

# TÜRKİYE’DE BELEDİYE PERSONEL VE YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM SORUNU VE ÇÖZÜMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME\*

Gökhan ZENGİN

Trakya Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, Araştırma Görevlisi, Dr.

## TÜRKİYE’DE BELEDİYE PERSONEL VE YÖNETİCİLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİM SORUNU VE ÇÖZÜMLERİ ÜZERİNE BİR DEĞERLENDİRME

**Özet:** Bu çalışmanın konusunu, Türkiye’deki belediye personel ve yöneticilerinde görülen hizmet içi eğitim eksikliği ve bu konuda yaşanan çeşitli sorunlar oluşturmaktadır. Çalışmanın temel konusunu daha iyi açıklayabilmek için öncelikle hizmet içi eğitim kavramsal olarak incelenmiştir. Hizmet içi eğitim kavramsal ve teorik olarak tanımlandıktan sonra belediyelere yönelik hizmet içi eğitimin yasal dayanakları ve bu kurumlara yönelik hizmet içi eğitim programları düzenleyen kurum ve kuruluşların son yıllardaki eğitim çalışmaları üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ilerleyen kısımda ise, Türkiye’de belediyelerde yaşanan hizmet içi sorununu daha somut verilerle ortaya koyabilmek amacıyla konuya ilişkin yapılmış önemli alan araştırmaları incelenmiştir. Bu alan çalışmalarından bazıları kapsam açısından geniş oldukları için Türkiye’deki çoğu belediyenin yaşadığı hizmet içi eğitim sorunlarına yönelik önemli veriler içermektedir. Bu çalışmaların sonuçlarına göre belediyelerde yaşanan hizmet içi sorununun genel çerçevesi çizilerek, sorunlarla ilgili ortak bulgular analiz edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın sonuç kısmında ise eldeki somut veriler ve eğitim ihtiyaçları doğrultusunda çizilen çerçeve yardımıyla, belediyelerde yaşanan hizmet içi eğitim sorunun çözümüne yönelik organizasyonel ve küçük yasal düzenlemeler konusunda bir takım önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet İçi Eğitim, Belediye Personel Yönetimi, Hizmet İçi Eğitim Kurumları, Belediye Birlikleri.

## I. GİRİŞ

Kamu ya da özel sektör kurum ve kuruluşlarının belirlenmiş olan stratejik amaç ve hedeflerini, verimlilik ve etkinlik ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilebilmesi için nitelikli insan kaynağına ihtiyaç duymaları yadsınamayacak bir olgudur. İş hayatında personelin nitelikleri hakkında genel bir fikir verebilecek göstergelerden belki de en önemlisi eğitim seviyesidir. Nitelikli bir eğitim almış insan kaynağının iş verimliliği üzerindeki olumlu etkileri de bilinen bir gerçektir. İş yaşamı öncesinde alınan eğitimler ne kadar önemli olsa da değişen mevzuat ve teknolojiler karşısında çoğunlukla yetersiz kalabilmektedir. Bireylerin mesleki niteliklerinin geliştirilebilmesi ve ihtiyaçlara göre yeniden öğrenmelerinin sağlanabilmesinin en önemli araçlarından biri hizmet içi eğitimidir. Hizmet içi eğitim; personelin kurumsal amaçlar çerçevesinde, yeniliklere, değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmesi için gerekli bilgi, tutum ve davranış biçimlerinin kazandırılmasını amaçlayan

## AN EVALUATION UPON THE IN SERVICE TRAINING PROBLEM AND SOLUTIONS OF MUNICIPALITY STAFF AND ADMINISTRATORS IN TURKEY

**Abstract:** The subject of this study is the lack of in-service training which is seen in municipal staff and managers and various problems experienced on this subject. Firstly in-service training examined conceptually to explain main subject of study better. After in-service training is defined both conceptual and theoretical, legal support of in-service training for municipalities. It is focused on the recent studies of corporations and institutions which organize in-service training for such kind of institutions. In later part of study, with the aim of expressing in-service training problem in municipality in turkey with more concrete data important studies made on subject were examined. As some of field surveys are detailed in content they have important info for many municipalities in turkey. According to results of studies, by drawing the general framework of problems in service training it is tried to analyze common findings about problems. In conclusion part of study with the help of framework about training need and concrete data for solving the in service training problems, some advices were given about legal layout.

**Keywords:** In-Service Training, Municipality Personnel Administration, The Institutions of In-Service Training, Municipality Unions

kurum içi sistemli bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır [1;2].

Türkiye’de kamu kurumlarında uzun süredir hâkim olan “*kamu personel yönetimi*” anlayışı ve uygulamaları sonucu, hizmet içi eğitime bir yasal zorunluluk olarak bakıldığı ve temel eğitimler dışındaki eğitimlere (bilgi tazeleme ve üst kadrolara hazırlama) pek fazla yer verilmediği, çeşitli alan araştırmaları ile ortaya konulmuştur.

Sürekli bir değişim ve gelişim sürecinde bulunan kentsel yaşam koşulları ile yüz yüze olan yerel yönetim personelinin etkili, çabuk ve yerinde hizmet üretebilmesi için vasıflı olmasının yanı sıra mesleki bilgilerini de sürekli yenilemeleri gerekmektedir.

Türkiye’de 1950’li yıllardan sonra artan kentleşme oranı sonucu günümüzde ülke nüfusunun büyük bir çoğunluğu artık belediye sınırları içerisinde yaşamaktadır. Belediyelerin kanunlarla kendilerine verilmiş görevleri, stratejik amaç ve hedeflerine ve gün geçtikçe artan hizmet

\* Bu çalışmada, yazar tarafından tamamlanan “Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Karşılansında Belediye Birliklerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması: Marmara Belediyeler Birliği Örneği” adlı doktora tezinden yararlanılmıştır.

taleplerine, hızlı ve etkili biçimde yerine getirebilmeleri için nitelikli insan kaynağına sahip olması artık kaçınılmazdır. Belediyelerde insan kaynağının niteliğinin artırılmasında temel amaçlardan biri olan hizmet içinde yetiştirmenin kurumda var olan bir takım nitelik eksikliklerini tümüyle gideremese de, görevin sürdürülebilmesi ve örgütün devamlılığı açısından önemli yararları bulunmaktadır.

DPT tarafından hazırlanan 8. BYKP-Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu'nda, *“belediyelerde çalışan personelin büyük bölümünün görevi ile ilgili bir eğitimden geçmediği ve özellikle de küçük nüfuslu belediyelerin hizmet içi eğitime tamamen kapalı olduğu”* saptaması yapılarak, belediyelerde hizmet içi eğitimin eksikliğine dikkat çekilmiştir. Türkiye’de belediye personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacının giderilmesi konusunda çalışmalar yapan farklı kurumlar mevcuttur. Genel olarak, TODAİE, İçişleri Bakanlığı, diğer bakanlıklar, bölgesel ölçekli belediye birlikleri, üniversiteler ve özel kuruluşlar belediye personel ve yöneticilerine yönelik çeşitli eğitim programları düzenlemekte veya organize etmektedirler. Dolayısıyla burada parçalı bir yapı söz konusudur. Merkezi yönetim ve onun taşra teşkilatının personeline yönelik olarak ise ilgili bakanlık veya genel müdürlükler, mevzuat değişikliklerinde, yeni uygulamalar vb. konularda çalışanları bilgilendirmek amacıyla düzenli sayılabilecek nitelikte hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenlemektedirler. Belediye personeline yönelik olarak merkezi ya da bölgesel çapta sürekli, plânlı ve sistematik biçimde bir hizmet içi eğitim verecek kuruluş fiiliyatta bulunmamaktadır. Tüm belediyelerin personeline hizmet içi eğitim verebilecek durumda İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ise bu işlevi yeterince yerine getiremediği de bilinmektedir. Belediye personeline yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinin farklı kurumlar tarafından yürütülüyor olması ise bu faaliyetlerin sistematüğini ve eğitimlere düzenli katılımı etkilemektedir. Ayrıca yapılan bazı büyük çaplı kimi eğitimlerin (Belediye Fen Adamları Yetiştirme Kursu vb.) yalnızca Ankara’da gerçekleştirilmesi de personel sayısı bakımından yetersiz olan küçük belediyelerin katılımını güçleştirmektedir.

Yerel yönetimlerin yeniden yapılandırılması üzerine yapılan çeşitli kanun taslaklarında hizmet içi eğitimlerin bu dağılık yapısına dikkat çekilerek, kimi kurumlarca yeni eğitim birimleri için kanun tasarılarında bulunulmuştur. 1996’da MİGM tarafından hazırlanan bir kanun taslağında, yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim ihtiyacının tek elden karşılanması amacıyla, merkezi Ankara’da bulunan *“Mahalli İdareler Enstitüsü”* kurulması da öngörülmüştür. Ayrıca taslağa göre bu enstitü, yerel yönetimlere nitelikli personel yetiştirilmesi amacıyla, İçişleri ve Milli Eğitim Bakanlığı’nın izni ile lise ve dengi okullar ve lise sonrası yetiştirme kursları açabileceği öngörülmüştür.

TÜSİAD tarafından 1997 yılında hazırlanan bir kanun tasarısı teklifinde ise tüm yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini karşılamak ve araştırma yapmak amacıyla bir *“İl Eğitim ve Araştırma Birliği”* kurulması önerilmiştir. Ayrıca kurulacak bu birliklerinin zorunlu olarak üye olduğu bir *“Yerel Yönetimler Merkez Eğitim ve Araştırma Birliği”* kurulacaktır. Bu merkezin görevleri; il birlikleri arasında koordinasyon sağlamak, ortak eğitim plânları geliştirmek, programlarda yer alan eğitimcileri yetiştirmek olacaktır. Tüm yerel yönetim personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacının daha etkin ve hızlı bir şekilde karşılanabilmesi için, bu kanun tasarılarında yer alan önerilerin birleştiği çözüm noktası; *“hizmet içi eğitimlerin ya tek bir merkez tarafından gerçekleştirilmesi ya da kurumun bulunduğu il ya da bölgede düzenlenerek yaşanan karmaşıklığa son verilerek koordinasyonun sağlanmasıdır”*.

Bu çalışmada ilk önce hizmet içi eğitim konusu teorik olarak incelendikten sonra, Türkiye’de belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacı konusunda yapılmış çalışmalar ve sonuçları ortaya konulacaktır. Çalışmanın hizmet içi sorunu incelenecek yerel yönetimler kapsamına yalnızca belediyeler dâhil edilmiştir. Çünkü hem kentsel yaşamdaki ağırlığı hem de yapılmış alan araştırmaları bakımından il özel idareleri ve köylere yönelik çalışmalar bulunmamaktadır. Çalışmanın ilerleyen kısımlarda ise bulunduğu bölgedeki üye belediyelere yönelik çeşitli hizmet içi eğitim faaliyeti yürütmekte olan *“bölgesel ölçekli belediye birliklerinin”* bu alanda alternatif olup olamayacakları faaliyet ve kurumsal kapasiteleri ortaya konarak analiz edilecektir. Çalışmanın sonuç kısmında ise, belediye birliklerinin, hizmet içi eğitimde daha ekili olabilmeleri için bir takım önerilerde bulunulacaktır.

### **1.1. Kavramsal Olarak Hizmet İçi Eğitim**

Hizmet içi eğitimin birden fazla tanımı bulunmasına rağmen en yaygın kullanımıyla hizmet içi eğitim; herhangi bir kurum veya kuruluş çalışanlarının görevlerini daha etkili ve verimli bir şekilde yürütmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek, inanç, tutum ve davranışları kazanmalarını sağlamak ve deneyimlerini arttırmak amacıyla gerçekleştirilen kurum içi sistemli bir faaliyet olarak tanımlanmaktadır [1;2].

Hizmet içi eğitim faaliyetlerinde verilen bilgiler yalnızca belirli görevlere ve mesleklere özgü olmayıp, hizmet öncesi genel eğitimde alınmış olması gereken genel kültür yetersizliklerinin giderilmesine de yönelik olabilmektedir [2].

Hizmet içi eğitimin genel özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir [3]:

1. Eğitim olgusunun amaçları geniş bir alanı kapsamakla birlikte, hizmet içi eğitim, verildiği kurumla sınırlıdır.

2. Hizmet içi eğitim, hem kurum bünyesindeki uzman personelin bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak hem de kurum dışından hizmet alımı yoluyla gerçekleştirilebilir.

3. Hizmet içi eğitim, bireyin çalışma yaşamının bir parçasıdır ve çalışanlar, eğitime katıldıkları süre içerisinde, maaş ve ücretini almaya devam ederler.

4. Hizmet içi eğitim, kurum personelinin bilgi ve yeteneklerini artırmayı, geliştirmeyi ve bu bilgileri güncel tutmayı amaçlar.

5. Hizmet içi eğitim, kurumun iş düzenini aksatmayacak yöntemlerle verilmelidir.

6. Hizmet içi eğitim, kurum için sürekli bir ihtiyaç niteliğini taşır. Çalışanlar için ise, kurum içi pozisyonuna göre farklı zamanlarda ortaya çıkan bir ihtiyaçtır.

Genel olarak bakıldığında hizmet içi eğitimin amaçları ise şunlardır [4]:

1. Performansı artırarak çalışanların güdülenmesini artırmak,
2. Verimliliği yükseltmek,
3. Personeli üst kadrolara hazırlayarak eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak,
4. İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
5. Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
6. Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişmelere karşı esnek hale getirmek,
7. Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
8. Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
9. İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,
10. Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmaktır.

Hizmet içi eğitim faaliyetleri bireysel ve kurumsal birçok faydayı içermekle birlikte bazı sınırlılıklara da sahiptir. Aslında bir kurumda karşılaşılan tüm sorunların hizmet içi eğitim yolu ile çözümlenebileceğini, bireyde oluşturabileceği davranış ve tutum değişikliğinin sürekli devam edebileceğini düşünmek gerçeklerle bağdaşmayabilir. Bu sebeple hizmet içi eğitimin aşağıda sayılan sınırlılıkları da gözden kaçırılmamalıdır [5;6].

1. Hizmet içi eğitim temel örgütsel aksaklıkları düzeltemez.
2. Hizmet içi eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve aksaklıkları düzeltemez. Bu eğitimler personelin saklı olan potansiyelini ortaya çıkarır ama yeni bir personel yaratamaz.

3. Hizmet içi eğitim sadece öğrenme ve yetiştirme ortamı yaratır. Eğitimi benimsemeyen ve yararlarına motive olamamış bireyin gelişmesini kendiliğinden yaratamaz.

4. Hizmet içi eğitim programı personelin temel bilgi ve beceri seviyesine uygun olmazsa pek bir faydası olmayabilir. Hazırlanacak eğitim programları personelin, yaş-egitim ihtiyacı ve öğrenim derecelerine uygun olarak, basitten-zora; yalından-karmaşığa doğru olmalıdır.

5. Personele verilecek eğitimin amacı açıkça belirli ve personelin ihtiyaçlarına uygun olmalıdır.

6. Hizmet içi eğitim, bir kurumda yalnızca bir alan ve kademede yapılmış ise, iletişim, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasına gerekli katkıyı vermediğinden beklenen yararı sağlamaz.

7. Hizmet içi eğitimde görevin gerektirdiği nitelikte öğretici elemanlar görevlendirilmemiş ise başarılı öğretim yapılamaz.

TODAİE tarafından yapılan “Kamu Yönetimi Araştırması-KAYA” sonucu ortaya çıkan genel raporda elde edilen bulgular kamu yönetiminde hizmet içi eğitimin ne derece önemsenmeye başladığını gösterir niteliktedir. KAYA genel raporuna göre, kamu kesiminde hizmet içi eğitim ile amaçlanan hedeflerin gerçekleştirilmesinde bir takım tıkanıklıklar ve sorunlar yaşanmaktadır. Eğitim için ayrılan mali olanakların sınırlılığı, bu alanda yetişmiş eğitici ve teknik personel azlığı, kurumlar arası eşgüdüm sağlanamamasından kaynaklanan hizmet savurganlığı ve hizmet içi eğitimi özendirici öğelerin yetersizliği, bunların başlıcalarını oluşturmaktadır. Bu tıkanıklıkların giderilmesi için hizmet içi eğitim çalışmalarında şu hususlar dikkate alınmalıdır [7]:

1. Hizmet içi eğitimin önemine ve yararına önce yöneticilerin inanması gerekmektedir.
2. Hizmet içi eğitime katılanlara, görevlerinde yükselmede eşit koşullarla öncelik sağlanmalıdır.
3. Hizmet içi eğitimin yeri, eğitici personelin seçimi, eğitileceklerin sayısı, fiziksel olanaklar sağlıklı şekilde belirlenmeli ve uygulanmalıdır.
4. Hizmet içi eğitimde eğitici personele, pedagojik formasyon kazandırmak üzere, uzman kuruluşlarca, eğitimcilerin eğitimi vb türde kurs ve seminerler düzenlenmelidir.
5. Eğitim programlarında, çağdaş eğitim araç ve gereçlerinden, görsel-işitsel eğitim araçlarından yararlanılmalıdır.
6. Dar personel kadrosu ile çalışan kurumlarda işbaşı eğitim programları gerçekleştirilmelidir.
7. Eğitim programlarının uygulanması sonucunda, grubun eğitim gördüğü konulardaki öğrenme derecelerini

ölçmeye, eğitim sonuçlarını değerlendirmeye ağırlık verilmelidir denmektedir.

## I.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Hizmet içi eğitimin amaçlarının ve sınırlarının bilinmesinin yanı sıra eğitim ihtiyacının saptanması da önemlidir. Eğitim, uygulamada genellikle bir sorun çözme aracı olarak benimsenmektedir. Fakat sadece belirli bir soruna yönelmiş eğitim çalışmalarından verimli sonuçlar çıkması da beklenemez. Plansız eğitimler, kuruma ağır bir masraf yükü de getirebilir. Bunun için kurumda eğitimle çözülmesi gereken sorunların iyi saptanması, başka bir ifadeyle eğitim ihtiyaçlarının ve amaçlarının belirlenmesinde dikkatli olunması gerekir [8].

Genel olarak tanımıyla hizmet içi eğitim ihtiyacı; bir işin başarıya ulaşabilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve tutumlarla o anda tespit edilen bilgi, beceri ve tutumlar arasındaki olumsuz farktır. Bu durumu şöyle bir formülle göstermek mümkündür [1].

Hizmet İçi Eğitim İhtiyacı= İş İçin Gerekli Olan  
(bilgi, beceri, tutum) - Var Olan (bilgi, beceri, tutum)

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, genellikle personelin yapmakta olduğu ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenebilmektedir [9]:

1. Yeterlilikleri geliştirilmesi istenen personelin hizmet içi eğitim ihtiyacı; uyarılma (oryantasyon), bilgi tazeleme, yeniden eğitim ve özel eğitim programları bu kapsamdadır.

2. Bir üst kademeye yükselecek veya görevi değiştirilecek personel için hizmet içi eğitim ihtiyacı: Gelecekte yapılacak işin gerektirdiği yeterlilikler ile kazanılmış yetenekler arasındaki farkın belirlenmesi olarak açıklanabilir.

Bir kurumda genellikle aşağıda belirtilen durumların ortaya çıkması halinde hizmet içi eğitime acil çözülmesi gereken bir ihtiyaç olarak bakılmaktadır [9;10].

1. Kuruma yeni personel alındığında,
2. Personelin görevinin değiştirilmesi durumunda,
3. Üst kademelere içerden personel hazırlama gerekli olduğunda,
4. Yeni makine, alet ve araç gibi yeni teknoloji alındığında,
5. Biçimsel kuralların (yasa-yönetmelik vb.) değişmesi halinde,
6. Yapılan üretim ve hizmetin nitelik ve nicelik bakımından düşüş göstermesi.

Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleme ise çeşitli yöntemlerle yapılabilmektedir. Bu yöntemlerin en sık uygulananları ise şunlardır [1]:

1. Anket yoluyla ilgililerin görüşlerinin alınması,

2. Personel kayıtlarının taranması,
3. Grup toplantıları düzenlenmesi,
4. Yapılan çalışmaların gözlemlenmesi,
5. Yazışma yoluyla sorulması.

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde kullanılan bu yöntemlerden “personel kayıtları taranması” yönteminin, diğer teknikler arasında daha objektif verileri oluşturduğu ileri sürülmektedir [1]. Bu belgelerin periyodik olarak dönemler içerisinde dol durulması personelin durumunu gerçeğe yakın olarak ortaya çıkarması bakımından daha güvenilir olarak görülmektedir. Burada personel kayıtlarından kastedilen, eğitim birimi kartekleri, özlük-sicil dosyaları, tezkiye varakalarıdır (performans değerlendirme) [1]. Ancak burada en önemli husus, bu kayıtların nasıl kullanılacağı ve ondan nasıl yararlanılacağı konusudur. Bu işlemlerin uzman kişiler ve birimler tarafından bilimsel yöntemlerle yapılması gereklidir. Çünkü ihtiyaçlara dayanmayan hizmet içi eğitim planlamasının başarıya ulaşması beklenemez.

## II. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Hizmet içi eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçiminde eğitimin amacı, eğitime katılacakların oluşturduğu grubun özelliği, eğitime katılanların sayısı, kullanılacak tekniklerin karşılaştırmalı maliyetleri, örgütün olanakları, eğitmenlerin konuya hâkimiyeti belirleyici hususlardandır. Hizmet içi eğitim bir süreç olup, bir çalışanın örgüte girdiği andan itibaren emekli olduğu ana kadar devam eder. Bu uzun zaman dilimi içerisinde, hizmet içi eğitim açısından türlü yöntemler ve etkinlikler sistematik ve belirli bir program dâhilinde uygulanmalıdır. Hizmet içi eğitimde kullan yöntemler temel olarak işbaşında eğitim ve iş dışı eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır.

### A. İşbaşı Eğitim Yöntemleri

1. İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi (Job Instruction Training): Eğitim yöntemlerinin en eskisidir ve diğer yöntemlere göre ucuz ve kolaydır. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin, bir çalışmanın içinde yaparak öğrenmesi yoluyla eğitilmesidir [2].

2. İş Başında Sistemli Gözetim: İş başında sistemli gözetim, asların iş başında eğitilmesinde kullanılan en etkili yöntemdir. Bu yöntemin özünde eğitime tabi tutulan personelin, amirleri tarafından sürekli gözetim ve denetim altında tutulması vardır. Bu denetim ve gözetim soru sorma, görev verme, direktif verme, tavsiyede ve önerilerde bulunma şeklinde kendini gösterir [1].

3. Görev Değişikliği (Rotation): Belirli bir iş deneyimine sahip olan çalışanların, kurum içinde benzer nitelikli başka işlerde de deneyim kazanmaları, iş sürecinin neden olduğu monotonluktan ve muhtemel

bıkkınlıktan kurtulmaları için geliştirilmiş bir yöntemdir [3].

4. Ekip Çalışması: Ekip çalışması daha çok proje grupları şeklinde uygulanmaktadır. Bu yöntemde, küçük ya da büyük nitelikteki çeşitli projeler veya sorunlar için ekipler oluşturulmaktadır. Ekip çalışmasında, ortak karar alma, sorunları tartışma, yeni fikirler üretme, ekip üyelerinin birbirlerinin ufuklarını geliştirmesi, yardımcı personelin mesleki gelişiminin sağlanması gibi yararlar bulunmaktadır [3].

### B. İş Dışı Eğitim Yöntemleri

1. Duyarlılık Eğitimi (T-Group Training): Duyarlılık eğitimi, kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesi bakımından yardımcı olan bir eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimi yöneticiye, kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlarken, diğer katılımcılara da, birbirlerini nasıl etkileyebilecekleri ve karşılıklı etkileşimi nasıl geliştirecekleri yönünde yardımcı olur [4].

2. Örnek Olay Yöntemi (Case Method): Bu yöntemde, yöneticilik görevini üstlenen personelin yönetim ile ilgili yeteneklerinin geliştirilmesi amaçlanır. Yöneticiye günlük işleri sırasında karşılaşılabileceği durumlar bir senaryo şeklinde verilir ve bu durum karşısında nasıl davranması gerektiği sorulur [11].

3. Eğitim Programları (seminer, panel, kurslar): Eğitim programları, kurumun ihtiyaç duyduğu hizmet içi eğitimin karşılanması için, bilimsel ölçütlere göre yapılması gereken eğitim etkinlikleridir. Programlarda, mesleki ve teknik nitelikli eğitimlerin yanı sıra kişisel ve sosyal açıdan geliştirici eğitimlere de yer verilir [3].

Ülkemizdeki belediyelerin büyük bir çoğunluğu sayılan hizmet içi eğitim yöntemlerinden “iş yaptırarak öğretme, iş başında sistemli gözetim ve eğitim programları düzenlemeyi kullanmaktadırlar. Bunun sebebini, bu yöntemlerin daha az maliyetli ve kurum kaynaklarıyla halledilebilecek nitelikte olmasında aramak gereklidir. Eğitim programları düzenleme yönteminin ayrıntılarına daha sonraki satırlarda ayrıntılı olarak değinilecektir.

### **III. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN PLANLANMASI**

Hizmet içi eğitim faaliyetlerine başlanılmadan önce kurumun yapı ve işleyişine uygun bir eğitim politikasının saptanması gereklidir. Bir eğitim politikası eğitimciler için de temel bir belge niteliğindedir. Ayrıca söz konusu politikanın yazılı olarak belirlenmesi kuruma ilerisi için çok büyük faydalar sağlayacaktır [1].

Hizmet içi eğitim politikasının oluşturulmasını da kapsayan insan kaynakları politikasının belirlenmesi, hizmet içi eğitim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. İnsan kaynakları politikasının temel amacı, kurumun görevlerini etkin ve verimli bir şekilde yerine

getirebilmesi için konusunda uzmanlaşmış, mesleki ve etik ilkelere bağlı, nitelikli personelin istihdamını ve yetiştirilmesini sağlamaktır [12].

Bu politikanın kurumun iç ve dış çevresi dikkate alınarak, esnek, gelişime açık ve katılımcı bir yaklaşımla belirlenmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları politikası, personel ihtiyacının belirlenmesi, kadro ihdası, personel istihdamı, hizmet içi eğitim, liderlik, motivasyon, çatışma yönetimi ve örgüt içi iletişim gibi çeşitli alanları kapsayıcı genel ilkeleri belirleyen bir çerçeve niteliğindedir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin plânlanması, uygulanması, denetlenmesi ve bu konudaki ar-ge çalışmaları, insan kaynakları politikası doğrultusunda gerçekleştirilmektedir [3].

Kurumlarda insan kaynakları ve eğitim politikasının temel amaçları belirlendikten sonra, hizmet içi eğitim biriminin oluşturulması gereklidir. İdeal olarak bu birim bir eğitim yöneticisinin gözetiminde kurumun büyüklüğüne yetecek kadar personelden oluşturulmalıdır. Fakat çalışan sayısı az olan kurumlarda, insan kaynakları birim yöneticisi gerekli formasyonu kazanarak bu görevi tek başına da yürütebilir. Sürece göre bu aşamadan sonra hizmet içi eğitim politikasının belirlenmesi ve yöntemlik ile eğitim plânının hazırlanması için bir eğitim kurulu oluşturulmalıdır.<sup>1</sup> Yine hizmet içi eğitimin sürecine göre, eğitim yönetmeliğinin hazırlanması ve eğitim stratejisinin belirlenmesi gerekir. Süreçte ideal olan hizmet içi eğitim stratejisinin eğitim kurullarında belirlenip, eğitim birimleri tarafından uygulanmasıdır.

Hizmet içi eğitim ihtiyacı belirleme süreci de kısaca; dış çevre analizi, örgüt analizi, çalışan analizi ve eğitim ihtiyacı analiz raporunun hazırlanması aşamalarından oluşmaktadır [3]. Hizmet içi eğitim sürecinin en önemli aşamasından biri eğitimlerin plânlanmasıdır. Hizmet içi eğitim plânı, kurum amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin kullanım biçimine ilişkin kararların sistemli bir dizisidir. Eğitim planlamasının en can alıcı noktası, plâna esas olacak amaçların ortaya konmasıdır [1].

Eğitim plânlanmasında başarı sağlanabilmesi için göz önünde tutulması gereken bazı hususlar şu şekilde sıralanabilir [1].:

1. Eğitimin gerekçesi önceden bilinmelidir. Yani eğitim politika ve öncelikleri önceden belirlenmeli, plâncılar neyi, niçin plânladıkları bilmelidir.

2. Eğitim bütçesinin durumu esas alınarak plânlama yapılmalıdır.

<sup>1</sup> Örneğin bu kurul, belediyelerde başkana ya da yardımcısına; büyükşehir belediyelerinde genel sekreter veya yardımcısına bağlı olarak, eğitim birimi yöneticisi, insan kaynakları birim yöneticisi ve diğer yöneticilerden oluşturulabilir.

3. Kurum yöneticilerinin, eğitim plânlaşmasının gerektirdiği değişiklikleri etkin olarak desteklemeleri sağlanmalıdır.

4. Kurumun uzun süreli plâni ile yıllık çalışma programları incelenmeli, hizmet içi eğitim plâni ve programların içinde yer almalıdır.

5. Personelin iş analizleri ve beklentiler açıkça ortaya konmalı ve eğitim plâni bu beklenti ve hedefler göz önüne alınarak hazırlanmalıdır.

6. Personelin hizmet içi eğitim ihtiyacının saptanması zorunludur. İhtiyaçlar ortaya konmaksızın başarılı plânlaşma imkânsızdır.

Eğitim plâni doğrultusunda hazırlanacak eğitim programlarının, ihtiyaçtan doğan beklentilere cevap verme olasılığı yüksek olacaktır. Eğitim plâni doğrultusunda hazırlanacak programların şu sorulara cevap vermesi gereklidir[1]:

1. Eğitim programlarının hedefleri ve düzeyi nedir?
2. Programlara hangi unvandaki personel alınacaktır?
3. Program nerede açılacaktır?
4. Programın tarihi ve süresi nedir?
5. Öğreticiler ve yöneticiler kimdir?
6. Programda kullanılacak kaynaklar, araçlar ve gereçler melerdir?
7. Programın maliyeti ne olacaktır?
8. İvedilik derecesi ve öncelik sırası nedir?

Bu aşamadan sonra eğitim programlarının uygulanma aşaması gelmektedir. Bu programlar, kurum olanakları dikkate alınarak yapılanlarla, kurum dışında gerçekleştirilen eğitim faaliyetlerini de kapsamaktadır. Kurumlarda hizmet içi eğitim programlarının uygulanmasında engel birçok durum bulunmaktadır, bunlar şöyle özetlenebilir [8]:

1. Modern ve yansız bir personel yönetiminin kurulmamış olması,
2. Norm kadrolardan yoksunluk,
3. Personel yetiştirme kaynaklarının yetersizliği,
4. Eğitimin mali olanaklarının kısıtlılığı,
5. Yöneticilerin hizmet içi eğitime karşı olumsuz tutumları.

Eğitimi engel teşkil eden bu durumların ortadan kaldırılması zorunluluğu vardır. Aksi halde, yapılan eğitimlerden istenilen sonuçlar alınmayabilir. Hizmet içi eğitim faaliyetleri sonunda, yapılanların kuruma ve personele ne ölçüde faydalı olduğunun tespiti için değerlendirme yapma gereği bulunmaktadır. Eğitimin

değerlendirilmesi temel olarak önceden belirlenmiş eğitim amaçlarına ne dereceye kadar ulaşılabildiğini ortaya koyan düzenli ve sürekli bir süreçtir. Bu yönüyle bakıldığında değerlendirme yalnızca eğitim sırasında veya sonunda yapılması gereken bir işlem olmayıp, her aşamada değişik yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan bir faaliyettir [8].

Ölçme ve değerlendirme aşamasında anket, gözlem, mülakat gibi yöntemlerin yanı sıra, iş ölçümleri, hizmet sunumunda sağlanan iyileşmelerin tespit edilmesi gibi yöntemlerden yararlanılabilir. Bu aşamada dikkat edilmesi gereken başlıca husus, ölçme ve değerlendirme işleminin bilimsel ilkelere uygun olarak yapılmasının sağlanmasıdır. Ölçme ve değerlendirme çalışmalarında elde edilen veriler analiz ve yorumlamaya tabi tutulmalı ve henüz yürütülmekte olan eğitimlerin niteliğinin artırılması amacıyla geribesleme (feedback) yapılmalıdır

#### IV. TÜRKİYE'DE BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM SORUNU

Yerel nitelikli kamu hizmetlerinin görülmesinde halka en yakın birimler olan belediyeler, personel niteliği bakımından yeterli özelliklere sahip olmak zorundadırlar. Çünkü hizmet etkinliğinin sağlanmasında bir organizasyonu güçlü kılan en önemli değerlerin başında belki de insan kaynağı gelmektedir. Personelin niteliğine en önemli katkıyı yapan da hizmet öncesi ve hizmet içinde alınan eğitimlerdir.

Türkiye'de kamu kurumlarına personel seçiminde 1999 yılına kadar merkezi bir sınav sisteminin olmaması ve atamalarda belediye başkanının güçlü konumundan dolayı tek adama endeksliklik, belediyelerin göreceli özerk konumundan da kaynaklanan özelliklerle beraber bazı belediyelerin personel istihdamında yeterince objektif davranmadıkları sık sık dile getirilen bir durumdur. Ayrıca, belediyelerde personel seçimi yanında, görevde yükseltme<sup>2</sup> işlemlerinin liyakate dayandırılmadan yapılması nitelikli personel istihdamını zayıflatan bir başka unsur olmuştur. Bu ve benzer sebeplerden ötürü göreve uygun eğitim formasyonunu olmadan istihdam edilen belediye personelin, çalışma hayatının gerektirdiği bilgi ve tecrübe ile donatmak; mesleki-teknik bilgilerini tazelemek amacıyla hizmet içi eğitime tabi tutmak günümüz koşullarında artık daha da gerekli bir hal almıştır.

<sup>2</sup> Belediyeler ve diğer yerel yönetimlerin personelinin görevde yükseltilmesinin normlara bağlanması ancak; 04.07.2009 tarih ve 27278 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, "Mahalli İdareler Personelinin Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Yönetmelik" ile mümkün olmuştur. Daha önce bu işlemler tüm kamu kurumlarına yönelik olarak düzenlenen, 18.04.1999 tarih ve 23670 sayılı Resmi Gazete ve Bakanlar Kurulu tarafından yayımlanan, "Kamu Kurum Ve Kuruluşlarında Görevde Yükselme Ve Unvan Değişikliği Esaslarına Dair Genel Yönetmelik" hükümlerine göre yürütülmekteydi.

Hizmet içi eğitimde en önemli hususlardan biri belediye personeline ne gibi eğitimler verileceğini planlamak için eğitim ihtiyaç analizi yapmaktır. Fakat Türkiye’de yerel ya da merkezi yönetim ve bunun taşra teşkilatının personelinin ne ölçüde hizmet içi eğitime ihtiyacı olduğuna yönelik yeterli sayı ve nitelikte araştırma yapılmadığı da bilinen bir gerçektir. Hizmet içi eğitimlerin planlanabilmesi için en azından bir takım istatistikî verilere ihtiyaç bulunmaktadır.

Hizmet içi eğitimlere ilişkin veriler, Türkiye İstatistik Kurumu ve Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1982 yılından beri yayımlanan “Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Hizmet İçi Eğitim İstatistikleri” adlı yayında bulunmaktadır. Fakat bu istatistikler yalnızca merkezi yönetim birimlerine yönelik yapılmış hizmet içi eğitimlere ait bilgileri kapsamakta ve düzenli olarak da yayımlanmamaktadır.

#### IV.1. Belediyelerde Hizmet İçi Eğitimin Hukuki Dayanakları

Belediye personelinin hizmet içi eğitimi ile ilgili olarak, 1580 ve 3030 sayılı eski belediye kanunlarda bir hüküm bulunmadığı gibi, 5393 ve 5216 sayılı kanunlarda da herhangi bir hüküm bulunmamaktadır. Yalnızca, 5355 sayılı Mahalli İdare Birlikleri Kanunu’nun 20. maddesinde kısa bir bahis geçmektedir. Söz konusu kanunun “Ülke Düzeyinde Birlikler Kurulması” başlıklı 20. maddesinde; “*Mahallî idarelerin menfaatlerinin korunması, gelişmelerine yardımcı olunması, personelinin eğitilmesi ve mahallî idarelerle ilgili kanun hazırlıklarında görüş bildirilmesi amacıyla il özel idarelerini ve belediyeleri temsil etmek üzere ülke düzeyinde sadece birer birlik kurulabilir.....*” hükmüne yer verilmiştir [13].

Belediyelere yönelik hizmet içi eğitimin yasal dayanakları içerisinde, bu kurumların kendi organik kanunlarında hükümler bulunmadığı için eğitimlerin yasal dayanaklarını başka kanun ve yasal düzenlemeler oluşturmaktadır.

Kamu yönetiminde çalışanların hizmet içi eğitimi ile ilgili temel kanun 1965 yılında yayımlanan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’dur (DMK). Bu kanunun VII. kısmında yer alan “*Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi*” konulu başlığın 214–220 maddeleri hizmet içi eğitimi düzenlemektedir. Bu maddeler memurların eğitiminin Devlet Personel Başkanlığı (DPB) ve ilgili kurumlarca hazırlanacak yönetmeliğe göre düzenlenmesini ve her bir kurumun kendi içinde bir “eğitim birimi” kuracağına hükmetmektedir. Yine bu maddelere göre Devlet Personel Başkanlığı’nın görüşü ve Bakanlar Kurulu kararına göre kurumlar arası “eğitim merkezleri” de açılabilir. 657 sayılı DMK, memurların hizmet içinde yetiştirilmelerinin esaslarını düzenlemekte ve bu faaliyetlerin DPB

tarafından hazırlanacak “Devlet Memurları Genel Eğitim Plânı’na”<sup>3</sup> göre yürütülmesini öngörmektedir [14].

Bir başka yasal düzenleme 217 sayılı “Devlet Personel Başkanlığı’nın Kuruluş ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname”dir. Bu kararname ile eğitim programlarının hazırlanmasında ve uygulanmasında yol göstermek, hizmet içi eğitim alanında eşgüdümü sağlamak ve eğitim etkinliklerini denetlemek görevi, Devlet Personel Başkanlığı’na verilmiştir. Bu kararnamenin 3. maddesinde yer alan “*Kamu Personelinin Eğitimi*” adlı başlıkta bu kuruma aşağıda sıralanan görevler verilmiştir [15]:

1. Kamudaki eğitim faaliyetlerinin koordinasyonunu sağlamak,
2. Temel eğitim programlarını hazırlamak,
3. Devlet Memurları Genel Eğitim Plânı’nı hazırlamak,
4. Hizmet içi eğitim programlarının esaslarını düzenlemek,
5. Kurumların hizmet içinde yetiştirme yönetmeliklerinin çıkarılmasına yardımcı olmak,
6. Kurumlar arası eğitim merkezleri kurmak, (örneği bu kapsamda 7/7648 sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan Devlet Memurları Yabancı Diller Eğitim Merkezi kamu personeline bir öğretim yılı süresince yabancı dil eğitimi vermektedir).
7. Eğiticileri ve eğitim yöneticilerini yetiştirmek,
8. Yönetimin çeşitli uzmanlık alanlarında görevlendirilecek personeli yetiştirmek,
9. Üst kademe yöneticilerini yetiştirmek,
10. Kurumların eğitim faaliyetlerini denetlemektir.

Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 19.10.1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “*Devlet Memurları Genel Eğitim Plânı*”, kamu kurum ve kuruluşlarınca yerine getirilecek eğitim faaliyetleri için standart bir düzen ve koordinasyonu sağlama ve kurumları ortak bir anlayış içinde topluma yararlı, yurt çıkarlarına uygun, kalkınma hedeflerine uygun ve aynı zamanda ekonomik imkânları da göz önüne alan eğitim faaliyetlerini gerçekleştirme amacını gütmektedir [16]. Bu plân, eğitimleri yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki temel ayrıma tabi tutmuştur. Plânda adı geçen yurtiçi eğitimler bilgi tazeleme, uyarılma vb. eğitimleri kapsamaktadır. Yurtdışı eğitimler ise, hizmetle ilgili hususların ancak yabancı ülkelerde sağlama zorunluluğu bulunması gerektiği hallerde uygulanacaktır [15;17].

<sup>3</sup> 19.10.1983 tarih ve 18196 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanana, “Devlet Memurları Genel Eğitim Plânı”.

Bir başka yasal düzenleme de 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı, Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun'un 11. maddesidir. Bu madde, yerel yönetimler personelinin hizmet içi eğitimini ve uygulamasını izlemek ve plânlamak görevini İçişleri Bakanlığına vermiştir. Bakanlık, 1992 yılına kadar belediyelere yönelik hizmet içi eğitim etkinliklerinde bulunmuş, 1993 yılında yetkiyi valiliklere devrederek sadece denetim görevini üstlenmiştir. İçişleri Bakanlığı her yıl bir "Taşra Teşkilatı Eğitim Planı" hazırlayarak, yerel yönetimlerle ilgili hizmet içi eğitim konularına da yer vermektedir. Ayrıca yine Bakanlık altı aylık dönemlerde, valiliklere gönderilen form yardımıyla Bakanlık taşra örgütünün, il özel idarelerinin ve belediyelerin yaptığı hizmet içi eğitimlere ilişkin bilgileri de toplamaktadır [18].

Belediyelere yönelik hizmet içi eğitim mevzuatını düzenlemek ve kanunlarda bulunan boşluk ve eksiklikleri doldurmak amacıyla, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından (3152 sayılı Kanun'un 11. maddesine dayanılarak) çeşitli genelgeler yayımlanmaktadır. Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü günümüze kadar kamu kurumlarında yürütülecek hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyen birçok genelge çıkarmıştır. Bu başlıkta bahsedilecek olan genelgeler ise çalışmanın konusunu oluşturan belediye birliklerinde hizmet içi eğitim faaliyetlerini ilgilendirenlerdir.

Bu konudaki en temel genelge, 21.02.2007 tarih ve 4539 sayı ve 2007/26 numaralı, "Eğitim Faaliyetleri" genelgesidir. Bu genelgenin amacı; mahalli idare personeline dönük olarak uygulanacak olan eğitim programları arasında koordinasyonu sağlamak, eğitim ihtiyacını yerinde ve zamanında karşılamak, eğitim amaçlı projelerden beklenen verimin elde edilmesini sağlamak ve mükerrer eğitim uygulamalarının önlenmesini usul ve esaslara bağlamaktır. 2007/26 sayılı Genelge'nin getirdiği en önemli düzenlemeler şunlardır [19]:

1. Mahalli idare birliği, dernek, vakıf, şirket vb. kuruluşlar tarafından düzenlenecek eğitim ve benzeri hizmetlere mahalli idare personelinin katılımı ve bütçeden ödeme yapılabilmesi için, söz konusu faaliyeti düzenleyecek kurum ve kuruluşlar İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nden önceden izin alacaklardır.

2. Bu kuruluşlar eğitim vb. faaliyetlerini yalnızca yurt içinde düzenleyeceklerdir.

3. Mahalli idare personeline dönük olarak, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşları ile üniversiteler tarafından düzenlenecek olan eğitim programları, bu kurumların mevzuatı uyarınca Bakanlıktan izin alınmadan yürütülebilecektir.

Fakat İçişleri Bakanlığının çıkardığı bu genelgenin 1.maddesi, 24.01.2008 tarihinde yayımlanan 2478/5000 sayılı Genelge Uygulaması ile önceden izin alma koşulu düzenleyen mahalli idare birlikleri yönünden

iptal edilmiştir. İptalin gerekçesi 5355 sayılı Kanun'un 3. maddesinin (b) bendinde geçen mahalli idare birliğinin tanımına dayandırılmıştır.. Buna göre "*Birden fazla mahalli idarenin, yürütmekle görevli oldukları hizmetlerden bazılarını birlikte görmek üzere kendi aralarında kurdukları kamu tüzel kişisi*" hükmü ile, mahalli idare birliklerinin eğitim vb. faaliyetler yapmalarının da tüzükleri gereği olduğu hükmüne varmıştır [20]. Bundan sonra yalnızca mahalli idare birlikleri, yerel yönetim personeline yönelik olarak düzenleyeceği eğitim faaliyetleri için önceden izin almayacak, ancak 15 gün önceden İçişleri Bakanlığınca bildirimde bulunacaktır.

Belediye birlikleri ve diğer mahalli idare birliklerinin düzenleyeceği eğitim faaliyetlerini düzenleyen bir diğer genelge, İçişleri Bakanlığının 20.06.2005 tarih ve (2005/62) 5003-50520 sayılı "Yurt Dışı Görevlendirme" konulu genelgesidir. Genelgenin 5. maddesinde, "*Kamuya yararlı dernekler de dâhil olmak üzere, hiçbir kişi, dernek, şirket, vakıf vb. kuruluşlar tarafından kurs, seminer, inceleme gezisi vb. adlarla yurtdışında düzenlenen programlar için personel görevlendirilmeyecek ve harcırah ödenmeyecektir*" denmektedir. Mahalli idare birlikleri yurtdışında eğitim vb. faaliyeti düzenleyemeyecek kurumlar arasında sayılmamıştır.

Bu genelgelerin dışında, kamu kurumlarının düzenleyeceği hizmet içi eğitimlere ait esaslar, ilgili kurumun bağlı bulunduğu merkezi idare biriminin hazırladığı hizmet içi eğitim yönetmeliğine göre yürütülmektedir.<sup>4</sup> Bu yönetmeliklerde, bazılarında hizmet içi eğitimlerin amaçları, ilkeleri, yasal dayanakları, eğitim teşkilatının oluşumu, görevleri, eğitim plânları, programları ve uygulanacak sınavlara ilişkin hükümler bulunmaktadır. Ancak incelenen belediyelerin tanzim ettiği yönetmeliklerde, hizmet içi eğitimlerin sistematiğine ilişkin detaylı düzenlemeler bulunmadığı da karşılaşılan bir başka sorun alanı olarak görülmektedir.

#### **IV.2. Belediyelere Yönelik Hizmet İçi Veren Kurum ve Kuruluşlar ve Eğitim Programları**

Belediye personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçları kurum içi ve kurum dışı kaynaklar olmak üzere iki farklı

<sup>4</sup> Örnek: Ceza İnfaz Kurumları ve Tutukevleri Personeli Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Kurum ve Kuruluş Yönetmeliği (Adalet Bakanlığı), Resmi Gazete Tarihi: 04.05.2004 Sayısı: 25452, Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği, Kurum ve Kuruluş Yönetmeliği (Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı) Resmi Gazete Tarihi: 05.10.2004 Sayısı: 25455., Belediyeler ise kendileri hizmet içi yönetmeliklerini hazırlamaktadırlar. Örneğin: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Bşk., Eğitim Şube Müdürlüğü, "*Görev ve Çalışma Yönetmeliği*"



kaynaktan karşılanmaktadır. Bu başlık altında yalnızca kurum dışı kaynaklara yer verilmiştir.

Türkiye’de belediyeler ve diğer yerel yönetimler için hizmet içi eğitim programları hazırlayan ve uygulayan merkezi bir kurum bulunmamakta, eğitim faaliyet birçok kurum ve kuruluş tarafından gerçekleştirilmektedir. Belediyelere hizmet içi eğitim programı sunan kurumları 5 grupta toplamak mümkündür. Bunlar:

1. İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü,
2. Diğer bakanlıklar, (Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Devlet Personel Başkanlığı vb),
3. TODAİE,
4. Türkiye Belediyeler Birliği ve Bölgesel Ölçekli Belediye Birlikleri,
5. Sivil Toplum Örgütleri

#### IV.2.1. İçişleri Bakanlığı-Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü

Daha önce bahsedildiği gibi, 3152 sayılı İçişleri Bakanlığı’nın, “Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun’un” ilgili maddesi, (11\e) yerel yönetimler personelinin hizmet içi eğitimini ve uygulamasını izlemek ve planlamak görevini bu bakanlığa vermiştir. Bu hüküm gereği, belediyelerin yaptığı hizmet içi eğitimi denetleyen

İçişleri Bakanlığı, bu yönüyle hizmet içi eğitimde önemli bir rol üstlenmiştir.

Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün teşkilat yapısı içinde “Dış İlişkiler, Eğitim ve İstatistik Dairesi-Eğitim Şube Müdürlüğü” bütün yerel yönetimlere eğitim konusunda hizmet vermektedir. İlgili müdürlüğün görevleri şunlardır [21]:

1. Mahalli idare personelinin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek, eğitim plân ve programlarını hazırlamak ve uygulamak; eğitim sonrası bu personeli izleyerek eğitimin başarı derecesini tespit etmek, mahalli idareler personelinin eğitim kayıtlarını tutmak,
2. Mahalli idareler eğitim merkezlerinin kuruluş, teşkilatlanma ve işleyişlerini, diğer bakanlıklar, idare kurum ve kuruluşlarla ilişkilerini düzenlemektir.

İçişleri Bakanlığı’nın 1980 sonrasında belediyelere yönelik yaptığı hizmet içi eğitim etkinlikleri ve bu eğitimlere katılanların toplam sayısı Tablo 1’de gösterilmiştir.

Bakanlığın 1992 yılına kadar gerçekleştirdiği bu hizmet içi eğitim programları, konu ve içerik açısından kapsamlı olmakla birlikte sadece 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki personel için zorunlu tutulmuş, işçi statüsündeki personel bu eğitimlerden yararlanamamıştır. Ancak tablodan da görüldüğü gibi müdürlük 1986’dan sonra eğitim sayısı giderek azaltmış, 1988–1991 yılları arası da hiç eğitim faaliyeti düzenlenmemiştir.

**Tablo 1. İçişleri Bakanlığı’nın 1980 Sonrasında Belediyelere Yönelik Yaptığı Hizmet İçi Eğitim Etkinlikleri**

Etkinlik	Tarih								
	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988–1991	1992
Belediye Başkanları Semineri	-	33	26	246	786	192	57	-	40
Zabıta Memurları Kursu	-	-	168	30	-	-	-	-	-
<b>Muhasipler Kursu</b>	-	-	52	51	-	9	-	-	-

**Kaynak:** Güler, vd. (1999), *Belediye Personel Sistemi*, s. 214

İçişleri Bakanlığı her yıl “*Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Plânı*” hazırlamaktadır. Bu planda, yerel yönetimlerle ilgili hizmet içi eğitim konularına da yer verilmekte ve Bakanlıkça, altı aylık dönemlerde valiliklere gönderilen form yardımı ile Bakanlık, taşra örgütünün, il özel idarelerinin ve belediyelerin yaptığı hizmet içi eğitimlere ilişkin bilgiler toplamaktadır [22]. Dolayısıyla, yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları da İçişleri Bakanlığı tarafından denetlenmektedir. 1993 yılından günümüze kadar ise eğitimle ilgili olarak sadece yapılanları denetleme rolünü üstlenen Bakanlık bir anlamda hizmet

içi eğitim faaliyeti düzenleme işini üzerinden atmıştır denilebilir. Müdürlük, 2004 yılında 28 Mart yerel seçimlerinden sonra belediyelere ve il özel idarelerine yönelik olarak gruplar halinde, kısmen bakanlık kısmen de katılımcılar tarafından eğitim maliyetinin karşılanması yolu ile çeşitli eğitimler düzenlemiştir. Bu eğitimler şunlardır [23]:

1. 12–21 Mayıs 2004 tarihinde 3209 Belediye Başkanına yönelik olarak düzenlenen ve imar, ihale, personel, kamulaştırma, belediye idaresinin yetki ve

görevleri ve İçişleri Bakanlığı'nın yürüttüğü projeler hakkında bilgilendirme eğitimi,

2. 18–19 Kasım 2004 tarihleri arasında Belediye Hesap İşleri Müdür ve yardımcılara yönelik olarak “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” eğitimi (110 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir),

3. 11–12 Temmuz, 14–15 Temmuz, 21–22 Temmuz 2005 tarihleri arasında dört grup şeklinde alınan ve 200 kişinin katıldığı, “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” konulu eğitimlerdir.

#### IV.2.2. Diğer Bakanlık ve Kurumlar

Belediyelere yönelik hizmet içi eğitim faaliyeti düzenleyen bu bakanlık ve kurumlara örnek olarak: Devlet Personel Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı), Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, İller Bankası, gösterilebilir.

➤ **Devlet Personel Başkanlığı:** Belediye personeline düzenli eğitim programları düzenlemese de gerek duyulduğunda, personel işlemlerine ilişkin konular ile sınırlı kalmak üzere kimi etkinliklerde bulunmaktadır. Örneğin 1997 yılında belediye personel birimi çalışanlarına yönelik olarak 4 Mart – 27 Haziran tarihleri arasında ikişer gün süren eğitim düzenlenmiştir. Bu eğitime, 1599 belediyeden katılım olmuştur [22].

➤ **Bayındırlık ve İskân Bakanlığı** (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı) : Belediyelerin imar işleri ile ilgili konularda görevli ve sorumlu Bakanlık olup, 1961 yılından itibaren belediyelerin teknik eleman ihtiyaçlarını karşılamak üzere yürüttüğü çalışmalar aşağıda verilmiştir:

1. Belediye fen elemanları yetiştirme ve geliştirme kursu,
2. Belediyelere teknik personel yetiştirme kursları,
3. İmar uygulama semineri.

Bayındırlık ve İskân Bakanlığı, 1961 yılından bu yana her yıl açtığı “belediye fen elemanları geliştirme kursu” ile belediyelerin imar planlama ve imar uygulama vb. alanlarındaki görevlerinin yerine getirilmesinde çalışacak yardımcı eleman ihtiyacını karşılamayı hedeflemektedir. Bu kursta verilen eğitim konuları şunlardır: Ölçme Bilgisi ve Uygulaması, Yapı Bilgisi ve Yapı İşletmesi, Teknik Resim, Alt Yapı Tesisleri, İmar Planlaması Bilgisi, Arsa ve Arazi Düzenlemesi [22].<sup>5</sup> Bakanlığın gerek mali açıdan gerekse eğitim mekânı, konukevi hizmetleri sağlanmasında yaşadığı sıkıntılar yüzünden 2003 yılından bu yana bu eğitimler gerçekleştirilmemektedir [23]

<sup>5</sup> Kursun dayanağı, 22.2.1983 tarihli Belediye Fen Elemanları Geliştirme Kursu Yönetmeliği'dir. 1997-1998 yılları arasında kurs açılmamıştır.

➤ **İller Bankası:** Yatırımlar konusunda mali açıdan sıkıntılı olmadığı dönemlerde eğitim faaliyetlerini hizmet alanı içinde sürdürmüş, ancak Banka'nın son dönemlerde yatırım kapasitesinde yaşadığı sorunlar nedeniyle eğitim hizmetine ara vermiş, belediyelerden gelen talep üzerine 2005 yılında ise yeniden hizmet içi eğitim vermeye başlamıştır [23]. Bankanın APK (Strateji Geliştirme) Daire Başkanlığı tarafından 2005 yılı eğitimleri kapsamında beş bölge müdürlüğünde katılımcıların yol masrafları haricinde konaklama ve eğitim masrafları karşılanması şartıyla eğitimlere başlanmıştır. 2005 yılında 13 konuda eğitim semineri düzenlenmiştir. Bunlar [23]:

1. Belediye Projelerinin Finansmanı ve İller Bankası Kredi Politikası,
2. İçme Suyu Standartları,
3. İçme Suyu Rezervleri, Geleceğe Dönük Tahmin ve Sorunlar,
4. İmar Planı Çalışma Süreci,
5. İçme Suyu Arıtma Tesislerinin İşletimi ve Bakımı,
6. Sayısal Hâlihazır Haritanın Önemi ve Arşivlenmesi,
7. İçme Suyu Sondaj Çalışmaları,
8. Belediye Borçlarının Yeniden Yapılandırılması,
9. Katodik Koruma,
10. İçme Suyu Tesislerinde Kullanılan Gaz ve Klor Cihaz İşletimi, Montaj ve Bakımı
11. Katı Atık Tesisleri Uygulaması Süzenli Depolama ve Ayrıştırma,
12. Dış Kaynaklı (Dünya Bankası ve AB Fonları) Finansman Uygulamaları,
13. Deniz Deşarjı Uygulaması ve Atık Su Arıtma Tesislerinin Önemi.

Düzenlenen seminerlere, 1683 belediyeden 2'şer kişi ile il sağlık müdürlüklerinden 1'er kişi olmak üzere toplam 5049 kişi katılmıştır. Ayrıca, İller Bankası Genel Müdürlüğü İçme Suyu ve Kanalizasyon Daire Başkanlığı tarafından, İzmir, Gaziantep ve Samsun bölge müdürlüklerine bağlı illerin belediye çalışanlarına yönelik olarak “içme suyu ve kanalizasyon tesisleri” ile ilgili teknik düzeyde eğitimler düzenlenmiş ve toplam 458 belediye çalışanı bu eğitimlere katılmıştır [23].

➤ **Kültür ve Turizm Bakanlığı:** Özel olarak yerel yönetimlere yönelik bir hizmet içi eğitim faaliyetinde bulunmamaktadır. Ama özellikle son yıllarda kültür ve turizm uygulamalarına ilişkin kaynak, yetki ve sorumlulukların daha çok yerel yönetimlere aktarılması nedeniyle Bakanlık, sivil toplum

örgütlerinin ve meslek odalarının düzenledikleri söyleşi, seminer, konferans ve sergi gibi etkinliklere; broşür ve kitap gibi yayınlara aynı ve nakdi katkıda bulunmaktadır [23].

➤ **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı:** Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, “İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi-ÇASGEM” ile işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yerel yönetim personelini eğitmektedir. Eğitimler hem Ankara’da hem de diğer merkezlerde yapılmaktadır. Örnek olarak, 2000–2003 yılları arasında 5 büyükşehir, 4 il ve 7 ilçe belediyesinde işçi sağlığı ve iş güvenliği ve çalışma hayatı konularında seminer şeklinde ücretli eğitimler verilmiştir. Programın 2004 yılında yapıldığında dair herhangi bir veriye ulaşılamamış, 2005 yılında ise belediyelerden herhangi bir talep gelmediği öğrenilmiştir [23].

#### IV.2.3. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

1952 yılında Türkiye Hükümeti ile Birleşmiş Milletler Örgütü arasında yapılan teknik yardım anlaşmasına dayalı olarak Ankara’da kurulmuştur. Kurumun amacı, kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesini ve kamu görevlilerinin uzmanlaşmalarını sağlamaktır [24].<sup>6</sup>

TODAİE belediye personeline yönelik hizmet içi eğitimleri “*Yerel Yönetimler Merkez-YERYÖM*” adıyla kurulan birimle gerçekleştirmektedir. 1989 yılında kurulan merkez, 2006 yılından itibaren yerel yönetimlere yönelik düzenlediği eğitim programlarında standardizasyona gitmiştir. Merkez’e yeterli talep gelmesi halinde her yıl uygulanacak standart hizmet içi eğitim programları şunlardır [25]:

Seminerlerin tamamı 1 hafta süreli olarak Ankara’da düzenlenmektedir. Seminerlere ait katılım ve konaklama giderleri katılımcı idareye aittir. Tablo 2’den de anlaşılacağı gibi seminer konuları bütün yerel yönetim mevzuatını kapsayacak şekildedir. Ancak seminerlerin bazı şartlarının (yer, ücret, süre) özellikle personel ve ödenek sıkıntısı yaşayan belde ve bazı ilçe belediyelerinin katılımını etkileyebilecek bir yapıdadır.

#### IV.2.4. Türkiye Belediyeler Birliği ve Bölgesel Ölçekli Belediye Birlikleri

1945 yılında kamu yararlı dernek statüsünde “Türkiye Belediyecilik Derneği” adıyla kurulan Türkiye Belediyeler Birliği, 21 Ağustos 2002 tarih ve 24853 sayılı

Resmi Gazete’de yayınlanan Bakanlar Kurulunun 24.07.2002 tarih 2002/4559 sayılı kararıyla “Birlik” statüsüne kavuşmuştur. Mahalli İdare Birlikleri kanununun 20. maddesinde öngörülen şekli ile Türkiye’deki belediyelerin tek üst birliğidir. Kurulduğu yıldan itibaren belediyelere mevzuat konularında destek olmaya çalışan TBB ağırlıklı olarak belediyelere yönelik çeşitli eğitim ve lobi faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Birlik 1985’ten sonra bir Alman vakfı olan Konrad-Adenauer Vakfı’nı ortak olarak seçmiş ve eğitim seminerlerinin büyük bir çoğunluğunu bu vakıfla birlikte düzenlemiştir. Ancak bu işbirliği Mart 2007’de sona ermiştir [26].

**Tablo 2. TODAİE-YERYÖM Hizmet İçi Eğitim Seminerleri**

<b>Seminerler Konuları</b>
Belediye Başkanları Belediye Yönetimi Semineri
Belediyelerde Zabıta Hizmetleri Semineri
Yerel Yönetimlerde İmar Hizmetleri Ve Mevzuatı Semineri
Yerel Yönetimler Ve Avrupa Birliği Semineri
Yerel Yönetimlerde Norm Kadro Semineri
Yerel Yönetimlerde Muhasebe İşleri Semineri
Yerel Yönetimlerde Analitik Bütçe Semineri
Yerel Yönetimlerde Tahakkuk Esaslı Muhasebe Semineri
Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri
Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Ve Performans Yönetimi Semineri
Yerel Yönetimlerde Halkla İlişkiler Semineri
Yerel Yönetimlerde Proje Yönetimi Semineri
Yerel Yönetimlerde Protokol Ve Resmi Yazışma Semineri
Yerel Yönetimlerde Sosyal Hizmetler Semineri
Yerel Yönetimlerde Coğrafi Ve Kent Bilgi Sistemleri Semineri
Yerel Yönetimlerde Çevre Yönetimi Ve Mevzuatı Semineri
Yerel Yönetimlerde Afet Yönetimi Semineri
Yerel Yönetimlerde Açık Ve Yeşil Alan Yönetimi Semineri
Yerel Yönetimlerde E-Belediye E-İmza Ve Bilgi Teknolojileri Semineri
<b>Yerel Yönetimlerde Taşınır Mal Yönetmeliği Semineri</b>

Eski adıyla Türkiye Belediyecilik Derneği’nin özellikle belediye personelinin hizmet içi eğitimine yönelik eğitim faaliyetleri 1986’da başlamıştır. TBB belediye mevzuatını içeren seminerlerini bölge, il ve ilçe düzeyinde; yerel yönetimlerin seçilmiş ve atanmış personelini kapsayacak şekilde iki veya üç günlük eğitim amaçlı olarak yapılmıştır. Ancak 2010 yılından itibaren “Belediye Akademisi” kapsamı altında düzenlenen eğitimlerin süresi 1 hafta veya daha uzun tutulmaktadır.

<sup>6</sup> TODAİE, başlangıçta Türkiye’de üst düzey devlet yöneticilerinin yetiştirilmesi amacıyla, Fransa’da 1945’te kurulan Ulusal Yöneticilik Okulu (Ecole Nationale d’Administration-ENA) örnek alarak kurulmuştur. Fakat zaman içinde oluşan çeşitli gelişmeler sonucu bu misyonu yerine getirmekten uzaklaşmıştır (Kayar, 2008: 190).

Birliğin kimi eğitimleri ücretsiz, kimi eğitimleri ise konaklama ve iaae bedelleri TBB'ye ait olacak şekilde düzenlenmektedir. Birliğin 2000–2010 yılları arası eğitim faaliyetlerinin sayısal görünümü Tablo 3'teki gibidir [27].

Tablo 3'ten de açıkça görüldüğü gibi 2010 yılında Birliğin eğitim faaliyet sayısında ve özellikle katılımcı sayısında büyük bir sıçrama olmuştur. Ayrıca, TBB'nin 10 yıllık faaliyet raporları incelendiğinde 2009 yılına kadar sistematik bir eğitim faaliyeti yürütülmediği görülmektedir. TBB'nin 2010 yılındaki hizmet içi eğitim faaliyetleri kendi içinde kategorize edildiğinde bu eğitimleri 5 başlık altında toplamak mümkündür [28].

1. Sempozyum ve Alan Eğitimleri: 2 sempozyum ve 4 istişare toplantısı

2. Belediye Başkanlarına Yönelik Programlar: İçişleri Bakanlığı işbirliğinde 6 grup olarak belediye başkanları eğitime alınmıştır.

3. Meclis Üyelerine Yönelik Programlar: Belediye Meclisleri'nin denetim komisyonları üyelerine yönelik olarak İçişleri Bakanlığı işbirliğinde 3 toplantı düzenlenmiştir.

4. Belediye Akademisi Eğitimleri: TBB eğitim faaliyetleri 2010 yılından itibaren "Belediye Akademisi" olarak yürütülmeye başlanmıştır. Belediye Akademisinin hedefi belediyelerin bütün birimlerinde görevli personelin konusunda uzmanlaşmalarını sağlamaktır. Bu amaçla belediye yönetiminde uzmanlık gerektiren konularda açılan eğitim sınıflarında (sayıları 25 ile 100 arasında değişen gruplar) konularında uzman eğitimciler eşliğinde 5–12 gün süren eğitimlere alınmaktadır. 2010 yılında 23 adet akademi programına toplam 1285 belediye personel ve yöneticisi katılmıştır. Belediye akademisi kapsamında düzenlenen eğitimler şunlardır:

- Asfalt Eğitimleri
- Personel Mevzuatı Eğitimi
- Zabıta Eğitimi
- İhale Mevzuatı Eğitimi
- İmar Mevzuatı Eğitimi
- İç Denetçi Eğitimi
- Temel Çevre ve Katı Atık Eğitimi

5. Ortak Eğitim Programları: Bu kapsamda, belediye birlikleri ve üniversitelerle, Bakanlıklarla, talepler doğrultusunda çeşitli il belediyeleri ile ortak hizmet içi eğitimler düzenlenmiştir. İl belediyeleri düzeyinde 14 adet hizmet içi eğitim programı düzenlenmiş ve bu faaliyetlere 4555 kişi katılmıştır.

TBB'nin hizmet içi eğitim faaliyetleri genel olarak değerlendirildiğinde özellikle "Belediye Akademisi" eğitimlerinin nitelik bakımından belediyelerin ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte olduğu görülmektedir. Ancak bu Birliğin 1986'dan 2010'a kadar sistematik hizmet içi

eğitim faaliyetleri gerçekleştirememiş olması kurumun bu alandaki etkinliğini zayıflatan bir unsur olmuştur. Çünkü, TBB ile aynı statüde olan; VNG (Hollanda Belediyeler Birliği), SALA-IDA (İsveç Belediyeler Birliği), LGA (İngiltere Yerel Yönetimler Birliği), FEMP (İspanya İller ve Belediyeler Birliği) gibi üst birlikler ülkelerindeki belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının karşılamasında çok etkin kurumlar olarak kabul edilmektedirler.

Türkiye'de bölgesel ölçekte kurulan, Marmara Belediyeler Birliği, Güney Doğu Anadolu Belediyeler Birliği, Ege Belediyeler Birliği, Akdeniz Belediyeler Birliği ve Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği gibi kuruluşlar da uzun bir süredir üye belediyelerine yönelik çeşitli hizmet içi eğitim faaliyeti yürütmektedirler. Ancak, Marmara ve Belediyeler Birliği dışındaki birliklerin bölgelerindeki belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacını karşılamada önemli bir kurumsal paya sahip olmadığı da anlaşılmaktadır [29].

**Tablo 3. TBB Hizmet İçi Eğitim Seminerleri 2000-2010**

Yıl	Seminer Sayısı	Katılımcı Sayısı
2000	93	9.441
2001	71	5.726
2002	81	5.877
2003	67	5.892
2004	47	4.213
2005	32	4.500
2006	30	3.000
2007	24	2.400
2008	17	1.850
2009	28	6.260
<b>2010</b>	<b>91</b>	<b>24.760</b>

Bahsi geçen belediye birliklerinin faaliyet raporları incelendiğinde, Marmara Belediyeler Birliğinin (MBB) son 5 yıl içinde ortalama 25, diğer birliklerin ise 6–7 adet hizmet içi eğitim faaliyeti düzenlediği ortaya çıkmıştır. Ayrıca, MBB dışındaki diğer bölgesel ölçekli belediye birliklerinin gerek finansal ve örgütsel yapılarında, gerekse ulusal ve uluslararası işbirliği konularında yetersiz oldukları çok açıktır [29].

Buldukları bölgedeki belediyelere hizmet içi eğitim düzenlemek dışında neredeyse hiçbir faaliyeti bulunmayan bölgesel ölçekteki belediye birliklerinin etkisizliği sorununu irdelemek ayrı bir çalışmanın konusu olacak kadar derin kapsamlıdır.

#### IV.2.5. Sivil Toplum Kuruluşları

Belediyelere yönelik hizmet içi eğitim seminerleri ve çeşitli eğitim faaliyetleri düzenleyen dernekler, sendikalar ve uluslararası teşekküller vardır. Fakat bu kuruluşların eğitimleri süreklilik arz etmemekte ve bir plân dâhilinde yapılmamaktadır. Ayrıca bu kuruluşların çoğu büyük merkezlerde toplandığı için küçük illerin belediyeleri ve ilçe belediyelerinin bu hizmetten yararlanmaları pek mümkün olamamaktadır. Buna rağmen bazı belediyeler özellikle bu tür derneklerden eğitim ve danışmanlık hizmeti almaktadırlar. Bu alanda en önde gelen dernekler ise şunlardır:

- *MİARGED*: Mahalli İdareler Araştırma ve Geliştirme Derneği
- *MİTAGED*: Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği
- *Mahalli İdareler Derneği*
- *KONTDER*: İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Kontrolörleri Derneği
- *MİKGED*: Mahalli İdareler Kentsel Gelişim Bilgi Paylaşımı ve Eğitim Derneği

#### V. BELEDİYELERDE PERSONEL VE HİZMET İÇİ EĞİTİM SORUNUNA İNCELEYEN ALAN ARAŞTIRMALARI VE SONUÇLARI

Türkiye'deki belediyeler de yaşanan personel niteliği ve hizmet içi eğitimi sorunları ortaya koyabilmek amacıyla çeşitli alan araştırmaları yapılmıştır. Sayıca az olmasına karşın çalışmalar sonucunda bazı önemli sonuçlara ulaşılmıştır

Belediyelerdeki hizmet içi eğitim ihtiyacını belirlemeye yönelik olarak yapılmış ilk araştırma, Türk Belediyecilik Derneği ve Konrad-Adenauer Vakfı tarafından 1994 tarihinde yapılan “Belediye Başkanları ve Belediye Çalışanları Eğitim Düzeyleri” araştırmasıdır. Bu araştırmada belediyelerin atanmış yöneticilerine, personelin eğitim düzeyinin başarıya etkisi sorularak, eğitimin belediyenin başarısını ne derecede etkilediği yönetsel kadroların tutumlarıyla ölçülmeye çalışılmıştır. Soruya gelen yanıt, nüfusu 200 bin ve üzeri belediyelerde %100, altındaki belediyelerde %72,2 oranında “eğitimin personelin başarısını olumlu etkilediği” sonucuna ulaşılmıştır. Yine bu araştırma sonucunda; belediye başkanlarının %58,86’sının, belediye çalışanlarının ise %68,1’inin yaptıkları iş için gerekli eğitim düzeyi, bilgi ve becerilere sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır [30].

Bu konuda yapılmış ikinci araştırma, TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi’nin 1998

yılında başlatmış olduğu “Yerel Yönetimler Güçlendirme Araştırması Projesi” kapsamında yer alan “*Belediye Personel Sistemi*” araştırmasıdır. Bu çalışmaya göre; belediyelerin % 83’ünde personel yetersizliği sorununun yaşandığı, %17’sinde ise yaşanmadığı ortaya çıkmıştır. Personel sorunu yaşayan belediyelerin %5’inde sayı bakımından, %65’inde ise nitelik bakımından eksiklik olduğu saptanmıştır [18].

Çalışmaya göre personel niteliğinin yetersizliği sorunu belediyenin nüfusu büyüdükçe artmaktadır. Nüfusu 100 binden çok olan belediyeler ile büyükşehir belediyelerinin %60’ı nitelik sorunu yaşandığını belirtmişlerdir. Bu nüfus eşliğinin altında kalan belediyelerde oran %30 düzeyine gerilemektedir. Bu sonuçlara göre, küçük belediyeler öncelikle daha fazla personele, büyük belediyeler ise öncelikle daha nitelikli personele ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı araştırmada, belediye yöneticileri “yönetimde ve hizmette etkinlik” için yapılması gerekenin öncelikle insan gücü niteliğinin artırılması gerektiği görüşünde hemfikirlerdir. Daha etkili hizmete ulaşmada ilk sırayı %85’lik oran ile personel niteliğinin geliştirilmesine vermektedirler [18]. Bu sonuç, belediye personelinin hizmet içi eğitim gereksinmesinin varlığına da işaret etmektedir.

Hizmet içi eğitim ihtiyacının hangi alanlarda yoğunlaştığına bakıldığında %62’lik bir oran ile “fen ve imar işleri” ilk sırayı almıştır. Hesap işleri ve zabıta hizmetleri bunu izlemektedir. Yine bu araştırmadan çıkan sonuçlara göre, belediyelerin % 28’inin hizmet içi eğitim ile ilgili herhangi bir talebi yoktur. Hizmet içi eğitim konusunda taleplerin hangi birimden yapıldığına bakıldığında; eğitimlerin % 43’ü doğrudan belediye başkanı, %20’si çalışanlar, % 20’si personel birim yöneticisinden, kalan %17’si de diğer birim yöneticilerinden geldiği ortaya çıkmıştır. Yine araştırmadan hizmet içi eğitimle ilgili çıkan en önemli sonuca göre çalışmaya katılan toplam 1178 belediyenin %54’ünde sistematik bir hizmet içi eğitim yapılmamakta, %19’unda ise hiç hizmet içi eğitim yapılmamaktadır. Belediyelerin %34’ünde yetiştirmenin “eski personelin, yeni personele iş başında öğretmesi ile” gerçekleştiği ortaya konulmaktadır [18]. Bu araştırmaya katılan belediyelerin hizmet içi eğitimler için destek aldığı kurumlarda ilk sırayı %13 ile TODAİE, ikinci sırayı %6 oranlarıyla yerel yönetim birlikleri ile Türkiye Belediyeler Birliği almaktadır.

TODAİE/YAAEM tarafından sürdürülen “Yerel Yönetimler Güçlendirme Araştırma, Projesi-Personel Modülü” içinde bir araştırma da “Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi-Hizmet İçi Eğitimi” konusunda gerçekleştirilmiştir. Yerel Yönetimler Araştırma Merkezi tarafından yapılan araştırmanın sonucunda zabıtalık mesleğinin belediyelerin %62,3’ünde işbaşında, %20,5’inde hizmet içi öğrenimle, % 4,1’inde ise işbaşında ve hizmet içi eğitimle öğretildiği, verilen hizmet içi eğitimlerin çok genel olduğuna ulaşılmıştır [31].

GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından, bölgenin yerel yönetim kadrolarının teknik bilgi, deneyim ve sosyal alanlarda desteklenmesine yönelik olarak ihtiyaç duyulan öncelikli eğitim alanlarının tespit edilmesi için, 2003 tarihinde, 9 il ve toplam 196 belediyeyi kapsayan “yerel yönetimler ihtiyaç analizi” araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma genel sonucunda bölgedeki belediyelerin yalnızca % 30’unun daha önce herhangi bir eğitim programına katıldığı; kurum içinde sunum/eğitim yapılan belediyelerin oranı ise ancak %9 sonucuna ulaşılmıştır [32]. Belediyelerin hangi konularda hizmet içi eğitime ihtiyaç duydukları sorgulandığında, teknik konularda; “imar planlarının incelenmesi, hazırlanması, onaylanması” konusu % 63 oranı ile teknik alanın ilk sırasında yer almıştır. İmar ve çevre mevzuatı % 57, su kanalizasyon, çöp hizmeti uygulamaları ve yöntemleri % 53,3 oranında tercih edilen eğitim alanı olmuştur.

İdari ve sosyal konular açısından belediyelerin durumuna bakıldığında, katılımcılık ve toplumla çalışma yöntemleri % 54,7, belediyeçilik ve sosyal hizmetler sunumu % 54,2 oranı ile en fazla istek alan konular olmuştur. Kooperatifçilik % 53,3 ile bu konuları izlemektedir. Destek ve proje eğitimleri alanında ise çıkan sonuç; belediyelerin %70’inin “Avrupa Birliği’nin yerel yönetim politikaları” ve “AB uyum sürecinde yerel ve bölgesel ölçekte kırsal kalkınma politikaları” gibi konularda eğitime ihtiyacı olduğudur [32].

GAP bölgesi belediyelerinin çevre zararlılarıyla mücadele konusunda gereksinim duydukları en öncelikli konu ilaçlama ve denetim yöntemlerinin yarar ve zararları (% 68) olmuştur. Çöp ve katı atık bertarafı, sivrisinek ve karasineklerle mücadele yöntemleri de % 61 oranı ile diğer bir öncelikli konudur. Genel eğitim konularında ise, “rapor yazma” ortalama %66,7 oranıyla en fazla eğitime gerek duyulan alan olmuştur [32]. Eğitim yöntemleri tercihinde ise, “iş başında uygulamalı eğitim” en fazla istek alan yöntem olmuş, grup aktiviteleri ve seminerler bunu izlemiştir. GAP bölgesi belediyelerinin hizmet içi eğitimden beklendikleri faydalar çeşitlilik göstermekle birlikte, “verimlilik artışı” diğer faydalara göre öncelik kazanmıştır. Çalışanların performansının artması da olası eğitimlerden beklenen faydalardan bir diğeri olmuştur [32].

Belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyacını araştırmaya yönelik dördüncü araştırma, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı’nın (TEPAV) yaptığı, “Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim” adlı araştırmasıdır. Anket yöntemi uygulanan araştırma 2007 yılında yayımlanmıştır.

Bu belediyelerde iki farklı gruba iki farklı anket uygulanmıştır. Anket uygulanan belediye personeli, belediyenin eğitim sorumlularının da dâhil olduğu birim yöneticileri (82 kişi) ve daha önce bir hizmet içi eğitime katılan belediye çalışanları (98 kişi) olmak üzere toplam 180 belediye personelidir. Yapılan araştırmada, farklı

hedef gruplarına göre önemli kabul edilebilecek şu sonuçlar alınmıştır [23]:

1. Anket uygulanan belediyelerin %55’inin 2006 yılı için eğitim planları olduğu, % 45’inin ise olmadığı saptanmıştır.

2. İki grup tarafından da eğitim sürecine başkan veya müdürlerin talebiyle başlandığı doğrulanmıştır.

3. Araştırma kapsamındaki belediyelerin son üç yılda eğitimlerin konusunu değiştiren mevzuat ve Avrupa Birliği’ne uyum süreci etkilemiştir. Eğitimlerin maliyeti tamamen belediyelerin kendi özkaynakları ile karşılanmıştır.

4. Her iki grup ta daha önce almış oldukları eğitimlerin yararlı olup olmadığı sorulduğunda ortalama %85 oranında evet cevabı vermişlerdir. Eğitimin faydalarını kategorize ettiklerinde en çok %51 ile kişisel bilgi ve becerilerinin arttığını ifade etmişlerdir. En az etkinin de kariyer planlarına etkisi konusunda olduğunu belirtmişlerdir. Bu da bize personelin hizmet içi eğitime katılmasında en çok motive edici etkenin kariyer yükselmesi ihtiyacı olduğu kanısını doğurmaktadır.

5. Eğitimlerin personel üzerinde yarattığı değişimler incelendiğinde her iki grup farklı etkilerden bahsetmiştir. Yöneticilere göre eğitimler personel üzerinde orta düzeyde değişim yaratmakta, çok büyük değişiklikler değil küçük farklılıklar göstermektedir.

6. Personelin aynı soruya verdiği cevaplarda ise daha büyük bir memnuniyet söz konusudur; özellikle performansta, motivasyonda, halkın memnuniyetinde ve sorun çözme aşamalarında kendilerine çok olumlu katkı sağlandığı dile getirilmiştir.

Yapılan araştırmada belediye hizmetleri kentsel, idari ve sosyal hizmetler olmak üzere üç grupta toplanmış ve anket yapılanlardan ilgili hizmet konusunda eğitimin ihtiyacının ne kadar gerekli olduğu sorulmuştur. Çalışmadan kısaca şu sonuçlar ortaya çıkmıştır [23]:

1. Kentsel hizmetler ve imar düzenlemeleri ihtiyaç konusunda burada da birinci sırayı almıştır. İkinci sırada coğrafi bilgi sistemleri, 3 ve 4. sıralarda ulaşım ve trafik düzenleme eğitimi, son sırada peyzaj ve tasarım eğitimi gerekli görülmüştür.

2. İdari hizmetler konusunda her iki grubun da yüksek oranda hizmet içi eğitime ihtiyaç gördüğü konu “Stratejik Planlama ve Performans Yönetimidir.” Bunun nedeninin altında yeni Belediye Kanunu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun bu planları yapmayı zorunlu tutması aranmalıdır.

3. Sosyal hizmetler alanında ise ilk sırayı engellilere yönelik eğitimler, ikinci sırayı da sokak çocuklarına yönelik düzenlemeler almıştır.

A. Mutlu tarafından 2003 yılında yapılan bir alan araştırmasında, TODAİE tarafından 1998 yılında yapılan

araştırma soruları model olarak alınmış ve deneklere aynı sorular/ yöneltilmiştir. Bu çalışma bir anlamda belediyelerin hizmet içi eğitime bakışında ve eğitim ihtiyaçlarında 1998 yılından 2003 yılına bir değişiklik olup olmadığının değerlendirmesidir. Araştırmada 45 il merkezindeki belediye çalışanına ve yöneticisine uygulanan araştırmanın bulgularına göre [33]:

1. 1998’de belediyelerde var olan hizmet içi eğitim ihtiyacı artan oranda devam etmektedir.

2. 1998’den 2003’e, personelin nitelik yetersizliğinde artış eğilimi vardır.

3. Hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulan birimlerden “fen ve imar işleri” ve “hesap ve personel işleri” her iki yılda da öncelik taşımaktadır. Bunun yanı sıra 2003 yılında “halkla ilişkiler” biriminde hizmet içi eğitim ihtiyacındaki artış dikkat çekicidir.

4. Her iki yıl itibariyle de hizmet içi eğitim talepleri öncelikle başkanlardan gelmekte; 2003 yılında ilgili hizmet birimlerinin ve merkezi idarenin taleplerinde bir artış gözlemlenmektedir.

5. Belediyelerde hizmet içi eğitimle ilgili birim sayısında artışı olmuşsa da bu oran yeterli gözükmemektedir.

6. Hizmet içi eğitim yöntemlerinde; “eski personelin, yeni personeli” yetiştirmesi” seçeneğinde bir artış vardır.

7. Her iki dönem ortalaması itibariyle de belediyelere en çok hizmet içi veren kurum TODAİE’dir. Ancak yerel yönetim birliklerinin hizmet içi eğitim alınan kurumlar içinde payı üç katlık bir artış göstermiştir.

8. Yine her iki dönem ortalamasına göre, belediyeler hizmet içi eğitimde uzman bir merkez kurumun oluşturulmasını talep etmektedirler.

N. Negiz tarafından 2007 yılında 68 belediyede (14’ü büyükşehir belediyesi) yapılan “*Türkiye’de Büyükşehir Belediyelerinde Hizmet Etkinliği ve Eğitim İlişkisi*” konulu alan araştırmasının bulguları da belediyelerde yaşanan hizmet içi eğitim sorununa ışık tutması açısından önemlidir. Araştırmadan hizmet içi eğitimle ilgili çıkan önemli sonuçlar şunlardır [34]:

1. Araştırmaya katılan büyükşehir ve büyükşehir ilçe belediye personelinin ortalama %54’ü yılda 1 kez hizmet içi eğitime katılmaktadır. Arzu edilen aralıklar ise; %55,1 ile 6 ayda 1 ve %39,7 ile yılda 1’dir.

2. Hizmet içi eğitimlerin; %23,2’si kurum içinde, %16,4’ü kurum dışında, %45,7’si de hem kurum içi hem de kurum dışında yürütülmektedir. Belediyelerin %14,1’inde ise hizmet içi eğitim faaliyetleri düzenli olarak yürütülmemektedir. Arzu edilen yürütme şekli; %8,4 kurum içinde, %13,8 kurum dışında, %77,8 ise her ikisinde de olmasıdır.

3. Belediyelerin hizmet içi eğitim almayı tercih ettiği kurumlar ve yüzdeleri ise şu şekildedir: %32,4 ile TODAİE/YAEM (1), %23,8 ile Türkiye Belediyeler Birliği (2), %23 ile bakanlıklar (3), %21,7 ile üniversitelerdir (4).

Çalışmadan çıkan sonuçlara göre hizmet içi eğitim faaliyetlerinin etkin olamama sebepleri şunlardır:

*Büyükşehir belediyelerine göre;*

1. Hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılması (%48,1),

2. Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitim veren kurumların belirli merkezlerde toplanması (%36,5),

3. Belediyelerde personel sayısı yetersiz olduğu için personelin hizmet içi eğitime gönderilememesi (%34,6),

4. Mali sıkıntılar (%23,1).

*Diğer belediyelere göre;*

1. Eğitim veren kurumların dağınık olması, sistematik olmaması ve eğitim veren kurumların belirli merkezlerde toplanması (%50,8),

2. Hizmet içi eğitime personel tarafından isteksiz bakılması (%37),

3. Belediyelerde personel sayısı yetersiz olduğu için personelin hizmet içi eğitime gönderilememesi (%31,5),

4. Mali sıkıntılar (%28,2).

Araştırmacıya göre hizmet içi eğitimde etkinlik sağlanmamasının en önemli nedeni; “*eğitim veren kurumların dağınık olması, eğitimin sistematik olmaması ve eğitim veren kurumların sadece belirli merkezlerde*” toplanmasıdır. Eğitim veren kurumların bu dağınıklığını telafi etmek için araştırmacı tarafından hizmet içi eğitimin reorganizasyonuna yönelik bir model önerilmiştir [34].

Model hizmet içi eğitim faaliyetlerini düzenleyecek, yürütecek ve denetleyecek bir model olarak tasarlanmıştır. Buna göre, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nün denetiminde ve müdürlüğün “Dış İlişkiler ve Eğitim Dairesine” bağlı olarak, “*personel eğitim-geliştirme ve değerlendirme birimleri*” kurulmalıdır. Bu birimler şu an Türkiye’de mevcut 16 büyükşehir belediyesinde 16 şube şeklinde kurulmalıdır. Ayrıca bu birimler, büyükşehirlerin çevresinde yer alan belediyelere de eğitim hizmeti vermelidirler Kurulması tasarlanan bu “eğitim birimleri” ihtiyaçları belirleyip eğitim plânını yapacak ve bu dokümanları Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Eğitim Dairesince onaylatacaktır [34].

Kurulacak bu eğitim birimleri ile belediyelere verilecek hizmet içi eğitimler bölgeselleştirilecektir. Bu reorganizasyon ile de eğitimlere daha yüksek sayıda personel katılımı sağlanarak, daha sistemli ve daha az

maliyetli bir eğitim süreci hedeflenecektir [34]. Yerel yönetimler üzerinde olmasa da merkezi yönetimdeki hizmet içi eğitim ve personel sorunlarına yönelik olarak R. Çevikbaş tarafından 2002 yılında yapılan, “*Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Sistemindeki Uygulaması*” isimli araştırmada içerdiği bulgular açısından kayda değer niteliktedir. Araştırma 8 merkezi yönetim kuruluşu üzerinde (bakanlıklar, banka genel müdürlükler) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada önemli kabul edilebilecek şu sonuçlara ulaşılmıştır [9]:

1. Her yıl ataması yapılan aday memurların yasal zorunluluk olmasına rağmen hizmet içi eğitime alınmadığı görülmektedir. Bu memurların ancak %50’sinin adaylık yılında hizmet içi eğitime tabi tutulduğu, kalanların daha sonraki yıllarda eğitime alındığı saptanmıştır. Adaylıkta eğitime alınanların en çok 3 ay süreli eğitime alındığı ve bu eğitimlerin kurum içinde yapıldığı ortaya çıkmaktadır.

2. Yasal zorunluluk olan temel ve hazırlayıcı eğitimden daha çok bilgi tazeleme ve yeniden eğitimin iş verimliliğinin artmasında etkili olduğu görülmüştür. Ancak verimlilik artışına hizmet içi eğitimden daha çok “iş yerinde kendiliğinden öğrenme”, “iş yerinde çalışma arkadaşlarından ve üstlerinden öğrenme” faktörlerinin etkili olduğu saptanmıştır. Bu klasik öğrenme yöntemlerinin Türk kamu yönetiminde halen çok geçerli olduğunun bir göstergesidir.

3. Kamu kuruluşlarında hizmet içi eğitime alınan personelin ancak %59’u işin gereğine göre seçilmektedir. Bu durum belediyelerde de sık sık karşılaşılan bir durumdur. Eğitim taleplerinin yönlendirilmesinde kurum amirinin tek yetkili olması bu duruma yol açan etkenlerin başında kabul edilmektedir.

4. Eğiticilerin %47’si kurum içinde temin edilmekte, %32’si diğer kamu kurumlarından, %32’si ise üniversitelerden temin edilmektedir. Yeni bilgi, yöntem ve teknolojilere dayalı eğitimlere ağırlık verilmediği de görülmektedir. Kurum içinden bu kadar çok eğitici görevlendirilmesi de objektiflik ve bilimsellik kriterinden oldukça uzaklaşıldığı kanısını uyandırmaktadır.

5. Hizmet içi eğitim etkinliklerinden en başta gelen eksiklik %38 ile personelin ilgisizliğidir. Personelin büyük bir çoğunlukla terfi getirecek eğitimlere ilgi göstermektedir.

## VI. SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’deki belediyelerin hizmet içi eğitim sorunu konusunda yasal çerçeve, eğitim alınan kurumlar ve konuyla ilgili yapılmış alan araştırmaları değerlendirildiğinde ortaya çıkan sonuçlar topluca değerlendirildiğinde genel olarak şu sonuçlar üzerinde bileşilmektedir:

1. Türkiye’de belediyelere yönelik verilen hizmet içi eğitim çok yeterli seviyede değildir. Belediye personel

ve yöneticilerinin çoğunluğunda görülen nitelik eksikliği sistematik bir hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır.

2. Belediyelerin kendi organik kanunlarında hizmet içi eğitime ilişkin bir düzenleme bulunmamakta, belediyelere yönelik hizmet içi eğitimlerin yasal çerçevesini merkezi yönetimi ilgilendiren hükümler oluşturmaktadır. Bu yasal çerçevenin düzenlemeleri, hızla değişen kentsel sorunlarına karşı hızlı ve etkili çözümler üretmek zorunda olan belediye personelinin hizmet eğitim içi ihtiyacını karşılamaktan uzak olduğudur.

3. Bazı belediyeler personel ve yöneticisine kısmen hizmet içi eğitim aldırılmakta, kimi belediyeler ise neredeyse hiç hizmet içi eğitime personel göndermemektedirler.

4. Hizmet içi eğitimlerin plânlanması, organizasyonu ve yürütülmesinden sorumlu olan “insan kaynakları ve eğitim müdürlükleri” bu işlerden çok, personelin özlük işleriyle ilgilenebilmektedirler.

5. Bazı belediyelerde nitelikli, kurumsallaşmış bir insan kaynakları ve eğitim politikası oluşturulmadığından, eğitim talepleri çoğunlukla belediye başkanlarından gelmektedir. Yine bazı belediyeler hizmet içi eğitime gönderilecek personel seçiminde pek fazla bilimsel davranmamakta, eğitimlere çoğunlukla başkan yardımcıları ya da aynı birimin yöneticileri gönderilmektedir.

6. Personel ise genellikle hizmet içi eğitimleri ya yasal zorunluluk olarak algılamakta ve özlük haklarında terfi sağlayacağı durumlarda bu faaliyetlere katılmakta ya da eğitimleri bir tatil fırsatı olarak değerlendirmektedir.

7. Hizmet içi eğitimler sonrası ölçme ve değerlendirme çalışmaları (feedback) pek fazla yapılmamakta bu yüzden de eğitimlerin faydası ölçülememektedir.

8. İşe yeni alınan personel çoğunlukla görevin gereklerini iş başında ve eski personelin ya da amirinin yetiştirmesiyle öğrenmektedir.

9. Fen-imar işleri ve mali konularda hizmet içi eğitim ihtiyacı genellikle çok yüksek çıkmaktadır..

10. Belediyelerin hizmet içi eğitim konusunda destek aldığı kurumlar arasında genellikle ilk sırada TODAİE yer almaktadır. Bölgesel ölçekli belediye birlikleri ile Türkiye Belediyeler Birliği ikinci sırada gelmektedir.

11. Belediyelere yönelik hizmet içi eğitim faaliyetleri dağınık ve çok merkezli olarak yürütülmekte ve bu durum eğitimlerin sistematikliğini bozmaktadır. Belediyelere yönelik eğitimlerin çoğunun belirli merkezi yoğunlaşması, personel sayısı açısından sıkıntı çeken belediyeleri zor duruma sokabilecek niteliktedir.

12. Hizmet içi eğitimde sistematikliğini ve bütünlüğünü sağlayacak bir ulusal merkezin olmamasının eksikliğini,



bölgesel düzeyde belediye birlikleri telafi etmeye çalışmakta, fakat bu çaba hem yeterli olamamakta hem de ülke genelindeki birliklere yayılmamaktadır.

Bu çerçevede belediyelere yönelik hizmet içi eğitimlerden etkinlik ve fayda sağlanabilmesi için geliştirilen öneriler şunlardır:

1. Hizmet içi eğitim birimleri yardımcı birim niteliğinden kurtarılıp ana birim haline dönüştürülmeli bu yolla karar verme yetkisi ve sorumluluğu artırılmalıdır [23].

2. İlgili birimler tarafından bilimsel ilkeler ve kurumsal amaçlar doğrultusunda hizmet içi eğitim planlaması ve ihtiyaç analiz yapılmalıdır.

3. Bazı birim yöneticilerinin hizmet içi eğitimlerin iş verimliliğine üzerindeki pozitif etkileri konusunda bilinçlendirilmeleri sağlanmalıdır.

4. Merkezi idarenin bakış açısına göre hazırlanmakta olan hizmet içi eğitim programlarının yerel yönetimlerin ihtiyaçlarına göre uyarlanarak yeniden düzenlenmesi sağlanmalıdır.

5. Hizmet içi eğitimler sonrası kurum içinde performans ve verimliliğe yönelik ölçme değerlendirme çalışmaları sürekli olarak yapılmalıdır.

6. Hizmet içi bütçesi ihtiyacı karşılayacak şekilde hazırlanmalı, gerekirse hizmet içi eğitimler için ayrı bir fon veya benzeri destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.

7. Hizmet içi eğitim alınan kurumlardaki çok parçalılık kaldırılarak eğitimler arasında koordinasyon sağlanmalıdır.

8. Çoğu belediye hizmet içi eğitim faaliyetlerinin ulusal bir merkezin koordinatörlüğünde yürütülmesini arzu ettiği için Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü bünyesinde bir "Hizmet İçi Eğitim Enstitüsü" veya benzeri bir birim oluşturulmasına çalışılmalıdır.

9. Bölgesel ölçekli belediye birliklerinin bulunduğu bölgedeki üniversite veya kamu kurumları ile eğitmen, tesis, araç-gereç konularında işbirliği yaparak ortak eğitim programları düzenlemeleri teşvik edilmelidir.

10. Merkezi yönetimin, bölgesel ölçekli belediye birliklerini belirli yönetsel standartları sağlaması ve hizmet içi eğitim faaliyetlerinde kullanılması şartıyla bir takım mali hibelerle desteklemesi sağlanmalıdır.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Taymaz, A. H. (1997). *Hizmet İçi Eğitim-Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [2] Canman, D. (1995). *Çağdaş Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları 2. Baskı.
- [3] Bozlağan, R.; Yaş H. (2007). Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim, (Ed: Eryılmaz vd.). *Kamu Yönetimi Yazıları*. İstanbul: Nobel Yayınevi 1. Baskı. 123-144.

- [4] Hamamcı, C.; Akgün A. ve Kavuncubaşı Ş. (2005). *Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [5] Tutum, C. (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınevi.
- [6] Clarke, N. (2001). The Impact of In service Training within Social Services, *Oxford Journals Social Sciences BritishJournal of Social Work*, Volume: 31(5), 757-774.
- [7] Kamu Yönetimi Araştırması-KAYA. (1991). *Yerel Yönetimler Araştırma Grubu Raporu*, Ankara: TODAİE Yayını, 210-206.
- [8] Açıklık, A. (2002). *İnsan Kaynağının Yönetimi ve Geliştirilmesi*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [9] Çevikbaş, R. (2002). *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması*, Ankara: Nobel Yayın. No: 382.
- [10] Schwarz, B. (1998). A Prospective Wiew of Permanent Education Report, *Studies of Permanet Education*, Council of Europe Publication, Report No: 127, Strasboug. 55-59.
- [11] Kaynak, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması, İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- [12] Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yöntemi*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- [13] Mahalli İdare Birlikleri Kanunu, Kanun Numarası: 5355, Kabul Tarihi: 25.05.2005, Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih: 11.06.2005, Sayı: 25842.
- [14] Devlet Memurları Kanunu, Kanun Numarası: 657, Kabul Tarihi: 14.07.1965, Yayımlandığı Resmi Gazete Tarih: 23.07.1965, Sayı: 12056.
- [15] Kayar, N. (2008). *Kamu Personel Yönetimi*, Bursa: Ekin Yayınevi.
- [16] Devlet Memurları Genel Eğitim Plânı, Devlet Personel Başkanlığı, Kabul Tarihi: 19.10.1983 Resmi Gazete Sayısı: 18196.
- [17] Akgüner, T. (2005). *Kamu Personel Yönetimi*, İstanbul: Der Yayınevi.
- [18] Güler, B. A. vd. (1999). *Belediye Personel Sistemi*, Ankara: TODAİE-Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayını, Yayın No: 7.
- [19] Eğitim Faaliyetleri Genelgesi, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Kabul Tarihi: 21.02.2007, Genelge No: 2007/26, Resmi Gazete Sayısı: 4539.
- [20] Eğitim Faaliyetleri Genelge Uygulaması İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Kabul Tarihi: 24.01.2008, Genelge No: 2478/5000, Resmi Gazete Sayısı: 4544.
- [21] Mahalli İdareler Genel Müdürlüğünün Görevleri, <http://www.migm.gov.tr>. (01.11.2008).
- [22] Güler, B.A. vd. (2001). *Belediye Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları.
- [23] TEPAV. (2007). Bilgin, K. U. vd., (Yayına Hazırlayan), *Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim*. Ankara: MATSA Matbaası.

- [24] Karaer T. (1994). Örgütlerde Değişime Karşı Direnç, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 452, Ankara: Milli Produktivite Merkezi Yayını. 143-144.
- [25] Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü-YERYÖM, Hizmet İçi Eğitim Seminerleri, (<http://www.todaie.gov.tr/v1/vyaem.php?Baslik=49>), (11.10.2011).
- [26] Türkiye Belediyeler Birliği, Kuruluş ve Görevler ([http://www.tbb.gov.tr/KD14\\_kurulus-ve-gorev.html](http://www.tbb.gov.tr/KD14_kurulus-ve-gorev.html)), (16.08.2011a).
- [27] Türkiye Belediyeler Birliği, Faaliyet Raporları (2000–2010).
- [28] Türkiye Belediyeler Birliği, Faaliyet Raporu 2010, ([http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/Faaliyet\\_Raporu](http://www.tbb.gov.tr/online/dergi/Faaliyet_Raporu)), (16.08.2011b). 51–68.
- [29] Zengin, G. (2010). Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim İhtiyaçlarının Karşılmasında Belediye Birliklerinin Rolü Üzerine Bir Alan Araştırması: Marmara Belediyeler Birliği Örneği, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi. 75–82.
- [30] Geray C.; Hamamcı C. (1994). *Belediyecilik Eğitimi*, Ankara: TBD-Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayını.
- [31] Aslan O. Akbulut, Ö., Önen N. (2002), *Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayını, No: 312.
- [32] Başbakanlık Güneydoğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, (2004). “*Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu*”, <http://www.gap.gov.tr/turkish/gegitim/vyrapor1.pdf>, (09.08.2010).
- [33] Mutlu, A. (2006). Belediyelerin Hizmet İçi Eğitime Bakışında Değişiklik Var mı? *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 15,(3). Ankara: TODAİE/Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Yayını, 27-41.
- [34] Negiz, N. (2007). Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitim Sorunu: Bir Araştırma ve Model Önerisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:12(3). 193–214



**Gökhan ZENGİN**

**g\_zengin@yahoo.com**

He is an research assistant Dr. at Trakya University, Faculty of Economics and Administrative Sciences of Public Administration Department. He has a BA degree in Public Administration from Uludağ University. MA degree in Public Administration from Trakya University. Ph.D degree in Local Administration and Decentralization Programme of Social Sciences Institute from Marmara University.