yönelik düzenlenen eğitim faaliyetlerinin “yeniden düzenlenmesi” ihtiyacı bulunmaktadır.

TAHLİL: 2007/26 sayılı Genelge kapsamında yerel yönetimlere yönelik eğitim faaliyeti düzenlemekte olan dernek, vakıf, şirket vb. kuruluşlara Bakanlığımız tarafından halen her eğitim faaliyeti için ön izin verilmektedir. Bu uygulamanın sona erdirilerek, bu kuruluşlara Fransa’da olduğu gibi 1-2 yıllık ruhsat (akreditasyon) verilmesi uygulamasına geçilmesinin gerektiği düşünülmelidir. Buna göre, yerel yönetimlere dönük eğitim faaliyetleri düzenlemek isteyen özel hukuk tüzel kişileri için aranacak asgari standartlar (bina, eğitici, eğitim materyalleri, ücret vb) Bakanlığımız tarafından belirlenerek, belirlenen şartları taşıdığı Bakanlığımızda oluşturulacak bir uzman komisyon marifetiyle tespit edilen özel hukuk tüzel kişilerine 1-2 yıllık ruhsat (akreditasyon) verilmeli ve ruhsatlandırılan kuruluşlar ruhsat süresince herhangi bir izin şartına bağlı olmaksızın eğitim faaliyeti düzenleyebilmelidirler.

Ancak, bu kuruluşlar eğitim faaliyetlerinin standartlara ve Bakanlıkça belirlenen stratejiye uygun olup olmadığını tespit bakımından ruhsat süresi içerisinde denetime tabi tutulmalıdır.

ÖNERİLER:

1-Yerel yönetimlere yönelik eğitim faaliyetleri düzenleyen özel hukuk tüzel kişileri için ön izin uygulaması yerine, 1-2 yıl süreli “ruhsat” verilmesi uygulamasına geçilmelidir.

2-TODAİE ve üniversiteler gibi kurumların da eğitim programları düzenlemesi teşvik edilmelidir.

3-Eğitim düzenleyen kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin denetimi için bir mekanizma oluşturulmalıdır.

SORUN TESPİTİ: Seçimle göreve gelen yerel yönetim organlarının “göreve hazırlanması” ile ilgili düzenli bir eğitim programı uygulaması yürütülmemektedir.

TAHLİL: Belediye başkanları, belediye ve il özel idare meclis üyeleri her seçim döneminde önemli ölçüde yenilenmektedir. Kamu yönetimi veya

benzer bir alan dışında eğitim almış ve çok farklı alanlarda çalışma deneyimine sahip olabilen kişiler bu görevlere seçilebilmektedirler. Bu sebeple, devletin genel yapısı, işleyişi ve yerel yönetimlerin görev ve sorumlulukları gibi alanlardaki konuları içeren bir "hazırlama eğitime" ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür eğitim programları ile ilgili organizasyonda İçişleri Bakanlığı'nın en azından makro planda görev ve sorumluluk üstlenmesi gerektiği değerlendirilmektedir.

ÖNERİLER:

1-Seçimle göreve gelen Belediye Başkanı, Belediye Meclisi Üyeleri, İl Genel Meclisi Üyeleri için göreve başladıkları ilk iki ay içinde en az 10 günlük "göreve hazırlama eğitimi" programları düzenlenmesi sağlanmalıdır. Bu uygulama "düzenli" bir biçimde uygulanmalıdır.

2-Köy muhtarı ve heyet azaları için ilçe veya il düzeyinde benzer programlar organize edilmelidir.

c.Genel İdare ve Diğer Sınıflara ait Personelin Eğitime Yönelik Öneriler

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığında görev yapan MİAH dışında kalan personel için düzenlenen eğitim faaliyetlerinin geliştirilmesi ihtiyacı bulunmaktadır.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları ile personel sayısı yüksek düzeyde olan bir kurumdur. İyi yetiştirilmiş bir MİA potansiyeline sahipse de, MİA ile uyum içinde çalışmaları ve yürütülen hizmetlerin niteliğinin artırılması yönünde, diğer personelin her yıl ihtiyaç olan alanlarda yenilenme eğitime alınması sağlanmalıdır. Hizmet içi eğitimin personelin motivasyonu artırıcı bir etkisi olduğu düşünülmelidir.

MİA dışındaki personelin eğitim programlarının hazırlanmasında personelin ihtiyacı, isteklendirilmesi gibi aşamalarıyla "eğitim tasarım süreci" dikkate alınmalıdır.

ÖNERİLER:

1- İçişleri Bakanlığında görev yapan MİA dışındaki personelin “eğitim tasarım süreci” işletilerek belirlenecek programlar dâhilinde her yıl hizmet içi eğitime alınması sağlanmalıdır.

2- Bu tür eğitim programları bir kısmının görev yapılan yerin dışında düzenlenmek suretiyle personelin motivasyonunu artırıcı yönde değerlendirilmelidir.

İ.Görevde Yükselme ile Geline Görevlere Yönelik İntibak Eğitimi

SORUN TESPİTİ: Görevde yükselme ile yeni göreve başlayanlar için “intibak eğitimi” uygulaması bulunmamaktadır.

TAHLİL: İlgili mevzuat gereğince Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında görev yapan personel (MİA’leri dışındaki) görevde yükselme eğitimi ve sınavlarına tabi tutulmaktadır. Başarılı olan personel üst görevlere atanmaktadır. Ancak daha önce hiç deneyiminin olmadığı farklı birimlerde görev üstlenmesi söz konusu olmaktadır.

Bu sebeple, söz konusu personelin verimlilik ve etkililiğinin üst düzeye çıkarılması yönünde “intibak” eğitime ihtiyaç olmaktadır.

ÖNERİLER:

1-Görevde yükselme esasına göre yeni göreve atanan personel için en azından bir hafta süreli “intibak eğitimi” düzenlenmesi uygulamasına geçilmelidir.

SORUN TESPİTİ: Görevde yükselme eğitimi uygulamalarının iyileştirilmesi gerekmektedir.

TAHLİL: Kamu kurum ve kurumlarında görev yapan memurların hizmetin gereklerine dayalı olarak ve objektif ölçütler esasında terfi etmelerinin sağlanması modern personel yönetiminin olmazsa olmaz koşuludur. Bu husus kamu personel rejimimizde liyakat ilkesi başlığında düzenlenmiştir.

“İçişleri Bakanlığı Personeli Görevde Yükselme ve Unvan Değişikliği Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik” 08 Haziran 2007 tarihli ve 26546 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak, yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelik gereği personel görevde yükselme eğitimi ve sınavına girmektedir.

ÖNERİLER:

1-İki hafta süren görevde yükselme eğitimlerine katılımın zorunlu olması Genel Yönetmelikte yapılacak bir değişiklik ile kaldırılmalı en azından yoğun iş günlerinde personel görev yerinde olabilmesi sağlanmalıdır (Görevde yükselme eğitimleri isteğe bağlı olmalıdır).

2-Hizmet içi eğitimlerin EK-1 Değerlendirme Formundan çıkarılarak puanlamaya tabi tutulmaması konusu değerlendirmeye alınmalıdır.

3-Genel Yönetmelik'te görevde yükselme eğitime katılacak personele kanunen verilmesi gereken izinlerin açıkça belirtilmesi sağlanmalıdır.

4-Görevde yükselmeye tabi personelin eğitim programlarına "Etik davranış ilkeleri", "4982 Sayılı Bilgi Edinme Kanunu" ve "3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanun Uygulamaları" gibi konuların ilave edilmesi sağlanmalıdır.

J-Sivil Savunma ile İlgili Öneriler

Sorun Tespiti: Sivil Savunmanın verme potansiyeline sahip olduğu eğitimlerin önü yasal düzenlemelerle kesilmiş durumdadır.

TAHLİL: 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunun; Sivil Savunma Genel Müdürlüğü'nün görevleri arasında sayılan 12'nci maddesinin "b" bendinde ilkyardım faaliyetlerini planlamak ve yürütmek ibaresi bulunmaktadır. Ancak; 2002 yılında Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan ve 2004 yılında da bazı maddelerinde değişiklik yapılan "İlk Yardım Yönetmeliği" uyarınca Teşkilatımız söz konusu eğitimi verebilecek kurumlar arasından çıkarılmıştır.

Teşkilat personelinin katıldığı tüm Temel ve Hazırlayıcı Eğitimlerde seferberlik ve savaş hali hazırlıkları konularının planlama ve uygulama aşamaları ile ilgili eğitimlerin yanı sıra Afetlere Hazırlık, KBRN (KİMYASAL, BİYOLOJİK, RADYOLOJİK ve NÜKLEER) tehdit ve tehlikelerine karşı savunma, İlk Yardım ve Yangın eğitimleri almakta ve görev mahallerinde bulunan diğer teşkilat personeli ile halkın da bu konularda bilgi sahibi olmaları için seminerler

düzenlemekte ve eğitimlerde eğitimci olarak görevlendirilmekte idi. Emniyet Genel Müdürlüğü tarafından çıkarılan 5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunda belirtilen konularda eğitimcilerin nitelikleri değiştirilmiş, personelimiz bu kanunla eğitimci vasfını yitirmiştir.

ÖNERİLER:

1-Sağlık Bakanlığı tarafından çıkarılan “İlk Yardım Yönetmeliği”nde yapılacak “değişiklik ile Sivil Savunma Teşkilatının “ilk yardım” eğitimi verebilmeleri sağlanmalıdır.

2-5188 Sayılı Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanunu’nda değişiklik yapılarak “sivil savunma ile ilgili konularda” sivil savunma personelinin eğitim verebilmesi sağlanmalıdır.

K- Araştırma Konuları

SORUN TESPİTİ: İçişleri Bakanlığı’nda eğitimle ilgili stratejik öngörü ve ihtiyaç planlaması yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

TAHLİL: İçişleri Bakanlığı, Türk kamu Yönetiminin temelini oluşturan, kamu hizmetlerinin vatandaşla ulaştırılmasını yönlendiren ve devletin “zor kullanma tekelini” yönetme sorumluluğunu üstlenen bir bankalıktır. Bu sebeple, eğitim etkinliklerinin stratejik bir yaklaşımla ele alınması gerekliliği bulunmaktadır

ÖNERİLER:

1-İçişleri Bakanlığı’nın “Etkin Hizmet-içi Eğitim Modeli” geliştirilmesi amacıyla bir KAMAG projesi hazırlanması sağlanmalıdır.

2-“Hizmet-içi Eğitim Sonuçlarını Ölçme Modeli” geliştirilmesi amacıyla bir KAMAG projesi hazırlanması sağlanmalıdır.

3-Hizmet-içi eğitime yönelik stratejik öngörü ve ihtiyaç planlaması yapılmasına yönelik olarak,

- İşe giriş koşulları,**
- Aday memurların eğitimi,**
- Kaymakam Adaylarının eğitimi,**
- MİA personelin eğitimi,**

- GİH personelin eğitimi,**
- Mahalli İdare Personelinin Eğitimi,**
- Bağlı kuruluşlarda eğitim stratejisi,**
- Yüksek yönetici yetiştirme modeli,**

Gibi konuları kapsar nitelikte bir “ortak akıl çalışması” yapılması düşünülmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

KAYMAKAM ADAYLARI

1. KAYMAKAMALRIN YETİŞTİRİLME SÜRECİN MEYDANA GELEN DEĞİŞİM (Adnan ÇİMEN)

A. 1941 Düzenlemesi ve İlk Kaymakamlık Kursu

Kaymakam Adaylarının yetirilmesiyle ilgili en kapsamlı çalışmalardan biri "Mülki İdare Amirlerinin Yetiştirilmesi" adıyla Ergün TEZEL tarafından Uzmanlık Tezi olarak hazırlanmıştır. Bu çalışmada Kaymakam Adaylarının yetiştirilmesiyle ilgili olarak özellikle 1941 yılından 1980'li yıllara kadar geçen süre içinde kaymakam adaylarının yetiştirilmesinin geçirdiği değişim süreci ele alınmıştır. Konuyla ilgili olarak TEZEL tarafından yapılan tespitler aşağıdaki gibidir;

Mülkiye Mektebi'nin Siyasal Bilgiler Okulu'na dönüştürülmesi ile ilgili çıkarılan 2777 Sayılı Kanunla Siyasal Bilgiler Okuluna parasız yatılı olarak alınacak öğrencilerin $\frac{3}{4}$ 'ü, Maliye Bakanlığı hizmetinde çalışmak üzere ayrılmıştı. Böyle olunca da bu okul çıkışlarının ancak $\frac{1}{4}$ 'nün İçişleri Bakanlığı dâhil diğer Bakanlıklara kaynak eleman olabilecekleri gerçeği ortaya çıkmaktadır. Bu yasal düzenleme "Okulun ilk kuruluş yılından beri iyi yetişmiş İdare Amiri ile desteklenip beslenen İçişleri Bakanlığının eleman bakımından sıkıntı çekmeye başlamasına yol açmıştı.

Refik Saydam Kabinesinde İçişleri Bakanlığına getirilen ve 1906 yılı Mülkiye mezunlarından Faik Öztrak, Bakan olunca ilk işlerinden biri olarak bu hususu ele aldı. Hükümeti ikna ederek 1935 de çıkarılan 2777 Sayılı Kanun'un bazı maddelerini değiştiren Kanun Tasarısını hazırlattırıp T.B.M.M. ne sevk ettirdi. Mecliste kabul edilen **4089 Sayılı "Siyasal Bilgiler Okulu Hakkındaki Kanuna Ek Kanun"** a göre, "Siyasal Bilgiler Okulunda Dâhiliye Vekâleti hesabına 100'e kadar talebe okutturulabilir" hükmü getirildi.

Dönemin İçişleri Bakanı Faik Öztrak, genel idarede en aktif rol oynayan, en büyük sorumluluğu fiilen taşıyan ve yürütmenin taşradaki temsilcisi olarak bütün hizmetlerin yürütülmesinin üstlenen Kaymakamlığın cazip hale

getirip getirilmesi için çeşitli çalışmalar başlatıldı. Bu kapsamda öncelikle maaş durumunun düzeltilmesi yoluna gidecek; beş yıl Kaymakamlık yapanlardan her yıl 10-12 kişiyi "Mesleki incelemeler" yapmak üzere Avrupa ve Amerika'ya gönderecekti. Bunun için 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu'nun bazı maddelerini değiştirecek bir Kanun tasarısı hazırlanmıştı.

Tasariya göre, maiyet memurluğunda iki yıl staj yapıp en son amirinden iyi sicil alan ve Dâhiliye Vekâletince incelendikten sonra uygun bulunacak bir TEZ hazırlayan Kaymakam Adayı, Ankara'da açılan "KAYMAKAMLIK KURSU"NA çağrılarak burada 6-9 ay kurs gördükten sonra (Bakanlık onayı ile belirlenen günde Tetkik Kurulu Başkanı'nın da katılacağı Müdürler Encümeni önünde yapılan sınavı kazanınca 40 lira aslı maaşla Kur'a çekmek suretiyle boş olan ilçelerden birine atanacaklardı.

Bu maksatla 10.6.1941 yılında hazırlanan ve 1700 Sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu'nun 2nci ve 3ncü maddelerinin değiştirilmesini amaçlayan yasa teklifinin "gerekçe"sinde kaymakamlık mesleğinde görev alacak kişilerin yetiştirilmesinin önemine değinilmektedir Yasa gerekçesinde;

"Dâhiliye memurları arasında kaymakamların bir hususiyeti (özellği) mevcut olduğu izahtan varestedir. Bulundukları kazaların (ilçelerin) en yüksek Hükümet Memuru olduğu, gibi bütün İdari daireler üzerinde nezaret hakları ve binaenaleyh bilcümle idarî işlerin iyi cereyanında mesuliyetleri vardır" denildikten sonra "Bu mevkide bulunan memurların bu mühim vazifeleri ifa edebilmeleri için YETİŞTİRİLMELERİ'NDE hususi bir itinaya lüzum aşikârdır" denilmektedir.

Kaymakamların, kaza (ilçe) arasında sık sık dolaşmaları, yurdun her yöresinde görev yapmaya yatkın sağlık koşullarının bulunması üzerinde durulduktan sonra" ayrıca kursa tabi tutulmaları ve maiyet memurlukları müddetince kaza idaresindeki bütün işleri öğrenecek tarzda sıkı nezaret altında çalışmaları ve idari kabiliyetlerinin yakından takibi iltizam edilmiştir," denilmiştir. "Bundan başka mesleğe eksik tecrübelerle girmelerine mani olmak üzere stajın ancak meslek için yetiştirilecek yerlerde cereyanını temin edecek kayıtlar konmuştur". hususları belirtilmektedir.

Dönemim T.B.M.M Bütçe Komisyonun konuyla ilgili olarak daha da ayrıntıya girerek Kaymakam yetiştirmeyi amaçlayan kursların yapısına daha da açıklık getirmiştir. Buna göre; *"Bu lâyiha İle iyi Kaymakam yetiştirmek imkânı temin edilmek gayesi takip olunmaktadır. Siyasal Bilgiler Okulu'ndan veya Hukuk Fakültesinden mezun olup da Dâhiliye'ye intisap edenlerden ilk altı aylık namzetlik devresinde memur olmağa ehil olanlardan (sağlık koşulları elverişli olan) Maiyet memurluğu'na tayin edilecekleri ve Vilayetlerin muhtelif idari şubelerinde Kaza Kaymakamlıklar Refakatinde Kaymakam Vekaletinde, Nahiye Müdürlüklerinde ve buralardaki Belediyelerde fiilen çalıştırılmak suretiyle bir staja tabi tutulacakları"* belirtilmekte, *"Bu stajda Kaymakam olmağa ehliyeti sabit olanlar Merkezde bir Kaymakamlık Kursuna davet edilerek altı ay da kurs görecektir. Bu suretle 3 yıl içinde üç denemede muvaffak olanlar dokuzuncu derece ile (3656 Sayılı Kanunun koyduğu hüküm) ve bunlardan yabancı dil imtihanını vermiş olanlar da sekizinci derece ile KAYMAKAMlığa tayin edileceklerdir"*, denilmektedir.

B. 1941 Düzenlemesine Göre Kaymakam Adaylarının Tabi Olacağı Eğitimler

Kaymakam yetiştirilmesi ile ilgili olarak:, içişleri Bakanlığı Gerekçesi ile, T.B.M. Meclisi Bütçe Encümeni mazbatalarında yer alan kısımları buraya aktardıktan sonra 4.7.1941 günü kabul edilen 4089 sayılı "Dahiliye Memurları Kanunu'nun 2 ve 3ncü maddelerinin değiştirilmesi Hakkında Kanun" ile Kaymakam yetişmesindeki aşamalar şu şekilde sıralanmaktadır:

e. Namzetlik (adaylık) Dönemi

1700 Sayılı Kanunun 4089 Sayılı kanunla değişik 2nci maddesi c fıkrası gereğince: "Siyasal Bilgiler Okulu ile Hukuk Fakültesi Mezunlarından Dâhiliye'ye intisap edenler, 6 aylık namzetlik (adaylık) müddeti geçirirler. Bu müddetin sonunda dairesi amirliğince veya Valilerce ehliyeti tasdik edilmeyenler diğer bir dairede veya Vilayette altı ay daha namzet olarak istihdam olunabilirler. Bu ikinci devre sonunda yeterli görülmeyenlerin görevlerine son verilir.

f. Maiyet Memurluğuna Atama

Aynı maddenin c fıkrasının üçüncü bendinde yer alan hüküm ikinci aşama görev statüsünü düzenlemektedir. Buna göre; "yaşları 29'u geçmemiş olup da EHLİYETLERİ, dairesi amirliğince veya Valilerce tasdik edilenlerden memleketin her yerinde vazife görmeye ve her vasıta ile seyahat etmeye kabiliyetleri bulunduğu hakkında tam teşekküllü Devlet Hasta hanelerindeki heyetlerce rapor verilenleri Kaymakam olmak için tefrik ve maiyet Memurluklarına tayin olunurlar.

g. Kaymakamlık Stajı

6 aylık adaylık dönemi sonunda Maiyet Memurluğuna, atanan kaymakam adayları, maiyet memuru sıfatı ile iki sene sürecekt kaymakamlık stajına başlar. 1700 Kanununun değişik 3ncü maddesi aynen "Kaymakamlık stajı, maiyet memurlarına, Dâhiliye Vekâletince tespit edilecek esaslar dâhilinde Vilayetlerin muhtelif idare şubelerinde. Kaza Kaymakamlıkları refakatinde, Kaymakam Vekâletinde, Nahiye Müdürlüklerinde ve buralardaki belediyelerde fiilen çalıştırılmak suretiyle yaptırılır," hükmünü getirmektedir.

h. Kaymakamlık Kursu

"İki yıllık staj devresi sonunda Kaymakam olmaya ehliyetleri, staj gördüğü Vilayet Valisinin işarından ve vekâletin sair suretlerle yapacağı tetkiklerden anlaşılanlar Kaymakamlık Kursuna çağrılırlar, Kurs programı ile tatbik tarzı Dâhiliye Vekâletince tespit olunur. Bu Kursu muvaffakiyetle bitirenler KAYMAKAMLIĞA tayin olunurlar." denilmektedir.

Kursiyerlerin Kaymakamlık stajları süresinde karşılaştıkları güçlükleri ve tereddütleri gidermeyi bir çözüm yoluna bağlamayı ve kendilerine lüzumlu bazı pratik bilgileri kazandırmayı amaçlayan bu kursların ilki Siyasal Bilgiler Okulu Spor Salonu müstemilatında bulunan odalardan yararlanarak, 15 Ocak 1942 tarihinde başlatılmıştır. Bu kursa 23'ü Mülkiyeli ve 10'u Hukuk Fakültesi mezunlarından 33 kursiyer katılmıştır. Bu ve bunu izleyen bir kaç kursta "KAYMAKAMLIK KURSU TALİMATI VE MÜFREDAT PROGRAMI" adıyla 11 maddelik talimatname hazırlanmıştır.

İçişleri Bakanı Faik Öztrak, Siyasal Bilgiler Fakültesi'nde ilk Kaymakamlık Kursunun Açılışında yaptığı konuşmada, kaymakamlara seslenirken, mülki idare amirlerinde bulunması gereken niteliklerden aşağıdaki şekilde söz etmektedir;

"...Oralarda Hükümetin yüksek şefkat ve himayesine muhtaç olanlar size koşacaklar, ihtiyaçlarının karşılığını sizde bulmak isteyecekler, devletin yüksek şeref ve kudretini sizin şahsınızda arayacaklar Diğer bütün memurlardan farklı vaziyetiniz olacaktır. Sadece belli ve değişmez kaidelere bağlı vazifelerle yükümlü ve yalnız bir makama karşı sorumlu olmayacaksınız. Aksine kontrol ve denetimimize tabi bütün arkadaşlarınızın sorumluluğuna ortak olacağınız gibi, vakit vakit belli usul ve kaidelerle halli kabul olmayan durumlarla da karşılaşacaksınız, içlerinde ağır ve tehlikeli olanlar bulunacaktır. Bu vazifeleri zekânızla, sağgörünüzle, çabuk ve kesin karar almağa elverişli yeteneğinizle yurt yararını, ulus esenliğini her şeyin üstünde tutan sağlam karakterinizle ve nihayet gerekirse vazife uğruna severek sorumluluk almağa yeterli cesaretinizle başaracaksınız " demektedir

C. 1946 DEĞİŞİKLİĞİ

30.5.1946 tarihinde Talimatname, yeniden ele alınmış. Müdürler Encümeni'nin 199 sayılı kararı ile bazı ilave ve değişiklikler yapılarak 19 maddeden müteşekkil "Kaymakamlık Kursu Yönetmelik ve Müfredat Programı" adıyla uygulamaya konulmuştur.

D. 1949 DEĞİŞİKLİĞİ

1949 yılında çıkan 5354 Sayılı Kanun, 1700 sayılı kanun'un 2nci maddesini yeniden değiştirerek (A) bendinde aşağıdaki hükmü getirmiştir.

Kaymakamlık stajı; maiyet memurlarına, İçişleri Bakanlığınca tespit edilecek esaslar dahilinde Bucak Müdürlüklerinde, illerin çeşitli İdare Şubelerinde İlçe Kaymakamlıkları refakatinde, Kaymakamlık Vekaletinde ve buradaki belediyelerde fiilen çalıştırılmak suretiyle yaptırılır. Adaylık süresi de dahil iki yıllık staj sonunda kaymakam olmağa ehliyetleri staj gördüğü valilerce ve valilerin bu hususta birbirine zıt işarda bulunmaları halinde İçişleri Bakanlığınca tasdik olunanlar, Bakanlık tarafından Kaymakamlık Kursuna çağrılırlar.

Kaymakamlık stajı sonunda kaymakam olmağa ehliyeti bulunmadığı anlaşılanlar ile diğer Kaymakamlık kursunda muvaffak olamayanlar İçişleri Bakanlığının diğer memurluklarına tayin edilirler.

Bu hükümden anlaşılacağı üzere maiyet memurluğu adaylık devresi altı ay, staj; devresi de bir buçuk yıl olmakta, bundan sonra en çok altı aya kadar süreli olarak Kaymakamlık kursu yer almaktadır.

Kaymakamlık Kursları 1953 yılına kadar Siyasal Bilgiler (Fakültesi) Spor Salonunda devam etmiş, bundan sonra Bakanlık Binasına nakledilmiştir. Bu naklin yeni enstitüler kurulurken Siyasal Bilgiler Fakültesinin o da ihtiyacının belirmiş olması ve kursun Bakanlıkça takip ve temalının kolaylaştırılması düşüncesinden kaynaklandığı tahmin edilmektedir. 1953 sonlarında açılan 20.nci Dönem Kaymakamlık Kursu (kurs 12 Ekim 1953 tarihinde başlamıştır) fiilen Bayındırlık Bakanlığı Konferans salonunda devam etmiş ancak sınavlar ve kur'a çekilmesi Bakanlıkta yapılmıştır."

E. 1963 ve 1966 DEĞİŞİKLİKLERİ

Bakanlık Müdürler Encümeni'nin 15.7.1963 gün ve 188 Sayılı Kararı ile Yönetmeliğe yeniden maddeler eklenerek, 26 madde halinde düzenlenmiş ve 3.9.1966 tarihinde 17nci maddesinde bir değişiklik yapılmakla "Maiyet Memurları Yönetmeliği"nin yürürlüğe girdiği 2 Mart 1973 tarihine kadar uygulanmasına devam olunmuştur.

F. TODAİE ve KAYMAKAMLIK KURSLARI ORTAKLIĞI

1966 yılı Mart Nisan aylarında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Genel Müdürlüğü ile yapılan görüşmeler ve varılan mutabakat 'sonunda. Kaymakamlık Kurs programlarında yeni bir veçhe verilmiş; Kursların iki devreli olması ve bir devresinin TODAİE'NDE;

- İdarenin Genel İlkeleri,
- Modern idarecilik metotları
- Kaymakamlar yönünden Türkiye'nin İdari, İktisadi ve sosyal yapısı ve sorunları
- Halkla ilişkiler gibi konularda seminer çalışmalarına hasredilmesi kararlaştırılarak uygulamaya konulmuştur.

4 Haziran 1971 tarihinde başlatılan 51nci Dönem ile birlikte kurs programlarında kursiyerlerin yabancı dil (İngilizce, Fransızca, Almanca.) bilgilerinin geliştirilmesine de yer verilmeye başlanmıştır.

G. 1973–1975 DEĞİŞİKLİKLERİ MAİYET MEMURLARI YÖNETMELİĞİ

2 Mart 1973 tarihinde yürürlüğe konulan "MAİYET MEMURLARI YÖNETMELİĞİ" ile Kaymakam adaylarının gerek staj ve Tez konuları gerekse Kaymakamlık Kursları bir arada mütalaa edilerek yeniden ve günün şartlarına uygun biçimde düzenlenmiştir. Yürürlükteki "Maiyet Memurları Yönetmeliği'ni "Sınavlar" başlığını taşıyan 7nci maddesi ile takip eden konu ile ilgili maddeleri değiştirmeyi amaçlayan bir çalışmanın yapıldığı 1974 yılı sonu 1975 yılı başlarında kurulan bir Komisyon kurulmuştur. Halen Milli savunma Bakanı olan Vecdi Gönül bu komisyonda Teftiş Kurulunun temsilcisi olarak bulunmuştur.

Komisyon, anılan yönetmeliği deriştirerek Kaymakam olmak üzere başvuran aday adaylarının; Zeka, Yetenek ve Davranışlarının sağlıklı olarak ölçülmesi değerlendirilmesini amaçlıyordu. Bu amacı sağlamak üzere Komisyon Ölçme ve değerlendirme işini yansız olarak yapabilecek kurumlara ilişki kurmaya karar vermiş ve sonunda da yapılan girişimlerini bir rapora bağlayarak Bakanlık Makamına sunmuştur. Buna göre Ölçme ve değerlendirme işi ya;

- Milli Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığına bağlı "Test Bürosu" ya da;
- Hacettepe Üniversitesine bağlı "'Test Bürosu"nda yapılabileceği şeklinde söz konusu raporda yer almıştır. Ancak bu raporun gerçekleştirilip uygulamaya konulmamıştır.

H. 1978 SONU ÇALIŞMALARI

Bu çalışmalarda bir önceki dönemde ele alınan çalışmaların devamı niteliğindedir. Kısaca kaymakamlık mesleğine ilk defa alınacaklara, mesleğe girişte uygulanması istenen; Zeka yetenek ve davranış testlerinin gerek yapısı, gerekse uygulanış biçiminin belirlenmesi şeklinde özetlenebilir. Bu çalışmalara göre, Siyasal Bilgiler ve Hukuk fakültelerinin öğretim programları Kaymakam yetiştirilmesi için yeterli değildir. Bunun için de;

- Kaymakamlar için Lisans Üstü Eğitimi ve
- Kaymakamların Lisan eğitimleri gereklidir.

Lisan eğitimi, İçişleri Bakanlığı gözetim ve denetiminde gerçekleştirilmelidir. Lisansüstü eğitim konusunun gerçekleştirilmesinin ise; TODAİE, Hukuk Fakültesinde yada Siyasal Bilgiler Fakültesinden hangisinde yürütülmesi gerektiğiyle ilgili bir komisyon kurulması önerilmiştir. Bu düşüncüyü hayata geçirmek için girişimde bulunulmuş ise de İçişleri Bakanı'nın istifası nedeniyle uygulamaya geçilememiştir.

İ. 1979 YILI BAŞLARINDAKİ ÇALIŞMALARI

Yeni bakanın atanmasından sonra, Önceki çalışmalar konusunda çeşitli vesilelerle yenisine bilgi verilmiş bu, konudaki ön hazırlıkları o yılların Özlük İşleri Genel Müdürlüğünde yapılmıştır. Prof. Dr. Şeref Gözübüyük ve Dr. Cahit Tutum olmak üzere içişleri Bakanı ile ön görüşme yapılmış ve Kaymakamlar için Lisansüstü Eğitim gerekli görülmüş, Bu eğitimin ne derece çözümlenip gerçekleşeceği sorusu gündem konusunu oluşturmuştur. Sorunun Hukuk fakültesinde gözlemlenip çözümlenip çözümlenemeyeceğinin araştırılmasını Prof. Dr. Cevat Geray ile Prof. Dr. Şerefi Gözübüyük üstlenirlerken Dr. Cahit Tutum ise, Lisans Üstü eğitimin TODAİE' de gerçekleştirilebileceğini savunmuştur. Bu ön görüşme sonrası herhangi bir gelişme olmamış, toplantı yapılmamış, bir rapor düzenlenmemiştir.

J. EYLÜL 1979 ÇALIŞMALARI

S.B Fakültesi Ceza Hukuku Profesörü (Rahmetli) Yılmaz GÜNAL'ın Başkanlığında;

1. TODAİE'den Dr. Cahit TUTUM,
2. İçişleri Bakanlığında Özlük İşleri Genel Müdürü Ayhan Demircan
3. İçişleri Bakanlığında APK Gn. Md. V. Tayfur Özşen ve
- 4) Hukuk Fakültesinden Profesör Dr. Akın Düren'in katılmasıyla ilk toplantı Eylül 1979 ayında yapılmıştır. Bu toplantının amaca Kaymakam yetiştirmeyi düzenlenmek olmuştur.

K. 12 EYLÜL 1980 SONRASI ÇALIŞMALARI

Komisyon, Kasım 1980 tarihli Personel Genel Müdürlüğünün 731 0/22135 Sayılı Yazısı üzerine "yeniden düzenlenmesi istenilen Maiyet Memurluğu Yönetmeliği" çalışmalarına başlamış ve 23 Mart 1981 tarihinde sonuçlandırarak, düzenledikleri "KAYMAKAM ADAYLARI (MAİYET MEMURLUĞU" taslağını Bakanlık Makamına sunmuştur.

Yönetmelik "İçişleri Bakanlığı Mülki İdare Amirliği meslek memurluğuna kaymakam olarak atanacakların, Kaymakam adaylığına seçilip atanmaları ve yetiştirilmeleri esaslarını düzenlemek amacıyla ele alınmıştır.

Yönetmelik, "Maiyet Memurları" sözcükleri yerine "Kaymakam Adayları" adını, bir yenilik olarak geliştirmiştir. Aranan niteliklerin "Özel Nitelikler" başlığını taşıyan 4ncü maddesinde yine "Siyasal Bilgiler ve Hukuk Fakültesi mezunu olmak" aynen benimsenmiştir.

Bir başka yenilik "Sınavlar" başlığını taşıyan 7 nci madde ile getirilmiştir; Buna göre; "Sınavlar Adayların:

- Zekâ ve Yetenek,
- Bilgi ve Kişiliklerini

Ölçecek biçimde yazılı ve sözlü olarak üç aşamada ayrı ayrı yapılır" denilmektedir.

Yazılı sınavlar; Zeka ve Yetenek Testi ile Mülki İdare Amiri olabilmek için gerekli zeka ve yetenek düzeyinde olanların saptanmasını amaçlamaktadır. Bilgi Sınavı; zekâ ve yetenek testini kazananlar arasında bilgi düzeyinin saptanması amacı ile Anayasa, idare Hukuku, Ekonomi Türkiye'nin yönetim yapısı, Türkiye'nin Ekonomik yapısı ve sorunları, Türkiye'de Mahalli idareler gibi idareciyi yakından ilgilendiren konularda test biçiminde yapılan sınavdır.

L. ABLUM KOMİSYONU

1981 yılı başlarında oluşturulan bu komisyonun Başkanlığını Başhukuk Müşaviri. Bahattin Ablum yapmıştır. Komisyonun üyesi; Bu komisyonda ÖNEN Komisyonu'nun daha önce ele aldığı konular üzerinde durmuş, 1624 Sayılı Bakanlık teşkilat Kanunu ile 1700 Sayılı Dahiliye Memurları

Kanunlarında değişiklik yapılarak günün ihtiyaçlarına uygun hale konma amacına yönelik değişiklik tasarıları hazırladı.

Daha sonra bu iki yasa değişikliklerini ayrı ayrı ele alacak komisyonlar oluşturuldu. Bakanlık Teşkilat Kanunu'nu değiştirmeyi amaçlayan komisyon 28 Şubat 1981 tarihli Bakanlıkların yeniden düzenlenmesini amaçlayan kanun kuvvetinde kararname doğrultusunda taslak hazırladı ve Bakanlık Makamına sundu.

1700 Sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu'nu değiştirmek için kurulan komisyon çalışmalarına son aşamaya geldiğinde komisyon başkanı Metin Dirimtekin'in Danıştay üyeliğine seçilmesi ile Başkanlığa bu kez Merkezde görevli Valilerden Sabahattin ÇAKMAKOĞLU getirildi.

M. ÇAKMAKOĞLU KOMİSYONU

Daha önceki komisyonların çalışmaları ile Bakanlıkta görev yapan çok sayıda kişilerin bilgi birikimleri yanı sıra bu konuda birimlerde ve Bakanlık Kütüphanesinde mevcut çeşitli rapor görüş kitap v.b çalışmalardan da yararlanılarak neticede bir tasarı oluşturulmuştur.

"Mülki İdare Amirleri ve İçişleri Memurları Hakkında Kanun Tasarısı" adını taşıyan bu çalışma "Bakanlık Planlama ve Koordinasyon Kurulu" adlı Komisyonda görüşölme aşamasına gelmiştir.

N. 1991 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLER

1700 sayılı yasa, Osmanlı döneminden beri sürdürölmekte olan geleneği koruyarak MİA mesleğini yalnızca Siyasal Bilgiler ve Hukuk Faköltelerini bitirenlere açmıştı. Bu uygulama anılan yasada 1991 yılında yapılan değişikliğe değin sürdürölmüştür. Bu durumun değişmesi için ilk girişim 1986 yılında yapılmış, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Faköltesinin adı "Siyasal Bilgiler Faköltesi" olarak değiştirilmiş ve bu fakölteyi bitirenlerin de kaymakam adaylığı sınavına girebilmeleri sağlanmıştır.

Daha sonra 1991 yılında çıkarılan 435 sayılı KHK ile 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunun 2. Maddesinde değişiklik yapılarak kaymakam adaylığına girişte Siyasal Bilgiler ve Hukuk Faköltelerinin tekeli kaldırılmış, mesleğe giriş

yolu yalnızca siyasal bilgiler, hukuk, işletme, iktisat ve İİB fakülteleri mezunları olan erkek ve kadınlara açılmıştır. Dahası herhangi bir dört yıllık yüksek öğretim kurumunu bitirip de bu fakültelerde yüksek lisans çalışması yapmış olanların da kaymakam olması teklifi getirilmiş ancak bu öneri mecliste kabul görmemiştir.

O. 1994 YILINDA ÇIKARILAN KAYMAKAM ADAYLARI YÖNETMELİĞİ

Kaymakam Adayları Yönetmeliği ile yürürlükten kaldırılmış olan Maiyet Memurları Yönetmeliği, 6 aylık adaylık döneminin ildeki kuruluşlar ve il belediyesinde belli sürelerle çalışarak geçirilmesini, çalışılan birimlerin işleri ve mevzuatı konusunda bilgi edinilmesini ve her birimdeki staj tamamlandıktan sonra hazırlanacak bir özet raporun valiye sunulmasını, valilerin de bu raporları staj rapor dosyasına koymasını öngörmekteydi.

Asaleti onaylanan maiyet memurlarının sırasıyla 3 ay Kaymakam Refikliği Stajı, 7 ay İl Merkezi Stajı, 10 ay Kaymakam Vekilliği Stajı ve 3 ay da Mülkiye Müfettişi Refakatinde Teftiş Stajı yapması öngörülmüş ve her staj aşaması sonunda ilgili vali, kaymakam ya da Mülkiye Müfettişinin maiyet memurunun gösterdiği gelişimle ilgili bir değerlendirme raporu yazarak, bunun staj dosyasına konulması da yine bu yönetmelik tarafından öngörülmüştü. (Madde:15-20) Bu yönetmeliğin öngördüğü bir başka uygulama ise her maiyet memurunun bir "Kaymakamlık Tezi" hazırlaması idi.

1994 yılında çıkarılan Kaymakam Adayları Yönetmeliği öncekinden farklı olarak, 1986 yılından bu yana uygulanmakta olan yurt dışı stajını staj aşamaları arasında düzenlemiş, ayrıca ilk kez Bakanlık Merkez Stajını da staj aşamaları arasına almıştır. Bu yönetmelikte 3 aylık Bakanlık Merkez Stajı, hızlandırılmış yabancı dil öğretim programı olarak tanımlanmıştır.

1994 yılında çıkarılan Kaymakam Adayları Yönetmeliği bitirilen yüksek öğretim kurumuyla ilgili değişiklik dışında esas olarak bu koşullara herhangi bir ekleme yapmamıştır;

23 Mart 1994 günlü Kaymakam Adayları Yönetmeliği ve bu yönetmeliklerde çeşitli zamanlarda yapılan değişiklikler kaymakam adaylığı sınavının biçim ve içeriğine ilişkin ayrıntılı düzenlemeler içermektedir. Bu

arada 1999 yılında kamu yönetimine personel alımıyla ilgili olarak yapılan genel düzenlemeler de Kaymakam Adayları Yönetmeliğine yansıtılmıştır.

1973 düzenlemesinde sözlü sınav komisyonu üyelerini "Müdürler Encümeni" içerisinde Bakanlık makamının seçmesi öngörülmüşken, 1994 düzenlemesinde, sözlü sınav komisyonunun Personel Genel Müdürünün teklifi üzerine Bakanlık onayı ile görevlendirilmesi öngörülmüştür. Üyelerin nitelikleriyle ilgili herhangi bir hüküm konulmamıştır.

P. 1997 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde köklü değişiklik 1997 yılında yapılan kapsamlı yönetmelik değişikliği ile gerçekleştirilmiştir. Bu yönetmelik değişikliği ile staj aşamaları arasına 3 ve 4 aylık sürelerle iki Bakanlık Merkez Stajı konulmuş ve şu biçimde tanımlanmıştır:

"Bakanlık Merkez Stajı (1 2); bu staj döneminde Kaymakam Adayları, Bakanlıkça belirlenen kurumda Yüksek Lisans eğitime tabi tutulurlar. Aynı staj dönemi içinde yabancı dil eğitimi de verilir.

Yüksek lisans programı ve programın uygulanacağı kurumun belirleyeceği esas ve usuller çerçevesinde kurumun çalışma takvimine uygun dönemleri kapsayacak şekilde uygulanır

Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin 21. Maddesinde yapılan bir değişiklikle, kaymakam adaylarının yüksek lisans programı sonunda hazırlayacakları tezin "Kaymakamlık Tezi" olarak kabul edileceği, ancak yüksek lisans programı sonunda tez hazırlamayan ya da hazırladıkları tez kabul edilmeyen kaymakam adaylarının staj programlarının ve tez konularının Bakanlıkça belirleneceği, kaymakam adaylarının kaymakamlık tezlerini kaymakam adayı olarak atandıkları tarihten itibaren iki yıl içerisinde Bakanlığa teslim etmek zorunda oldukları ve bu tezlerin nasıl görüşülüp kabul edileceği de ayrıntılı olarak düzenlenmiştir.

Q. EKİM 1998 YAPILAN YÖNETMELİK DEĞİŞİKLİĞİ

2 Ekim 1998 günü Resmi Gazetede yayımlanan yönetmelik değişikliği ile Yönetmeliğin "Aranılacak Nitelikler" başlıklı 4. Maddesinin B bendine 5. alt

bent olarak "5442 sayılı İl İdaresi Kanununun 31 ve 32. Maddelerinde sayılan yetki, görev ve sorumlulukları yerine getirebilecek Mülki İdare Amirliğine yaraşır kültüre, bilgi birikimine, yeteneğe, Anayasa'nın başlangıç hükümleri ile 2'nci maddesinde ifadesini bulan demokratik, laik ve sosyal hukuk devletinin gerektirdiği çağdaş yaşam ve yönetim anlayışına sahip olmak." koşulu getirilmiştir. Bu düzenlemenin siyasal boyutu bir yana bırakılacak olursa, aslında bugüne değin ilk kez aranılan niteliklerin belirginleştirildiğini ve görevle doğrudan ilişkisinin kurulduğunu görölmektedir.

R. 1999 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

Şubat 1999'da Kaymakam Adayları Yönetmeliğinde yapılan bir değişiklikle staj aşamaları arasına 4,5 ay süreli "Milli Güvenlik Stajı" eklenmiştir. Yönetmelikte her ne kadar kaymakam adaylarının tabi olacakları milli güvenlik stajının Bakanlık ile Milli Güvenlik Akademisi ile birlikte belirlenen bir program çerçevesinde yürütüleceği belirtilmekteyse de, uygulamada kaymakam adayları Milli Güvenlik Akademisinin 4,5 aylık olağan programına devam etmişlerdir.

S. 2001 YILINDA YAPILAN DEĞİŞİKLİKLER

Kaymakam Adaylarının 4,5 ay süreli "Milli Güvenlik Stajı 2001 yılında yapılan yönetmelik değişikliği ile 1,5 aya düşürölmüştür.

ÖSYM'ce yapılan sınavın ön eleme sınavı olması" önerisi yukarıda da belirttiğimiz gibi Ağustos 2001'de yapılan yönetmelik değişikliği ile uygulamaya konulmuştur. Bu, Devlet Personel Başkanlığınca yürürlüğe konulan KMS uygulamasının doğal bir sonucu olmuştur.

2. KAYMAKAM ADAYLARININ YETİŞTİRİLME SÜRECİNDE VERİLEN STAJLAR (Birhan Uslu)

Kaymakam Adaylarının tabi olacağı stajlar, 23.03.1994 ve 21883 sayılı Resmi Gazetede (Değişik: RG-15.08.2001-24494) yayınlanan "Kaymakam Adayları Yönetmeliği"nin 12. ve devam eden maddelerinde belirlenmiştir. Adı geçen yönetmeliğin 12. maddesine göre kaymakam Adaylarının tabi olacakları stajlar ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Buna göre;

Kaymakam Adayları; yıllık izin hakları saklı kalmak üzere normal hallerde aşağıdaki sıra ve ortalama sürelerle Adaylığı staj devresine tabi tutulurlar. Stajlar çeşitli seviyelerde olmak üzere toplam 36 aylık (3 yıl) bir süreyi kapsamaktadır.

Kaymakam Adaylarının Tabi Olacakları Stajlar	Süre
İl Merkez stajı	1 ay
Bakanlık Merkez stajı-1	3 ay
Refikliği stajı	1 ay
Mülkiye Müfettişi Refakatinde Teftiş stajı	1.5ay
Bakanlık Merkez stajı-2	4 ay
Yurt dışı stajı	12 ay
Milli Güvenlik stajı	1.5ay
Vekilliği stajı	8 ay
Kaymakamlık Kursu	4 ay
TOPLAM	36 ay

Stajların süre ve nitelikleri düzenleyen Yönetmeliğin 12. maddesinde devamla "Bakanlık, ülkenin içinde bulunduğu ekonomik ve siyasal şartları göz önünde bulundurarak o esnada mevcut Kaymakam Adaylarının ve Kaymakamsız İlçelerin sayısı, Mülkiye Müfettişlerinin teftiş dönemleri, Bakanlık Merkez stajlarında Kaymakam Adaylarının Yüksek Lisans Programına devam edecekleri kurumun çalışma takvimi ve yurtdışında uygulamalı eğitim programının başlangıç tarihlerine bağlı olarak yukarıda belirtilen stajların bir kısmını kaldırmaya, sıra ve süreleri değiştirmeye yetkilidir" şeklinde bir bent eklenmiştir.

Bu düzenlemeyle yönetmelikte yazmasına rağmen uygulamada stajların içeriğine dokunulmamak koşulu, stajların süre ve sıralamasıyla ilgili düzenlemenin her zaman yapılabileceği, hatta bu stajların kaldırılabilmesi öngörülmüştür. Bu yönüyle staj programları bağlayıcı olmadan çıkıp istendiği zaman değiştirilebilen yol gösterici nitelik kazanmaktadır.

A. İl Merkez Stajı I

Kaymakam adaylarının atandıkları il valiliklerinde memuriyete başlama ve diğer özlük işlemleri için bir haftalık sürenin yeterli olacağı ve akabinde genel oryantasyon eğitimi için Ankara'ya gelmelerinin uygun olacaktır.

B. Bakanlık Merkez Stajı I

Kaymakam Adaylarına, ilk defa devlet memurluğuna ve mülki idare mesleğine intisap etmiş olmaları nedeniyle, memuriyet hukukunun genel hatları ile öğretilmesidir.

Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile hiyerarşik kademelerinin tanıtılması ve adaylık dönemindeki kurs süreci aşamaları ile genel olarak uyulması gereken usul ve esasların kendilerine aktarılması amacıyla iki haftalık bu oryantasyon (uyum) eğitiminin devamında fayda vardır.

C. İl Merkez Stajı II

Oryantasyon eğitimini almış kaymakam adaylarının valilik, valilik büroları ve ilde bulunan diğer kamu kurum ve kuruluşlarını genel hatlarıyla tanımaları, kamu hizmetlerinin il sistemi içerisinde mevzuatı çerçevesinde nasıl yürütüldüğünü görmelerine imkan sağlamak ve edindikleri bilgi ve görgüleri, Yönetmeliğin ekinde bulunan rapor formatında Valilik makamına sunmaları için üç aylık sürenin uygun olacağı,

Kaymakam adayları ve meslekteki mülki idare amirleri arasında yapılan araştırmalardan elde edilen bilgilere göre staj programının en verimsiz geçen dönemidir. Bunun sebeplerinin başında İl Valilerinin ilgisizliği gelmektedir. Ayrıca geçici süre gittikleri ilde barınma sorunu ile de karşılaşmışlarsa verim daha da düşmektedir.

İl stajının verimsizliğinde ki önemli bir etken de Kaymakam Adaylarının il stajına dair bakanlığın bir genelge veya yönergesinin bulunmamasıdır. Aslında Kaymakam Adayları Yönetmeliği ile bütün staj aşamalarını düzenlemek başlangıçta olumsuz sonuç doğurmaktadır. Bunun yerine, Yönetmelikte genel ilkeleri belirleyip her staj dönemi için ayrı ve hizmetin gerektirdiği durumlarda değiştirilebilecek genelge veya talimatlarla düzenleme yoluna gidilmelidir.

İl Stajı süresi halen bir ay olarak uygulanmakta olup süre yetersizdir. Üç aylık bir süre il kurumlarının ve Valiliğin işleyişini öğrenme açısından yeterlidir.

D. Kaymakam Refikliği Stajı

Kaymakam Adaylarının ölçekleri farklı iki ayrı ilçede (farklı iki kaymakam yanında) farklı yönetim tarzlarını, örneklerini, hizmet sunumlarını ve ilçedeki kamu kurum ve kuruluşlarının kaymakamlıkla ilişkileri ve koordinasyonunu gözlemleyerek öğrenmeleri ve bunları Yönetmelik ekindeki formatına uygun rapor haline getirmeleri için, her bir ilçede 1'er ay olmak üzere iki aylık sürenin uygun olacağı düşünülmektedir.

E. Müfettiş Refakatindeki Teftiş Staj

Müfettiş Refakatindeki Teftiş Staj süresinin mevcut hali ile bir ay iki hafta olarak devam etmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Yine Bu kapsamda teftiş stajının, soruşturma, ifade alma ve raporu sonuçlandırma gibi teknikleri de içerecek şekilde bir yönerge ile ayrıntılı olarak düzenlenmesi yararlı olacaktır.

F. Bakanlık Merkez Stajı II

Kaymakam adaylarının yurt dışı stajı öncesi yabancı dil eğitimi ve yurt dışı stajına hazırlıkları için dört ay eğitime tabi tutulmaları, geriye kalan iki haftalık sürede de Kaymakamlık Tez konularının seçilmesi, tez önerisi ve tez danışmanının belirlenerek Bakanlık Makamına sunmalarının uygun olacağı,

G. Yurtdışı Oryantasyon Stajı

Kaymakam adaylarının yurt dışı seyahati öncesinde gidecekleri ülkeler, okullar, konaklamalar ve yurt dışı eğitiminin geneli hakkında bilgilendirilmeleri, bu bilgilendirmede Dışişleri Bakanlığı ve gidilecek ülke resmi makamlarından yetkililerin çağırılması için bir haftalık sürenin uygun olacağı,

Yurtdışı Stajı süresinin mevcut hali ile bir yıl olarak devam etmesinin uygun olacağı,

Dil kurslarının sona ermesinden sonra kalan üç aylık sürede yaklaşık 2-3 haftalık inceleme gezileri sonrasında her hangi bir faaliyetin olmaması boş geçen bir dönem olarak kalmaktadır.

Milli Güvenlik Stajı; Bu staj Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nde (TOAİE) yapılmakta olan Kamu Diplomasi Kursu şekline dönüşmüştür. Bugüne kadar kendinden beklenen faydayı sağlayamadığı ve işlenen konuların büyük çoğunluğunun(yüzde 60) Kaymakamlık kursunda da tekrar edildiğinden, bu kursun kaldırılmasının uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Bu kursun içeriği ve işleyişi değiştirilerek önceki Kamu Diplomasi Kurslarında olduğu gibi örnek olay çözümleri, masa çalışmaları ve tartışmaları şekline dönüştürülebilir.

H. Kaymakam Adaylarının Yurtdışı Stajları ile İlgili Öneriler (Abdurrahman Korucu)

1-Kaymakam Adayları mevcut uygulama çerçevesinde bilgi ve görgülerini artırmak, yabancı devletlerde ve uluslar arası kuruluşlarda çeşitli konularda inceleme-araştırma yapmak amacıyla Amerika, İngiltere, Almanya veya Fransa'ya gönderilmektedir. Mevcut uygulamanın faydalarını daha da arttırmak amacıyla adayların aynı programı en az iki ülkede uygulayabilir. Yurtdışındaki üniversiteler özellikle dil eğitimi programlarını üçer aylık modüller halinde yapmaktalar, dolayısıyla iki farklı ülkeden ikişer modül satın almak yoluyla söz konusu program maliyet artışı olmadan başarıyla tamamlanabilir.

2-Yurtdışı staj programının daha başarılı olması amacıyla Ankara'daki yabancı dil eğitim kursu Personel Genel Müdürlüğü ve Eğitim Dairesi Başkanlığınca ortaklaşa yürütülecek bir çalışma ile özellikle adayların konuşma pratiklerini artıracak şekilde yeniden düzenlenebilir.

3- Ankara'daki yabancı dil eğitimi aşamasında Personel Genel Müdürlüğünce adaylara en geç birer aylık dönemler yurtdışı stajının önemini anlatan deneyim paylaşımı toplantılarının yapılması adayların programa odaklanmasını daha da artırabilecektir.

4- Ankara'daki yabancı dil eğitiminin en geç Şubat ayında başlaması ve adayların yurtdışındaki programlarına en geç Ağustos ayı ortasında katılabilecekleri şekilde düzenleme yapılması daha faydalı olacaktır.

5- Yurtdışında üniversitelerle yürüttüğümüz eğitim programları çerçevesinde, bazı üniversitelerin eğitim programlarında çalışma ziyaretlerinin (study visit) önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu ziyaretlerin içeriği, süreleri ve nitelikleri Personel Genel Müdürlüğünce yeniden belirlenerek üniversite programlarının önemli bir parçası haline getirilmelidir.

6- Yukarıda zikredilen çalışma ziyaretleri içerisinde güvenlik hizmetleri konularına özel bir önem verilmeli ve yine bu programların bir parçası olarak batı toplumlarındaki önemli terörle mücadele örnek vakaları olan IRA ve ETA örgütleri ile mücadele uygulamaları yerinde görülecek şekilde programlar geliştirilmelidir.

7- Yurtdışı eğitim programlarının özellikle son bölümlerinde(toplantı yönetimi, karar alma teknikleri, zaman yönetimi, beden dilinin etkin kullanımı, evrensel görgü ve nezaket kuralları v.b.) çağdaş eğitim tekniklerini içeren nitelikli program uygulamalarına öncelik verilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

8- Ülkemizin uzun yıllardan beri devam eden Avrupa Birliği üyelik çalışmaları çerçevesinde, Kaymakam Adaylarının yurt dışı eğitimlerinin içeriğinde Avrupa Parlamentosu, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, Avrupa Sayıştay, Avrupa Komisyonu gibi Avrupa Birliği Kurumlarının bizzat yerinde görülerek nitelikleri, hukuki altyapı ve örgüt yapılarının ve uygulamadaki

başarılı ya da eksik yönlerinin incelenmesi amacıyla programlar geliştirilmelidir.

İ. Kaymakam Vekilliği Stajı

Kaymakam Vekilliği Stajı; işbaşında öğrenme olarak adlandırabileceğimiz bu dönem bir adayın en fazla ve etkin mesleki bilgiler edindiği dönemdir. Ama mesleğe henüz başlamış adayların bu derece büyük sorumluluk altına girmeleri tartışılmalıdır. Ayrıca bir gün dahi memuriyet yapmadan amir olarak işe başlanması beraberinde kamuyu, alt birimlerdeki işleyişi tanıyamama durumunu da beraberinde getirmektedir. Özellikle stajın ilk bölümlerinde vekalet yaptırılması uygulaması adaylarda olumsuz etki yapmaktadır.

Kaymakam Yardımcılığının kabul edilmesi ve süresinin bir yıl olarak tespit edilmesi durumunda Kaymakam vekilliği stajı kaldırılabilir.

Bu stajın devam etmesi halinde; vekaletin adaylık stajının tümünü tamamlaması koşuluyla yapılması, stajın içeriğiyle ilgili bir kılavuz ve yönerge hazırlanması, ortalama 8 aylık sürenin uygulanması, sorunlu ilçelerin vekalet yeri olarak seçilmemesi önem taşımaktadır.

J. Kaymakamlık Tezleri

Kaymakam adaylarının hazırladığı Kaymakamlık Tezlerinden istenen faydanın sağlanamaması nedeni ile oluşan yakınmaların giderilmesi ve kaymakam adayları tarafından hazırlanacak tezlerin Bakanlık vizyonuna ve kurumsal hafızasına katkı sağlamasının sürekli gündeme getirilmektedir. Bu amaçla Bakanlık meslek mensuplarının görüşleri yanında yeni atanan kaymakamların görüşlerine başvurulmuş ve daha verimli nasıl bir tez çalışması sağlanabileceği araştırılmıştır.

Kamu yönetimindeki ve çağdaş eğitim tekniklerindeki meydana gelen değişimler ve gelişmelerin Kaymakam Adaylarınca daha iyi algılanmasını temin ederek bakanlığımızın daha fazla yararlanabileceği akademik çalışmalara zemin hazırlamaktır. Böylece daha mesleğin başında kaymakam adaylarına; rapor, bilgilendirme (bilgilendirme), araştırma ve sunu gibi her zaman karşılaştıkları ve meslek vizyonuna katkı sağlayacak bir alanda

akademik çalışmanın nasıl olacağını öğreterek yetkin kişiler olması sağlanacaktır.

Bu bağlamda “Kaymakamlık Tezi Hazırlanırken Uyulacak Usul ve Esaslar Hakkında Yönerge’nin” değiştirilmesi ve ek yapılması gerektiği değerlendirilen maddeleri:

a. Danışman Atanması

Tez konusunun seçiminden teslimine kadar geçecek sürede her konuda görüşüp bilgi alınabilecek ve birikimleri ile hem tez, hem de adaylık süresince danışılacak bir meslek büyüğünün olması adaylar için bir fırsat olacaktır.

Danışmanlığın verimli olabilmesi için seçilecek danışmanların gönüllülerden, akademik çalışma yapmış, tez ve makale yazımı konusunda yetkin, danışmanlık hizmeti ile ilgili hizmet içi eğitim almış kişiler arasından her yıl liste halinde ilan edilmesi gerekir. Danışmanlara bu hizmeti karşılığında ücret ödenebilmesi için gerekli düzenlemenin yapılması gerekir.

b. Konu Seçimi

Tez konularının Bakanlıkça önceden belirlenmesi yanında önceden bakanlığın görüş ve onayı ile bakanlığımızı ilgilendiren alanlarda ve adayın ilgisine uygun seçim yapabilmesine imkan tanınacak şekilde konu seçiminin yapılması gerekir. Konu seçiminde daha önce incelenmemiş ve bakanlık hizmetlerinin etkin ve verimli yürütülmesine ve kamu yönetimi alanındaki temel sorunların çözümüne katkıda bulunması amaçlanmalıdır.

Ayrıca konuların yenilenmesi ve tek tek sayılması yerine tez konuları için alanlar belirlenerek, özgün konular araştırılmasına fırsat verilmelidir.

Bu alanlar; Türk Kamu Yönetiminin tarihi gelişimi, mevcut ve gelecekteki durumu, çeşitli ülkelerle karşılaştırılması, Türkiye’nin sosyal, ekonomik, hukuki yapısıyla bağlantıları, içinde bulunduğu sorunları ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri gibi hususları içermelidir.

c. Süre

Yönetmeliğin birinci maddesinde yer alan süre ile ilgili hüküm “kaymakamlık kursuna başlayana kadar tezler sunulur” şeklinde değiştirilerek süre uzatılmalıdır. Ayrıca adaylara sadece teze yoğunlaşacakları ve danışman seçimi ve tez önerisini hazırlayıp bakanlığa sunmalarına imkân verecek makul bir süre verilmelidir.

d. Onay ve Tez Sürecini Takip Makamı

Tezlerin konu bildirimi ve danışman seçiminden sunum aşamasına kadar yakın işbirliği içerisinde çalışma gerektireceğinden bu hizmeti sağlayabilecek bir birim tarafından tez çalışmalarının takip edilmesi ve sonuçlandırılması düşünülmelidir. Bu görev Eğitim Dairesi Başkanlığı veya AREM bünyesinde yürütülebilir. Bu birimin tez çalışmaları için mülki idare amirlerinden en az bir kişiyi sorumlu tayin etmesi ayrıca önem arz etmektedir.

e. Tez Önerisi

Tez konusu bildirimi sırasında kapsamlı bir “tez önerisinin” istenmesi; adayların hazırlık aşamasında ne tür bir çalışma yapacaklarına ilişkin bir kılavuz olması yanında ilgili birimlerin de adayın neyi nasıl çalışacağı ve neyi ortaya koyacağına ilişkin fikir edinmelerini sağlayacaktır.

Tez Önerisinde; Tezin Adı, Tezi Hazırlayan, Tez Danışmanı gibi temel bilgilerin yanında;

1-Genel Açıklama; Kaymakam adayı hazırladığı tezle ilgili genel bilgiler vererek, tezin Bakanlık ve kendisi için olabilecek katkılardan bahseder. Neden bu konuyu seçtiğini anlatır. Yapılacak çalışmanın farkının ne olacağı ve “ilave” olarak neyi ortaya koyacağı verilir.

2- Çalışmanın Amacı ve Kapsamı: Tez konusunun seçilme nedeni ve tez sonunda ulaşılmak istenen amaç ve hazırlayan kişinin görüşü temel olarak belirtilir. Tez konusunun hangi hususları kapsayacağı, Tez çalışmasında yer alacak ve almayacak hususlara genel olarak değinilir.

3-İnceleme Yöntemi: Tez hazırlama sürecinde takip edilecek yöntemler (Anket, alan çalışması, gözlem, araştırma, röportaj, örnek olay v.b.) belirtilir.

4-Plan: Tezde yer alacak bölümler ve tezin nasıl geliştirileceği genel olarak verilir.

5- Literatür Taraması: Tez konusu belirlenirken tezle ilgili temel kaynaklar ve konuyla ilgili daha önce yapılmış çalışmalar incelenerek tezin giriş bölümünde kısaca yer verilir.

6- Kaynakça: Tezde hangi kaynakların kullanılacağı akademik usule uygun olarak belirtilir.

7- Tezin Boyutu: Tezin boyutunun ideal olarak 15.000 kelime olmasına özen gösterilmelidir. Kelime sayısının % 10 altı yada üstü olacak şekilde esneklik sağlanmalıdır.

K. Kaymakam Yardımcılığı Önerisi (Adnan ÇİMEN)

Mülki İdare mesleğinin yeniden yapılandırma çalışmalarının içinde "kaymakam yardımcılığının" oluşturulması yönündeki talepler önemli bir yer işgal etmektedir. Vali Yardımcılığına benzer şekilde özellikle büyük ilçelerde kaymakam yardımcılığı kadrosunun oluşturulması ile ilgili tartışmalar, **Şemsettin Sami, 1880'ler yaptığı** önerilere kadar gitmektedir. Bu öneriler, 1967 tarih ve 6/8747 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı başlatılan İçişleri Hizmet ve Teşkilatının yeniden düzenlenmesi (İç-Düzen) çalışmalarında da yer alarak sürekli gündemde ki yerini korumuştur.

1967 yılında başlatılan **İç-Düzen Çalışmalarında**, "İş yükü çok olan büyük ilçelerde kaymakam yardımcılığına ihtiyaç olduğu" şeklinde bir sorun tespit edilmiştir. Rapor bu sorunun gerekçesini aşağıdaki şekilde açıklamaktadır;

"Kaymakam ilçe genel yönetimin başı ve mercii olup ilçelerin her yönden genel yönetim ve genel gidişinden sorumludur. Devletin sosyal ve ekonomik hayata müdahalesi kaymakamlarında genel pozisyonlarından sıyrılıp bu alanda görevler yüklenmeleri sonucun doğurmuştur. İlçenin toplum kalkınmasında en etkili birimi olarak kabul edilmesi kaymakamların esasen ağır olan iş yükünü daha da artırmış ve onu adeta masasından koparıp kırsal alana itmiştir. Kaymamak bugün 40 komisyona başkanlık etmekte ve toplam olarak 569 görevin ifasından sorumlu bulunmaktadır.

Diğer yandan ilçelerde de yetki devri uygulaması zorunlu hale gelmiştir. Nitekim hala geniş ölçüde tahrirat katiplerinden yararlanılarak fiili yetki devri uygulanmaktadır. Kaymakamların iş yükü imza ve yetki devredecekleri bir yardımcıya hissettirmektedir.

Böylece planlama, koordinasyon ve yönetme gibi gerçek yönetim fonksiyonlarını yapmaya fırsat ve zaman bulmuş olacaklardır. Ancak bu ihtiyacın başlıca nedeni iş yükü olduğuna ve bütün ilçelerde aynı ölçüde ağır iş yükü bulunmadığına göre tüm ilçeler için kaymakam yardımcılığı söz konusu olmamaktadır.”

Aradan geçen yıllarda Kaymakam yardımcılığı oluşturulmasıyla ilgili talepler sürekli gündemde kalmıştır. Örneğin, 2000 yıllarında İçişleri Bakanlığı Strateji Merkezi ve Siyasal Bilgiler Fakültesinin birlikte yürüttükleri Mülkî İdare Amirleri (MİA) Araştırması Raporunun tespitine göre, mülki idare amirlerinin %75.09 gibi yüksek bir oranla “Kaymakam yardımcılığı” oluşturulması yönünde fikir beyan etmişlerdir.

2002 yılında yapılan **Mülki İdare Şurasının** çalışma komisyonları raporları yine benzer nedenlerden dolayı “kaymakam yardımcılığı” oluşturulması savunulmaktadır. Komisyon raporlarında;

“Kaymakam yardımcılığı, en azından büyük ilçelerden başlayarak, kesinlikle kurulması gereken bir kurumdur ve bir an önce oluşturulmalıdır. İlçe köylerini ya da ilçe içindeki birimleri sık sık ziyaret etme gerekliliği, kaymakamın yokluğunda büyük sıkıntılara neden olabilmektedir. Ayrıca ağır iş yükünün paylaşılmasına da gerek bulunmaktadır.

Bu sakıncaları gidermek üzere, büyük ilçelerden başlayarak kaymakam yardımcılığı oluşturulmalı ve asil kaymakamlar için, kaymakamlığın ilk kademesi olarak, büyük ilçelerde belirli bir süre kaymakam yardımcılığı yapma zorunluluğu getirilerek bu açık kapatılmalıdır. Böyle bir uygulama, hem ilçelerin daha iyi yönetilmesine, hem de kaymakamların daha iyi yetişmelerine ve deneyim kazanmalarına neden olacaktır.”

Cemal YILDIZER,‘in “Mülki İdare Amirliğinde Kaymakam ve Kaymakam Yardımcılığı” konu çalışması kaymakam yardımcılığı önerisi için kayda bir çalışma özelliğini taşımaktadır.³

YILDIZER çalışmasında, günümüzde merkezi yönetimin taşra birimleri, yeterince örgütlenmemiş olması (çağın gereklerine göre) çok önemli olaylarda örneğin doğal afetlerde organize görev yürütümünde yetersizlik görüldüğünü, bu anlamda ilçe merkezinde hükümetin birinci derecede temsilcisi, kamu düzeni, genel asayiş ve güvenliğinin sorumlusu kaymakamlık kurumunun da yeniden gözden geçirilmesi gerektirdiğini belirtmektedir

³ YILDIZER, Cemal, Mülki İdare Amirliğinde Kaymakam ve Kaymakam Yardımcılığı, Türk İdare Dergisi, Haziran 2000, Sayı:427

Bu bağlamda kaymakamın etkin, fonksiyonel, üretken ve verimli çalışmalar yapabilmesi için bünyesinin yetişmiş insan gücü yönünden güçlendirilmesi gerekmektedir. Bunun başında da günümüz Türkiye'sinde özellikle nüfusu fazla, büyük ilçelerde kaymakamın görevlerini daha etkin ve rahat yürütülebilmesi bakımından 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu ile 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanunu'nda yeni düzenlemeler yapılarak “**kaymakam yardımcılığı**” kurumunun Bakanlık bünyesinde ihdas edilmesi yerinde bir karar olacaktır.

Yazar, “kaymakam yardımcılığı uygulanma şekli için üç değişik alternatif önermektedir,

Birinci öneri olarak; Mülki idare amirliği mesleğinin bir aşaması olan kaymakam adaylarının yetiştirilmeleri eğitim süresinin gerekirse uzatılarak kaymakam vekilliği ve kaymakamlık kursundan önceki evreye gelmek üzere kaymakam adaylarının 1. sınıf ve nüfusu yoğun ilçelerde (1 ya da 2 yıllık bir süre görev yapmak için) meslekte deneyimli ve tecrübeli kaymakamların yanında, görev, yetki ve sorumluluklar] kanunla belirlenmiş kaymakam yardımcısı olarak görev yürütmesi, kaymakamlık mesleğine geçiş sürecinde büyük yararlar ve kolaylıklar sağlayacaktır.

İkinci öneri olarak; Kaymakam yardımcılarının, kaymakam adaylarının yetiştirilmeleri, eğitimi ve kursu sürecinden sonra gelmek üzere yine 1. sınıf ve nüfusu yoğun ilçelerde (1 ya da 2 yıllık bir görev süresi için) bir defaya mahsus olmak üzere atamasının yapılması, mülki idare amirliği mesleğinde asil kaymakamlığa geçişte bir süreç olarak değerlendirilmesi bir başka düzenleme şekli olarak düşünülebilir. Böyle bir düzenleme ile 1.sınıf ilçelerde görev yürüten kaymakamların kamu hizmetlerini vatandaşa etkin, kaliteli, verimli, hızlı, planlı ve koordineli bir biçimde sunmalarını daha da kolaylaştıracaktır. Bunun yanında kaymakam yardımcısı olarak görev yürüten kişi de meslekte uygulamaya yönelik bilgi ve deneyim kazanmış olacaktır.

Üçüncü ve farklı bir öneri olarak da; bilindiği gibi günümüzde kaymakamların geleneksel görevlerinin yanında, ekonomik ve sosyal sorunların çözümü ile hizmet yürütümünde planlama, programlama, yatırımları izleme ve sonuçlandırma gibi işlevsel görevleri daha bir ağırlık kazanmıştır. Bu nedenle

kaymakamın maiyetinde altyapısını güçlendirecek, zamanımızda çağdaş yönetimdeki değişme ve gelişmeleri iyi takip edebilecek yardımcı ve uzman kadrosunun oluşturulması önem arz etmektedir. Bu bağlamda kaymakam yardımcılığı kurumunun oluşturulması mülki idare amirliği mesleğinden düşünülmediği takdirde, İçişleri Bakanlığınca dört yıllık fakültelerin kamu yönetimi, hukuk, iktisat, işletme ve maliye bölümü mezunlarından sınavla alınacak planlama uzmanlarının (ücret ve özlük hakları çok iyi düzenlenmiş bir şekilde) bir ya da iki yıllık staj ve hizmet içi eğitim programı sürecinden sonra ilçelerde kaymakam yardımcısı olarak görevlendirilmesi, kaymakam yardımcılığı kurumunun oluşturulması için bir başka seçenek olacaktır. Bu önerinin uygulama alan tüm ilçeleri kapsayacak şekilde düzenlenebilir.

Bu Çalışmada Kaymakam Yardımcılığı Önerisinin Nedenleri;

Görüldüğü gibi mülki idare mesleğinin yeniden yapılandırılması çalışmaların “kaymakam yardımcılığı sürekli gündemde kalmıştır. Bu çalışmada kaymakam yardımcılığının önerisi ise daha önce öne sürülen ilçelerin büyüklüğü, işlerin çokluğu ve çeşitliliği, kaymakamın özel durumu gibi nedenlerin yanında daha farklı bir neden dayanmaktadır. Buna göre Kaymakam adayları “devlet memurluğu” deneyimin yaşamadan doğrudan amir komuna yükseltilmekte ve meslek yaşamları boyunca bu eksikliği telafi etme imkânı bulamadan görevlerini sürdürmektedirler.

Kaymakam Adaylarının mesleğe kabul edildikten sonra doğrudan amir konumuna yükseltilmeleri “Kaymakamlık Stajının” yapısından kaynaklanmaktadır. Daha önce değinildiği gibi Kaymakam adayları mesleğe kabul edildikten sonra ilk atandıkları il stajlarından itibaren hiçbir zaman memur olarak görülmedikleri gibi, stajın hiçbir aşamasında da memurların geleneksel olarak yürüttükleri iş ve işlemleri yürütmemekte ve dolayısıyla böyle bir sorumlulukla muhatap olmamaktadırlar. Dahası il stajından itibaren kaymakam adayları, bulundukları yerde muvakkaten çalışan ve büyük oranda bir yetkilin yanında, onu gözlemleyen konumunda bulunmaktadır. Bu kuralın tek istisnası “kaymakam vekilliği” stajı döneminde olmaktadır. “Kaymakam vekilliği” stajında kaymakam adayları bizzat işin içinde olmalarına rağmen buradaki konumları da amir pozisyonunda olduğu için, yine memuriyete ilişkin bir şeyler öğrenme imkânları sınırlı kalmaktadır.

Oysa kaymakamlar meslekleri boyunca ilçe düzeyinde kamu görevlilerin sevk ve idaresiyle uğraşmakta, onların sorunlarını çözmeye çalışmaktadır. Bir ilçede kamuyu ilgilendiren iş ve işlemleri anlamak, kamu görevlileri ve onlar arasındaki ilişkileri öğrenmek ancak orada çalışmakla mümkün olacaktır. Mesleğin başında bu bilgi ve deneyimle tanışamayan kaymakam adayları, mesleğe atıldıktan sonra kendi kabiliyetleri ölçüsünde bu eksikliği tamamlamakta veya hiç tamamlamayadan emekli olmaktadır.

Kaymakam adaylığına girişteki yazılı ve sözlü sınavları kazanmakla başarılı kaymakam olunmayacağı veya ***bir işin çırağı olmadan o işin ustası olunamayacağı*** gerçeğinden hareketle memurluğu tanımadan, ilçe düzeyinde yürütülen işleri gözlemlemeden başarılı amir olma imkanı da olmasa gerektir. Bugün kaymakamlar ömürlerinde hiç memur pozisyonunda bulunmadan amirlik konumuna geçmektedir. Okullarda edindikleri teorik bilgiler yardımıyla olayları anlamaya ve sorunları çözmeye çalışmakta ve görevlerinin her aşamasında ***“her şeyi çok iyi biliyor görüntüsü”*** vermektedirler.

Kaymakam adaylarının hem yaş olarak çok genç olmaları ve hem de kamuya ait iş ve işlemlere vakıf olmadan doğrudan amir pozisyonuna yükselmeleri ileride çok ciddi soruna yol açmaktadır. Öncelikle kaymakam adayları yazılı ve sözlü sınavı kazandıktan sonra amirlik yapmaya başlamaları onları her şeyi bilen, organize edecek yeteneğe sahip oldukları gibi yanlış bir kanaate sevk ederek yeni şeyler öğrenmelerini engellemektedir. Bundan daha kötüsü doğrudan amir olan kaymakam adaylarının hata yaparak gerçeği öğrenme süreci, hem kamu kurumlarının yıpranmasına, hem de adayın çok ciddi sıkıntılar yaşamasına sebep olmaktadır.

Fakat kaymakam adaylarının il stajlarından sonra 1 yıl süre ile en az 1, 2 veya 3. sınıf ilçelerde ***“kaymakam yardımcısı”*** olarak çalışmaları bu sorunları büyük oranda ortadan kaldıracaktır. İl stajından sonra, Kaymakam adayı tecrübeli kaymakamın yanında bizzat sorumluluk üstlenerek ve yetki kullanarak çalışması, adaya hem ilçeyi yakından tanıma imkanı verecek hem de kaymakamla diğer kamu görevlileri arasındaki ilişkileri bizzat göreme ve yaşaması şansı sağlayacaktır. Bir yıl süre ile çalışma, bizzat deneyimli bir kaymakamın gözetiminde olacağı için aday kendini yetiştirme imkânı bulacak, yaş ve tecrübe olarak biraz daha olgunlaşacaktır.

Burada halen uygulanan “kaymakam refikliği” stajının aynı işlevi gördüğü ileri sürülebilir. Kaymakam refikliği, hem süre olarak az, hem de hiçbir yetki kullanamadan ve sorumluluk üstlenmeden yürütüldüğü için aynı fonksiyonları yerine getirmesi imkânsızdır. Halen uygulandığı şekliyle kaymakam refikliği kısa dönemli kaymakam misafirliğinin ötesine geçmemektedir. Dolayısıyla “kaymakam yardımcılığı” kurumunun bu haliyle kabul edilmesi durumunda “kaymakam refikliği” stajına da ihtiyaç kalmayacaktır.

L. Önerilen Yeni Program

İl Merkez stajı 1	1 hafta
Bakanlık Merkez Stajı-1	2 hafta
İl merkez stajı 2	3 ay
Kaymakam Refikliği Stajı	2 ay (1+1)
Kabul edilmesi halinde Kaymakam Yardımcılığı Stajı	1 yıl
Müfettiş Refakatinde Teftiş Stajı	1,5 ay
Bakanlık Merkez Stajı-2	4,5 ay
Yurt dışı Oryantasyon	1 hafta
Yurt Dışı Stajı	12 ay
Kaymakam Vekilliği Stajı	8 ay
Kaymakamlık Kursu	4 ay
TOPLAM	36 ay veya 46 ay

3. KAYMAKAMLIK KURSU (Adnan ÇİMEN)

A. KAYMAKAMLIK KURSUNUN GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Daha önce belirtildiği gibi Kaymakamlık Kursu, 1941 yılında 1700 sayılı Dâhiliye Memurları Kanununda yapılan bir değişiklikle başlamış ve ilk Kaymakamlık Kursu Siyasal Bilgiler Okulu bünyesinde 15 Ocak 1942 tarihinde düzenlenmiştir. Siyasal Bilgiler Okulu Müdürü daha sonraları da Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanları aynı zamanda Kurs Müdürü unvanını da taşımışlar, Kursun günlük işleri de bir Müdür Yardımcısı tarafından yürütülmüştür. Kaymakamlık Kursu 1953 yılından sonra Bakanlık bünyesine alınmış ve o zamanki Özlük İşleri Genel Müdürlüğü Kursun sorumluluğunu üstlenmiştir. 1966 yılında Bakanlığın talebi üzerine TODAİE bünyesinde düzenlenen Kaymakamlık Kursları, Maiyet Memurları Yönetmeliğinin 1973 yılında çıkarılmasıyla birlikte tekrar Bakanlık bünyesine alınmıştır.

Kaymakamlık Kursunun düzenlenmesi sorumluluğu Bakanlık içinde uzun yıllar Özlük İşleri Genel Müdürlüğünce üstlenilmiş, kısa dönemli kimi başka denemeler olmakla birlikte 1983-84 yıllarında Bakanlık Kuruluşunu yeniden düzenleyen KHK'le kurulan Eğitim Dairesi Başkanlığına devredilmiştir.

Kaymakamlık kursu 3 yıl süren kaymakam adaylığı döneminin en kapsamlı ve kaymakamlık mesleğiyle ilgili nihaiyi bilgilerin verildiği dönemi kapsamaktadır. Kurs başlangıcından günümüze kadar geçen 66 yıllık tarihi geçmişiyle Türkiye'deki benzerleri arasında en kapsamlı ve uzun süre kesintisiz olarak uygulanan bir hizmet içi eğitim programı olma özelliğini taşımaktadır.

Bütün bunlara rağmen, Kaymakamlık Kursu, içerik olarak sürekli aynı konuların tekrar edildiği, eğitim yöntemi oldukça klasik ve genel olarak yıllardan beri aynı konuların sürekli tekrar edildiği, statik, ne tür olumlu sonuçlar yol açtığı belli olmayan bir programa dönüştüğü yönünde eleştirilmektedir.

Halen yürürlükte olan "Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin" Dördüncü bölümünde yer alan Kaymakamlık Kursu, 23. maddeden başlamak üzere 31. maddeye kadar toplam 9 maddede **Kursun Niteliği, Kursların Yönetimi,**

Kurs Açılışının Programlanması, Kursa Çağırma, Kurs Çalışma Programı, Kursun Başlatılması, Kursun İç Yönetimi, Kurs Sonu Sınavı ve Kursun Kapanışı başlıkları altında düzenlenmiştir.

Yönetmelikte **Kaymakamlık Kursunun Niteliği**, Kaymakam Adaylarının Kaymakam olarak atanmalarından önce katılmak ve başarı ile bitirmekten yükümlü bulundukları son eğitim devresi olarak tanımlanmaktadır. Yine Yönetmeliğe göre, Kaymakamlık kurslarından her biri, bir dönem numarası almak ve en çok 6 ay süreli olmak üzere İçişleri Bakanlığı tarafından yönetmelikte (orijinal metinde "aşağıdaki hükümler" ifadesi geçmektedir) belirlenen hükümlere göre düzenlenip yürütüleceği belirtilmiştir.

Kursla ilgili diğer maddelerde ifade bozukluklarıyla birlikte, yönetmelikte yer almayacak ölçüde ayrıntılı, bir kısmı da gerekli olmayan konular üzerinde durulmuştur. Kaymakamlık Kursuna yöneltilen eleştirileri aşağıdaki başlıklara altında toplamak mümkündür;

1. Kaymakamlık Kursunu düzenleyen mevzuat (Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin ilgili bölümü) sistematik olmaktan uzak, gereksiz ayrıntılarla doldurulmuş ve güncellini yitirmiş durumdadır.

Kaymakamlık Kursunun nasıl yürütüleceği, niteliği ve kursla ilgili diğer hususlar 1994 yılında çıkarılan Kaymakam Adayları Yönetmeliğinin dördüncü bölümünde düzenlenmiştir. Yönetmeliğin ilgili maddelerinde ifade bozuklukları yanında, gereksiz birçok ayrıntı bulunmaktadır. Örneğin Kursun başlatılmasıyla ilgili 28. madde de";

Kursun ilk günü, *"Eğitim Dairesi Başkanlığınca hazırlanacak bir açılış programı uygulanır. Kursiyerlere çalışma programı dağıtılıp açıklanır. Kursa katılım, yatma ve çalışma yerleri ile yemek ve şehir içi ulaşım sorunlarına düşünülen çözüm yolları anlatılır"* denilmektedir. Kursun ilk günü açılış programı yapılması, bu programın adaylara dağıtılması, sonra açıklanması (dağıtılan şey eğer gizli değilse zaten açıklanmış sayılır), kursa katılım (ne anlama geldiği belli değil), yatma, çalışma yerleri, yemek (aslında konaklama ile ilgili sorunlara değinilmek istenmektedir) ile şehir içi ulaşım sorunları (burada kursun yapıldığı yerin şehir içi ulaşım sorunları değil, adayların kursa

gelmek için karşılaştıkları ulaşım sorunları kastedilmektedir) gibi hususların kursun ilk gününde konuşulacağını yönetmelikle belirlemenin hiçbir pratik faydası yoktur. Bu tür konular aslında yönetmelik konusu bile değildirler.

Kursun yönetimini düzenleyen Yönetmeliğin 24. maddesinde, Eğitim Dairesi Başkanlığının; kursların kararlaştırılan esaslara uygun şekilde programlamasında, idari, **inzibati** ve mali yönleriyle aksamadan yürütülmesinden sorumlu olduğu belirtilmektedir. Maddenin devamında aslında hepsi idari ve mali konu olan “ek ders görev ücretlerinin tahakkuku, zamanında ödenmesi, kurslarla ilgili her türlü yazışma, dosyalama, hesap işleri, maaş, ücret ve gündelik bordrolarının düzenlenmesi, kursiyerlerin kurs yevmiyelerinin zamanında yazılıp tahakkuk ve ödenmesi, gibi konular bir kez daha ayrıntılı olarak tekrar edilmektedir. Yine aynı madde de idaresi sırasında kuvvet kullanımını içeren “**inzibati**” kelimesiyle, kursta disiplin ve düzen sağlanması kastedilse bile maksat aşılmış bulunmaktadır.

Kurs Çalışma Programını düzenleyen 27. madde de çok bozuk bir ifade “tartışmalı konferanslar”, aynı anlam gelen “panel ve açık oturumlar” gibi konulara yer verileceği, belli bir süre Danıştay, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye Kalkınma Bankası, Turizm Bakanlığı, Çevre Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıkları ile seçilecek bir Organize Sanayi Bölgesi ve serbest bölge ile sınır ticareti ve KOBİ uygulamalarının yerinde görülmesini sağlayacak gezilere yer verileceği belirtilmiştir.

Kurs programında ziyaret edilecek kurumlardan bazılarının isim ve kuruluşları uzun süre önce değiştiği halde bunlar yönetmeliğe yansıtılmamıştır. Örneğin Turizm Bakanlığı Kültür Bakanlığıyla beraber tek çatı altında toplanmış, Çevre Bakanlığı, Orman Bakanlığıyla birleşmiştir. Yine Kaymakamların mesailerinin büyük bölümünü oluşturan, güvenlik, eğitim, sağlık gibi kurumlardan hiçbiri gezi programına konulmazken, kaymakamların doğrudan hiçbir görevleriyle ilgili bulunmayan Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlıkları gezi programına konmuştur.

Kurs içi yönetimini düzenleyen 29. madde ise kursiyerlerin kursa devamını sağlamak için pratik olarak uygulama imkanı olmayan ayrıntılar yer

almaktadır. Yönetmeliğin 29 maddesine göre; “Kursiyerler konferans, seminer ve çalışmalara vaktinde katılmakla yükümlüdür. On dakikadan fazla gecikmeler ile özürsüz ve izinsiz olarak erken terk ettiği tespit edilenler devamsız sayılırlar. **On dakikadan az gecikmeler** de tekrarlandığı takdirde aynı şekilde değerlendirilir” , denilmekte yine “Kurs süresince özürsüz toplam on gün, özürlü veya özürsüz kurs süresinin ¼’ü oranında devamsızlığı tespit edilenler kurs sonu sınavlarına alınmazlar” şeklinde ki ifadelerle zaten makul olduğu için “özür” sayılacak hususların bile kabul edilmeyeceğini belirtmektedir.

Kursla ilgili benzer örnekleri çoğaltmak mümkündür. Bütün bunlar aslında “program” niteliğinde olan kursun ayrıntılı olarak yönetmelikle düzenlenmesinin yanlışlığını ortaya koymaktadır. Bu yüzden kursla temel ilkelerin yönetmelikle tespit edilmesi diğer ayrıntıların hem sürekli güncelleme, hem daha tutarlı ve sistematik olarak ele almak bakımında kurs yönergesiyle ayrı olarak düzenlenmesi daha yararlı olacaktır.

2. Kaymakamlık Kurs süresi için “ideal süre tespiti” yapılamamıştır.

Kaymakamlık kurs süresi son zamanlarda genel olarak 4 ay olarak uygulansa bile bu sürenin gerçekte ne kadar olması ile ilgili “somut” herhangi bir araştırma ve inceleme yapılmamıştır.

İlki 1942 yılında olmak üzere 66 yıldan beri aralıksız düzenlenen ve dönemler halinde toplam 92 Kaymakamlık Kursunun süresi 1 ay ile 6 arasında değişmiştir. Konuyla ilgili tablo aşağıdaki gibidir;

KAYMAKAMLIK KURS SÜRELERİNİN TARİHİ GELİŞİMİ					
KURS DÖNEMİ	BAŞLANGIÇ BİTİŞ TARİHİ	KURS SÜRESİ	KURS DÖNEMİ	BAŞLANGIÇ BİTİŞ TARİHİ	KURS SÜRESİ
1. DÖNEM	15.01.1942 15.07.1942	6 Ay	55.DÖNEM	23.09.1974 20.02.1975	5 Ay
11.DÖNEM	15.04.1948 05.10.1948	5 Ay 20 Gün	56.DÖNEM	22.09.1975 22.03.1976	6 Ay
12.DÖNEM	30.12.1948 30.04.1949	4 Ay	57.DÖNEM	28.01.1976 08.04.1977	2 Ay 10 Gün
13.DÖNEM	18.04.1949 30.08.1949	4 Ay 10 Gün	58.DÖNEM	22.08.1977 13.12.1977	3,5 Ay
14.DÖNEM	14.11.1949 14.03.1950	4 Ay	59.DÖNEM	05.06.1978 11.09.1978	3 Ay
19.DÖNEM	09.03.1953 18.05.1953	2 Ay	60.DÖNEM	05.02.1979 15.06.1979	4 Ay 10 Gün

20.DÖNEM	12.10.1953 12.01.1954	3 Ay	61.DÖNEM	08.10.1979 18.01.1980	3 Ay 10 Gün
21.DÖNEM	01.09.1954 26.10.1954	1,5 Ay	62.DÖNEM	28.07.1980 14.10.1980	2,5 Ay
22.DÖNEM	06.04.1955 13.06.1955	2 Ay	63.DÖNEM	06.04.1981 23.07.1981	3,5 Ay
27.DÖNEM	24.11.1957 27.12.1957	1 Ay	64.DÖNEM	12.10.1981 22.01.1982	3 Ay 10 Gün
28.DÖNEM	09.05.1958 25.07.1958	2,5 Ay	65.DÖNEM	24.05.1982 23.09.1982	4 Ay
29.DÖNEM	01.11.1958 23.01.1959	2,5 Ay	67.DÖNEM	04.05.1983 07.07.1983	2 Ay
30.DÖNEM	16.06.1959 17.08.1959	2 Ay	68.DÖNEM	15.08.1983 23.10.1983	2 Ay 8 Gün
31.DÖNEM	02.11.1959 01.02.1960	3 Ay	69.DÖNEM	24.10.1983 28.12.1983	2 Ay
32.DÖNEM	25.06.1960 05.08.1960	1 Ay 10 Gün	70.DÖNEM	03.12.1984 04.04.1985	4 Ay
33.DÖNEM	31.10.1960 16.01.1961	2,5 Ay	71.DÖNEM	02.12.1985 15.04.1986	4,5 Ay
34.DÖNEM	24.05.1961 23.08.1961	3 Ay	72.DÖNEM	05.01.1987 27.05.1987	4 Ay 10 Gün
35.DÖNEM	04.11.1961 24.12.1961	1 Ay 20 Gün	73.DÖNEM	05.01.1988 01.06.1988	5 Ay
36.DÖNEM	04.06.1962 07.08.1962	2 Ay	74.DÖNEM	23.01.1989 07.06.1989	4,5 Ay
37.DÖNEM	01.10.1962 31.12.1962	3 Ay	76.DÖNEM	21.01.1991 21.06.1991	5 Ay
38.DÖNEM	01.08.1963 08.10.1963	2 Ay	77.DÖNEM	06.01.1992 12.05.1992	4 Ay 6 gün
40.DÖNEM	01.09.1964 18.11.1964	2,5 Ay	78.DÖNEM	19.10.1992 10.02.1993	3 Ay 20 Gün
41.DÖNEM	04.01.1965 13.07.1965	6 Ay	79.DÖNEM	23.08.1993 30.11.1993	3 Ay
42.DÖNEM	24.11.1965 10.02.1966	2,5 Ay	81.DÖNEM	09.01.1995 28.04.1995	3 Ay 20 Gün
43.DÖNEM	15.05.1966 15.09.1966	4 Ay	82.DÖNEM	04.09.1995 15.12.1995	3 Ay 10 Gün
46.DÖNEM	15.07.1968 24.10.1968	3 Ay	83.DÖNEM	04.11.1996 06.03.1997	4 Ay
47.DÖNEM	04.11.1968 15.02.1969	2 Ay 10 Gün	84.DÖNEM	17.03.1997 07.07.1997	3 Ay 20 Gün
48.DÖNEM	04.07.1969 21.10.1969	2,5 Ay	85.DÖNEM	23.08.1999 28.12.1999	4 Ay
49.DÖNEM	16.12.1969 23.05.1970	5 Ay 8 Gün	86.DÖNEM	05.11.2001 15.02.2002	3 Ay 10 Gün
50.DÖNEM	31.07.1970 24.10.1970	2 Ay 24 Gün	87.DÖNEM	11.11.2002 25.03.2003	4,5 Ay
51.DÖNEM	04.06.1971 04.12.1971	6 Ay	91.DÖNEM	20.11.2006 06.03.2007	3,5 Ay
54.DÖNEM	05.04.1974 05.07.1974	3 Ay	92.DÖNEM	26.11.2007 25.03.2008	4 Ay

Tablodan da anlaşılacağı gibi Kaymakamlık Kursunun süresi günün şartlarına göre değiştirilmiştir. Oysa Kurs programı için adaylara aktarılması gereken bilgi ve becerilerin belli bir zaman dilimin gerçekleştirilmesi mümkündür. Uygulamaya bakıldığında aynı programın hem 1 aylık süreye hem de 6 aylık süreye sığdırıldığı görülmektedir. Bu durum bürokraside yozlaşmayı eleştirmek için kullanılan “her iş kendine ayrılan süreyi doldurur” şeklinde ki “**Parkinson İlkesini**” çağrıştırmaktadır.

Diğer yandan bir işin yapılması için gereken makul sürenin olmaması o işin önemini azaltıp “yapılmasa da olur” algısını ortaya çıkarmaktadır. Kaymakamlık Kursunda adaylara aktarılabilecek bilgi ve becerilerin Kaymakamlık mesleği için önemli olduğu düşünülüyorsa, bu sürecin tamamlanması için bir makul sürenin öngörülmesi gerekmektedir. **“Makul süre”** birkaç kamu görevlisinin oturup kafalarına göre belirledikleri süreden ziyade, yapılacak programın başat düzeyde uygulanma imkânının tanıyacak süre olmalıdır. Belirlenen süreler de öngörülme koşulları, ülkenin durumu gibi herkes tarafından farklı yorumlanabilecek “üretilmiş mazeretlere” göre değiştirilmemelidir. Çünkü idarenin varlık nedeni, belirsizlikleri öngörüp gerekli tedbirleri almaktır.

3. “Kaymakamlık kurs konuları” yıllardan beri hep birbirinin tekrarı niteliğinde olmuştur.

Kaymakamlık kurs konuları her kurs dönemi öncesi hazırlanan Kurs programıyla belirlenmektedir. Bu programlar genel olarak bir önceki döneme ait programın katılımcı isimleri ve uygulama tarihlerinin güncellenmesiyle oluşmaktadır. Bütün programlar büyük oranda konferanslardan ibaret olup, etkinlik açısından da bir birinin benzeri niteliğindedir. Hiç şüphesiz uygulanan Kaymakamlık Kurs Programlarına yıllar sonra bakıldığında bazı farklılıkların olduğu da göze çarpmaktadır. Örneğin 1942 yılında düzenlenen ilk kaymakamlık kurs programı 277 Konferans ile ayrıca yurt içi inceleme gezisi, ata binme ve motor kullanma gibi pratik eğitimi kapsayan konuları içerirken, en son 26.11.2007–25.03.2008 tarihleri arasında yapılan 92. dönem kaymakamlık kursu gezi ve incelemelerin yanında 158 konferanstan oluşmaktadır. Aradaki en önemli fark 1942 yılında Kaymakam Adaylarına ata binme ve motorlu taşıt kullanma kursu verilirken 2008 yılında kaymakam adaylarına “Microsoft Office” programlarını kullanma kursu verilmektedir.

Burada dikkat çeken hususlardan bir diğeri de Kaymakam Adayları staj programı içinde “Milli Güvenlik Stajı” olarak geçen ancak fiilen “Kamu Diplomasisi Kursu” olarak uygulanan programın 1942 yıllarında tek parti döneminde verilen “particilik ve propaganda” konularında ki konferans benzer şekilde 1999 yılında itibaren Milli Güvenlik Stajı adı altında “Kamu Diplomasisi Kursu” verilmektedir. “Bir devletin, milli gücünü artırmak ve milli

çıkarlarını korumak amacı ile dost, müttefik, tarafsız, düşman veya düşman olması muhtemel Devletlerin hedef kabul edilerek, kitlelerine yönelik olarak planlı olarak yürütülen siyasi, ekonomik, askeri faaliyetler” olarak tanımlanabilecek Kamu Diplomasisi konusunun sivil ve ülke içinde görev yapan Mülki İdare Amirlerine kurs olarak verilmesi, demokratik yönetim anlayışıyla bağdaşmamaktadır.

Fikir edinmek bakımından 1942 yılındaki ilk kaymakamlık kurs konularıyla yer alan konferans konu ve sayılarıyla ilgili tablo aşağıya çıkarılmıştır.

Tablo: 1942 yılında uygulanan ilk Kaymakamlık Kurs Konuları	
Genel İdare, Köy ve Nüfus Konularında	58 Konferans
Milli Eğitimi ilgilendiren konularda	30 "
Ziraatı ilgilendiren konularda	27 "
Sanayi "	22 "
Milli Müdafaa Konularında	20 "
Emniyet ve Jandarmayı ilgilendiren Konularda	19 "
Gümrük ve inhisarlar konusunda	17 Konferans
Ticaret ile ilgili konularda	15 "
Mali Konularda	15 "
Bayındırlık konusunda	15 "
Sağlık ile ilgili konularda	15 "
Sosyal konularla laiklik ve partililik üzerinde	11 "
Propaganda konusunda	8 "
Ulaştırma ile ilgili konularda	5 "
TOPLAM	277 konferans

25.03.2008 tarihinde tamamlanan 92. Dönem Kaymakam Adayları Kursunda yer alan 158 konferansın konularına göre dağılımım aşağıdaki gibidir.

2008 Yılında Kaymakamlara uygulanan kurs programı:

Tablo: 2008 yılında uygulanan Kaymakamlık Kurs Konuları	
Genel idare, Köy, Belediye, Özel İdare ve Nüfus Konularında	50
Milli eğitimi ilgilendiren konularda	2
Ziraati ilgilendiren konularda	5
Sanayi ilgilendiren konularda	3
Milli Müdafaa konularında	34
Emniyet ve Jandarmayı(Sahil Güvenlik) ilgilendiren konularda	18
Gümrük ve İnhisarlar konusunda	1
Ticaret ile ilgili konularda	5
Mali Konularda	6
Bayındırlık, konularında	-
Sağlık (Çevre ve Orman) ile ilgili konularda	6
Sosyal konularla laiklik ve partcilik üzerine	6
Propaganda konusunda	-
Ulaştırma ile ilgili konularda	-
Kültür ve Turizm	6
Kişisel Gelişim	19
Teknolojik yenilikler (Bilgisayar v.b.)	8

- Osmanlı İdare Tarzı
- 3046 Sayılı Bakanlıkların Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun,
- 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığının Teşkilatı Ve Görevleri Hakkında Kanun
- 190 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname,
- İçişleri Bakanlığı Memurlarının Nitelikleri Ve Atanma Usulleri İle Görevde Yükselme Esaslarına Dair Yönetmelik,
- Mülkiye Müfettişlerince İlçelerde Yapılan Genel ve Özel Teftişler, Düzenlenen Raporlar ve Sonuçlarının Takip Edilmesine İlişkin Usul ve Esaslar
- Disiplin Soruşturmasının Yürütülmesi Ve Rapor Düzenlenmesi, Disiplin Suçları, Cezaları Ve Görevden Uzaklaştırma Sicil Ve Disiplin Yönetmelikleri
- 5442 Sayılı İl İdaresi Kanununa Göre Vali Ve Kaymakamların Görev, Yetki Ve Sorumlulukları
- Köy Yönetimi
- Belediye Kurulması, Belediyelerin Görev Ve İmtiyazları, Belediyelerin Personel İstihdamı, Norm Kadro İlke ve Standartları
- 3091 Sayılı Taşınmaz Mal Zilyedliğine Yapılan Tecavüzlerin Önlenmesi Hakkında Kanun Ve Yönetmeliği
- Sınır Anlaşmazlıkları, Köy Kurulması, Kaldırılması İle Mülki Ayrılma Ve Birleşmeler
- Resmi Yazışma Kurallarını Belirleyen Esaslar
- Valilik ve Kaymakamlık Büroları Kuruluş Görev ve Çalışma Yönetmeliği
- Kitaplık ve Dökümantasyon , Hizmet İçi Eğitim Yönetmelikleri İle Arşiv Genelgesi
- 2022 Sayılı 65 Yaşını Doldurmuş Muhtaç, Kimsesiz Türk Vatandaşlarına Aylık Bağlanması Hakkındaki Kanun Ve Uygulama Esasları
- 3816 Sayılı Yeşil Kart Kanunu,
- 4341 Sayılı Muhtaç Erbaş Ve Er Ailelerinin Ücretsiz Tedavisi Hakkında Kanun Ve Uygulamaları
- Sivil Savunma Hizmetleri Ve Planlanması

Sivil Savunmanın Önemi, Amacı Ve Teşkilatı

Sivil Savunma Teşkilleri

- İl Ve İlçe Sivil Savunma Planları
- Daire Ve Müessese Sivil Savunma Planları
- Koruyucu Güvenlik Tedbirleri Ve Uygulamaları, Nöbetçi Memurluğu, Yangından Korunma Yönergesi, Sabotaja Karşı Koyma
- Kriz Yönetim Merkezi
- İçişleri Bakanlığı Kriz Merkezi Yönergesi
- 2 İçişleri Bakanlığı Milli Alarm Sistemi Yönergesi
- Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları
- Dernekler Mevzuatı Ve Uygulaması İle Mülki İdare Amirlerinin Görev Yetki Ve Sorumlulukları
- Yardım Toplama Kanunu Ve Uygulaması
- Bayrak, Bayram, Tatil Ve Törenlerle İlgili Düzenlemeler
- 4483 Sayılı Memurların ve Diğer Kamu Görevlilerinin Yargılanması Hakkında Kanun ve Uygulaması
- Çalışma Hayatı ve İstihdam, Sosyal Güvenlik, Kayıt Dışı İstihdamla Mücadele
İşçi Çalıştırmanın Temel Prensipleri
- Sendikalar Kanunu, Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanunu, Kamu Görevlileri Sendikaları Kanunu
- İl Özel İdareleri
- Mahalli İdare Birlikleri, Köylere Hizmet Götürme Birliği ve Özel İdarelerin İlçedeki Hizmetleri

Şeklinde konular birbirlerini takip etmektedir. Konuların genel olarak mevzuatın açıklanması ve uygulanması üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Son 20 dönemde Kaymakam Adaylarına verilen kursların sayısı dönemlerine göre aşağıdaki gibidir;

Tablo: Son 20 Dönemde Kaymakam Adaylarına Verilen Konferans Sayısı	
72.DÖNEM	182 konu
73.DÖNEM	156 "
74.DÖNEM	156 "
75.DÖNEM	194 "
76.DÖNEM	300 "
77.DÖNEM	150 "
78.DÖNEM	159 "
79.DÖNEM	161 "
80.DÖNEM	161 "
81.DÖNEM	166 "
82.DÖNEM	170 konu
83.DÖNEM	177 "
84.DÖNEM	
85.DÖNEM	192 "
86.DÖNEM	120 "
87.DÖNEM	120 "
88.DÖNEM	203 "

89.DÖNEM	197 "
90.DÖNEM	195 "
91.DÖNEM	142 "
92.DÖNEM	158 "

4. Kaymakamlık Kurs Yöntemi (Kursun Düzenleniş Biçimi) 66 yıldan beri fazla bir değişiklik göstermemiştir.

Bu konuda Cahit Ermenin tespitleri oldukça dikkat çekicidir. Buna göre, Kaymakamlık Kursunun içeriği esas olarak o günlerden bugün değişmediği gibi, Kursun düzenleniş biçiminde de önemli sayılabilecek bir değişiklik olmamıştır. Yöntem, Kursun düzenlendiği dönemde İçişleri Bakanlığı ile diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla üniversitelerden çağrılan konferansçıların esas olarak mevzuata dayalı konferanslar vermesi biçiminde olmaktadır. 1966 yılında yapılan şu değerlendirme, son yıllarda Kaymakamlık Kursuna katılanlarca da onaylanacak niteliktedir:⁴

"...Kursun "istenilen amacı sağlamadığı", "bazı bakanlık ve kurullardan tecrübesiz ve çok genç elemanların konferans için görevlendirildiği ve bunların kursa katılanlar üzerinde bilgi, tecrübe ve eğitim tekniği bakımından gerekli otoriteyi tesis edemedikleri" İçişleri Bakanlığının yetkili yöneticileri tarafından çeşitli vesilelerle belirtilmiştir. Yıllardan beri, Kurs tamamen takrir metoduna göre yürütülmekte ve sabahdan akşama kadar birbirini kovalayan ve büyük çoğunluğu mevzuatın tekrarından ibaret bulunan konferanslar kursa katılanlar için hayli yorucu ve sıkıcı olmaktadır" 1966 Yılında yapılan bu değerlendirmenin 1992 yılında yapılan aşağıdaki değerlendirme ile karşılaştırılması yukarıda söylediklerimizi pekiştirmektedir.⁵

"Bazı kamu kurum ve kuruluşları, kendilerini ilgilendiren konferanslara tecrübesi az uzman veya uzman yardımcısı unvanları altındaki personeli

⁴ "Kaymakamlık Kursu," *Amme idaresi Bülteni* (Sayı 5, Nisan 1966), s. 7. Kaymakamlık Kursunun geçmişi konusunda doyurucu bilgiler veren bu yazıda kurs programı içinde, önceden belirlenmiş seçkin valilerin görev yaptıkları illere birer aylık geziler düzenlendiğini de öğreniyoruz

⁵ Yılmaz Arslan, "77. Dönem Kaymakamlık Kursunun Ardından," *Türk İdare Dergisi* (Sayı 395, Haziran 1992), pp.231–238, s. 233-235'te verilen çizelgeler, Kursun içerik ve yöntem olarak 1992 yılında da 1942 yılından farklı olmayan bir biçimde düzenlendiğini gözler önüne sermektedir. 70. Dönem Kaymakamlık Kursuyla ilgili olarak yapılan bir değerlendirme de bu kanıyı pekiştirmektedir. Bkz. Ergün Tezel, "70. Dönem Kaymakamlık Kursu Konferans Özetleri," *Türk İdare Dergisi* (Yıl- 57, S. 368, Eylül 1985), pp. 129–150, s. 130–131.

göndermektedirler. Bu konu, ilgili teşkilatların konuya önem vermedikleri anlamına gelmese bile, Kaymakam Adayları açısından çok fazla verimli olmamakta, sorulan bazı sorular nedeniyle konferansçıyla neredeyse münakaşaya varan hoş olmayan sonuçlar ortaya çıkmaktadır."

Kaymakamlık Kursuyla ilgili olarak yukarıda anlatılanlardan da açıkça anlaşılacağı gibi, Kaymakamlık Kursunun içeriğinin ve kursta kullanılan eğitim yönteminin bir türlü hoşnutluk verici bir düzeye çıkarılamadığı görülmektedir. 1997 yılından buyana programda yer alan ve yukarıda ayrıntılı bir biçimde değerlendirilen yüksek lisans programı staj aşamalarına eklendikten sonra Kaymakamlık Kursunun niteliğinde herhangi bir değişiklik yapılmamıştır. Aynı anlayışla, aynı sürelerle düzenlenmeye devam edilmektedir. Oysa "yönetim bilimleri" yüksek lisans programında ele alınan konuların Kurs programından çıkarılması gerekirdi. Bir başka ilginç nokta 1999 yılından başlayarak kaymakam adaylarının Milli Güvenlik Stajı adı altında Milli Güvenlik Akademisi programına devam etmeleriyle ortaya çıkan durumdur. Milli güvenlik ve asayişe ilişkin konuların hem Kaymakamlık Kursunda, hem de Milli Güvenlik Akademisinde üstelik aynı kişilerce verilmesi yakınma konusu olmuştur. Milli Güvenlik Akademisi programı yalnızca milli güvenlik ve asayiş sorunlarını kapsayan bir program değildir; bu konuların yanı sıra çeşitli yönetim bilimi ve kamu yönetimi konularında da konferanslar düzenlenmektedir. Böylece son yıllarda adaylık eğitimine katılmış olan kaymakam adayları, yüksek lisans programı, Kaymakamlık Kursu ve Milli Güvenlik Akademisi programının kesişme noktalarında sıkılmanın ötesinde bunalmaktadır.

5. Kurs programının ne ölçüde yararlı olduğuna dair bir çalışma yapılmamıştır.

1942 yılında Siyasal Bilgiler Okulunda başlayan kaymakamlık Kursları 1953 yılında Özlük İşleri genel Müdürlüğünce yürütülmek üzere Bakanlık merkezine alınmış, 1966 yılında TODAİE bünyesinde düzenlenmiş, 1973 yılında tekrar bakanlık Merkezine alınmış ve 1983 yılında Eğitim Dairesi Başkanlığı kuruluncaya kadar yeniden Özlük İşleri Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüştür. Kaymakamlık kursları son 15 yıldan beride Eğitim Dairesi başkanlığı tarafından yürütülmektedir.

66 yıl içinde dönem sayısı 92'ye yükselen kaymakamlık kursunu toplam 3370 Kaymakam adayı katılmış bunlardan 3343'ü kursu tamamlamıştır. Kursu tamamlamayan aday sayısı 27'dir. Bu sayı 66 yıl içinde kursa katılan toplam 3370 kaymakam Aday sayısının % 0.79'nu oluşturmaktadır. Görüldüğü gibi büyük bir sürpriz olmadığı sürece kursa katılanlar kursu bitirmektedirler. Bu durumu iki şekilde açıklamak mümkündür. Birincisi, kursa katılan tüm adaylar büyük bir özveri ile çalışarak kursu tamamlamaktadırlar. İkinci olarak kursa katılmak başarı için yeterli kabul edilmekte, kurs sonucu yapılan çeşitli sınavlar sadece formalitelerin tamamlanma özelliğini taşımaktadır. Genel olarak uygulamaya bakıldığında Kaymakamlık Kursunun ikinci ihtimale daha yakın olduğu görülmektedir.

Kaymakamlık Kursunun genel olarak çok faydalı olduğu düşünülmektedir. Oysa bu kursun gerçekte ne oranda faydalı olduklarına dair herhangi bir ölçme veya değerlendirme çalışması bulunmamaktadır. Zaman zaman konferansçıların verimli veya kursların faydalı olup olmadığına dair metodolojik olmayan anketler, kurs sonuçlarını ölçmekten çok uzaktır.

6. Kaymakamlık Kurs Programına katılan kursiyer sayısı bazı faaliyetlerin etkin ve verimli şekilde yürütülmesine uygun değildir.

Kaymakamlık Kurs programlarına genel olarak o dönemde bulunan Kaymakam Adayların tümü toplu olarak iştirak etmektedir. Kaymakam Adaylarının sayısı ise dönemden döneme farklılık göstermektedir. 1942 yılında düzenlenen ilk Kaymakamlık Kursundan 2008 yılında düzenlenen 92. dönem Kaymakamlık Kursuna kadar geçen sürede bu sayı genel olarak 12 (1953 yılında düzenlen 19. dönem Kaymakamlık Kursu) ile 114 (2003 yılında düzenlen 87. dönem Kaymakamlık Kursu) arasında değişmektedir. Genel olarak kurs ortalaması ise 36 kişidir.

Eğitim metodolojisi açısından bazı etkinliklerin en üst düzeyde yürütülebilmesi için katılımcıların ideal bir sayıda olması gerekir. Bu sayı örneğin okullarda 20-30 kişinin oluşturduğu sınıflardan oluşmaktadır. Konferans gibi sunucu ile dinleyici arasında ve birebir ilişkinin olmadığı etkinliklerin dışında Kursa katılan Kaymakam Adayı sayısı birçok etkinliğin

yürütülmesine uygun değildir. Örneğin 114 adayın topluca katıldığı bir kurs programıyla başarılı eğitim yapma imkânı yoktur. Hiçbir kurs programı 12 kişi ile 114 kişiye aynı etkinlik düzeyine göre uygulanması mümkün değildir.

Kurslardan azami şekilde verim alınması için Kaymakam Adayları ortak yapılan etkinliklerin dışında uygun sayıda gruplara bölünmeli ve her grubun başında bir grup sorumlusunun önderliğinde uygulamalı etkinlikleri icra etmelidirler.

7. Kurs bütçesiyle ilgili fizibilite çalışması yapılmamaktadır.

Kaymakamlık Kursu bütçesi olmayan bir programdır. Bugüne kadar düzenlenen 92 kaymakamlık Kursunun hiçbirisi için özel olarak bütçe hazırlanmamıştır. Oysa günümüzde maddi kaynağı olmayan hiçbir etkinliği başarılı şekilde yürütmek mümkün değildir.

92. Dönem Kaymakamlık Kurs Programı Harcamaları		
S.N		TUTAR
1	26-Kasım 2007-25 Aralık 2008 Harcırakı	35.581,00 YTL
2	25-Aralık 2008-24 Ocak 2008 Harcırakı	39.181,00 YTL
3	25-Ocak 2008-24 Şubat 2008 Harcırakı	39.432,00 YTL
4	25-Şubat 2008-28 Mart 2008 Harcırakı	41.836,00 YTL
5	GAP Gezisi 2007 Yevmiye	1.363,00 YTL
6	GAP Gezisi 2007 Otobüs	15.930,00 YTL
7	Çanakkale Gezisi 2008 Yevmiye	4.423,00 YTL
8	Çanakkale Gezisi 2008 Otobüs	12.980,00 YTL
9	Hocalara Ödenen Yevmiye + Uçak Bileri	1.250,00 YTL
10	Ek Ders Ücreti	3.626,57 YTL
	TOPLAM	195.602,57 YTL

B. ALTERNATİF KURS PROGRAMI ÖNERİSİ

Kaymakamlık Kurs Programı, Kaymakam Adaylığı Stajının son halkasını oluşturmaktadır. Mevcut kaymakam Adayları yönetmeliğine göre staj programının diğer aşamalarını başarıyla tamamlayanlar Kaymakamlık Kursuna çağrılmaktadırlar. Günümüzdeki uygulandığı şekliyle Kurs Programında kaymakamlarının meslek hayatları boyunca ihtiyaç duyacakları bütün bilgi ve becerilerin sistematik olmayan konferanslarla kurs programı içinde verilmesine çalışıldığı görülmektedir. Oysa bu anlayıştan hızla vazgeçilmelidir. Kaymakam adaylarının meslek yaşamları boyunca ihtiyaç

duyacakları bütün bilgi ve becerileri 4 aylık kaymakamlık kursuna sığdırma imkânı yoktur.

Eğitim Dairesi Başkanlığı tarafından her dönem için ayrıca hazırlanan ve güncellenen Kaymakamlık Kurs Programı, Müdürler Encümeninin uygun görüşü ve Bakanlık Makamının onayından sonra uygulanmalıdır.

Kaymakamlık Kurs programı aşağıdaki konu ve faaliyetleri kapsamı düşünölebilir;

a. Mesleki Mevzuat

Kaymakamlıkların görev ve sorumlulukları ile mevzuat ve uygulamaya yönelik konularda karşılaştıkları sorunlarla ilgili uzman kişiler tarafından verilecek yeteri sayıda konferans ve seminer. Bu tür faaliyetleri sayı olarak **en fazla 50 konu** ile sınırlandırılması yararlı olacaktır.

b. Çağdaş Yönetim Anlayışı ve Teknikleri

Çağdaş yönetim anlayışı ve uygulamasına yönelik verilecek yeteri sayıda konferans ve seminer (klasik yönetim teorileri, yeni yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve planlama, performans yönetimi, yönetişim, e-devlet, sistem yönetimi, durumsallık, yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, **en fazla 15 konu**)

c. Kişisel Gelişim

Kişisel gelişime yönelik verilecek yeteri sayıda konferans, seminer ve uygulama (toplantı ve zaman yönetimi, etkili kara alma süreçleri, liderlik, rapor ve sunu hazırlama gibi konularda olmak üzere **en fazla 15 konu**)

d. Kurum Programları

- i. TBMM'de yasama süreci ve komisyonların çalışmaları hakkında inceleme (**en fazla 2 gün**)
- ii. Kamuya ait gelir ve giderlerin niteliği, mevzuatı ve uygulamasına ilişkin konulara da Sayıştay 'da inceleme (**3 gün**)
- iii. İdari yargını niteliği mevzuatı ve uygulamasına ilişkin konular Danıştay'da inceleme (**3 gün**)

e. Kurum Ziyaretleri

- i. En az bir Devlet Bakanlığı olmak üzere, taşra örgütlenmesi bulunan bütün Bakanlıkların birer gün süre ile ziyaret edilmesi ve Bakanlık faaliyetleri hakkında bilgi alma (**toplam 2 hafta**)

- ii. İşleri Bakanlığının Merkez ve Bağlı Birimlerinin ziyaret edilmesi ve faaliyetleri hakkında bilgi alma **(1 hafta)**
- iii. En az birer gün olmak üzere, 1 Denetleme ve Düzenleme Kurumu veya Kurulu, TÜBİTAK, DPT, Üniversite Rektörlüğü, SYDV Genel Müdürlüğü vb. gibi kurumların ziyaret edilmesi faaliyetleri hakkında bilgi alma **(1 hafta)**
- iv. TOBB ve Ankara Büyükşehir Belediyesinin ziyaret edilmesi ve çalışmalar hakkında bilgi alma **(2 gün)**
- v. Özel sektöre ait ulusal bir gazete ve televizyonun ziyareti edilmesi ve çalışmalar hakkında bilgi alma **(2 gün)**

f. İstanbul Programı

(Topkapı sarayının Gezilmesi, İTO, İstanbul Borsası ve başarılı özel bir şirketin ziyaret edilmesi ve çalışmalar hakkında bilgi alma **(1 hafta)**)

g. GAP ve Çanakkale Gezisi

h. Diğer Programlar

- i. Diploması, heyet halinde müzakere ve ikna yöntemleri konusunda uygulamalı eğitim **(en az 3 gün)**
- ii. Temsil, tören ve protokol kuralları için uygulamalı eğitim **(2 gün)**
- iii. Basına demeç verme ve televizyon programların katılma konusunda TRT'de uygulamalı eğitim **(3 gün)**
- iv. Kaymakam Adaylarının meslek veya Türkiye'nin güncel sorunlarıyla ilgili olarak hazırlayacağı çalışmaların sunulması **(2 hafta)**
- v. Yönetimin etik ve estetik boyutu üzerine seminer konferans ve Etik Kurulunun Ziyareti **(3 gün)**

Bunun dışında; Eğitim Dairesi başkanlığıyla koordinasyon içinde olmak üzere, her dönem kurs programın yer alan gezi, inceleme ve uygulamaların takibi için birinci sınıfa ayrılmış bir mülkiye müfettişi ve bir kaymakam "Kurs Önderleri" olarak görevlendirilmesi yararlı olacaktır.

Kurs programında yer alan her faaliyet bir kaymakam aday tarafından en geç faaliyetin yapıldığı hafta raporlaştırılmak diğer kaymakam adaylarına dağıtılması, faaliyetlerin raporlaştırma işinin kaymakam adayları arasında nasıl dağıtılacağına "Kurs Önderlerine" bırakılması gerekmektedir.

SONUÇ (Yılmaz Kurt/Selim Çapar)

01.08.2008 tarihinde Bakanlık Makamı'ndan alınan onay ile ""Kamu yönetimi anlayışında meydana gelen çağdaş gelişmeler göz önünde tutularak, (bağlı birimler hariç olmak üzere), kaymakam adaylarının yetiştirilmeleri, mülki idare amirlerinin hizmet-içi eğitimi ile genel idare ve mahalli idare personelinin eğitim ihtiyaçlarını kapsayacak şekilde, Bakanlığımızın "Eğitim Politikası"nın oluşturulması için konunun hukuki, mali, personel, örgütlenme ve fiziksel altyapı sorunlarının araştırılması ve çözüm önerilerin ortaya konulması" amacıyla görevlendirilen araştırma komisyonu akademik ve mevzuat dengesi içinde araştırmayı yürütmüştür. İçişleri Bakanlığı'nın Genel Olarak Hizmet-içi Eğitim Politikası ve Kaymakam Adaylarının Yetiştirilme süreci olmak üzere iki ana başlık altında hizmet-içi eğitim ele alınmış, sorun tespitleri yapılmış ve öneriler geliştirilmiştir. Komisyon tarafından (2) nüsha olarak hazırlanan bu rapor İçişleri Bakanlığı (Müsteşarlık Makamı)'na sunulmuştur. 19.01.2009

Yılmaz KURT
AREM Başkanı
Mülkiye Başmüfettişi

Cemal YILDIZ
Mülkiye Başmüfettişi

Abdurrahman KORUCU
Personel Genel
Müdürlüğü D. Bşk.

Murat ZORLUOĞLU
Mahalli İdareler Genel
Müdürlüğü D.Bşk.

Selim ÇAPAR
Hukuk Müşaviri

Dr. Adnan ÇİMEN
AREM Başkan Yardımcısı

Kadir ÇAKIR
Hukuk Müşaviri

Birhan USLU
Eğitim Dairesi
Başkanlığı Şube Md.