

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.3 s.193-214.

**BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM
SORUNU:
BİR ARAŞTIRMA VE MODEL ÖNERİSİ***

**THE PROBLEM OF THE MUNICIPALITIES PERSONEL
IN-SERVICE TRAINING :
A SURVEY AND PROPOSAL OF A MODEL**

Yrd.Doç.Dr.Nilüfer NEGİZ**

ÖZET

Bir mahalli idare birimi olan belediyeler, günümüz idari yapılanmasında önemli yapıtaşlarından birisidir. Bu önemi, belediye sınırları içinde yaşayan halk toplamının, ülke genelinde toplam nüfusun önemli bir yüzdesini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Bu durum, belediyelerin idari bir zorunluluk yahut gereksinmeden ziyade, belirli yerleşim yerlerinde yaşamının yarattığı ortak sorunlardan dolayı oluşturulmuş olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu doğal sonuç, belediyelere sorumluluk alanları içinde yerel halkın taleplerini karşılama ve yerel halka sunduğu hizmetlerde etkinliği yakalayabilme misyonunu da yüklemektedir. Bu misyonu yerine getirebilmede belediye personelinin niteliği önemli bir faktördür. Ancak mevcut düzende belediye personelinin eğitim açısından genel durumu ve personele yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve etkinliği üzerinde tartışılması gereken bir konudur. Yaptığımız ampirik çalışmada da, personelin eğitim açısından yetersizliği araştırmaya katılan belediyelerin, karar vericileri arasında da yaygın bir kanaat olarak elde edilmiştir.*

ABSTRACT

Municipalities are one of the most important part of Turkish Administrative system. One aspect of this importance, is their covarage of huge amount of Turkish local population living in the country. Another aspect of this importance, rises not only from their existance as an administrative unit but rather the common problems of certain group of population living in those areas. As a result, the need of the effective working of municipalities in providing the services and satisfying the common needs of local population becomes the major requirement of the existance of local authorities.

* Çalışmada, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalında hazırlanan, "Türkiye'de Büyükşehir Belediyelerinde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi: Alan Araştırması ve Bir Model Önerisi" isimli doktora tezinde yer alan bulgulardan yararlanılmıştır.

** Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü öğretim üyesi

The qualification of the personnel of the municipalities is an important factor in fulfilling this mission. But, general condition of the staff related with education and the regularity and the effectiveness in-service training is a topical subject. As a result of our analysis, it is also found that educational insufficiency is a highly accepted attitude among upper level decision makers in metropolitan areas in Turkey.

Belediyeler, personel, etkinlik
municipalities personnel, efficiency

GİRİŞ

Yönetme sanatı, hızlı bir değişim içine girdiğimiz günümüzde çehresini değiştirerek, karşı karşıya kaldığı değişimlerin üstesinden gelmeye çalışmaktadır. Bu gelişme, merkezi yönetim anlayışında olduğu gibi yerel yönetimlerde de yaşanmaktadır. Nasıl ki belirli bir yerde ortak yaşamın ortak sorunlarından kaynaklı olarak doğal bir oluşumla yerel yönetim birimleri vücut bulduysa, yine bu doğal oluşum gereği, sanayileşme, kentleşme ve toplumsal yaşamın dinamik yapısı, belediyelerden beklenen hizmet talebini gün geçtikçe arttırmakta, yönetimde ve hizmetlerde etkinlik ve başarı arayışını gündeme getirmektedir. Yerel ölçekte kendilerinden beklenen ve sürdürülebilir bir kent yaşamına dair gerekli hizmetleri sunabilmek adına konumlandırılmış belediye yönetimleri, tarihsel perspektifte hem yasal hem de siyasal yönleriyle kentleşme olgusunun en önemli aktörü olmuşlardır. İşte bu nokta da, hizmette etkinlik sorunsalı içinde mali ve yasal kısıtlar önemli bir yer işgal etmiş olup, ülkemizin gündeminde sıkça yer almıştır. Yine buna ek olarak, yerel yönetimlerin faaliyetlerini verimli biçimde yerine getirmeleri için; uygun yönetim süreci, optimum büyüklükte hizmet alanı, yönetimler arası etkin hizmet-güç bölüşümü ve personel gibi kısıtlar da, belediyelerin etkinliğe ulaşmasında önem arz eden faktörler olarak öne çıkmışlardır. Belediye personelinin etkinsizliği, bu sorunlar içinde diğerleri kadar önem arz eden ancak gerek mali gerek önemsenmeme ve gerekse coğrafi sorunlar dolayısıyla, personelin etkinleştirilmesi yolunda personel eğitimine gereken ihtimam gösterilmemektedir. Çalışmada bu sorun üzerinde durularak, mevcut düzendeki hizmet içi eğitimin yetersizliği tartışılmakta ve sorunun çözülebilmesi adına model önerisi ve bunun uygulanabilirliği konusunda alan araştırması bulgularıyla temellendirilmektedir.

1. PERSONELİN EĞİTİM DÜZEYİ VE HİZMET İÇİ EĞİTİM YETERSİZLİĞİ

Personele ilişkin sorunların büyük bir kısmı, kalifiye personelin bulunmamasından ya da personeli daha verimli kılacak eğitim programının uygulanmamasından kaynaklanmaktadır. Belediyelerin etkin ve verimli hizmet sunabilmeleri, seçilmişler de dahil her düzeydeki personelin iyi eğitim almış olmasına bağlıdır. Bunun sebebi, belediyelerin değişik alanlarda uzman kadrolar barındırmasından kaynaklıdır. Sorun, bu uzman kadroların gerçekten bu kadroların gerektirdiği niteliklere sahip kişiler tarafından doldurulamamasıdır. Ülkemizde belediye hizmetlerinin etkinliğini arttırmaya yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri, geniş kapsamlı olarak

TODAİE\YYAEM başta olmak üzere, İç İşleri Bakanlığı\Valilikler, Devlet Personel Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı ve Türk Belediyecilik Derneği ile çeşitli kurum ve kuruluşlar tarafından yürütülmektedir. Söz konusu bu kurumların belediye personelinin hizmet içi eğitimindeki katkıları Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Hizmetiçi Eğitim Veren Kurumlar ve Katkı Payları

Eğitim Alan Kurumlar	Alandaki Pay
TODAİE\YYAEM	% 13
Yerel Yönetim Birlikleri	% 6
TBD \ Konrad Adenauer	% 6
İçişleri Bakanlığı	% 4
Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	% 3
Devlet Personel Başkanlığı	% 2
İller Bankası	% 1
Universiteler	% 1
Özel Şirketler	% 0,5

Kaynak: GÜLER vd, s.211.

Tablo 1'den de anlaşılacağı üzere, hizmet içi eğitim faaliyetleri tek merkezden yürütülmemekle birlikte, bunların eğitim alanlarındaki payları da oldukça düşüktür. Bu eğitim kuruluşlarınca verilen eğitimler, ülke genelinde bir plan dahilinde olmayıp, birbirleri ile bağlantısı olmayan kurumlarca ve belediyelerin ancak sınırlı bölümlerine ulaşabilen bir çalışma alanı durumundadır.[†] Oysa ki, görevleri yerel halkla sürekli etkileşim içinde olmayı gerektiren belediye personelinin, gerekli bilgi ve becerilerle donatılarak hizmet verdiği kitleyle nasıl iletişime geçeceği konusunda da mutlaka bir eğitimden geçmesi gerekmektedir. Bu noktada da belediye yönetimine sorumluluk düşmektedir. Başarılı bir belediye yönetiminin personeline dair eğitim politikasında; tasarruf gerekçeleriyle eğitimin ertelenmemesi, insangücü planlaması kapsamında eğitim önceliklerinin belirlenmesi, her alanda ve her düzeyde eğitim faaliyetlerini yürütmesi ve en önemlisi de bu faaliyetlerde süreklilik sağlayarak eğitim sonrası değerlendirmelerin yapılmasının yer alması gerekmektedir.[‡]

Ülkemizde belediyelerin hizmet içi eğitim gereksinimlerinin ne derecede olduğunu saptamak üzere 1998 yılında ülke çapında yapılan bir araştırmanın sonuçları, bu gereksinim derecesinin oldukça yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 2: Personel Sayısı ve Niteliğinin Değerlendirilmesi

	Sayı	%
Hem sayı hem nitelik yetersiz	199	36.9
Sayı yeterli-nitelik yetersiz	312	26.5
Nitelik yeterli-sayı yetersiz	215	18.3
Hem sayı hem nitelik yeterli	199	16.9
Yanıt yok	17	1.4
Toplam	1178	100.0

Kaynak:http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet_ici_egitim.php Erişim:12.05.06.

[†] Birgül A.GÜLER, Yasemin YILDIRIM vd (Proje ekibi), Belediyeler İçin El Kitabı: **Belediye Personel Yönetimi, TODAİE Yayın No:305, Ankara, 2001, s.212.**

[‡] Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği, **Belediye Nedir?**, Birlik Yayınları, Yayın No: 87, İstanbul 1987, s.31.

Tablodan da anlaşılacağı üzere, belediyelerin %55'i sayısal yetersizliklerden yakınırken diğer %65'i nitelik yetersizliğini ifade etmişlerdir. Bu çalışmadan çıkan diğer bir veri, belediyelerde nitelik sorununun artmasının belediyelerin nüfusunun büyümesiyle ilişkili olduğudur. Nüfusu 100 binden fazla olan belediyeler ile büyükşehir belediyelerinin %60'ı nitelik sorununu yaşadıklarını belirtirken, bu nüfus eşiğinin altındaki belediyelerde bu oran %30'a düşmüştür. Sonuçta küçük belediyeler personel gereksinimine, büyük belediyeler ise nitelikli personel sorununa vurgu yapmışlardır.[§] Genel değerlendirmede, personelin nitelik gereksiniminin toplamda %85 olması, belediye personelinin hizmet içi eğitim gereksiniminin varlığını ortaya koymaktadır. Bu noktada çalışmadan elde edilen veriler ışığında, hizmet içi eğitim gereksinimine ilişkin şu sonuçlar belirtilmiştir.^{**}

- Ø “Belediyelerde hizmet içi eğitim gereksinmesi yüksektir,
- Ø Hizmet içi eğitim boşluğu, başlıca hizmet alanları (fen-imar, zabıta) ile başlıca yönetim (hesap ve personel işleri) alanlarında yoğunlaşmaktadır,
- Ø Hizmet içi eğitim gereksinmesi, fen-imar ve hesap işleri alanında yakıcı boyutlardadır. Bu durum, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nca düzenlenen Belediye Fen elemanları Geliştirme Kursu'nun önemini ve aynı zamanda yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır,
- Ø Personelin bilgisayar kullanma becerisinin yükseltilmesi istenmektedir,
- Ø Zabıta ve itfaiye hizmetleri, özel öneme sahip eğitim konularıdır.”

1999 yılında Türk Belediyecilik Derneği ve Konrad Adenauer Vakfı işbirliği ile düzenlenen “Belediyelerde Eğitim” konulu bir yuvarlak masa toplantısında Ahmet Gürsoy'un sözleri, belediye meclis üyelerinin de yetki ve görevlerinin yeteri kadar bilincinde olmadıklarını yani, nitelik açısından yetersiz olduklarını vurgulamaktadır.^{††}

“Bir yere denetime gitmişim, bir belediye meclis üyesini denetliyorduk; belediye meclis üyeleri “tüm muhalifim” diye bir kararın altına şerh geçiriyorlar; bütün meclis kararlarının altında muhalifim yazısı var. Başlarında olan arkadaşların bir kaçına sordum “arkadaş, bunlara niye muhalifsiniz” diye “içimden öyle geldi muhalifim” dedi. “Amca bunların hepsi kanuni işlemler...bu kanuni bir işlem, buna muhalif olunur mu?” dedim. “yavrum, bu kanuni ise bana niye soruyorlar, yapsınlar o zaman” dedi...”

Görüldüğü üzere, hizmet içi eğitim yetersizliğine ek olarak, belediyelerde belediyecilik mesleği ile ilgili eğitim almış personel sayısının az olması da, dikkate alınması gereken diğer bir noktadır. Sadece belediyelerde hizmet eden alt personelin değil, belediyenin karar organı olarak yasada tanımlanan belediye meclis üyelerinin de eğitim açısından düşük nitelikte oldukları anlaşılmaktadır. Hizmette etkinlik söylemlerimizde üzerinde durduğumuz nokta, bir hizmetin hizmeti gerçekten en iyi bilen tarafından yürütülmesi idi. Bu hassasiyetin personel açısından da dikkate

[§] GÜLER vd,s.209.

^{**} http://www.yerelnet.org.tr/personel/1/hizmet_ici_egitim.php, Erişim:10.05.2006

^{††} Türk Belediyecilik Derneği, **Yerel Yönetimlerde Eğitim**, Ankara 1999, s.16.

alınması elzemdir. Özellikle ülkemizde, bu konuda eğitim veren lisans, ön lisans hatta lise ve dengi okulların varlığını düşündüğümüzde, bunu gerçekleştirmenin çok zor olmadığı kanısındayız. Sorun bu eğitim birimlerinden yetişmiş adayları, uygun pozisyonlara merkezi sınav eşliğinde yerleştirilmesini sağlayacak bir istihdam yapılanmasına gidilmesidir. Hizmet birimlerine bizzat bu alanda eğitim almış kişilerin yerleştirilmesi, hizmet içi eğitim programlarında da kolaylık sağlayacaktır.

Sonuçta doğru işe uygun eleman yerleştirmek, onları eğitmekten daha az maliyetli olacaktır. Ayrıca, eğitim programlarının içeriğinin güncel gelişmeler doğrultusunda gözden geçirilmesi, hizmette kaliteyi yakalayacak profesyonel personel yetiştirilmesi için gerekmektedir.

2. BELEDİYELERİN EĞİTİM AÇISINDAN GENEL DURUMU

Hizmet öncesi eğitim kurumları, (genel öğretim kurumları ve meslek okulları) çağdaş kamu görevlerine nitelikli eleman yetiştirmekte özellikle uygulama eğitimi açısından yetersiz kaldığından, bu açığı kamu kuruluşlarının hizmet içi eğitimle gerçekleştirmeleri ve kapatmaları gerekmektedir. Özellikle belediyeler için hizmet öncesi eğitim veren okulların sayıca az olması bu eğitimi yetersiz kılmakla birlikte, belediyelerde görev alan personelin genelinin eğitim geçmişlerinde bu okulların yer almaması, özellikle dikkate alınması gereken bir sorun niteliğindedir. Orta öğretim aşamasında hizmet veren sekiz meslek okulu ile üniversitelerin ön lisans ve lisans programlarında yerel yönetimlerde görev alacak personele yönelik eğitim veren programlardan mezun olan bir çok adayın, yerel yönetim kuruluşlarında istihdam ettirilmeleri, hizmetin gereklerini taşıyan personele sahip olabilme imkanı sunarken, uygulamada bunu hayata geçirememiş olmak ülkemiz açısından üzücüdür. Bununla bağlantılı olarak, belediyelerde istihdam eden personeli nitelikli hale getirmek, kurumda hizmet içi eğitimi zorunlu kılmaktadır. Yerel yönetimlerde istihdam edilebilecek işgücü, kamu yönetimi öğretiminden mimarlık-mühendislik fakültelerine, çeşitli teknik liselerden işletmeciliğe, tüm örgün eğitim kurumlarından yetişmektedir. İtfaiye ve zabıta dışında, farklı mesleklerden işgücünün yerel yönetim hizmetinde etkinliğini artırmak, bu geniş zemini daraltmamayı gerektirir.

Hizmet içi eğitim programları, bilgi kazandırılmasına yönelik olmasına karşın kamu görevlilerinin yetiştirmesi ve geliştirmesi noktasında yeterli olmadığı da aşıkardır. Eğitime katılanlar açısından değerlendirildiğinde, personele somut yararlar sağladığı bir gerçektir ancak, bu eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması, eğitimlerin etkinliği ve kalıcılığı açısından da zorunludur. Ayrıca söz konusu eğitimlerin yasal çerçeveye ile zorunlu kılması, kurum açısından görünüşte fayda yaratıcı olmasına karşın, uygulamada personelde isteksizlik yaratabilmektedir. Bunun da aşılması eğitime değer kazandırmak ile mümkün olacaktır.^{**}

^{**} Doğan KESTANE, "Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü" **Maliye Dergisi**, No.136,2001, s.38.

Mevcut hizmet içi eğitim uygulamalarının genel anlamda değerlendirdiğimizde, tümüyle ihmal edilen bir nitelikte olduklarını söyleyebiliriz. Hizmet içi eğitim, çoğunlukla çeşitli merkezi kurum ve kuruluşların kendi görev alanları ile sınırlı olarak gördükleri boşlukları doldurmak amacıyla ile sürdürüldüğünden, sorunlar yerel yönetime göre değil, o merkezi kuruma göre tanımlanmış bu nedenle de hizmet içi eğitim etkinlikleri süreklilik kazanamamıştır. Büyük yerleşimlerin belediyeleri ile bazı belediye birlikleri var olan eğitim boşluğunu doldurmaya çalışmış, ancak bu çaba ülke genelinde yaygınlaşamamıştır.^{§§}

Belediye personelinin eğitim açığı ve ihtiyacı içinde olduğunu gösteren bir çalışma, 2004 yılında yürütülen Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırmasıdır. Bu çalışmada, araştırma kapsamına alınan belediyelerin mevcut profillerinde yalnızca %30'nun daha önce herhangi bir eğitim programına katıldıkları tespit edilmiştir. Aynı çalışmada ilgili belediyelerde eğitim yapılıp yapılmadığına ilişkin sonuçlar ise şöyledir. Belediyelerin sadece %9.2'sinde değişik konularda eğitim verilmişken, Batman, Siirt, Şırnak ve Kilis illerinde eğitim konusunda herhangi bir faaliyette bulunulmamıştır.^{***}

2003 yılında Belediyelerin hizmet içi eğitimine ilişkin olarak Mutlu tarafından yapılmış, 1999 yılına ait başka bir çalışmanın verilerinin de karşılaştırmalı olarak incelendiği çalışmada, 1999 yılına ait çalışmada, kurumdaki hizmet içi eğitim ihtiyacının tüm birimlerde duyulduğunu ifade eden yöneticilerin yüzdesi %75.6, mevcut personelin hem nitelik hem de nicelik açısından yetersiz olduğu da %89.9 olarak elde edilmiştir. 2003 yılının araştırma sonuçlarında dikkat çekici bulgular arasında, %93 oranında personel yetersizliğinin yaşanması ve bunlar içinde de hem sayısal hem de niteliksel yetersizlik oranının %49, niteliksel yetersizlik oranının %40 ve sayısal yetersizlik oranının da %4.4 olması, sıralanabilir.^{†††} Daha sistemli hale getirilmiş ve tüm personelin yararlanabileceği ve katılımının sağlanacağı bir hizmet içi eğitim düzenlemesiyle, bahsettiğimiz kişisel ve kurumsal kazanımların artacağını söylemek yanlış olmayacaktır.

Son olarak 2006 yılında Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından yapılan "Belediyelerde Eğitim İhtiyacı Araştırması"nın verileri de ülkede belediye personelinin eğitim sorunun vurgulamaktadır. TEPAV'ın verilerinden yararlanarak mevcut belediye personelinin niteliğini ve eğitim sonrasındaki durumlarını incelediğimizde, eğitim faaliyetlerinin düzenli ve koordineli bir biçimde yürütülmesinin gerekliliğini, ancak bu biçimde personelin niteliğini yükseltilebileceğini ve bunun da belediyelerin hizmetlerinde etkinlik sağlayacağını bir kez daha

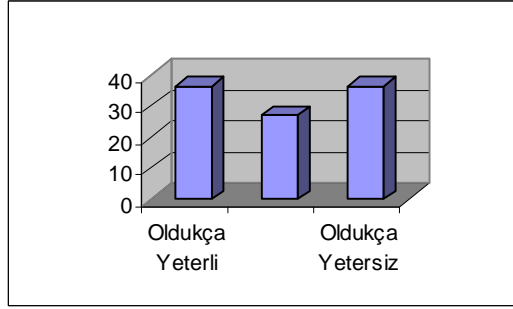
§§ http://www.yerelnet.org.tr/personel/legitimim_degerlendirilmesi.php,Erişim:16.06.06

*** <http://www.gap.gov.tr> ,Erişim: T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu, Temmuz, 2004 Ankara, ss.5-6, Erişim: 03.10.2007.

††† Ahmet MUTLU, "Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Bakışı Değişiyor mu?", **Yerel Yönetimler Kongresi 3- Aralık**, Biga-Çanakkale 2004, s.620,623

görebiliriz. Şekil 1’de belediye personelinin niteliğine ilişkin verilerde, “oldukça yetersiz” ve “vasat” ölçeklerinin toplamının, “oldukça yeterli” ölçeğinden fazla olduğu görülmektedir. Her ne kadar eğitim açısından belli oranda yeterli personel mevcut gözükse de, sonuçta elde edilen bulgular araştırma kapsamına dahil edilen belediye personelinde nitelik sorunu olduğunu düşündürmektedir.

Şekil 1: Belediye Personelinin Niteliği (TEPAV)



Kaynak: BİLGİN K.U., “Belediyelerde Eğitim İhtiyacı Araştırması”, 2005-2006, 18.Slayt, www.tepav.org.tr Erişim: 15.06.2006.

Yine TEPAV’ın araştırmasında ankete katılan belediye personelinin, hizmet içi eğitimden %86.5 oranında yarar sağladıklarını ifade etmiş olmaları, hizmet içi eğitimin önemini vurgulamakta ve yukarıda ifade edilenleri desteklemektedir.

Şekil 2: Hizmet İçi Eğitimden Sağlanan Yarar



Kaynak: TEPAV, (2007) (Haz: Kamil U. BİLGİN vd.), **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Matsa Basımevi, Şubat, Ankara, s.76.

Yine araştırmada, eğitim faaliyetlerinin hizmetlerin gerçekleşmesinde büyük (%30-40) ve orta (%50-60) düzeyde değişime yol açtığı ve halkın bu eğitimden duyduğu memnuniyetin ise büyük (%30) ve orta (%40-45) düzeyde değişim yarattığı da elde edilen diğer önemli bulgulardandır. Buradan hareketle, personele verilen eğitim ile, belediyelerin hizmet sunumlarında etkinlik ve bu hizmetlerden yararlananlarda da memnuniyet sağlanılmasının mümkün olabileceği söylenebilir.

Araştırma sonuçlarından anlaşılan, mevcut belediye personelinin niteliği yeterli olmamakla birlikte, bu personele verilen düzenli ve yeterli olamayan eğitimin dahi personelin niteliğinin yükselmesinde önemli rol oynadığı sonucudur. Ayrıca mevcut eğitim uygulamasıyla, personelin niteliğinin artırılmasının yanında, personelin motivasyonunun yükseleceği, iyi bir kariyere ulaşabilecekleri, performanslarının artacağı ve iş tatmininin sağlanacağı da yine söz konusu araştırmada elde edilen diğer bulgular arasında yer almaktadır.

Eğitimden sağlanan faydayı gösteren başka bir araştırma ise “Belediyecilik Eğitimi Araştırması”dır. Bu araştırmada belediyenin atanmış yöneticilerine, çalışanın eğitim düzeyin başarıya etkisi sorularak, eğitimin belediyenin başarısını ne derece etkilediği yönetsel kadroların tutumlarıyla ölçülmüştür.

Soruya gelen genel yanıt %91.07 oranında eğitim düzeylerinin başarıyı etkilediği yönünde elde edilmiştir. Bu olumlu kanaat içinde nüfusu 200.000’den fazla kentlerin yöneticilerinin tümünün tutumu %100 oranında eğitimin etkili olduğu yönündedir. Nüfusu 200.000’nin altındaki belediyelerde ise bu oran %72.2’dir. ⁺⁺⁺

Belediyelerin eğitim açısından ortaya koyduğu tablo çeşitli araştırma sonuçlarında da görüldüğü üzere, belediyelerde eğitim açığı ve ihtiyacı içinde olduklarını göstermektedir. Bu eksiklik ancak sistemli ve düzenli olarak yürütülen eğitim faaliyetleri ile ortadan kaldırılabılır. Mevcut düzende eğitimler belediyelerin kendi tasarrufunda olmakla birlikte, mali sıkıntı içinde olan belediyeler hizmet içi eğitimi arka planlara atabilmektedirler. Ayrıca belediyelere yönelik eğitimlerin belirli kurumlar aracılığıyla belirli merkezlerde yoğunlaşmış olması, personel sayısı açısından sıkıntı çeken belediyeleri de zor durumda bırakmaktadır. Belediyelerde hizmet içi eğitime fazla önem verilmemesine neden olan bu faktörler, belediyelere düzenli ve sürekli eğitim verilmesini sağlayacak bir sistemle ortadan kaldırılması mümkün olabilir. Çalışma, ülkedeki bu eksikliği giderebilecek bir sistem üzerine, Türkiye örneğinde yapılan bir araştırma bulgularıyla yoğunlaşmaktadır.

3. BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ÜZERİNE BİR MODEL ÖNERİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, Türkiye ölçeğinde mevcut sistem içinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliğini ve personelin eğitim açısından durumlarını incelemektir. Ayrıca ülke genelinde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliğinin sağlanabilmesi adına bir model önerilerek, bu modelin uygulanabilirliğine ilişkin tutumlar ölçülmüştür. Araştırmanın kapsamında büyükşehir belediyeleri ve büyükşehir belediye sınırları dahilindeki ilçe ve ilk kademe belediyeleri yer almaktadır. Türkiye’de 16

⁺⁺⁺ Can HAMAMCI, Cevat GERAY, **Belediyecilik Eğitimi**, TBD –Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara 1994, s.42.

büyükşehir belediyesi ve bu sınırlar dahilinde nüfusu 50.000 üzerinde 87 adet ilçe belediyesi olmak üzere toplamda 101 belediye tespit edilmiştir. Araştırma söz konusu belediyelerde yönetici pozisyonundaki, belediye başkanı, belediye başkan yardımcıları, daire başkanları, personel müdürleri ve diğer birim müdürlerine yönelik olarak yapılmıştır. 15 Kasım 2006 ile 20 Ocak 2007 tarihleri arasında araştırmanın uygulama safhası tamamlanarak, araştırmada ulaşılan belediye sayısı 69, bu belediyelerde toplam ulaşılan denek sayısı ise 383 olarak elde edilmiştir. Araştırma kapsamında ankete katılan 69 belediyenin 14'ü büyükşehir belediyesi olup burada 97 kişiye, 55'i de ilçe ve alt kademe belediyesi olup burada da 286 kişiye ulaşılmıştır.

3.2. Bulgular

3.2.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan belediye üst düzey yöneticilerinin görevlerine göre dağılımlarında, en yüksek oran birim müdürlerinde elde edilirken, en düşük oran belediye başkanlarında sağlanmıştır. Bunun nedeni, özellikle belediye başkanlarına iş yoğunluklarından dolayı ulaşılmakta zorluk yaşanmış olmasındandır.

Tablo 3: Deneklerin Belediyedeki Görev Durumları

Görev Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Belediye Başkanı	21	5,5	5,5
Belediye Başkan Yardımcısı	62	16,2	21,7
Daire Başkanlığı	36	9,4	31,1
Personel Sorumlusu	30	7,8	38,9
Birim Müdürlüğü	234	61,1	100,0
Toplam	383	100,0	

Deneklerin eğitim durumunda ağırlıklı olarak üniversite eğitiminin baskın olduğu görülmekle birlikte, eğitim durumunun görevlere göre dağılımında da yine aynı sonuç elde edilmiştir. Toplam içindeki değeri her ne kadar az olsa da, yüksek lisans düzeyine birim müdürlerinde, doktora düzeyine ise başkanlarda ulaşıldığı göze çarpmaktadır.

Tablo 4: Deneklerin Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	1	0,3	0,3
Lise	43	11,2	11,5
Üniversite	299	78,1	89,6
Yüksek lisans (Master)	32	8,4	97,9
Doktora	8	2,1	100,0
Toplam	383	100,0	

Deneklerin görev süreleri içinde hizmet içi eğitime katılma durumları, belediyelerde yönetici kadrolarının eğitim açısından yetersiz olmadıklarını gösterir niteliktedir. "Hizmet içi eğitim aldınız mı?" sorusuna evet yanıtı veren deneklerin genel olarak 4 ve üzerinde eğitim almış oldukları görülmektedir. Aynı sayıda eğitim alan deneklerin görev dağılımları açısından oranları da yine benzer olarak elde edilmiştir. Yani 4 ve üzerinde

eğitim alan denekleri oranları; belediye başkanı (%50), başkan yardımcısı (% 64.7), daire başkanı (% 68) personel sorumlusu (% 48.1) ve birim müdürü (% 61.3) tür.

3.2.2. Eğitime İlişkin Bulgular

Tablo 5: Deneklerin Hizmet İçi Eğitime Katılım Durumları

HİE Katılım	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	320	83,6	83,6
Hayır	63	16,4	100,0
Toplam	383	100,0	

Tablo 6: Deneklerin Almış Oldukları Hizmet İçi Eğitim Sayısı

HİE Sayısı	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	17	4,4	5,3
2	58	15,1	23,4
3	51	13,3	39,4
4 ve üstü	194	50,7	100,0
Toplam	320	83,6	

Araştırmaya katılan deneklere alt kadrolarında çalışan personelinin eğitim durumları sorulmuş ve genel olarak elde edilen düzey lise eğitimi olarak elde edilmiştir. Bu sonuç teorik çerçevede tartışılan belediye personelinin eğitim açısından ileri seviyede olmadığını destekler niteliktedir.

Tablo 7: Belediye Personelinin Eğitim Durumu

Belediye Personelinin Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
İlköğretim	41	10,7	10,7
Lise	263	68,7	79,4
Üniversite	78	20,3	99,7
Yüksek lisans (Master)	1	0,3	100,0
Toplam	383		

Yine bu sonuçtan yola çıkarak, belediyelerde mevcut personellerin hizmete alımlarında hizmetin niteliği ile ilintili eğitim kurumlarının göz önüne alınmadığı yorumunu da yapabiliriz. Bu noktada her ne kadar hizmet alımlarında kamu personel sınavı uygulansa da, ya lise dengi mezunlar arasından atama yapılmakta olduğunu ya da bu sonucun daha ziyade önceki alımlardan kaynaklanmış olacağını düşünebiliriz. Elbette burada başka bir açılım da, belediyede hizmet veren bazı birimlerin yüksek öğrenimde karşılıklarının olmamasının, da buna yol açabileceği düşünülmelidir.

Tablo 8: Kurumda yürütülen Hizmet İçi Eğitimin Düzenliliği

Kurumun HİE Düzenliliği	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çok İyi	10	2,6	2,6
İyi	107	27,9	30,5
Orta	168	43,9	74,4
Zayıf	88	23,0	97,4
Çok Zayıf	10	2,6	100,0
Toplam	383	100,0	

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ilgili kurumlardaki aralıkları da her iki belediye tipi açısından yılda bir olarak elde edilmiştir. Her iki belediye tipinin toplamında genel oran % 54 iken, büyükşehir belediyeleri %52.6, ilçe belediyeleri ise %54.5 oranında eğitimlerinin yılda bir olduğunu ifade etmişlerdir. Hizmet içi eğitimin düzenliliği noktasında hiç eğitim almamış olan deneklerin bulunması, belediyelerde eğitim sorunsalının varlığını bir kez daha ortaya koymaktadır. Bu oranların belediye tiplerine göre de benzerlik göstermesi, belediyelerin büyüklük ve gelir açısından farklılıklarının eğitime ve eğitim faaliyetlerine yansımadığını göstermektedir. Genel ortalamada hiç eğitim almamış olmanın oranı %8.4 iken, bu oranın belediyeler arasındaki paylaşımı ise, büyükşehir belediyelerinde %9.3, diğer belediyelerde %8 olarak bulunmuştur.

Tablo 9: Mevcut HİE Aralığı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Hiç	32	8,4	8,4
1	207	54,0	62,4
3	43	11,2	73,6
5	13	3,4	77,0
Diğer	88	23,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Belediyelerde var olan hizmet içi eğitim faaliyetlerinin düzenliliği ve aralıkları ile ilişkili olarak, araştırmada deneklere personelinin hangi aralıklarla eğitim almaları gerektiği sorusuna ilişkin tutumları da aşağıdaki tabloda verilmiştir. (Tablo:10) Tablodan da anlaşıldığı gibi, yönetsel kadrolar, kendi sorumlulukları altında çalışan personeli için, altı ayda bir eğitim almaları yönünde ortak bir tutum sergilemektedirler.

Tablo 10: Arzu Edilen HİE Aralığı

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
6 ay	211	55,1	55,1
1 yıl	152	39,7	94,8
3 yıl	19	5,0	99,7
5 yıl	1	0,3	100,0
Toplam	383	100,0	

Belediye üst yöneticileri her ne kadar seçimle ve halkın taktiri ile gelmiş olsalar da, görevleri süresince onlarında eğitim almaları gerekliliği önemli bir gerçektir. Daha öncede belirtildiği üzere, söz konusu yönetsel kadrolar seçim sonrasında süreleri ve sayısı oldukça az olan hazırlık eğitimleri almaktadırlar. Bu eğitimlerin görevde kaldıkları yasal dönemler içinde yeterli olmayacağı yine teorik planda tartışılmıştı. Araştırmada bu eksikliğin giderilmesinin gerekliliğinin, yine belediyelerde bu kadroları temsil eden denekler tarafından da desteklenmiş olması önemli bir bulgudur. Tablodan da görüldüğü üzere, “Belediye yöneticilerine hizmet içi eğitim

düzenlenmeli mi?" sorusuna toplamda %97.7 oranında olumlu bir tutum elde edilmiştir.

Tablo 11:Belediye Yöneticilerine HİE Uygulaması

Yöneticilere HİE	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	374	97,7	97,7
Hayır	9	2,3	100,0
Toplam	383	100,0	

Tablo 12:Görev İle HİE Uygulanması İlişkisi

		GÖREV					Toplam
		Bel.Bşk	Bel.Bşk Yrd.	Daire Bşk.	Per. Sor.	Birim Müd.	
Evet	Sayı	19	61	34	29	231	374
	% Görev	90,5%	98,4%	94,4%	96,7%	98,7%	97,7%
	% Toplam	5,0%	15,9%	8,9%	7,6%	60,3%	97,7%
Hayır	Sayı	2	1	2	1	3	9
	% Görev	9,5%	1,6%	5,6%	3,3%	1,3%	2,3%
	% Toplam	0,5%	0,3%	0,5%	0,3%	0,8%	2,3%
Toplam	Sayı	21	62	36	30	234	383
	% Görev	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Toplam	5,5%	16,2%	9,4%	7,8%	61,1%	100,0%

Genel toplamda %97 oranındaki olumlu tutumun, belediye'deki tüm üst düzey kadrolar arasındaki dağılımları da yine %90 ve üzeri olarak elde edilmiştir. Burada seçimle göreve gelen ve halkın iradesini temsil eden en üst yönetici olarak belediye başkanlarının da aynı tutum içinde olmaları, belediyelerde yaşanan eğitim sorunlarının çözümünde yönetsel kadroların kendilerinin de dahil olacağı düzenli eğitim faaliyetlerine olumlu yaklaşıtlarını ya da yaklaşacaklarını düşündürmektedir.

Tablo 13: Belediye Yöneticileri İçin HİE Aralıkları

		Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet diyenler	6 ay	210	54,8	56,1
	1 yıl	156	40,7	97,9
	3 yıl	7	1,8	99,7
	5 yıl	1	0,3	100,0
	Toplam	374	97,7	
Hayır diyenler		9	2,3	
Toplam		383	100,0	

Yönetici kadrolara eğitim verilmesini destekleyen deneklere söz konusu bu eğitimlerin hangi aralıklarla yapılması gerektiği de sorularak,

böylesi bir düzenleme çabası içine girildiğinde ortak tutum ölçülmek istenmiştir. Bu soruya ilişkin verilerde ise ortak tutum olarak, üst düzey yöneticilere eğitim verilmesini gerekli görenler, bu eğitimlerin altı ayda bir yapılmasını ifade etmişlerdir. (%54.8)

Altı ay aralığında elde edilen bu genel yüzdenin, deneklerin görevlerine göre dağılımları da yine en yüksek oranlara sahiptir. Yani belediye yöneticilerinin altı ayda bir eğitim almasını isteyen deneklerin görevlerine göre analizde temsil ettikleri paylar şöyledir. Belediye başkanları %52.6, başkan yardımcıları %62.3, daire başkanları %52.9, personel sorumluları %55.2 ve birim müdürleri %55.4'tür.

Araştırmada kurumlarda yürütülen mevcut hizmet içi eğitimlerin % 45.7 oranında hem kurum içinde hem de kurum dışında yürütüldüğü elde edilmiştir. Eğitimlerin nasıl yürütülmesi gerekliliği konusundaki tutum ise, %77.8 oranında yine her iki yöntemin kullanılmasından yana çıkmaktadır. Buradan yapabileceğimiz yorum, mevcut uygulamada sadece kurum içi ya da sadece kurum dışı olarak yürütülen eğitim faaliyetlerinin tek başına yeterli olmadığı yönündedir. Belediyelerde eğitim konusunda yapılabilecek bir düzenlemede deneklerin tutumları yansıtıyor ki, eğitim faaliyetleri eğitimin çeşidi, zamanı, yeri ve personel sayısı gibi kısıtları da göz önüne alarak, her iki yönteminde uygulanması yönündedir.

Tablo 14:Hizmet İçi Eğitimlerin Nasıl Yürütüldüğü

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kurum içinde	89	23,2	23,4
Kurum dışı	63	16,4	39,9
Her İkiside	175	45,7	85,8
Eğitim faaliyetleri düzenli değil	54	14,1	100,0
Toplam	383	100	

Tablo 15:HİE Kurumlarda Nasıl Yürütülmeli?

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kurum içinde	32	8,4	8,4
Kurum dışı	53	13,8	22,2
Her İkiside	298	77,8	100,0
Toplam	383	100,0	

Deneklerin ülkemizde belediyelere yönelik eğitim veren kuruluşları tercih sıralamaları ise aşağıda verilmiştir. Söz konusu tablo, her bir eğitim kurumunun frekans değerleri ve yüzdelerinin tek tek analizi ile bulunan sıralama değerlerinin birleştirilmesi ile elde edilerek tek bir tablo haline getirilmiştir. Yatay düzlemde her bir kurumun hangi derecede en yüksek frekansa sahip olduğu tespit edilerek, tercihlerin ilk beş sıralaması yapılmıştır. Buna göre yapılan sıralama; TODAİE, TBB (Türkiye Belediyeler Birliği), Üniversite, Bakanlıklar ve Diğer şeklinde oluşmaktadır.

Tablo 16: Hizmet İçi Eğitimde Tercih Edilen Kurumlar

EĞİTİM KURUMLARI	TERCİH SIRASI										TOPLAM	
	1		2		3		4		5			
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
TODAE\Y YAEM	124	32.4	101	26.4	67	17.5	55	14.4	36	9.4	383	100
TBB	99	25.8	91	23.8	84	21.9	73	19.1	36	9.4	383	100
Bakanlıklar	40	10.4	52	13.6	88	23	105	27.4	98	25.6	383	100
Üniversiteler	70	18.7	83	21.7	83	21.7	83	21.7	64	16.7	383	100
Diğer	50	13.1	56	14.6	61	15.9	68	17.8	148	38.6	383	100
Toplam	383	100	383	100	383	100	383	100	383	100	383	100

(Diğer: Eğitim veren dernek ve kuruluşlar)

Son olarak, araştırmada deneklere ülke genelinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleri nasıl değerlendirildiği sorulmuştur. Burada amaç, bizzat eğitim sorununun yaşandığı ileri sürülen belediyelerde yönetsel kadroların da bu konuya tutumlarını ölçebilmektir. Elde edilen bulgularda en birinci yüksek oranın “yetersiz” ve ikinci en yüksek oranın “kısmen yeterli” olarak tespit edilmesi, belediyelerde personel açısından teorisyenlerin önemle üzerinde durduğu eğitim sorununun bizzat bu kurumlardaki yönetici kadrolarca da fark edildiğini ortaya koyar niteliktedir. “Yetersiz” ve “tamamen yetersiz” tutumlarının toplamı %60.3 olarak, yönetsel kadroların ülke genelinde yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerine olumsuz tutum içinde olduklarını gösterir niteliktedir.

Tablo 17: Ülke Genelinde HİE Faaliyetlerin Değerlendirilmesi

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tamamen Yeterli	2	0,5	0,5
Yeterli	22	5,7	6,3
Kısmen Yeterli	128	33,4	39,7
Yetersiz	204	53,3	93,0
Tamamen Yetersiz.	27	7,0	100,0
Toplam	383	100,0	

Yine deneklerden, bu soru ile bağlantılı olarak hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkin ve verimli olarak yürütülememesinin nedenlerini, önem derecesine göre sıralamaları istenmiştir. Bu sıralama eğitim faaliyetlerini “yetersiz” ve “tamamen yetersiz” olarak değerlendiren deneklerden istenmiştir.

Tablo 18: HİE Etkin Olmamasının Nedenleri

NEDENLER	TERCİH SIRASI										TOPLAM
	1		2		3		4				
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
Sistem	110	47.2	64	27.5	33	14.2	26	11.2	233	100	
Personel Sayısı	46	19.7	52	22.3	75	32.2	60	25.8	233	100	
Mali Durum	46	19.7	66	28.3	66	28.3	55	23.6	233	100	
İsteksizlik	31	13.3	51	21.9	59	25.3	92	39.5	233	100	
Toplam	233	100	233	100	233	100	233	100	233	100	

- Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesinden,
- Belediyelerde personel sayısı yetersiz olduğundan mevcut personelin hizmet içi eğitime gönderilememesinden,

- c- Belediyelerin mali sıkıntıları nedeniyle personelini hizmet içi eğitime gönderememesinden
d- Hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılmasından.)

Söz konusu tablo, her bir nedenin frekans değerleri ve yüzdelerin birleştirilmesi ile elde edilmiş olup, yatay düzlemde her bir nedenin hangi derecede en yüksek frekansa sahip olduğu tespit edilerek, söz konusu ilk dört sıralama yapılmıştır. Buna göre belediye personeli için ülkede yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkin görülmemesindeki en önemli neden, “Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesinden” görülmüştür. Bu sonuç araştırmamız açısından da önemli bir bulgu olup model önerisi kısmında da değerlendirildiği üzere, ülkemizde hizmet içi eğitim faaliyetlerinin sistematik hale getirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

İkinci en önemli neden ise, “belediyelerin mali sıkıntıları nedeniyle personelini hizmet içi eğitime gönderememesi” olmaktadır.

Sırasıyla 3 ve 4. nedenler de; “belediyelerdeki personel sayısı yetersizliği” ve “hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılması” olarak elde edilmiştir.

Tablo 19: HİE Etkin Olmamasının Nedenleri-Belediye Tiplerine Göre Dağılım

NEDENLER Büyükşehir	TERCİH SIRASI				TOPLAM
	1	2	3	4	
	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	
Sistem	18 34,6	19 36,5	6 11,5	9 17,3	52 100
Personel Sayısı	11 21,2	11 21,2	18 34,6	12 23,1	52 100
Mali Durum	12 23,1	15 28,8	19 36,5	6 11,5	52 100
İsteksizlik	11 21,2	7 13,5	9 17,3	25 48,1	52 100
Toplam	52 100	52 100	52 100	52 100	52 100
NEDENLER İlçe	TERCİH SIRASI				TOPLAM
	1	2	3	4	
	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	Sayı\Yüzde	
Sistem	92 50,8	45 24,9	27 14,9	17 9,4	181 100
Personel Sayısı	35 19,3	41 22,7	57 31,5	48 26,5	181 100
Mali Durum	34 18,8	51 28,2	47 26,0	49 27,1	181 100
İsteksizlik	20 11	44 24,3	50 27,6	67 37	181 100
Toplam	181 100	181 100	181 100	181 100	181 100

HİE faaliyetlerini etkin olarak görmeyen deneklerin belediye tipleri açısından söz konusu nedenlerin önemlilik sırası farklılık göstermiştir. Buna göre büyükşehir belediyelerinde;

- a- Belediyelerin mali sıkıntıları nedeniyle mevcut personelin hizmet içi eğitime gönderilememesi (%23.1)
- b- Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesi (%36.5)
- c- Belediyelerde personel sayısı yetersiz olduğundan personelini hizmet içi eğitime gönderememesi (%34.6)
- d- Hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılması (%48.1)'dir.

Tablodaki verilerle yapılan ve yukarıda yer alan sıralama, seçeneklerin aldığı yüzdelerle değil, seçeneklerin yer aldığı tercih sıraları göz önüne alınarak yapılmıştır. Bu nedenle, yüzdeler arasında farklılıklar görülmektedir. Söz konusu sıralamada, personel sayısı ve mali sıkıntı 3. tercih sırasında en yüksek oranda edilmiş olmasına karşın, ikinci tercih sıralamasına personel sayısı yerleştiği için, mali durum seçeneğinin aynı tercih sırasında %36.5 olarak daha yüksek olmasına karşın, bu orandan sonraki ikinci en yüksek oranına bakılmıştır. Bu oranda sıralama açısından başka bir seçenikle doldurulduğundan, üçüncü en yüksek oranı olan %23.1 ile mali durum seçeneği, ilk sıraya yerleştirilmiştir. Son seçenek olan isteksizlik ise, en yüksek oranını 4. sıralamada elde ederek, bu sıraya yerleştirilmiştir. İlçe belediyelerinde oluşan sıralama ise;

- a- Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesi (%50,8)
- b- Belediyelerin mali sıkıntıları nedeniyle personelini hizmet içi eğitime gönderememesi (%28,2)
- c- Belediyelerde personel sayısı yetersiz olduğundan mevcut personelin hizmet içi eğitime gönderilememesi (%31.5)
- d- Hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılması (%37) dir.

Eğitimde etkinlik sağlanamamasının nedenleri içinde özellikle ilçe belediyelerinde ilk sırada büyükşehir belediyelerinde de ikinci sırada yer alan "Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitimlerin genel olarak belirli merkezlerde yürütülmesi", çalışmamızın son bölümünde ortaya koyduğumuz eğitim modelinin gerekçesi ile de örtüşmektedir.

3.2.3. Hizmet İçi Eğitimin Re-Organizasyonuna Yönelik Bir Model Önerisi

Model hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyecek, yürütecek ve denetleyecek bir birim olarak tasarlanmıştır. Özellikle özel sektörde insan kaynakları yönetiminde önemli bir birim olarak ele alınan eğitim biriminin çabaları eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimin uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere^{§§§}, yerel yönetimlerin yapısı ve yasal çerçevesi de dikkate alınarak kamu yönetimine uyarlanmaya çalışılmıştır. (Şekil 3)

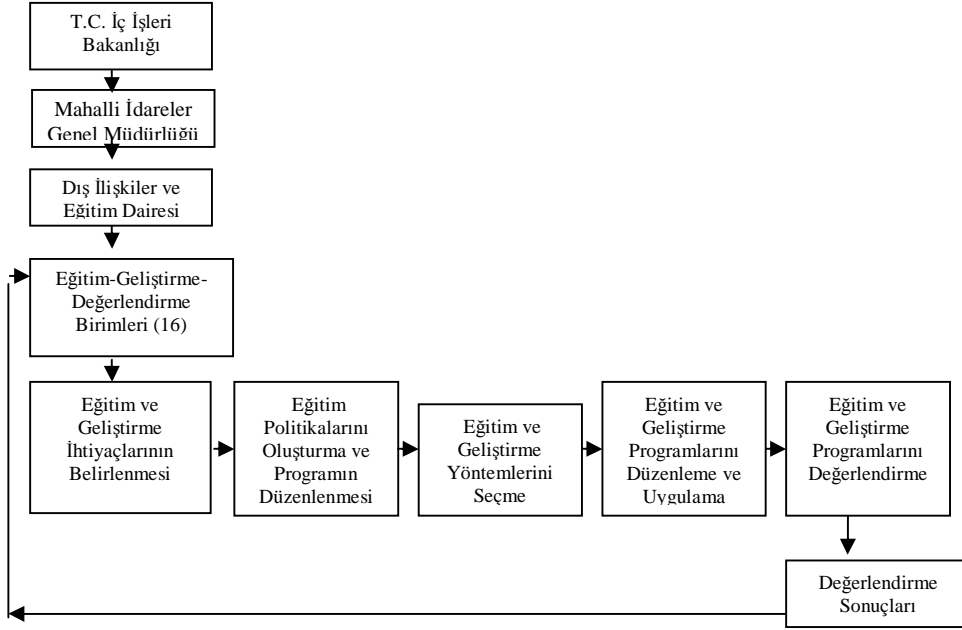
Modelden de anlaşılacağı üzere, yine Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, belediye personelinin hizmet içi eğitim faaliyetlerinden sorumlu mercii olmakla birlikte, eğitimin yürütülmesinden sorumlu birimler olarak on

^{§§§} Elif KARAKURT, "Örgütlerde Eğitimin Önemi ve Uygulanması", Yerel Yönetim ve Denetim, Ekim 2001, C: 6, S: 10, s.46-47.

altı alt şube şeklinde önerilen söz konusu eğitim birimlerinin koordinasyonundan ve denetiminden de yine Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü sorumlu olacaktır. Eğitim birimlerinin on altı il (büyükşehir belediyelerinin bulunduğu iller) bünyesinde bölgeselleştirilerek eğitimlerin belediye yönetimlerinin bulunduğu alanlara götürülebilmesinin amaçlandığı model ile, yürütülen eğitim faaliyetlerine daha yüksek sayıda personel katılımı ile, daha sistemli ve daha az maliyetli bir eğitim süreci hedeflenmektedir.

Birim, belediye personellerinin eğitim açısından niteliklerinin yükseltilmesi adına, gerek hizmet alanları gerekse dış ve iç çevrelerinde oluşan değişikliklere ve yeniliklere uyum sağlayabilmeleri açısından, oluşan ihtiyaçları ortaya koymak ve bunları giderecek eğitimleri periyodik olarak düzenlemekle görevlidir. Elbette sayılan bu faaliyetler birbirini izleyen evreler halinde bir sürecin parçalarını oluşturmaktadır.

Şekil 3: Model: Personel Eğitim-Geliştirme ve Değerlendirme Birimi



Süreç eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamaktadır. Burada ilk olarak sorulacak sorular;

Eğitime ihtiyacımız var mı?

Varsa bu ihtiyaçlar nelerdir?

Eğitim ve geliştirme çabası sonucunda hangi amaçlara ulaşılabilecektir? olmalıdır.

Soruların yanıtları olumlu ise, yapılacak ilk iş örgütteki eğitim ihtiyacının analiz edilmesidir. Eğitim açığı analizi yapılmaksızın başlanacak eğitim faaliyetleri, zaman ve para kaybına neden olacağı gibi personel için

ayrı bir güvensizlik hissine de yol açar. Bunu önlemek için eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde ilk adım, eğitim açığının analiz edilmesidir. Eğitim açığının analiz edilebilmesi için örgütte iş tanımları ve iş gereklerinin belirlenmiş olması, yani iş analizlerinin yapılmış olması gerekmektedir. İş tanımları ve gereklerinin belirlenmesi sayesinde, bir işi yerine getirecek kişide bulunması gereken bilgi ve beceri düzeyi ile işin tüm özellikleri ortaya konulmalıdır. Buna ek olarak görev analizlerinin yapılmasıyla da, bir görevi yürüten kişinin neleri yapması gerektiği yani sorumlulukları ortaya koyulur. İş için gerekli şartlar belirlendikten sonra, bu şartları yerine getirebilecek uygun kişilerin bulunabilmesi için kişi analizi yapılmalıdır. Bir görevi yürüten kişinin aranan şartlara sahip olup olmadığının tespiti, niteliksel açıdan personelin durumunu ortaya koyacağı için olası eğitim açığı ya da yetersizliğini de ortaya çıkaracaktır. Bu açığın ortaya çıkarılmasında, insan kaynakları yönetiminde kullanılan yöntemler arasında; soruşturma, gözlemde bulunma ve araştırma kullanılabilir.

Eğitim ve geliştirme birimi örgüt içindeki eğitim açığı analizinden sonra, yürütülecek eğitim faaliyetlerini düzenleyebilmek için eğitim politikalarını ortaya koymalıdır. Kuşkusuz ki örgütlerde eğitim ve geliştirme faaliyetlerin etkili biçimde yürütülmesi ve beklenen yararları ulaşılabilmesi, bu politikalarla mümkün olacaktır. Örgütler için bir nevi hareket planı ya da yol haritası niteliğinde olan bu politikalar sayesinde, zaman ve para kaybına yol açmadan eğitim faaliyetleri tutarlı biçimde ilerleyebilecektir. Kamu ya da özel olsun tüm örgütler için ortak bir politika yoktur. Bunlar her örgütün kendi yapısına, hedeflerine ve amaçlarına göre şekillenmekle birlikte, tüm örgütler için bu politikaları oluştururken yanıtlanması gereken bazı sorular mevcuttur. Bunlar;

- Ø Eğitim faaliyetlerinden kim sorumlu olacak?
- Ø Eğitim ile hedeflenen nedir?
- Ø Hangi eğitim yöntemleri kullanılacak?
- Ø Eğitim nerede ve nasıl düzenlenecek?
- Ø Eğitimin süresi nasıl olacak?
- Ø Eğitimde hangi kurum ve kuruluşlardan yararlanılacak?

olarak sıralanabileceği gibi, çoğaltılması da mümkündür. Eğitim konusunda belirlenecek politikaların yazılı hale getirilmesi birim dışında, eğitime tabi olacak belediye birimlerinin de konu hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlayacaktır. Hazırlanacak bir eğitim politikasında örneğin, birimin sorumlu olduğu alan içindeki belediyelerle ilgili olarak, eğitimdeki amacı ve eğitimden beklentileri, eğitim açığı analizlerinin doğrultusunda hangi personellere hangi eğitimleri düzenleyecekleri, bu eğitimlerin hangi aralıklarla yürütüleceği ve eğitimleri hangi kuruluşların vereceği yer olacaktır.

Yazılı hale getirilen bu dokümanlar, ilgili yönetsel birimlere de ulaştırılmak suretiyle hem koordinasyon sağlanacak hem de personel bilgi sahibi olacaktır. Ortaya koyulan eğitim politikası doğrultusunda eğitimin programlanması gerekmektedir. İhtiyaçlar doğrultusunda oluşturulan söz konusu programlar, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Eğitim Dairesi

tarafından onaylandıktan sonra, eğitime tabi olacak belediyelere ve katılımcılarına gönderilmelidir. Eğitim Yöntemlerini seçme aşamasında ise, birimin faaliyetleri, ihtiyaç doğrultusunda ortaya çıkan eğitimleri hangi yöntemlerle düzenleyeceği ve bu eğitimleri hangi kuruluşlar aracılığıyla yürüteceği ile ilgili olup, ihtiyaç doğrultusunda belirlenecektir.

Bilindiği üzere ülkemizde belediye personeli için eğitim faaliyetleri dağınık olarak yürütülmektedir. Bilinen eğitim kurumlarına ek olarak, üniversitelerden de eğitici sağlanması açısından yararlanılması öngörülmektedir. Özellikle mekansal sorun yaratmaması açısından, üniversitelerden sıklıkla yararlanmak eğitimlerin sürekliliği açısından faydalı olacaktır. Ayrıca son zamanlarda giderek yoğunlaşan eğitim ve danışmanlık hizmetleri veren uzman özel kuruluşlardan da, birime ayrılan bütçenin imkanları doğrultusunda yararlanmak da mümkündür. Eğitim ve geliştirme birimi, eğitim ihtiyaçları doğrultusunda ilgili kurumlarla irtibata geçerek zaman, eğitimin süresi ve eğiticileri belirleyecektir.

Belediyenin sunduğu hizmetlerde aksama olmaması açısından sayı sıkıntısının olmadığı belediyeler için eğitimlerin iş yeri dışında tam zamanlı olarak, bu sıkıntının yaşandığı belediyelerde ise iş yerinde yarı zamanlı olarak verilmesi uygundur. Eğitimin iş dışında düzenleneceği durumlarda, bu eğitimler sınıf ortamında olabileceği gibi, gerektiğinde eğitim verecek kurumların kendi merkezlerinde de düzenlenebilir. Diğer durumda ise, ilgili belediyelerin bünyesinde belirlenecek yerlere eğiticilerin gelmesi ile yürütülebilmesi olasıdır.

Eğitim faaliyetlerinin uygulanması aşamasında söz konusu eğitimlerin belediye üst yönetimi ve diğer personeller olarak kümelendirmesi öngörülmektedir. Seçilmiş personel olarak belediye başkanlarının kısa zamanlı olarak aldıkları eğitimlerin, uygulamada olduğu gibi Ankara'da yapılmasına ek olarak, periyodik zamanlar içinde çeşitli eğitimleri de bulduklarını görev alanları içinde almaları sağlanabilir. Benzer eğitimler, birim yöneticilerine de verilmelidir. Atanmışlar için ise bu eğitimlerin zorunlu olmadıkça buldukları bölgede verilmesi, en azından hizmetin aksamaması adına personel arasında dönüşümlü olarak yapılması açısından önem arz etmektedir.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin en önemli ve son evresi, bu faaliyetlerin değerlendirilmesidir. Böyle bir değerlendirme ile hem eğitime katılanların izlencesi elde edilecek hem de eğitimin etkin olup olmadığı ortaya koyulabilecektir. Eğitim faaliyetlerinin sadece yapılmış olması gereken bir zorunluluk olmaktan çıkarılması, adının koyulması ve kurumsallaşması gerekmektedir ki, bu da eğitim öncesi ve eğitim sonrası değişimin yani, öğrenme düzeyinin ölçülmesi ile mümkündür.****

Eğitim ve geliştirmenin etkinliğini değerlendirmede bazı temel ilkeler mevcuttur. Bunlardan ilki, sayısal denetimlerin kullanılmasıdır. Genel olarak insan kaynakları yönetiminde örgütler eğitim programlarının değerlemesini yaparken bazı yöntemler kullanmaktadır. Bunlar, katılımcıların

**** Nevzat ŞAHİN, "Yerel Yönetim Personeli Kurumsal Eğitime Ne Zaman Kavuşacak?", **Yerel Yönetim ve Denetim**, C:7, S :3, Mart 2002, s.21.

eğitim hakkında görüşlerini almak, eğitimden edinilen bilginin derecesini ölçmek ve eğitim süresince edinilenlerin davranışsal değişikliğe yol açıp açmadığının tespiti gibi yöntemlerdir.^{††††}

İlk olarak eğitime katılanların eğitimden yarar sağlayıp sağlamadıkları ve eğitime dair görüşleri sorulmalıdır. Bu yöntemle katılımcıların fikirleri alınacağı için, eğitime dair oluşabilecek olumsuz yargılar belirlenerek bunların ortadan kaldırılmasında faydalı olacaktır. Elbette ki sadece eğitimcilerin eğitime dair verecekleri bilgiler eğitimin etkinliği ölçmede tek başına yeterli olmayacaktır ancak, değerlemede birime yardımcı olacağı da açıktır.

Katılımcıların eğitim programlarında öğrendiği bilgileri belirlemek, sayısal veri açısından kesin bir değerlemedir. Bu yöntem, her bir eğitim sonunda katılımcılara uygulanacak sınavlar yoluyla uygulanmaktadır. Eğitim sonrası kesin verilere ulaşmak ve önceki-sonraki performansı ölçmek adına bu sınavlar, eğitim öncesi ve eğitim sonrası olarak yapılmalı ve sonuçlar karşılaştırılmalıdır. İnsan kaynakları yönetiminde bu karşılaştırma yapılırken, eğitime tabi tutulmayan bir kontrol grubu üzerinde de yapılarak, zeka, deneyim, iş seviyesi gibi değişkenler açısından eğitim alan grubun bu gruba göre gösterdiği farklılıklar da belirlenmektedir. Böylesine yapılan karşılaştırma sonuçları, eğitimin etkinliği ortaya çıkmaktadır.

Değerlendirmenin en önemli aşaması aynı zamanda eğitim faaliyetlerinin de amacına ulaşp ulaşmadığının göstergesi, katılımcılarda davranış değişikliğinin olup olmadığının ölçülmesidir. Bu değerlendirmede farklılaşmanın ortaya çıkıp çıkmadığı personelden sorumlu birim amirlerinin gözlemleri ile anlaşılacaktır. Örneğin, daha önce yapılan hatalarda azalma olması ve böylece görevlerin süresi içinde yerine getirilmesi gibi olumlu yansımalar, eğitimin amacına ulaştığını gösterir niteliktedir. Bu değerlendirmenin sonuçları, eğitim alan personellerin birim amirlerinin vereceği değerlendirme formları ile tutulabilir.

Tüm bu değerlendirme verileri eğitim ve geliştirme birimlerinde dosyalanmalıdır. Böyle bir sistemle, her bir personelin kendisini geliştirme düzeyi rahatlıkla takip edilecek ve her bir hizmet içi eğitim periyodu için eğitim açıkları kolaylıkla belirlenebilecektir. Bu sonuçların bir kopyası, ilgili belediyeye verilerek personel birimi arşivinde yer almalıdır. On altı bölge merkezinde bulunan eğitim, geliştirme ve değerlendirme birimlerinden elde edilen tüm sonuçlar, bilgisayar veri tabanı kullanılarak Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Eğitim Şubesinde toplanmalıdır. Söz konusu bu sonuçlar, personel için yapılacak tüm değerlendirme sistemlerinde (sicil, yükseltme v.b) kullanılabilir.

Sonuç olarak, kurumsal anlamda personelin nitelik açısından yükseltme ihtiyacı giderilebileceği gibi bu uygulama ile elde edilecek veriler yardımıyla, personel sistemine ilişkin kurumsal yapıdaki tüm faaliyetler daha etkin olarak yürütülebilecektir.

^{††††} Dursun BİNGÖL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2003,s.235.

SONUÇ

Belediye personelinin nitelik açısından sorun yaşadığı gerek teorik gerekse ampirik çalışmalarda ortaya koyulmuştur. Söz konusu bu niteliksel sorun, personelin istihdamından hizmet içi eğitime kadar uzanmaktadır. Çalışmamızda belediye personelinin hizmet içi eğitim sorunu ele alınmış, benzer bulgular elde edilmiştir. Ülkemizde dağınık olarak yürütülen hizmet içi eğitim faaliyetleri, bazı belediyelerde mali sıkıntılardan bazı belediyelerde personel sıkıntısından ama genel olarak tüm belediyeler için de eğitimlerin sistematik olarak tek merkezli yürütülememesinden dolayı belediyeler açısından istenilen ölçüde yarar sağlayamamaktadır. Söz konusu kısıtlar belediyelerde eğitim konusunun ihmal edilmesine yol açmaktadır. Literatürde yer alan eğitim sorununun, çalışmada belediye yöneticileri tarafından da önemsendiği görülmüştür. Belediyelerde yürütülen eğitim faaliyetlerinin diğer personel için kurum içinde sürdürülüyor olması, yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı eğitim kurumlarından sıklıkla yararlanılmadığını düşündürmektedir.

Bu sonuç üzerine, ülkedeki tüm belediyeleri kapsayacak biçimde sistemli ve etkin bir eğitim sürecine işlerlik kazandırılmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle de, ülke genelinde belediyeler için hizmet içi eğitimlerin sistemli, sürekli ve etkin düzenlenebilmesi adına, eğitim biriminin yeniden tasarlanmasını ifade eden bir model önerisi yapılmıştır. Önerilen modele ilişkin ankete katılan yöneticilerin tutumları, Türkiye ölçeğinde belediye personeline yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin re-organizasyonuna olumlu yaklaşıldığını göstermektedir.

Genel olarak önerilen modele ilişkin %87.7 oranında elde edilen olumlu tutum, araştırmaya katılan belediye yöneticilerinin görevleri açısından da incelendiğinde benzer sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmaya katılan belediye başkanlarında 0, başkan yardımcılarında 3, daire başkanlarında 0, personel müdürlerinde 1 ve birim müdürlerinde ise 4 kişi, modele ilişkin olumsuz tutum içindedirler. Toplamda 8 olan bu olumsuz tutum, araştırmanın toplam denek sayısı (383) düşünüldüğünde, oldukça küçük bir pay elde etmiştir. Bu rakamlar, belediye personeli için önerilen ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yeniden organizasyonunu sağlayacak model, Türkiye için uygulanabilirliği cesaretlendirmektedir.

KAYNAKÇA

1. BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul 2003.
2. GÜLER, Birgül A, YILDIRIM, Yasemin vd (Proje Ekibi), **Belediyeler İçin El Kitabı: Belediye Personel Yönetimi**, TODAİE Yayın No:305, Ankara, 2001.
3. HAMAMCI, Can, GERAY, Cevat, **Belediyecilik Eğitimi**, TBD – Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi, Ankara 1994.
4. TEPAV, (Haz: BİLGİN, Kamil U. vd.), **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, Matsa Basımevi, Şubat, Ankara 2007.

5. KARAKURT, Elif, “Örgütlerde Eğitimin Önemi ve Uygulanması”, Yerel Yönetim ve Denetim, Ekim 2001, C: 6, S: 10, ss.45-49.
6. KESTANE, Doğan, “Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü” **Maliye Dergisi**, No. 136, 2001.
7. Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği, **Belediye Nedir?**, Birlik Yayınları, Yayın No: 87, İstanbul 1987.
8. MUTLU, Ahmet, “Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Bakışı Değişiyor mu?”, **Yerel Yönetimler Kongresi 3-** Aralık, Biga-Çanakkale 2004.
9. ŞAHİN, Nevzat, “Yerel Yönetim Personeli Kurumsal Eğitime Ne Zaman Kavuşacak?”, Yerel Yönetim ve Denetim, C:7, S :3, Mart 2002.
10. BİLGİN Kamil Ufuk., “Belediyelerde Eğitim İhtiyacı Araştırması”, 2005-2006, www.tepav.org.tr Erişim: 15.06.2006.
11. http://www.yerelnet.org.tr/personel/legitim_in_degerlendirilmesi.php, Erişim:16.06.06
12. http://www.yerelnet.org.tr/personel/1hizmet_ici_egitim.php, Erişim:10.05.2006
13. <http://www.gap.gov.tr/Turkish/Gegitim/yyrapor1.pdf>, Erişim: 03.10.2007 T.C. Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, **Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu**, Temmuz, 2004 Ankara.
14. Türk Belediyecilik Derneği, **Yerel Yönetimlerde Eğitim**, Ankara 1999.