

## KAMU YÖNETİMİ PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ

**Doç. Dr. M. Zafer ÜSKÜL**

Bir ülkenin kalkınmasında, ekonomik kaynaklarla insan gücü kaynağı arasında uyumlu bir bağlantı kurulması, gerçekleştirilmesi gereken önemli bir sorundur. Ekonomik kalkınma çabasına doğrudan doğruya katılan günümüzün Devleti de, yönetim örgütünde, insan gücü kaynağını en iyi biçimde harekete geçirmek ve nitelikli insan gücü çalıştırmak zorundadır. Yönetimde verim ve başarıyı etkileyen etmenlerin en önemlilerinden biri, personelin nitelik ve yeterliliğidir.

Kamu yönetimi personeli, kamu yönetiminin kendisince, genel öğretim kurumlarınca yada çoğu kez olduğu gibi hem kamu yönetimi hem de genel öğretim kurumlarınca yetiştirilebilir.

Kamu yönetimi personelinin hizmete girmeden önce gördüğü eğitim «hizmet öncesi eğitim» olarak anılmaktadır.

Kamu yönetimi personelinin eğitimi hizmet öncesi eğitimle son bulmamaktadır. Belirli bir hizmet öncesi eğitimden geçerek hizmete alınanların, bu aşamada, bir hazırlık eğitimden geçirilmeleri gerekliliği genel olarak kabul edilmektedir. Bu eğitime «hizmete hazırlık eğitimi» yada «adaylık eğitimi» denilmektedir.

Araştırma konumuzu oluşturan «hizmet içi eğitim» ise, hizmet ödevinin başlamasından, asaleten atanmadan sonra, hizmet sırasında yapılan eğitimidir (1).

Kamu yönetimi personelinin yetiştirilmesi süreci içinde hizmet içi eğitime verilecek ağırlık, benimsenen devlet memurluğu sistemi ile hizmet öncesi ve hizmete hazırlık eğitimlerinin niteliğine doğrudan bağlıdır.

Amerika Birleşik Devletleri gibi kadro sınıflamasının uygulandığı, uğraş konularının tekbiçimleştiği, uzmanlaşmanın ilerlediği ülkelerde hizmet öncesi eğitim kurumları, bu işlerde çalışacak uzman kişileri yetiştirmekte ve kamu yönetimi her kadro için gerekli uzman kişiyi dışardan işe alabilmektedir. Bu yüzden, bu ülkelerde, hizmet içi eğitimin önemi azalmaktadır. Hatta daha ileri giderek, hizmet içi eğitime gereksinim olmadığını ileri sürenler de vardır (2).

Buna karşılık, emek pazarında gerekli uzmanların bulunmasında güçlük çekilen yada personel almada genel eğitim görmüş kişilerin hizmete alınması yolunun seçildiği ülkelerde hizmet içi eğitim büyük önem kazanmaktadır.

Hizmet içi eğitimin kamu yönetimi personelinin yetiştirilmesi süreci içindeki önemi göreceli olmakla birlikte, gereksizliği öne sürülemez.

Hizmet içi eğitimin gerekliliğinin nedenleri ortaya konulurken, bu eğitimin amaçları da ortaya çıkacaktır.

## **I. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ GEREKTİREN NEDENLER VE HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI**

### **A. Hizmet İçi Eğitimi Gerektiren Nedenler**

#### **1. Bilgi tazeliğinin Korunması Gereği**

Hizmet içi eğitimi gerektiren nedenlerin başında, kamu yönetimi personelinin hizmet öncesi ve hizmete hazırlık eğitimleri sırasında kazandığı bilgilerin tazeliğinin korunması gerekliliği gelir. Kişinin, kazandığı bilgi-

---

(1) Bununla birlikte, hizmete hazırlık eğitimini, kamu yönetimi personelinin yetiştirilmesi süreci içinde ayrı bir aşama olarak kabul etmeyerek, hizmet içi eğitimin bir parçası olarak değerlendirilen yazarlar da vardır (Örneğin, Prof. TAHSİN BEKİR BALTA bu düşüncededir. Bkz.: «Kamu Personelinin Eğitimi», içinde : **S.B.F. Dergisi**, C. XXII, S.1, 1967, s. 18). Oysa, personelin adaylığı sırasında yapılan hizmete hazırlık eğitimi niteliği özellikleri ve sonuçları açısından hizmet içi eğitiminden farklıdır. Bu yüzden, bu iki eğitim arasında ayırım yapılması işlemsel (operasyonel) bir değer taşır.

(2) Bkz. OĞUZ ONARAN, **Yönetici Sınıfın Eğitimi**, s. 65.

leri zamanla unuttuğu bilinmektedir. Oysa, hizmetin gerektirdiği bilgiler zamanla azalmaktadır. Kişilerin bilgilerinde zamanla ortaya çıkan açık, hizmet içi eğitimle kapatılabilir.

## 2. Yeni Bilgilerin Kazanılması Gereği

Kişisel bilgiler zamanla azalırken, kollektif bilgi sürekli artmaktadır. Bilim ve teknoloji hızla gelişmektedir. Kamu yönetimi personelinin çalışma alanındaki gelişmeleri izlemesi, bu konuda ortaya çıkan yeni bilgileri kazanması hizmetin daha etkin ve verimli biçimde yürütülmesi için gereklidir. Bu gereklilik, izlenen personel bulma sistemi ne olursa olsun her yerde ortaya çıkmaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkardığı yeni bilgiler, personele, hizmet için eğitimle kazandırılabilir.

## 3. Üst Kademelere Hazırlanma Gereği

Üst kademelerdeki personel gereksinimini alt kademelerde çalışanlar arasından sağlayan sistemlerde, alt kademelerdeki personelin üst kademelerdeki görevlere hazırlanması, bu görevlerin gerektirdiği bilgilerle donatılması gerekmektedir. Kamu yönetiminde uzmanlaşmanın yoğunlaşması, gittikçe artan sayıdaki kişiyi üst kademelerdeki yönetim görevlerine hazırlıksız duruma sokacağından, bu gereklilik daha da önem kazanmaktadır.

Alt kademelerde çalışan personelin üst kademelerdeki görevlere hazırlanması hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

## 4. Beceriler Kazandırma Gereği

Kamu yönetimi personelinin, hizmetin gerektirdiği bilgiler yanında bazı becerilere de sahip olması zorunludur. Bu becerilerin bir bölümü, hizmet öncesi ve hizmete hazırlık eğitimleriyle kazanılabilirse de bir bölümünün hizmet sırasında kazanılması gerekebilir. Sözgelimi, personelin hizmet sırasında kullandığı araçlar (daktilo, muhasebe makinası, vb.) değiştikçe, yenilerinin kullanılmasını öğretmek gerekmektedir. Hizmet sırasında gereksinim duyulan bu tür becerilerin kazandırılması hizmet içi eğitimle sağlanabilir.

## 5. Örgüt Amacının Benimsetilmesi Gereği

Kamu yönetiminin başarılı olabilmesi için, personelin, örgütün amacını benimsemesi gerekir. Kamu yönetimi, personelinin, kendi değerlerini benimsemiş kişiler arasından seçebilir. Ancak, personel almada yeterliğe göre adam seçme ilkesi, kişilerin tutumlarına ve değer yargılarına bakılarak hizmete alınmalarını büyük ölçüde engellemektedir. Bu yüzden, yönetim örgütünün amaçlarının ve değerlerinin, personele, hizmet içi eğitimle benimsetilmesi zorunlu olduğu ortaya çıkmaktadır.

## 6. Kişisel Gelişmeyi Sağlama Zorunluğu

Hizmet içi eğitimi gerektiren nedenleri yalnızca hizmetin gerekleri açısından araştırmak, sorunu bütünüyle ele almamak olur. Gerçekten, hizmeti yapacak birey de yapılacak hizmet kadar önemlidir.

Hizmete alınmada genellikle belirli düzeylerde hizmet öncesi eğitim görme koşulunun gerçekleştirilmesi istenmektedir. Çeşitli nedenlerle hizmet öncesi eğitimden yararlanamamış yada az yararlanmış yetenekli kişilerin kendilerini geliştirmelerine olanak sağlanması gerekir.

Bireye, mesleğinde olduğu kadar sosyal ve kültürel alanda da gelişme olanağının sağlanması da hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır.

Şimdiye kadar yapılan açıklamalardan anlaşıldığı gibi, hizmet içi eğitim hizmet açısından ekonomik bir zorunluluk, birey açısından da kişisel bir gereksinim olmaktadır.

Hizmet içi eğitimi gerektiren nedenler, hizmet içi eğitimin amaçlarını büyük ölçüde belirlemektedir.

### B. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amaçları genellikle üç ana noktada toplanmaktadır (3):

- Kamu yönetimi personeline, yapmakta olduğu işi daha iyi yapabilmesi için gereksinim duyduğu bilgi ve becerileri kazandırmak.
- Personeli üst kademelere yükselmek için hazırlamak.
- Personelin, çalıştığı örgüte ve işine karşı tutumunu olumlu yönde değiştirmek.

Görüldüğü gibi bu amaçlar yalnızca hizmetin gerekleri göz önünde tutularak saptanmıştır. Oysa, kişinin kendini geliştirme gereksinimi de hizmet içi eğitimi gerektiren nedenler arasında yer almaktadır. Hizmet içi eğitim, persone.in kişisel gelişimini sağlamayı da amaçlar zorundadır.

Böyle olunca, hizmet içi eğitimin amaçlarını personelin kişisel gelişmesi gereksinimini de göz önünde tutarak dört ana noktada toplamak doğru olur.

---

(3) Bkz. JOSEPH B. KINGSBURY ve CEMAL MIHÇIOĞLU, **Türk Devlet Teşkilâtında Personelin Yetiştirilmesi**, (Ankara, 1954), s. 34-37; OĞUZ ONARAN, **Yönetici Sınıfın Eğitimi**, s. 65-66; NURİ TORTOP, **Belediye Personelinin Eğitimi**, (Ankara, 1971), s. 20; **Merkezi Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Raporu**, s. 94.

## 1. Kamu Yönetimi Personeline Bilgi ve Beceri Kazandırmak

Hizmet içi eğitim, personelin hizmet öncesi eğitimde elde ettiği bilgi ve becerilerin tazeliğinin korunmasını, yeni bilgileri ile hizmet sırasında gereksinim duyulan becerilerin personele kazandırılmasını ve Devletin görev alanının genişlemesiyle ortaya çıkan yeni hizmetleri yürütecek personelin yetiştirilmesini amaçlar.

Bu bilgiler, genel nitelikte bilgiler olabileceği gibi hizmetin görülmesine ilişkin teknik bilgiler de olabilir. Sözelimi, hizmet içi eğitim, personele, ülkenin genel ekonomik durumuna ilişkin bilgiler vermeyi amaçlayabileceği gibi kanserin teşhis ve tedavisinde ortaya çıkan yeni bilgileri yada denizlerde petrol aranması tekniklerinde ortaya çıkan yeni gelişmeleri öğretmeyi de amaçlayabilir.

Hizmet içi eğitimin amaçladığı beceri kazandırma yada kazanılmış becerileri unutturmama eğitimi de çeşitli konularda olabilir.

Hizmet içi eğitim, personele bir makinayı kullanma, sayma, dosyalama gibi mekanik beceriler; yazı yada sözle anlatım yeteneği, halkla ilişkiler, toplantı yönetimi gibi toplumsal beceriler kazandırmayı amaçlayabilir.

## 2. Kamu Yönetimi Personelini Üst Kademeler İçin Hazırlamak

Kamu yönetimi personelini üst kademelere yükseltmek üzere eğitmek, hem üst kademelerde nitelikli eleman sıkıntısını giderme hem de üst kademelerde çeşitli toplumsal tabakalardan gelen elemanların görev almasını sağlama açılarından önemlidir (4).

Gerçekten, özel kesimin gelişmiş olduğu ülkelerde, bu kesim kamu kesiminden sürekli eleman çekmektedir. Bu açığı kapatabilmek için, kamu kesiminin, alt kademelerde görev yapan personelini üst kademelere yükseltmeye hazırlaması gerekir. Ayrıca, Devlet memurluğunu meslek olarak kabul eden sistemlerde, üst kademelerde ortaya çıkacak memur açığının alt kademelerde çalışanlar arasından doldurulması bir zorunluluktur. Bu yüzden de, hizmet içi eğitimin, alt kademelerde çalışan elemanları üst kademelere yükseltmek üzere eğitmeyi amaçlaması gerekir.

Öte yandan, kamu yönetiminin üst kademelerinde çeşitli toplumsal kesimlerden gelen personelin görev almalarını sağlamak için, hizmet içi

---

(4) OĞUZ ONARAN, «Merkezi İdarede Hizmet İçi Eğitim», içinde: **Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı**, (Ankara, 1967), s. 249.

eğitim, hizmet öncesi eğitimini sürdürme olanağı bulamamış personeli eğitmeyi amaçlamak zorundadır.

### 3. Kamu yönetimi Personelinin Tutumlarını Olumlu Yönde Değiştirmek

Hizmet içi eğitimin amaçlarından biri de personele «örgüt amacının benimsetilmesi ve onlara yapacakları işlerle bu amaç arasındaki ilişkinin gösterilmesi, bir başka deyişle her görevliye onun en yakın gereği olan alt-amacın benimsetilmesi» dir (5).

Kamu yönetimi personelinin çalıştığı kurumun amacını benimsemesi, işini istekle yapması ve yaptığı işin değerlendirildiğine inanması gerekir. Personelin, çalışma arkadaşlarına karşı da olumlu bir tutuma sahip olması kamu yönetiminin verimliliğini arttıran unsurlar arasındadır.

Hizmet içi eğitimin bir amacı da personele çalıştığı kurumun amacını benimsetmek, işine ve çalışma arkadaşlarına karşı olumlu bir tutum taşımasını sağlamaktır. Bu amaçla yapılacak hizmet içi eğitim, personele örgütün amaçlarının ve başardığı işlerin anlatılması; örgütün yapısına ilişkin bilgiler verilmesi, personelin yapacağı işin kurumun bütünü içindeki yerinin anlatılması, kurumun personele sağlayacağı geleceğin açıklanması gibi konuları kapsar.

### 4. Kamu Yönetimi Personelinin Kişisel Gelişme Gereklerini Karşılama

Hizmet içi eğitim, hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri ve değer eğitimi ile personelin üst kademelere hazırlanmasını amaçlama yanında, personelin kişisel gelişimini sağlamayı da amaçlar yada amaçlamalıdır.

Eğitimde demokratikleşmenin ve fırsat eşitliğinin tam olarak sağlanmadığı bir ülkede, günümüzün sosyal devleti, personelinin, mesleğinde olduğu kadar kültürel ve sosyal alanda da isteklerini doyurmak zorundadır.

Hizmet içi eğitim, personelin bu isteklerini karşılamayı amaçlar. Bunun yanında, personelin tüm yeteneklerinin ortaya çıkarılması da hizmet içi eğitimin amaçları arasında olmalıdır (6).

Kişinin geleceğinin, yirmi yada yirmibeş yaşında iken elde ettiği bilgiler ve diplomaya bağımlı olarak belirlenmesi, özellikle o yıllara kadar

(5) SIMON—SMITHBURG—THOMPSON, **Kamu Yönetimi**, (Çev. C. MIHÇIOĞLU), (Ankara, 1973), s. 345.

(6) J.E. GODCHOT, «Formation Permanente des Cadres Supérieurs de la Fonction Publique en France», içinde: **Revue Internationale des Sciences Administratives**, 1970, No. 1, s. 18.

okuma olanağı bulamamış, gerçekte sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkaramamış olanlar için, hem haksızlık hem de insan gücü kaybı olarak görünmektedir. «Bireyin kaderini daha yirmi yada yirmibeş yaşında iken saptamak saçmadır» (7). Hizmet içi eğitim bireye kendini geliştirme olanakları sağlayarak bu sakıncaları ortadan kaldırmayı amaçlamalıdır.

## II. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN ÖRGÜTLENMESİ

Gerekliliğini ve amaçlarını yukarda ortaya koyduğumuz hizmet içi eğitimin örgütlenmesi önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetiminin tüm birimlerinde eğitim gereksiniminin ve önceliklerinin saptanması, eğitim faaliyetlerinin planlanması, eşgüdümü, izlenmesi ve değerlendirilmesi gibi sorunlar hizmet içi eğitimin örgütlenmesi ve kurumsal yapısı üzerinde durulmasını gerektirmektedir.

Hizmet içi eğitimin düzenlenmesi ve yürütülmesi bir mezkerden mi yapılmalıdır yoksa her yönetsel birim bu sorunu kendi içinde mi çözmelidir? Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilmesi için ne tür bir kurumsallaşma gerekmektedir?

Bu sorunlara yaklaşabilmek için önce hizmet içi eğitimin örgütlenme ilkesi sonra da kurumsal yapısı üzerinde durulabilir.

### A. Hizmet İçi Eğitimin Örgütlenme İlkeleri

Hizmet içi eğitimin örgütlenme ilkeleri ikiye indirgenebilir: Hizmet içi eğitimin bir merkezden yönetilmesi yada yönetsel birimlerce yürütülmesi (8).

#### 1. Hizmet İçi Eğitimin Merkezden Yürütülmesi

Hizmet içi eğitimde «merkeziyet» ilkesine uyulduğunda, hizmet içi eğitim, bu iş için kurulmuş birimlerce bir eğitim merkezinde yada okulunda yürütülür. Personel, eğitim sırasında, amirleriyle ilişkisi bulunmayan öğretmenlerle karşı karşıyadır.

Eğitim gereksinimlerinin saptanması, eğitim faaliyetlerinin planlanması ve eşgüdümü gibi yönetsel birimlerin tek tek çözemeyecekleri sorunlara çözüm bulunması için hizmet içi eğitimin merkezi bir birimden yönetilmesi en iyi yol olarak görünmektedir.

Eğitim programları arasında gerekli bağların kurulabilmesi, eğitim tekniklerinin etkinlikle kullanılabilmesi, aynı gereksinimleri duyan personele

(7) COUNAY/KESLER/SIVEK—POUYDASSEAU, a.g.e., s. 496.

(8) CEMAL MIHÇIOĞLU, *Personel İdaresi*, (Ankara, 1964), s. 184-185.

aynı eğitimin uygulanabilmesi için de hizmet içi eğitimin belirli bir merkezden yürütülmesi gerekli olmaktadır. Yönetmelik birimlerde yeterli sayıda yetenekli eğiticilerin bulunması yada amirlerin eğitim yapacak zamanlarının olmaması gibi nedenler de hizmet içi eğitimin bir merkezden yürütülmesini zorunlu kılabilir.

## 2. Hizmet İçi Eğitimin Yerinden Yönetilmesi

Hizmet içi eğitimde yerinden yönetim ilkesine uyulduğunda, bu eğitimin yürütülmesi kamu yönetimi örgütü içinde yer alan yönetmelik birimlere bırakılmakta, eğitim genellikle amirlerce yapılmaktadır.

Bu ilke, eğitimin işin yürütülmesinden ayrılamayacağı, eğitim sorumluluğunun amirlere verilmesinin zorunlu olduğu düşüncesiyle savunulmaktadır.

Gerçekten de, personelin eğitim gereksiniminin amirlerce en iyi biçimde bilinebileceği ve en uygun eğitimi amirlerin yapabileceği savunulabilir. Bu, özellikle küçük yönetmelik birimler ve belirli işler için belirli becerilerin öğretilmesi söz konusu olduğunda doğrudur. Bir çok durumda, amirin yapacağı eğitim, en etkin ve en ucuz eğitim olarak görünmektedir.

Görülmektedir ki, hizmet içi eğitimin merkezden yada yerinden yönetilmesinin ayrı ayrı üstünlükleri ve eksiklikleri vardır. Ancak, bu iki ilke birlikte uygulanırsa, hizmet içi eğitimden beklenen amaçlar büyük ölçüde gerçekleştirilebilir. Hizmet içi eğitimin merkezden yada yerinden yönetilmesi ilkeleri, birbirlerine zıt olmaktan çok birbirlerini bütünlendirir. Hizmet içi eğitimin yürütülmesinde bu iki ilkenin birlikte uygulanması, bu eğitimin yapılması için kurulacak kurumsal yapıyı etkileyecektir.

## B. Hizmet İçi Eğitimin Kurumsal Yapısı

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde, bazı işlevlerin bir merkezde görülmesi gerektiği, yukarıdaki açıklamalardan ortaya çıkmaktadır. Bunun yanında, yönetmelik birimlere de çeşitli görevler düşmektedir. Böyle olunca, merkezde ve yönetmelik birimlerde hizmet içi eğitimi gerçekleştirecek kurumlara gereksinim ortaya çıkmaktadır.

### 1. Merkezi Eğitim Dairesi

Merkezde kurulacak bir eğitim dairesine düşen görevler iki ana kümeye ayrılabilir. Bunlardan birincisi eğitim gereksiniminin saptanması ve eğitim faaliyetlerinin planlanması, eğitim faaliyetlerinin eşgüdümü gibi görevlerdir. İkinci kümede yer alan görevler ise, bütün yönetmelik birimler için gerekli olan, hiçbir yönetmelik birimin tek başına üstüne almayacağı,



eğitim faaliyetlerini yürütmek ve genel olarak yönetsel birimlerin eğitim faaliyetlerine yardımcı olmaktır. Bu iki kümede yer alan görevlerin niteliğinin farklı olduğu görülmektedir. Bu yüzden, birinci kümede yer alan görevlerin merkezde kurulacak bir personel dairesine, ikinci kümede yer alan görevlerin yine merkezde kurulacak bir eğitim kurumuna bırakılmasında yarar vardır.

Personel işlerinin tümünü sürekli izleyip değerlendirecek olan merkezde kurulacak bir personel dairesi, yönetsel birimlerin gereksinim ve olanaklarını en yakından görüp saptayabilecektir. Bu daire, hizmet içi eğitim faaliyetlerinin planlanması, eşgüdümü, denetlenmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi görevlerini üstüne alacaktır.

Merkezde kurulacak bir eğitim kurumu ise, eğitim faaliyetlerini yürütme görevini ve buna ilişkin teknik sorumluluğu üstüne alacak, yönetsel birimlerin hizmet içi eğitim faaliyetlerine yardımcı olacaktır. Bir merkezi eğitim kurumu tarafından yapılması gereken eğitim faaliyetleriinden belli başlıları şunlar olabilir: Organizasyon ve metod eğitimi, haberleşme eğitimi, eğitim memurlarının yetiştirilmesi, eğitim ve oğretim metodları eğitimi, gzclerin eğitimi, kadro denetimi yapacak elemanların eğitimi, çeşitli kademe yöneticilerinin eğitimi (9).

Ayrıca, bu kurum hizmet içi eğitimin geliştirilmesi için araştırma faaliyetinde de bulunacaktır.

Merkezden yürütülmesi gereken hizmet içi eğitim faaliyetlerinin bu iki kurumca birlikte yürütülmesi, bu iki kurumun sıkı bir işbirliği içinde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Bu işbirliği, kurumlar arasında işlevsel ilişkilerin kurulmasını gerektirmektedir.

## 2. Yönetsel Birimlerin Eğitim Kurumları

Genel olarak, bir yönetsel birimde, personelin hizmet içi eğitiminden, o birimin en üst kademesindeki yöneticisinden şube şefine kadar tüm amirler sorumlu olmalıdır. Bununla birlikte, her birimde, o birimin eğitim faaliyetlerinin bütününün sorumluluğunu üzerine alacak bir eğitim bölümüne gereksinim vardır. Hizmet içi eğitim amirlerin, yüklü işleri arasında tek başlarına yürütebilecekleri bir faaliyet olmaktan giderek çıkmaktadır. Artık bir uzmanlık konusu durumuna gelen hizmet içi eğitimin yürütülmesi

---

(9) **Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri**, s. 96.

için, yönetsel birimlerde eğitim bölümlerine ve nitelikli eğitim personeline gerek duyulmaktadır (10).

Bu bölüm, birimin eğitim gereksinimlerini saptayacak eğitim faaliyetlerini planlayacak, düzenleyecek, izleyecek ve birim içinde değerlendirecektir (11).

Eğitim bölümü, bağlı olduğu yönetsel birim personelinin eğitim gereksinimlerini saptamak üzere araştırmalar yapacaktır. Bu araştırmaların sonuçları, merkezi eğitim dairesinin çalışmalarında veri olarak da kullanılacaktır.

Merkezi eğitim dairesince hazırlanan genel eğitim planına bağlı olarak, yönetsel birimin eğitim faaliyetlerini planlamak da bu bölüme düşmektedir.

Hazırlanan plana uygun olarak yapılacak eğitim faaliyetlerinde uygulanacak programları hazırlayıp geliştirmek, uygulamayı izleyip değerlendirmek, çeşitli eğitim faaliyetleri arasında eşgüdümü sağlamak da bu bölümün görevleri arasında yer almalıdır.

Yönetsel birimlerin personelini eğitmede yararlanacakları ilk kaynak, kuracakları «kurumsal eğitim merkezleri»dir. Yönetsel birimlerin kurumsal eğitim merkezleri kurabilmesi için, eğitim faaliyetlerinin sürekli ve yeterince yoğun olması gereklidir. Böyle bir eğitim merkezinin kurulması bütçeye ek bir harcama getireceğinden, kurulacak merkezin verimli bir biçimde çalıştırılıp çalıştırılmayacağından önceden araştırılması yerinde olur. Yönetsel birimler, gerektiğinde birden fazla eğitim merkezi açabilirler.

Kurumsal eğitim merkezleri işlevleri, kuruluş yerleri, yatılı olup olmamaları yönlerinden değişik esaslara göre kurulabilirler (12).

Yönetsel birimlerin ortak gereksinimlerini karşılamak üzere «kurumlararası eğitim merkezleri» de kurulabilir. Bu merkezler, bir yönetsel birimin değil birden çok yönetsel birimin hizmet içi eğitim gereksinimlerini karşılamak zorundadır. Bu merkezler de, kurumsal eğitim merkezleri gibi, değişik esaslara göre kurulabilir.

---

(10) ÖZKAYA ÖZDEMİR, **Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler**, (Ankara, 1967), s. 18.

(11) **Merkezi Hükümet Teşkilâtı...**, s. 97-98.

(12) Ayrıntılı bilgi için bkz. : A. HAYRETTİN KALKANDELEN, «Devlet Memurların Eğitimi, Hizmet İçi Eğitim Kuruluşları ve Üniversite», içinde: **Kamu Personelinin Eğitim Konferansı**, s. 390-392.

Yönetsel birimler, hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütmede, kuracakları kurumsal yada kurumlararası eğitim merkezlerinden başka, kamu yönetimi içinde yer alan öbür kuruluşlardan da yararlanabilirler. Hatta, eğitim merkezi açmadan önce, öbür kurumlardan yararlanma olanaklarının araştırılması, hizmet içi eğitim gereksinimlerini karşılamaya yeterli kuruluşlar bulunduğu eğitim merkezi açılması yoluna gidilmemesi, harcamalarda artırım sağlama açısından zorunludur.

Bu kurumların başında, yönetsel birimlerin hizmet öncesi eğitim yapmak üzere açtıkları okullar gelir. Bu okullar, hizmet öncesi eğitimi sürdürürken hizmet içi eğitimin gerçekleştirilmesine de büyük katkılarda bulunabilirler. Hizmet içi eğitimde, bu okulların hem fiziksel olanaklarından (bina, araç, gereç) hem de insangücü kaynaklarından (öğretmen, yönetici personel, hizmetliler) yararlanılabilir.

Öte yandan, genel eğitim kurumlarından, yüksek öğretim kurumlarından ve bunlara benzer kuruluşlardan hizmet içi eğitimi yürütmede yararlanmak zorunlu ve olanaklıdır (13).

### 3. Özel Hukuk Kuruluşlarının Hizmet İçi Eğitim Faaliyetleri

Kamu yönetimi personelinin hizmet içi eğitimi gerçekleştirme yükümü kamu yönetiminindir. Bununla birlikte, özel hukuk kurumları da aynı amaca yönelik çalışmalar yapabilirler. Gerçekten, Dernekler Yasasına göre kurulmuş bazı derneklerin kamu yönetimi personelinin hizmet içi eğitimi konusunda çalışmalar yaptıkları görülmektedir. Ülkemizde bu tür kuruluşlara örnek olarak Türk Sevk ve İdare Derneği, Türkiye Hizmet İçi Eğitimciler Derneği (14) ve Türk Belediyecilik Derneği (15) gösterilebilir (16).

Bu tür kuruluşlar, kamu yönetimine, personelin hizmet içi eğitiminde yardımcı olan kuruluşlardır. Faaliyetlerinden en fazla yararı sağlayabilmek için, kamu yönetiminin bu kuruluşlarla sıkı bir iş birliği içine girmesi, yönetsel birimlerin eğitim faaliyetleri ile özel kuruluşların eğitim faaliyetleri arasında eşgüdümü sağlanması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

(13) Bkz.: VEDAT ERKİN, «Hizmet İçi Eğitim Kurumları ve Üniversite», içinde: **Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı**, s. 411-438.

(14) A. HAYRETTİN KALKANDELEN. «Devlet Memurlarının Eğitimi...», s. 397.

(15) NURİ TORTOP, **Belediye Personelinin Eğitimi**, s. 105 vd.

(16) Fransa'da da 1947 yılında kurulmuş olan Kamu Yönetimi Teknik Enstitüsü (I.T.A.P.) Kamu Yönetimi içinde yer alan hizmet içi eğitim kurumlarından başarılamadığı bir çok eğitim faaliyetini uzun süre tek başına gerçekleştiren bir özel kuruluştur. Bkz.: ELIANE AYOUB, **La Formation du Personnel Administratif**, (Paris, 1969), s. 75-76.

### III. HİZMET İÇİ EĞİTİM TEKNİKLERİ

Hizmet içi eğitimin amaçlarını ve bu eğitimi gerçekleştirecek örgütsel yapıyı yukarıda inceledik. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, kamu yönetimi personelinin belirli bir bölümüne, genel hizmet içi eğitim amaçlarından birine ulaşmak üzere yapılan faaliyetlerdir. Demek ki, bir eğitim faaliyetinde bulunurken, kimlerin hangi amaç için eğitileceğinin saptanması gerekir. Saptanan amaca ve eğitilecek personelin niteliğine uygun programların uygulanabilmesi için, eğitim tekniklerinin birinden yada birkaçından yararlanmak gerekecektir. Bu tekniklerin seçimi, eğitim faaliyetlerinin etkinliğini doğrudan etkileyeceğinden, önemli bir sorundur.

Hizmet içi eğitimde kullanılacak eğitim tekniği yada teknikleri, hizmet içi eğitimin uygulanacağı personelin nitelik ve düzeyi ile saptanan amaca bağımlı olarak değişecektir.

Burada, hizmet içi eğitim teknikleri, genel çizgileriyle incelenecektir.

Hizmet içi eğitim teknikleri, bireylere uygulanan teknikler ve kümelere uygulanan teknikler olarak ikiye ayrılabilir.

#### A. Bireye Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Teknikleri

##### 1. İş Başında Eğitim

İş başında eğitim, personelin hizmet içi eğitiminde kullanılan tekniklerin başında gelmektedir. Tekniğin özü, işin yapılarak öğretilmesindedir. Öğretmen işin nasıl yapılacağını anlatır, gösterir, açıklar ve işin öğrenci tarafından yapılmasını denetler. Öğrenci ,bütün işlemleri baştan sona kadar işi öğreninceye dek yineler.

İş başında eğitim tekniği, kamu yönetimi işlemlerinde değişiklik olması, yeni işlerin ortaya çıkması, yeni çalışma yönetimlerinin uygulanması gibi durumlarda gerekli olan bir tekniktir.

İş başında eğitim tekniğinin uygulanmasında öğretmen, genellikle personelin amiri yada daha kıdemli ve tecrübeli bir başka kişidir.

İş başında eğitim, hizmet içinde yönetici yetiştirmede de çok başvurulan bir tekniktir (17).

Bu tekniğin başarılı olabilmesi için, amirin işi iyi bilmesi, öğretme yeteneği ve isteği olması ve eğitime ayıracak yeterli zamanın bulunması gerekir.

---

(17) KENAN SÜRGİT, «Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmesi», içinde: **Amme İdaresi Dergisi**, C. 3, S. 1, s. 28.

Bu teknik, özellikle yönetici yetiştirilmesinde kullanıldığında, amir ile astı, öğretici ile öğrenci arasındaki ilişkiler büyük önem kazanmaktadır. Örgüt içinde, astların yetiştirilmelerinin yöneticilerin en önemli görevlerinden biri olduğu inancı yerleşmişse eğitimin başarısı daha büyük olacaktır. Yönetici adayının eğitiminin başarılı olabilmesi için, yöneticinin yetkilerini bölüm bölüm ve zaman zaman adaya aktarması ve iyi bir yol gösterici olabilmesi gerekir. Amir adayın çalışmalarını yakından izlemeli, işi daha iyi yapmanın yollarını sürekli belirtmeli, önerilerinin gerekçelerini açıklamalı, adaya işin özüne inme olanağı vermelidir.

Yönetici yetiştirmede bu teknik özellikle amirin yerine yetişecek yönetici adayı yada adaylarının hizmet içi eğitimi için uygundur.

## 2. Görevler Arasında Rotasyon Yoluyla Eğitim

Personelin, örgütün tümüne ilişkin daha geniş bilgilere sahip olmayı gerektiren bir göreve yükselmesi söz konusu olduğunda, bu eğitim tekniğine gerek duyulur. Uygulamada, bu eğitim tekniği, daha çok yöneticilik eğitiminde kullanılır. Gerçekten, «çoğu yöneticilik pozisyonları, aşağı kademelerde bir tek görevde kazanılması mümkün olan görüş ve tecrübeden daha fazlasına ihtiyaç gösterir» (18). Bu nedenle, yönetici adaylarının, kamu yönetimi örgütünün değişik bölümlerinde çalışması gerekir.

Görevler arasında rotasyon, stajdan ayrı bir eğitim tekniğidir. Yönetici adayı, görevde uzun süre kalarak ve görevin gerektirdiği sorumlulukları yüklenerek yeteneğini kanıtlamalıdır.

Bu eğitim tekniğinin etkinlikle kullanılabilmesi için, eğitim yerlerinin iyi seçilmesi ve amirlerin olumlu tutum takınması zorunludur. Yönetici adayına sorumluluk yükleyen ve çeşitli faaliyetleri kapsayan bağımsız birimler bu yönden öncelikle elverişlidir.

## 3. Staj

Staj, hizmet öncesi eğitimde öğrencilerin uygulamayı yakından izlemelerine ve hizmete girişte personelin kurumu tanımalarına ve işe yatkınlık kazanmasına olanak sağlamak için çok başvurulan bir eğitim tekniğidir. Bununla birlikte, bu teknikten hizmet içi eğitimde de yararlanılmaktadır.

Rotasyondan farklı olarak stajda, stajyer daha çok gözlemci durumdadır ve işlerin yürütülmesinden doğrudan sorumlu değildir.

---

(18) KENAN SÜRGİT, a g y , s. 28.

Personelin çalıştığı yönetsel birim dışındaki yönetim birimlerini tanıması gerektiğinde yada kendi biriminin yaptığı hizmetlerin başka ülkelerdeki uygulamasıyla karşılaştırılması istendiğinde başvurulan bir tekniktir.

Personelin üst kademelere hazırlanması amacıyla yapılan eğitimde, öbür eğitim teknikleri yanında stajdan da yararlanılabilir.

Stajdan beklenen yararın elde edilebilmesi için stajyerin zamanı doldurmaktan çok öğrenme isteği göstermesi, yetkililerin de stajyere ilgi gösterip onu izlemesi ve ona yardımcı olması gerekir. Staj sonunda bir sınav öngörülmesi, stajın etkinliğini artırıcı rol oynayabilir.

#### 4. Haberleşme Yoluyla Eğitim

Haberleşme yoluyla eğitim bir küme eğitimi tekniği olabileceği gibi bireylerin eğitiminde de kullanılabilir. Genel olarak, haberleşmeyle eğitimde, kaynak, çeşitli bilgileri çeşitli yollarla (mektup, radyo, televizyon, söz, vb.) alıcıya yollar. Alıcı da bu bilgilerin kendi üzerinde yaptığı etkileri kaynağa iletir (19).

Haberleşme yoluyla eğitim önceden düzenlenmiş olabileceği gibi öğrenmek isteyen personelin isteğine de bırakılabilir.

İkinci durumda, en basit olarak haberleşme yoluyla eğitime, personelin işi ile ilgili olarak amirine danışmasında rastlanır. Astın işiyle ilgili sorularını cevaplandırmakla amiri bir eğitim faaliyetinde bulunmuş olur.

Personel, işi ile ilgili sorunların cevaplandırılmasını, bu tür soruları cevaplandırmak amacıyla kurulmuş olan merkezlerden yazı ile de isteyebilir.

Önceden düzenlenmiş haberleşmeyle eğitimde, belirli personel kümelerine belirli amaca ulaşma amacıyla eğitim, haberleşme araçlarından biri yada birkaçından yararlanarak gerçekleştirilir. Ancak, burada haberleşme yoluyla eğitim küme eğitimi tekniği olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **B. Kümelere Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Teknikleri**

#### 1. Anlatım (Takrir)

Anlatım, belirli bir konunun bir kanuşmacı tarafından belirli bir personel kümesine anlatılmasıdır. Belirli bir konuda çeşitli kaynaklardan yararlandıktan sonra elde edilen bilgilerin özümленerek dinleyiciye anlatılması hizmet içi eğitimde başvurulan yollardan biridir. Sonunda tartışmaya

(19) Bkz.: HAYDAR YAZICI, «Bir Hizmet İçi Eğitim Tekniği Olarak Mektupla Öğretim», içinde: **Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, s. 117-158.

zaman ayrılan anlatım, öğretici ile öğrenciler arasında iki yönlü bir haberleşme , bilgi alış verişini sağlayacağından, daha ilgi çekici ve daha verimli olacaktır.

Bu teknikten, değişik işlerde çalışan ve değişik öğrenim düzeylerinde bulunan personelin eğitiminde yararlanmak olanaklıdır. Ancak, öğretilmek istenen konunun anlatım ile öğretilmeye elverişli olması gerekir. *Sözgelimi*, yeni bir muhasebe makinasının çalışması öğretilmek istendiğinde, iş başında eğitim anlatım tekniğiyle eğitimden daha elverişli olacaktır. Personelin, hukuk, ekonomi, tarih, halkla ilişkiler gibi konularda bilgisinin artırılması söz konusu olduğunda anlatım tekniğinden yararlanılabilir.

Anlatım tekniğinin etkinlikle uygulanabilmesi için, konuşmacının iyi seçilmesi, dinleyici sayısı ve anlatım süresinin iyi saptanması gerekir (20).

## 2. Konferans

Konferans, bir sorunun küme içinde tartışılmasıdır. Tartışma bir başkanın yönetimi altında yapılır. Başkan, sorunu sunar, tartışmayı açar, yönetir ve özetleyerek kapatır.

Siyasal alanda çeşitli sorunlara çözüm ararken çok kullanılan bu teknik, hizmet içi eğitimde, kümeyi oluşturan bireyler arasında görüş ve bilgi alışverişi sağlaması açısından özellikle yönetici eğitiminde yararlı olabilir. Konferans tekniği, personelin, sorunlara yaklaşım ve çözüm yolları arama konusunda eğitilmesinde etkin bir yoldur.

## 3. Seminer

Seminer, belirli alanlarda uzmanlık sahibi personelin belirli bir konudaki gelişmeleri izlemesine, öğrenmesine ve katılanların bilgi alış verişini yapmasına olanak sağlayan bir küme çalışma biçimidir. Kümeye katılanlar genellikle aynı bilgi düzeyindedirler. Seminerde, konu derinlemesine incelenir ve ortaya çıkardığı sorunlar tartışılır. Konunun ortaya çıkardığı sorunların cevapları tartışmalar sonunda belirlenir.

Seminer, yoğun bir çalışmadır. Bir kaç gün sürecek seminer çalışmalarından en fazla yararı sağlayabilmek için katılanların sayısının çok olmaması gerekir (21).

---

(20) Ayrıntılı bilgi için bkz.: HALİT TANYELİ, **Personel Eğitimi**, s. 88-92.

(21) Ayrıntılı bilgi için bkz.: HASAN AYTAÇ, «Seminer ve Kurs», içinde: **Hizmet İçi Eğitim ve Teknikleri**, s. 81-84.

#### 4. Forum

Forum, belirli bir konuda bir yada bir kaç konuşmacının yapacağı kısa konuşma yada konuşmalardan sonra küme üyelerinin soru sorması, görüşlerini bildirmesi ve konuşmacıları eleştirmesi biçiminde yapılan bir çalışmadır. Bu tür çalışmada amaç, küme üyelerinin ele alınan konuda ortaya konulan çeşitli görüşlere ilişkin bilgi edinmesini sağlamaktır.

Bu tür çalışmada kümeye katılanların sayısının, herkesin konuşma olanağı bulabileceği biçimde belirlenmesi gerekir.

Sempozyum ve panel, foruma benzeyen küme eğitimi tekniklerinden- dir. Bu tekniklerin uygulanmasında küçük bir küme, konuyu sunucu ve tartışıcı, büyük çoğunluk ise daha çok dinleyici durumundadır. Dinleyiciler de zaman elverdiği ölçüde, soru sorup konuya ilişkin düşüncelerini açıklama olanağı bulabilirler.

Bu tür çalışmalar, personelin, ele alınan konunun çeşitli bakış açı- larından değerlendirilmesini izlemesine, böylece konuya ilişkin bilgisinin geliştirilmesine ve sorunları inceleyebilme yeteneklerinin artırılmasına olanak sağlar.

#### 5. Olay İncelemesi

Olay incelemesi, bir personel kümesinin, bir önderin başkanlığında önceden seçilmiş bir olayı ayrıntılarıyla incelemesidir. Olay incelemesi küçük kümelere uygulamaya elverişli bir tekniktir.

İncelenecek olay önder tarafından yazılı yada sözlü olarak ortaya konur. Küme üyeleri, olayı çeşitli yönlerden ele alarak tartışırlar.

Olay incelemesi, katılanların olayları çözümleyebilme, kavrama ve başka kişilerle çalışabilme yeteneklerinin geliştirilmesinde çok evlerişli bir eğitim tekniğidir.

#### 6. Gösteri

Gösteri (Demonstrasyon), öğreticinin, bir işi, öğrenci kümesi önünde yapmasıdır. Personelin eğitiminde, başka türlü açıklama olanağı olmayan işlemlerin açıklanması, aydınlatılması gösteri yoluyla olur. Sözgelimi, can kurtarma sırasında sun'i teneffüsün, yangın söndürme tekniklerinin, toprağın gübrelenmesinin vb. öğretiminde gösteri en elverişli hizmet içi eğitim tekniğidir. Bir gösteri olan örnek ders uygulaması öğretmenlerin hizmet içi eğitiminde çok kullanılan bir tekniktir (22).

---

(22) Bkz.: İHSAN ÖĞÜŞ, «Örnek Ders Uygulamaları», içinde: **Hizmet İçi Eğitim ve Tek-  
nikleri**, s. 97-100.



## 7. Gezi

İnceleme ve gözlem gezileri, küme çalışmalarında incelenen konu yada olayın yerinde görülmesi, kazanılan bilgilerin uygulanmasının gösterilmesi amacıyla yapılır.

Gezi, personele, öbür tekniklerden yararlanılarak yapılan eğitimi tamamlayıcı özellikte bir hizmet içi eğitim tekniğidir.

## 8. Yönetim Oyunları

Özellikle yöneticilik eğitiminde geliştirilen yeni bir teknik, «yönetim oyunları» tekniğidir. Bu teknik, küçük bir kümenin hayali bir yönetsel birimi ordinatörlerden yararlanarak yönetme oyunu oynaması olarak tanımlanabilir. Endüstri yönetiminde geliştirilen bu teknik, kamu yönetimi alanında da kullanılmaktadır (23).

Oyun şöyle oynanmaktadır: Bir küme öğrenci, oyuna konu olan bir yönetim birimini yönetecektir. Bu birime ilişkin bütün veriler, karar öğeleri öğrencilere verilmiştir. Kendilerini oyun konusu yönetim biriminin yöneticileri yerine koyan öğrenciler çeşitli kararlar alarak yönetme eylemine girişirler. Ordinatör, bu kararların sonucunu öğrencilere bildirir. Ortaya çıkan yeni durum karşısında yeni kararlar alarak yönetme eylemi sürdürülür. Öğretmen, iyi ve kötü kararları gösterir, gerekli düzeltmeleri yapar. Oyun böylece sürdürülür.

Yüksek derecede yöneticilerin yetiştirilmesinde etkinlikle kullanılmaya elverişli olan bu tekniğin kullanılması, pahalı olması nedeniyle, sınırlı kalmaktadır (24).

## SONUÇ

Kamu yönetimi personelinin hizmet içinde eğitilmesi, yaptığımız araştırmada görüldüğü gibi, yönetimin karşısına önemli bir sorun olarak çıkmaktadır. Hizmet içi eğitimin önemi, bir ülkede uygulanan personel politikasının niteliğine göre, bağımlı olarak azalıp çoğalabilmektedir. Personel politikasıyla hizmet içi eğitim arasında sıkı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, ülkede uygulanan personel sistemi ne olursa olsun, hizmet içi eğitime gerek duyulduğu da açıktır.

Kamu yönetimi personelinin hizmet içi eğitimini gerektiren nedenler, personelin sahip olduğu bilgilerin tazeliğinin korunması, personele yeni

(23) Endüstri yönetiminde uygulanan yönetim oyununa ilişkin ayrıntı için bkz.: R.C.HENSHAW/J.R. JACKSON, *Yönetim Oyunu*, (Çev.: A. OZMAN), (Ankara, 1967), 74 S.

(24) FRANÇOIS GAZIER, *La Fonction Publique dans le Monde*, (Paris, 1972), s. 119-120

bilgi ve beceriler kazandırılması, personelin üst kademelere hazırlanması, örgütün amacının personele benimsetilmesi ve personele kişisel gelişme olanağının tanınması zorunluluklarıdır.

Hizmet içi eğitim, kamu yönetimi personelinin duyduğu eğitim gereksinimini karşılamayı amaçlar. Bu açıdan, bu tür eğitim, personele bilgi ve beceriler kazandırılması, personelin üst kademeler için hazırlanması, personele örgütün ve örgüt amaçlarının benimsetilmesi ve kişisel gelişme olanaklarının sağlanması amaçlarıyla yapılır. Hizmet içi eğitim faaliyetleri, bu amaçlardan yalnızca birine ulaşmak üzere yapılabileceği gibi birkaç amacı birden gerçekleştirmek üzere de düzenlenebilir.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri, belirli bir merkezden yürütülebileceği gibi yönetsel birimlerce ayrı ayrı da gerçekleştirilebilir. Yani, hizmet içi eğitim merkezden yönetim yada yerinden yönetim ilkelerinden birine göre örgütlenilebilir. Uygulamada bu iki ilkenin birlikte uygulandığı, hizmet içi eğitimin merkezde kurulacak bir daire ve yönetsel birimlerde kurulacak eğitim bölümlerince sıkı bir işbirliği içinde gerçekleştirildiği görülmektedir.

Gerçekleştirilmek istenen amaçlara ulaşmak için yapılan hizmet içi eğitim faaliyetlerinde, çeşitli eğitim tekniklerinden yararlanılır. Bireye uygulanan hizmet içi eğitim teknikleri, iş başında eğitim, görevler arasında rotasyon yoluyla eğitim, staj ve haberleşme yoluyla eğitimdir.

Kamu yönetimi personeli, kümeler halinde eğitilmek istendiğinde, küme eğitim tekniklerinden yararlanılır. Bunlar da, anlatım, konferans, seminer, forum, sempozyum, panel, olay incelemesi, gösteri, gezi ve yönetim oyunları teknikleridir.

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde bu tekniklerin yalnızca biri kullanılabileceği gibi, uygulamada çoğunlukla görüldüğü üzere, birkaç teknikten birlikte yararlanılabilir.

Hizmet içi eğitimin çok yönlü bir sorun olduğu ve araştırmamızda değindiğimiz başka yönlerin de bulunduğu görülmektedir.

Hizmet içi eğitim gereksinimlerinin saptanması, genel eğitim planlarının yapılması, eğitim faaliyetlerinin programlarının hazırlanması, bu faaliyetlerden elde edilen sonucun değerlendirilmesi ve çeşitli ülkelerdeki uygulamalar, büyük önemlerine karşın, bu inceleme çerçevesi içinde söz konusu edilememiştir.

Bunlardan başka, hizmet içi eğitim, personelin bu iş için ayıracağı zaman, eğitimin finansmanı, eğitilen personele bu yüzden bazı hakların tanınıp tanınmaması gibi sorunların da çözümlenmesini gerektirmektedir.

Bütün bu açıklamalardan, hizmet içi eğitimin, kamu yönetimi için giderek daha büyük bir önem kazandığı ve ayrı bir uzmanlık konusu durumuna geldiği; kamu yönetiminin, personelin hizmet içinde eğitilmesine ciddiyle eğilinmesi gerektiği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.