

YEREL YÖNETİMLERDE PERSONELİN EĞİTİM İHTİYACI – AYDIN ÖRNEĞİ*

Fatma Neval GENÇ*

Öz:

Ülkemizde yerel yönetim sisteminin temelini küçük belediyeler oluşturmaktadır. Küçük belediyelerin en önemli sorunlarından biri nitelikli personel bulma konusunda güçlük çekmeleridir. Bu çalışmanın konusu, bu sorununun boyutlarını Aydın il merkezi ve nüfusu 10 bini geçen ilçe belediyelerinde (Nazilli, Söke, İncirliova, Germencik, Didim, Kuşadası) ortaya koymak, belediyelerde çalışan personelin eğitim ihtiyacını belirlemektir.

Eğitim, hayatın her alanında önemli olduğu gibi, kamu hizmetlerini sunan personel için, kamu hizmetinin verimi ve kalitesi üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Bu anlamda özellikle son yıllarda kamu yönetimi alanında meydana gelen yapısal ve işlevsel dönüşümlere uyum sağlayabilmesi için kamu personelinin yaptıkları işle ilgili olarak eğitim almaları önemlidir. Kamu personelinin hizmetle ilgili olarak güncel eğitimi almış olması ve bunu sağlayacak kurumların, eğitim programlarının olması gerekmektedir. Bunu sağlamanın başlıca yolu ise, hizmet öncesi ve özellikle de hizmet içi eğitimidir.

Adı geçen belediyelerde yapılan anketin sonuçlarına göre, belediye personelinin eğitim yüksektir ve bununla bağlantılı olarak hizmet sunumunda verim düşüklüğü, motivasyon azlığı, yönetim sorunları ortaya çıkmaktadır. Bunun başlıca nedenleri ise, belediyelerde eğitim biriminin olmaması, düzenli hizmet içi eğitimin yapılmaması; eğitim-istihdam ilişkisinin kurulamamış olmasıdır. Çalışanların eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı alanların başında mevzuat, yönetim, hesap işleri, bilgisayar kullanımı gelmektedir. Personele göre bu sorunların ortadan kaldırılmasında düzenli eğitim faaliyetinin önemi büyüktür.

Anahtar Kelimeler: hizmet içi eğitim, yerel yönetim personeli, insan kaynakları yönetimi

* Bu çalışma, TMMOB Peyzaj Mimarları Odası tarafından, 17-18 Ekim 2007 tarihinde yapılan Yerel Yönetimlerde Dönüşüm Sempozyumu'nda sunulmuş olan bildirinin gözden geçirilmiş, genişletilmiş şeklidir.

* Yrd. Doç. Dr., Adnan Menderes Üniversitesi, Nazilli İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, fngenc@adu.edu.tr

TRAINING NEEDS OF LOCAL GOVERNMENT PERSONNEL: AYDIN CASE STUDY

Abstract:

Turkey's local government system is based on small municipalities. One of the important problems of small municipalities is lack of qualified personnel. The aim of this study is to determine the training need of local government personnel in Aydın Province and its towns where populations are over 10.000 (Nazilli, Söke, İncirliova, Germencik, Didim, Kuşadası).

Like the other side of life, education is important for public personnel. Education affects on effectiveness and quality of public service. In this sense, particularly to adopt recent structural and functional transformation in public administration, public personnel training issue gained importance. Therefore,, contemporary education system, institutions and education programs are necessary for public personnel.

According to results of the study training need of local personnel is high and related with this problem there are some problems such as low efficiency, motivation and management. The basic reasons of these problems are non-existence of training department, regular training facilities, and training-employment relationships in these local governments. Legal legislations, management, accounting and information technologies are the main training needs of personnel. Regular training plays very important role to cope with these problems.

Keywords: training, local government personnel, human resources management.

GİRİŞ

İnsan kaynakları yönetimi bakış açısından eğitim, örgütlerin verimlilik düzeylerini etkileyen önemli unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. Son yıllarda kamu yönetimi anlayışında yaşanan dönüşümlere paralel olarak verimlilik ve bunu sağlamada kamu örgütlerinde insan kaynaklarının önemi daha iyi anlaşılmıştır. Türkiye’de de son dönemde yapılan kamu yönetimi reformlarında, kamu hizmetlerinde etkinlik ve verimliliğin artırılması reformun temel amaçlarından kabul edilmiştir. Kamu hizmetinin istenilen / beklenen ölçüde yerine getirilmesi; yapılan reformların amacına ulaşması; kamu hizmetinin verimliliğinin artırılmasında diğer faktörler yanında bu hizmeti yerine getiren personelin niteliği, kapsamlı ve güncel eğitim alması, teknolojiyi kullanabilir olması daha da önemli hale gelmiştir.

Bu çalışmada, Türkiye’nin en büyük illerinden biri olan ve yüksek turizm potansiyeli ile ülkemizin dışı açılan kapısı ve önemli bir temsilcisi konumunda bulunan Aydın ilinde belediye personelinin eğitim niteliği ve eğitim ihtiyacı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla çalışmada öncelikle hizmet içi eğitim, anlamı ve amacı

üzerinde durulduktan sonra, yasal ve kurumsal boyutları ve sorunları çerçevesinde Türkiye’de yerel yönetim örgütlerinde hizmet içi eğitim konusu incelenmiştir. Çalışmada son olarak, Aydın ili merkez ilçesi ve bu ilin nüfusu 10.000’i geçen belediyelerinde (Nazilli, Söke, İncirliova, Germencik, Didim, Kuşadası) personelin eğitim ihtiyacını ortaya koymak amacıyla yapılan anket çalışması ve sonuçları üzerinde durulmakta ve söz konusu örnek üzerinden yerel yönetimlerde personelin eğitim durumu, eğitim ihtiyaçları ve hizmet içi eğitim ihtiyacının yol açtığı sorunlar ve olası çözüm önerileri tartışılmaktadır.

D) HİZMET İÇİ EĞİTİM VE AMACI

Günümüzde yaşamın her alanında hissedilen hızlı dönüşüm sürecinde örgütlerin ve bireylerin başarısı, hızla değişen koşullara ne kadar uyum sağlayabildikleri ile yakından ilişkili hale gelmiştir. Bu açıdan eğitim, örgütlerin çevreye uyum sağlama, başarılı biçimde varlıklarını devam ettirebilme ve rekabet edebilirliklerini artırma açısından önem kazanmıştır. Merkezi ve yerel yönetim kurumlarında çalışan personelin değişen sosyo-ekonomik koşullar ve nihayetinde kamu yönetimi alanında meydana gelen yapısal ve işlevsel dönüşümlere uyum sağlanabilmesi için, yaptıkları işle ilgili olarak eğitim almaları, bilgi ve yeteneklerini geliştirmeleri zorunludur. Çalışma hayatında bunu sağlamanın yolu ise, düzenli hizmet içi eğitimin verilmesinden geçmektedir.

İnsan kaynakları yönetimi alanında eğitimin, hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim olmak üzere iki boyutu vardır. En genel ifadesiyle hizmet öncesi eğitim, kurum ve kuruluşların eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere kendi bünyelerinde açtıkları okullarda ve genel öğretim kurumlarında hizmet öncesinde yürütülen faaliyetlerin tümüdür. Hizmet içi eğitim, çalışma yaşamı boyunca devam ederek onun bir alt sürecini oluşturmaktadır. Bu nedenle işe giren kişi, işe başladığı andan itibaren ayrılacağı ana kadar geçen sürede mesleğin niteliğinde meydana gelen her türlü değişme ve gelişmeden geri kalmaması amacıyla sürekli olarak eğitilmektedir. Hizmet öncesi eğitim kişinin yaptığı işle ilgili olarak, daha önceden aldığı eğitimleri ifade ederken, hizmet içi eğitim, çalışanın ve iş veriminin artırılması için çalışma yaşamı boyunca uygulanmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi anlamında kişinin meslek hayatı boyunca alması gereken eğitimler, belli bir kariyer planlaması, insan gücü planlaması ile anlamlı ilişkiler içinde olmalıdır.

Örgütlerde hizmet içi eğitim ihtiyacını doğuran **nedenler** çeşitlidir (TEPAV, 2007: 14; Gül, 2000). Hizmet öncesinde verilen bilgilerin yetersizliği; kamu hizmetlerinde kariyer düşüncesinin giderek kökleşmesi ve hizmetlerdeki değişimlere ayak uydurma zorunluluğu; bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılabilmesi; öğrenme, kendini gerçekleştirme ve yükselme isteği; hizmet içi eğitimin sürekli hale getirilmesi; hizmete alınan zaman zaman belli kadro görevi

yerine daha geniş hizmet gruplarınca yapılması; hizmeti yerine getirenlerin bilgi ve teknolojiden yararlanma ihtiyacı; programlı biçimde yapılan eğitimle emek ve zaman kaybını engellemek, bu ihtiyacı doğuran başlıca nedenlerdir.

Örgütsel politika ve amaçlarla uyumlu olacak şekilde, hizmet içi eğitim ile ulaşılması hedeflenen belli başlı amaçlar şunlardır; personele yapmakta olduğu işi daha iyi yapmasını sağlayacak ve daha üst görevlere gelebilmesi için bilgi, beceri ve tecrübeyi kazandırmak; personelin işe ve kuruma karşı davranışını olumlu biçimde geliştirmek; verimliliği artırmak, performans artışına yönelik motivasyon sağlamak, örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak, örgüt yapısını dışarıdan gelecek değişmelere karşı esnek hale getirmek, kişiler ve bölümler arası etkileşime katkı sağlamak, görevsel aksaklıkları gidermek, eksiklikleri tamamlamak, işle ilgili şikayetleri azaltmak, işe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak (TEPAV, 2007: 12; Tortop ve diğerleri, 2007: 194; Bozlağan ve Yaş, 2007: 126).

II) TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Ülkemizde 1950'lilerle birlikte hızlanan belediyeleşme sürecinde belediyede yaşayan nüfus ve belediye sayısı artmıştır. 2000 nüfus sayımı sonuçlarına göre nüfusun (%78,76)'sı (53.403.386 kişi) belediye sınırları içinde yaşamaktadır¹. Belediye sayısı 3216'ya ulaşmıştır. Hızlı belediyeleşme süreci ve giderek daha fazla nüfusun belediye sınırları içinde yaşamaya başlaması, vatandaşın daha kaliteli kamu hizmeti talebindeki artış, yerel hizmetleri sunan belediye yönetimlerinin ve personelinin niteliğini daha da önemli hale getirmiştir. Yerel hizmetlerin daha kaliteli, verimli, vatandaşın taleplerini karşılamada daha başarılı biçimde sunulabilmesinde eğitim başta olmak üzere belediye personelinin niteliğinin önemi atmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu'nda 1854 yılında İstanbul Şehremaneti'nin kurulmasıyla birlikte belediye personel sistemi de oluşturulmaya başlanmıştır. Bunun ardından gelen 1855-Şehremaneti Nizamnamesi², 1857-Beyoğlu-Galata semtlerinde Altıncı Daire-i Belediye'nin kurulması, 1859-Sokaklara Dair Nizamname, 1877-Vilayat Belediye Kanunu ve Dersaadet Belediye Kanunuyla personel sistemi ayrıntılı olarak düzenlenmiştir. Cumhuriyet döneminde, belediye sistemi bu zemin üzerinde yükselmiştir. Bu dönemde belediye sistemi yapı, organlar, görevler ve personel dahil tüm boyutları ile 1930 yılında çıkarılan 1580 sayılı yasa ile düzenlenmiştir. Yasaya uygun olarak belediyede istihdam edilecek olan personelin bağlı olacağı kuralları öngören "Belediye Memur ve Müstahdemleri Nizamnamesi" 1931 yılında çıkarılmıştır. 1580 sayılı yasa yerine artık 5393 sayılı yeni belediye yasası yürürlükte olmasına rağmen, gerek 5393 sayılı Belediye Yasası gerekse 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Yasalarında hizmet içi eğitime ilişkin hükümler yer almamaktadır.

Belediye personel sisteminin genel çerçevesi tüm kamu personel sisteminin düzenlendiği 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda çizilmektedir (241-226. maddeler). Ülkemizde belediye personel sistemi merkezi yönetim tarafından düzenlenen bir alan olmuştur (Şen ve Eken, 2007: 542). Konuyu belediye personeli özelinde düzenleyen ayrı bir yasal düzenleme yoktur. Kanun belediyelerde de geçerli olan temel istihdam türlerini belirlemektedir. Buna göre, kamu kuruluşlarında başlıca dört istihdam türü vardır; memur, sözleşmeli personel, geçici personel ve işçi³. 1999 yılına kadar belediyelerde personel alımında kurumsal sınav sistemi uygulanmış, 2002 yılı sonrasında ise merkezi sınav sistemine geçilmiş⁴ ve 2006 yılında yapılan düzenlemeyle⁵ yerel yönetimlere personel alımında KPSS'ye girenler arasından kendi kurumlarına başvuranlar arasından puan sıralamasına göre seçme yapabilme hakkı tanınmıştır⁶. Devlet Personel Dairesi Başkanlığı (DPDB)'nin kuruluş ve görevleri hakkındaki kanun hükmünde kararnamede kuruma kamu personelinin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimlerini sağlamak ve bu konudaki uygulamaların takip, koordinasyon ve denetimini yapma görevi verilmiştir. DPDB tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren "Hizmet içi Eğitim Genel Planı" kamu kesiminde hizmet içi eğitimin genel esaslarını düzenlemektedir. Hizmet içi eğitim bu plan çerçevesinde zorunlu tutulmuş gibi görünse de kamu kuruluşları yeterli bütçe olanaklarına sahip olmadıklarından, nitelikli eğitici bulmada güçlüklerle karşılaşmalarından, üst yönetim kademelerindeki yöneticilerin eğitimin önemini kavrayamamış olması gibi nedenlerle hizmet içi eğitime gereken önem verilmemektedir (Ergun, 2004: 259). Yerel yönetim personelinin hizmet içi eğitimi ve bunun esaslarını belirleme görevi 3125 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanunla Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'ne verilmiştir. İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığı da kurumun hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütmekte görevlendirilmiştir.

Ülkemizde belediyelere yönelik hizmet içi eğitimde tek bir merkezi kurum değil birçok farklı kurum bulunmaktadır; TODAİE-Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, İçişleri Bakanlığı, valilikler, Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, İller Bankası, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Başbakanlık GAP İdaresi, Milli Prodüktivite Merkezi, Türk Belediyecilik Derneği, Türkiye Belediyeler Birliği, üniversiteler, sivil toplum örgütleri, meslek odaları, özel şirketler ve belediyeler ülkemizde hizmet içi eğitim veren kurumlardır (TEPAV, 2007: 32). Ülkemizdeki düzenleme bu şekilde iken yerel yönetim personelinin eğitimi konusunun farklı ülkelerde farklı şekillerde düzenlendiği görülmektedir. Avrupa'da çoğu ülkede, yerel yönetim personeline eğitim veren farklı kurumlar vardır (Tortop, 1983; Uysal, 1976). Örneğin Avusturya'da eyaletler ve siyasi partiler yerel yönetim personelinin eğitimiyle ilgilenmekte, işbaşında eğitim vermektedir. Bu programlarda Anayasa Hukuku, yönetim, personel yönetimi ve mevzuat dersleri verilmektedir. Belçika'da yerel yönetimler, eğitim konusunda belediyelerle işbirliği yapmakta, özellikle zabita

eğitimine yönelik hizmet vermektedir. Danimarka’da, yerel yönetim personelinin eğitmele görevli ayrı bir birim kurulmuştur. Hollanda’da her ilde yerel yönetim okulları bulunmaktadır. Norveç’te belediye personelinin eğitimine yönelik bir “Belediye Koleji” vardır. İsveç’te yerel yönetimler personeli, mahalli idare derneği tarafından eğitilmektedir.

Türkiye’de yerel yönetim personeline hizmet öncesi eğitim veren iki tip eğitim kurumu vardır; orta öğretim düzeyinde Anadolu Mahalli İdareler Meslek Liseleri ve yüksek öğretim düzeyinde ön lisans derecesi veren Mahalli İdareler Meslek Yüksek Okulları. Belediyelerde hizmet öncesi meslek eğitiminin orta düzeydeki bölümü 1991 yılında uygulamaya girmiştir. 1991–1992 öğretim yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı Ticaret ve Turizm Öğretimi Genel Müdürlüğü bünyesinde, Anadolu Mahalli İdareler Meslek Liseleri açılmaya başlanmıştır. 4 yıllık eğitim veren bu okullarda ilk yıl hazırlık ve 3 yıl mesleki eğitim dersleri verilmektedir⁷. Bu okullar; Ankara-Yenimahalle (1991), Bolu-Behiye (1991), İzmir-Atatürk (1991), Antalya (1991), Isparta (1993), İstanbul-Bayrampaşa (1994), Adana-Seyhan (1996), Erzincan (1996)’da olmak üzere toplam 8 tanedir. Belediyelere personel yetiştiren hizmet öncesi kurumların yüksek öğretim bölümünü üniversitelerin meslek yüksekokulları bünyelerinde yer alan *mahalli idareler, itfaiyecilik ve yangın güvenliği ile mahalli idareler (zabıta) programları* yerine getirmektedir. “Mahalli İdareler Programı” örgün olarak 10 üniversitede 17 ayrı programda⁸, yaygın olarak bir üniversitede bir programda; “İtfaiyecilik ve Yangın Güvenliđi Programı”⁹ iki üniversitede iki programda, “Mahalli İdareler (Zabıta) Programı”¹⁰ ise bir üniversitede bir programda yürütölmektedir.

Ülkemizde hizmet içi eğitime gereken önemin verilmemesi yerel yönetimlerin yapı, personel ve işleyiş sorunları ile de yakından ilgilidir. Bu nedenle, öncelikle bu genel sorun alanları üzerinde durmak ve ardından bunların hizmet içi eğitim konusunu etkileme boyutunun dikkate alınması gerekmektedir. Öncelikle yerel yönetimlerin büyük bölümünün küçük belediyelerden oluşması ve mali yapılarının güçsüzlüğü sayı ve nitelik itibariyle yeterli personelin istihdamını engellemektedir (DPT, 2001: 79). İkinci olarak merkezi sınav sistemi uygulamasına geçilinceye kadar kamu personelinin istihdamında, hizmete girişte eşitlik, yeterlik, liyakat ilkeleri ilgili kanuni düzenlemelerde ve Anayasa’da belirtilmiş olmasına rağmen uygulamada bunların göz ardı edilmesi, liyakat ve yeterlik ilkelerinin yok sayılmasına, gelişigüzel personel alımına, bunun sonucunda da personelin sayı olarak artarken nitelik olarak yetersiz bir görünüm sergilemesine yol açmıştır; işe alma ve atamalarda siyasal, ideolojik, nepotik (akraba, tanış ilişkileri) ilişkiler belirleyici olmuştur (Özgür, 2001: 74; Kalkandelen, 1997: 79; Tortop, 1995: 3; Şen, 1995: 92; Tortop, 1997: 20).

Üçüncü olarak, yerel yönetim personelinin istihdamında eğitim-istihdam ilişkisi kurulmamış, uygun kariyer planlaması yapılmamıştır (DPT, 2001: 80; Bircan, 1998:

314). Belediyelere personel yetiştirme amacındaki kurumların varlığına rağmen, uygulamaya bakıldığında bunların amaçlarına ulaşmada sıkıntıların olduğu, mezun olanların belediyelerde istihdam edilme oranının düşük olduğu görülmektedir¹¹. Bu durum, bir yandan eğitilmiş bu personelin başka sektörlere kaymasına neden olurken söz konusu eğitim programları da kaydedecek öğrenci bulma sıkıntısı yaşamaktadır. Bu durumun ortaya çıkardığı sonuç ise, belediye personelinin eğitim açısından yetersizliğidir.

Yerel yönetimlere personel sistemi ile ilgili bu genel sorunlarla bağlantılı olarak dördüncü konu, belediye personelinin hizmet içi eğitimini ulusal ölçekte, kurumsal bir politika dahilinde planlanmamasıdır. Bunun sonucu olarak, hizmet içi eğitim, birbirleri ile bağlantısı olmayan farklı kurumlarca yürütülen ve belediyelerin sınırlı bir bölümüne ulaştırılabilen veya belediye yöneticilerinin inisiyatifine kalmış bir konu haline gelmiştir. Hizmet içi eğitim, farklı merkezi kurumların kendi görev alanları ile ilgili olarak gördükleri boşlukları doldurmak amacıyla yapılmakta, dolayısıyla sorunlar yerel yönetimlere göre değil, o merkezi kuruma göre tanımlanmış, hizmet içi eğitim çabaları süreklilik kazanmamış faaliyetler olarak kalmışlardır.

Beşinci olarak, belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyacı yüksek, buna karşın bu ihtiyacı karşılayacak örgütlenme ve çalışmalar yetersizdir. Büyük bazı belediyeler dışında belediyelerde hizmet içi eğitim konusunda uzmanlaşmış birimler yoktur, mevcut personel birimleri daha ziyade özlük vb işlerle ilgilenmektedir. Hizmet içi eğitim faaliyetini düzenleyen bir yönerge, eğitim planı bulunmamaktadır. Hizmet içi eğitime ayrılan pay düşüktür. Son olarak, hizmet içi eğitimle ilgili yasal nitelikte, tek ve bütüncü bir düzenleme bulunmamaktadır. Mevcut düzenlemeler yerel yönetimlere özel düzenlemeler değil, merkezi yönetimi esas alan genel düzenlemelerdir.

Konuyla ilgili olarak yapılan araştırmalar da bu sorunları destekler sonuçlara sahiptirler. TODAİE'nin 1998 yılında 1178 belediyede üzerinde yaptığı araştırmaya göre; belediyelerde eğitim ihtiyacı oldukça yüksekken (%87), bunu karşılayacak örgütlenme ve çalışmalar yetersizdir. Eğitim ihtiyacı en çok fen, imar, zabıta, personel ve hesap işleri alanlarında ortaya çıkmaktadır¹². Personelin bilgisayar kullanma becerisinin artırılması, zabıta ve itfaiye hizmetlerine özel önem verilmesi gerekmektedir (TODAİE, 2001: 209). Araştırmaya göre belediyelerin (%55)'i personelin sayısal yetersizliğinden; (%65)'i nitelik yetersizliğinden şikayet etmektedir. Personel niteliğinin yetersizliği sorunu, belediyenin nüfusu büyüdükçe artmaktadır. Nüfusu 100 binden çok olan belediyeler ile büyükşehir belediyelerinin (%60)'ı sayı sorunu değil, nitelik sorunu yaşadığını belirtmektedirler. Buna göre, küçük belediyeler öncelikle daha fazla personele, büyük belediyeler ise öncelikle daha nitelikli personele ihtiyaç duymaktadır.

Araştırmaya göre, belediye personelinin niteliğine ilişkin sorunlar, diğer sorunlardan daha ağırlıklıdır. Belediye yöneticilerine göre, hizmetlerde etkinliği sağlamanın yolu, öncelikli olarak insan gücünün niteliğini artırmaktır. Bunun çözüm yolu olarak da hizmet içi eğitim görülmektedir. Belediyelerin yarısında (%54) hizmet içi eğitim çalışması yapılmamakta; sadece çok küçük bir bölümünde hizmet içi eğitim birimi bulunmaktadır (%4). Personelin yetiştirilmesinde izlenen yöntem, genellikle, eski personelin işe yeni başlayan personeli iş konusunda bilgilendirmesi şeklinde olmaktadır.

TODAİE / YYAEM tarafından yapılan “Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi Hizmet İçi Eğitimi” adlı araştırmada da zabıtalık mesleğinin belediyelerin (%62,3)’ünde işbaşında, (%52,5)’inde hizmet içi eğitimle (%4,1)’inde ise iş başında ve hizmet içi eğitimle öğretildiği ortaya konulmuştur. GAP Bölge Kalkınma İdaresi tarafından yapılan bir araştırmada da araştırmaya katılan 101 belediyenin sadece (%30)’unun önceden bir eğitim programına katıldığı anlaşılmaktadır. Söz konusu belediyelerde eğitim ihtiyacının yoğunlaştığı konular ise, imar planlarının hazırlanması ve onaylanması (%63), imar ve çevre mevzuatı (%57), su, kanalizasyon ve çöp hizmetleri (%53,3), kooperatifçilik (%53,3), katılımcılık ve toplumla çalışma yöntemleri (%54,7), belediyeçilik ve sosyal hizmetlerdir (% 54,2) (TEPAV, 2007: 68).

Keleş ve Hamamcı da yaptıkları bir araştırmada, belediye başkanı, meclis üyesi gibi seçimle göreve gelmiş belediye yöneticilerinin eğitiminde dikkate alınması gereken bazı temel eğitim ihtiyaçlarının olduğunu ortaya koymaktadır. Buna göre, belediye başkanları ve meclis üyeleri, hem kendilerinin hem de çalışanların eğitimine sıcak bakmaktadırlar. Belediye başkan ve meclis üyelerinin eğitim almayı istedikleri konuların başında imar, çevre, kamu yönetimi, özlük, halkla ilişkiler, iktisat, maliye, bilgisayar kullanımı gelmektedir (Geray, 1994: 3).

TEPAV (2007: 78) tarafından yapılan bir araştırmada¹³ “Türkiye’de belediyelerde eğitim ihtiyacının ortaya çıktığı başlıca alanlar; imar ve mevzuat uygulamaları (%38,3), altyapı, su ve kanalizasyon hizmetleri (%30,1), katı atık hizmetleri (%34,3), ulaşım, trafik düzenleme (%38,6), coğrafi bilgi sistemleri ve kent bilgi sistemleri (%51,3), çevre yönetimi ve çevre sağlığı (%46,3), zabıta hizmetleri (%43,4), itfaiye hizmetleri (%36,9), kriz yönetimi (%45,7), afet yönetimi (%32,6) olarak belirtilmektedir.

III) YEREL YÖNETİMLERDE PERSONELİN EĞİTİM İHTİYACI: AYDIN ÖRNEĞİ

Ülkemizde yerel yönetim personelinin sorunları çerçevesinde eğitim niteliği ve eğitim ihtiyacını Aydın İli örneğinde ortaya koymak için bu çalışmada Aydın ili merkez ilçe ve bu ile bağlı, nüfusu 10.000’i geçen Nazilli, Söke, İncirliova, Germencik,

Didim, Kuşadası belediyelerinde, 28 sorudan oluşan bir anket 307 belediye personeline uygulanmış ve elde edilen veriler istatistikî olarak analiz edilmiştir.

Çalışmadan elde edilen demografik verilere bakıldığında çalışanların (%47,9)'unun kadın, (%51,8)'inin de erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanlardan büyük çoğunluğu 36-50 yaş arasındadır (%42). Bunları 26-35 (%40,7) yaş grubundakiler izlemektedir. Elde edilen sonuçlara göre, belediyede çalışanların genç denebilecek yaştakilerden oluştuğunu söylemek mümkündür.

Öğrenim durumuna bakıldığında, personelin (%48,9)'unun lise mezunu olduğu, ikinci sırada üniversite mezunlarının (%39,1), üçüncü sırada ilköğretim mezunlarının (%10,4) geldiği anlaşılmaktadır. Bu üç öğrenim grubu dışında, yüksek lisans mezunlarının oranı (%1)'dir (3 kişi). Lise mezunu olduğunu belirtenlerin büyük bölümünü meslek lisesi mezunları oluşturmaktadır. Bunların dışında düz lise mezunları yer almaktadır. 39 Lise mezunundan 5'i meslek lisesi ve diğerleri düz lise mezunudur. Üniversite mezunu personel içinde alanları birbirinden farklı olmakla beraber, mimarlar ve mühendisler çoğunluktadır. 22 Üniversite mezunu içinde, mezun olduğu alanı belirtmeyenler dışında, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi mezunu iki kişi ve Bilgisayar Programcılığı, Seramik Meslek Yüksek Okulu, Sağlık Teknolojisi Yüksek Okulu, İnşaat Meslek Yüksek okulu mezunu birer kişi vardır.

Yaptıkları **görev** itibariyle bir ayrıma tabi tutulduğunda çalışanların (%27)'sinin memurlardan oluştuğu görülmektedir. İkinci sırada "diğer" seçeneğini işaretleyen ve büyük bölümü geçici işçilerden oluşan grup gelmektedir. (%15)'lik oranla teknisyenler ise üçüncü sırada yer almaktadır. **Statü** itibariyle bakıldığında çalışanların (%52,8)'sinin memur, (%23,5)'i geçici işçi, (%16)'sı işçi ve (%6,8)'i de sözleşmeli personelden oluştuğu görülmektedir. Çalışanların yarıya yakını memur olmakla beraber, özellikle geçici işçilerin fazlalığı dikkati çekmektedir. Bu açıdan söz konusu belediyelerdeki durum, Türkiye genelini yansıtan özellikler göstermektedir.

Belediye personelinin **hizmet sürelerini** öğrenmek için sorulan soruda, çalışanların geçmişteki ve şimdiki çalışma yaşamlarında, kamu kurumlarında çalışma süreleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Buna göre, bu belediyelerde çalışanların (%24,6)'sının kamu kurumlarında çalışma süresi 15 yılın üzerindedir; çalışanların (%23,8)'inin çalışma süresi 2-5 yıl arasında, (%21,3)'ünün 6-10 yıl arasındadır. Belediyelerde çalışma süresi açısından bakıldığında, (%14,7)'sinin 6-10 yıl arasında; (%11,4)'ünün 15 yıl ve üstünde hizmet süresi vardır. Kendi belediyelerindeki çalışma süresi açısından bakıldığında ise çalışanların (%24,9)'unun mevcut belediyedeki çalışma süresinin 15 yılın üzerinde, (%24,1)'inin 6-10 yıl arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Çalışanların (%25,4)'ünün belirtilen **yabancı dili** (genellikle İngilizce işaretlenmiş) az anladığı, (%16,9)'unun ise, hiç anlamadığı görülmektedir. Bu iki değer birlikte ele alındığında, çalışanların büyük kısmının İngilizce'yi anlama açısından

yetersiz oldukları sonucuna ulaşılabilir. Bunun dışında, çalışanların ancak, (%1,4)'ü çok iyi düzeyde İngilizce anlayabildiğini, (%9,9)'u iyi, (%18,3)'ü de orta düzeyde bildiğini belirtmiştir.

Çalışmaya katılanların (%83,3)'ü **bilgisayar kullanabildiklerini** belirtirken, (%16,7)'si olumsuz cevap vermiştir. Soruya verilen cevapların ilk bakışta, bilgisayar bilme, kullanma durumunun iyi olduğu sonucuna ulaşmamızı kolaylaştıracak şekilde görülmesine rağmen, gerçekte, sonucun bu şekilde olmadığı görülmektedir. Nitekim bu sorunun hemen ardından sorulan “Hangi program dilini, ne derecede biliyorsunuz?” sorusunda, bilgisayar kullanabildiğini söyleyenlerin çoğunun bu konuda bilinçli olmadıkları, hatta hangi dili kullandıklarını bilmedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu durum aslında, kamu yönetiminde bilgisayar kullanma konusundaki genel bir özelliği de ortaya koymaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, Türkiye’de kamu kesiminde bilgisayar, verimliliği arttıracak şekilde, kararların alınmasını kolaylaştırıcı, alınan kararların tutarlılığının denetlenmesi, daha etkin ve verimli bir kamu hizmeti sunma amacından uzakta, daha ziyade işleri hızlandırmak amacıyla kullanılmaktadır (Polatoğlu, 1994: 38). Çalışanların, bilgisayar dillerinden, ağırlıklı olarak excelli işaretledikleri dikkati çekmiş ve çalışanların excell bilme düzeyleri incelenmiştir. Buna göre, çalışanların (%9,4)'ü, bu programlama dilini çok iyi, (%19,2)'si iyi derecede, (%15,6)'sı da orta düzeyde bildiklerini ifade etmektedirler. Bilgisayar kullanabilenlerin, (%38,1)'i bilgisayar kullanmayı kendi çabalarıyla, (%19,2)'si özel kursta ve (%15,6)'sı da belediyenin verdiği eğitimle bu yeteneği kazandıklarını belirtmişlerdir. Bu soruda, “Diğer “seçeneğini işaretleyen (%7,5)'lik grubun verdiği cevaplara bakıldığında ise bunların hepsinin bilgisayar tecrübesini daha önceki dönemde aldıkları okul eğitimiyle kazandıkları (Meslek Lisesi veya yüksekokulda) ortaya çıkmaktadır. Nitekim bu 5 kişiden ikisi üniversite, üçü ise meslek lisesi mezunudur.

Çalışanlara, bu belediye'deki görevlerine başlarken **gerekli olan bilgi, beceri ve tecrübeyi nereden kazandıkları** sorulduğunda, “geçmişte” ve “şu anda” şeklinde bir ayırım yapılarak, eğitim ihtiyacını ne şekilde giderdikleri araştırılmıştır. Buna göre, çalışanlar, genellikle geçmişteki tecrübelerini nereden kazandıkları üzerinde durmuşlardır. Geçmişte kazanılan tecrübeler açısından, çalışanların (%21,2)'si meslek lisesi, (%16,9)'u lisans eğitimi, (%7,2)'si ise özel kurslarda kazandığını söylemiştir. Sonuçlara bakıldığında; belediye yönetimleri, gerekli personeli istihdam ederken, özel bir eğitim standardı belirtmemiş, bir eğitim kurumunu bitirmiş olmayı yeterli saymıştır. Bu nedenle de personelin eğitim durumuna bakıldığında lise mezunları çoğunlukta yer alırken, bunlar arasında hiçbirinin mahalli idarelerle doğrudan ilgili programlardan mezun olmadıkları görülmektedir. Bu durum, çalışmanın önceki bölümlerinde belirtildiği biçimde eğitim-istihdam dengesinin kurulamamış olmasının bir göstergesidir.

Belediyelerde çalışanların şu anda yaptıkları **işle ilgili olarak gerekli tecrübeyi geçmişte** nereden kazandıkları sorulduğunda (%21,2)'si meslek lisesinde, (%16,9)'u lisans eğitiminde, (%7,2)'si özel kursta kazandıklarını ifade etmişlerdir. Yaptıkları işle ilgili olarak **şu anda** tecrübeyi nereden kazandıkları sorulduğunda ise, (%42)'si belediyenin verdiği eğitimle, (%12)'si lisans eğitiminde, (%6,5)'i diğer kurumlardan aldıkları eğitimlerle ve geri kalanı da (%39,5) TODAİE ve özel kurslardan aldıkları eğitimle sağladıklarını ifade etmişlerdir. Ancak, incelenen belediyelerin herhangi bir eğitim birimine sahip olmadığı göz önüne alındığında bu seçeneği işaretleyenlerin, “belediyenin verdiği eğitim” ifadesinden, kendilerinin çalışma yaşamında, kendi çabalarıyla, çalışma hayatı boyunca elde ettiği tecrübeleri kastettiği anlaşılmaktadır.

Eğitim-istihdam ilişkisini araştırmaya yönelik bir başka soruda çalışanların aldıkları eğitimle şu anda buldukları statü ve yaptıkları görev arasında nasıl bir ilişki kurdukları araştırılmıştır. Çalışanlara, şu anda yapmakta oldukları **işle aldıkları eğitimi ne derece birbiriyle ilişkili** gördükleri sorulduğunda (%20,2)'si hiç, (%14)'ü biraz, (%22,5)'i orta, (%17,6)'sı yüksek, (%21,8)'i çok yüksek düzeyde ilişki bulunduğunu ifade etmişlerdir. Elde edilen sonuçlar, yerel yönetimlerde eğitimle istihdam ilişkisinin kurulamamış olduğunu başka bir şekilde ortaya koymaktadır. Bu cevabı verenler içinden, özellikle üniversite mezunlarının, aldıkları eğitimle yaptıkları iş arasında ilişki görmedikleri anlaşılmaktadır. Bunlara bakıldığında, Seramik bölümü mezunu memurları, İnşaat Meslek Yüksek Okulu mezunu Halkla İlişkiler görevlilerini görmek mümkündür. Çalışanlara, şu anda buldukları **statü ile aldıkları eğitim arasında ne kadar ilişki** olduğu sorulduğunda (%20,2)'si hiçbir ilişki olmadığını söylerken, (%12,8)'i biraz, (%24,4)'ü orta derecede, (%19,2)'si yüksek, (%17,9)'u oldukça ilişki olduğunu söylemiştir. Anketi cevaplayanlara, aldıkları **eğitimin, şu anda yaptıkları işe faydası** sorulduğunda, çalışanların (%71,7)'si faydalı olduğunu, (%23,1)'i ise faydalı olmadığını söylemiştir.

Anketi cevaplandıran çalışanlardan, **eğitim almak istedikleri alanlar** konusunda bir öncelik sıralaması yapmaları istendiğinde **ilk sırada** eğitim almak istedikleri konuların başında, hesap işleri, mevzuat ve personel konuları gelmiştir. Söz konusu belediyeler özelinde elde edilen sonuçlar yukarıda da işaret ettiğimiz biçimde, daha önce yapılan çalışmalarla da paralellik göstermektedir. Buna göre, çalışanların hizmet öncesi eğitimlerindeki yetersizlik, kendisini kamu hizmetinin verilmesi sırasında bir ihtiyaç olarak göstermektedir. Anketi cevaplayanların **ikinci sırada** eğitim almak istedikleri konuların başında, yine, yönetim, hukuk, bilgisayar ve halkla ilişkiler konuları gelmektedir.

Çalışanlara, yaptıkları **işle ilgi olarak gördükleri temel sorunların** neler olduğu sorulmuş ve seçenekler, ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Buna göre, çalışanların işle ilgili en temel sorunları ücret yetersizliğidir. Bunu eğitim yetersizliği, personelin

nitelik ve sayı olarak yetersizliği, bozuk yönetim ve mevzuat engellerinden kaynaklanan sorunlar takip etmektedir.

Ankete katılanların verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde işle ilgili sorunlar arasında **ücret yetersizliği** ilk sırada yer almaktadır (Bkz. Tablo : 1). Ücret yetersizliği, genel olarak kamu yönetimi sistemi içinde dile getirilen en önemli problemlerden biridir. Bu anlamda Türk Kamu yönetiminde personel problemlerinin en önemlilerinden biri, iş-ücret, performans-ücret arasındaki dengenin kurulamamasıdır. Bunun sonuçları da, çalışanlarda motivasyon eksikliği, kamu hizmetlerinde verimliliğin düşmesi şeklinde görülmektedir. Çalışanların işle ilgili olarak değerlendirdikleri diğer sorun alanları personelin sayı ve nitelik itibarıyla yetersizliği, vesayet, mevzuat engelleri, bozuk yönetim, eğitim yetersizliğidir. Bunlar içinde personelin nitelik açısından yetersizliği, mevzuat engelleri, eğitim yetersizliği yüksek oranda sorun olarak hissedilen konulardır.

Tablo : 1
Belediye Personelinin Yaptıkları İşle İlgili Temel Sorunları

(%)	Hiç	Biraz	Orta	Yüksek	Oldukça
Ücret	8,8	8,5	10,7	9,4	28
Personelin sayı yetersizliği	13,4	9,4	13	8,5	8,5
Personelin nitelik yetersizliği	6,2	11,1	16	13	13,7
Vesayet	5,9	4,2	7,8	3,3	2,9
Mevzuat Engelleri	3,6	10,1	12,1	14,3	7,2
Bozuk yönetim	12,7	10,1	9,1	7,2	7,5
Eğitim yetersizliği	4,2	7,8	13	11,7	12,7

Çalışanlara, **belediye yönetimiyle ilgili olarak temel sorunlar** sorulduğunda bunlar arasında ilk sırada eğitim yetersizliği belirtilirken, ikinci sırada personelin sayı olarak yetersizliği, üçüncü sırada personelin nitelik olarak yetersizliği, diğerlerinde ise mevzuat engelleri, bozuk yönetim ve parasal yetersizlik sayılmaktadır. Bu bölümde yer alan sorular arasında “Diğer” seçeneğini, işaretleyenlere bakıldığında ise, belediye yönetimiyle ilgili olarak “ciddiyetsizlik”, “araç temininde güçlüklerle karşılaşılması” ve “personelin belediye yönetiminin hoşuna gidecek şekilde davranması” ifadeleri yer almıştır.

Eğitim yetersizliği, çalışanlara göre belediye yönetimiyle ilgili sorunlar içinde önemli bir yer almaktadır. Daha önce de belirtildiği şekilde kamu yönetimi sistemimize

ilişkin dile getirilen eleştirilerin başında kamu örgütlerinin verimsiz çalışmaları gelmekte ve verimliliği engelleyen etmenlerin başında personelin eğitim yetersizliği ifade edilmektedir. Anketten elde edilen sonuçlara göre çalışanlar personelin sayı ve nitelik olarak yetersizliğini, mevzuat engellerini, bozuk yönetimi belediye yönetimiyle ilgili önemli birer engel olarak görmektedirler.

Tablo : 2
Personelin Yönetimle İlgili Gördüğü Sorunlar

(%)	Hiç	Biraz	Orta	Yüksek	Oldukça
Eğitim yetersizliği	4,6	8,5	15	17,6	17,6
Personel sayı yetersizliği	11,1	7,5	14,3	8,8	7,8
Personel nitelik yetersizliği	2,3	8,8	19,2	15	15,3
Mevzuat engelleri	4,6	7,8	16	15,6	8,8
Bozuk yönetim	11,4	8,5	6,8	7,5	12,4
Parasal yetersizlik	7,8	8,5	8,5	15,3	15,6

Verimi Artırmak İçin Yapılması Gerekenler

“İşyerinde verimi artırmak için, sizce neler yapılması gereklidir?” sorusuna, orta, yüksek ve oldukça seçeneklerini işaretleyenlerin toplamına göre bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların (%64,8)’i eğitimin artırılmasını verimliliğin artışı için gerekli görürken, (%62)’si düzenli eğitim verilmesi gerektiğini, (%67)’si ücretlerin artırılmasını, (%61,4)’ü de nitelikli eleman sayısının artırılması gerektiğini belirtmiştir. “Diğer” seçeneğini işaretleyenler “Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin artırılması”, “düzenli eğitim ve seminerler verilmesi”, “organizasyonun artırılması” gerektiğini belirtmektedirler.

Tablo : 3
Personelin Verimi Artırmak Yapılmasını Gerekli Gördüğü Unsurlar

%	Hiç	Biraz	Orta	Yüksek	Oldukça
Eğitim artırılmalı	2	5,2	11,7	26,7	24,8
Düzenli eğitim verilmeli	1	8,8	7,5	26,4	26,7
Ücretler artırılmalı	2	9,1	9,4	20,5	20,2
Nitelikli eleman alınması	1,3	6,5	8,5	27,7	27,7

SONUÇLAR

Aydın İli'nin nüfusu 10.000'i geçen belediyelerinde çalışan personelin eğitim ihtiyacını ve bunun nedenlerini ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada araştırmanın yapıldığı belediyelerde birer eğitim biriminin olmaması ve diğer kurumlardan alınan hizmet içi eğitimlerin yetersiz olması belediye personelinin bazı temel hizmet alanlarında eğitim ihtiyacı içinde olduklarını ortaya koymuştur. Eğitim ihtiyacının yoğunlaştığı alanların başında, mevzuat, yönetim, hesap işleri ve bilgisayar kullanımı gelmektedir. Bunlar arasında bilgisayar kullanabilme ve yabancı dil seviyesinin düşüklüğü dikkati çekmektedir. Yabancı dil bilen personelin yetersizliği turizm faaliyetlerinin yoğun olduğu belediyelerde ve özellikle Didim gibi önemli oranda yabancı nüfusun yaşadığı kentlerde hizmetlerin verim ve kalitesi üzerinde olumsuz etki yapmakta, halkın beklentilerini karşılamaktan uzak kalması tehlikesini taşımaktadır. Kamu kurumlarında teknolojiyi kullanabilir personel istihdamı yanında teknolojinin sadece işlemlerin yapılmasında hız kazandırmaktan öteye geçerek, yönetsel kararların alınmasında, verimliliği ve etkinliğini artırma amaçlı olarak da faydalanılması önem taşımaktadır.

Eğitim ihtiyacının yüksek oranda ortaya çıkmasında, personelin istihdam ve eğitimini yönlendirecek bir eğitim biriminin olmamasının yanında, işe alımlarda eğitim-istihdam ilişkisinin kurulamamış olmasının da etkisi büyüktür. Belediyelerde çalışanların büyük bölümü düz lise mezunlarıdır. Üniversite mezunu çalışanların büyük bölümü mühendislerden oluşurken, üniversite mezunlarının aldıkları lisans eğitimi ile yaptıkları iş arasında eğitim-istihdam ilişkisinin olmadığı görülmektedir. Hem lise hem de üniversite mezunu personel arasında, Mahalli İdareler Meslek Lisesi veya Mahalli İdareler Meslek Yüksek Okulu mezunu kimse bulunmamaktadır. Bu durum mesleki eğitim veren bu kurumların amaçlarına ulaşamadıklarının ve kaynak savurganlığının / israfının da göstergesidir.

Eğitim ihtiyacının yüksek oranda çıkmasına bağlı olarak çalışanlar yaptıkları iş ve belediye yönetimiyle ilgili olarak memnun olmadıkları, sorun yaratan konuları sıralarken, nitelikli personel eksikliği, eğitim yetersizliği konularını ilk sıraya yerleştirmişlerdir. Çalışanlar iş yerinde verimin artırılması için nitelikli elemanların sayısının artırılması ve düzenli eğitim verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Elde edilen veriler ışığında söz konusu belediyeler için, eğitim yetersizliğinin büyük bir sorun kaynağı oluşturduğunu, belediyenin eğitim ihtiyacının yüksek oranda çıkmasının işle ve belediye yönetimiyle ilgili sorunlar yarattığını ve iş verimi üzerinde olumsuz etkiler yarattığını söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmanın sonuçlarından hareketle hem araştırmanın yapıldığı belediyeler hem de genel olarak ülkemizde yerel yönetim personel sistemi ve sorunlarının çözümü için **öneriler** getirmek mümkündür. Kamu personelinin istenilen nitelikte ve verimlilikte hizmet verebilmesi için insan kaynakları yönetimi anlayışına

uygun olarak hem iyi ve uygun eğitim almış kişilerin seçilmesi ve istihdam edilmesi hem de kamu personelinin bilgi, beceri düzeyinin sürekli eğitim yoluyla artırılması, güncellenmesi gerekmektedir. Personelin hizmet öncesi aldığı eğitim ve şu anda yaptığı iş göz önüne alındığında, kamu personel yönetiminde kariyer planlamasının aciliyeti ortadadır.

Özellikle personel yetersizliklerinin (sayı, eğitim, uzmanlık) daha yoğun yaşandığı küçük belediyeler için bu ve buna bağlı sorunların çözümünde hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimin, birlikte ele alınarak planlanmasının önemi büyüktür. Bu açıdan hizmet öncesi eğitim ulusal çapta bir örgütlenme ile ele alınmalı, eğitim kurumları yaygınlaştırılırken, işbaşında eğitim de tercih edilmelidir. Alınacak personel içinde Mahalli İdareler Meslek Lisesi veya yüksek okulu mezunları tercih edilmesi ve bu anlamda, eğitim-istihdam ilişkisinin sağlanması gerekmektedir. Sadece çalışanlar açısından değil, belediye yöneticileri için de eğitim ihtiyacı bulunmaktadır. Türkiye’de, belediye başkanlarının ve meclis üyelerinin çoğunun bir belediye tecrübeleri yoktur. Bu deneyim eksikliği sonucunda, seçilmişlerin en az bir yıl yerel yönetimleri tanıması, yapılacak işleri kavraması, yetki-görev paylaşımını öğrenmesi gerekmektedir. Bunun giderilmesi ise, ancak bu alanda eğitim veren ortaöğretim, ön lisans ve lisans düzeyinde okulların açılması, yaygınlaştırılması ile mümkündür (Özgür, 2001: 54).

KAYA Raporu (1992: 238) ve konuyla ilgili başka araştırmalarda da belirtildiği şekilde, belediyelerde hizmet içi eğitim ihtiyacını planlamak, yönlendirmek, belediyelerde aynı kalitede hizmet standardını sağlamak üzere ulusal bir eğitim merkezi kurulmalıdır. Merkez, ağırlık yerel yönetim birimlerinde olmak koşulu ile yerel yönetimler, ilgili sendikalar, akademik kurumlar ve merkezi yönetimin ilgili kurumlarının birlikte yer alacakları bir yapıya sahip olmalıdır. Merkezin; akademik, idari ve mali özerkliğe sahip bir tüzel kişilik olarak kurulması önem taşır. Merkez, genel olarak yerel yönetimle ilgili politika geliştirmek çalışmalarını üstlenmeli; yerel yönetimler ile ilgili araştırma yapmak, eğitim programları ve eğitim materyali geliştirmek, diploma ya da sertifikaya dayalı programlar uygulamak ve yerel yönetimlerin hukuksal ve kurumsal etkinliklerini artıracak geliştirme çalışmalarını yürütmek ile görevlendirilmelidir. Bu kurum, yapacağı araştırmalarla, yerel yönetimlerin hangi tür mesleklerde eğitime ihtiyacı olduğunu saptamalıdır. Bununla beraber, bölgedeki belediye personeline yönelik olarak yürütülecek hizmet içi eğitim faaliyetlerinde başta Adnan Menderes Üniversitesinin ilgili bölümleri olmak üzere, bölgedeki üniversitelerin sağladıkları imkânlardan faydalanma fırsatı da bulunmaktadır. Bu amaçla yerel yönetimlerle üniversite işbirliğine dayalı projeler artırılmalıdır. Alternatif bir yaklaşım olarak, yerel yönetimlerin mesleki ve teknik kurslar açarak gerekli personeli, kendileri yetiştirme, meslek kazandırma ve daha sonra istihdam edebilmelerine olanak veren projeler geliştirilebilir.

Belediyelerde hizmet içi eğitim konusunu sistemli, programlı biçimde yerine getirecek olan birimlere ihtiyaç vardır. Bu anlamda mevcut personel birimleri özlük

işleri yanında personelin eğitimi durumunu, hangi alanlarda eğitim ihtiyaçları olduğunu gösteren raporlar dâhilinde, belediye yönetimi ile birlikte insan kaynakları politikası, stratejileri oluşturmali; bu çerçevede hizmet içi eğitim planları yapmalı, bu eğitimin ne şekilde, hangi kurumdan alınacağı, kuralları, amaçları ve bu plan dâhilinde düzenli eğitim faaliyetleri verilmelidir.

SONNOTLAR

- ¹ http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Belediye/BELEDIYE_ISTATISTIK.xls (24.2.2007)
- ² Bu düzenlemelerle belediyede iki muavin, bayındırlık işlerinden sorumlu şehremaneti mühendisleri, yazı işleri ve zabıta işlerini yürütmekten sorumlu “şehir kavası” görevlendirilmiş; Sokaklara Dair Nizamname ile belediye zabıtasının, kavas ve çavuşların görevleri düzenlenmiştir.
- ³ Belediyelerdeki uygulamada memurluk dışında diğer sınıfların adı; sözleşmeli, geçici işçi ve sürekli işçi halini almıştır. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren geçici işçilik kategorisi, (işe almada merkezi denetimin daha az olması, daha kolay yöntemlerle işe alınmaları, işe alma ve çıkarmadaki kolaylıklar ve asgari ücretle istihdam edilebilme gibi nedenlerle) devamlı olarak artmış ve hemen hemen ülkenin tüm belediyelerinde önemli bir büyüklüğe erişmiştir
- ⁴ Kamu Görevlerine İlk Defa atanacaklar İçin Yapılacak Sınavlar Hakkında Yönetmelik, (18.03.2002)
- ⁵ 2006/11473 Sayılı Bakanlar Kurulu kararı (RG 17.01.2007).
- ⁶ Bunların yanında yeni belediye kanunları ile, norm kadro çerçevesinde belediyelerin ve bağlı kuruluşların kadrolarının ihdas, iptal ve değiştirilmesine karar verme yetkisi belediyelere verilmiştir. Ancak, 22.4.2006 tarihinde yürürlüğe giren Belediye ve Bağlı Kuruluşları ve Mahalli İdare Birlikleri Norm Kadro İlke ve Standartlarına İlişkin Esasları Düzenleyen Bakanlar Kurulu Kararı, yeni yasalar ile belediyelere bırakılan bu yetkiyi kısıtlayan ve merkezin yerel yönetim kadroları üzerindeki vesayetini sürdüren bir anlayış taşımaktadır (Şen ve Eken, 2007: 552).
- ⁷ Bu eğitim programlarında verilen başlıca dersler: Mahalli İdareler, Belediye Mevzuatı, Belediye Bütçe ve Muhasebesi, Şehircilik ve Plânlama, Türkiye’nin beşeri ekonomik coğrafyası, insan ilişkileri, bilgisayar, daktilografi, hukuk, iktisattır. Son yıl staj niteliğinde “Mahalli İdare Uygulaması” dersi verilmektedir.
- ⁸ Afyon Kocatepe Üniversitesi Afyon MYO, Balıkesir Üniversitesi Erdek MYO, Celal Bayar Üniversitesi Salihli MYO, Dokuz Eylül Üniversitesi İzmir MYO, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler MYO, Niğde Üniversitesi Niğde MYO, Sakarya Üniversitesi Akyazı MYO, Sakarya Üniversitesi Hendek MYO, Selçuk Üniversitesi Karapınar MYO, Selçuk Üniversitesi Kazım Karabekir Üniversitesi MYO, Selçuk Üniversitesi Silifke MYO, Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi.
- ⁹ Akdeniz Üniversitesi Teknik Bilimler MYO, Kocaeli Üniversitesi İzmit MYO.
- ¹⁰ Kırıkkale Üniversitesi Keskin MYO.
- ¹¹ Bu sonucu doğuran nedenler, bir yandan eğitim programlarının özelliğinden (turizm meslek liseleri vb ile birlikte düşünülmesi; “yerel yönetimler mesleği” nin belirsizliği, orta öğretim düzeyinde mesleki ve teknik eğitimin pedagojik açıdan tartışılması; zabıta ve itfaiye programlarının mahalli idareler programlarına göre istihdam açısından daha avantajlı görülmesi, verilen eğitim müfredatının tartışmalı olmasından kaynaklanmıştır.
- ¹² Belediye personelinin hizmet içi eğitim almak istediği başlıca konular şöyledir; fen ve imar işleri (%61,80), hesap işleri (%51,87), zabıta hizmetleri (%49,32), bilgisayar hizmetleri (%46,77), personel hizmetleri (%43, 63), itfaiye hizmetleri (%39,81), yazı hizmetleri (%35,65), verimlilik ve iş basitleştirme (%29,97), su-kanal hizmetleri (%28,10), halkla ilişkiler (%20,20), park-bahçe, yeşil alan hizmetleri (%15,87), teftiş hizmetleri (%15,87), sosyal ve sendikal haklar (%13,75).
- ¹³ Araştırma, TODAİE / YYAEM öğretim elemanlarınca, Ankara, Samsun, Sivas, Uşak, Yalova, Yenimahalle, Karadeniz Ereğli, Tarsus, Odunpazarı, Tepebaşı, Bafra Belediyelerinde toplam 180 belediye personeline uygulanmıştır.

KAYNAKÇA

- ASLAN, Onur Ender. (2000), “Yerel Yönetimlerde Hizmet Öncesi Eğitim” *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 9, No: 4, ss. 71–85.
- BİRCAN, İsmail. (1998), “Mahalli İdarelerde Hizmet içi Eğitimin Önemi ve Etkinliği”, *Türk İdare Dergisi*, No: 378, ss. 309–316.
- BOZLAĞAN, Recep ve YAŞ, Hakan. (2007). “Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim”, *Kamu Yönetimi Yazıları-Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmaları*, (Ed.) Bilal Eryılmaz, Musa Eken ve Mustafa Lifti Şen, Nobel Yayın, Dağıtım, Ankara, ss. 123–142.
- DPT. (2001), 8. *BYKP Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara.
- ERGUN, Turgay. (2004), *Kamu Yönetimi-Kuram, Siyasa, Uygulama*, TODAİE Matbaası, Ankara.
- GERAY, Cevat. (1994) “Belediye Başkanları ve Meclis Üyelerinin Eğitim Gereksinimleri”. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 3, No: 1 4, ss. 3-7.
- GÜL, Hüseyin. (2000), “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet içi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, No: 3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/degi06/gul.html> (26.02.2007)
- KALKANDELEN, Hayrettin. (1997), “Kamu Personel Yönetimindeki Temel Sorunlar ve Çözümler”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 6, No: 1, ss. 77–79.
- ÖZGÜR, Hüseyin ve AZAKLI, Sedat. (2001), “Mahalli İdareler Eğitimi Üzerine Düşünceler: Türkiye’deki Mahalli İdareler Ön lisans Programları”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 10, No: 3, ss. 52–86.
- POLATOĞLU, Aykut. (1994), “Türk Kamu Yönetiminde Bilgisayar Kullanma Alanları ve Sorunları”, *Amme İdaresi Dergisi*. Cilt: 27, No: 4, ss. 63–81.
- ŞEN, Mustafa Lütfi. (1994), “Liyakat İlkesi ve Türk Personel Sistemindeki Uygulaması”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 28, No: 1, ss. 77–92.
- ŞEN, Mustafa Lütfi ve EKEN, Musa. (2007), “Belediyelerde İnsan kaynakları Yönetimi”, *Kamu Yönetimi Yazıları-Teoride Değişim, Yeniden Yapılanma, Sorunlar ve Tartışmaları*, (Ed.) Bilal Eryılmaz, Musa Eken ve Mustafa Lifti Şen, Nobel Yayın, Dağıtım, Ankara, ss. 542–561.
- TEPAV. (2007), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*, Matsa Basımevi, Ankara.
- TÜRKİYE VE ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ. (2000), *Belediye Personel Yönetimi*, İmaj Matbaası, Ankara.
- TÜRKİYE ORTADOĞU AMME İDARESİ ENSTİTÜSÜ. (1992), *Kamu Yönetimi Araştırması Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu*, YÖK Matbaası, Ankara.
- TORTOP, Nuri. (1983), “Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Çalışan Personelin Görev, Statü ve Eğitimleri” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 16, No: 2, ss. 37–55.

(1995) “Yerel İdarelerin Personel Sorunları ve Fransa Örneği” *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*. Cilt: 4, No: 3, ss. 3–9.

(1996) “Personel Seçiminde Uyulması Gereken Kurallar”. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 6 No: , ss.. 16–20.

TORTOP, Nuri; AYKAÇ, Burhan; YAYMAN, Hüseyin ve ÖZER, Mehmet Akif. (2007), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

UYSAL, Birkan. (1976), “Yerel Yönetimlerde Eğitim Semineri” *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 9, No: 1, ss.. 108–117.