

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

HAZIRLAYANLAR

Prof.Dr.Kamil Ufuk BİLGİN

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim Üyesi ve
(TODAİE) Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Müdürü

Dr.Aslı AKAY

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Öğretim Elemanı ve
(TODAİE) Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi Md.Yrd.

H.Emre KOYUNCU

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
Araştırmacı

E.Çetin HAŞAR

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
Araştırmacı

YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı

TEPAV yayınıdır. Bu kitaptaki tüm bilgiler kaynak gösterilmesi kaydıyla kullanılabilir.

ISBN 978-9944-927-19-2

Şubat 2007

Söğütözü Cad. No:43 TOBB-ETÜ Yerleşkesi 2. Kısım

06560 Söğütözü - Ankara

Tlf: +90 312 292 5500 Fks: +90 312 292 5555

tepav@tepav.org.tr

www.tepav.org.tr

Matsa Basımevi

+90 312 395 2054

İÇİNDEKİLER

ÇİZELGELER DİZİNİ.....	5
ŞEKİLLER DİZİNİ	7
GİRİŞ.....	9

Birinci Bölüm HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. GENEL ÇERÇEVE.....	11
1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI	11
1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER	13
1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ	14
1.4.1.Eğitilenlerin Hizmette Bulundukları Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim	15
1.4.1.1.Hizmete İlk Defa Atanan Personel İçin Düzenlenen Eğitim	15
1.4.1.2. Hizmetin Daha İleri Aşamalarında Uygulanan Eğitim	16
1.4.2. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yükselme Eğitimi	16
1.4.3. Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Alan Değiştirme Eğitimi	16
1.4.4. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim.....	16
1.4.4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim.....	16
1.4.4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim	16
1.4.5. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim.....	17
1.4.5.1.Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim	17
1.4.5.2.Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim.....	17
1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ	17
1.5.1. Büyük Gruplar İçin Yararlı Teknikler	18
1.5.2. Küçük Gruplar İçin Yararlı Teknikler	18
1.5.3. Seçilmiş Gruplar İçin Yararlı Teknikler	19
1.5.4. Bireyler İçin Yararlı Teknikler	19
1.5.5. Diğer Teknikler	20
1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ.....	20
1.6.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması.....	21
1.6.1.1. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması	22
1.6.1.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması	22
1.6.1.3. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması	22
1.6.1.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması	23
1.6.2. Hizmet İçi Eğitim Programlaması	23
1.6.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulanması	24
1.6.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi	24

İkinci Bölüm TÜRKİYE'DE YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1 GENEL ÇERÇEVE.....	27
2.2. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMDE YASAL DURUM.....	29
2.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURUM VE KURULUŞLAR.....	32
2.3.1.İçişleri Bakanlığının Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlemiş Olduğu Eğitimler.....	32
2.3.2. Diğer Kurum ve Kuruluşların Düzenlediği Eğitim Programları	34

2.3.2.1. Devlet Personel Başkanlığı.....	34
2.3.2.2. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı	34
2.3.2.3. Kültür ve Turizm Bakanlığı.....	35
2.3.2.4. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı.....	36
2.3.2.5. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)	38
2.3.2.6. Başbakanlık GAP İdaresi.....	43
2.3.2.7. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	46
2.3.2.8. Üniversiteler	49
2.2.2.9. Gönüllü Kuruluşlar	51
2.3.2.10. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri	51
2.3.2.11. Mahalli İdareler Derneği.....	58
2.3.2.12. Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED).....	58
2.3.2.13. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSIDE)	59
2.3.2.14. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi.....	60
2.3.2.15. Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı (UCLG-MEWA)	62
2.3.2.16. Merkezi ve Doğu Avrupa İçin Bölgesel Çevre Merkezi (REC) Eğitimleri	63
2.3.2.17. Belediye İş Sendikası Eğitimleri.....	64
2.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARINA YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR	66

Üçüncü Bölüm

BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACINI BELİRLEME ANKET ÇALIŞMASI

3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER	71
3.2. ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN BELEDİYELERİN PROFİLİ.....	72
3.2.1. Yönetici Profili	72
3.2.2. Personel Profili	73
3.3. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ.....	74

Dördüncü Bölüm

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

4.1. GENEL DEĞERLENDİRME	97
4.2. BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ ÖNERİLER	99
KAYNAKLAR.....	103

ÇİZELGELER DİZİNİ

No	Çizelge Adı	Sayfa No
2.1	İller Bankası tarafından Mahalli İdareler Eğitim ve İstişare Toplantısı Düzenlenen Bölge Müdürlükleri.....	37
2.2	ÇASGEM Yıllara Göre Eğitim Alan Belediyeler.....	39
2.3	TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Seminer Süreleri.....	42
2.4	TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi 1986-2005 Yılları Arası Seminerlere Katılan Personel Sayıları.....	42
2.5	TODAİE Yerel Yönetimler Merkezince Gerçekleştirilen Seminerler.....	43
2.6	TODAİE SEM Tarafından 2002-2004 Yılları Arası Seminerler.....	44
2.7	TODAİE YYAEM Seminer Programları.....	45
2.8	GAP Tarafından Düzenlenen Eğitimler.....	48
2.9	MPM Tarafından Verilen Eğitim Konuları.....	50
2.10	Türkiye Belediyeler Birliği 2005 Yılı Eğitimleri.....	54
2.11	Türkiye Belediyeler Birliği 2004 Yılı Eğitimleri.....	54
2.12	Türkiye Belediyeler Birliği 2003 Yılı Eğitimleri.....	55
2.13	Türkiye Belediyeler Birliği 2002 Yılı Eğitimleri.....	56
2.14	Türkiye Belediyeler Birliği 2001 Yılı Eğitimleri.....	56
2.15	GABB 2005 yılı eğitimleri.....	59
2.16	TUSSİDE Eğitimleri.....	62
2.17	Belediye-İş Sendikası Tarafından Verilen Eğitimler.....	66
2.18	Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesi.....	68
2.19	Belediyelerin Öncelikli Olarak Dikkate Aldıkları Eğitim Konularının Dağılımı.....	71
3.1	Yöneticilerin Bulundukları Birimler.....	74
3.2	Personelin Mesleği.....	75
3.3	Personelin Görev Dağılımı.....	75
3.4	Personelin Bulunduğu Birimler.....	76
3.5	Personelin Hizmet İçi Eğitim Başlama Sürecine Bakışları.....	77
3.6	2006 Yılı Hizmet İçi Planları.....	77
3.7	Hizmet İçi Eğitimlerin Belediye Personeline Katkıları.....	79
3.8	Yöneticilere Göre Hizmet İçi Eğitimle Beraber Personelde Görülen Değişimler.....	80
3.9	Kentsel Hizmetler Alanında Görülen Eğitim İhtiyacı (Tüm Gruplar).....	84
3.10	Kentsel Hizmetler Eğitimlerinin Tercih Edilen Yöntemleri.....	84
3.11	İdari Hizmetler Eğitim İhtiyacı.....	87
3.12	İdari Hizmetler Eğitimlerinin Yöntemi.....	88
3.13	Sosyal Hizmetler Eğitim İhtiyacı.....	90
3.14	Sosyal Hizmetler Eğitimlerinin Yöntemi.....	91
3.15	Hizmet İçi Eğitimlerde Yaşanılan Sorunlar.....	97

ŞEKİLLER DİZİNİ

No	Şekil Adı	Sayfa No
1.1	Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	17
1.2	Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci.....	23
3.1	Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Durumu.....	78
3.2	Hizmet İçi Eğitimden Yararlandıklarını Bildirenlerin Katkı Durumu.....	80
3.3	Eğitim İhtiyacı (Tüm grupların ortalaması).....	83
3.4	Kentsel Hizmetler Eğitim Yöntemleri.....	85
3.5	İdari Hizmetler Konularında Eğitim İhtiyacı (Tüm Katılımcıların Ortalaması).....	86
3.6	Sosyal Hizmetlerde Eğitim İhtiyacı (Tüm grupların ortalaması).....	89
3.7	Sosyal Hizmetlerde Tercih Edilen Eğitim Yöntemi (Tüm Grupların Ortalaması).....	89
3.8	Eğitimleri Öncelikli Olarak Almak İstedikleri Kurumlar (Tüm Katılımcılar).....	92
3.9	Yöneticilerin Tercihleri.....	92
3.10	Personelin Hizmet İçi Eğitim Kurum Tercihleri.....	93
3.11	Gelecekteki Eğitimlerden Beklentiler.....	94
3.12	Belediye Personelinin Daha Önce Katıldıkları Hizmet İçi Eğitimlerin Sağladığı Katkıları.....	95
3.13	Hizmet İçi Eğitimin Hedefi.....	96

GİRİŞ

Çağımızda hızla gelişen bilim ve teknoloji toplum ve bireyi etkilemekte, sosyal kurumların yapı ve fonksiyonlarını değişime zorlamaktadır. İletişim araçları, bilgisayar teknolojisi, uluslar arası ilişkiler, yeni buluşlar, fen ve teknik alanlarındaki gelişimlerle karşı karşıya kalan bireyler meslek yaşantıları veya sonrasında elde ettikleri bilgileri sürekli güncellemek ve yeniden öğrenmek durumunda kalmaktadırlar. Değişen çağa ayak uydurmanın, çağı takip etmenin en etkin ve en temel aracı “eğitim”dir. Ülkeler, kurumlar ve bireylerin bu gelişmeleri yakından takip etmeleri ve yeniliklerden haberdar olmaları için sistemli eğitim çalışmalarına önem verilmelidir. Eğitimin “hizmet içi” olabilmesi için ise öncelikli olarak mesleğe yönelik olması ve adayıktan itibaren verilmesi gerekmektedir.¹

Örgütlerde personeli yetersizleştiren nedenler, fizyolojik ve teknolojik olarak ikiye ayrılmaktadır. Fizyolojik yetersizlikler insanların yaşlarının ilerlemesi ile ilgili, teknolojik yetersizlik ise bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişimlere ayak uydurulamamasından kaynaklanan yetersizliklerdir. Uygarlığın her 10 yılda binlerce yıllık geçmişinde aldığı, gelişim düzeyinin sadece 1 katına eriştiğini ele alırsak, örneğin doğal bilimlerle ilgilenen bir uzmanın sadece kendi alanındaki gelişmeleri takip etmesi için her yarım saatte bir kitap okuması gerekmektedir ki bu hıza erişmesi imkansızdır.²

Bilgiye ulaşabilen, ulaştığı bilgiyi kendi amaçlarına, işine uyarlayabilen, bilgi üreten ve bu bilgiyi yayan toplum veya kişiler güçlü olarak kabul edilmektedir. Dünyada hizmet içi eğitim amacıyla birçok kurumda kişi başına yaklaşık 600\$ civarında eğitim harcaması yapılmaktadır. Hizmet içi eğitime “yatırım” olarak bakılmakta, geri dönüş süresi hesaplanmakta ve yapılan fayda maliyet analizleri ile eğitime yapılan harcamaların artırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ülkemizde ise hizmet içi eğitime yeterince önem verilmemekte ve eğitime yönelik olarak ayrılan harcamaların miktarı da oldukça düşük kalmaktadır.³

Türkiye’de yerel yönetimlerin belediye özelinde hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik yapılan bu araştırma, hizmet içi eğitimle ilgili olarak mevcut durumu, bu alanla ilgili hizmet sağlayıcı kuruluşları içeren bir çalışmaya duyulan ihtiyaçtan ortaya çıkmıştır. Günümüzde yerel yönetimlere yönelik olarak eğitim hizmeti veren kamu veya özel, üniversite veya sivil toplum kuruluşları gibi örgütlerin genel bir bilgisine rastlamak mümkün değildir. Her bakanlık kendi hizmet alanını ilgilendiren konularda zaman zaman mevzuat değişikliklerinde, yeni uygulamalarda hizmet içi eğitime gitmekte, ancak düzenli, planlı bir eğitim sistemi İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü de dahil, yerel yönetimlere yönelik olarak yürütülememektedir.

Yerel yönetimlere yönelik hizmet içi eğitimi bir bütün içinde tanımlamak, yerel yönetimlere yönelik eğitim hizmeti veren mevcut kurum/kuruluş/sivil toplum örgütlerinin profilini ortaya çıkarmak ve yerel yönetimlerin genişleyen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde öncelikli eğitim ihtiyacını öngörmeyi amaçlayan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde, genel olarak hizmet içi eğitimle ilgili kuramsal temellere yer verilmiş, eğitim süreci, yararları, türleri, planlaması ve karşılaşılan sorunlara değinilmiştir.

Türkiye’de yerel yönetimlerde hizmet içi eğitimin ele alındığı ikinci bölümde yasal durum, eğitim veren kurum/kuruluş, gönüllü kuruluşların eğitim programları ile ulusal- uluslar arası projeler kapsamında düzenlenen eğitim programları ve bu alanla ilgili olarak daha önce yapılan çalışmalar yer almaktadır.

¹ BİLGİN, Kamil Ufuk (2004) : Kamu Performans Yönetimi - Memur Hak ve Yükümlülüklerin Performansa Etkisi, TODAİE Yayını, No:323, Ankara, s.83.

² KALKANDELEN, Hayrettin (1979) : İşletmeler, KİT’ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara, s.14.

³ ARİFOĞLU, Ali ve diğer (2002) : e-Devlet Yolunda Türkiye, TBD, Kamu BİB, Ankara, s.58.

Üçüncü bölümde, pilot olarak seçilen 11 belediyede 180 yönetici ve personelle yüz yüze görüşme yöntemiyle gerçekleştirilen hizmet içi eğitim ihtiyacının belirlenmesine yönelik araştırmanın sonuçları değerlendirilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, hem kuramsal temellere, hem de araştırma sonuçlarına dayanarak hizmet içi eğitim sürecinin belediyelerdeki uygulamalarında yaşanan sorunlara cevap bulmaya çalışılmış; daha etkili ve verimli belediye hizmetinin nitelikli personel ile gerçekleşeceğinden hareketle hizmet içi eğitimin farklı açılımları olan mevzuat, örgütsel altyapı, finansman, personel, planlama ve uygulamalarla ilgili öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

HİZMET İÇİ EĞİTİM

1.1. GENEL ÇERÇEVE

Yerel yönetimlerin kanunlarla kendilerine verilen görevleri yerine getirebilmeleri bilgi ve beceri açısından yetişmiş, nitelikli insan kaynağına sahip olmasıyla mümkün olacaktır. Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim, personele hizmetlerin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazandırmanın yanı sıra, personelin kendisini geliştirme ve örgüt içinde daha üst bir konuma yükselme imkanı da sağlayan bir süreçtir.

Teknolojinin gelişim hızına insanın yeteneklerinin yetişememesi onun istemeden de olsa bilimsel ve teknik düzeyde yetersiz kalmasına neden olmuştur. Bu durumda hizmet içi eğitim bir araç olarak kullanılmakta ve “bir meslek elemanının mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına kadar geçen sürede bilgi, beceri, davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerinin tümü” olarak tanımlanmaktadır.⁴

Aslında, yerel yönetimlerin eğitim ihtiyaçları yüksek olmasına karşın bunu karşılayacak düzenlemeler yetersiz kalmakta, eğitim, sadece bir formalitenin yerine getirilmesi olarak görülmektedir. Oysa, hizmet içi eğitim, adaylık döneminde yerine getirilmesi gereken bir koşul veya personelin isteği üzerine periyodik olmayan bir şekilde verilen eğitimidir.⁵ Küreselleşme, kültürel farklılıklar, ekonomik, siyasi gelişimler, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve benzeri çevresel faktörler kamu sektöründeki örgütlerde olduğu gibi yerel yönetimleri de etkilemiştir. Yöneticilerin ve personelin böyle bir çevreyi yönetebilmeleri ve yönetebilme kapasiteleri örgütün başarısı için şarttır. Bilimsel yöntem ve teknikler kullanılarak uygulanacak eğitim programlarının örgütün hedefleri ile uyum sağlaması ve bu doğrultuda yönetim personel ilişkilerine dinamizm kazandırması gerekir.⁶

1.2. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN AMAÇLARI

Hizmet içi eğitimin amaçları, eğitimi yapacak örgütün politikasına ve amaçlarına uygun olarak tespit edilmelidir. Kamu personel rejiminde, memurların hizmet içi eğitimlerine de yer verilmiştir. Eğer adayla-

⁴ Kalkandelen, a.g.e., s.14.

⁵ BİLGİN, Kamil Ufuk (1997) : Kamu Personel Yönetimi, İmaj Yayınevi, Ankara, s.156.

⁶ BENLİ, Abdurrahman – KARAKÜTÜK Mehmet (2004) : Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.13, S.3, Ankara, s.34.

rın seçimi, genel yetenek, beceri ve bilgilerini ölçme esasına dayanıyorsa, memurların işe girdikten sonra hizmetin gerektirdiği bilgi ve becerileri kazanması için hizmet içi eğitime tabi tutulması gereklidir.⁷

Hizmet içi eğitimin amacı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktır. Eğitim, yönetim kavramının gelişmesine destek bulunur. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar çalışanların da nitelikli çalışan olması o kadar önemlidir. Personel de sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyerek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunur.⁸

Hizmet içi eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar:⁹

- Personele yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,
- Personele daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak,¹⁰
- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.

Bir başka açıdan hizmet içi eğitimin amaçları birey, örgüt yönüyle ve genel olarak farklılık göstermektedir. Bunlar:¹¹

- Personel açısından amaç, bireyi işini daha iyi yapabilecek konuma getirmektir.
- Örgüt açısından ise, örgütü meydana getiren bireylere görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Bu durumda eğitimin başarıya ulaşmış olmasının ölçüsü “hizmetin niteliği” ile ölçülür.

Hizmet içi eğitimin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:¹²

- Kamu görevlilerinin verimliliğini yükseltmek,¹³
- Performansı için çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak amacıyla, personeli üst kadrolar için hazırlamak,
- Görevsel aksaklıklarını gidermek ve eksikliklerini tamamlamak,¹⁴
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,

⁷ GÜL, Hüseyin (2000) : “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, C.2, S.3, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>.

⁸ ERSEN, Haldun (1997) : Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu, Sim Matbaacılık, II. Baskı, İstanbul, s.119.

⁹ TORTOP, Nuri (2005) : Kamu Personel Yönetimi-İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.188.

¹⁰ ONARAN, Oğuz (1967) : Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye, TODAİE Yayını, Ankara, s. 65

¹¹ CANMAN, Doğan (2000) : İnsan Kaynakları Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.97.

¹² Canman, (2000), a.g.e., s.97.

¹³ Canman, (2000), a.g.e., s.98.

¹⁴ Canman, (2000), a.g.e., s.98.

- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.

Yukarıda sayılan bu amaçların gerçekleşebilmesi için seçilerek hizmete alınmış personelin anlayışlarında, tavırlarında, bilgilerinde hizmet içi eğitim yoluyla gerçekleştirilebilecek olumlu ve birleştirici değişikliklerin yönetimin tüm birimlerinde ve birimler/kişiler arasındaki karşılıklı ilişkilerde uyumlu bir çalışma ortamı sağlaması beklenmektedir.¹⁵

1.3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİ ZORUNLU KILAN NEDENLER

Hizmet içi eğitim ihtiyacı bir işte çalışan kişi için, işin yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Bunun yanında, hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma yaşamında birey ve örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır.¹⁶ Personelin hizmete girmeden önce o işi alabilmek için ne kadar çok bilgili olması gerekiyorsa bu durumu hizmet içinde de sürdürebilmesi ve beklenen görevleri yerine getirebilmesi için günceli takip etmesi, kendini yenilemesi de o ölçüde gereklidir.¹⁷

Mesleki bir uygulamaya yönelik olan hizmet içi eğitime gereksinim duyulmasına yol açan nedenleri şu şekilde açıklamak mümkündür.¹⁸

- Hizmet öncesinde verilen bilgilerin, hizmetle ne kadar ilgili olursa olsun eksik ve yetersiz oluşu; bir kamu hizmeti gören personelin hizmet öncesi edindiği bilgi genelde “kültür” içerikli olduğundan hizmete yönelik bir takım bilgilerin de, hizmete yeni girenlere verilmesi zorunlu olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle, personelin göreviyle ilgili bilgi ve becerilerle donatılması gerekmektedir. Kamu görevlerinin bugünkü karmaşık yapısı karşısında, hizmet öncesinde kazandırılan bilgi ve becerilerin yetersiz olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, hizmet öncesi eğitimin yapılan görev ile ilgili olması halinde bile, alınan bu eğitimin yapılacak olan görevin etkinlikle yerine getirilebilmesi için zaman zaman hizmet içi eğitim ile desteklenmesi gereklidir.
- Hizmete almanın zaman zaman belli bir kadro görevi yerine, daha geniş hizmet gruplarına yapılması,
- Hizmetleri yerine getirirken bilim ve teknolojilerdeki değişim ve gelişimlerden yararlanma gereksinimi; günümüzde yaşanan hızlı teknolojik gelişmeler, kamu yönetiminde uzmanlaşma olgusu ve mesleklerin çeşitlenmesi de yeni tekniklerin ve sistemlerin öğrenilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle, gelişmelere ayak uydurabilmek için ortaya çıkan değişim ve gelişmelerin süratle personele ve örgüte uygulanması gereklidir. Bu da ancak sistemli bir hizmet içi eğitimle sağlanabilir.
- Kişisel gelişme ve yükselme isteği; kişinin öğrenme ve kendini geliştirme isteği hizmet içi eğitimi zorunlu kılar. İnsan kendisini sürekli geliştirme ve sonuçta yükselme eğilimi içerisindedir. İnsanda var olan bu güdü ve ihtiyaçlar “ihtiyaçlar hiyerarşisi”nin en üst kademesinde yer almaktadır. İnsanın çalışma hayatı onun bu istek ve arzularını gerçekleştirebileceği en uygun yer olmalıdır. Hizmet içi eğitimle kişiye sağlanacak bu imkan hem kişiyi doyuma ulaştırmakta, hem de kişinin ulaşmış olduğu bu doyumun hizmetlerin yerine getirilmesinde olumlu etkisi olmaktadır.

¹⁵ GÜL, a.g.m.

¹⁶ GÜL, a.g.m.

¹⁷ TORTOP, Nuri (1999) : Personel Yönetimi, Yargı Yayını, Ankara, s.240.

¹⁸ TUTUM, Cahit (1976) : Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, s.86; CANMAN,a.g.e., s.95.

- Bazı bilgi ve becerilerin sadece hizmet içinde kazanılması; bazı bilgi, beceri ve davranışlar ancak hizmet içi eğitimle kazanılabilmektedir. Örneğin, polislik, kaymakamlık, vergi memurluğu vb. gibi görevler sadece kamu sektörüne özgü görevlerdir. Bunların karşılıkları özel sektörde yoktur. Bu nedenle kamu sektörüne özgü görevlerde, değişen ve gelişen tekniklerin öğrenilmesi ancak hizmet içi eğitimle sağlanabilmektedir. Bu bilgi ve becerilerde hizmete girdikten sonra kazanılabilir.
- Personelin sistemli bir şekilde program yapılarak emek ve zaman kaybını engellemek için eğitilmesi¹⁹; hizmet içi eğitimin öğrenmeyi tesadüfi olmaktan çıkarıp, sistemli hale getirmesi de hizmet içi eğitimi gerekli kılmaktadır. Öğrenme her zaman her yerde gerçekleşen bir durumdur. Kişi, günlük yaşamında, arkadaş grubu içinde, işyerinde vb. sürekli ilişki ve etkileşim halindedir. Bu süreçlerde kişi, istenmeyen gereksiz/yetersiz bilgi, beceri ve davranışlar kazanmaktadır. İşte bu süreçler içerisinde rastlantısal bir biçimde elde edilen ve gereksiz/yetersiz olan bilgi, beceri ve davranışlar hizmet içi eğitim yoluyla önlenir.²⁰
- Kamu kesiminde “kariyer” düşüncesinin giderek kökleşmesi; hizmetlerde meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurmanın zorunluluğu da hizmet içi eğitimi gerektirmektedir. Hizmetin gerektirdiği bu bilgi ve beceriler ancak hizmet içinde kazanılabilmektedir. Ayrıca, kariyerin güvenceli statüsü, yetersizlerin kolayca ayıklanmasına elverişli olmadığından, çabalar, kişilerin aksaklık ve eksikliklerinin giderilmesi üzerinde yoğunlaşmıştır. Kariyer düzeninde kişi, çok değişik görev ve sorumlulukları da üstlenbildiğinden, bunların üstesinden gelebilmesi sistemli bir eğitimi zorunlu kılar. Çünkü mesleklerinde yeterli olan kişiler, yetersiz olanlardan rahatsız olacaklar ve bu rahatsızlıkta kişilerin verimliliğini etkileyecektir. Dolayısıyla örgütte ortaya çıkabilecek bu olumsuzluğun giderilebilmesi de hizmet içi eğitimle olabilir.²¹

1.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM TÜRLERİ

Hizmet içi eğitim türlerinin belirlenmesinde farklı ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, eğitim veren kuruluşların türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette bulundukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre değişmektedir.²²

Hizmet içi eğitim, süresine göre “*hizmete girişte*” ve “*hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim*” olarak ikiye ayrılır. Hizmete girişte verilen eğitim “*yön verme*” ve “*alıştırma eğitimlerini*” kapsar. Yön verme eğitimi süresi iki haftayı aşmayan, örgütün tanıtımı ve personelin hak ve yükümlülüklerinin neler olduğu konusunda genel bir bilgilendirmenin yapıldığı eğitimidir. Alıştırma eğitimi ise personelin hizmet öncesi gördüğü eğitimlere bakılmaksızın örgüt içinde geçerli olan kural ve standartları, yöntemleri öğretmeyi amaçlayan eğitimidir. Süresi başlangıçtan birkaç aya kadar uzayabilir. Hizmete girdikten belli bir süre sonra verilen eğitim personele kendi mesleği ile ilgili gelişmeler konusunda bilgi verilen bilgi tazeleme eğitimi ve yeni bir görev için verilen yeniden eğitim olarak ikiye ayrılır.²³

Eğitim türlerini hizmet öncesi ve hizmet içi olarak (adaylıkta ve hizmette) ikiye ayırmak da mümkündür. Buna göre, adaylıkta hizmet içi eğitim uyarlama ve alıştırma olarak iki gruptur. Hizmette verilen eğitim ise, kadro ve çevreye uyarlama, değişikliklere uyarlama, bilgi tazeleme ve üst görevlere hazırlama olarak dört gruptur (Bkz.Şekil 1.1).

¹⁹ Tutum, s. 87.

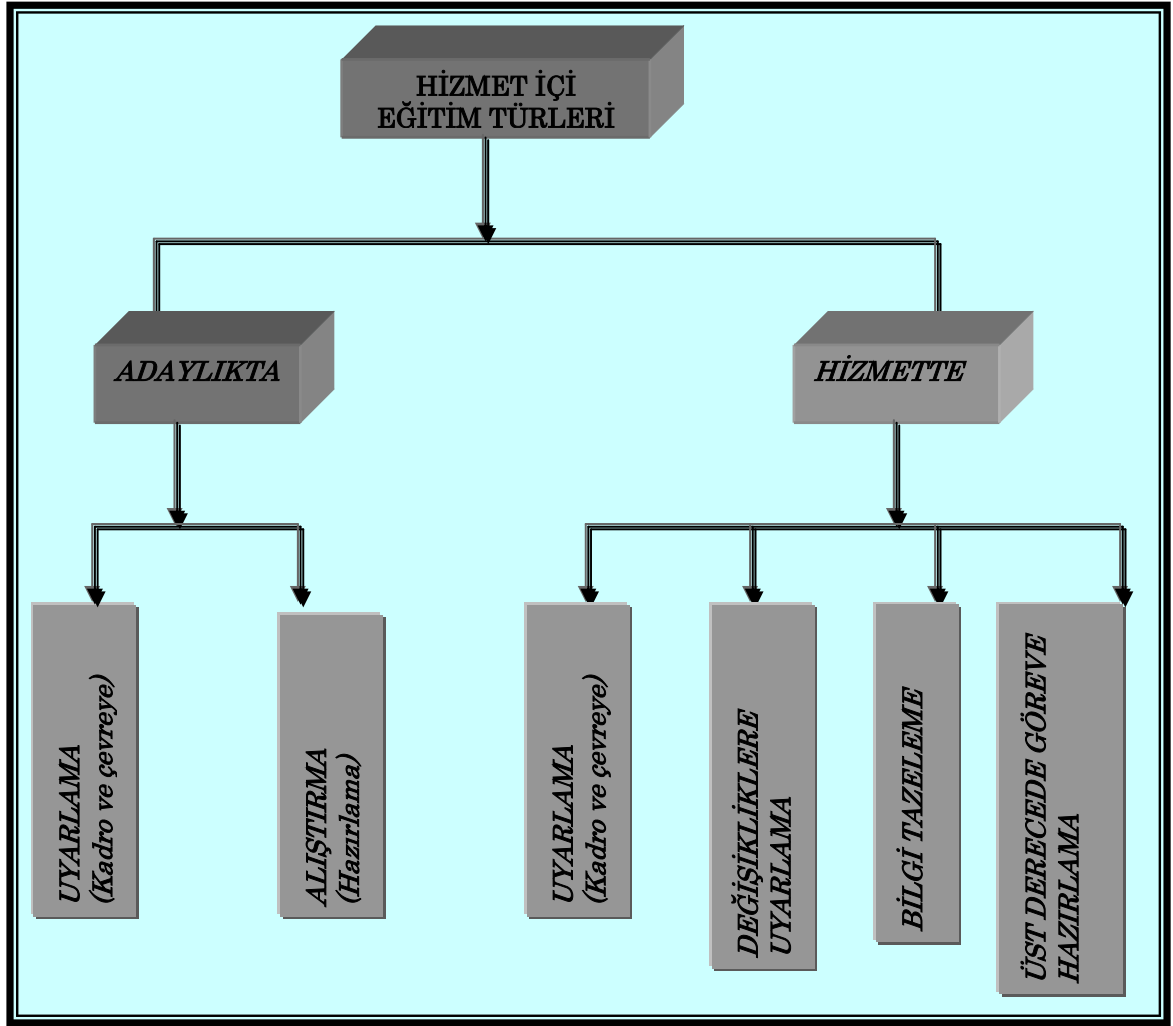
²⁰ Canman, (2000), s.96.

²¹ Canman, (2000), s.95.

²² Canman, (2000), s. 99.

²³ Tutum, s.130.

Şekil 1.1. Hizmet İçi Eğitim Türleri



Kaynak : Kalkandelen, 1979 : 39.

Hizmet içi eğitim tiplerini yönelim yerlerine göre; çalışanlara yönelik eğitim (mesleki eğitim veya kişilik geliştirme eğitimi), işyerine yönelik eğitim (işyeri ortamının iyileştirilmesine yönelik), hizmete yönelik eğitim (hizmet konusunu esas alan eğitim) olarak gruplandırmak da mümkündür.²⁴

Hizmet içi eğitim türleri son olarak, eğitim veren kuruluşun türü, eğitimin yapıldığı yer, eğitilenlerin hizmette bulundukları aşama, eğitilenlerin nitelikleri ve görevlerine göre sınıflandırılabilir.²⁵

1.4.1.Eğitilenlerin Hizmette Bulundukları Aşamaya Göre Hizmet İçi Eğitim

Personelin hizmette bulundukları aşamaya göre hizmet içi eğitim, hizmete ilk defa atanan personel için düzenlenen yönlendirme (oryantasyon) ve eşik eğitimleri ve hizmet süresince, daha ileri aşamalarda uygulanan eğitim olarak ikiye ayrılır.

1.4.1.1.Hizmete İlk Defa Atanan Personel İçin Düzenlenen Eğitim

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli tanıtmak, görev, yetki ve sorumluluklarını bildirme ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetişme eksikliklerini gidermektir. Bu süreç sonunda,

²⁴ ARIKBAY, Canan (1993): Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gerekisini ve karşılanma Kaynakları, Milli Produktivite Merkezi Yayını, Ankara, s.14.

²⁵ Canman,(2000), s.99.

birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumdaki görevine hazırlanır.²⁶

1.4.1.2. Hizmetin Daha İleri Aşamalarında Uygulanan Eğitim

Bilgi tazeleme ve yeniden eğitim programları bu tür hizmet içi eğitime girmektedir. Bu hizmet içi eğitim programının amacı, mesleğe asaleten atanmış personele, işi ile ilgili yenilikleri öğretmek ve çevredeki gelişmelere bağlı olarak iş ortamına yansıyan bilgi beceri ve tutum kazandırmaktır. Böylelikle birey, hizmet öncesinde almış olduğu bilgileri tazeleme imkanı bulurken kendini geliştirme olanağına da sahip olur.²⁷

1.4.2. Üst Kademelere Yükseltilecek Personel İçin Yükselme Eğitimi

Yükselme eğitimi, kurumun ihtiyaç duyduğu üst düzey kadrolar için akademik nitelikli bir hizmet içi eğitim türüdür.²⁸ Çünkü örgüt yapısında çeşitli hiyerarşik kademeler ve görevler bulunmakta, ancak bu kademelere her zaman dışarıdan personel bulmak mümkün olmamaktadır. Kurumda üst kademelere hazırlanacak personel için düzenlenen bu eğitimde, bir üst kademenin görev ve sorumluluğunu alacak olan kişinin belli bilgi ve becerileri öğrenmesi amaçlanmaktadır. Bu tür hizmet içi eğitimde, kurumda çalışan personelin belirli bir süreye ilişkin değerlendirilmesi sonunda, öngörülen mevki için başarı sağlaması, bir üst görevin gerektirdiği yetenekleri taşıması gerekmektedir.

1.4.3. Kurumda Görevi Değiştirilecek Personel İçin Alan Değiştirme Eğitimi

Görev veya kadro değişikliği yapması gereken personelin yeni görevinin gerektirdiği yeterlilikleri kazanması için uygulanan eğitim programıdır. Tamamlayıcı türde olan bu hizmet içi eğitimin hedefleri, kurumun değişik alanlardaki uzman personel ihtiyacını kurum içinden kısa sürede sağlamak, bireyin değişik alanlardaki yeteneklerini geliştirmek ve işten sağladığı maddi ve manevi doyumunu yükseltmektir. Bu tür eğitim programları, ihtisas ve meslek eğitimi niteliğinde olmaktadır.²⁹

1.4.4. Uygulama Zamanına Göre Hizmet İçi Eğitim

Uygulama zamanına göre hizmet içi eğitim iş başında hizmet içi eğitim ve iş dışında hizmet içi eğitim olarak iki sınıfa ayrılmıştır.³⁰

1.4.4.1. İş Başında Hizmet İçi Eğitim

Temel olarak personelin görevlerini yerine getirirken yetiştirilmesini hedefleyen iş başında hizmet içi eğitim, genellikle kuruma yeni giren personelin yetiştirilmesinde uygulanır. Bu eğitimde kişi bir yandan işini yapar, bir yandan da öğrenir. Personelin işini bırakmaksızın, çalışması ilkesine dayanır. Burada iş ve eğitim iç içedir.³¹

1.4.4.2. İş Dışında Hizmet İçi Eğitim

İş dışında hizmet içi eğitim denilince kurumun dışında düzenlenen eğitim çalışmaları anlaşılmaktadır. Personelin her zamanki toplumsal ve psikolojik çevresinin dışında, iş yerinden ayrı bir ortamda eğitilmesi yöntemidir. Buna göre, kişinin kurum içinde veya dışında olsun, işyerinin dışındaki bir yerde yapılan eğitsel çalışmalara katılması iş dışında eğitimidir.³² Kurumun içinde yapılan hizmet içi eğitim ça-

²⁶ Canman, (2000), a.g.e., s.100; ÇEVİKBAŞ, Rafet (2002) : Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması, Nobel Yayını, Ankara, s.33.

²⁷ Gül, a.g.m.

²⁸ Çevikbaş, a.g.e., s.36.

²⁹ Çevikbaş, a.g.e., s.36; Gül, a.g.m.

³⁰ Tutum, a.g.e., s.127.

³¹ Kalkandelen,a.g.e., s.26.

³² Kalkandelen,a.g.e., s.27.

lışmalarına nazaran daha maliyetli gibi görünen bu eğitim türü, genelde üniversite ve Enstitü gibi eğitim kurumlarındaki uzmanlarca verilir.

1.4.5. Uygulama Yerine Göre Hizmet İçi Eğitim

Uygulama yerine göre de hizmet içi eğitim, kurum içinde hizmet içi ve kurum dışında hizmet içi eğitim olarak iki gruba ayrılmıştır.

1.4.5.1.Kurum İçinde Hizmet İçi Eğitim

Genellikle kuruma özgü sorunların tartışıldığı ve personelin bu sorunların çözümü doğrultusunda yetiştirildiği, iş dışında düzenlenen eğitim çalışmalarındır. Kurum içerisinde yapılan bu çalışmaların problemleri çözmede önemli faydalar sağladığı görülmüştür. Her şeyden önce, kurumun problemleri konusunda en çok bilgi sahibi kimselerin o kurumun üyeleri olması sorunu çözmede önemli etkindir. Ayrıca, bu eğitime katılacakların kurumun personeli olması da türdeş bir gruptan oluşacağından eğitimciler için kolaylık sağlayabilir. Bunun yanı sıra, kurumda yapılacak eğitim çalışmaları ile personel iş saatlerinden birkaç saat ayırarak eğitime katılacakları için personel açısından motive edici olabilir. Böylelikle alınan eğitim, ucuz olacağından örgüt için de maliyet açısından faydalı olabilir.³³

1.4.5.2.Kurum Dışında Hizmet İçi Eğitim

Kurum içinde yapılan hizmet içi eğitim çalışmalarının yanı sıra, kurum dışında yapılacak hizmet içi eğitim çalışmalarının da bir takım yararları vardır. Kurum dışında yapılan çalışmalarda, kurum içindekinin tersine çeşitli kurumlardan gelen bireylerin oluşturduğu çok türden gruplar söz konusu olacaktır. Böyle gruplarda bilgi, beceri ve tecrübeleri karşılıklı olarak tartışma olanağı bulacak olan personelin ufkunu genişletme olanağı doğar. Ayrıca, kurum dışında düzenlenen hizmet içi eğitim çalışmalarında bireyler her an işi ile ilgilenmek durumunda kalmayacağından ve günlük iş yaşantılarının etkisinden sıyrılıp nesnel düşünmek, tartışmak ve genel ilkeler üzerinde düşünme imkanı bulacaklarından, öğrenim kurum içi çalışmalara oranla daha verimli olur.³⁴

1.5. HİZMET İÇİ EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Hizmet içi eğitimin temel amacı, kişiye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Bu kazanımların hangi yöntemler uygulanarak verileceği, eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli olmaktadır. Eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçiminde eğitimin amacı, eğitime katılacakların oluşturduğu grubun özelliği, eğitime katılanların sayısı, kullanılabilecek tekniklerin karşılaştırmalı maliyetleri, örgütün olanakları, eğitmenlerin yöntemler karşısındaki durumu belirleyici hususlardandır.³⁵

Hizmet içi eğitim yöntemleri hedef kitleleri açısından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Büyük gruplar için yararlı teknikler: Düz anlatım, forum gibi,
- Küçük gruplar için yararlı teknikler: İş başında sistemli gözetim, seminer, kurs, tartışma grubu, komite veya çalışma grubu, sendika, duyarlık veya eğitim grubu, proje grubu, pratik çalışma grubu,
- Seçilmiş gruplar için yararlı teknikler: Konferans, yuvarlak masa, sempozyum veya panel, atölye

³³ Kalkandelen,a.g.e., s.28; Gül, a.g.m.

³⁴ Gül, a.g.m.

³⁵ Kalkandelen,a.g.e., s.122.

- Bireyler için yararlı teknikler: Ödevler, bireysel projeler, eğitsel danışmanlık, stajyerlik, programlı öğrenme, görev değiştirme, uzaktan eğitim
- Diğer teknikler: Bunlar uygunluğu eğitilen personel sayısına bağlı olmayan tekniklerdir, örnek olay, rol oynama, gösteri, gözlem gezileri, teknik geziler.

1.5.1. Büyük Gruplar İçin Yararlı Teknikler

Düz anlatım yöntemi

Anlatma, bir konuşmacı tarafından bir gruba yöneltilen konuşmadır. Anlatma en basit ve kolay yöntem olduğu için, kamu kurumlarında düzenlenen eğitim programlarında en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin teorik olması, personele birtakım bilgi ve becerileri kazandırabilmesi bakımından olumsuzluklar doğurabilmektedir. Çünkü anlatılanların genellikle kuramsal konularda olması, uygulama ile ilişkisinin az olması, dinleyicilerin anlatıma sınırlı katılmaları bu yöntemin, personeli görevlerini daha iyi görecektir düzeye getirmede yetersiz kaldığı ileri sürülerek tenkitlere maruz kalmıştır. Bu nedenle, anlatma yönteminde aktarılabilecek bilgilerin teoriden çok pratik temellere dayandırılması, bu yöntemin daha başarılı olmasını sağlar.³⁶

Forum

Bir yöneticinin yönetiminde, önemli görülen sorunların değişik görüşlere sahip üyelerce dinleyiciler önünde ortaya konmasından oluşmaktadır. Açık ve serbest tartışmaya olanak sağlanır. Amaç, sorunlara ortak nitelikte çözüm yolları bulmak veya ortak noktalarda görüş birliğine varmak değil, dinleyicilerin forum üyelerinden bilgi istemeleri ve kendi görüşlerini ortaya koyabilmeleri için zaman ayırmaktır.³⁷

1.5.2. Küçük Gruplar İçin Yararlı Teknikler

Seminer

Seminer, belirli sahalarda uzman olan fakat, o alanda ortaya çıkan yeni gelişme ve teknolojiler hakkında bilgi edinmek isteyen personel için düzenlenen kısa süreli kurslardır. Bir eğitim yöntemi olarak kullanılan seminerlerde teorik bilgilerin yanında uygulamaya da yer verilmektedir. Örneğin, yeni bir teknolojik ekipmanın özellikleri anlatılmakla beraber katılımcılara kullanımı da gösterilir.³⁸ Eğitimle ilgili tecrübeli bir grup kişinin ortak çalışma konularında görüş ve fikir alışverişinde bulunmak üzere bir araya gelerek tartışmalarıdır.

Kurs

Kurs, farklı bölümlere ayrılan eğitim programındaki değişik zaman birimleri içinde deneyimlerin artırılması için uygulanan bir tekniktir. Yeni bir formasyon kazandırılması amaçlanmakta ve kişilere eğitim faaliyetinin sonunda ölçme ve değerlendirme yapılarak başarı düzeyi saptanmaktadır.³⁹

İş Başında Sistemli Gözetim

Gözetim, personelin 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.⁴⁰

³⁶ Gül, a.g.m.

³⁷ Kalkandelen, a.g.e., s.125

³⁸ Gül, a.g.m.

³⁹ Kalkandelen, a.g.e., s.127.

⁴⁰ Tutum, a.g.e., s.38.

Komiteler

Belirli bazı görevleri yerine getirmek üzere çalışma gruplarının oluşturulmasına dayalı olan bu yöntemde gruplar, belli bir konuda rapor yazmakta, seçilmiş bazı belgeleri incelemekte ve ortak bir çalışma yapmaktadırlar. Karar verme, planlama aşamalarında etkili bir yöntemdir. Her küçük grup, belirli bir görevi yerine getirmektedir. Yönetimin tek güçlüğü komite çalışmasının, iyi bir ön hazırlığı ve etkili bir önderliği gerektirmesidir.⁴¹

Duyarlılık Eğitimi (“T-Group Training”)

Duyarlılık eğitimi, kişi ve ortam arasındaki uyumun sağlanmasına ve kişinin örgütsel ortamdaki değişikliklere uyabilmesine yardımcı olan eğitim yöntemidir. Duyarlılık eğitimine katılan yöneticiye, kendi geliştirmiş olduğu davranışlarını çözme olanağı sağlar. Katılımcılar açısından da birbirlerini nasıl etkileyebileceklerini kavrarlar ve bu şekilde karşılıklı etkileşim geliştirirler.⁴² Duyarlılık eğitimine katılanlar kendi kendilerini, başkalarını, grup içi ilişkileri, bireylerin rollerini, gruplar arası davranışları daha iyi öğrenmelerini sağlamak yolu ile grup üyelerinin görme, işitme, kavrama, öğrenme yeteneklerini geliştirir. Bu eğitim yöntemi genellikle iş dışında yapıldığı için ve de birkaç hafta sürdüğünden kamu personelinin eğitiminde bir yöntem olarak kullanılması sınırlı olmaktadır.

1.5.3. Seçilmiş Gruplar İçin Yararlı Teknikler

Yuvarlak Masa

Üyelerin bir masa etrafında toplanarak, mesleki gelişmeler için deneyimlerini paylaşma yoluna gitmeleridir. Grup küçük ve belli bir konuda belli bir düzeyde olduğundan toplanmalar kolay olmakta, tartışmalar belli bir konu üzerinde yoğunlaşabilmektedir.⁴³

Sempozyum veya Panel

Sempozyum veya panel, tebliğlerini hazırlayan küçük bir grup tarafından farklı görüşleri de kapsayan konuşmalar ile başlamaktadır. Planlı bir tartışma yöntemidir. Birkaç kişinin belirli bir konuda tebliğler hazırlaması ve sunmasıdır. Katılımcılar tebliğlerini sunarken, geniş bir dinleyici kitlesi konuşmaları dinler ve soru sorarak ya da tartışmalara katılarak konu üzerinde görüşlerini bildirir. Konunun farklı konuşmacılar tarafından ele alınması ilgi çekicidir. Düşünmeyi ve tahlil gücünü geliştirir.⁴⁴ Ancak, konunun sınırlandırıldığı ve önceden iyi hazırlık yapılamadığı durumda yetersiz kalmaktadır.

Atölye (Çalıştay, “Workshop”)

Bu yöntemde, eğitilenler kendilerine verilen görevi gözetim altında yapmaya çalışırlar. Grup çalışması olarak yürütülen çalışma, uygulamaya dönük olduğu için beceri artırır. Amaç, grubu uygulamalı çalışmalara hazırlamaktır.

1.5.4. Bireyler İçin Yararlı Teknikler

Evrak Sepeti Yöntemi

Eğitime katılan kişilere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler, hayali işlerden oluşur. Grup ödevleri tamamladıktan sonra, grup içerisinde tartışması yapılır. Bu teknik, özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek açısından yararlıdır. Kişilerin teknik becerisinin, girişim gücünü artırır. Karar ver-

⁴¹ Kalkandelen, a.g.e., s.129; CANMAN, Doğan (1995) : Çağdaş Personel Yönetimi, TODAİE Yayını, Ankara, s.100.

⁴² Gül, a.g.m.

⁴³ Kalkandelen, a.g.e., s.136.

⁴⁴ Kalkandelen, a.g.e., s.137.

mesi kolaylaşır. Ancak, öncelikler konusunda sıkıntılar yaşanabilir. Ödevlerin değişik tür ve sayıda olması ve günlük olmaması zaman konusunda güçlük doğurmaktadır.⁴⁵

İş Yaptırarak Öğretme Yöntemi

Eğitim yöntemlerinin en eskisi olmakla beraber diğer yöntemlere göre ucuz ve kolay olması uygulama alanını genişletmektedir. Yöntemin temelinde işe yeni gelen ya da iş değiştiren personelin deneyimli bir çalışanın yanında iş yaparak öğrenme yoluyla eğitilmesidir. İş yaptırarak öğretmenin, materyal, eğitici masraflarını azaltması ve öğrenilenlerin işe kolay aktarımı gibi faydaları vardır. Bu yöntemi halkla doğrudan ilişkisi olan kamu görevlilerinin eğitiminde yararlı olarak kullanılmaktadır.⁴⁶

Uzaktan Eğitim

Uzaktan eğitim veya teknoloji destekli eğitim, ihtiyacı olan ve isteyen kişinin istediği yerde ve istenilen zamanda kendisinin belirlediği hızda eğitim almasını sağlayan ve her geçen gün hızla yayılmakta olan eğitim yöntemidir.

Görev Değiştirme Yöntemi (Rotasyon)

Çalışanların organizasyon içinde çeşitli pozisyonlarda çalıştırılarak, başka işlerin nasıl yapıldığını öğrenmesini sağlayan yöntemdir. Görev değiştirme yöntemi ile personel çok çeşitli yer ve branşlarda çalıştığı için çok geniş bilgi ve tecrübe sahibi olabilmektedir. Örneğin, ülkemizde Kaymakam adaylarının yetiştirilmesinde bu yöntem uygulanmaktadır. Görevine stajyer olarak başlayan kaymakam adayı, stajyerliğe başladığı kurumun çeşitli birimlerinde bir plan çerçevesinde yetiştirilmektedir.⁴⁷

1.5.5. Diğer Teknikler

Örnek Olay

Örnek olay yöntemi bir önderin yönetiminde önceden seçilmiş bir olaya ilişkin olarak ayrıntıların bir grupça incelenip tartışılması ile yürütülür. Amaç, örnek olaydaki önemli fikirleri ve çözüm yollarını saptamak ve tartışmaktır. Bir tür analiz alıştırmasıdır. Belirli bir hizmet düzeyine erişmiş personel arasında özellikle karar verme konularındaki becerileri geliştirmek için kullanılmaktadır.

Rol Oynama Yöntemi ("Role Playing")

Bu yöntemde katılımcılar önceden tanımlı bir olayı canlandırırlar. Senaryolar eğitim programının içeriğiyle uyumlu bir şekilde belirlenir. Rol oynayanlar ilgili senaryoyu canlandırırken diğer katılımcılar olayı gözlemleyerek, değerlendirirler. Yöntem katılımcılar arasında iletişim ve takım çalışması becerilerini geliştirdiği gibi senaryoya konu olan işle ilgili sorunun çözümü için ortak akıl geliştirir.

1.6. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Doğuştan var olamayan bilgi ve beceri, eğitim ve öğrenimin bir sonucu olarak kazanılmakta ancak başarı için yetenek gerekmektedir. Yetenek ise, amaçlara uygun olarak yönlendirilmelidir. Öğrenme sürecindeki öğrenme ise, değişimi gerektirmektedir. Başarılı bir hizmet eğitimi için bütün sorunların aşılmış olması, yönetici, personel, eğiticinin işbirliği içinde olması gerekmektedir. Bu bağlamda hazırlanacak ön raporların örneğin, belediyenin eğitimle ilgili birimindeki yönetici tarafından oluşturulması, daha sonra tüm üst düzey yöneticilerin bu süreç içine alınması ve onların arasındaki koordinasyonun da yine eğitim

⁴⁵ Gül, a.g.m.; Kalkandelen, a.g.e., s.145.

⁴⁶ Canman, (1995), a.g.e., s.101.

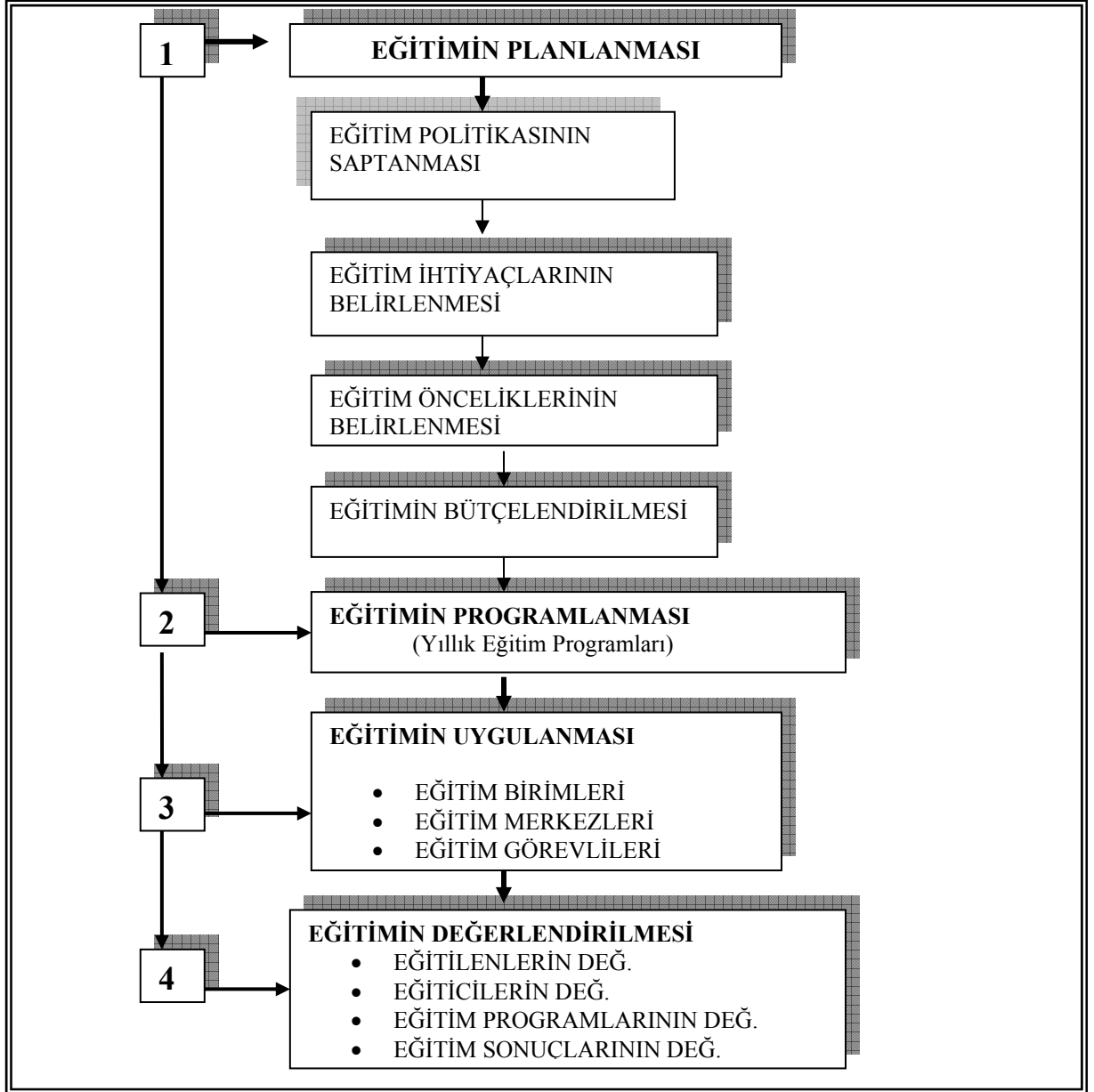
⁴⁷ Gül, a.g.m.

birimi yetkilileri tarafından sağlanması gerekmektedir. Çerçevenin son hali, tüm üst düzey yöneticilerinin tartışmaları sonucu onayladıkları bir belge olmak durumundadır.⁴⁸

1.6.1. Hizmet İçi Eğitimin Planlanması

Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlanır. Planlama sürecinde, Şekil 1.2’de görüleceği üzere, eğitim hizmetlerinin belediyenin amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturarak eğitim politikasının oluşturulması gerekmektedir.

Şekil 1.2. Hizmet İçi Eğitimde Planlama Süreci



Kaynak : Kalkandelen, 1979'dan geliştirilmiştir.

⁴⁸ YILDIRIM, Bayramoğlu, Ferzan (1993) : Belediyede İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, IULA,EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul, s.70.

1.6.1.1. Hizmet İçi Eğitim Politikasının Saptanması

Yerel yönetimlerin hizmet içi eğitim politikaları kurumların genel plan ve politikalarıyla uyumlu olmalı ve genel plan ve politikalarındaki değişikliklere göre güncellenebilir nitelikte olmalıdır. Özellikle stratejik plan hazırlamakla yükümlü yerel yönetimlerde planda belirtilen amaçlara ulaşılmasında gerekli eğitim gereksinimi ile eğitim politikası arasında doğrudan ve tutarlı bağlantılar geliştirilmesi gerekmektedir.

Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen eğitim politikasının saptanması, çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir.

Etkin bir hizmet içi eğitim politikası için, aşağıdaki soruların ayrıntılı bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir.

Niçin > Kurumunuzun eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?

Hangi Boyutta > Kurum kaynaklarından ne kadarlık bir kısmı bu faaliyetlere ayrılabilir ?

Kime > Hangi birimler eğitim faaliyetlerine katılmalıdır?

Ne Tür > Hangi eğitim yöntemleri kullanılmak istenmektedir?

Bu sorular detaylı bir şekilde cevaplandırılmalı, bunların yanı sıra politika belirlenirken aşağıdaki ilkeler göz önünde tutulmalıdır;⁴⁹

- Eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalı,
- Eğitim personelin kişisel çıkarlarına değil, hizmetin gereklerine uygun olarak verilmeli,
- Eğitimde kişilere hizmetin gereği olan bilgiler verilip, beceriler kazandırılmalı,
- Eğitim programlarında imla kuralları ve dil bilgisine özellikle önem verilmeli,
- Eğitimin sağlayacağı fayda ile maliyeti uyumlu olmalıdır

1.6.1.2. Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir hizmet içi eğitim çalışmasının ilk aşamasını oluşturur. Hizmet içi eğitim ihtiyacı personelin yapmakta olduğu görevinin gerektirdiği ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenebilmektedir.⁵⁰

Bunun yanı sıra, kuruma yeni personel alındığında, personelin görevinin değiştirilmesi durumunda, üst kademelere personel hazırlanması gerektiğinde, yeni makine, alet ve araç gibi yeni teknoloji alındığında, mevzuat değişikliklerinde, üretim ve hizmetin nitelik, nicelik bakımından düşüş göstermesi durumlarında hizmet içi eğitim ihtiyacı ortaya çıkar. Hizmet içi eğitim ihtiyacını belirleyecek elemanlar; ilk, orta ve üst kademe yöneticileri, kurum içi ve kurum dışı denetçiler, görevli personel ve iş görenlerdir.

1.6.1.3. Hizmet İçi Eğitim Önceliklerinin Saptanması

Hizmet içi eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir. Üretim esas alındığında; hizmet içi eğitime tabandan başlama eğilimi artar. Çünkü örgüt kademelerinde tabana inildikçe personel sayısı artar ve dolayısıyla bu personelin

⁴⁹ Yıldırım, a.g.e., s.67.

⁵⁰ Kalkandelen, a.g.e., s.67; Çevikbaş, a.g.e., 37.

işe ve üretime katkısı artar. Hizmet alanları esas alındığında, özellikle ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personele öncelikle hizmet içi eğitim uygulanır. Hizmet içi eğitimde, personel konumlarına göre öncelik sırası, aşağıdaki farklı düzeylerde saptanır.⁵¹

Alt düzeye öncelik: Hemen hemen her örgütte alt düzeyde çalışan personel daha çok rutin ve beceriye yönelik işlerle uğraşır ve tabanı oluşturur. Bu nedenle, hizmet içi eğitime öncelikle bu gruptan başlanarak basitten karmaşığa ve uygulamadan teoriğe doğru gidilir.

Orta kademeye öncelik : Örgütlerde orta kademe personeli, genellikle işlerin yapımından sorumlu olan gruptur. Alt taban gruba yol gösteren, yetiştiren, denetleyen personel olduğundan öncelikle bu gruptakilerin eğitilmesi başarıyı artırır.

Üst düzeye öncelik: Örgütte karar verici mercii, yönetim ve denetim organları olduğu için, öncelikle hizmet içi eğitime üst düzeyden başlanarak alt düzeylere doğru gidilir.

Etken faktörlere göre çözümleme yaklaşımı: Örgütte çalışmaları en çok aksatan, işbirliği, ilişki ve üretim eksikliği görülen birim ya da ünite personelinin hizmet içi eğitimine öncelik ve önem verilir.⁵²

1.6.1.4. Hizmet İçi Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitim faaliyetlerinin tahmini giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin hazırlanması işlemidir. Buna göre, bütçe yılı içinde yürütülecek eğitsel hizmetlere göre bir sınıflama yapmak ilk aşamayı oluşturur. Eğitim türlerinin tespiti, eğitim ekipmanlarının temini bu aşama içine girer.

İkinci aşama planlanan eğitimlerin gerekçelerinin belirtilmesidir. Eğitim etkinliklerinin kurumun stratejik planıyla ilişkisi kurulur. Sınırlar ve hedefler belirlenir ve etkinliklerin tahmini maliyetleri hesaplanır.

1.6.2. Hizmet İçi Eğitim Programlaması

Hizmet içi eğitim etkinliklerinin beklenen yararları sağlayabilmesi için, planlı yapılması gerekmektedir. Programlama planlamayı izler, planlamada gerçekleştirilecek amaçlar programlamada ise ulaşılabilecek hedefler bulunmaktadır.

Yıllık eğitim programları “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı”nın gerekleriyle uyumlu olmalıdır. Hizmet içi eğitim faaliyetleriyle ilgili olarak öncelikle ele alınması gerekli eğitim programları Plan'da belirtilmiş, bunların başında ‘Eğitim Görevlilerinin Yetiştirilmesine’ yer verilmiştir. Buna göre, eğitimcilerin eğitimi etkinlikleri, TODAİE ve ilgili yükseköğretim kurumlarınca düzenlenir.

Eğitim etkinlikleri hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm işleri kapsayacak şekilde hazırlanmalıdır. Programda eğitim etkinliğinin amacının ve beklenen sonuçlarının açık bir şekilde belirtilmesi, eğitime katılacak kişilerin profilinin çizilmiş olması, eğitim konuları ve içeriklerinin tespiti, zamanlandırılması, sıralanması, eğitim için gerekli araçlar ve uygulanacak yer ile uygulanma zamanının ortaya konmuş olması gereklidir.

⁵¹ Çevikbaş, a.g.e., s.44.

⁵² Çevikbaş, a.g.e., s.44.

1.6.3. Hizmet İçi Eğitim Uygulanması

Hizmet içi eğitimin uygulanması, eğitim planı çerçevesinde ve yıllık program hedeflerine göre çeşitli tür ve sayıda eğitsel etkinliklerin yürürlüğe konmasıdır. Bu etkinlikler, örgüt olanakları kullanılarak örgüt içinde yapılanlar ile örgüt dışında yapılan faaliyetleri kapsamaktadır. Hizmet içi eğitimin uygulanmasında, eğitimin personelin çalışma hayatının bir parçası olduğu vurgulanmalı ve personelin “sürekli gelişim” yönünde motivasyonu yüksek tutulmalıdır, Eğitimlerin personelin ihtiyaç ve beklentilerine yönelik olarak geliştirilmesi için eğitim alan personelden eğitimle ilgili geri besleme alınmalıdır.

Eğitimden yararlandırılacak personelin seçiminde farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bunlar:

Başvurma formlarının incelenmesi: Hizmet içi eğitimin amacını, öğretim programını, yapılacağı yer ve zamanını içeren başvuru formları hazırlanır. Bu başvuru formlarında ayrıca personelin kişilik ve nitelikleri ile ilgili bilgileri sağlayıcı sorulara da yer verilir. Personelin doldurarak geri gönderdiği formlardaki cevaplarla ve belirlenen esaslara göre hizmet içi eğitime katılacak personel seçilir ve gerektiğinde gruplandırılır.

Kartekslerin incelenmesi: Kurumda çalışan personelin dosyasındaki kişiliği, niteliği ve durumuna ilişkin yazılı kaynaklar incelenerek personelin seçimine karar verilir.

Yönetici görüşlerinin alınması: Eğitim programı, zamanı, süresi, yeri ve birimdeki iş durumuna göre yöneticilere seçim görev ve yetkisi verilebilmektedir.⁵³

1.6.4. Hizmet İçi Eğitimin Değerlendirilmesi

Hizmet içi eğitimde değerlendirme, bir değişkenin miktarını veya derecesini saptama olarak tanımlanan "ölçme" ile birlikte ele alınmaktadır. Ölçme sonunda elde edilen veriler, belirli kriterlere göre değerlendirilmedikçe fazla bir anlam taşımaz. Buna karşılık değerlendirme işlemi de, bir ölçme işlemine dayanmadıkça geçerli ve gerçekçi bir nitelik kazanamaz. Bu nedenle, iki işlem birbirini tamamlamaktadır.⁵⁴

Hizmet içi eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşp ulaşmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir.⁵⁵

Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden dört aşama ile değerlendirmek mümkündür.⁵⁶

İzlenim saptama: Eğitime katılanların, eğitim programından ne derece hoşnut oldukları sorusuna yanıt aranır. Ancak unutulmamalıdır ki katılanların, eğitim programını beğenmeleri o programların yararlı olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilemez, programın diğer yönlerden de değerlendirilmesi gerekir.

Öğrenme derecesinin ortaya konması: Yapılacak değerlendirme ile öğrenme düzeyine ilişkin sayısal verilerden yararlanarak bir yargıya varmak amaçlanır. Bu amaçla, deney ve kontrol grupları kullanılır. Her iki grubun bilgi ve beceri durumu, programdan önce ve sonra ölçülür ve karşılaştırılır.

⁵³ Çevikbaş, a.g.e., s.48.

⁵⁴ Kalkandelen, a.g.e.,s. 99; Çevikbaş, a.g.e., s.51.

⁵⁵ Gül, a.g.e.; ÖZDEMİR, Özkaya (1976) : Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Ankara, s.46; Canman, (2000), a.g.e., s.120.

⁵⁶ Canman, (1995), s.105; Canman, (2000), s.118.

Davranış değişikliklerinin belirlenmesi: Eğitime katılan bireyin işindeki tutum ve davranışlarında bir değişiklik olup olmadığı saptanır ve personelin öğrendiklerini hangi ölçüde uygulamaya yansıttıkları ortaya konur.

Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi: Hizmet içi eğitim programlarının değer, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikayetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları gerçekleştirebilmesi ile ölçülür.⁵⁷

⁵⁷ Canman, (2000), s.119.

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1 GENEL ÇERÇEVE

Türkiye’de yerel yönetim alanında yaşanan gelişmeler ışığında, yerel yönetim reformunun getirdiği yeni anlayışın yerleştirilmesi ve yerel yönetimlerin artan görev ve yetkilerini layıkıyla yerine getirebilmeleri yerel yönetimlerin insan gücü kaynağının ne kadar gelişmiş olduğu ile doğru orantılıdır. Nitelikli insan gücünün yerel yönetimlerde istihdam edilmesini sağlayacak önlemlerin sonuçlarının ancak uzun vadede alınabileceği dikkate alındığında mevcut insan kaynağının geliştirilmesi için hizmet içi eğitimlere duyulan talep artmıştır.

Türkiye’de kamu kesiminde hizmet içi eğitim Devlet Personel Başkanlığı tarafından hazırlanan ve 1984 yılında yürürlüğe giren “Hizmet İçi Eğitim Genel Planı” çerçevesinde yürütülmektedir. Hizmet içi eğitim bu plan ile zorunlu tutulmuş gibi gözükse de kamu kuruluşlarının yeterli bütçe olanaklarına sahip olmamaları nedeniyle nitelikli eğitici personel yokluğu, üst düzeyde bulunan yöneticilerin eğitime yeterince önem vermemeleri yüzünden uygulamada yetersiz kalmaktadır.⁵⁸

Mevcut personelin bilgi ve deneyimini hizmet içi eğitim yolu ile artırmak için TODAİE, İçişleri Bakanlığı, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği gibi Bölüm 2.3’te ayrıntıları verilen kurum ve kuruluşların uyguladığı programlar bulunmaktadır.

Aşağıdaki bölümde hizmet içi eğitimin, kurumun yöneticilerine, personeline ve ve genel olarak kendisine sağladığı yararlar yerel yönetimlere özgü yararlarla birlikte ele alınmıştır

Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim, yöneticiler yönünden ele alındığında;

- Yetişmiş personelde daha az hatalarla karşılaşılır,

⁵⁸ ERGUN, Turgay (2004) : Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama, TODAİE Yayını, Ankara, s.259.

- Denetleme kolaylaşır,
- Verim ve moral yüksek bir şekilde görev yerine getirilir.

Personel açısından bakıldığında ;

- Personelin, daha iyi karar almasına ve sorunları etkin biçimde çözebilmesine yardım eder,
- Personelin, stres, düş kırıklığı ve çatışma gibi durumların üstesinden gelmesini kolaylaştırır,
- Personelin, yeni sorumluluklar alma konusunda duyduğu endişelerin giderilmesine yardımcı olur,
- Personelin konuşma, dinleme, ve eğitimin tipine göre, yazma becerilerini geliştirir,
- Personelin, beceri ve iletişim yeteneğinin, liderlik kültürünün gelişmesini sağlar,
- Personelin, her düzeydeki işe ilişkin bilgi ve becerileri artar,
- Yetişmiş personelin, işyeri memnuniyeti artar,
- Personelin yükselme olanakları, kariyer yapma imkanı artar,
- Personel, beğenilir ve takdir edilir.

Yerel yönetim örgütü açısından bakıldığında;

- Her düzeydeki işe ilişkin bilgi ve becerileri artırır,
- Genel olarak çalışanların morali yükselir,
- Personel ile kurumun özdeşleşmelerine yardımcı olur,
- Doğallığı, açıklığı ve güveni pekiştirir,
- Hiyerarşi içindeki ilişkileri iyileştirir,
- Belediyenin kendi kendini geliştirmesine destek olur,
- Yapılacak işler için bir tür rehber/kullanım kılavuzu hazırlanmasını sağlayabilir,
- Kurumsal hedeflerin anlaşılmasını ve yürütülmesini sağlar,
- Kuruluşun her alanında gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlere bilgi sağlar,
- Daha etkin karar alma ve problem çözme süreçleri oluşturur,
- Başarılı yönetici ve diğer personelden beklenen bilgi, beceri, sadakat, liderlik, motivasyon ve davranış gibi niteliklerin geliştirilmesini sağlar,
- Verimliliğin ve iş kalitesinin yükselmesini sağlar,
- Birçok alanda maliyetleri düşürürken, iş tekrarlarının olmasını engeller,
- Kuruma karşı bilgi ve beceri alanında, çalışanlarda bir sorumluluk oluşmasını sağlar,
- Kurumun gelişmesi ve büyümesi için uygun ortam hazırlar,
- Kurum içi iletişimin sağlıklı olmasına ve gelişmesine yardım eder,
- Personelin, oluşan ya da olası değişikliklere uyum göstermelerini hızlandırır,
- Kurum içi problemlerin daha kolaylıkla halledilmesine yardım eder,
- Verimlilik artar, kaynakların kullanımında etkinlik sağlanır,

- Halk memnuniyeti ve diğer kamu kurum ve kuruluşlarıyla işbirliği artar,⁵⁹ İşlemlerle yöntemlerin geliştirilmesine yardımcı olur,⁶⁰
- Örgütlerde çalışan işgücü devrini ve personel devrini azaltır,⁶¹
- Hatalı üretim ve hizmeti azaltır,⁶²
- İş ahlakına ve etiğe uymayan davranış biçimleri engellenebilir,
- Kaynakları toplum yararına verimli bir şekilde kullanma bilinci oluşur.
- Yerel yönetimlere, bunun beraberinde, halkın devlete güveni artar.
- Doğru bilgilerle donatılmış bir kurum oluşturulmuş olur.
- Personele göre iş değil, işe göre personel yerleştirme sistemi oluşturulur,
- Yerel yönetimlerin eğitim yoluyla, süreçlerini değişen çevre şartlarına kısa sürede uyarlaması sağlanabilir.⁶³

2.2. YEREL YÖNETİMLERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMDE YASAL DURUM

Ülkemizdeki yerel yönetimlerde çalışan kamu görevlisi personele verilecek hizmet içi eğitimde yasal durum gereği, şu üç amaca yönelik olarak eğitim verilebilmesi mümkündür :

- Aday personelin yetişmesini sağlamak (eşik eğitimi),
- Asıl personelin verimliliğini artırmak (hizmet içi eğitim),
- Personeli üst görevlere hazırlamak (görevde yükselme eğitimi).

Aday personel eşik eğitimi : Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitime ilişkin temel yasa, belediyeleri de kapsamına alan 657 sayılı Devlet Memurları Kanunudur (DMK). İl Özel İdareleri, Belediyeler ve bunların kurdukları birlikler ile bunlara bağlı birlikler, Kanunun ‘Kapsam’ başlıklı 1.maddesinde yer almıştır. Bu nedenle, söz konusu Kanunun “Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi”ne ilişkin VII.kısımda yer alan eğitimle ilgili hükümleri, yerel yönetimlerde çalışan Devlet Memuru statüsündeki personel için de geçerli hükümler olmaktadır.

Ayrıca, Kanunda yerel yönetimlerde çalışan memurların eğitimi de dahil olmak üzere, “Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı” hazırlanması öngörülmüştür.

Söz konusu Eğitim Genel Planı, 21.07.1983 tarih ve 83/6854 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla yürürlüğe girmiştir. Plana göre hizmet içi eğitim, kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yapılan eğitimidir.

Eğitim Genel Planına göre, Memurların yetiştirilmesinde büyük önemi bulunan hizmet öncesi eğitimin sağlanması, iki şekilde gerçekleştirilmektedir. İlki, söz konusu Planda belirtildiği gibi, mevcut eğitim ve öğretim kurumlarının, kamunun ihtiyaçlarına cevap verecek biçimde öğrenci yetiştirmelerinin sağlanmasıdır. İkincisi ise, adaylara verilen eşik eğitimi olmaktadır. Bu tür bir eğitimin uygulanmasına ilişkin bir yönetmelik çıkarılarak, karışıklıklara da engel olunmak istenmiştir. hizmet içi eğitim, yurt içinde ve yurt dışında olmak üzere iki grupta gerçekleştirilebilmektedir. Birinci gruba giren hizmet içi eğitim, Aday Memurluk Dönemi ve Asıl Memurluk Döneminde verilen eğitimlerdir. Buna göre, yerel yönetimlerde aday

⁵⁹ Tortop, 1999, a.g.e., s.240; Yıldırım, a.g.e., s.61.

⁶⁰ Demirel, a.g.e.; Ersen, a.g.e., s.119.

⁶¹ Kalkandelen, a.g.e., s.23; Ersen, a.g.e., s.119.

⁶² Ersen, a.g.e., s.119.

⁶³ Demirel, a.g.e.

memur olarak atandıktan sonra, amacı yetiştirme ve deneme olan ve yerel yönetimce verilecek olan üç aşamalı bir adaylık eğitimi söz konusudur.⁶⁴ İlk aşamada adaylara en az on günlük bir süre içerisinde aşağıdaki konularda **Temel Eğitim** verilmesi gerekmektedir :

- Atatürk ilkeleri
- T.C.Anayasası
- Devlet teşkilatı
- İnkılap tarihi
- 657 s. DMK.
- Milli Güvenlik Bilgisi
- Yazışma-Dosyalama
- Haberleşme
- Devlet malının korunması
- Halkla İlişkiler
- Türkçe dilbilgisi
- Gizlilik ve gizliliğin önemi

Bu eğitim ile memurları ilgilendiren genel konularda eğitilen adayların, bu eğitimin sonucunda girecekleri sınavdan en az 60/100 almaları durumunda, hazırlayıcı eğitime geçmeleri söz konusudur.

Aday memurların atanacakları kadro ve görevleri dikkate alınarak bu görevlerin yürütülmesi için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak, görevlerine intibaklarını sağlamak olan **Hazırlayıcı Eğitim**de ise, adaylara en az 1 aylık süre içerisinde örneğin belediye aday personeli için şu konularda dersler verilmektedir :

- Yerel yönetimin tanıtılması,
- Yerel yönetimin görevleri,
- Yerel yönetimin örgütsel yapısı,
- Yerel yönetim mevzuatı,
- Yerel yönetim diğer kuruluşlarla ilişkisi,
- Aday memurun görevi ile ilgili konular,
- Yerel yönetimin gerekli göreceği diğer konular.

Temel eğitimi başaran adayın, hazırlayıcı eğitimde de başarılı olabilmesi için en az 60/100 puan alması gerekmektedir. Adaylar ayrıca, ilk iki aşamada teorik olarak aldıkları bilgileri ile becerilerini pekiştirmek amacıyla, 2 aydan az olmamak üzere **Staj** yaparlar. Stajın bitiminde aday memura, yaptığı stajdaki başarısına ilişkin bir "Staj Değerlendirme Belgesi" verilir. Bu belgenin adayın en yakın iki amiri tarafından şu konularda doldurulması gerekir :

- Aday memurun genel nitelikleri,
- Disiplin kurallarına uyarlığı,
- Çalışkanlığı,

⁶⁴ Bilgin,2004, a.g.e., s.130.

- İşbirliğine uyumu,
- Güvenilirliği ve sadakati
- Mesleki bilgisi.

Personel Hizmet İçi Eğitimi : Personel eşik eğitimini tamamladıktan sonra, görevine başlaması ile birlikte duruma ve zamana bağlı olarak farklı konularda hizmet içi eğitim verilmesi gerekir. Bu hizmet içi eğitim faaliyetinde başvurulan yöntem, daha çok seminer verilerek anlatım biçimde veya değişen teknikleri bizzat kullanarak öğrenme ya da staj yöntemi olmaktadır. Söz konusu hizmet içi eğitimler, personelin kurumu içindeki eğitim, kurum dışındaki uzman eğitim kuruluşlarında eğitim; ya da personelin yurt dışında eğitimidir.

Personele tüm bu eğitim ortam ve yöntemleri kullanılarak verilecek hizmet içi eğitimin temel amacı ise, personelin hizmet verimliliği ve performansını artırmaktır. Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin konusu eğitimi alan personele göre değişebilmektedir. Örneğin idari personel için hizmet içi eğitimin konusu yazışma, dosyalama, bilgisayar kullanımı vb. olabilirken; ana hizmet birimlerindeki teknik personel için hizmet içi eğitimin konusu, sunulan hizmete ilişkin pek çok yeni konu olabilmektedir.

Personelin Görevde Yükselme Eğitimi: Yerel yönetim personeli olan memurların görevlerinde yükselmek istemeleri durumunda, görevde yükselmeye ilişkin şartları yerine getirmeleri gerekmektedir. Konuya ilişkin olarak çıkarılmış olan yönetmeliğe göre,⁶⁵ görevde yükselme Devlet Memurları Kanunu’na tabi görevlerden bu yönetmelikte belirtilen görevler ile kurumlarca çıkarılacak özel yönetmeliklerde belirlenen görevlere aynı veya başka hizmet sınıflarından yapılacak atamalardır.

Yönetmelikle öngörüldüğü üzere, memurların görevlerinde yükselebilmeleri için öncelikle öğrenim düzeylerinin, hizmet sürelerinin, sicil ve disiplin durumlarının yükselmeye uygun olması gerekmektedir. Ayrıca, personelin görevde yükselme eğitimlerini tamamlayıp, sınava girmeleri gerekmektedir.

Görevde yükselmek isteyen Devlet memuru personel için görevde yükselme mahiyetindeki atamalarının yapılabilmesi amacıyla, atama yapılacak görevler için en az 75 saat olmak üzere düzenlenecek görevde yükselme eğitimi programının tamamına katılmaları şarttır.

Yerel yönetimlerde görevde yükselme eğitimine, memurların bir üst göreve hazırlanması amacıyla, bu görevler için gerekli olan öğrenim düzeyi, hizmet süresi, sicil ve disiplin niteliklerine sahip olan memurlar alınır. Ancak, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak boş kadro sayısının iki katını geçemez. Bu eğitimi tamamlayanlar ise, ilgili görevde yükselme sınavına katılmaya hak kazanırlar. Başka kurumlarda veya kendi kurumundaki başka birimlerde aynı görevler için benzer eğitim almış olmaları ve ilgili kurumca kabul edilmesi şartıyla naklen ataması yapılanların bu hakları yeni kurum veya birimlerinde geçerlidir.

Görevde yükselme eğitim programları, yerel yönetimler tarafından sadece kendi personeli için düzenlenebileceği gibi, bu eğitime alınacakların sayısı atama yapılacak görevler ve eğitim programı bir ay önceden Devlet Personel Başkanlığına bildirilerek uygun görüş alınması halinde bu Başkanlık tarafından veya uygun bulunacak bir kamu kurum veya kuruluşu tarafından müşterek nitelikte de düzenlenebilir. Görevde yükselme eğitiminin konuları şunlardır:⁶⁶

- T.C. Anayasası (Genel esaslar, Temel hak ve ödevler, Devletin temel organları),

⁶⁵ 15.03.1999 tarih ve 99/12647 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile yürürlüğe konulan bu Yönetmelik için bkz. 18.04.1999 tarih ve 23670 sayılı Resmi Gazete.

⁶⁶ Bilgin,2004, a.g.e., s.292.

- Atatürk ilkeleri ve inkılap tarihi (Ulusal güvenlik),
- Devlet teşkilatı ile ilgili mevzuat,
- 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve ilgili mevzuat,
- Türkçe dil bilgisi ve yazışmayla ilgili kurallar,
- Halkla ilişkiler ve davranış kuralları,
- Kurumlarca belirlenecek görev alanları ve atama yapılacak görevin niteliği ile ilgili konular. (Bu eğitim konusu, eğitim programlarında en az % 60 oranında olmalıdır.)

2.3. HİZMET İÇİ EĞİTİM VEREN KURUM VE KURULUŞLAR

Ülkemizde yerel yönetimlerin hizmet içi eğitimlerini programlayan ve uygulayan merkezi bir kuruluş bulunmamaktadır. İçişleri Bakanlığı bünyesindeki Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün çalışmaları da, bu gereksinmeyi karşılayacak düzeyde değildir. Bunun yanında birçok kurum ve kuruluşun özel olarak yerel yönetimler için düzenlediği eğitim programları bulunmaktadır. Yerel yönetimlere hizmet içi eğitim hizmetleri veren kurum ve kuruluşların eğitim programlarını aşağıdaki şekilde gruplandırmak mümkündür:

- İçişleri Bakanlığı'nın planladığı ve yürüttüğü zorunlu programlar,
- Diğer bakanlıkların, kamu kurum veya kuruluşlarının eğitim programları: Başbakanlık Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Çevre ve Orman Bakanlığı, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Tarım Bakanlığı ve Ulaştırma Bakanlığı, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü'nün programları,
- Belediyelerin kendi bünyelerinde düzenlediği programlar,
- Gönüllü kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, dernekler, meslek odalarının yürütmüş olduğu eğitim programları,
- Özel şirketlerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim programları yer almaktadır.

2.3.1. İçişleri Bakanlığının Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlemiş Olduğu Eğitimler

İçişleri Bakanlığının hizmet içi eğitim faaliyetleri 1981 yılına kadar Personel Genel Müdürlüğü tarafından yürütülmüş ve Kaymakamlık Kursları ile sınırlı kalmıştır. 02.10.1981 tarihinde "Eğitim Genel Müdürlüğü" kurulmuş, 1982 yılında ise bu Genel Müdürlüğün adı "Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı" olarak değiştirilmiştir. Bir yıl sonra da "Eğitim Dairesi Başkanlığı" adını almıştır. 1985 yılında yürürlüğe giren 3152 Sayılı Kanuna göre Başkanlık halen bu adla müstakil bir hizmet birimi olarak faaliyetini sürdürmektedir.⁶⁷ İçişleri Bakanlığı, 1992 yılına kadar yerel yönetimlere yönelik olarak aşağıda sıralanan konularda hizmet içi eğitimi gerçekleştirmiştir.

- Belediye kurulması ve sınırları,
- Belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları,
- Belediyelerde vesayet denetimi,
- Belediye bütçeleri, hazırlanması, düzenlenmesi ve onanmasına ait işlemler,

⁶⁷ İçişleri.gov.tr.2005.

- 6245 sayılı Harcırah Kanunu'nun özellikleri belediye saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler,
- 2886 sayılı kanun uygulaması, devlet ihaleleri ve emanet inşaat yapımı,
- Belediye harcamalarında verilen emirlerinin denetlenmesi,
- Bütçe giderlerinde aranacak belgeler,
- Belediye gelirleri kanununun uygulanması, tarifelerin düzenlenmesi,
- İçişleri Bakanlığının ve İller Bankasının Belediyelere yardımları,
- Belediyelerde 657 sayılı kanun uygulaması,
- İş Kanunu ile 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun özellikleri,
- 832 sayılı Sayıştay Kanununun özelliği ve bu kanunun belediye saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler,
- Belediye Muhasebe Usulü Tüzüğü Hükümlerinin açıklanması, Tüzüğün belediye saymanlarına verdiği görev ve yetkiler, Belediye azaları, ve uygulaması,
- İstimlak Kanunu hükümlerinin uygulanması,
- Yönetimde halkla ilişkiler,
- Yönetimde amir-memur ilişkileri,

İçişleri Bakanlığı'nın 1992 yılına kadar gerçekleştirdiği bu hizmet içi eğitim programları, konu ve içerik olarak oldukça kapsamlı olmakla beraber, programlar yalnızca 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu kapsamındaki personel için zorunlu olması nedeniyle işçi statüsündeki personel yararlanamamıştır. 1993 yılından itibaren İçişleri Bakanlığı hizmet içi eğitimde yetkiyi valiliklere devretmiştir.

İçişleri Bakanlığı her yıl bir *Taşra Teşkilatı Hizmet İçi Eğitim Planı* 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.⁶⁸ Dolayısıyla yerel yönetimler tarafından gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programları da İçişleri Bakanlığı tarafından denetlenmektedir. 1993 yılından bu yana eğitimle ilgili olarak sadece yapılanları denetleme rolünü üstlenen Bakanlık 2004 yılında 28 Mart seçimlerinden sonra belediyelere ve il özel idarelerine yönelik olarak gruplar halinde, kısmen bakanlık kısmen de katılımcılar tarafından eğitim maliyetinin karşılanması yolu ile eğitimler düzenlemiştir. 12-21 Mayıs 2004 tarihinde 3209 Belediye Başkanına yönelik olarak imar, ihale, personel, kamulaştırma, belediye idaresinin yetki ve görevleri ve İçişleri Bakanlığı'nın yürüttüğü projeler konularında eğitim verilmiştir. 18-19 Kasım 2004 tarihleri arasında Belediye hesap işleri Müdür ve yardımcılarına yönelik olarak “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” eğitimi 110 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir.⁶⁹

11-12 Temmuz, 14-15 Temmuz, 21-22 Temmuz 2005 tarihleri arasında dört grup şeklinde “Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe” konulu eğitim 200 kişinin katılımı ile yapılmıştır.⁷⁰

⁶⁸ GÜLER, Birgül Ayman ve diğerleri, (2001), Belediye Personel Yönetimi, TODAİE, Ankara, s.214.

⁶⁹ İçişleri Bakanlığı (2005), İçişleri Bakanlığı Bilgi Notu, Ankara.

⁷⁰ İçişleri Bakanlığı, a.g.b.

2.3.2. Diğer Kurum ve Kuruluşların Düzenlediği Eğitim Programları

2.3.2.1. Devlet Personel Başkanlığı

Devlet Personel Başkanlığı, kamu yönetiminin hizmet içi eğitim etkinliklerini planlamak, izlemek ve denetlemekle yükümlüdür. Başbakanlığa bağlı birimlerinden Devlet Personel Dairesi Başkanlığı, yerel yönetimlerin personel gereksinimlerini belirlemede ve personel alımında yetkili bulunmaktadır. Başkanlık, gerek duyulduğunda, belediye personeli için 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 birer kişi katılmıştır. Eğitim programında yer alan konular; Devlet Memurlarının Yetiştirilmesi; Memurluğa Alınma, İlerleme, Yükselme, Görevden Uzaklaştırma, Memurluğun Sona Ermesi; Sicil ve Disiplin; Genel Haklar ve Sakatların Devlet Memurluğuna Alınması; İzinler, Sosyal Haklar, Yardımlar; Kadro Taleplerinde Dikkat Edilmesi Gereken Hususlar; Sözleşmeli Personel Çalıştırılmasına İlişkin Taleplerdir.⁷¹ Ancak günümüzde Devlet Personel Başkanlığı, yerel yönetim personeline yönelik sürekli bir eğitim hizmeti vermemektedir.

2.3.2.2. Bayındırlık ve İskan Bakanlığı

Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, 1961-2002 yılları arasında Belediye fen elemanlarının geliştirilmesi amacı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 214. maddesine göre hazırlanan “Belediye Fen Elemanlarını Geliştirme Kursu Yönetmeliği”ne göre *Belediye Fen Elemanları Geliştirme Kursu* açmıştır.

Kurs kapsamında verilen derslerin içerikleri; şehircilik, imar mevzuatı, arazi ölçme bilgisi, imar uygulaması, arsa ve arazi düzenlemesi vb. yapı, altyapı, teknik resim ve resmi yazışma kuralları olarak belirtilmiştir. 1986 yılında başlayıp 2002 yılına kadar düzenli olarak her yıl tekrar edilen bu eğitimlere toplam 587 belediye personeli katılmıştır. Belediyelerde kalifiye elemanların artması ile kursa gelen taleplerin azalması, kursu bitiren personele verilen diplomaların eşdeğerliği yüzünden yaşanan sıkıntılar, Bakanlığın gerek mali açıdan gerekse eğitim mekanı, konukevi hizmetleri sağlanmasında yaşanan sıkıntılar yüzünden 2003 yılından bu yana bu eğitimler gerçekleştirilmemektedir.⁷²

• 2.3.2.2.1. İller Bankası

Eğitim gereksinimi yerel yönetimlerin değil, ilgili merkezi kurumun ihtiyaçlarıyla, görev alanıyla bağlantılı olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla personelin hizmet içi eğitimine duyulan ihtiyaç merkezi kurumun sorununun çözülmesiyle ortadan kalkabilmektedir. Örneğin; İller Bankası, yerel yatırımlarda mali açıdan sıkıntı duymadığı dönemlerde kendi hizmet alanı ile sınırlı olarak bu konuya eğilmiş, ancak son yıllarda Banka'nın yatırım kapasitesinde ortaya çıkan sorunlarla eğitim hizmeti sıkıntıya düşmüştür.⁷³ Son yıllarda yaşanan sıkıntılar yüzünden sekteye uğrayan hizmet içi eğitimler 2005 yılında yeniden başlamış, Belediyelerden gelen talepler üzerine İller Bankası tarafından Bölge Müdürlüklerinde katılımcıların yol masrafları haricinde konaklama ve eğitim masrafları karşılanarak bilgilendirme eğitimlerine başlanmıştır. Bankanın APK Daire Başkanlığı tarafından 2005 yılı eğitim programları kapsamında;

- Belediye Projelerinin Finansmanı ve İller Bankası Kredi Politikası,
- İçmesuyu Standartları,
- Ülkemizdeki İçmesuyu Rezervleri, Geleceğe Dönük Tahmin ve Sorunlar,

⁷¹ Güler ve diğerleri, a.g.e., s.214.

⁷² Bayındırlık ve İskan Bakanlığı, (2004), Bilgi Notu, Ankara.

⁷³ yerelnet.org.tr, 2005.

- İmar Planı Çalışma Süreci,
- İçmesuyu Arıtma Tesislerinin İşletme ve Bakımı,
- Sayısal Halihazır Haritanın Önemi ve Arşivlenmesi,
- İçmesuyu Sondaj Çalışmaları,
- Belediye Borçlarının Yeniden Yapılandırılması,
- Katodik Koruma,
- İçmesuyu Tesislerinde Kullanılan Gaz ve Klor Cihaz İşletimi, Montaj ve Bakımı,
- Katı Atık Tesisleri Uygulaması Düzenli Depolama ve Ayrıştırma,
- Dış Kaynaklı (Dünya Bankası Ve Ab Fonları) Finansman Uygulamaları,
- Deniz Deşarjı Uygulaması ve Atıksu Arıtma Tesislerinin Önemi konularında 5 Bölge Müdürlüğünde değişik tarihlerde 1683 belediyeden 2 şer kişi ile İl Sağlık Müdürlüklerinden 1’er kişi olmak üzere toplam 5049 kişinin katıldığı bilgilendirme seminerleri düzenlenmiştir.

Bunun yanı sıra İller Bankası Genel Müdürlüğü İçme Suyu ve Kanalizasyon Daire Başkanlığı tarafından İzmir, Antep, Samsun Bölge Müdürlüklerine bağlı illerin belediye çalışanlarına yönelik olarak “İçme Suyu ve Kanalizasyon Tesislerinde Bulunan Motopomp, Hava Kazanı, Hidrofor ve Tribün Seçimi ve Hesapları ile Katodik Koruma, Klor Cihazları Motopomplarının Montajı, İşletmesi, ve Bakımı“ konularında eğitim verilmiştir. Eğitime İzmir bölge illerine bağlı belediyelerden 188, Antep bölge illerine bağlı belediyelerden 130, Samsun Bölge illerine bağlı belediyelerden 140 belediye personeli katılmıştır.⁷⁴

Çizelge 2.1 İller Bankası tarafından Mahalli İdareler Eğitim ve İstişare Toplantısı

Düzenlenen Bölge Müdürlükleri⁷⁵

İzmir Bölge Müdürlüğü	İzmir, Denizli, Manisa, Muğla, Uşak, Aydın
Gaziantep Bölge Müdürlüğü	Gaziantep, K.Maraş, Kilis, Ş.Urfa, Adıyaman, Diyarbakır, Mardin, Batman, Siirt, Şırnak, Elazığ, Malatya, Tunceli, Bingöl
Samsun Bölge Müdürlüğü	Samsun, Sinop, Amasya, Ordu
Kayseri Bölge Müdürlüğü	Kayseri, Nevşehir, Kırşehir, Yozgat, Sivas, Tokat
Trabzon Bölge Müdürlüğü	Trabzon, Giresun, Gümüşhane, Bayburt, Rize, Artvin, Erzurum, Erzincan, Ardahan, Kars, Iğdır, Ağrı

2.3.2.3. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Özel olarak yerel yönetimlere yönelik bir hizmet içi eğitim faaliyetinde bulunmamakla birlikte özellikle son yıllarda kültür ve turizm uygulamalarına ilişkin kaynak, yetki ve sorumlulukların daha çok yerel yönetimlere aktarılması ve Bakanlığın genel stratejilerini belirleyici bir konuma çekilmesi ile birlikte yerel yönetimlerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu amaca yönelik olarak Bakanlık sivil toplum örgütlerinin ve meslek odalarının düzenledikleri söyleşi, seminer, sempozyum, konferans, sergi gibi etkinliklere ve bilgilendirici belge, broşür ve kitap gibi belgelere ayni ve nakdi katkıda bulunmaktadır.

Ayrıca, 11/06/2005 tarih ve 25842 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren “Koruma, Uygulama ve Denetim Büroları, Proje Büroları ile Eğitim Birimlerinin Kuruluş, İzin, Çalışma Usul ve Esaslarına Dair Yönetmelik” in **Koruma, Uygulama ve Denetim Bürolarının Kuruluşu** başlıklı 5. mad-

⁷⁴ İller Bankası Genel Müdürlüğü (2005), APK Daire Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Programı, Ankara.

⁷⁵ İller Bankası, a.g.e.

desinde belediyeler bünyesinde koruma bürolarının kurulması ve bu bürolarda görevlendirilen çalışanların Kültür ve Tabiat Varlıklarını Koruma Bölge Kurullarında üç ay boyunca staj yapmaları öngörülmektedir. Bu staj ile birlikte kurulacak bürolardaki çalışanların koruma ve restorasyon uygulamaları konularında eğitilmeleri öngörülmektedir.⁷⁶

2.3.2.4. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Merkezi işçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yerel yönetim personelinin de eğitmektedir. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezi (ÇASGEM) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın bağlı bir kuruluşu olup, çalışma hayatı ile ilgili eğitim veren tek kamu kurumudur. Eğitimler, Bakanlığın Görev ve Sorumlulukları ile ilgili 3146 sayılı Kanun'un 2. maddesinde belirtilen çalışma hayatında mevcut ve muhtemel sorunların çözümü, çalışanların sağlık ve güvenliklerinin korunması, iş güvenliğinin sağlanması, verimliliğinin artırılması, iş barışının sağlanması, sosyal güvenliğin sağlanması, devlet, işçi ve işverenin iş sağlığı ve güvenliği ile iş hukuku yönünden sorumlulukları vb. konularda yapılmaktadır.

ÇASGEM tarafından verilen eğitimler gerek merkezde gerekse yerinde eğitim şeklinde verilmektedir. Bakanlığın ve bağlı ilgili kuruluşların konusunda uzman elemanları ile üniversitelerin ilgili birimlerinden öğretim elemanları eğitici kadrosunu oluşturmaktadır. Günlük 5 saat olan eğitimlerde Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik ile sağlık ve güvenlik konularında günde en fazla 4 konu, özel eğitimler ile ilgili konularda ise günde en fazla 2 konu işlenmektedir. "İş Sağlığı ve Güvenliği, Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik, İlk Yardım" konulu eğitimlerin bir günlük ücreti 900 YTL + (% 8 KDV), özel konulu eğitimlerde her gün için 1.250 YTL + (%8KDV), risk analizi için günlük eğitim/seminer 1.750 YTL + (% 8 KDV) dir. Seminerlerde katılımcılara "Katılım Belgesi" verilmektedir.

Çalışma Hayatı ve Sosyal Güvenlik ile İlgili Konu Başlıkları

1. Anayasada Çalışma Hayatı ile İlgili Düzenlemeler
2. İş Kanunu (4857)
3. Sendikalar Kanunu (2821)
4. Toplu İş Söz. Grev ve Lokavt Kanunu (2822)
5. SSK Mevzuatı ve Sosyal Güvenlik Reformu
6. BAĞ-KUR Kanunu (1479)
7. Emekli Kanunu (5434)

Sağlık ve Güvenlik ile İlgili Konu Başlıkları :

Özel Eğitimler

1. Toplam kalite yönetimi
2. Kalite ve insan ilişkileri
3. ISO 9001:2000 versiyonu tanıtımı
4. Verimlilik kavramı, verimlilik aracı olarak motivasyon
6. İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetiminde kalite ve verimlilik
8. Etkin rapor yazma teknikleri
9. Toplantı yönetimi
10. Halkla ilişkiler eğitimi
11. Sorun çözme teknikleri

⁷⁶ Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005), Eğitim Dairesi Bilgi Notu, Ankara.

12. Etkin yönetim ve yöneticilik
13. Zaman yönetimi
14. Yönetimde beşeri ilişkiler
15. İnsanlara iş yaptırma sanatı (Liderlik)
16. Takım çalışması
17. Stres ile başa çıkma yolları
18. Müzakere ve müzakere teknikleri
19. Neden değişim? Neden yaratıcılık?
20. Etkin iletişim ve beden dili
21. Girişkenlik eğitimi
22. Muhasebe ve finans
23. Malzeme, değerlendirme ve stok yönetimi
24. Müşteri memnuniyeti
25. Sürekli iyileştirme
26. İlk Yardım ve Sağlıklı Yaşam
27. Sanayi işyerlerinde İlk Yardım ve Sağlıklı Yaşam 77

ÇASGEM tarafından son beş yılda verilen eğitimler çizelge 2.2.’de verilmiştir. 2005 yılında belediyelerden eğitim talebi gelmemiş, 2004 yılında ise yapılan eğitimlerle ilgili sağlıklı bir veriye ulaşılamamıştır. Çizelgeden de anlaşılabacağı üzere çoğunlukla talepler Büyükşehir Belediyelerinden gelmiştir.

Çizelge 2.2. Yıllara göre eğitim alan belediyeler ⁷⁸

Eğitim Alan Belediye	Yılı	Eğitimin adı	Süresi gün
Ankara Büyükh.BLD. ASKİ	2003	İş Sağlığı ve Güvenliği	3
Ank. Büyükh.BLD.Halkekmek	2003	İş Sağlığı ve Güvenliği	1
Ankara Büyükh.BLD. BELKO	2003	İlk yardım	3
Ankara Büyükh.BLD. ASKİ	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği	5
Diyarbakır Belediyesi	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği	4
Ankara Büyükşehir BLD.	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği/Toplam Kalite	3
Ankara Büyükşehir BLD.	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği/Toplam Kalite	3
Bursa-Yıldırım Belediyesi	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği/Toplam Kalite	5
Bursa-Yıldırım Belediyesi	2002	İş Sağlığı ve Güvenliği/Toplam Kalite	5
Edirne Belediyesi	2001	İş Sağlığı ve Güvenliği	5
Ankara Büyükh.BLD.BELKO	2001	İş Sağlığı ve Güvenliği	5
Yenimahalle Belediyesi	2001	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	1
Düzce Belediyesi	2001	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	2
Ankara Büyükşehir BLD.	2001	İlkyardım	3
Düzce Belediyesi	2001	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	3
Ankara Büyükşehir BLD.	2001	İlkyardım	3
Lüleburgaz Belediyesi	2001	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	3
Lalahan Belediyesi	2001	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	2
İzmit Büyükşehir Belediyesi	2001	İlkyardım	3
İzmit Büyükşehir Belediyesi	2001	İş Sağlığı ve Güvenliği	1
İzmit Büyükşehir Belediyesi	2001	Özel Konu	1
Çankaya Belediyesi	2000	İlkyardım	1
Ankara Büyükşehir BLD.	2000	İş Sağl.ve Güvenliği/Çalış.Hayatı ve Sos.Güvenlik	1

⁷⁷ casgem.gov.tr, 2006.

⁷⁸ Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2006), Eğitim Birimi Bilgi Notu.

Ankara Büyükşehir BLD.	2000	Özel Konu	2
Ankara Büyükşehir BLD.	2000	İlkyardım	3
Karaman Belediyesi	2000	Özel Konu	5
Denizli Belediyesi	2000	Özel Konu	3
Meram Belediyesi	2000	Özel Konu	2
Konya Büyükşehir BLD.	2000	Özel Konu	2
Ankara Büyükşehir BLD.	2000	Özel Konu	3
Karaman Belediyesi	2000	İlkyardım, İş Sağlığı ve Güvenliği	3
Ankara Büyükşehir BLD.	2000	Özel Konu	3
İzmit Büyükşehir Belediyesi	2000	Özel Konu	3
Altındağ Belediyesi	2000	İlkyardım	3
Altındağ Belediyesi	2000	Ergonomi, özel konu	3
Babaeski Belediyesi	2000	İlkyardım,	3

2.3.2.5. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE), 8 Mayıs 1952 tarihinde Türkiye ile Birleşmiş Milletler arasında yapılan teknik yardım anlaşmasına ilave bir protokol ile kurulmuş, 1958 yılında 7163 sayılı kuruluş kanunu ile bilimsel, mali ve yönetsel özerklik ile tüzel kişiliğe kavuşmuştur.

TODAİE'nin Misyonu

Kamu yönetiminin çağdaş düşüncelere ve yaklaşımlara uygun olarak gelişmesine yardımcı çalışmalarla bulunarak yönetim konusunda eleman yetiştirmek, kamu yönetimi alanında öğretim elemanlarının yetiştirilmesine yardımcı olmak ve memurların yönetim alanında gelişmelerini ve uzmanlaşmalarını sağlamaktır.

Programlar

TODAİE, kamuda en az beş yıl çalışmış kamu personelinin başvurabileceği, kamu yönetimi yüksek lisans ve doktora programlarını başarılı bir şekilde sürdürmektedir. Sürekli Eğitim Merkezi aracılığı ile düzenlediği kurum ve kuruluşların gereksinim duydukları kısa süreli kurs, seminer ve benzeri eğitim etkinlikleriyle; Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi ile yerel yönetimlere yönelik eğitim ve projelerle uzun dönemde kazanmış olduğu birikim ve deneyimlerini de sürece katarak yönetimde verimliliği ve hizmetin niteliğini artırmaya destek olmaktadır. TODAİE bu amaçları öğretim ve yetiştirme, araştırma ve yardım, derleme ve yayın etkinlikleri ile gerçekleştirmektedir.⁷⁹

Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi (YYAEM)

Bu araştırmanın konusunu oluşturan yerel yönetimler camiasına yönelik olarak 1989 yılında kurulan Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi, ulusal düzeyde yerel yönetim birimleri ve bağlı kuruluşlarında çalışanlarına yönelik olarak eğitim ve yetiştirme programları düzenlemek, bu kuruluşlara danışmanlık hizmeti vermek, yerel yönetimlerin geliştirilmesine katkıda bulunacak araştırma ve eğitim faaliyetlerini yürütmektedir.⁸⁰

Merkezin Araştırma Etkinlikleri

Merkezin araştırma etkinlikleri arasında 2002 yılında DPT ile “Yerel Yönetimleri Güçlendirme Araştırma Projesi”, 2003 yılında tamamlanan İçişleri Bakanlığı ile birlikte yürütülen ‘Yerel Bilgi Projesi’ biten projelerden sayılabilir. Devam etmekte olan projeler arasında ise;

⁷⁹TODAİE (2005), TODAİE Kataloğu, Ankara.

⁸⁰ yerelnet.org.tr, 2005

- DPT tarafından desteklenen Yerel Yönetimler İçin Eğitim Malzemesi Geliştirme (YEREP-YerelNET) Projesi,
- Alman Teknik İşbirliği Kurumu olan GTZ ile nota teatisi yolu ile 2003 yılından itibaren gerçekleştirilmekte olan “Türkiye’de Yerel Yönetim Hizmetlerine Nitelik Kazandırılması Araştırma Projesi”,
- İçişleri Bakanlığı’nın AB ile sürdürdüğü, Türkiye Yerel Yönetimler Reform Programı Projesi (LAR)’ne katılmak sayılabilir.

Merkezin Eğitim Etkinlikleri 2006 yılı eğitim programı çizelge 2.3.’te verilmiştir. Merkezde kurulduğu günden günümüze kadar yönetmelikte belirtilen amaç çerçevesinde, 1986-2005 yılları arasında çizelge 2.4’de görülen 8304 yerel yönetim personeline, çizelge 2.5’te yer alan eğitimler verilmiştir.

Eğitim çalışmaları genel olarak TODAİE’de yapılmakta, eğitim giderleri yerel yönetimler tarafından karşılanmaktadır. Yöneticilerin personelini uzun süre kurum dışına göndermek istememesi, maliyetin daha az olmasına ve daha fazla personelin eğitimden yararlanmasına imkan verdiği için tercih edilen bir sistem olan “yerinde eğitim” taleplerinin gelmesi üzerine 2003 yılından itibaren bu şekilde de seminerler gerçekleştirilmiştir.

Eğitim Süreci

TODAİE - YYAEM tarafından her yılın başında, o yıl içinde açılacak seminerler, ücretleri, katılma koşulları yerel yönetimlere gerek posta, e-posta yoluyla gerekse DPT desteği ile Yerel Yönetimler Merkezi tarafından yürütülmekte olan YEREP projesi kapsamında oluşturulan YerelNET web sitesi üzerinden yapılan duyurularla iletilmektedir. Buna göre, gereksinim duyduğu eğitim programını belirleyen personel, yöneticisinden almış olduğu ön izin ile merkezin göndermiş olduğu başvuru formunu doldurmakta ve merkeze başvurmaktadır. Personel tarafından doldurulan başvuru formunda, eğitim giderlerinin yerel yönetim biriminin İller Bankası’ndaki hesabından karşılanması için gerekli ön izin de verilmiş olmaktadır. Buna göre, katılımcıların yol hariç konaklama, yemek ve eğitim giderleri belediye tarafından karşılanmakta, TODAİE konukevi ve tesislerinde kalmaktadırlar.

Eğitim için gerekli olan kontenjanlar, en az 10 kişi olduğu zaman YYAEM tarafından eğitim tarihi belirlenerek, ön iznini almış olan katılımcılara bildirilmekte ve eğitim başlatılmaktadır. Eğitim programları ve müfredatlar, gerek teknoloji alanında gerekse mevzuatta yaşanan değişim ve gelişimlere göre, her yıl güncellenmektedir.

Eğitim ücretleri programın süresi, Ankara içi, Ankara dışı olarak düzenlenmekte her yıl TODAİE Yönetim Kurulu tarafından belirlenen ücretler, 2006 için bir haftalık eğitimlerde Ankara içi 300 YTL, Ankara dışı 550 YTL, iki haftalık eğitimlerde Ankara içi 550 YTL, Ankara dışı 1000 YTL, dört haftalık eğitimlerde Ankara içi 1100 YTL, Ankara dışı 2000 YTL olarak belirtilmiştir. Yerinde eğitim talepleri olduğunda ise eğitimin maliyeti farklılık göstermekte, yıllık yürütme kurulu tarafından belirlenen ücretten farklı olarak eğitimler projelendirilmektedir.

Eğitim çalışması derslik ortamında tartışma ve teknik gezilerle yerinde inceleme şeklinde gerçekleştirilmektedir. Öğretim kadrosu üniversite öğretim üyeleri, konu ile ilgili kamu kurum kuruluşları ve belediyelerden davet edilen yönetici ve uzmanlardan oluşmaktadır. Eğitim sonuçlandıktan sonra, personelin gereksinimlerine eğitimin hangi ölçüde cevap verdiğini ölçmek için gerek içeriğin gerekse eğiticinin ve derslik ortamının değerlendirildiği anket soruları katılımcılara uygulanmaktadır. Elde edilen sonuçlara göre bir sonraki eğitim programı şekillenmektedir.

YYAEM'in, yerel yönetimlere yönelik olarak düzenlediği seminerler genel olarak iki hafta sürelidir. Seminar notları, seminer katılımcıları dışındaki yerel yönetimler tarafından da talep edilmekte; bu taleplerin karşılanması yoluyla eğitim etkinliğinin alanı genişletilmektedir. Ayrıca, merkez tarafından periyodik olarak dört ayda bir çıkarılan hakemli *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, yerel yönetimlerden gelen soruların yanıtladığı, mevzuattaki değişikliklerin işlendiği bölümleriyle bir tür danışmanlık hizmeti veren ve yerel yönetim personelinin kendini yetiştirmesinde kullanabileceği bir kaynak olarak hazırlanmaktadır.

Çizelge 2.3. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi Seminar Süreleri

EĞİTİM KONULARI	Süresi
İDARİ EĞİTİMLER	
Belediye Muhasebe İşleri Semineri	Dört Hafta
Belediye Başkanları Belediye Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Analitik Bütçe Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Tahakkuk Esaslı Muhasebe Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Halkla İlişkiler Semineri	Bir Hafta
Belediyeler ve Avrupa Birliği Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Proje Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Protokol ve Resmi Yazışma Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Sosyal Hizmetler Semineri	Bir Hafta
TEKNİK HİZMETLER	
Belediyelerde Coğrafi ve Kent Bilgi Sistemleri Semineri	İki Hafta
Belediyelerde Çevre Yönetimi ve Mevzuatı Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Zabıta Hizmetleri Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde İmar Hizmetleri ve Mevzuatı Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Afet Yönetimi Semineri	Bir Hafta
Belediyelerde Açık ve Yeşil Alan Yönetimi Semineri	Bir Hafta
e- Belediye ve Bilgi Teknolojileri Semineri	Bir Hafta

**Çizelge 2.4. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezi 1986-2005 Yılları Arası
Seminarlere Katılan Personel Sayıları**

Seminer Adı	Katılım Sayısı
Belediye Baş.Yar.Gen.Sek.	108
Belediye Başkanları	1115
Belediye Muhasipleri	1823
Bilgisayar Uygulamaları	20
Bilgisayar(Gelir Birimleri)	15
Bilgisayar(Muhasebe-Bütçe)	45

Bilgisayar(Teknik Birimler)	20
Bilgisayar(Yönetmel Birimler)	11
Bütçe Ve Muh.Usulü Yön.	2441
Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Semineri	16
Eskişehir Belediyesi Sem.	197
Evrak-Dosya-Arşiv	59
Fen Elemanları	251
Gaziantep Büyükşehir Yerinde Eğitim Semineri (2886,4734,4735,657 Sayılı Kanunlar ve Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi) Analitik Bütçe Ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sem	147
Halkla İlişkiler	117
İlçe Özel İdare Müdürleri	225
İmar-Fen Hizmetleri	254
Kadıköy Belediyesi Sem.	235
Örgütlenme Yönetimi Gel.	13
Özel İdare	257
Park-Bahçe Yeşil Alan	44
Personel Müdürleri	155
Personel Yazı Hizmetleri	173
Su-Kanalizasyon Hizmet.	63
Teftiş Hizmetleri	44
Tepebaşı Belediyesi Zabıta Semineri	30
Yazı İşleri Müdürleri	106
Yazı Rapor Yazma Teknik.	52
Zabıta Hizmetleri	199
Zeytinli Belediyesi Zabıta Semineri	32
Genel Toplam	8304

Çizelge 2.5. TODAİE Yerel Yönetimler Merkezince Gerçekleştirilen Seminerler⁸¹

Yıllara Göre Gerçekleştirilen Seminerler	2005	2004	2003	2002
Belediye Başkanları				6
Belediye Muhasipleri	17		40	
Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe	89			
Coğrafi Bilgi Sistemleri ve Uzaktan Algılama Semineri		7	9	
Gaziantep Büyükşehir Yerinde Eğitim Semineri (2886,4734,4735,657 Sayılı Kanunlar ve Resmi Yazışma Kuralları Eğitimi) Analitik Bütçe Ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sem	17	130		

⁸¹ TODAİE, a.g.k.

Çanakkale Belediyesi Zabıta Hizmetleri Semineri	39		31	
Personel Yazı Hizmetleri			15	
Tepebaşı Belediyesi Zabıta Semineri	30			
Zeytinli Belediyesi Zabıta Semineri	32			
Genel Toplam	224	137	95	6

YYAEM bünyesinde de belediyelere yönelik olarak personelin işten uzaklaşmasına gerek kalmadan, iş kayıpları olmadan istediği saatte eğitim alabileceği uzaktan eğitim sisteminin oluşturulması için gerekli olan ön hazırlıklara devam edilmekte, gerek donanım gerekse teknik destek açısından sistemin öncelikle SEM sonra da merkez üzerinden eğitim faaliyetlerine başlamasına çaba gösterilmektedir.⁸²

Sürekli Eğitim Merkezi

TODAİE bünyesinde YYAEM dışında ayrıca, Sürekli Eğitim Merkezi (SEM) tarafından da, kısa süreli eğitim programları çerçevesinde, kamu yönetiminin farklı alanlarında kurs ve seminer, bilimsel toplantılar ve benzeri eğitim programları düzenlenmektedir. SEM her türlü kurum ve kuruluşa istekleri halinde “özel amaçlı” eğitim programları düzenlemekte eğitim danışmanlığı hizmetleri de sunmaktadır. Bu kapsamda 2002-2004 yılları arasında bazı yerel yönetimlere verilen eğitim hizmetleri çizelge 2.6’da sunulmuştur.⁸³

Çizelge 2.6. TODAİE SEM Tarafından 2002-2004 Yılları Arası Seminerler

Seminer Adı	Katılımcı Sayısı
Kayseri Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Md. Yeniden Yapılanma ve Norma Kadro Eğitimi (2002)	37
Diyarbakır Belediyesi Su ve Kanalizasyon Genel Müdürlüğü (2002)	12
Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
İzmit Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
Mersin Büyükşehir Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi Genel Müdürlüğü Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	10
Mersin Büyükşehir Belediyesi Yeniden Yapılanma ve Norm Kadro Eğitimi (2003)	12
Diyarbakır Belediyesi Su ve Kanalizasyon İdaresi G. M. Örgüt Kültürü Eğitimi (2004)	50

2.3.2.5.1. TODAİE-YYAEM’de Yürütülmekte Olan Projeler Kapsamında Yerel Yönetimlere Yönelik Düzenlenen Eğitimler

Türk ve Alman hükümetleri arasında 2002 yılında imzalanan nota teatisi çerçevesinde, TODAİE ve GTZ taraflarınca “Yerel Yönetim Hizmetlerinin Niteliklerinin Artırılması Projesi” Eylül 2003 tarihinden itibaren başlamış ve halen devam etmektedir. Projenin iki temel amacı bulunmaktadır. Birincisi su, atıksu ve katıatık yönetimi alanlarında, yerel yönetimler ile ilgili merkezi kurumların içinde bulunduğu bir ortak bilgi ağı-platform oluşturmaktır. Diğeri ise, söz konusu yerel altyapı hizmetlerinin iyileştirilmesi için, be-

⁸² TODAİE, a.g.k.

⁸³ TODAİE, a.g.k.

lediyelerin personeline hizmet içi eğitim vermektir. Proje kapsamında yapılacak eğitim programları TODAİE- YYAEM tarafından idari ve teknik eğitim olarak iki aşamalı gerçekleştirilmektedir. Projenin pilot belediyelerine uygulanan eğitim ihtiyacı anketlerinin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar doğrultusunda belirlenmiş olan eğitimlerin ilk aşaması, Şubat 2005 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Alt, orta ve üst düzey yöneticilere ve belediye başkanlarına yönelik olarak birer haftalık gerçekleştirilen eğitimlere Kayseri, Samsun, Malatya, Sivas, Denizli, Tarsus, Ürgüp, Karadeniz Ereğli, Çubuk, 19 Mayıs ve Zeytinli, Kalkan Belediyesi olmak üzere 12 farklı belediyeden başkan ve idari personel katılmıştır.

Bu ilk aşamadaki kamu yönetimi eğitimine, Belediye Mevzuatına İlişkin Güncel Gelişmeler, Belediyelerde Motivasyon ve Takım Yönetimi, Belediyelerde Protokol, Merkez ve Yerel Yönetim İlişkileri, Belediyelerde Çevre Yönetimi, Belediyelerde Stratejik Planlama, Türkiye'nin Anayasal Yönetim Yapısı ve Belediyeler, Belediye Personel Yönetimi e-Belediyecilik, Belediyelerde Protokol Yönetimi, YerelNET Web Sitesi Uygulamaları konularından oluşan bir program uygulanmıştır.

II. aşama eğitimler teknik eğitim olacaktır. Teknik eğitim konuları, içme suyu kaynakları yönetimi, su kaynaklarının korunması, İçmesuyu Standartları, İçmesuyu Laboratuvar ve Analiz Yöntemleri, İçmesuyu Arıtma Yöntemleri ve Teknolojileri, İçmesuyu Arıtma Tesislerinin İşletilmesi, İçmesuyu Arıtma Tesislerinde Araç ve Ekipman Bakımı ve Onarımı, İçmesuyu Tesislerinde Otomasyon, İçmesuyu Depolarının Yer Seçimi Kriterleri, İçmesuyu Depolarının Bakımı, İçmesuyu Şebekelerinde Borulama Kriterleri, İçmesuyu Şebekelerinde Fiziki Kaçakların Tespiti ve Önlenmesi, Skada Sisteminin İşletilmesi, İçmesuyu Tesislerinde Kullanılan Tahliye Vanaları ve Vantuzların İşletme ve Bakımı, İnceleme/Tesis Gezisi olarak uygulanmıştır.

İçişleri Bakanlığı ve Avrupa Birliği tarafından ortaklaşa yürütülmekte olan Türkiye Yerel Yönetimler Reform Programı Projesi kapsamında yapılacak eğitim çalışmalarının, TODAİE-YYAEM tarafından gerçekleştirilmesi için anlaşma sağlanmıştır. Bu çerçevede 2007 yılına kadar, 75 günlük aşağıdaki (çizelge 2.7) seminerler uygulanacaktır.

Çizelge 2.7. Seminer Programları

Seminer Adı
Belediye Muhasipleri Eğitimi
Belediye Başkanları Eğitimi
Belediye Hizmetleri (İmar-Katı Atık-Su Kanal. Uyg.) Eğitimi
İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi
Halkla İlişkiler Eğitimi
E-Belediye, Coğrafi Bilgi Sistemleri Ve Uzaktan Algılama Eğitimi
Zabıta Hizmetleri Eğitimi
Büro Hizmetleri Eğitimi (Evrak-Dosya-Arşiv)
Çevre Yönetimi Eğitimi
Belediye Genel Yönetimi Eğitimi
Belediye Teftiş Eğitimi
Analitik Bütçe Eğitimi
Bilgisayar Uygulamaları Eğitimi

2.3.2.6. Başbakanlık GAP İdaresi

Eğitim Hizmetleri, GAP İdaresinin edindiği bilgi birikimi ve deneyimlerini kullandığı, ulusal-uluslararası kuruluşlarla işbirliği yapılarak oluşturulan insani ve sosyal gelişmeye ve kapasite geliştirmeye

yönelik eğitim çalışmalarını kapsar. Eğitimin hedef kitleleri GAP'tan dolayı ve doğrudan etkilenen nüfus grupları (kent yoksulları, çiftçiler, kadınlar, gençler, sokakta çalışan çocuklar vb.) kamu kurumları, özel sektör, yerel yönetimler, sivil toplum kuruluşları yönetici ve görevlileri, üniversite mensupları, yüksek lisans öğrencileri, GAP'ın gerçekleştirilmesinde edinilen bilgi ve birikimden yararlanabilecek ülkelerin bölgesel/kırsal kalkınma ile ilgili kamu, özel ve gönüllü kuruluşların yönetici ve çalışanlarıdır.

GAP tarafından düzenlenen eğitimler, amaca yönelik olarak talep üzerine de hazırlanabilmekte, eğitimlerin bazılarında katılım ücretli bazıları ise sponsor aracılığı ile düzenlenmektedir. Eğitim programlarının planlanması, tasarımı ve uygulanmasında ulusal ve uluslararası kuruluşlarla ortaklık ilkesi çerçevesinde işbirliği yapılmaktadır. Bu işbirliğine konu kuruluşlardan bazıları şunlardır:

- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı,
- T.C. Tarım ve Köy işleri Bakanlığı,
- Valilikler,
- Devlet Su İşleri Genel Müdürlüğü,
- Köy Hizmetleri Genel Müdürlüğü,
- Yerel Yönetimler,
- KOSGEB,
- Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep
- Dicle Üniversitesi, Diyarbakır,
- Harran Üniversitesi, Şanlıurfa,
- Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul,
- Türk İşbirliği ve Kalkınma Ajansı (TİKA),
- ODTÜ GAP Merkezi, Ankara,
- Arizona State Üniversitesi (ASU - Amerika Birleşik Devletleri),
- Kent State Üniversitesi (KSU - Amerika Birleşik Devletleri),
- Portland Eyalet Üniversitesi (PSU - Amerika Birleşik Devletleri),
- İsrail Dışişleri Bakanlığı Uluslararası İşbirliği Merkezi (MASHAV - İsrail),
- Bari Akdeniz Tarım Enstitüsü (CIHEAM-IAMB - İtalya),
- Sulama ve Drenajda Teknoloji ve Araştırma Uluslararası Prog.(IPTRID - İtalya),
- Anatolian Artisans Vakfı (AnART - Amerika Birleşik Devletleri),
- Birleşmiş Milletler Çocuk Fonu (UNICEF),
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO),
- Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO),
- Sivil Toplum Kuruluşları, Meslek Odaları, Özel Sektör.⁸⁴

Eğitim faaliyetleri, bölgesel ve insani kapasite geliştirme ile deneyim değişimine yönelik olarak iki kategoride ele alınmaktadır. Bölgesel kapasite geliştirme kapsamındaki eğitimler; Bölge ihtiyaçları, gelen

⁸⁴ gap.gov.tr, 2005

talepler ve kurumsal işbirliği yapılan kurumların uzmanlık alanlarının değerlendirilmesiyle planlanmaktadır. Deneyim değişimine yönelik eğitim ve çalışma ziyaretleri ise yine GAP İdaresi'ne gelen iç ve dış taleplerden yola çıkılarak düzenlenmektedir.

Kapasite Geliştirmeye Yönelik :

Eğitim alanları;

- Kırsal Kalkınma
- Bölgesel ve Kentsel Planlama
- Yerel Yönetimler
- Çevre
- Turizm
- Kendi İşini Kendin Kur / Girişimcilik
- Kültürlerarası İletişim
- Proje Hazırlama Yönetimi ve İzleme Değerlendirme
- Liderlik
- Çatışma Çözümü
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Su Kaynakları Yönetimi

Deneyim Değişimine Yönelik :

GAP'ın örnek projelerinin ele alındığı eğitim semineri ve çalışma programları olarak;

- Katılımcı Sulama Yönetimi
- Katılımcı Yeniden İskan
- Kalkınma ve Kadın
- Gençlik Programları
- Sürdürülebilir Bölgesel Kalkınma: GAP'ın Örnek Uygulamalarıdır.

GAP Bölgesi’ndeki yerel yönetimleri Avrupa Birliği katılım öncesi mali işbirliği ve bu kapsamdaki fonlar konusunda bilgilendirmek ve teknik bilgi-kapasite düzeylerini güçlendirmek amacıyla, İdarenin koordinasyonu, İl Valilikleri, İl Belediyeleri ve Türkiye Belediyeler Birliği’nin işbirliği ile GAP Bölgesi’nde bulunan 9 ilin (Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Siirt, Şanlıurfa, Şırnak) merkez, ilçe ve belde belediyelerinde görevli yönetici ve teknik personeline yönelik “**Avrupa Birliği Uyum Süreci ve Yerel Yönetimler**” konulu eğitim semineri Haziran, Temmuz ve Eylül 2004 tarihlerinde 3 aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. Söz konusu eğitim seminerlerinde 9 ilde toplam 675 kişiye ulaşılmıştır.

GAP ve Avrupa Birliği Fonları, **Türkiye-AB Katılım Öncesi Mali İşbirliği ve Bazı Hibe Programları**, Ön Ulusal Kalkınma Planı Çerçevesinde Kullanılabilecek AB Fonları, Proje Geliştirme ve Proje Yönetimi, **Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Yerel Yönetimler**, Belediyeler Kanun Tasarısı, Mahalli İdare Birlikleri Kanun Tasarısı, Belediyelerin Uluslararası İlişkileri ve Kardeş Şehir İlişkileri konuları eğitim

kapsamında belediyelere aktarılmıştır. Avrupa Birliği eğitiminin yanı sıra GAP tarafından düzenlenen eğitimlerin listesi çizelge 2.8’de verilmiştir.⁸⁵

Çizelge 2.8. GAP Tarafından Düzenlenen Eğitimler⁸⁶

GERÇEKLEŞTİRİLEN EĞİTİMLER
1. Çevre Yönetimi (12 - 17 Ocak 2000), Şanlıurfa
2. Kalkınmada Kadın (26 Haziran - 01 Temmuz 2000), Diyarbakır
3. Kültürlerarası İletişim – Şanlıurfa
4. GAP Bölgesinde İklim Değişikliği ve Hidrolojik Etkileri (02 - 08 Nisan 2001), Şanlıurfa
5. Havza Yönetimi (24 - 26 Nisan 2001), İzmir
6. Bölgesel Kalkınma Projelerinde Sosyal Kapital (02 - 04 Mayıs 2001), Şanlıurfa
7. "Sulama Yönetimi" Çalışma Seyahati
8. Yerel Yönetimler, İmar Planlama ve Uygulamaları (18 - 20 Ekim 2001), Adıyaman (26 - 27 Ekim 2001), Batman
9. "Yeniden İskan" Çalışma Seyahati, Çin Heyeti (24 Ekim – 02 Kasım 2001)
10. GAP Bölgesindeki Eğitimcilerin Çevre Bilincinin Geliştirilmesi (20 - 21 Haziran 2002), Adıyaman
11. Spor ve Çevre Eğitimi (25 Eylül 2002), Şanlıurfa
12. GAP'ın En İyi Uygulamaları Çalışma Seyahati (13 - 21 Ekim 2002)
13. Çevre Eğitim Semineri (19-20.12.2002), Midyat / Mardin (23 – 24.12.2002), Nusaybin / Mardin
14. GAP E-Ticaret Eğitim Projesi (01 Ocak - 30 Haziran 2003), Şanlıurfa, Gaziantep, Diyarbakır, Mardin, Adıyaman
15. Sokakta Çalıştırılan Çocuklar Eğitim Semineri (29 - 30 Ocak 2003), Diyarbakır
16. Suyu Dayalı Kalkınmada Arkeolojik Korumacılık ve Zeugma Deneyimi (04-05.3.2003), Şanlıurfa
17. Organik Tarım Üretim, Pazarlama ve Sertifikasyon Eğitim Sem.(29 Nisan-01.05.2003), Gaziantep
18. "Sifon Sulama" Çalışma Seyahati (30 Haziran - 07 Temmuz 2003), Gaziantep
19. GAP İllerinde Turizmde Yaşam Boyu Eğitim (13 - 22 Ekim 2003), Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Mardin, Şanlıurfa
20. Çatışma Çözümü Eğitimi (17 - 21 Ekim 2003), Şanlıurfa
21. ÇATOM'larda Ürün Geliştirme, Pazarlama ve Mikro İşletme İdaresi Eğitimi (19 - 24 Nisan 2004), Nusaybin / Mardin
22. Çocuk Okuma Odaları, Toplumla Çalışma ve Program Oluşturma Eğitim Semineri (24 - 26 Mayıs 2004), Diyarbakır
23. Avrupa Birliği Uyum Süreci ve Yerel Yönetimler (22 - 24 Haziran 2004), Siirt, Şırnak, Batman, Diyarbakır, Adıyaman, Kilis
24. "Sulama Yönetimi ve GAP Deneyimleri" Çalışma Seyahati (04 - 26 Kasım 2004, Şanlıurfa, Diyarbakır, Gaziantep, Mardin)
25. Uluslararası Pazarlama Eğitim Semineri (22 Kasım - 03 Aralık 2004, Şanlıurfa)
26. Su ve Sağlıklı Yaşam Eğitim Semineri (23 Kasım 2004, Diyarbakır / Çüngüş, Yeniköy)
27. Endüstriyel Atılsu İzleme ve Kontrolü Eğitim Semineri (13 - 14 Aralık 2004, Batman) (21 - 22 Mart 2005, Ankara)
28. "Uluslararası Pazarlama" Eğitim Semineri (23 - 27 Mayıs 2005, Gaziantep)

2.3.2.7. Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)

Millî Prodüktivite Merkezi, 1965 yılında 580 Sayılı Yasa ile kurulmuştur. MPM’nin görevi, yurt ekonomisinin verimlilik ilkelerine uygun olarak gelişmesine yardımcı olacak önlemleri araştırmak ve bun-

⁸⁵ gap.gov.tr, 2005

⁸⁶ gap.gov.tr, 2005

ların uygulamaya konulmasına çalışmak; kamu ve özel sektör iş yerlerinde verimliliği artırıcı yöntemleri araştırıp bularak bunların uygulanmasını izleyip tavsiyelerde bulunmak; verimlilikle ilgili metotları yaymaktır. MPM eğitimleri, özel ve kamusal kesimde görev yapan üst ve orta düzey yöneticilerin yanı sıra işletme ya da kuruluşlardaki mühendis, tekniker ve uzmanlar ile muhasebe - kalite - insan kaynakları- eğitim departmanlarında çalışan personele yöneliktir.

Büyük çoğunluğu MPM yönetici ve uzmanlarından, bir kısmı da akademisyenlerden oluşan bir kadronun eğiticiliğinde gerçekleştirilen MPM eğitimleri ile ilgililere bir yandan verimlilik konusunda pratik bilgiler sunulmakta; diğer yandan da ekonomik kalkınma süreci için kalkınmış ülkelerinin geliştirdiği teknik ve yaklaşımlar tartışılmaktadır. Bu çerçevede eğitim çalışmaları iki başlık altında düzenlenmektedir:

1. Verimlilik Kavramının Tanıtımıyla Kamuoyu Oluşturmaya Yönelik Eğitim Çalışmaları

MPM ayrıca, ülkemizin güncel sosyo - ekonomik sorunlarını konu alan ulusal ve uluslararası kongre, sempozyum ve konferanslara da programında yer vermektedir.

2. Verimlilik Artırma Tekniklerinin Uygulanmasına Yönelik Eğitim Çalışmaları

Bu çalışmaların bir bölümü genel katılıma açık nitelikte, bir bölümü ise kuruma özel olarak düzenlenmekte ve tümü belirli bir ücret karşılığında gerçekleştirilmektedir.⁸⁷

Eğitimler talep üzerine ve genel katılımlı olarak kuruluşların istediği tarih ve yerde gerçekleştirilmektedir. Eğitimlerin günlük süresi 6 saat, eğitime katılacak kişi sayısı ise 20 ile sınırlandırılmıştır. 2005 yılı grup eğitim fiyatları gün sayısına göre değişiklik göstermekle birlikte 1 günlük eğitimler 1.000,- YTL +KDV, 10 günlük eğitimler 3.250,- YTL +KDV olarak fiyatlandırılmıştır. Genel katılımlı eğitimlerin kişi başı ücretleri 1 günlük eğitimler 180,- YTL +KDV, 10 günlük eğitimler için 800,- YTL +KDV olarak belirlenmiştir. Talep üzerine gerçekleştirilen eğitimlerde kuruluş, eğitim araç ve gereçlerini ve eğiticinin konaklama ihtiyacını karşılamakta, eğitimde kullanılacak dokümanlar MPM tarafından hazırlanmaktadır.

MPM tarafından verilen eğitimlere katılan yönetici sayısı 1999 yılında 947 kişi, 2000 yılında 902 kişi iken 2001 yılında 385’e düşmüştür. MPM programlarına katılanlar içinde yöneticilerin oranı 1999 yılında %27, 2000 yılında %12, 2001 yılında ise %9 olmuştur. Yöneticiler ağırlıklı olarak, “İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi ve Yönetimi” ile “Sistem ve Örgüt Geliştirme” programlarına katılmaktadırlar.⁸⁸

Bugüne kadar birçok kamu kurum ve kuruluşuna eğitim hizmeti veren merkez yerel yönetimlere yönelik çok az sayıda eğitim vermiştir. Milli Prodüktivite Merkezi, 2005 yılında Manisa Akhisar Belediye çalışanlarından 5 gruba yönelik “**Ekip Çalışması ve Liderlik**”, ve Eskişehir Tepebaşı Belediyesine yönelik “**Belediye Hizmetlerinde Verimlilik Yönetimi ve Performans Değerlendirme**” konulu seminerler düzenlenmiştir. Bunların yanı sıra MPM’nin iller bazında gerçekleştirdiği “Verimlilik Artırma Projeleri” (VAP) kapsamında 2001 yılında Balıkesir’de “İnsan Kaynakları Planlaması”, 2003 yılında Mersin Belediyesinde “Motivasyon”, 2004 yılında Uşak Belediyesinde “ Bilgi Yönetimi” konularında bilgilendirme toplantıları yapılmıştır.

2005 yılında Diyarbakır Belediyesine “e- Belediye”, “Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti”, “İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim”, Batman Belediyesine; “e- Belediye”, “Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti”, “Müşteri Memnuniyeti”, Mardin Belediyesine; “e- Belediye”, “Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti”, “Zaman Yönetimi”, Urfa Belediyesine; “e- Belediye”, “Hizmet Sektöründe Müşteri Memnuniyeti”, “İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim” konularında bilgilendirme toplantıları, belediyelerden

⁸⁷ mpm.org.tr, 2005

⁸⁸ iskur.gov.tr, 2005

herhangi bir ücret talep edilmeden gerçekleştirilmiştir. Merkezin verdiği eğitim konuları çizelge 2.9’da verilmiştir.⁸⁹

Çizelge 2.9. MPM Tarafından Verilen Eğitim Konuları

Eğitimin adı	Süresi
Sanayi İşletmelerinde Verimlilik Ölçme ve Değerlendirme	2 gün
Toplam Kalite Yönetimi	2 gün
ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi	3 gün
Gıda Güvenliğinde Sistem Yaklaşımı - HACCP	2 gün
Ürün - Hizmet Tasarımı Sürecinde Kalite İyileştirme (QFD)	2 gün
Organizasyonel Yeniden Yapılanma	2 gün
Performans Değerlendirme Yönetim Sistemi	2 gün
Aile Şirketleri	1 gün
Toplu Beslenme Sektöründe Kalite, Güvenlik ve Verimlilik	3 gün
Toplu Beslenme Sektöründe Hijyen, HACCP Yönetim ve Denetimi	2 gün
İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Uygulaması	1 gün
Kurumsallaşmada Süreç Yönetimi ve Uygulaması	2 gün
Proje Yönetimi	2 gün
Marka Yönetimi	2 gün
Stratejik Yönetim	1 gün
Öğrenen Organizasyonlara Doğru	1 gün
İşletmelerde Katma Değer Yaratma	1 gün
Lojistik	1 gün
Kıyaslama (Benchmarking)	1 gün
Üretim Planlamanın Temelleri	4 gün
Temel İş Etüdü A Kursu	10 gün
Temel İş Etüdü B Kursu	10 gün
Modüler İş Etüdü Kursları	
Zaman Ölçümü - Dağılım Zamanları - Dinlenme Zamanı - Birim Zamanların Elde Edilmesinde Diğer Yöntemler - İş Düzenleme - İş Değerlendirme ve Ücretlendirme	5 gün
Verimlilik Artırıcı Bir Teknik: Ergonomi	1 gün
Hizmet Sektöründe Kalite ve Müşteri Memnuniyeti	1 gün
Satış ve Pazarlama	2 gün
Süreç Kontrol ve İyileştirme	2 gün
Süreç İyileştirme	1 gün
Sorun Çözme Teknikleri	2 gün
5S Endüstriyel Temizlik ve Düzen	1 gün
Motivasyon Artırıcı Yönetici Davranışları	2 gün
Bilgi Yönetimi	1 gün
Şirket Başarısında İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü ve Önemi	2 gün
Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	1 gün
Yönetim Becerilerinin Geliştirilmesi	1 gün
İnsan İlişkileri ve İletişim	1 gün

⁸⁹ mpm.org.tr, 2005

Yöneticinin Liderlik Zekası ve Çalışanları Motive Etme Becerisi	2 gün
Etkili ve Hızlı Okuma Teknikleri	2 gün
Toplantı Yönetimi	1 gün
Ekip Çalışması	1 gün
Fikir Üretme ve Yaratıcılık Teknikleri	1 gün
Zaman Yönetimi	1 gün
Stres Yönetimi	1 gün
Eğiticilerin Eğitimi	5 gün
Öğretme Yöntem ve Teknikleri	2 gün
İş Yaşamında Duygusal Zekanın Artırılması	2 gün
Sekreterlik Hizmetlerinin Geliştirilmesi	2 gün
Büro Yönetimi Teknikleri	2 gün
Çevre Yönetim Sistemlerinin (ISO 14000 Standartları) Kurulması	1 gün
Çevresel Etki Değerlendirmesi	1 gün
İşletmelerde Verimlilik-Kârlılığa Dönük Maliyet ve Maliyet Giderlerinin Analizi ve Uygulamaları	1 gün
Yatırım Teşvikleri ve Yeni Yatırım Rejimi ile Yatırımcılara Sağlanan Kolaylıklar ve Yararlar	1 gün
Mühendisler ve İşletmeciler İçin Maliyet Hesapları	3 gün
Enflasyon Muhasebesi	2 gün
İşletme Sermayesi Yönetimi	2 gün
Finansal Yönetim	1 gün
Finansçı Olmayan Yöneticiler İçin Finansman	1 gün

2.3.2.8. Üniversiteler

Ülkemizde mevcut üniversitelerin mühendislik ve iktisadi, idari bilimler fakültelerinde yerel yönetimlerle ilgili araştırmalar yürütülmekte ve eğitim çalışmaları verilmektedir. Özellikle yeni yeni yaygınlaşmaya başlayan sürekli eğitim merkezleri gerek merkezi gerekse yerel yönetimlere yönelik olarak yeni teknolojileri ve gelişmeleri içeren eğitim programları düzenlemektedir. Bunlardan bir kısmı aşağıda verilmiştir.

Dokuz Eylül Üniversitesi

- Bölgesel Kalkınma ve İşletme Bilimleri
- Araştırma ve Uygulama Merkezi (BIMER)
- Deniz Bilimleri ve Teknoloji Enstitüsü

Boğaziçi Üniversitesi

- Katı Atık Kirlenmesi Araştırma Denetim Türk Milli Komitesi
- Su Kirlenmesi Araştırmaları ve Kontrolü Türk Milli Komitesi
- Çevre Bilimleri Enstitüsü

Ankara Üniversitesi

- İskan ve Şehircilik Araştırma ve Uygulama Merkezi
- Kamu Yönetimi Araştırma Merkezi

Gazi Üniversitesi

- Enerji-Çevre Sistemler ve-Endüstriyel Rehabilitasyon Araştırma Merkezi
- Endüstriyel Teknik Eğitim Uygulama Araştırma Merkezi

Hacettepe Üniversitesi

İşletme Yönetimi ve Ekonomik Araştırmalar Enstitüsü

İstanbul Üniversitesi

- Kamu Yönetimi Bilimleri, Uygulama Araştırma Merkezi

İstanbul Teknik Üniversitesi

- Enerji Bilimleri Teknoloji Uygulama Araştırma Merkezi
- Makina İmalatı Bilim ve Teknolojisi Uygulama Araştırma Merkezi,
- Ulaştırma ve Ulaşım Amaçları Uygulama Araştırma Merkezi,
- Çevre ve Şehircilik Uygulama Araştırma Merkezi,
- Yapı ve Deprem Uygulama Araştırma Merkezi,

Marmara Üniversitesi

- Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi,
- Yeni ve Yenilenebilir Enerji Uygulama Merkezi,
- İşletme Bilimleri Araştırma ve Uygulama Merkezi,
- Teknoloji Uygulama ve Araştırma Merkezi,

Yıldız Üniversitesi

- Yerleşme ve Mimarlık Bilimleri Uygulama Araştırma Merkezi
- Turizm Yapıları Uygulama Araştırma Merkezi

Çeşitli üniversitelerin veterinerlik, orman ve ziraat fakülteleri yerel yönetimlere yönelik eğitim programları; kamu yönetimi, mimari proje tasarımı, şehircilik hizmetleri, artık ve atık yönetimi vb. konularda eğitim programları düzenlemektedir.⁹⁰ Ayrıca, doğrudan yerel yönetimlere eğitim hizmeti veren merkezlerin de açıldığı görülmektedir. Örneğin, Marmara Üniversitesi Yerel Yönetimler Merkezi (MÜYYM), 2004 yılında kurularak Beyazıt Kampüsü'nde faaliyete başlamıştır. MÜYYM, AB bütünleşme sürecinde yerel yönetimlerin AB mevzuat ve uygulamaları ile uyumlu hale getirilmesine katkıda bulunmak; MÜYYM'yi ülke düzeyinde kurumsallaştırarak bölgesel bir merkez haline getirmek amacını taşımaktadır.

MÜYYM, toplumun yaşam kalitesinin artırılmasına katkıda bulunacak daha demokratik şeffaflık, katılımcı ve etkin yerel yönetim hedefine uygun biçimde, yurt içinde ve yurt dışında yerel yönetimlerle ilgili her alanda araştırma yapmak, kuşatıcı çözümler geliştirmek ve eğitim- öğretime yönelik her türlü faaliyette bulunmayı hedeflemektedir. Bu çerçevede MÜYYM, gerek yerel yönetim kuruluşlarıyla gerekse bu konuda çalışan ulusal ve uluslararası resmi ya da özel/ sivil kurum ve kuruluşlarla her türlü işbirliği çalışmalarını yürütmektedir.⁹¹

⁹⁰ Arıkbay, a.g.e., s.24.

⁹¹ yym.marmara.edu.tr, 2006

2.2.2.9. Gönüllü Kuruluşlar

Türkiye’de birçok gönüllü kuruluş tarafından belediyelere ücretli-ücretsiz eğitimler düzenlenmektedir. Bunlardan bazıları :

1. Devlet Denetim Elemanları Derneği,
2. Türkiye Belediyeler Birliği,
3. Türk İdareler Derneği,
4. Türkiye Sosyal Ekonomik Siyasi Araştırmalar Vakfı,
5. Friedrich Ebert Vakfı,
6. Halk Eğitim Merkezleri,
7. Kızılay Derneği,
8. Bölgesel Çevre Merkezi - Rec Türkiye,
9. Karayolları Vakfı,
10. MESS Eğitim Vakfı,
11. İstanbul Mülkiyeliler Vakfı,
12. İstanbul Eminönü Rotary Kulübü,
13. Marmara ve Boğazları Belediyeleri Birliği,
14. IULA-EMME , Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği,
15. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi,
16. Türkiye Mühendis ve Mimar Odaları Birliği,
17. Türkiye Belediyeler ve Genel Hizmetler Sendikası,
18. Türkiye Enerji, Su ve Gaz İşçileri Sendikasıdır.

İstanbul Mülkiyeliler Vakfı; plan, program, bütçe muhasebe sistemi ve diğer konulardaki çalışmaları ile TMMOB’a bağlı meslek odaları belediyelere hem danışmanlık hem de eğitim konularında destek vermektedir.

2.3.2.10. Türkiye Belediyeler Birliği ve Belediye Birlikleri

Türkiye Belediyeler Birliği belediye mevzuatını içeren seminerlerini bölge, il ve ilçe düzeyinde; yerel yönetimlerin seçilmiş ve atanmış personelini kapsayacak şekilde iki veya üç günlük eğitim amaçlı olarak yapmaktadır. Bölge seminerlerinde yerel yönetimlerin sorunları tartışılarak seminerden çıkan sonuçlar ilgili kurumlara rapor edilmekte ve çözüm önerileri sunulmaktadır. Vali ve kaymakamlarla işbirliği yapılarak bölge, il ve ilçe seminerlerine merkezi idare temsilcileri ve personeli de katılmaktadır. Türkiye Belediyeler Birliği tarafından düzenlenen seminerler ücretsiz olarak gerçekleştirilmektedir ve 2000-2002 yılları arasında düzenlenen 185 seminere toplam 16.500 yerel yönetim personelinin katılımı sağlanmıştır.

TBB tarafından düzenlenen eğitimlere katılan kişi sayıları ve eğitim konularına ilişkin 2005 yılı verileri çizelge 2.10’da, 2004 yılı verileri çizelge 2.11’de, 2003 yılı verileri çizelge 2.12’de, 2002 yılı verileri çizelge 2.13’de, 2001 yılı verileri ise çizelge 2.14’de verilmiştir.⁹²

⁹² turkiyebelediyeleri.org.tr, 2005

Çizelge 2.10. Türkiye Belediyeler Birliği 2005 Yılı Eğitimleri ⁹³

Yer	Konu	Kişi Sayısı
Muğla	Belediyelerde İmar ve İhale Kanunu , Analitik Bütçe	257
Fatih Belediyesi	Kamu İhale Kanunu, İhale Usulleri Semineri	109
Şişli Belediyesi	Zabıta Eğitimi	169
Ödemiş Belediyesi	Yazışma Kuralları, Muhasebe Uygulamaları	98
Edirne Belediyesi	Kamu İhale Kanunu	
Beyazır Belediyesi	Zabıta Eğitimi	
Ankara Büyükşehir Belediyesi Semineri	Stratejik yönetim ve planlama, Toplam Kalite yönetimi ve Uygulaması, Protokol ve Sosyal Davranış, Belediye Hizmetlerinde Personel ve Vatandaş Memnuniyeti, Resmi Yazışma Kuralları	176
Isparta Belediyesi	İmar ve İhale	337
Mardin Belediyesi	İmar ve İhale Kanunu, Analitik Bütçe	245
Osmaniye Belediyesi	İmar ve İhale Kanunları	136
Kastamonu Belediyesi	Mahalli İdareler Mevzuatı	174
Kars Belediyesi	Belediye Kanunu	289
Sinop Belediyesi	İç ve dış mali kaynaklar, AB fonları, İmar ve İhale Kanunları, değişen belediye mevzuatı, norm kadro ve personel mevzuatı, kamu mali yönetimi kanunu, analitik bütçe	255
Akdeniz Belediyeler Birliği	5018 sayılı kamu mali yönetimi, kontrol kanunu, analitik bütçe ve tahakkuk esaslı muhasebe, İç ve dış mali kaynaklar, AB fonları,	162
Malatya Belediyesi	Değişen belediye mevzuatı, norm kadro ve personel istihdamı, İç ve dış mali kaynaklar, AB fonları,	
Balıkesir	İç ve dış mali kaynaklar, AB fonları, İmar ve İhale Kanunları, değişen belediye mevzuatı, norm kadro ve personel mevzuatı, kamu mali yönetimi kanunu, analitik bütçe	137
Kocaeli	İç ve dış mali kaynaklar, AB fonları, İmar ve İhale Kanunları, değişen belediye mevzuatı, norm kadro ve personel mevzuatı, kamu mali yönetimi kanunu, analitik bütçe	424
Haymana, Keçiören, Bağlum Belediyeleri	Değişen belediye mevzuatı, norm kadro ve personel mevzuatı, kamu mali yönetimi kanunu, analitik bütçe	

Çizelge 2.11. Türkiye Belediyeler Birliği 2004 Yılı Eğitimleri

Yer	Konu	Kişi Sayısı
Bursa	İmar ve İş Kanunu, kamu ihale kanunu	317
Trabzon	İmar, İhale, İş kanunu	419
Ankara	Belediyelerde iletişim ve belediyelerde eğitim ihtiyacının saptanması, planlama, ortamın düzenlenmesi, eğitimde nitelik	276
Antalya	Belediye başkanının görevleri ve yetkileri	108
Ankara	Çağdaş belediyecilik anlayışı	15
Batman	İmar, İş ve İhale kanunu	291
Ankara	Mahalli İdare Birlikleri Kanunu tasarısının tartışılması	24
Mardin	İmar, iş ihale kanunu	112
Ankara Büyükşehir Belediyesi Semineri	Belediyede halkla ilişkiler	1006

⁹³ TBB, 2006

Çorum	Mahalli idareler reform tasarısı	209
Siirt	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	54
Şırnak	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	44
Batman	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	82
Karabük	Belediyeler ve Avrupa Birliği	125
Zonguldak	İmar ve ihale kanunu	230
Şanlıurfa	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	42
Mardin	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	56
Yakutiye Erzurum	Belediye Organlarının Görevleri ve yetkileri	90
Diyarbakır	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	152
Adıyaman	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	32
Kilis	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	38
Gaziantep	AB uyum süreci ve yerel yönetimler	35
	Toplam	4213

Çizelge 2.12. Türkiye Belediyeler Birliği 2003 Yılı Eğitimleri

Yer	Konu	Kişi Sayısı
Gerede	Gerede Belediyesi Kamu İhale Kanunu, İmar Kanunu Belediye Başkanları ve Halkla İlişkiler Semineri	
Kocaeli Belediyeler Birliği	Kamu İhale Kanunu, İhale Usulleri Semineri	
Düzce Valiliği ve Düzce Belediyesi	Mahalli İdareler Kanunu, Kamu İhale Kanunu, Belediye Bütçelerinin ve Kesin Hesaplarının Hazırlanması Semineri	
Gemlik Belediyesi	Kamu İhale Kanunu ve İhale Usulleri, Belediye Şirketleri ve İhalelere Katılma Şartları, Yaklaşık Bedel,	
Bursa Belediyeler Birliği	Belediyelerde İmar İşleri, Kamu İhale Kanunu ve İhale Usulleri, Belediye Şirketleri ve İhalelere Katılma Şartları,	
Amasya Belediyesi semineri	Belediyelerde İmar İşleri, Yapım İşleri, Sayıştay denetimi, Kamu İhale Kanunu ve İhale Usulleri, Belediye Şirketleri ve İhalelere Katılma Şartları	
Akdeniz Belediyeler Birliği	Kamu İhale Kanunu, Kamu İhale Sözleşmeleri	
Ankara Büyükşehir Belediyesi Semineri	Kamu İhale Kanunu ve İhale Usulleri, Belediye Şirketleri ve İhalelere Katılma Şartları, Yaklaşık Bedel,	
Ankara Büyükşehir Belediyesi Semineri	Belediye Zabıtasının Görevleri ve Yetkileri	34
Ankara Büyükşehir Belediyesi Semineri	Belediye Muhasebesi ve Yazışma Kuralları	51
Bahçelievler Belediyesi	İhale Kanunu	83
Gerede Belediyesi Semineri	Belediye Zabıtasının Görevleri ve Yetkileri	20
Eskişehir Büyükşehir Belediyesi	İhale Kanunu	144
Yalvaç Belediyesi Semineri	Kamu İhale Kanunu	231
Aksaray Belediyesi Semineri	Kamu İhale Kanunu	241
GAP Belediyeler Birliği Semineri	Kamu İhale Kanunu	349
Kars Belediyesi	Kamu İşleri Kanunu, Kamulaştırma, Danışmanlık hizmetleri	372
Van Belediyeler Birliği	Kamu İhale Kanunu, Yapım İşleri İhaleleri, Doğrudan Temin İşleri, Açık İhale Usulü	212

Çizelge 2.13. Türkiye Belediyeler Birliği 2002 Yılı Eğitimleri

Yer	Konu	Katılan Sayısı
Bursa	Belediye Organlarının Görev ve Sorumluluğu	146 +
Ankara	Belediyelerin Genel Sorunları	53
Mamak	Belediye Zabıtasının Görev ve Yetkileri	45
Gölbaşı	Belediye Personelinin Eğitimi	35
Kocaeli	Belediyeler ve İçişleri Bakanlığı İlişkileri	102
Gölbaşı	Çağdaş Belediyecilik İlkeleri	65
Antalya	Deprem Hukuku ve Denetim	150
Altındağ	Belediye İmar Hizmetleri	48
Altındağ	Belediye Personelinin Eğitimi	33
Bolu	Yeni Uygulanan Kanunlar, İhale, Kamulaştırma ve Bel. Gelirleri	156
Altındağ	İmar ve Yapı Denetimi	48
Sivas	Belediye Zabıtası ve Halkla İlişkiler	126
Edirne	Belediye Başkanları ve Personel İlişkileri	119
Edirne	Belediye Zabıta Sorunları	181
Kocaeli	İmar ve Deprem Hukuku	98
Kars	Yerel Gündem 21	214
Malatya	İmar ve Deprem Hukuku	98
Batman	Belediye Mecl.ve Enc.Görevl.,Yetkileri ve Bel.Başk.ile İlişkileri	179
Tekirdağ	Çağdaş Belediyecilik	250
Kocaeli	Belediyelerde Personel İstihdamı	98
Kayseri	Büyükşehir ve Alt Kademe Belediyeleri İmar İlişkileri	73
Çorum	Belediye Gelirleri Belediye ve Bakanlık İlişkileri, Belediye İller Bankası İlişkileri	150
Bursa	Belediye Organlarının Yetkileri ve Belediye Başkanı ile İlişkileri Kamu İhale Kanunu, İmar Hukuku	120
Kırklareli	Yerel yönetimler Yasa Tasarısı Belediyelerde Alım Satım, Kira, İhale	80
		Toplam 2736

Çizelge 2.14. Türkiye Belediyeler Birliği 2001 Yılı Eğitimleri

Yer	Konu	Kişi Sayısı
Kars	Çağdaş Belediyecilik	106
İstanbul Bahçelievler	Belediye Gelirleri ve Gelirlerin Hacı	143
Kayseri	Belediyelerde Mali Kaynak Yaratılması	304
Mamak	Belediyelerde İhale İşleri	74
Ankara	Küreselleşme ve Yerel Yönetimler	15
Muğla	İmar, Deprem ve Eski Eserlerin Korunması	89
Mamak	İmar ve Kamulaştırma İşleri	128
Mamak	Belediyelerde Kadro İşleri ve Personel İstihdamı	68
Muğla	Belediyelerde İhale ve Personel İşleri	180
Bursa Mustafa Kemal Paşa	Belediye Kanunu	110
Ankara	Yerel Yönetimler ve Küreselleşme	16
Kayseri	Belediye Zabıtasının Görevleri ve Yetkileri	287
Samsun	Belediye Saymanlarının ve İta Amirlerinin Sorumluluğu	187
Ankara	Kültür ve Tabiat Varlıkl.Korunm.ve Yaşatılm.Yerel Yöne-	41

	timlerin Rolü ve Sorumluluğu	
Gemlik	Belediyelerde İmar ve İhale İşleri	102
Bursa	Dünyada ve Türkiye’de Belediyecilik	152
Mamak	Belediye Muhasebesi	225
Odunpazarı Eskişehir	Personel ve Muhasebe İşleri	81
Bahçelievler İstanbul	Belediye Zabıtasının Görev ve Yetkileri	32
Balıkesir	Belediye Organlarının Görev ve Sorumluluğu	236
Bilecik	Belediyecilik Eğitimi	134
Çanakkale	Belediye Organlarının Görev ve Sorumluluğu	344
Beypazarı	Belediye ve İller Bankası	32
İzmit	Memurların Özlük ve Sosyal Hakları	47
Ankara	Yerel Yönetimler 43 Yasa Tasarısı Basın Toplantısı	53
Ankara	Yerel yönetimler ve İmar	23
Denizli	Belediyecilik Eğitimi	421
Bartın	Belediye Zabıtasının ve Tahsildarının Görevleri	83
Dikili	Kamulaştırma Kanununda Yapılan Değişiklikler	171
Bilecik	Belediyelerde Alım Satım, Kira ve İhale İşleri	117
Kars	Belediye Memurlarının Yükselme İmkanları	126
Kaş	Belediyecilik Eğitimi	82
Zonguldak Ereğli	Belediye Personelinin Eğitimi	117
Aliağa	Kent Konseyleri ve Yerel Gündem 21	25
İzmit	Belediyelerimiz ve Avrupa Birliği	118
Kayseri	Belediye İdari ve Mali Mevzuat	209
Düzce	Dünyada ve Türkiye’de Belediyecilik	302
Yalvaç	Yapı Denetimi	70
Tarsus	İmar ve Deprem Hukuku	224
Kocaeli	Borç Takipleri	115
Ankara	Yeni Yasalar ve Belediyelerimiz	27
Aliağa	Atatürk İlke ve İnkılapları ve Merkezîyetçilik	83
Denizli	Belediyelerde İmar ve Deprem Hukuku	84
Kırıkkale	Belediyelerde Kamulaştırma	117
Antalya	Belediyelerimizin Hükümetten Beklentileri	109
		Toplam 6020

TBD ve Konrad Adenauer Vakfı ortaklaşa olarak düzenledikleri bu eğitimlerin yanı sıra yerel yönetimlere yönelik olarak 1986 yılından itibaren 80’e yakın kitapçık ve kitap yayınlamışlardır. 1945 yılından beri çıkarılan *İller ve Belediyeler* adlı dergi de, belediyelerin hizmet içi eğitim etkinliklerine katkıda bulunmaktadır.⁹⁴

• 2.3.2.10.1. Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği

Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği tarafından “Yerel Yönetimler Akademisi” 317 üye belediyenin meclis üyelerine eğitim vermek üzere 2005 yılında kurulmuştur. Akademinin hedefi, Avrupa Birliği sürecinde çağdaş bir kent yönetimine ulaşmak olarak belirtilmiştir. Öncelikle pilot olarak birliğin merkezinin bulunduğu İstanbul’daki büyükşehir, ilçe ve belde belediye meclis üyelerine hizmet vermekte olan Yerel Yönetimler Akademisi sonraki dönemde diğer üye belediyelerin meclis üyelerini de kapsayacaktır. Akademinin yanı sıra düzenlenen eğitim programları şu şekildedir:

⁹⁴ yerelnet.org.tr, 2005

- Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği “Kişisel Gelişim ve Kurumsal İletişim” konulu seminer programını üye belediye meclis üyeleri ve belediye çalışanlarının katılımı ile Ağustos 2005 tarihinde Antalya’da;
- 9-10 Temmuz 20005 tarihleri arasında “Kamu İhale Kanunu, Personel Mevzuatı, Analitik Bütçe ve Bütçe Sınırlandırılması” konulu bir seminer programını İzmit’te;
- 2 Temmuz 2005 tarihinde “Belediyelerde Norm Kadro Çalışmaları, Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu” ile “Kurumsal İletişim ve Halkla İlişkiler” konulu seminerlerini Rize’de;
- 30 Mayıs 2005 tarihinde “Belediye Gelirleri ve Personel Kadroları Konusunda Yeni Düzenlemeler” konulu semineri 147 kişinin katılımı ile İstanbul’da;
- 13-15 Mayıs tarihleri arasında 250 kişinin katılımı ile “Amaçlara Göre Yönetim, Motivasyon ve İletişim” konulu seminer programını Yalova / Armutlu’da;
- 11-15 Nisan 2005 tarihleri arasında “AB’ye Uyum Sürecinde Yerel Yönetimler” konulu seminer programını Kıbrıs’ta;
- 8-10 Nisan 2005 tarihleri arasında “Kamu İhale Kanunu ve Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu” konulu semineri **Kocaeli/Kartepe’de;**
- 25-27 Mart tarihleri arasında “Yönetim Organizasyonda Temel Yaklaşımlar ve Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama” konulu seminer programını Yalova/Armutlu’da;
- 20-25 Mart tarihleri arasında “**Yeni Belediye Mevzuatı Uygulama Sorunları Semineri**” ni **Antalya/Beldibi’nde;**
- 09-11 Mart 2005 tarihleri arasında “Belediyelerde Stratejik Planlama ve Performans Planı” konulu semineri Balıkesir/ Gönen’de;
- 21-25 Şubat 2005 tarihleri arasında “**Belediyelerde Reform ve Yeni Belediye Kanunu**” konulu **semineri** Bolu/Abant’ta;
- 14 Ocak- 20 Şubat tarihleri arasında “5272 Sayılı Belediye Kanunu” konulu bir seminer dizisini; 14-16 Ocak tarihleri arasında Yalova/Armutlu’da, 28-31 Ocak arasında Ankara/Kızılcahamam’da, ve son olarak 18-20 Şubat’ta tekrar Yalova/Armutlu’da;
- 12 Ocak 2005 tarihinde “Avrupa Birliği sürecinde yerel yönetimler” konulu semineri İstanbul’da
- 02-06 Ocak tarihleri arasında “Belediyelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve 4857 Sayılı İş Kanunu” konulu seminer programını Ankara Kızılcahamam’da gerçekleştirmiştir.⁹⁵
- **2.3.2.10.2. Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği**

Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği’nin kuruluş çalışmaları Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı’nın 1990 yılında yaptığı bir toplantı sırasında başlamıştır. GABB tarafından 2005 yılına yönelik olarak ihtiyaç analizleri doğrultusunda her belediye için kurumsal hedefleri kapsayacak şekilde eğitim programları hazırlanmıştır. Çizelge 2.15’de verilen farklı illerde yapılan eğitim programlarına 594 kişi katılmıştır.⁹⁶

⁹⁵ marmara.gov.tr, 2005.

⁹⁶ GABB, 2005.

Çizelge 2.15. GABB 2005 yılı eğitimleri

2005 Yılı Eğitimleri		
Yer	Konu	Katılan Kişi Sayısı
Diyarbakır	Avrupa Birliği kaynaklarına erişim	89
Diyarbakır	Belediye yasası	78
Diyarbakır	Analitik Bütçe	93
Sivrice Elazığ	Kamu İhale Kanunu Uygulamaları	62
Edremit Van	Stratejik Planlama	76
Edremit Van	Performansa dayalı bütçeleme	76
Diyarbakır	Arabulucuk Sistemleri	40
Diyarbakır	İletişim	40
Diyarbakır	Yazışma Kuralları	40
Diyarbakır	Protokol	40
Toplam		594

• 2.3.2.10.3. Ege Belediyeler Birliği

Merkezi Manisa olan, 1986 yılında kurulan Ege Belediyeler Birliği’nin amacı birliğin üyesi olan belediyelerin hizmet kapasitesini arttırmak; üye belediyeler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı geliştirerek, belediyelerin halka daha etkin ve verimli hizmet sunmasına katkıda bulunmaktır. Birlik bu amaca yönelik olarak eğitim hizmetleri de düzenlemektedir. 2005 yılında yapmış olduğu eğitimler Ege Belediyeler Birliği ve Kıyı Ege Belediyeler Birliği’nin ortaklaşa çalışma ürünüdür. Seminer, Türk belediyeciliğinin gelişim sürecinde devamlı düzenlenen eğitim programlarının yanı sıra “**4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, Mahalli İdareler Harcama Belgesi Yönetmeliği, 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Uygulamaları**” konularını da içermektedir.⁹⁷

• 2.3.2.10.4. Çukurova Belediyeler Birliği

Adana, Osmaniye, Hatay ve Mersin illerine hizmet veren Çukurova Belediyeler Birliği tarafından Anamur/Bozyazı’da 21.10.2001-25.10.2001 tarihleri arasında “Ekonomik İstikrar Programı İçinde Belediyelerin Yeri, Merkezi Hükümet - Yerel Yönetim İlişkileri, Türkiye’nin Gelişmesi Yolunda Belediyelerin Önemi, Belediyelere Gelir Getirici Tedbirler” konularında eğitim seminerleri düzenlenmiştir.

3–7 Nisan 2002 tarihleri arasında Kıbrıs Semineri, 18 - 22 Nisan 2002 tarihinde Adana’da “Muhasebe, Muhasebe Sistemi, Kesin Hesap Sayıştay İlişkisi, Harcırak Mevzuatı, Belediyelerde Temsil Ağırlama, Personel Mevzuatı, Belediyelerde Halkla İlişkiler, İhale Mevzuatı, Kamu Personelinin Mali Sorumluluğu” konularında eğitim verilmiştir. 20 – 24 Aralık 2002 tarihinde Antakya’da “İhale Yasası ve Personel Mevzuatı”; 23 Ocak 2003’te Adana’da “Kamu İhale Yasası”; 30 Kasım / 1-2 Aralık 2004’te Adana- Seyhan’da 5272 ve 5216 Sayılı Belediyeler Yasası, Kamu İhale Mevzuatı, İmar ve Kamulaştırma Mevzuatı”; 28 Aralık 2004’te Adana Seyhan’da “Beton Yol Uygulamaları, Asfalt Uygulaması, Kilittaş Uygulaması ve Yolların Tarihçesi, Değişen Belediye Mevzuatı, Personel İstihdamı, Kamu Mali Yönetimi Kanunu ve Analitik Bütçe Uygulamaları, Belediyelerin Yararlanabileceği İç ve Dış Mali Kaynaklar ve AB; Belediyelerde İmar Uygulamaları” konulu seminerler Çukurova Belediyeler Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliği ile ortaklaşa düzenlenmiştir.

⁹⁷ egebb.org.tr, 2005

23-26 Şubat 2006'da Mersin'de "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe" konularında eğitim verilmiştir.⁹⁸

2.3.2.11. Mahalli İdareler Derneği

Mahalli İdareler Derneği tarafından yerel yönetim birimleri personelinin tümüne yönelik eğitim seminerleri düzenli olarak gerçekleştirilmektedir. Eğitim konuları kapsamı şu şekilde sıralanmıştır:

- Kamu Yönetim Reformu ve Yeni Personel Rejiminin getireceği yenilikler,
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 14. Maddesi gereği stratejik plan ve performans programının hazırlanması,
- 5216 Sayılı kanunla Büyükşehir Belediye uygulamaları ile ilgili getirilen yeni düzenlemeler,
- 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu, Görevde Yükselme İle İlgili Mevzuat,
- 237 sayılı Taşıt Kanunu, Yurt İçi ve Yurt Dışı Hibeler İle İlgili Mevzuat, Toplam Kalite ISO 9000- belgesinin alınması için yapılması gerekenler,
- 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu ile getirilen yeni düzenlemeler,
- 4734 sayılı kamu ihale kanunu, 4735 sayılı kamu ihale sözleşmeleri kanunu ve ilgili mevzuat,
- Belediye mevzuatı ve diğer kanunların belediye zabıtası açısından getirdikleri,
- Analitik bütçe ve "Tahakkuk Esaslı Muhasebe" sisteminin tanıtımı ve yansıtma esasları
- Yevmiye sisteminden "Tahakkuk Esaslı Muhasebe" sistemine geçiş ve devir listesinin hazırlanması
- "Açılış Mizanı"nın düzenlenmesi, yevmiye defteri ve esas hesapların açılması
- Bütçenin muhasebeleştirilmesi-bütçe değişiklikleri, aktarma, ek ödenek, olağanüstü ödenek verilmesi, bu işlemlerin muhasebeleştirilmesi
- Kasa, banka işlemleri, çekle ve kredi kartı ile tahsilât, bunlara ilişkin muhasebe kayıtları
- Döviz hesabı, döviz hesabının tutulması ve döviz ile ödeme işlemlerinin muhasebeleştirilmesi
- Gelirlerin tarh, tahakkuk ve tahsilâtı ve tahsilât üzerinden pay verilmesi
- Düzeltme işlemleri, bütçe gelirlerine borç yazılacak hususlar
- Gider hesaplarının tutulmasına ilişkin örnekler, KDV ayrılması esasları
- Aylık cetvellerin tanıtımı, tutulma esasları, düzenlenmiş örnekler
- Aylık mizanın düzenlenmesi .⁹⁹

2.3.2.12. Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED)

Merkezi Ankara'da olan Mahalli İdareler Teknoloji Araştırma ve Geliştirme Derneği (MİTAGED) gelişme çabası içinde olan ülkemizde, mahalli idarelerin ülke kalkınmasında ve toplumun refaha ulaşmasında önder kurumlar olduğu gerçeğinden hareketle yerel yönetimler camiasına yönelik olarak çalışmalar ve eğitim faaliyetleri düzenlemektedir. MİTAGED ve YEREL DÜNYA DERGİSİ tarafından 25-29 Kasım 2005 tarihleri arasında Ankara'da yerel yönetim birimlerindeki çalışanlara yönelik hizmet içi eğitim programı düzenlenmiştir. Program dahilinde 5018 Sayılı Yasa, Analitik Bütçe ve Muhasebe Sistemi, 2006

⁹⁸ Çukurova Belediyeler Birliği, 2006

⁹⁹ mahalliidarelerdernegi.org.tr, 2006

Sayıştay Denetimi, Belediyelerin Borçlanması, Norm Kadro, Çevre ve Atık Sistemleri, Belediye Meclisleri Çalışma Yönetmeliği, Arsa, Konut ve İşyeri Üretimi, Belediyelerde Arsa ve Konut Üretimi Politikaları ve Uygulamalar konuları incelenmiştir.

Programın ücreti 650 ile 350 ytl arasında değişiklik göstermektedir. Katılanların yol (uçak, otobüs ve benzeri diğer) giderleri, 6245 sayılı Harcırah Kanunu hükümlerine göre belediye bütçesinden karşılanabilmektedir.¹⁰⁰

2.3.2.13. Mahallî İdareler Kontrolörleri Derneği

Mahallî İdareler Kontrolörleri Derneği, İçişleri Bakanı adına mahallî idareler üzerinde idarî vesayet denetimini yapan kontrolörler tarafından kurulan ve on yıldan beri faaliyette bulunan bir kuruluştur. Dernek öncelikli olarak, kendi meslektaşlarının, üyelerinin ekonomik ve sosyal anlamda hak ve menfaatlerini koruyup geliştirmenin yanında, görev alanında bulunan mahallî idarelerin mevzuatta kendisine verilen görev, yetki ve sorumlulukların neler olduğunu tanımlamak, uygulamada tereddüt yaratan hususlarla ilgili olarak gerekli inceleme, araştırma ve çalışmayı yaparak raporlar hazırlamak, bu raporları düzenlenmiş olan panel, sempozyum, seminerlerde gündeme getirip tartışmak faaliyetlerini yürütmektedir.

Bu anlamda, ağırlıklı olarak görev alanında bulunan mahallî idarelerin yeniden yapılanmasına ilişkin, gerek seçilmiş gerekse atanmış personelin eğitim hizmetlerini yürütmektir. Kuruluşundan bugüne kırkın üzerinde eğitim semineri düzenlemiştir. Ancak, son iki yıllık dönemde yaklaşık 100 civarında eğitim semineri talebinden sadece 30 civarında eğitim seminerini yerinde eğitim olarak, belediyelerin kendi talepleri çerçevesinde, kendi mekânlarında veyahut kendileri tarafından organize edilen alanlarda gerçekleştirebilmiştir.¹⁰¹

Değişen mevzuat hükümlerinin uygulanması sırasında önceden kestirilemeyen ve ancak uygulama sırasında karşılaşılan soru ve tereddütlerin paylaşılması ve açıklığa kavuşturulması, dolayısıyla belediye hizmetlerinin mevzuata uygun ve sağlıklı bir şekilde yürütülmesine katkıda bulunmak amacıyla Mayıs ve Eylül 2005 güz ve bahar eğitim seminerleri gerçekleştirilmiştir. Seminerlerde "5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu Uygulaması", "Analitik Bütçe ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sistemi ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Uygulaması", "İller Bankası ile Belediyeler Arasındaki İlişkiler, "Yerel Yönetimlerde Yaratıcı Düşünme ve İletişim Teknikleri", " 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu, 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanunu, Mal Alımı, Hizmet Alımı, Yapım İşleri, Danışmanlık Hizmet Alımları Uygulama Yönetmelikleri", "Sihhi ve Gayri Sihhi Müesseselere ve Umuma Açık İstirahat ve Eğlence Yerlerine İşyeri Açma ve Çalışma Ruhsatlarının Verilmesi" konuları işlenmiştir.¹⁰²

2.3.2.13. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)

Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE), Millî Eğitim Bakanlığı ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK) tarafından, üst ve orta kademe yöneticilerine eğitim hizmeti sunmak, yönetim yöntemlerindeki en son bilimsel ve teknik gelişmelerin yayılımını sağlamak amacıyla 1985 yılında kurulmuştur. TÜSSİDE, TÜBİTAK mevzuatına göre yönetilen, idari ve mali özerkliğe sahip bir kuruluştur. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü'nün "TÜBİTAK Başkanlığı'na Doğrudan Bağlı Enstitü" statüsüne geçirilmesine ilişkin protokol, 26.6.2002 tarihinde TÜBİTAK ile Milli Eğitim Bakanlığı

¹⁰⁰ mitaged.org.tr, 2005

¹⁰¹ Ceylan, Adem (2006): Yerel Yönetimlerde Eğitim Çalıştayı, TEPAV; Dünya Bankası Enstitüsü, 25-26 Ocak 2006, Basılmamış Çalıştay Notları, Ankara.

¹⁰² kontder.org.tr, 2005

arasında imzalanmıştır. Yöneticilik alanındaki en son yaklaşım ve teknikler, açık ve kapalı alanlarda kuramsal ve uygulamalı yöntemlerle verilmektedir.

Enstitü, özel sektöre ve kamu kurumlarına, ileri teknolojilerle desteklenmiş yönetim yaklaşımları ve yöntemleri konularında eğitim, danışmanlık, araştırma, yayın ve sistem tasarımı hizmetleri sunmaktadır. TÜSSİDE, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilere ki buna yerel yönetimler yöneticileri de dahildir, yönelik olarak, liderlik, motivasyon, etkin iletişim, bilgi yönetimi, süreç yönetimi, kalite yönetimi, takım çalışması, üretim yönetimi, stratejik yönetim, teknoloji yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi, temel kalite kavramları ve kurum kültürü, iyileştirme takımları ve teknikleri eğitimleri, yönetim bilimleri gibi konularda eğitim hizmetleri sunmaktadır.¹⁰³

Son yıllarda kamu yönetiminde gerçekleştirilen reform çalışmalarında TÜSSİDE özellikle kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması, stratejik yönetim ve performans esaslı bütçe konularında gerek eğitim gerek danışmanlık gerekse araştırma ve yayın çalışmalarını içeren projeleri ile kurumlara özgü çözümler sunmaktadır. Bu konuda yasal düzenlemelerin oluşturulması aşamasında Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı tarafından gerçekleştirilen pilot projelerde önemli rol üstlenmiştir. Yasal düzenlemelerin ardından oluşan ihtiyaç doğrultusunda kamu kuruluşları ve yerel yönetimler ile ortak projeler sürdürmektedir. Bu kapsamda yer alan proje ve eğitimler şöyle özetlenebilir (çizelge 2.16):

Çizelge 2.16. TÜSSİDE Eğitimleri

KURUM	PROJE/ EĞİTİM İÇERİĞİ
Denizli İl Özel İdaresi	Stratejik Yönetim Eğitimi
Kayseri Büyükşehir Belediyesi	Stratejik Yönetim Eğitimi
Maltepe Belediyesi	Sürekli Kurumsal Gelişim Projesi
Küçükçekmece Belediyesi	Stratejik Yönetim Projesi
Kütahya Belediyesi	Stratejik Yönetim Projesi
Antalya Belediyeler Birliği	Stratejik Yönetim Eğitimi Semineri

Bunun yanı sıra, çeşitli alanlarda kamu ve özel sektörün oldukça farklı kesimlerine yönelik projeler gerçekleştirilmiştir. TÜSSİDE'nin 2000 yılından itibaren gerçekleştirdiği projeler kapsamında sunduğu eğitim hizmeti yıllara göre sırasıyla 2000'de 2.157, 2001'de 5.229, 2002'de 14.223, 2003'te 9.534, 2004'te 9.027 ve 2005'in ilk dokuz ayında 9.819 kişi gündür. Ayrıca kurumsal proje gerçekleştirilen kurum sayısı yıllara göre sırasıyla 2000'de 7, 2001'de 18, 2002'de 25, 2003'te 25, 2004'te 24'tür. Kuruma özgü bir çözüm sunan TÜSSİDE gerçekleştirdiği projelerde ücretlendirmeyi projenin sürekliliği ve içeriği, ihtiyacın kapsamı, kurumun yapısı ve oluşan kaynak kullanımı doğrultusunda belirlemektedir.

2.3.2.14. WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi

Yerel yönetimlerin insan hakları ve demokrasi duyarlılığının yükseltilmesine katkı sağlamak ve sivil toplumun demokrasi ve eşit söz hakkı taleplerini daha güçlü savunabilmesi yolunda destekleyici olmayı amaç edinen WALD Türk yerel yönetimlerine yönelik olarak eğitim ve araştırma projeleri sürdürmektedir. Yerel yönetimlere sunulan çeşitli eğitimlerin yanı sıra, sivil toplum için; kent, yerel siyaset ve demokrasi eğitim dizisi gelen taleplere bağlı olarak uygulanmaya devam etmektedir. Eğitim programları en fazla 15 kişilik gruplarla, interaktif yöntemle ve örnek olay kullanımlarıyla gerçekleştirilmektedir. Eğitim faaliyet-

¹⁰³ iskur.gov.tr, 2005

lerine gösterilen ilgi WALD’ın bir “sivil eğitim merkezi” kurma çalışmalarına hız kazandırmıştır. Yerel yönetim çalışanlarına yönelik eğitim programları aşağıdaki konulardan oluşmaktadır.

“Yerel Yönetim ve İnsan Hakları”

“Yerel Yönetim ve Demokrasi”

“Barış ve Yerel Yönetim”

“Çokkültürlü Kent Yaşamı: Kentte Birlikte Yaşamak”

“Çocuklar ve Kent Yönetimleri”

“Katılımcı Bütçe”

“İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkilerin Geliştirilmesi”

“Uluslararası İlişkiler ve Proje Yönetimi”

“Toplumsal Cinsiyet Perspektifinin Karar Alma Mekanizmalarına Eklemlenmesi”

“Yerel Yönetimler ve AB” eğitimleridir.¹⁰⁴

WALD’ın eğitim programlarının yanı sıra yürütmekte olduğu bazı projeler de eğitim aşamasını içermektedir. Bunlardan bazıları şunlardır:

Yerel Yöneticilere Yönelik Toplumsal Cinsiyet ve Demokrasi Eğitimi

Finansal Kaynak: UNDP, Başbakanlık KSSGM; Proje Süresi: 2000 - 2001

Projenin amacı, uluslararası sözleşmelere taraf olan Türkiye’nin toplumsal cinsiyet bakış açısının karar alma mekanizmaları içine eklemlenmesi ile ilgili taahhüdü doğrultusunda, yerel yönetimlerde toplumsal cinsiyet duyarlılığı geliştirmek ve bu kavramın kamusal düzeyde gündeme gelmesini sağlayacak bir dizi bilgilendirme çalışması yapmaktır. Bu bilgilendirme çalışmaları, Beykoz Belediyesi yöneticileri, Beykoz-Göksu Mahalle Evi kadın gönüllüleri ve Kocaeli Değirmendere Belediyesi’ne yönelik olarak yürütülmüştür. Proje süresince belediyeye yönelik toplumsal cinsiyet eğitimi toplantıları, atölye çalışmaları ve basın toplantıları düzenlenmiştir.

Eğitim programı, genel olarak yerel yönetimlerde demokrasi anlayışını güçlendirmeyi, yerel seçilmiş organların etkinliğini ve çalışma koşullarını geliştirmeyi, son olarak da insan haklarına dayalı, çok aktörlü, adem-i merkezîyetçi, kendisi yapmaktan çok toplumdaki aktörleri yapabilir kılan, yönlendiren, kaynakların yönlendirilmesini kolaylaştıran bir yönetim anlayışı ile toplumsal cinsiyet bakış açısının temellerini atma konusunda katkı vermeyi hedeflemiştir.

Türkiye’de Yerel Politika Mekanizmalarına “Toplumsal Cinsiyet” Boyutunun Eklemlenmesi

Finansal Kaynak: Avrupa Komisyonu / MEDA Programı; Proje Süresi: 1998 - 1999

Bu projenin temel amacı kent yerleşimlerinde kadının statüsünü güçlendirmek ve karar alma mekanizmalarına etkin katılımlarını sağlamaktır. Antakya ve Bursa belediyesinin ortak olduğu projede, tarihsel gelişimi içinde bir güç ilişkileri alanı olarak belirlenen kent yaşamı ve yönetiminin eşitlikçi bir şekilde gelişip yapılanması amacıyla yerel politika mekanizmalarına “toplumsal cinsiyet” boyutunun eklemlenmesi için çalışmalar yapılmıştır. Kentsel bağlamda kadın haklarını korumak ve kadınlara politik haklarını elde etmeye giden yolda sahip olabilecekleri sosyal ve ekonomik kazanımların, önemli ve kilit adımlar olduğunu göstermek üzere yerel yöneticilerin eğitimi, kadın merkezlerinin kurulması vb. etkinlikler düzenlenmiştir.

¹⁰⁴ waldacademy.org, 2005

Ekonomik Kalkınmaya Destek Amacıyla Kapasite Geliştirme, İzmit Toplumsal ve Ekonomik Gelişim İçin Kadın Merkezi

Finansal Kaynak: LWR Proje Süresi: 2001 -

2001 yılı Haziran ayında başlayan ve deprem bölgesine yardım çerçevesinde gündeme gelen proje İzmit Büyükşehir Belediyesi ve İzmit Saraybahçe Belediyesi işbirliği ile programlanmıştır. Amaç kendi işini kurmak isteyen ancak buna ilişkin teknik ve mali donanımları bulunmayan kadınlara destek vermektir. Ayrıca meslek öğrenmek isteyen kadınlar ve halen mevcut işinde yükselmek isteyen kadınlar da merkezin faaliyetlerinden yararlanmaktadırlar. Merkez bünyesinde sağlanan hukuk ve tıbbi danışmanlık hizmeti, bu hizmetlerden kendi olanaklarıyla yararlanamayan kadınlar için bir olanaktır. Proje kapsamında, “Kendi İşini Kendin Kur”, bilgisayar eğitimi, ofis organizasyonu, muhasebe ve benzeri kurslar yoğun olarak gerçekleştirilmekte ve kendi işini kurmak isteyenlerin başvurusu ve önceden saptanmış kriterler çerçevesinde krediler verilmektedir.

Proje kapsamında düzenlenen eğitim programları: Ekonomik Girişim Kapasitesinin Geliştirilmesine Yönelik Eğitim; İşletmecilik Eğitimi/“Kendi İşini Kendin Kur-KİKK; Fizibilite Danışmanlığı; Bilgisayar, Muhasebe, Pazarlama Eğitimleri; Sosyal Kapasitenin Artırılmasına Yönelik; Kadının İnsan Hakları Eğitimi, Ana-Çocuk Sağlığı Eğitimi, İlk Yardım Eğitimi olarak özetlenebilir.¹⁰⁵

2.3.2.15. Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı (UCLG-MEWA)

IULA (Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği) ve FMCU-UTO (Dünya Birleşmiş Kentler Federasyonu–Fédération Mondiale des Cités Unies–United Towns Organization) 2004 yılında aralarına METROPOLIS – Dünya Büyükşehirler Birliği’ni de alarak “Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı” adı altında birleşmişlerdir. IULA’nın merkezi İstanbul’da bulunan Doğu Akdeniz ve Ortadoğu’dan sorumlu bölge teşkilatı (IULA-EMME) ise yeni yapılanma içinde Ortadoğu ve Batı Asya’dan sorumlu bölge teşkilatı olarak (UCLG-MEWA) çalışmalarına devam etmektedir. UCLG-MEWA’nın faaliyetleri, “demokratik ve etkin yerel yönetim”e giden yolun yapı taşlarının döşenmesi doğrultusunda, yerel yönetimler arasında bölgesel ölçekte ve uluslararası düzeyde işbirliğini ve dayanışmayı geliştirmek, ilgili konularda eğitim ve geliştirme programları düzenlemek, yerel yönetimle ilgili araştırma ve yayınlar yapmak, bir bilgi ve iletişim merkezi işlevini görmek başta olmak üzere, hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik diğer tüm yasal faaliyetleri kapsamaktadır. UCLG-MEWA, bölgedeki yerel yönetimlere dönük eğitim faaliyetlerinde bir katalizatör görevi üstlenmiştir. Yerel yönetim kuruluşlarının kendi eğitim faaliyetlerini desteklemek üzere uygulanan eğitimcilerin eğitimi programlarının yanı sıra, üst düzey yerel yöneticilere yönelik seminerler düzenlenmektedir. Eğitim programları çağdaş teknikler kullanılarak gerçekleştirilmekte, yöntem olarak tek yönlü bilgi akışı yerine, bilgi ve deneyim alışverişinde bulunan küçük katılımcı gruplar oluşturulması yoluna gidilmektedir. UCLG-MEWA, kendi eğitim malzemelerini, ulusal ve uluslararası eğitim kuruluşları ve benzeri kurumlarla işbirliği yaparak geliştirmektedir. UCLG-MEWA’nın bölgedeki yerel yönetimlere yönelik olarak düzenlediği eğitim ve geliştirme faaliyetleri kapsamında ele aldığı bazı konular şunlardır:

- Yerel yönetimde stratejik planlama
- Yerel yönetimde performans yönetimi
- Yerel yönetimde hemşehriye dönüklük
- İnsan kaynakları yönetimi

¹⁰⁵ waldacademy.org, 2005

- Yönetimlerarası ilişkiler
- Büyükşehir belediyesi yönetimi
- Yerel yönetimde eğitim planlaması ve yönetimi
- Bilgi teknolojisi ve yerel yönetim
- Yerel yönetimde ahlak
- Çevre yönetimi
- Yerel yönetim ve demokrasi
- Yerel yönetim ve insan haklarıdır¹⁰⁶
- UCLG-MEWA, Yerel Gündem 21 Programını, 1997 yılından itibaren koordine etmektedir. UNDP-Türkiye, 1997’den bu yana Yerel Gündem 21 (YG-21) Programı aracılığıyla yerel yönetim alanında diğer ulusal mukabil kuruluşlarla işbirliği yapmaktadır. Yerel Gündem 21 Programı, Mart 2005 itibarıyla, aralarında Büyükşehir Belediyeleri’nin ve İl Özel İdareleri’nin de bulunduğu, farklı coğrafi bölgelere dağılmış 60’ın üzerinde yerel yönetimin ortaklığıyla, sürmektedir. Destekleyici ortaklar olarak, Tarihi Kentler Birliği, Akdeniz Belediyeler Birliği, Doğu Karadeniz Belediyeler Birliği, Ege Belediyeler Birliği, GAP Belediyeler Birliği ve Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği ile birlikte, ICLEI – Uluslararası Yerel Çevre Girişimleri Konseyi, WALD – Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi ve VTR Araştırma Yapım Yönetim de Program’a çok-yönlü katkılar sağlarken, gençlik çalışmalarının koordinasyonu, Habitat ve Gündem 21 Gençlik Derneği tarafından sürdürülmektedir.

Programın ana hedefi, sivil toplumun karar alma süreçlerine katılması ve yerel yatırımları etkilemesi yoluyla, yerel yönetişimin güçlenmesini sağlamaktır. Başlıca karar alma ve uygulama mekanizmaları, çoğunlukla kent konseyleri şeklinde oluşturulan ve çalışma grupları, kadın ve gençlik konseyleri, çocuklar, yaşlılar ve engelliler platformlarınınca desteklenen yerel ilgi gruplarıdır. Program, kamu kuruluşları, yerel yönetimler ve sivil toplum kuruluşları üçgeninde yerel karar alma süreçlerini oluşturarak, Türkiye’de yeni bir yerel yönetişim modelinin gelişmesini sağlamıştır.

YG 21 Programı kapsamındaki kapasite geliştirme faaliyetleri kentteki diğer paydaşlarla beraber belediye çalışanlarına yönelik olarak da uygulanmaktadır. Bu faaliyetler belediye ile katılımcı platformlar arasındaki bağlantının sağlanması, gerekli destek hizmetlerin verilmesi, yerel eylem planlaması çıktıları ile Belediye’nin resmi planlama süreçlerinin bütünleştirilmesi, Belediye’nin tüm birimlerinin YG-21 sürecinin gereklerine uygun işlev görmesine yönelik kapasite geliştirilmesi gibi konuları içermektedir.

2.3.2.16. Merkezi ve Doğu Avrupa İçin Bölgesel Çevre Merkezi (REC) Eğitimleri

Merkezi ve Doğu Avrupa için Bölgesel Çevre Merkezi (REC), 1990 yılında Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa Komisyonu ve Macaristan tarafından kurulmuş bağımsız uluslararası bir kuruluştur. Bugün, tarafsız ve kar amacı gütmeyen bir kuruluş olarak çalışan REC’in hukuki temeli, 28 ülkenin hükümetleri ve Avrupa Komisyonu tarafından imzalanmış bir tüzüğe dayanmaktadır. REC, sürdürülebilir kalkınmanın çeşitli alanlarında çalışarak, paydaşlara çevre politikaları, biyoçeşitlilik, iklim değişikliği, yenilenebilir enerji, çevresel bilgi ve atık yönetimi gibi konularda etkin çözümler üretmeleri için destek vermektedir. REC yerel yönetimler camiasına yönelik olarak “Yerel Çevre Eylem Planları” hazırlanmasını teşvik et-

¹⁰⁶ iula-emme.org/tr, 2005

mekte ve bu konuda belediyelere eğitimler düzenlemektedir. Yerel Çevre Eylem Planları (YEÇEP), bir yörenin ya da kentin halkının çevre yatırımlarının planlamasına katılımını teşvik eden bir araçtır. Oluşturulacak katılımcı mekanizmalar aracılığıyla, yerel çevre sorunları için demokratik çözümler bulunmasını teşvik etmeyi; Türk kamu yönetimindeki yeni düzenlemeler çerçevesinde, yerel yönetimlere yüklenen ek çevre sorumluluklarının yerine getirilmesinde yerel yönetimleri desteklemeyi; AB uyum sürecinde, yerel yönetimlerin çevre alanında karşılaşacakları yasal sorumlulukların yerine getirilmesine destek olmayı hedeflemektedir.

REC Türkiye 2005 yılı içerisinde yerel yönetimlere yönelik bir YEÇEP Eğitim Programı hazırlamıştır. Eğitimlere, tüm il belediyeleri ve belirli sayıda il özel idareleri davet edilmektedir. Bu programda, yerel yönetimlerle birlikte çevre alanında çalışmalar yürüten merkezi kamu kurumlarına yönelik YEÇEP eğitimleri de yer almaktadır.¹⁰⁷

2.3.2.17. Belediye İş Sendikası Eğitimleri

Demokratik toplumsal yapının ana unsurlarından olan sendikalar, emeğin hak ve çıkarlarını korumak ve geliştirmekle yükümlüdür. Üyelerini gerçek ve bilimsel bilgilerle donatmayı amaç edinmiş olan Belediye İş Sendikası tarafından taban, temsilci ve yönetici olmak üzere üç farklı alanda eğitimler verilmektedir. Taban eğitimlerinde temel sendikacılık bilgileri, sendikal hareketin ve ülkemizin güncel sorunları ve çözüm yolları bütün boyutlarıyla tartışılmaktadır. Temsilci eğitimlerinde temsilcilerin görevlerini daha iyi gerçekleştirmelerini sağlamak için izleyecekleri yol ve yöntemi ortaya koymak, ülkemizin ve sendikal hareketin sorunlarını tartışmak ve yeni bakış açıları kazandırmak konularıyla ilgilenilir. Seçilmiş yöneticileri kapsayan yönetici eğitiminde ise amaç, yöneticilere sendikal politikalar üretmede gerekli ve öncelikli bilgileri verebilmektir. Dünya ve Türkiye ekonomisi, sendikal hareketin dünyada ve ülkemizdeki durumu ve çıkış yolları bu eğitimin en temel başlıklarıdır(çizelge2.17).¹⁰⁸

Çizelge 2.17. Belediye-İş Sendikası Tarafından Verilen Eğitimler¹⁰⁹

Eğitim Tarihi	Konusu	Kişi Sayısı
Mart 2005	Isparta Eğitimi	333
Şubat 2005	Şanlı Urfa Eğitimi	498
30 Mart 2005.	Giresun Eğitimi	580
16-23 Şubat 2005	Mardin Eğitimi	700
11 Mart 2005	İstanbul Eğitimi	165
Nisan 2002	Diyarbakır Şubesi Eğitim Semineri	300
29 Mart 2002	Antakya Şubesi Eğitim Semineri	320
20-21-22-23 Mart 2002	Kütahya Şube Eğitim Semineri	85
21 Mart 2002	Gediz, Eskigediz, Akçaalan, Yeşilçay, Belediyeleri	75
23 Mart 2002	Kütahya Belediyesi	100
22 Mart 2002	Aydıncık, Örencik Hisarcık Belediyeleri	85
9.10.2001	Rize Şubesi Taban Eğitimi	94
10.10.2001	Çayeli Belediyesi, Madenli Belediyesi	40
11.10.2001	Ardeşen Belediyesi Çamlıhemşin, Fındıklı, Arhavi Belediyesi	65
12.10.2001	Pazar Belediyesi	40
13.10.2001	Artvin Belediyesi, Şavşat Belediyesi	87

¹⁰⁷ rec.org.tr, 2005

¹⁰⁸ belediyeis.org.tr,2005

¹⁰⁹ belediyeis.org.tr, 2005

15.10.2005	Giresun Şubesi Taban Eğitimi	458
9-10-11 Mayıs 2001	Çorum Şubesi Taban Eğitimi	221
29-30-31 Mart 2001	Çorum Şube Eğitimi	585
1-2 Mart 2001	İstanbul 2 No’lu Şube Eğitimi	186
26-27 Şubat 2001	İstanbul 1 Nolu Şube Eğitimi	205
8-9 Şubat 2001	İstanbul Bakırköy 2 Nolu Şube Eğitimi	187
1-2-3-4 Şubat 2001	İstanbul İETT Şubesi Eğitimi	260
23-26 Ocak 2001	İstanbul İtfaiye Şubesi Eğitimi	407
13-14-15 Kasım 2000	İzmir Çevre Belediyeler Şube Eğitimi	286
27-28-29 Haziran 2000	Diyarbakır Şubesi Üye, Temsilci Ve Yönetici Eğitimi	300
23-24 Haziran 2000	Gaziantep, Adıyaman Ve Kilis Şubeleri Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitimi	150
1-2 Haziran 2000	İzmit 1 ve 2’nolu Şube Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitimi	143
25-26-27 Mayıs 2000	Bayramiç-Ayvacık, Çanakkale ve Gelibolu Belediyeleri Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitimi,	385
5-6-7 Nisan 2000	Antalya Şubesi Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitim	150
29-30-31 Mart 2000	Bursa 1 Ve 2’nolu Şube Yönetici ve Temsilci Eğitimi,	80
23-24-25 Mart 2000	Muğla, Bodrum, Milas, Datça ve Fethiye Belediyeleri Taban Eğitimi	800
8-9-10 Mart 2000	Ankara EGO Şubesi Üye, Temsilci ve Yönetici Eğitimi	210

• 2.3.2.17. Özel Kuruluşlar

Bilginin ve kentlerin çağı olan 21. yüzyılda, kentlerin iyi yönetilmesi için etkin bir yerel yönetimin olması gerekmektedir. Yönetim tekniklerindeki gelişmeler, teknolojik değişimler yerel yönetimlerin eğitim alanlarına özel kuruluşların da artan bir şekilde ilgi duymasına neden olmuştur. Ancak nitelikli personel ile gerçekleştirilmesi mümkün olan etkin yönetim için bazı özel kuruluşlar yerel yönetimlerde ve bağlı kuruluş ve iştiraklerinde insan kaynakları sisteminin geliştirilmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılmasına yönelik entegre eğitim hizmetleri alanında çalışma yapmaktadır. Eğitim programları ile, yerel hizmetlerin kalitesinin artması, şehirlerin yaşanabilir mekanlar haline gelmesi ve toplum hayatının kolaylaşması amaç edinilmiştir. Bu kapsamda Fatih Belediyesine bir özel kuruluş tarafından Zabıta Müdürlüğü hizmet içi eğitim programında "Yeni Belediyeler Kanunu", "Yeni Ceza Kanunu" vb. mesleki eğitimlerin yanısıra "Moral-Motivasyon", "İnsan Psikolojisi ve Empati" gibi kişisel gelişim eğitimleri verilmiştir.

Yalova Belediyesi'nin bir özel kuruluşla ortaklaşa gerçekleştirdiği 30 Mayıs 2005 tarihinde başlayan "Yalova Belediyesi Hizmet İçi Eğitim Programı" 22 Haziran 2005 tarihinde sona ermiştir. Bilgisayar, muhasebe, zabıta eğitimi, planlama ve imar eğitimi, moral motivasyon, muhasebe-mutemet, analitik bütçe, problem çözme teknikleri, iletişim ve hakla ilişkiler gibi birçok konuda hazırlanan eğitim programı uygulanmıştır.¹¹⁰

Stratejik planın artan önemi göz önüne alınarak bir özel kuruluş tarafından belediyelere ve kamu kuruluşlarına yönelik: Stratejik Düşünce Semineri, Stratejik Planlama Semineri; Değişim Yönetimi Semineri Stratejik Liderlik Konferansı, Stratejik Planlama Danışmanlığı, Stratsim. Stratejik Yönetim Oyunu, Stratejik Bilgi Sistemleri Semineri Stratejik Pazarlama Semineri, Stratejik Karar Semineri düzenlenmektedir.

¹¹⁰ hayatakademi.com, 2005

Bugüne kadar İDO Sanayi ve Ticaret A.Ş., IGATAŞ A.Ş., ISTAÇ A.Ş., İstanbul Ulaşım Sanayi ve Ticaret A.Ş., Esenler Belediyesi, Lüleburgaz Belediyesi'ne eğitim seminerleri düzenlenmiştir.¹¹¹

Kültür A.Ş.

Kültür A.Ş. 2 Ekim 1989 tarihinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde kurulmuş ticari amaçlı bir anonim şirkettir. Kültür A.Ş.,kuruluş amacı doğrultusunda, kültür-sanat alanında Türkiye’de ve dünyada gerçekleşen yenilik ve gelişmeleri yakından izleyerek hizmetler sunmaktadır. İstanbul Büyükşehir belediyesine yönelik olarak eğitim çalışmaları sürdürmektedir., 1999, 2000, 2002, 2004 yıllarında bilgisayar, İngilizce, İhale Kanunu ve dosya hazırlama, mesleki ihtisas, belediye mevzuatı konularında hizmet içi eğitim vermiştir. Kültür A.Ş.’yi diğer belediye hizmet içi eğitim kuruluşlarından ayıran özelliği belediye içinde Eğitim ve Kültür veya Personel Müdürlüğü gibi bölümlerin yerine hizmet içi eğitimi üstlenmiş olmasıdır.¹¹²

2.4. HİZMET İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARINA YÖNELİK YAPILAN ARAŞTIRMALAR

TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi

TODAİE Yerel Yönetimler Araştırma ve Eğitim Merkezi 1998 yılında başlatmış olduğu “Yerel Yönetimler Güçlendirme Araştırması Projesi” kapsamında belediye personel sistemi, yerel temsil yapısı, mali yapı, kentsel altyapı (su ve kanal/atık yönetimi/ulaştırma) hizmetleri, kentsel toplumsal hizmetler (sağlık, eğitim, itfaiye, zabıta) ve belediyeleşme süreci (belediye, köy) olmak üzere 6 modülden oluşan bir dizi araştırma gerçekleştirmiştir.¹¹³ Belediye personel sistemi modülünde hizmet içi eğitim durumu belediyele- re anketler uygulanarak değerlendirilmiş, hizmet içi eğitimin profili ortaya konmuştur. Bu çalışmaya göre; % 87 oranında personel yetersizliği sorununun yaşandığı,bunun % 5’inin sayı bakımından, % 65’inin ise nitelik bakımından yetersizlik olduğu saptanmıştır. Nüfusu az olan belediyelerde öncelikle sayı bakımın- dan daha fazla personele ihtiyaç duyulurken, nüfusu yüksek olan belediyelerde ise nitelik olarak daha nitelikli personele ihtiyaç duyulmaktadır. Belediye yöneticilerine yönetim ve hizmette etkinlik için en öncelikli hususun nitelikli personele (%85 oranında) duyulan ihtiyaç olduğunu belirtmişlerdir.

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 (çizelge 2.18).

Çizelge 2.18. Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesi¹¹⁴

Belediyelerin Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesi			
Sıra No	Hizmet İçi Eğitim Alanları	Toplam Seçim	%
1	Fen ve İmar İşleri	728	61.80
2	Hesap İşleri	611	51.87
3	Zabıta Hizmetleri	581	49.32
4	Bilgisayar Bilgisi	551	46.77
5	Personel Hizmetleri	514	43.63
6	İtfaiye Hizmetleri	469	39.81
7	Yazı İşleri Hizmetleri	420	35.65
8	Verimlilik ve İş Basitleştirme	353	29.97
9	Su-Kanal Hizmetleri	332	28.18
10	Halkla İlişkiler	331	28.10

¹¹¹ virtualhit.net, 2005

¹¹² kultursanat.org, 2005

¹¹³ Bkz.Güler ve diğerleri, (1999): Belediye Personel Sistemi, TODAİE, Ankara, s.192-195.

¹¹⁴ yerelnet.org.tr, 2005

11	Park-Bahçe ve Yeşil Alan	238	20.20
12	Teftiş Hizmetleri	187	15.87
13	Sosyal ve Sendikal Haklar	162	13.75
14	Hizmet içi Eğitim İhtiyacı Yoktur	33	2.80
15	Diğer Alanlar	29	2.46
	Belediye Toplamı	1178	

Belediyelerin % 28’inde hizmet içi eğitim konularında herhangi bir talep olmadığı belirtilmiştir. Hizmet içi eğitim konusunda taleplerin ne şekilde yapıldığına bakıldığında belediyelerin % 43’ünde doğrudan belediye başkanının talep ettiği, % 20’sinde personelin talep ettiği, % 20’sinde personel birimi yöneticisi tarafından talep edildiği, yine % 20’sinde ise ilgili birim yöneticisi tarafından talep edildiği belirtilmiştir. Örgütlerde hizmet içi eğitimle ilgili bir birim olup olmadığı sorusuna ise % 94’ünde ayrı bir birim olmadığı, ancak % 4’ünün hizmet içi eğitimle ilgili bir birimi olduğu cevabı verilmiştir. Hizmet içi eğitim hizmetleri belediyelerde Personel ve Eğitim Daire Başkanlığı -Eğitim Şube Müdürlüğü; Personel ve Eğitim Müdürlüğü; Personel Müdürlüğü -Hizmet İçi Eğitim Birimi; Eğitim ve İdari İşler Müdürlüğü; Eğitim, Kültür ve Sosyal İşler Müdürlüğü; Toplam Kalite Sekreterliği gibi farklı adlardaki müdürlükler tarafından yerine getirilmektedir.

Hizmet içi eğitimle ilgili hangi kurum-kuruluşlardan destek alındığı hususunda %13 oranı ile TODAİE/YAEM, % 6 oranı ile yerel yönetim birlikleri, ve TBD-Konrad Adenauer Vakfı ilk sıraları almışlardır. Hizmet içi eğitim sorununun giderilebilmesi amacıyla belediyelerin % 96’sı merkezi bir eğitim kurumunun oluşturulması gereğinde hemfikirdir. Günümüzde belediyelere yönelik olarak verilen hizmet içi eğitimler tek elden yürütülmemekte¹¹⁵ Bakanlıklardan özel sektöre kadar çok geniş bir yelpazede programlar düzenlenmektedir.

TODAİE/YAEM tarafından yapılan bir diğer araştırma ise “Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi Hizmet İçi Eğitimi” konusunda gerçekleştirilmiştir. Yerel Yönetimler Merkezimiz 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. Zabıta personelinin 1997-2002 yılları arasında aldığı hizmet içi eğitimlerin çoğunlukla genel zabıta hizmetleri, insan ilişkileri, halkla ilişkiler, belediye hizmetleri, bilgisayar, çevre sağlığı, imar, personel, çevre, hukuk ve gıda sağlığı olarak sıralandığını görmekteyiz.¹¹⁶

Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı

Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı tarafından Güneydoğu Anadolu Bölgesi’nin sosyal ve ekonomik gelişiminde önem taşıyan yerel yönetim kadrolarının teknik bilgi, deneyim ve sosyal alanlarda desteklenmesine yönelik olarak ihtiyaç duyulan öncelikli eğitim alanlarının tespit edilmesi için, Ağustos-Aralık 2003 tarihlerinde, GAP Bölgesi’ndeki Adıyaman, Batman, Diyarbakır, Gaziantep, Kilis, Mardin, Şanlıurfa, Şırnak, Siirt illerinde, toplam 196 belediyeyi kapsayan bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Altyapı ve imar, idari ve sosyal konular, destek eğitimler, çevre sağlığı, ve genel bilgi kapasitesi olmak üzere anket soruları beş temel başlık altında hazırlanmıştır.

Anketler, belediyelerin büyüklüklerine bakılmaksızın bölgedeki tüm belediyelere gönderilmiş ve tam sayım yönetimi uygulanmıştır. 112 belediyeden cevap alınmış ancak 101 belediyenin anket formları geçerli olarak değerlendirilmiş, %51.5 oranında geri dönüşüm elde edilmiştir.

¹¹⁵ Güler ve diğerleri, (1999), a.g.e., s.195.

¹¹⁶ Aslan, O.E. – Akbulut, Ö.- Önen, N. (2002) : Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi, TODAİE, Ankara, s.193.

Anketin değerlendirilmesinde ortaya çıkan bazı sonuçlar şu şekildedir: Araştırma kapsamındaki belediyelerin yalnızca % 30'u daha önce herhangi bir eğitim programına katılmıştır. Belediyelerin çalışma konularına ilişkin olarak eğitim yapılıp yapılmadığı sorusuyla ise yalnızca % 9.2 oranında değişik konularda eğitim veya sunuş yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Belediyelerin teknik konularda gereksinim duydukları konuların dağılımında “imar planlarının incelenmesi, hazırlanması, onaylanması” % 63 oranı ile ilk sırayı almıştır. İmar ve çevre mevzuatı % 57, su kanalizasyon, çöp hizmeti uygulamaları ve yöntemleri % 53.3 oranında tercih edilmiştir. Bu sonuçtan GAP Bölgesi'ndeki belediyelerin en çok teknik bilgi konusunda eksiklik duydukları anlaşılmaktadır. İdari ve sosyal konular açısından belediyelerin durumuna baktığımızda kooperatifçilik % 53.3 oranı ile en fazla istek alan konu olmuştur. Katılımcılık ve toplumla çalışma yöntemleri % 54.7, belediyeçilik ve sosyal hizmetler sunumu % 54.2 ile bunu izlemektedir.

Yapılan anket çalışmasının bir diğer sonucu; belediyelerin gereksinim duyduğu destek eğitim programları dahilinde yer alan “Avrupa Birliği Yerel Yönetim Politikaları” ve “Kırsal Kalkınma Politikaları” konularında (% 71) bilgi eksikliği içinde olduklarıdır. Diğer bir öncelikli husus % 70 oranı ile “Proje Geliştirme Hazırlama ve Proje Yönetimi”dir.

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 ve sivrisinek ve karasinekle mücadele yöntemleri de % 61 oranı ile diğer bir öncelikli konudur. GAP bölgesinde yer alan yerleşimlerin katı atık yönetimi ile ilgili problemleri gün geçtikçe artmaktadır. Evsel, sanayi, tıbbi atık toplama ve bertaraf etme yöntemlerinin son derecede yetersiz ve sağlıklı olması ve belediyenin sahip olduğu ekipmanın yetersiz olması bu konuda yaşanan sorunların nedenleridir. Genel bilgi ve kapasite konuları ele alındığında “rapor yazma teknikleri” bölgede en çok talep edilen (%66.7) konudur. Etkili sunuş teknikleri (%60) ve insan kaynakları yönetimi (% 57) de bunu takip etmektedir (çizelge 2.19).

GAP bölgesinde GAP Özel İdaresi tarafından yapılan bu araştırmanın eğitim konularının saptanmasının yanı sıra gereksinim duyulan eğitimlerin hangi yöntemlerle verilmesi ve ne gibi faydalar elde etmeyi bekledikleri yönünde de değerlendirmeler yapılmıştır. Buna göre iş başında uygulamalı eğitim en fazla istek alan yöntem olmuştur. Grup aktiviteleri ve seminerler bunu izlemiştir. GAP bölgesi belediyelerinin hizmet içi eğitimden bekledikleri faydalar çeşitlilik göstermekle birlikte “verimlilik artışı” diğer faydalara göre öncelik kazanmıştır. Çalışanların performansının artması da olası eğitimlerden beklenen faydalardan bir diğeridir.¹¹⁷

GAP bölgesi belediyelerine yönelik olarak hazırlanacak ve uygulanacak eğitim programlarında en büyük beklenti, pratik sorunlara çözüm üretme kapasitesinin artırılması ve uygulanabilir pratik veriler verilmesi yönündedir. Ortaya çıkan bir diğer önemli nokta da eğitim programlarının belediyelerin iletişim ağlarını genişletmesi ihtiyacı olmuştur.¹¹⁸ Bu anket çalışmasının değerlendirilmesi ile 2004 yılında GAP Özel İdaresi tarafından öncelikleri belirlenen eğitimler gerçekleştirilmeye başlanmıştır.

¹¹⁷ Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi , 2004.

¹¹⁸ Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi , 2004.

Çizelge 2.19. Belediyelerin Öncelikli Olarak Dikkate Aldıkları Eğitim Konularının Dağılımı¹¹⁹

Eğitim Konuları	(100 Puan Üzerinden Değerlendirme)
1. AB Uyum Sürecinde Yerel Yön. Bölgesel Pol. Katkısı ve Kırsal Kalk Pol.	71,3
2. Proje Geliştirme, Haz., ve Proje Yön.	70,1
3. İlaçlama ve Denetim Yön.	67,9
4. Rapor Yazma Teknikleri	66,7
5. İmar Planları İncelenmesi, Hazırlanması ve Onama	63,1
6. Su Kullanımı ve Su Tasarrufu	61,7
7. Sivrisinek ve Karasinek Müc. Yön.	61,2
8. Çöp ve Katı Atık Toplama Yön.	61,2
9. Etkili Sunuş Teknikleri	59,7
10. İnsan Kaynakları Yönetimi	57,3
11. İmar ve Çevre Mevzuatı	56,9
12. Kooperatifçilik	55,3
13. Katılımcılık ve Toplumla Çalışma Yön	54,7
14. Engellilere Yönelik Düzenlemeler ve Uyg. Yön.	54,5
15. Lider Yöneticilik	54,5
16. Sokak Çocuklarına Yönelik Düz. Ve Uyg. Yön.	54,3
17. Belediyecilik ve Sosyal Hiz. Sunumu	54,2
18. Sosyal Yardımlar	54,1
19. Finansal ve Ekonomik Proje Analizi	53,3
20. Su Kanalizasyon ve Çöp Hizmetleri Uyg. Tant. Ve Yer. Örg. Modelleri	53,3
21. İletişim ve Halkla İlişkiler	53,2
22. Takım Çalışması	52,3
23. Çatışma Yönetimi	51,4
24. Kadınlara Yönelik Düz. Ve Uyg. Yön	43,4

¹¹⁹ Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi , 2004.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM İHTİYACINI BELİRLEME

ARAŞTIRMASI

3.1. ARAŞTIRMAYA İLİŞKİN GENEL BİLGİLER

Araştırma kapsamında yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim ve yerel yönetimlere yönelik hizmet içi eğitim sunan kuruluşlar bir bütün olarak incelenmekle beraber, Araştırma sadece belediyelere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

İl Özel İdarelerinin örneklem içine alınmamasının sebebi bu kurumların idari yapılanmaları ve merkezi yönetimle ilişkileri açısından belediyelerden farklılaşmalarıdır. Diğer yandan, il özel idarelerin kanunda sorumluluk alanlarının tespit edilmesine rağmen, bu alanlardaki merkezi yönetimlerin taşra teşkilatları henüz özel idarelere devrolmamış, dolayısıyla yerelleşme süreci henüz tamamlanmamıştır. Bu unsurları dikkate alarak Özel İdarelere yönelik geliştirilecek bir eğitim ihtiyaç araştırması belediyelere yönelik yapılan araştırmanın sonuçlarını daha anlamlı kılacak ve yerel yönetimlere yönelik ulusal politikaların geliştirilmesine büyük katkı sağlayacaktır. Bu niteliğiyle Araştırma sonuçları, il özel idarelerini de kapsayacak şekilde tüm yerel yönetimler için genelleştirilemeyeceği, ancak belediyeler için bir fikir vereceğini belirtmekte fayda vardır.

Araştırmada dikkate alınan genel hipotez, Türkiye’de belediye personeline yönelik olarak düzenlenen hizmet içi eğitimlerde yetersiz ve/veya etkisiz kalınmakta olduğudur. Bu çerçevede belediye personeline yönelik düzenlenen hizmet içi eğitimlerin, belediye personelinin hem performansını hem de motivasyonunu arttırmakta olduğu, böylelikle belediye hizmetlerinin daha etkili sunulabileceği varsayılmıştır.

Araştırmada anket yöntemini uygulamak üzere pilot belediye olarak büyükşehir belediyesi, il belediyesi ve nüfusu 50.000’i geçen ilçe belediyeleri seçilmiştir. Ankette aşağıdaki belediyeler yer almıştır :

Büyükşehir belediyeleri : Ankara, Samsun;

Merkez ilçe belediyeleri : Sivas, Uşak, Yalova;

İlçe belediyeleri : Yenimahalle, Karadeniz Ereğli, Tarsus, Odunpazarı, Tepebaşı, Bafra.

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

3.2. ANKET ÇALIŞMASINA KATILAN BELEDİYELERİN PROFİLİ

3.2.1. Yönetici Profili

8 Belediye başkanı mühendis kökenli olup diğerleri öğretmen, mimar ve işadamdır. Eğitimden sorumlu yöneticilerin belediye örgüt yapısı içinde yerleri oldukça farklılıklar göstermektedir. 2 belediyede eğitimden sorumlu yönetici belediye başkan yardımcılığı görevini yürütürken, 4 belediyede personel ve eğitim müdürü statüsünde, 1 belediyede kurumsal değişim koordinatörü adı altında, 1 belediyede eğitim kültür müdürü, ve yine 1 belediyede kalite yönetimi sistem sorumlusu statüsünde görev yapmaktadırlar. Statüleri farklılık gösteren yöneticilerin bağlı oldukları birimlerde personel ve eğitim müdürlüğü, kurumsal değişim ofisi, teknik işler birimi, eğitim ve kültür müdürlüğü, kalite yönetim merkezi gibi birimlerden oluşmaktadır.

Anket uygulanan yöneticilerin % 22'si kadın % 78'i erkektir. Yöneticilerin meslek dağılımlarına baktığımızda % 39'inin mesleğini müdür veya memur olarak tanımladığını görmekteyiz. Geri kalan %37'inin teknik bilimler (mimar, peyzaj mimarı, mühendis, şehir plancısı, tekniker), %24'ünün ise sosyal bilimler (ekonomist, işletmeci, muhasebeci, avukat, müfettiş) %24 kökenlidir .

Yöneticilerin bulundukları birimlerin dağılımları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Anket başkan yardımcısından, eğitim, kültür, imar, fen işleri, halka ilişkiler, gelir müdürlüğü gibi çok farklı birimlerin toplam 82 yöneticisine uygulanmıştır. Bunların oransal dağılımları çizelge 3.1.'de verilmiştir.

Çizelge 3.1. Yöneticilerin Bulundukları Birimler

Yöneticilerin Bulundukları Birimler	Kişi Sayısı	Oran
İmar	8	10,8
Hesap İşleri	6	8,1
Fen İşleri	5	6,8
Gelir	5	6,8
Personel ve Eğitim	5	6,8
Halkla İlişkiler	3	4,1
Bilgi İşlem	3	4,1
Yazı İşleri	3	4,1
Zabıta	3	4,1
APK	3	4,1
Eğitim ve Kültür	3	4,1
Başkanlık	2	2,7
Makine İkmal	2	2,7
Park ve Bahçeler	2	2,7
Satın Alma	2	2,7
Hukuk İşleri	2	2,7
İktisat ve Kūşat	1	1,4
Harita Emlak Kamulaştırma	1	1,4
İşletme ve İştirakler	1	1,4
Çevre Koruma	1	1,4
Sosyal Hizmetler	1	1,4
İdari İşler	1	1,4
İnsan Kaynakları	1	1,4

İtfaiye	1	1,4
Proje Krd.	1	1,4
Teftiş Kurulu	1	1,4
Sağlık İşleri	1	1,4
İktisat	1	1,4
İdari ve Mali İşler	1	1,4
Kurumsal Değişim Ofisi	1	1,4
Kalite Yönetim Merkezi	1	1,4

3.2.2. Personel Profili

Anket uygulamasının üçüncü grubunu belediyelerde daha önce hizmet içi eğitim almış personel oluşturmaktadır. Hizmet içi eğitim almış personelin % 40'ı kadın, % 60'ı ise erkektir. Personelin meslek dağılımına baktığımızda (çizelge 3.2.) mühendis- mimar kökenli olanlar % 28,6 ile ikinci sırayı alırken, mesleklerini memur olarak niteleyenler ise 34.8 ile en yüksek orana sahiptir.

Çizelge 3.2. Personelin Mesleği

Personelin Mesleği	Sayısı	Oranı
Memur	32	34,8
Mimar- Mühendis (peyzaj mimarı, şehir plancısı, tekniker)	26	28,6
Zabıta	10	11,1
Ekonomist, İşletme	6	6,6
Bilgisayar – Programcı, Sistem Yöneticisi	5	5,5
İşçi	4	4,3
İnsan Kaynakları Eğt. Uzm., Eğitim Uzmanı	2	2,2
Muhasebeci	2	2,2
Gazeteci	1	1,1
Doktor	1	1,1
İtfaiye Memuru	1	1,1

Eğitim almış personelin belediyedeki görev alanları ise teknik hizmetlerden, bilgi işleme, sosyal hizmetlere kadar geniş bir dağılım göstermektedir. Bunların dağılımları çizelge 3.3'de verilmiştir.

Çizelge 3.3. Personelin Görev Dağılımı

Personelin Görevi	Sayısı	Oranı
Memur	32	34,8
Şef	23	25,0
Müdür- Müdür Yrd	11	11,9
İşçi	5	5,4
Mühendis-Mimar	6	6,5
Programcı	4	4,3
Koordinatör	2	2,2
Tiyatro Bşk	1	1,1
İnsan Kaynakları Eğt. Uzmanı	1	1,1
Basın Yayın Birim Sorumlusu	1	1,1
Muhasebe Elemanı	1	1,1
Araştırmacı	1	1,1
Baştabip	1	1,1
Rehber Danışman	1	1,1
Ar-Ge Birim Sorumlusu	1	1,1
Tahsildar	1	1,1

Görev alanları yukarıda verilen toplam 98 personelin belediyede yer aldığı birimler arasında imar müdürlüğü %13.7 ile ilk sırayı almakta, zabıta müdürlüğü 11.6 ile ikinci sırada gelmektedir (çizelge 3.4).

Çizelge 3.4 Personelin Bulunduğu Birimler

Personelin Bulunduğu Birimler	Kişi Sayısı	Oranı
İmar Md	13	13,7
Zabıta Md	11	11,6
Hesap İşleri	7	7,4
Su İşleri- Su ve Kanalizasyon	6	6,6
Bilgi İşlem	6	6,3
Gelir Md	5	5,3
Eğitim ve Kültür Daire Bşk.	5	5,3
Satın Alma, İhale Komisyonu	4	4,4
Fen İşleri	4	4,2
Personel ve Eğitim	4	4,2
Yazı İşleri	3	3,2
Basın Yayın Halkla İlişkiler	3	3,2
İtfaiye	3	3,2
İdari Mali İşler	2	2,2
Harita Emlak Kamulaştırma	2	2,2
Kurumsal Değişim Ofisi	2	2,1
Gider Md	2	2,1
Çevre Koruma Md	2	2,1
APK	2	2,1
Ulaştırma	1	1,1
Park Bahçeler	1	1,1
Kültür Md	1	1,1
Makina İkmal Bakım Onarım Md	1	1,1
Trafik	1	1,1
Otogar Md	1	1,1
Stratejik Planlama Md	1	1,1
Belediye Hastanesi	1	1,1
Levazım Md	1	1,1

3.3. ANKET SONUÇLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Eğitimden sorumlu yönetici, yönetici ve eğitim almış yerel personel olmak üzere üç farklı hedef grubuna yönelik olarak hazırlanmış olan Anketin uygulanmasıyla elde edilen sonuçlar, hedef gruplarına göre sınıflandırılarak aşağıda değerlendirilmiştir.

- **Belediye personeli hizmetlerin yerine getirilmesinde sayı ve nitelik olarak yeterli midir?**

Belediye personelinin hizmetlerin yerine getirilmesi ile ilgili olarak eğitimden sorumlu 11 yöneticinin 3'ü sayı bakımından, 4'ü ise nitelik bakımından oldukça yetersiz bulmaktadır.

- **Hizmet içi eğitim süreci nasıl başlar?**

Personelin niteliğini artırmak amacıyla hizmet içi eğitimin büyük önem taşıdığı belediyelerimizde çalışmanın amacını oluşturan hizmet içi eğitim faaliyetlerine yönelik olarak sürecin nasıl başladığı sorusuna eğitimden sorumlu yöneticiler genellikle başkan ve/veya müdürlerin talebiyle başladığını belirtmişlerdir. Personelle yapılan ankette de eğitim sürecinin başlatılmasındaki başkan ve müdürlerin ağırlığı doğrulanmıştır. (çizelge 3.5)

Çizelge 3.5. Personelin Hizmet İçi Eğitim Başlama Sürecine Bakışları

Personel	
Başkanın talebiyle	27
Personel müdürünün talebiyle	13
Başkan / müdürlerin talebiyle	38
Personelin talebiyle	14
Diğer	8

- Son üç yılda belediyeinizde gerçekleştirmiş olduğunuz eğitimler nelerdir?

Araştırma kapsamındaki belediyelerin son üç yıl içinde gerçekleştirmiş olduğu eğitimler, bu eğitimlerle ilgili ayrıntılar Ek 1’de verilmiştir. Bu eğitimlerin konularını genel olarak değişen mevzuat ve AB’ye uyum süreci etkilemiştir. Eğitimlerin maliyetleri % 100 belediyelerin kendi öz kaynakları ile karşılanmıştır. Belediyeye eğitim hizmeti veren kurum ve kuruluşları arasında TODAİE, MEB, MPM, TSE gibi kamu kurum ve kuruluşlarının yanı sıra özel şirketler ve Büyükşehir Belediyeleri ve Belediye Birlikleri ağırlıklı olarak yer almaktadır.

- 2006 yılı için eğitim planlarınız var mı?

Anket uygulanan belediyelerin %55’inin 2006 yılı için eğitim planları olduğu, % 45’inin ise olmadığı saptanmıştır (çizelge 3.6). Ancak anketler Temmuz 2005 tarihinde uygulandığı için hayır cevabı veren bazı belediyeler ilerleyen aylarda -Kasım Aralık döneminde- planlarını yapacaklarını bildirmişlerdir.

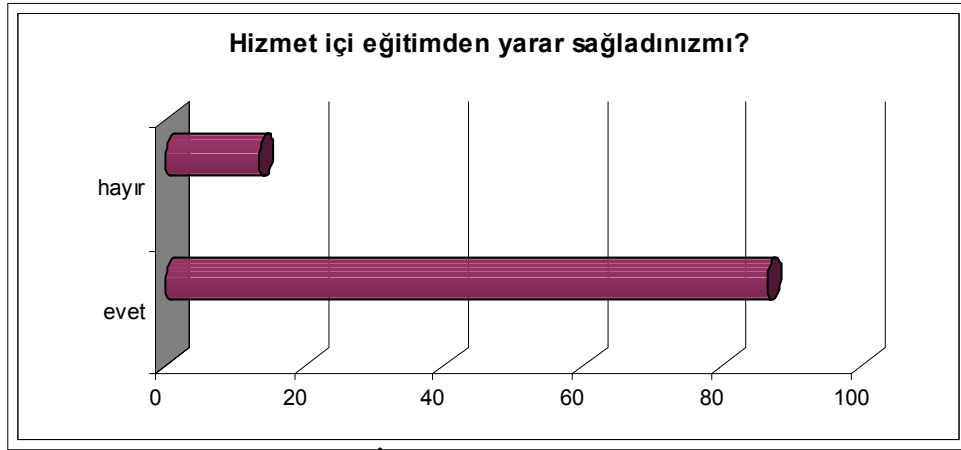
Çizelge 3.6.2006 Yılı Hizmet İçi Planları

	Eğitimin konusu	Süresi (gün)
Odunpazarı Belediyesi	Belediye Zabıta Personelinin Görev ve Yetkileri	5
	5393 Sayılı Belediye Kanunu ve Yeni Uygulamalar	5
	Kamu İhale Kanunu	3
	Belediye Gelir Kanunu, Belediyelerde İmar Uygulaması	5
	Kamuda Gülümseten Hizmet	3
Tepebaşı Belediyesi	Bilgisayar Kullanımı	-
Ankara Büyükşehir Belediyesi	Stratejik Planlama ve Yönetim	5
	Performans Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri	5
	Toplam Kalite Yönetimi	5
	İş Basitleştirme Teknikleri	5
	Demokrasi ve İnsan Hakları	2
	Yaşamboyu Öğrenme	2
	AB Ülkelerinde Belediye Yönetim Biçimleri	5
	Verimlilik ve Motivasyon Yöntemleri	2
	Genel Amaçlı İngilizce Eğitimi	180
	Bilgisayar İşletmenliği	60
Sivas Belediyesi	İnsan Hakları	2
	İnsan İlişkileri ve İletişim	2
	Stratejik Planlama	2
	Stratejik Yönetim	2
	Zaman Yönetimi	2

Tarsus Belediyesi	Bilgisayar Eğitimi	-
	Hizmet İçi Eğitim	-
	5393 Sayılı Belediyeler Kanunu	-
	İşyeri Davranış Kuralları	-
	Teknolojik Gelişmeler Açısından Uzman Doktor ve Hemşirelere Eğitim	-
	RİA ile Aile Planlaması	-
	Ultrason Eğitimi	-
	Zabıta Hizmetleri	-
	Zabıta Trafik Yönetim Hizmetleri	-
	Araç İşletme ve Trafik Güvenliği Eğitimi	-
	Laboratuvar Analiz Teknikleri Uygulamaları	-
	Süs Bitkilerini Yetiştirme ve Bakım	-
	İngilizce Eğitimi	-
	AutoCAD - STA4 ile İDE-CAD Bilgisayar Programları Eğitimi	-
	Analitik Bütçe Uygulamaları	-
	Kamu İhale Kanunu	-
	Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama Teknikleri ve Arşiv	-
	Halkla İlişkiler	-
	Belediyelerde Protokol Yönetimi	-
Yenimahalle Belediyesi	Yabancı Dil	-
	AB Projeleri ve Uyum Sağlama	-

• Şimdiye kadar almış olduğunuz hizmet içi eğitimler yarar sağladı mı ?

Belediye personeline daha önce almış oldukları eğitimlerin yararlı olup olmadığı sorulduğunda % 86.5 oranında evet cevabı alınmıştır (şekil 3.1.).



Şekil.3.1. Hizmet İçi Eğitimden Yararlanma Durumu

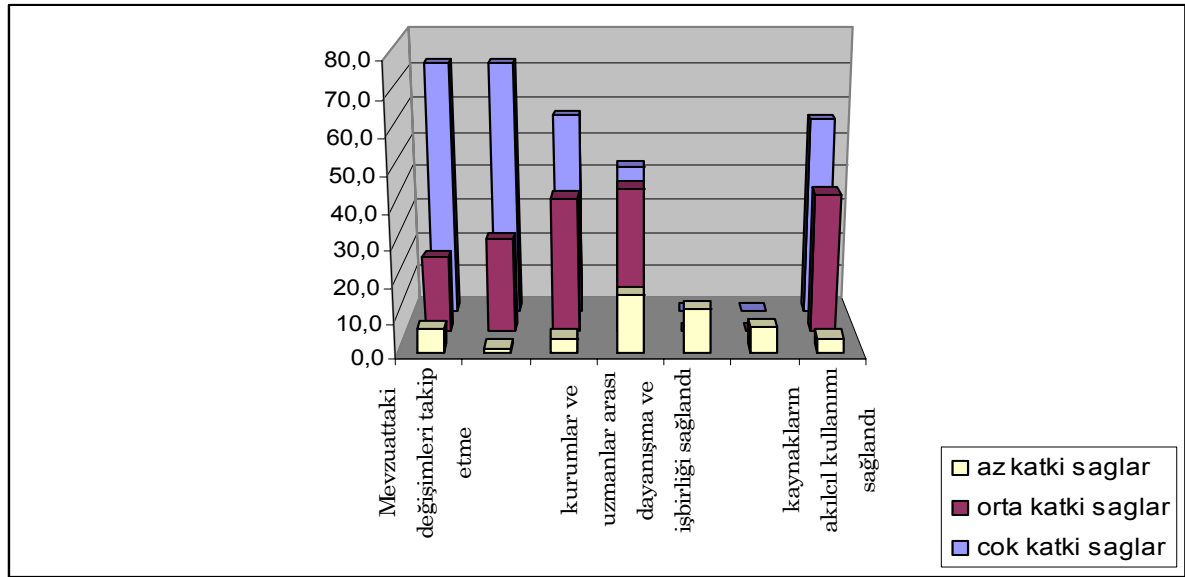
Eğitim almış olan personele bu eğitimlerin getirmiş olduğu yararlar, kişisel kariyerlerine sağladığı kolaylıklar, belediye hizmetlerine yansımaları, motivasyonlarına etkileri konusunda farklı sorular yöneltilmiş ve eğitimlerin etki dereceleri ölçülmeye çalışılmıştır (çizelge 3.7).

Çizelge 3.7 Hizmet İçi Eğitimlerin Belediye Personeline Katkıları

	Çok faydalı	Orta düzeyde faydalı	Herhangi bir değişiklik olmadı	Fikrim yok
Kariyerde ilerleme sağlandı.	27,6	32,9	35,5	3,9
Motivasyon artışı sağlandı.	50,6	38,3	9,9	1,2
Performansta artış sağlandı.	48,1	41,8	10,1	0,0
İşyeri memnuniyeti arttı	37,2	34,6	21,8	6,4
Kişisel bilgi ve beceride artış gözlemlendi	55,1	38,5	5,1	1,3
Sorunlara farklı bakış yeteneği kazanıldı	54,5	37,7	6,5	1,3
Sorunlara pratik çözüm üretme becerisi kazanıldı	49,4	39,5	9,9	1,2
Personelin işbirliği ve halkla ilişkileri gelişti	39,7	34,6	23,1	2,6
Personelin yönetimden beklentisi değişti	39,7	26,0	24,7	9,6
Ast üst ilişkileri düzene girdi	26,7	25,3	41,3	6,7
Mevzuat ve uygulaması etkinleşti	26,9	50,0	17,9	5,1
Hizmetlerin sunumu etkinleşti	36,0	38,7	18,7	6,7
Kaynak yönetiminde etkinlik sağlandı	19,2	50,7	15,1	15,1
Hizmetlerin gerçekleştirilmesinde hız sağlandı	36,8	40,8	19,7	2,6
Farklı kurum ve kuruluşlarla işbirliği sağlandı	30,3	44,7	21,1	3,9
Hizmette verimlilik arttı	43,4	46,1	10,5	0,0
Halkın memnuniyeti arttı	38,7	29,3	16,0	16,0
Yeni gelişme ve teknolojilerden yararlanma arttı	41,9	29,7	24,3	4,1
Mevzuat takibi ve yeni uygulamalara uyum kolaylaştı	34,2	42,5	19,2	4,1
Karar verme sürecinde rasyonellik sağlandı	34,3	45,7	15,7	4,3

Alınan eğitimlerin personelin kariyeri üzerine etkisi beklenenden çok daha az olmuş, % 35.5 ile en yüksek oranda herhangi bir değişiklik olmadığı cevabı verilmiştir. Personelin kişisel bilgi ve becerilerinin gelişmesi açısından çok faydalı olduğu yönünde %51 oranında görüş bildirilmiştir. Eğitimler personelin motivasyonunda %50.6 ve performansında %48.1 artış sağlamıştır. Belediye hizmetlerini yerine getirirken karşılaşılan sorunlara farklı bakış yeteneği kazanma ve pratik çözüm üretme becerisi kazandırılmasında en çok fayda (%51) elde edilmiştir. Personelin işbirliği ve halkla ilişkilerinin gelişmesinde, personelin yönetimden beklentisine ilişkin üst düzeyde fayda sağlanırken, ast üst ilişkilerinde, mevzuat ve uygulamalar açısından etkiler beklentilere yeterince cevap verememiş, orta düzeyde bir fayda sağlanmıştır. Hizmetlerin sunumunda, kaynak yönetiminde, hizmetlerin hızlı bir şekilde gerçekleştirilmesinde, farklı kurum ve kuruluşlarla işbirliğinde yine orta düzeyde bir yarar elde edilmiştir. Halk memnuniyetinde, yeni gelişme ve teknolojilerden yararlanma olanaklarında yüksek derecede fayda elde edilirken mevzuat takibi ve yeni uygulamalara uyum ve karar verme sürecinde rasyonellik orta derecede sağlanmıştır.

Hizmet içi eğitimden yarar sağlanıp sağlanmadığı sorusuna evet cevabı veren % 86.5 oranındaki personelin bu eğitimlerinin hizmetlere katkı değerlendirmeleri çapraz sorgulama yoluyla yapılmıştır. Personel, mevzuattaki değişimleri takip etme ve uygulama konusuna eğitimlerle % 72 oranında yüksek düzeyde, % 21.3 oranında ise orta düzeyde katkı sağlandığını belirtmişlerdir. Belediye hizmetlerinde güncel gelişme ve yeni teknolojileri kullanma konusuna yine % 72 oranında yüksek düzeyde ve % 26.7 oranında orta düzeyde katkı olduğu saptanmıştır. Eğitimlerin yararlı olduğunu belirten personel, halkın memnuniyeti konusunda % 54.4 oranında artış gözlemlendiğini söylerken, % 38.2 oranında orta düzeyde bir memnuniyet olduğu ortaya konmuştur. Belediye kaynaklarının kullanımı konusunda da % 56.3 oranında yüksek düzeyde ve % 39.4 oranında orta düzeyde bir katkı olduğu, bürokrasinin azalmasına ise % 44.4 oranında etkisi olduğu ortaya çıkmıştır (şekil 3.2).



Şekil 3.2. Hizmet İçi Eğitimden Yararlandıklarını Bildirenlerin Katkı Durumu

• **Yöneticilere göre hizmet içi eğitimin personel üzerinde yarattığı değişimler nelerdir ?**

Genel bir değerlendirme yapılacak olursa yöneticiler orta düzeyde değişim konusunda hemfikir olmuşlardır. Çok büyük değişikliklerin gözlenmediği, ancak eskisine oranla farklılık olduğunu vurgulamışlardır. Personelin aynı soruya verdiği cevaplarda ise daha büyük bir memnuniyet söz konusudur, özellikle performansta, motivasyonda, halkın memnuniyetinde ve sorun çözme aşamalarında çok olumlu katkı sağlandığı dile getirilmiştir. Bu yöneticilerin ve personelin beklentileri arasındaki farklılıklardan kaynaklanabilir (Çizelge 3.8.).

Çizelge 3.8. Yöneticilere Göre Hizmet İçi Eğitimle Beraber Personelde Görülen Değişimler

GÖZLENEN DEĞİŞİMLER	Büyük değişim gözlemlendi	Orta değişim gözlemlendi	Değişiklik olmadı	Fikrim yok
Kariyerinde ilerleme sağlandı.	15,1	46,6	35,6	2,7
Personelin motivasyonu arttı (Çalışma isteği).	28,6	61,0	7,8	2,6
Personelin performansı arttı (İş başarısı).	28,6	51,9	18,2	1,3
İşyeri memnuniyeti arttı (Ast üst ilişkileri).	31,2	49,4	14,3	5,2
Personelin niteliği arttı (İşine ilişkin bilgileri).	28,9	60,5	7,9	2,6
Personelerle ilişkin gerçek ihtiyaç belirlendi.	15,1	46,6	26,0	12,3
Hizmetlerin sunumu etkinleşti.	20,8	63,9	11,1	4,2
Kaynak yönetiminde etkinlik sağlandı.	23,6	48,6	20,8	6,9
Hizmetlerin gerçekleştirilmesinde hız sağlandı.	30,6	54,2	12,5	2,8
Hizmette verimlilik sağlandı.	37,0	47,9	13,7	1,4
Halkın memnuniyeti arttı.	28,8	42,5	17,8	11,0
Yeni gelişme ve teknolojilerden yararlanma arttı.	39,2	47,3	12,2	1,4
Mevzuata ve yeni uygulamalara adaptasyon kolaylaştı.	39,7	52,1	5,5	2,7
Karar verme sürecinde rasyonellik sağlandı.	21,9	61,6	9,6	6,8

Yöneticiler için önemli bir konu olan karar verme sürecinde rasyonelliğin sağlanması hizmet içi eğitimle birlikte oldukça artmış, %61 oranında orta düzeyde değişim gösterdiği belirtilmiştir. Bu konuda personel ve yöneticiler aynı görüşü paylaşmaktadır. Ancak yeni gelişmelere ve teknolojilere uyum konusunda yöneticiler orta düzeyde bir değişim olduğunu personel ise yüksek düzeyde bir fayda sağlandığını belirtmiştir.

Eğitim İhtiyacı

Belediye hizmetleri kentsel, idari ve sosyal hizmetler olmak üzere üç grupta toplanmış ve anket yapılan belediye çalışanlarına ilgili hizmet konusunda eğitim ihtiyacının ne kadar gerekli olduğu sorulmuştur. Her konuda eğitim ihtiyacının olduğu konusunda ortak bir görüşün olduğu anketin sonuçlarından gözlenebilmektedir. Bu çerçevede eğitim ihtiyacının “çok gerekli olduğu” veya “pek gerekli olmadığı” durumların üstünde durmakta fayda bulunmaktadır. Özellikle her türlü eğitimin gerekli olduğu genel görüşünden hareketle ilgili bir hizmet konusunda yapılacak eğitimin pek gerekli olmadığına dair verilen cevaplardaki oran büyüklüklerinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Zira verilen cevaplarda ankette sorulan hizmetle ilgili bir memnuniyet söz konusu ise eğitimin her zaman fayda sağlayacağı ama diğerlerine göre pek gerekli olmadığı belirtilmiştir.

- **Kentsel hizmetlerin hangi alanlarında, hangi düzeyde, hangi yöntemlerle ilgili eğitim ihtiyacınız var?**

Öncelikli olarak tüm grupların ortalamasını değerlendirdiğimizde elde edilen sonuçlar şu şekildedir. İmar ve mevzuat uygulamaları % 38,3 ile çok gerekli görülmektedir. Altyapı hizmetlerinde su ve kanalizasyon işlemleri % 30,1 ile oldukça gerekli görülürken, katı atık hizmetlerinin % 34,3 ile çok gerekli olduğu ifade edilmiştir. Ulaşım ve trafik düzenleme % 38,6 oranında, coğrafi bilgi sistemleri ve kent bilgi sistemleri % 51,3 oranında çok gerekli görülmüştür. Çevre yönetimi ve çevre sağlığı % 46,3 oranında zabıta hizmetleri 43,4 oranında, itfaiye hizmetleri % 36,9, kriz yönetimi % 45,7, ve afet yönetimi % 46,2 oranında çok gerekli olarak yüksek yüzdeleri almıştır. Peyzaj planlama ve tasarım hizmetleri ise % 32,6 oranında oldukça gerekli şeklinde değerlendirilmiştir (şekil 3.3).

Eğitime ihtiyaç duyulan öncelikli konularda gruplar arasında oldukça dikkat çekici farklılıklar bulunmaktadır. İmar mevzuatı ve uygulamaları konusunda personel en yüksek oranı gösterirken, yöneticiler de %37.1 ile oldukça gerekli olduğunu belirtmişlerdir.. Eğitim yöntemi konusunda personel çoklu katılımı tercih ederken yöneticiler % 38.6 oran ile iş başında eğitimi tercih etmektedirler (çizelge 3.9) (şekil 3.4).

Altyapı hizmetleri, su ve kanalizasyonda eğitim ihtiyacında personelin % 34.7's, çok gerekli olduğunu düşünürken, yöneticilerin %18'i çok gerekli olduğunu düşünmekte, %16,4 ise pek gerekli olmadığını düşünmektedir. Bu eğitimin yöntemi konusunda iş başında eğitim yöneticiler tarafından % 40.4'lük bir oranla en çok tercih edilen seçenek olmuştur (çizelge 3.10) (şekil 3.4).

Altyapı hizmetleri, katı atık konusunu yöneticiler %31.3, personel % 37'lik bir oranla çok gerekli görmüşler, bu alandaki eğitim yöntemi için personel %39.7 ile iş başında eğitim, yöneticiler %34.5 ile sınıfta katılım olarak belirtmişlerdir.

Coğrafi ve kent bilgi sistemleri konusunda eğitim ihtiyacı yöneticiler ve personel tarafından %48.6 ve %53.9. oranlarla çok gerekli düzeyinde belirtilmiş, eğitim yöntemi olarak yöneticiler sınıfta katılıma en yüksek oranı verirken (% 37.3) personel çoklu katılımı tercih etmişlerdir.

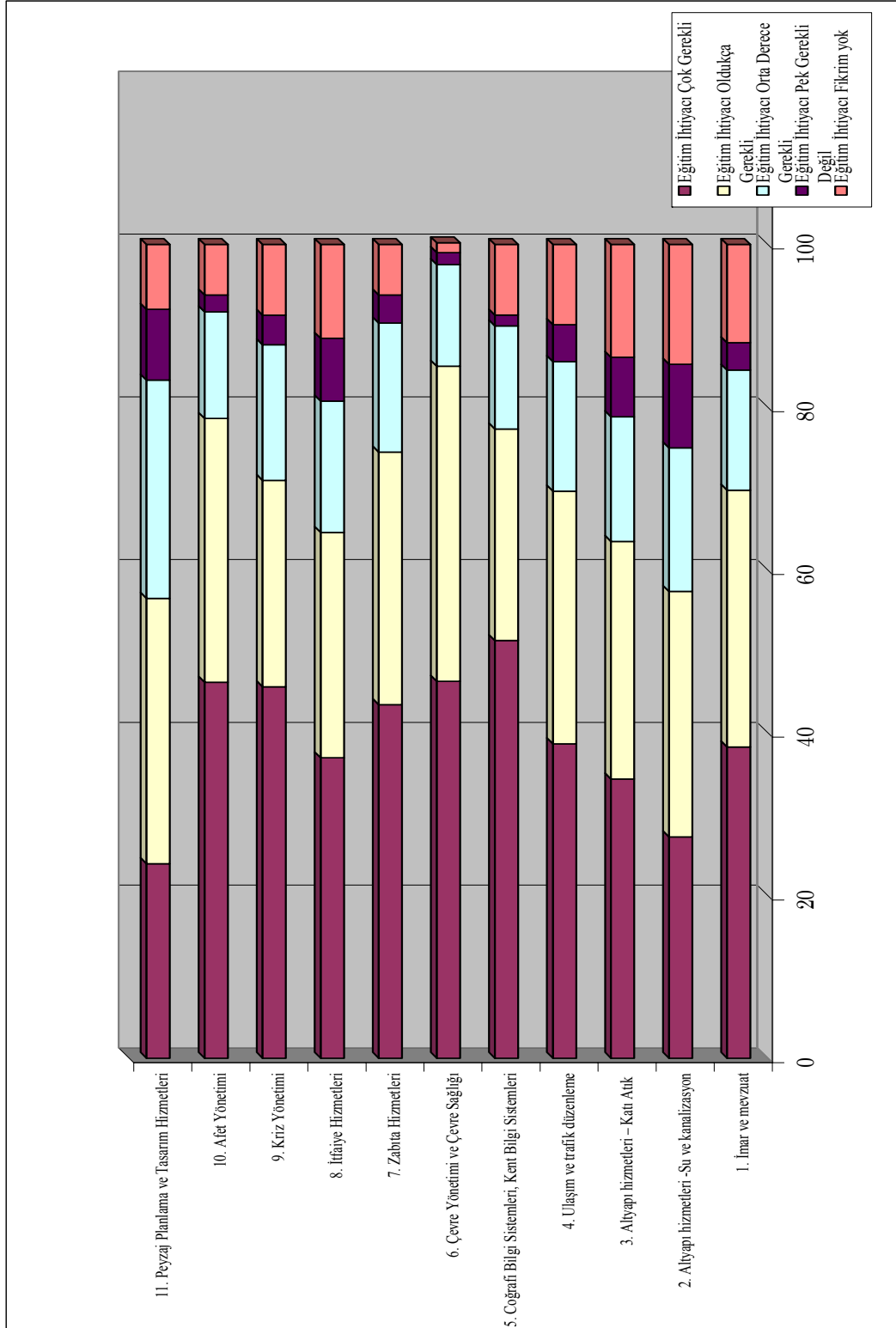
Çevre yönetimi ve çevre sağlığı konusunu personel çok gerekli görmüş, yöneticiler oldukça gerekli olarak değerlendirmişlerdir. Eğitim yöntemi hususunda ise her iki grup çoklu katılımı seçerek fikir birliğine varmışlardır.

Zabıta hizmetleri personel tarafından %50 gibi yüksek bir oranla çok gerekli görülürken yöneticilerin oranı %36.2'de kalmıştır. Eğitim yöntemi olarak yöneticiler tarafından sınıfta katılım tercih edilirken, personel tarafından iş başında eğitim ve çoklu katılım eşit oranlarla tercih edilmiştir.

İtfaiye hizmetleri personel tarafından %45.2'lik bir oranla çok gerekli görülürken yöneticilerin %12.3 oranında pek gerekli olmadığı görüşü dikkat çekicidir. Eğitim yöntemi olarak iş başında eğitim personelin ve yöneticilerin en yüksek oranda tercih ettiği seçenektir. Özellikle illerde doğal gazın kullanımının yaygınlaşması ile itfaiye hizmetleri konusunda artan bir talep vardır. Kriz yönetimini personel ve yöneticiler çok gerekli, eğitimden sorumlu yöneticiler ise oldukça gerekli olarak nitelemişlerdir. Sınıfta katılım yöneticiler ve personel tarafından en çok tercih edilen yöntem olmuştur.

Afet yönetimi yöneticiler (41.2) ve personel (57.1) tarafından çok gerekli görülmüştür. Afet yönetiminde eğitim yöntemi ise çoklu katılım olarak her iki grup tarafından fikir birliği ile en yüksek orana sahiptir.

Peyzaj planlama ve tasarım hizmetlerini yöneticiler (30.9) ve personel (34.3) oranında oldukça gerekli görmüşlerdir (Çizelge 3.9). Eğitim yönteminde ise, yönetici ve personel işbaşında eğitimi tercih ettiklerini belirtmişlerdir.



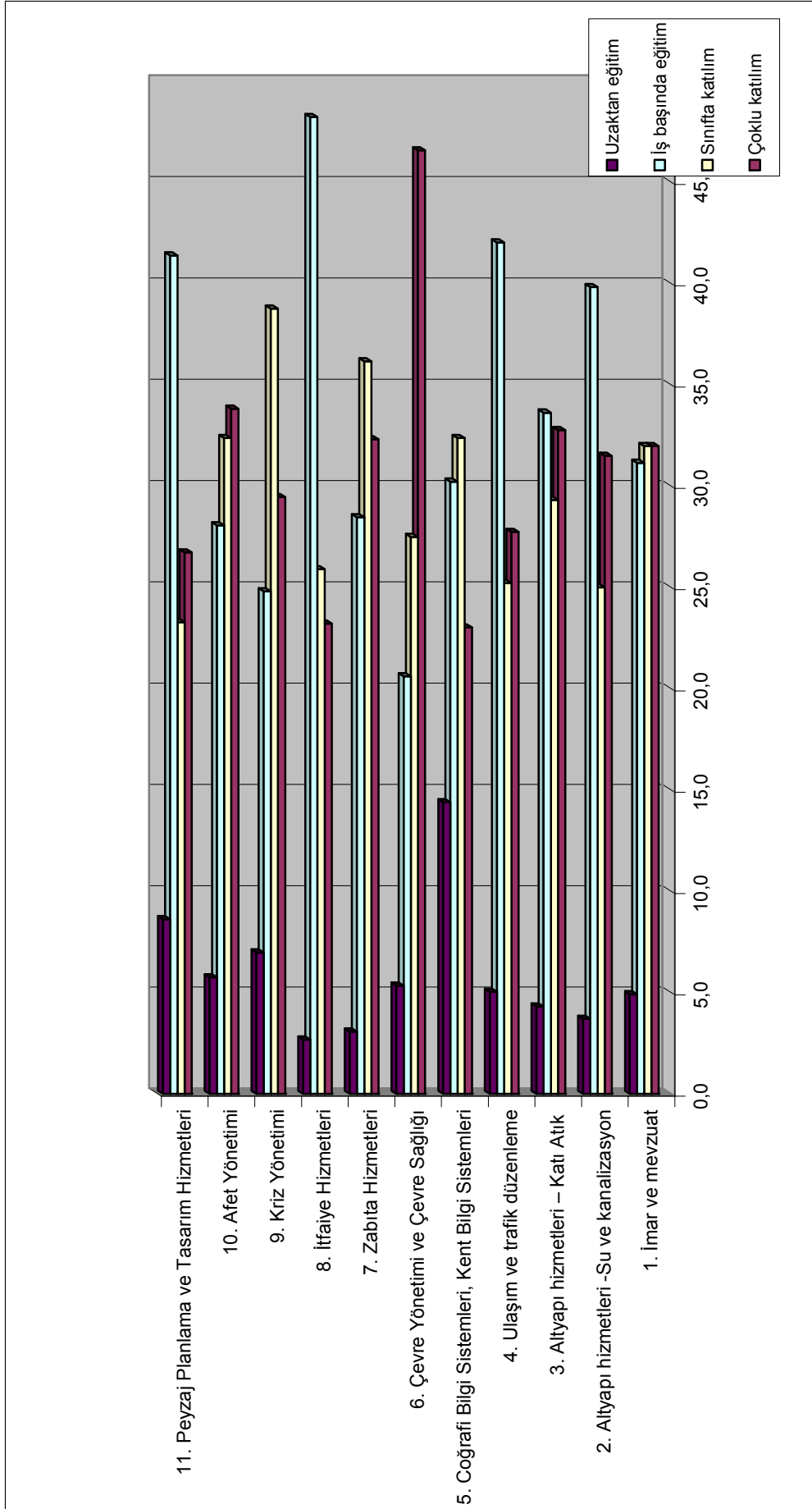
Sekil 3.3. Eğitim İhtiyacı (Tüm grupların ortalaması)

Çizelge 3.9. Kentsel Hizmetler Alanında Görülen Eğitim İhtiyacı (Tüm Gruplar)

Kentsel Hizmetler	Eğitim İhtiyacı									
	Çok Gerekli		Oldukça Gerekli		Orta Derece Gerekli		Pek Gerekli Değil		Fikrim yok	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1. İmar ve Mevzuat	27,1	48,1	37,1	26,6	15,7	13,9	7,1	0,0	12,9	11,4
2. Altyapı Hizmetleri -Su ve Kanalizasyon	18,0	34,7	36,1	25,3	11,5	22,7	16,4	5,3	18,0	12,0
3. Altyapı Hizmetleri – Katı Atık	31,3	37,0	31,3	27,4	15,6	15,1	7,8	6,8	14,1	13,7
4. Ulaşım ve Trafik Düzenleme	30,5	45,2	30,5	31,5	16,9	15,1	8,5	1,4	13,6	6,8
5. Coğrafi Bilgi Sistemleri, Kent Bilgi Sistemleri	48,6	53,9	32,4	19,7	5,4	19,7	2,7	0,0	10,8	6,6
6. Çevre Yönetimi ve Çevre Sağlığı	33,3	52,0	40,3	33,3	12,5	10,7	2,8	0,0	11,1	4,0
7. Zabıta Hizmetleri	36,2	50,0	36,2	26,3	14,5	17,1	5,8	1,3	7,2	5,3
8. İtfaiye Hizmetleri	26,3	45,2	29,8	26,0	17,5	15,1	12,3	4,1	14,0	9,6
9. Kriz Yönetimi	36,9	53,4	30,8	20,5	16,9	16,4	4,6	2,7	10,8	6,8
10. Afet Yönetimi	33,8	57,1	41,2	24,7	14,7	11,7	2,9	1,3	7,4	5,2
11. Peyzaj Planlama ve Tasarım Hizmetleri	19,1	28,6	30,9	34,3	27,9	25,7	10,3	7,1	11,8	4,3

Çizelge 3.10. Kentsel Hizmetler Eğitimlerinin Tercih Edilen Yöntemleri

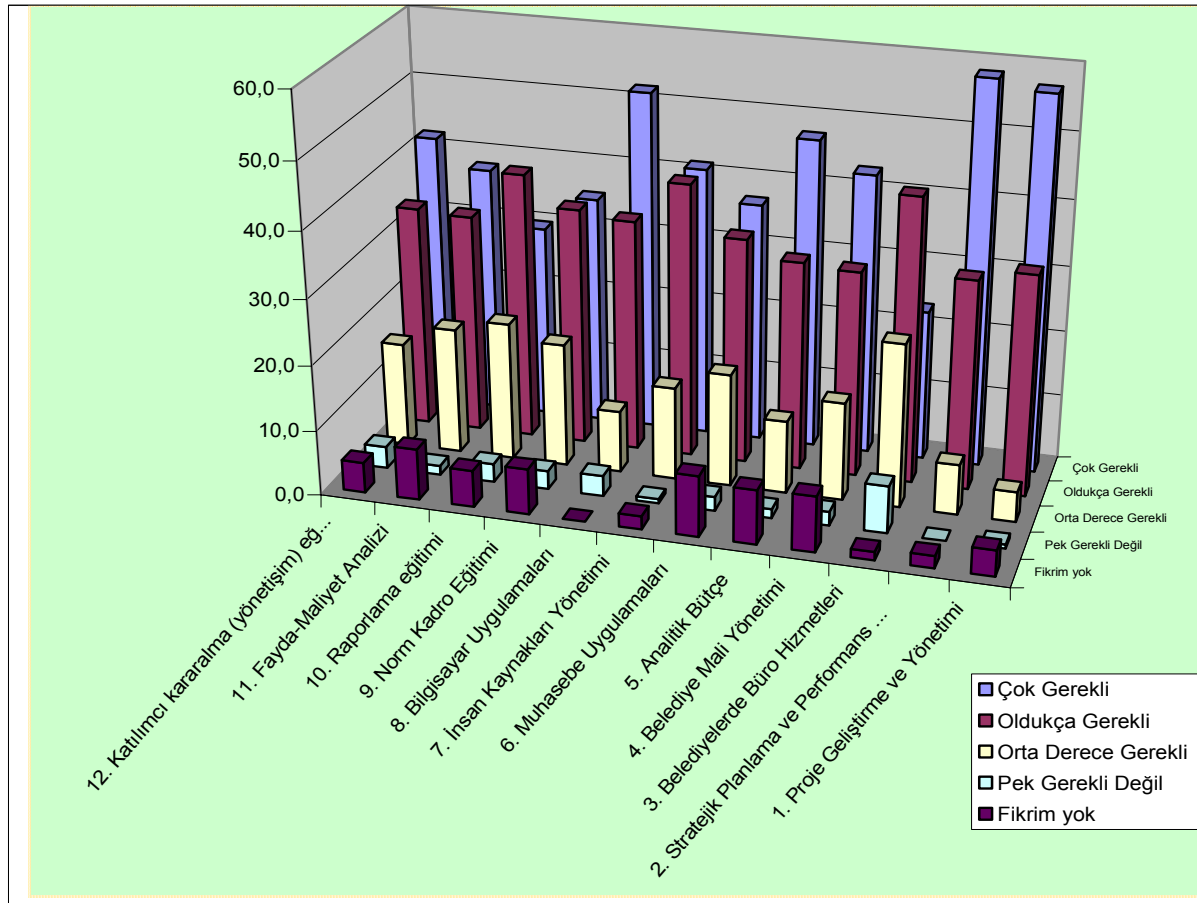
Kentsel Hizmetler	Eğitim Yöntemi							
	Çoklu Katılım		Sınıfta Katılım		İş başında Eğitim		Uzaktan Eğitim	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1. İmar ve Mevzuat	24,6	38,5	35,1	29,2	38,6	24,6	1,8	7,7
2. Altyapı Hizmetleri -Su ve Kanalizasyon	27,7	34,4	27,7	23,0	40,4	39,3	4,3	3,3
3. Altyapı Hizmetleri - Katı Atık	31,0	34,5	34,5	24,1	27,6	39,7	6,9	1,7
4. Ulaşım ve Trafik Düzenleme	32,0	24,6	24,0	26,1	40,0	43,5	4,0	5,8
5. Coğrafi Bilgi Sistemleri, Kent Bilgi Sistemleri	16,4	29,2	37,3	27,8	32,8	27,8	13,4	15,3
6. Çevre Yönetimi ve Çevre Sağlığı	42,2	50,7	31,3	23,9	20,3	20,9	6,3	4,5
7. Zabıta Hizmetleri	30,2	34,3	44,4	28,4	22,2	34,3	3,2	3,0
8. İtfaiye Hizmetleri	26,5	20,6	30,6	22,2	40,8	54,0	2,0	3,2
9. Kriz Yönetimi	32,3	26,9	35,5	41,8	25,8	23,9	6,5	7,5
10. Afet Yönetimi	32,4	35,2	32,4	32,4	29,4	26,8	5,9	5,6
11. Peyzaj Planlama ve Tasarım Hizmetleri	25,4	28,1	23,7	22,8	39,0	43,9	11,9	5,3



Şekil. 3.4. Kentsel Hizmetler Eğitim Yöntemleri

- **İdari hizmetlerin hangi alanlarında, hangi düzeyde, hangi yöntemlerle eğitim ihtiyacınız var?**

Ankete katılan gruplara idari eğitimler kapsamında proje geliştirme ve yönetimi, stratejik planlama ve performans yönetimi, belediyelerde büro hizmetleri yönetimi, mali yönetim, analitik bütçe, muhasebe uygulamaları, insan kaynakları yönetimi, norm kadro eğitimi, raporlama, fayda maliyet analizi, katılımcı karar alma eğitimi konularından hangilerine ne düzeyde eğitim ihtiyaçları olduğu sorulmuştur. Tüm deneklerin ortalamalarına baktığımızda proje geliştirme ve yönetiminin %57, stratejik planlama ve performans yönetiminin % 58, bilgisayar uygulamalarının % 51 ile çok gerekli olarak belirtildiğini görmekteyiz (şekil 3.5). Deneklerin verdiği cevapları ayrı ayrı incelediğimizde ise şu sonuçlara ulaşılmıştır.



Şekil 3.5. İdari Hizmetler Konularında Eğitim İhtiyacı (Tüm Katılımcıların Ortalaması)

Yöneticiler proje geliştirme ve yönetimi (% 57.3) ile stratejik planlama ve performans yönetimini %60.3 oranında, personel de %56.6. ve % 56.4 oranları ile çok gerekli olarak bulmuşlardır. Her iki eğitimin çok gerekli olduğu konusunda tüm denekler hemfikirdir. Eğitimlerin yöntemi konusunda sınıfta katılım her iki grup tarafından proje yönetimi ve geliştirilmesi için en yüksek oranı alırken, stratejik planlama performans yönetiminde yöneticiler tarafından sınıfta katılım yöntemi, personel tarafından çoklu katılım yöntemi en yüksek yüzdeyi almıştır.

Büro yönetimi konusunu, yöneticilerin tercihleri dört gruba dağılmıştır. En yüksek oranı %39 ile oldukça gerekli kısmı almıştır. Yöneticilerin bu eğitimin pek gerekli olmadığına dair görüşü %11.7 ile nispeten yüksek orandadır. Personel % 48'lik en yüksek oranı oldukça gerekli kısmına vermiştir. Eğitim yöntemi olarak çoklu katılım personel, sınıfta katılım yöntemi ise yöneticiler tarafından tercih edilmiştir.

Mali yönetim konusunda eğitim en çok personel tarafından yüksek oranda talep görmüş (% 48.5) yöneticiler ise % 37.5 ile çok gerekli görmüşlerdir. Sınıfta katılım bu eğitim konusu için tüm katılımcılar tarafından tercih edilmiştir. Analitik bütçe eğitimi iki grup tarafından da çok gerekli olarak görülmüş, sınıfta katılım da uygulanması gereken eğitim yöntemi olarak belirtilmiştir. Muhasebe uygulamaları yönetici ve personel tarafından sırasıyla %34,8 ve %38,6 ile çok gerekli görülürken,. Muhasebe uygulamalarının sınıfta katılım yolu ile verilmesi konusunda aynı görüşü paylaşmaktadırlar.

İnsan kaynakları yönetimi personel tarafından %50.7 ile çok gerekli görülmüş, yöneticiler tarafından %52.1 ile oldukça gerekli olarak değerlendirilmiştir. Sınıfta katılım yüksek oranda tercih edilmiştir. Bilgisayar uygulamaları personel (% 62.7) tarafından çok gerekli, yöneticiler için % 44 ile oldukça gerekli görülmektedir. Eğitim yöntemi olarak yöneticiler ve personel iş başında eğitimi tercih etmektedir. Norm kadro eğitimi personel tarafından %38,9 ile çok gerekli, yöneticiler tarafından %33,8 ile oldukça gerekli olarak görülmektedir. Raporlama eğitimi de her üç grupta oldukça gerekli konusunda hemfikirlerdir. Fayda maliyet analizi ve katılımcı karar alma eğitimleri için yönetici ve personel çok gerekli yönünde tercih kullanmıştır. Norma kadro eğitimi için her iki grup tarafından sınıfta katılım tercih edilmiştir. Raporlama eğitimi için çoklu katılımı personel tercih etmiş, yöneticiler sınıfta katılım yönünde görüş bildirmişlerdir. Fayda maliyet analizi eğitimleri bütün katılımcılar tarafından sınıfta katılım yönünde en yüksek yüzdeyi göstermiştir. İdari eğitimlerin son konusu olan katılımcı karar alma eğitimini yöneticiler sınıfta katılım, personel ise çoklu katılım şeklinde almak istemiştir. (çizelge 3.11)(çizelge 3.12).

Çizelge 3.11. İdari Hizmetler Eğitim İhtiyacı

İdari Hizmetler	Eğitim İhtiyacı									
	Çok Gerekli		Oldukça Gerekli		Orta Derece Gerekli		Pek Gerekli Değil		Fikrim yok	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1. Proje Geliştirme ve Yönetimi	57,3	56,6	33,3	34,2	6,7	2,6	1,3	0,0	1,3	6,6
2. Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi	60,3	56,4	34,6	29,5	5,1	10,3	0,0	0,0	0,0	3,8
3. Belediyelerde Büro Hizmetleri	20,8	25,3	39,0	48,0	28,6	21,3	11,7	2,7	0,0	2,7
4. Belediye Mali Yönetimi	37,5	48,5	38,9	23,5	15,3	14,7	1,4	2,9	6,9	10,3
5. Analitik Bütçe	43,8	50,7	37,0	26,8	9,6	12,7	1,4	1,4	8,2	8,5
6. Muhasebe Uygulamaları	34,8	38,6	36,2	32,9	17,4	17,1	2,9	1,4	8,7	10,0
7. İnsan Kaynakları Yönetimi	31,5	50,7	52,1	32,0	13,7	14,7	1,4	0,0	1,4	2,7

8. Bilgisayar Uygulamaları	40,0	62,7	44,0	27,7	12,0	7,2	4,0	2,4	0,0	0,0
9. Norm Kadro Eğitimi	31,0	38,9	33,8	38,9	22,5	15,3	5,6	0,0	7,0	6,9
10. Raporlama eğitimi	26,4	32,9	45,8	35,7	19,4	22,9	4,2	1,4	4,2	7,1
11. Fayda-Maliyet Analizi	40,3	35,3	36,1	30,9	15,3	23,5	1,4	1,5	6,9	8,8
12. Katılımcı karar alma (yönetişim eğitimi)	40,8	43,2	35,5	32,4	18,4	13,5	1,3	5,4	3,9	5,4

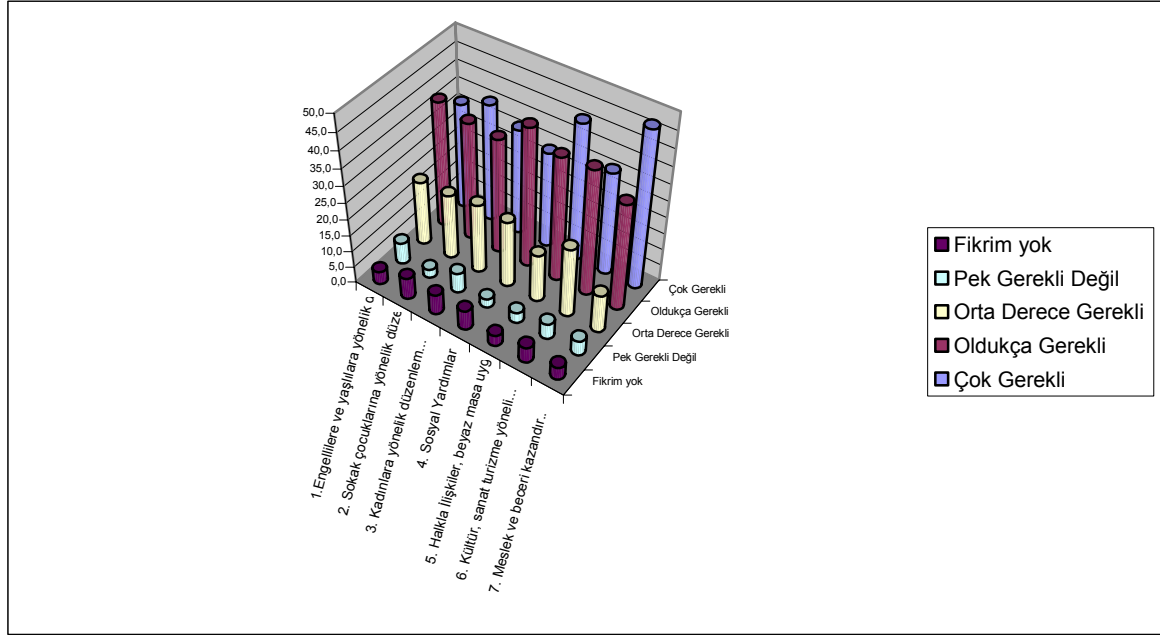
Çizelge 3.12. İdari Hizmetler Eğitimlerinin Yöntemi

İdari Hizmetler	Eğitim Yöntemi							
	Çoklu Katılım		Sınıfta Katılım		İş başında Eğitim		Uzaktan Eğitim	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1. Proje Geliştirme ve Yönetimi	19,2	31,8	52,6	42,4	24,4	18,2	3,8	7,6
2. Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi	25,3	39,7	54,4	38,4	17,7	16,4	2,5	5,5
3. Belediyelerde Büro Hizmetleri	30,3	45,5	35,5	25,8	26,3	25,8	7,9	3
4. Belediye Mali Yönetimi	21,2	28,6	54,5	44,6	19,7	17,9	4,5	8,9
5. Analitik Bütçe	17,9	31,1	55,2	34,4	23,9	29,5	3,0	4,9
6. Muhasebe Uygulamaları	14,3	19,7	55,6	41,0	25,4	29,5	4,8	9,8
7. İnsan Kaynakları Yönetimi	34,2	41,5	47,4	43,1	13,2	10,8	5,3	4,6
8. Bilgisayar Uygulamaları	11,5	14,1	39,7	25,6	41,0	47,4	7,7	12,8
9. Norm Kadro Eğitimi	22,6	36,5	59,7	46	14,5	12,7	3,2	4,8
10. Raporlama eğitimi	29,2	36,7	44,6	33,3	23,1	16,7	3,1	13,3
11. Fayda-Maliyet Analizi	21,5	34,9	53,8	42,9	18,5	17,5	6,2	4,8
12. Katılımcı karar alma (yönetişim eğitimi)	33,3	44,6	50,0	35,4	16,7	13,8	0,0	6,2

- Sosyal hizmetlerin hangi alanlarında, hangi düzeyde, hangi yöntemlerle eğitim ihtiyacınız var?

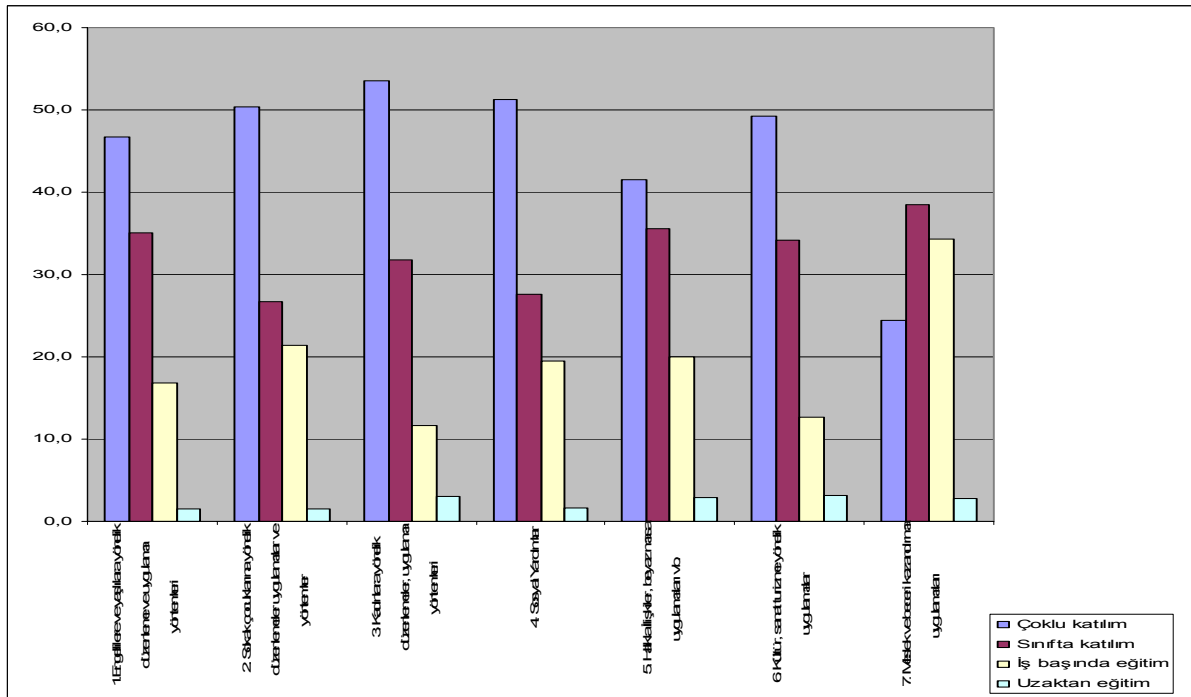
Katılımcılara sosyal hizmetler alanında engellilere ve yaşlılara sokak çocuklarına, kadınlara yönelik düzenleme ve uygulamalar, sosyal yardımlar, halkla ilişkiler, kültür sanat turizme yönelik uygulamalar ve meslek edindirme uygulamaları konularının hangilerine ne derecede ihtiyaç duyduklarını saptamaya yönelik sorular sorulmuştur. Tüm katılımcıların verdiği puanların ortalamalarına göre engellilere yönelik

düzenlemeler gerekli olarak (%37.9) en yüksek oranı almış, sokak çocuklarına yönelik düzenlemeler çok gerekli ve gerekli eşit ağırlıklı olarak (%35.5) en yüksek belirtilmiştir. Kadınlara yönelik düzenlemeler, sosyal yardımlar oldukça gerekli olarak görülmüş, halkla ilişkiler çok gerekli, kültür sanat, turizm uygulamaları, meslek ve beceri kazandırma uygulamaları çok gerekli olarak değerlendirilmiştir (şekil 3.6).



Şekil 3.6. Sosyal Hizmetlerde Eğitim İhtiyacı (Tüm grupların ortalaması)

Tüm katılımcıların hangi konu için hangi öğretim metodunu tercih ettiğine baktığımızda meslek ve beceri kazandırma uygulamaları hariç diğer tüm eğitimler en çok çoklu katılım yöntemi tercih edilmiştir. Meslek ve beceri edindirme uygulamalarında iş başında eğitim en yüksek ortalamayı almıştır (şekil 3.7).



Şekil 3.7. Sosyal Hizmetlerde Tercih Edilen Eğitim Yöntemi (Tüm Grupların Ortalaması)

Eğitim ihtiyacının gruplara göre dağılımlarına baktığımızda engellilere ve yaşlılara yönelik uygulamalar konusunda eğitimlerin personel tarafından çok gerekli (%39,2), yönetici tarafından oldukça gerekli (%37,8) olarak değerlendirildiğini görmekteyiz. Eğitim yöntemi konusunda ise personel ve yönetici çoklu katılımı tercih etmektedir.,Sokak çocuklarına yönelik düzenlemeler konusunda eğitimlerle ilgili olarak ise personel %42,3 oranında çok gerekli olduğu, yöneticiler ise %33,8 oranında oldukça gerekli olduğu çerçevesinde görüş belirtmişlerdir. .

Kadınlara yönelik düzenlemelerle ilgili eğitimleri personel çok gerekli (% 37.2), yöneticiler oldukça gerekli (%34,8) görmüşlerdir. Sosyal yardımlar konusu fikir birliği ile oldukça gerekli olarak değerlendirilmiştir. Her iki eğitim konusu için çoklu katılım tercih edilmiştir. Halkla ilişkiler çok gerekli olarak görülmüş, çoklu katılım yöntemi her iki grup tarafından da benimsenmiştir. Her iki grup tarafından çoklu katılım yöntemi benimsenen, kültür, sanat, turizm uygulamaları personel tarafından çok gerekli (%41,3), yönetici tarafından oldukça gerekli (%37,5) bulunmuştur. Meslek ve beceri kazandırma uygulamaları iki grup tarafından da çok gerekli görülmüş, sınıfta katılım yolu ile eğitim tercih edilmiştir (çizelge 3.13, çizelge 3.14).

Çizelge 3.13. Sosyal Hizmetler Eğitim İhtiyacı

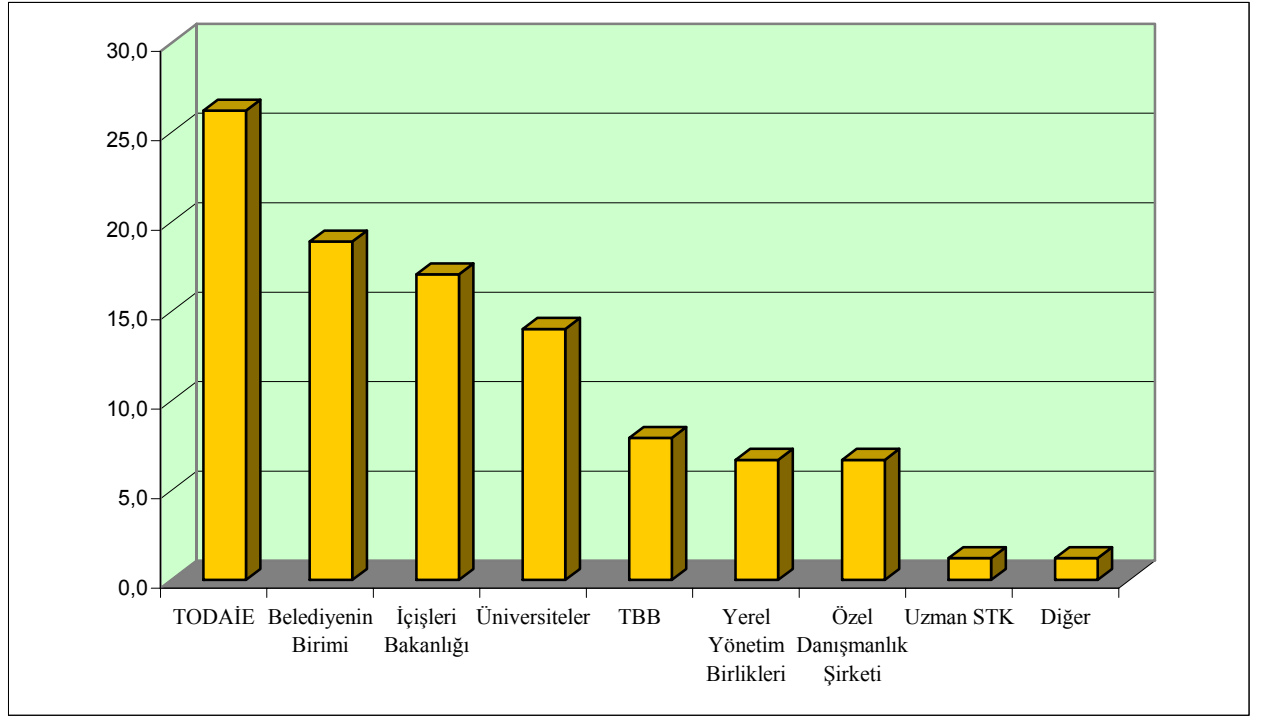
Sosyal Hizmetler	Eğitim İhtiyacı									
	Çok Gerekli		Oldukça Gerekli		Orta Derece Gerekli		Pek Gerekli Değil		Fikrim yok	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1.Engellilere ve yaşlılara yönelik düzenleme ve uygulama yöntemleri	24,3	39,2	37,8	38,0	24,3	15,2	5,4	7,6	8,1	0,0
2. Sokak çocuklarına yönelik düzenlemeler uygulamalar ve yöntemler	28,4	42,3	33,8	37,2	24,3	15,4	2,7	2,6	10,8	2,6
3. Kadınlara yönelik düzenlemeler, uygulama yöntemleri	26,1	37,2	34,8	34,6	21,7	20,5	5,8	6,4	11,6	1,3
4. Sosyal Yardımlar	21,9	36,0	41,1	42,7	21,9	18,7	5,5	0,0	9,6	2,7
5. Halkla İlişkiler, beyaz masa uygulamaları vb.	37,0	45,6	35,6	39,2	17,8	11,4	4,1	2,5	5,5	1,3
6. Kültür, sanat turizme yönelik uygulamalar	20,8	41,3	37,5	38,7	26,4	16,0	6,9	2,7	8,3	1,3
7. Meslek ve beceri kazandırma uygulamaları	41,7	52,4	27,8	36,6	15,3	8,5	6,9	2,4	8,3	0,0

Çizelge 3.14. Sosyal Hizmetler Eğitimlerinin Yöntemi

Sosyal Hizmetler	Eğitim Yöntemi							
	Çoklu Katılım		Sınıfta Katılım		İş başında Eğitim		Uzaktan Eğitim	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
1.Engellilere ve yaşlılara yönelik düzenleme ve uygulama yöntemleri	42,9	50,0	39,7	31,1	15,9	17,6	1,6	1,4
2. Sokak çocuklarına yönelik düzenlemeler uygulamalar ve yöntemler	46,7	53,5	31,7	22,5	20,0	22,5	1,7	1,4
3. Kadınlara yönelik düzenlemeler, uygulama yöntemleri	50,9	55,6	29,8	33,3	15,8	8,3	3,5	2,8
4. Sosyal Yardımlar	51,8	50,7	32,1	23,9	16,1	22,4	0,0	3,0
5. Halkla İlişkiler, beyaz masa uygulamaları vb.	39,7	43,1	39,7	31,9	20,6	19,4	0,0	5,6
6. Kültür, sanat turizme yönelik uygulamalar	50,0	49,3	31,0	37,3	15,5	10,4	3,4	3,0
7. Meslek ve beceri kazandırma uygulamaları	23,3	25,3	43,3	34,9	33,3	34,9	0,0	4,8

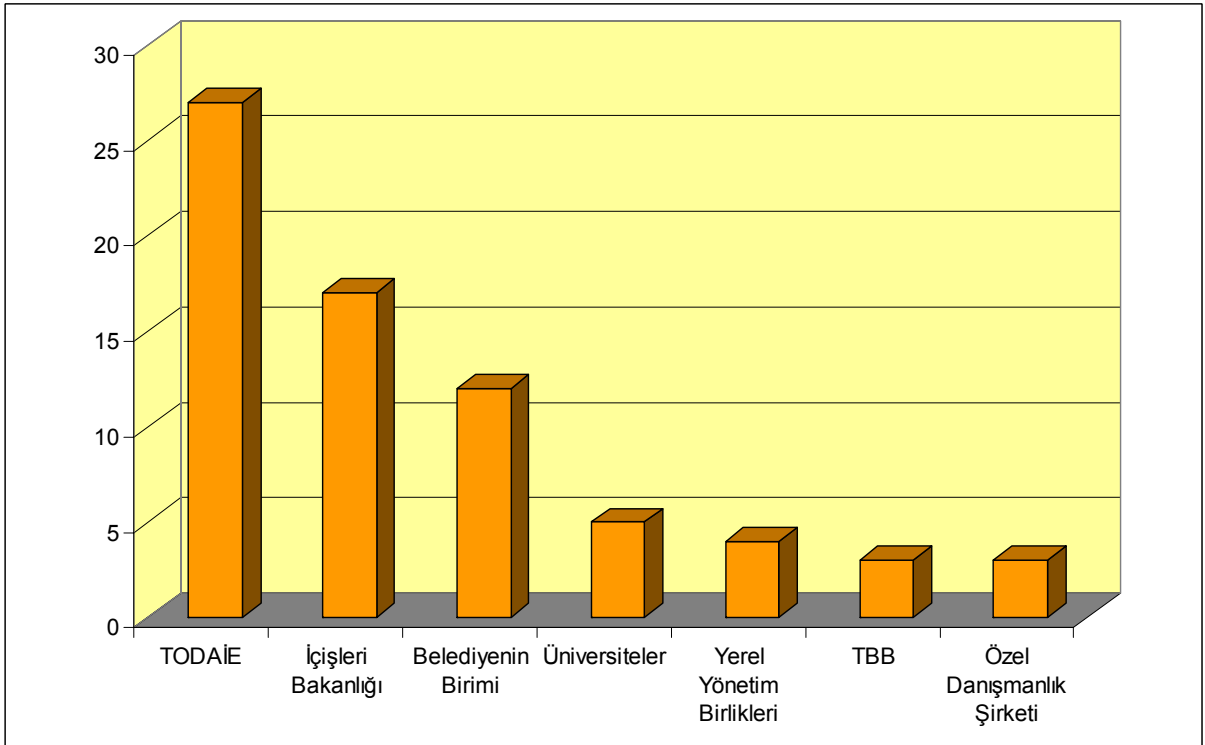
- **Belediye olarak ihtiyaç duyduğunuz konulardaki eğitimleri kimden almak istersiniz?**

Katılımcılar tarafından yerel yönetimlere yönelik olarak eğitim hizmetleri veren, İçişleri Bakanlığı, TODAİE, Türkiye Belediyeler Birliği, Belediye Birlikleri, Belediyelerin kendi eğitim birimleri, üniversiteler, özel danışmanlık şirketleri, uzman sivil toplum kuruluşlarından hangisini öncelikli olarak eğitimleri için tercih edecekleri sorusu yöneltilmiş ve sıralama yapmaları istenmiştir. Tüm katılımcıların ortalamalarına göre birinci sırayı % 26.2 ile TODAİE, ikinci sırayı % 18.9 ile Belediyelerin eğitimle ilgili birimleri, üçüncü sırayı % 17.1 ile İç İşleri Bakanlığı almıştır. Üniversiteler % 14 ile dördüncü sırada, Türkiye Belediye Birliği % 7.9 ile beşinci sırada yer almaktadır (şekil 3.8).



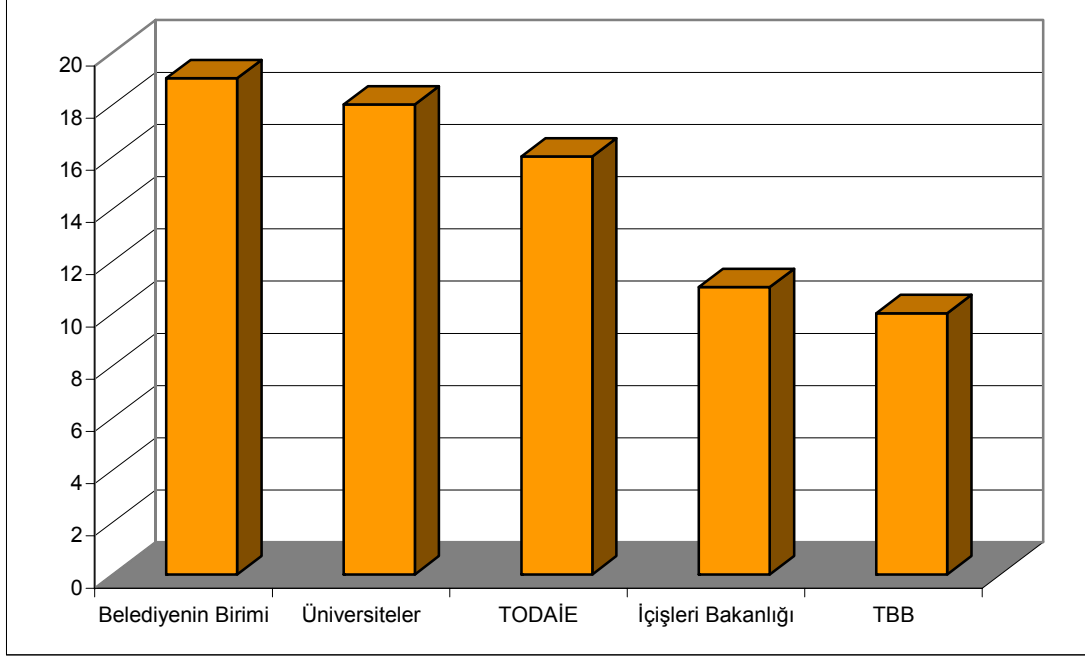
Şekil 3.8. Eğitimleri Öncelikli Olarak Almak İstedikleri Kurumlar (Tüm Katılımcılar)

Yöneticiler hizmet içi eğitimleri TODAİE’den öncelikli olarak, ikinci olarak İçişleri Bakanlığında eğitim almak istediklerini belirtmişler, belediyenin kendi birimi üçüncü sırada, üniversiteler ise dördüncü sırada yer almıştır. (şekil 3.9).



Şekil 3.9. Yöneticilerin Tercihleri

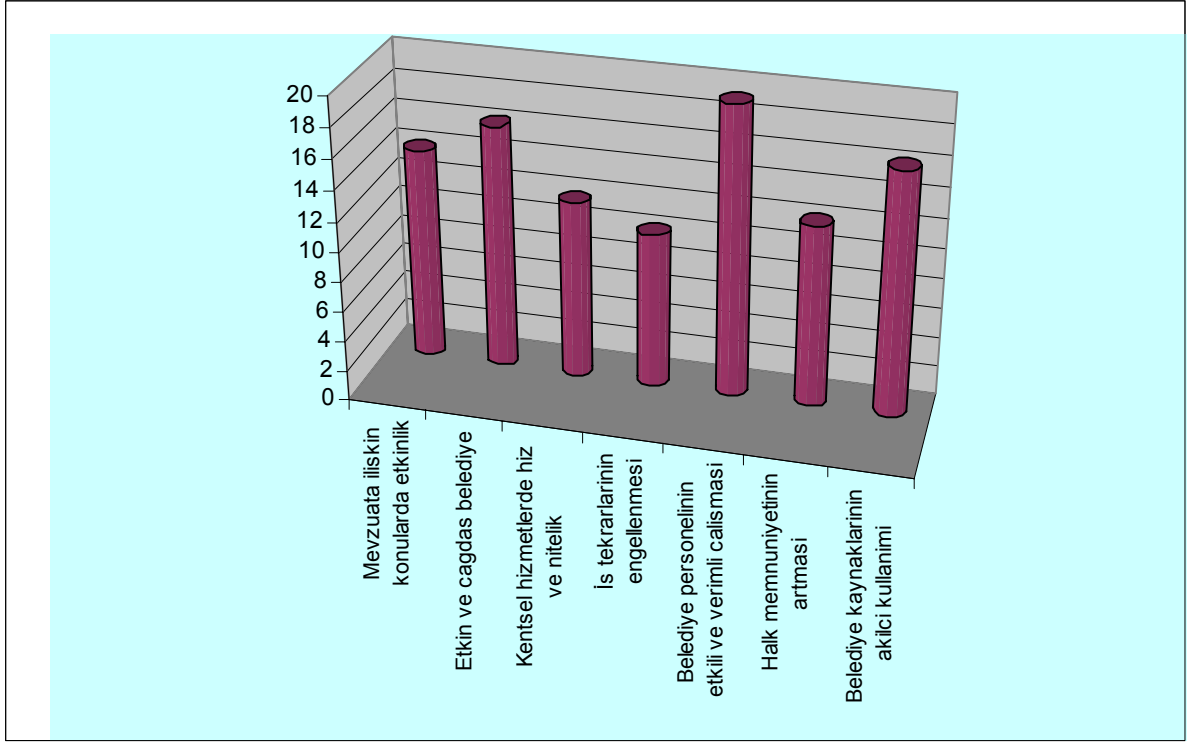
Personel ise öncelikli olarak belediyenin kendi biriminden daha sonra üniversitelerden ve TODAİE'den eğitim almak istediklerini belirtmişlerdir. İçişleri Bakanlığı ve Türkiye Belediyeler Birliği personel tarafından sıralamanın sonunda yer almıştır (şekil 3.10).



Şekil 3.10. Personelin Hizmet İçi Eğitim Kurum Tercihleri

- **2006 yılı itibariyle alınacak eğitimlerin kurumunuza ne gibi katkılar sağlamasını bekliyorsunuz?**

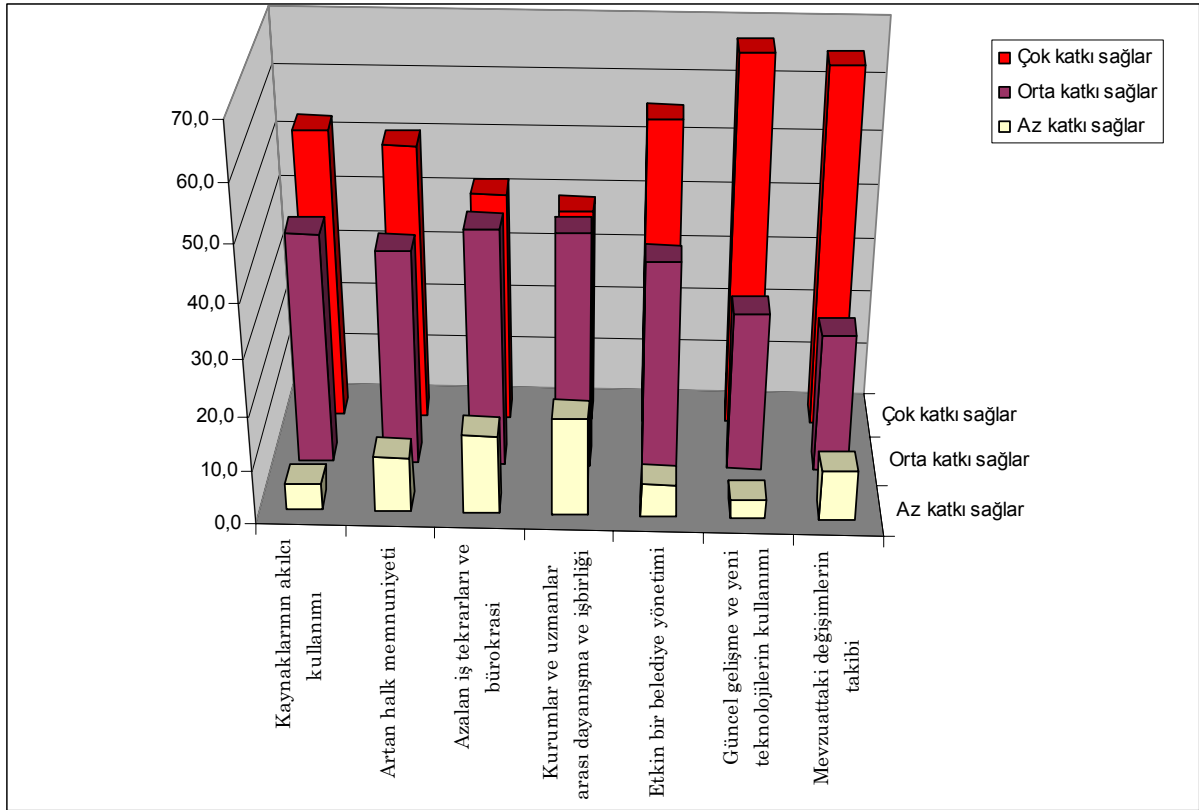
Çalışma kapsamında yöneticilere 2006 yılı itibariyle gelecekte alınacak eğitimlerden belediyeye ne tür katkılar olması beklendiği sorulmuştur. Alınan cevaplar oranlandıktan sonra 100 üzerinden puanlamaya gidilmiştir. Buna göre belediye personelinin etkili ve verimli çalışması 74.2 puan olarak en yüksek beklentiyi oluşturmuştur. Daha etkin ve çağdaş bir belediye olma beklentisi 62.7 puanla belediye kaynaklarının daha akılcı kullanımının sağlanması ile ikinci sırayı almıştır (şekil 3.11)



Şekil 3.11. Gelecekteki Eğitimlerden Beklentiler

- **Daha önce katıldığınız eğitimlerin hizmete katkıları ne olmuştur ?**

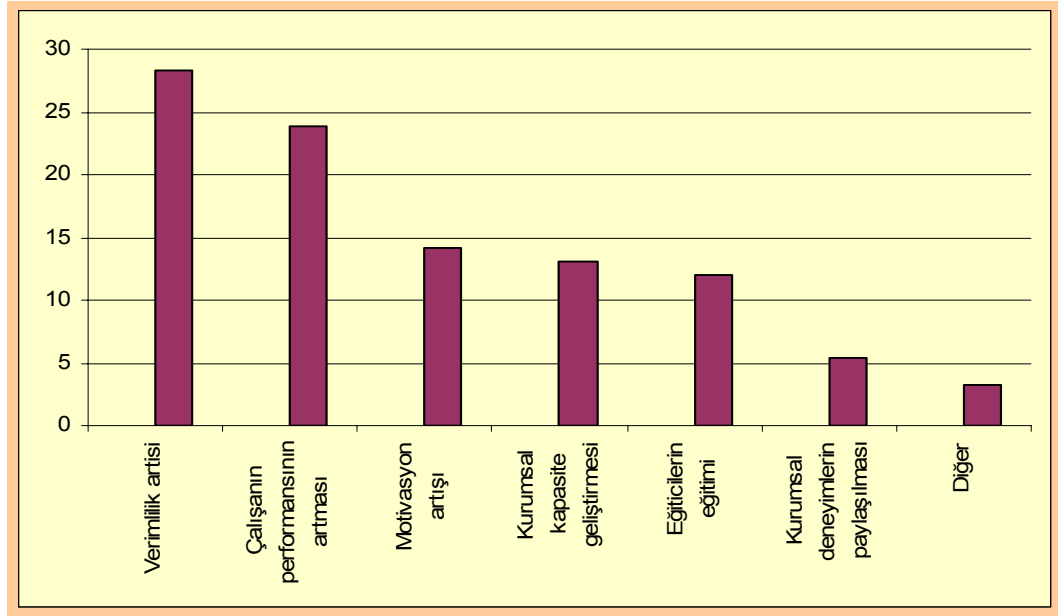
Bir önceki soruda yöneticilerin eğitimlerin hizmetlere yansımaları sorgulanırken personele de daha önce almış oldukları eğitimlerin hizmete nasıl yansıdığı konusu incelenmiştir. Buna göre personel alınan eğitimlerin mevzuatta yaşanan değişimlerin takibinde kolaylık ve uygulamada kolaylık sağladığını %65,5 oranında ifade etmiştir. Güncel gelişmelerden haberdar olma, yeni teknolojilerin hizmetlere yansımaya ve kullanılması konusunda en çok katkıyı sağladığını belirtmişlerdir. Kurumlar ve uzmanlar arası işbirliği ve dayanışma üzerine, iş tekrarlarının engellenmesi ve bürokrasinin azalması üzerine orta düzeyde bir katkı sağlanmıştır. Bunda alınan hizmet içi eğitimlerin kurumsal olması ve diğer belediyelerden gelen kişilerle görüşme imkanı olmaması belli hedef kitleler için verilmiş olması gibi nedenler etkili olabilir. Belediyeye ait kaynakların optimum kullanımı, halkın memnuniyetinin artması üzerine de yine çok katkı sağladığını vurgulamışlardır (şekil 3.12).



Şekil 3.12. Belediye Personelinin Daha Önce Katıldıkları Hizmet İçeri Eğitimlerin Sağladığı Katkılar

- Hizmet içi eğitimin en önemli hedefi ne olmalıdır ?**

Pilot belediyelerin daha önce hizmet içi eğitim almış personeline eğitimlerin en önemli hedefinin ne olması gerektiği sorulmuş ve bir öncelik sıralaması yapmaları istenmiştir. Buna göre verimlilik artışının sağlanması %28.3 oranla en öncelikli seçenek olarak belirtilmiştir. İkinci sırada çalışanın performansının artması %23.9, motivasyon artışı %14.1 ile üçüncü sırayı almıştır (şekil 3.13).



Şekil 3.13. Hizmet İçi Eğitimin Hedefi

- **Hizmet içi eğitimlerde yaşanan sorunlar nelerdir?**

Hizmet içi eğitimin amacına ulaşması için eğitimin ihtiyaca ve insan kaynağının niteliğine uygun olarak tasarlanması ve etkin bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Ankette eğitim süreci, eğitimin kalitesi ve eğitimin insan kaynaklarıyla ilişkisi ile ilgili olarak çeşitli ifadeler geliştirilmiş yönetici ve personelin bugüne kadar katıldıkları veya uyguladıkları hizmet içi eğitimleri bu ifadeler etrafında değerlendirmeleri istenmiştir.

“Yöneticiler personeli hizmet içi eğitime yeterince teşvik etmemektedirler” yorumuna yöneticiler katılmazken (%61,5), personel katılıyor (%62) demiştir. “Gelişme ve yeni teknoloji eğitimi konusuna yeterince önem verilmemektedir” ifadesine yöneticiler katılmazken (%68,4) personelin bu konuda ikiye bölündüğü anlaşılmaktadır. “Belediye hizmetlerinde bilgi eksiklikleri yüzünden sorunlar yaşanmaktadır” ifadesine yöneticiler ve personel % 68,4 ve %74,2 oranları ile katılmakta ve bilgilenme ihtiyacını teyit etmektedir.

Belediyede uzmanlık eğitimine katılacak personelin, sayıca yetersiz olduğu ifadesine yöneticiler katılmazken (%57,1) personel %52 oranında katılmakta ve %13,8 oranında görüş belirtmemektedir. Personelin niteliği konusunda ise iki grup için de personelin nitelik olarak yetersiz olmadığı görüşü ağırlıktadır.

Belediyelerde uzman personel bulma ve elde tutmada çekilen sıkıntı konusunda iki grup da hemfikir. Yönetici ve personel kurum içi ve kurumlar arasında koordinasyon eksikliğinden ve eğitim tekrarı yaşandığı, mevzuat ve yeni uygulamaların hizmet içi eğitimle yeterince desteklenmediği ifadelerine katılmaktadır,

Belediye olarak hizmet içi eğitim maliyetini karşılamakta herhangi bir güçlük çekilmediği konusunda iki grup da hemfikir. Personel azlığından, kurum veya şehir dışına personel eğitime gönderilmesinde herhangi bir sorun yaşanmadığı belirtilmektedir. Şimdiye kadar ki hizmet içi eğitimler belediyelerde yaşanan sorunlara çözüm getirdiği yine her iki grup tarafından da dile getirilmiştir. “Verilen hizmet içi eğitimler, personelin seviyesine uygun olarak düzenlenmemiştir” ifadesine yöneticiler ve personel katılmamakta ancak eğitimlerin sürelerinin yetersiz olduğu konusunda ortak görüş belirtmektedirler. Yönetici

ve personele göre hizmet içi eğitimler teorik olup, belediye uygulamalarında yetersiz kalmakta olduğu ifade edilmiştir. Personel gelişimlere ve yeniliklere açık olduğu halde eğitimlere yeterince ilgi göstermemekte olduğu ortaya çıkmaktadır. Hizmet içi eğitim veren kuruluşlardan da genel olarak bir memnuniyetsizlik bulunmamaktadır.

Çizelge 3.15. Hizmet İçi Eğitimlerde Yaşanılan Sorunlar

YORUMLAR	DEĞERLENDİRME					
	Katılıyorum		Katılmıyorum		Fikrim yok	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
Yöneticilerin hizmet içi eğitime karşı olması eğitimi etkilemektedir.	57,1	72,3	41,6	22,3	1,5	5,3
Yöneticiler, personeli hizmet içi eğitime yeterince teşvik etmemektedirler.	37,2	62,0	61,5	33,7	1,5	4,3
Gelişme ve yeni teknoloji eğitimi konusuna yeterince önem verilmemektedir.	31,6	50,0	68,4	47,8	-	2,2
Belediye hizmetlerinde bilgi eksiklikleri yüzünden sorunlar yaşanmaktadır.	68,4	74,2	30,4	20,4	1,5	5,4
Belediyede uzmanlık eğitimine katılacak personel, sayıca yetersizdir.	39,0	52,1	57,1	34,0	3	13,8
Belediyede eğitim alacak uzman personel nitelik olarak yetersizdir.	32,5	40,9	61,0	43,0	6,1	16,1
Belediyelerde uzman personel bulma ve elde tutmada sıkıntı çekilmektedir.	70,5	66,0	28,2	27,7	1,5	6,4
Kurum içi ve kurumlar arasında koordinasyon yoktur, eğitim tekrarı yaşanmaktadır.	60,0	65,2	37,3	27,2	2,7	7,6
Mevzuat ve yeni uygulamalar hizmet içi eğitimle desteklenmemektedir.	58,4	64,8	41,6	30,8	0,0	4,4
Belediye olarak hizmet içi eğitim maliyetini karşılamakta güçlük çekilmektedir.	19,2	18,1	75,6	66,0	5,1	16
Personel azlığından, kurum veya şehir dışına personel eğitime gönderilememektedir.	26,0	28,0	68,8	62,4	5,2	9,7
Şimdiye kadar ki hizmet içi eğitimler belediyemizde karşılaşılan sorunlarına çözüm getirememiştir.	22,8	28,6	75,9	56,0	1,3	15,4
Verilen hizmet içi eğitimler, personelin seviyesine uygun olarak düzenlenmemiştir.	26,0	27,2	70,1	65,2	2,6	7,6
Verilen hizmet içi eğitimlerin süreleri yetersiz kalmıştır.	64,1	55,6	33,3	35,6	2,6	8,9
Hizmet içi eğitimler teorik olup, belediye uygulamalarında yetersiz kalmaktadır.	63,6	61,3	33,8	36,6	3,9	2,2
Personel gelişimlere ve yeniliklere açık değildir.	35,1	34,8	64,9	59,8	3,8	5,4
Hizmet içi eğitimlere personel yeterince ilgi göstermemektedir.	54,4	52,6	41,8	43,2	13,2	4,2
Hizmet içi eğitim veren kuruluştan memnun kalmamıştır.	18,4	18,5	68,4	69,6	2,6	12

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

4.1. GENEL DEĞERLENDİRME

Yerel yönetimlerde birçok amaca hizmet eden hizmet içi eğitimler, örgütlerin başarısı için gerekli olduğu halde tek başlarına bazen yeterli olamazlar. Hizmet içi eğitimler örgütün hatalarını düzeltmez, personel rejiminin yapısal eksikliklerini gideremezler. Hizmet içi eğitim, mevcut potansiyeli geliştirir ancak yeni bir potansiyel ortaya koyamaz. Beklenen gelişme ve başarı, hizmet içi eğitimde kazanılan bilgi ve becerinin uygulanmasına, personelin hizmet içi eğitime olan isteğine bağlıdır. Diğer bir deyişle, öğrenmek istemeyen personele eğitim vermek etkili olmayacaktır.¹²⁰

Diğer taraftan, hizmet içi eğitim unutmaya engel değildir. Örgütsel boşluklardan kaynaklanan problemler için çözüm de değildir. Bu nedenle, hizmet içi eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak, işlev görür ve yönetim süreci ile birlikte ele alınmalıdır.¹²¹

Hizmet içi eğitimin bütün faydalarına rağmen, eğer personelin ve örgütün ihtiyaçlarına cevap verecek alana göre yapılmazsa ve verilecek eğitim, personelin seviyesinin çok üzerinde veya altında olursa, bazı sorunlara yol açar. Örgütün yapısında bir takım eksiklik ve aksaklıkların var olması ve hizmet içi eğitimin amaçlarının belirlenmeden verilecek olan eğitim, personel ve örgüte faydadan çok zarar verebilir.¹²²

Örgütlerde çağdaş ve yansız bir yönetimin ve personel yönetiminin kurulamamış olması, norm kadrolamadan yoksunluk, personel yetiştirme kaynaklarının yetersizliği veya ihtiyacın çok üzerinde personel olması, eğitim için yeterli olanaklarla donatılmış bir örgütlenmeden yoksunluk, yöneticilerin eğitim anlayışlarındaki bilinçsizlik, eğitim kadrolarının normlaştırılmamış olması, eğitimin mali olanaklarının kısıtlılığı, yönetimlerin olumsuz tutumu hizmet içi eğitimin başarısını engelleyen diğer etmenler olarak karşımıza çıkmaktadır.¹²³

Yerel yönetimlerin belediye özelinde etkin verimli işleminin temelini, belediye personelinin gelişen ve değişen ortam koşulları ve teknolojilere göre yetiştirilmesi oluşturmaktadır. Bu süreç için hizmete yönelik olmayan genel bilgilerin verildiği hizmet öncesi eğitim çalışmaları, yeterli olmamaktadır. Hizmetin gerektirdiği bilgi, beceri, davranışlar ancak hizmet içi eğitim vasıtası ile kazandırılmaktadır. Her ne kadar hizmet içi eğitim etkinlikleri yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilmişse de, uygulama aşamasında

¹²⁰ Tutum, a.g.e., s.35; Ersen, a.g.e., s.120.

¹²¹ TANYELİ, Halit (1970) : Personel Eğitimi, İlkeler, Metotlar, Teknikler, B.T.İ Yayın, Ankara, s.12. ERSEN, Haldun (1997): "Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu", Sim Matbaacılık, II. Baskı, İstanbul, s.120; Çevikbaş, 2002:121

¹²² Gül, a.g.m.

¹²³ Kalkandelen, a.g.e., s.47.

istenilen etkinlik ve düzeye ulaşmakta sıkıntı çekilmektedir. Bunun nedenlerinin araştırılması, hangi konularda eksikliklerin olduğunun saptanması gerekmektedir. Alan araştırmasına dayanan bu çalışmanın sonuçlarının, bir ölçüde de olsa yaşanan sorunlara çözüm getirilmesine katkıda bulunacağı beklenmektedir. Araştırma sonuçlarının genel bir değerlendirmesini yapacak olursak; anket uygulanan belediye başkanlarının ve yöneticilerin bilinçli ve eğitilmiş kişiler olduklarını ortaya çıkarmıştır. Belediye personelinin sayı bakımından oldukça yeterli olduğu, nitelik açısından ise eşit oranlarda yeterli ve yetersiz görüldükleri saptanmıştır.

Hizmet içi eğitimin başlama sürecinin belirlenmesi, ihtiyacın farkında olunması açısından önem taşımaktadır. Eğitimlere, başkan ve müdürlerden gelen talepler doğrultusunda başlandığı anlaşılmıştır. Anket yapılan 11 belediye arasından hizmet içi eğitimin gerçekleşmesine yönelik tüm etkinlikleri, toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile yenilikleri kapsayacak şekilde, her yıl hazırlanması gereken hizmet içi eğitim planları olan belediyelerin, sayısı 5'tir. Diğer belediyeler, henüz eğitim planı hazırlamadıklarını ifade etmişlerdir. Eğitim planını hazırlayan belediyelerin 2006 yılı içinde gereksinim duydukları ve planladıkları eğitimleri, değişen mevzuat ve AB ile uyum çerçevesinde şekillenmiştir.

Daha önce hizmet içi eğitim almış personelin eğitimlerden memnuniyet düzeyi % 86 oranındadır. Ancak, hizmet içi eğitim sonunda personelin görev ve unvan değişikliği, Çevikbaş'ın¹²⁴ kamu personeli hizmet içi eğitim araştırmasında saptadığı duruma benzer özellik göstererek görev ve unvan değişikliği uygulama alanı bulmakta ve dikkate alınmayan bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitimden sonra personelin kişisel kariyerinde değişiklik olmamakla birlikte, bilgi, beceri ve motivasyon artışında üst düzeyde fayda sağlanmıştır. Hizmet içi eğitimin hizmette verimlilik açısından değerlendirdiğimizde orta düzeyde bir yarar sağlanmıştır. Bu sonuçtan da hizmette kalitenin artırılmasının eğitimin yanı sıra daha farklı faktörlerle yakından ilgili olduğu anlaşılmakta, sadece eğitimin yaşanan sorunların çözümünde yeterli olamayacağı ortaya çıkmaktadır.

Araştırma sonucunda, yöneticiler personeli hizmet içi eğitimle beraber gelen değişimler açısından değerlendirdiğinde, beklentinin oldukça yüksek olduğu; personelde daha fazla memnuniyet olduğu halde, yöneticiler eğitim sonrasında personel üzerinde performans, motivasyon, halk memnuniyeti ve sorun çözme konularında tatmin edici bir değişim yaşanmadığını belirtmişlerdir.

Eğitim ihtiyacının hangi alanlarda olduğu konusu değerlendirilirken kentsel, sosyal ve idari hizmetler olarak, üç farklı grupta sınıflandırma yapılmıştır. Gerek personel, gerekse yöneticiler kentsel hizmetler alanında en fazla coğrafi ve kent bilgi sistemleri konularında eğitim ihtiyaçları olduğunu belirtmiştir. Çevre yönetimi ve afet yönetimi konuları, sırasıyla en fazla gereksinim duyulan diğer konulardır. İkinci bölümde ayrıntılı olarak verilen belediyelere hizmet içi eğitim veren kurum/kuruluşların programlarına bakıldığında, "CBS ve Kent Bilgi Sistemleri" eğitiminin sadece TODAİE/YYAEM tarafından verildiği; "Çevre Yönetimi" konusunun İller Bankası, TODAİE/YYAEM, GAP Özel İdaresi, TBB, MPM tarafından verildiği; "Afet yönetimi" konusunda ise, TODAİE/YYAEM'in 2006 yılından itibaren bu konuyu eğitim programlarına dahil ettiği; TBB'nin zaman zaman deprem ve mevzuat konularında eğitimler düzenlediği görülmektedir. İdari hizmetler alanında ise, stratejik planlama ve performans yönetimi, proje yönetiminin en çok gerekli görülen eğitimler olduğunu görmekteyiz. Stratejik Planlama konusu mevzuattaki düzenlemelerle uygulama zorunluluğundan dolayı, günümüzde en fazla talep gören konu olmuştur. Anket soruları içinde yer alan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kılavuzlarının kullanılabilirlik ve bilinirlik düzeylerine baktığımızda, 11 belediyenin eğitimden sorumlu yöneticilerinin 4'ünün bu kılavuzları bildiğini

¹²⁴ Çevikbaş, a.g.e., s.125.

ve faydalandığını görmekteyiz. Bu konuda eğitim veren kurum/kuruluşların TODAİE/YYAEM, TBB, TÜSSİDE, Marmara ve Boğazları Belediye Birliği, Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği, UCLG-MEWA ve bazı özel kuruluşlar olduğu görülmüştür.

Sosyal hizmetler alanında ise, engellilere yönelik düzenlemeler en öncelikli talep gören konu olmuştur. Bu konuda GAP Özel İdaresi, UCLG-MEWA belediyelere eğitim hizmeti vermektedir.

Türkiye’de kamu personelinin hizmet için de eğitilmesi için ortaya konan yasalar yeterli olmasına rağmen, bazen uygulanan yöntemler yeterli olmamaktadır. Çoklu katılım, düz anlatım yönteminin sıklıkla kullanılması anlatım kolaylığı, basit ve masrafsız olması, tercih edilir bir yöntem olmasına rağmen teorik düzeyde kalması, personele bir takım bilgi ve beceri kazandırma açısından olumsuzluklar doğurmaktadır. Ancak, yapılan anket çalışmasının sonucunda tercih edilen yöntem olarak, ağırlıklı çoklu katılım yöntemi tercih edilmektedir. Uygulamalı konularda ise, iş başında eğitim tercih edilmektedir.

Çalışmadan elde edilen önemli sonuçlardan biri de, belediyelerin tercih ettikleri eğitim kurumları konusundadır. TODAİE, Belediyelerin hizmet içi eğitimle ilgili birimleri ve İç İşleri Bakanlığı, sırasıyla öncelikli olarak eğitim alınmak istenen kurumlardandır. TODAİE’nin daha çok yönetici düzeyinde tanındığı personelin ise eğitimi öncelikli olarak belediye içi kaynaklardan ve üniversitelerden almak istediği personel anket sonuçlarından ortaya çıkmaktadır. Üniversitelerin eğitim sunan kuruluşlar olarak teoride hizmet içi eğitim çalışmalarına daha çok katılması beklenirken belediye yöneticileri üniversitelerin belediye hizmetleri konusunda yeterli donanıma sahip olmadıklarını belirtmektedir. 3225 belediyenin ve yetkileri önceki yıllara göre oldukça artmış 81 il özel idaresinin ve onlarca yerel yönetim birliğinin olduğu ülkemizde üniversitelerin yerel yönetim alanına daha çok önem vermeleri gerekmektedir. Üniversitelerden yerel yönetimlerin ihtiyaçlarına yönelik olarak daha zengin bir müfredat içeriği sunmaları, yerel yönetimler için nitelikli insan kaynağını geliştirmeleri, yerel yönetimlerin vizyonlarını genişletecek nitelikli araştırma çalışmaları yapmaları ve yerel yönetimlere daha çok eğitim desteği vermeleri beklenmelidir.

Hizmet içi eğitimle ilgili sorun alanlarıyla ilgili değerlendirme de ise, yönetici ve personel belediye hizmetlerindeki bilgi eksiklikleri yaşandığı görüşüne en yüksek oranda katılmakta ve belediyelerin kapasite gelişimi konusundaki ihtiyacını teyit etmektedir. Yöneticilerin hizmet içi eğitime olan ilgileri yeterli düzeyde, düzenlenen eğitimler personelin seviyesine uygun ve çözüm üretme amaçlı olmuştur. Ancak, hizmet içi eğitimlerin süreleri konusunda sorun yaşanmakta, süre bazen yetersiz kalmaktadır.

4.2. BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ ÖNERİLER

2007-2013 dönemini kapsayan 9. Kalkınma Planı’nda, kamu personelinin hizmet içi eğitimden yeterince alamadığı vurgulanmıştır. Bu nedenle, işlerini verimli bir şekilde yürütebilecek gerekli bilgi ve beceriye kavuşabilmesi için kamu personelinin sürekli eğitimden geçirilmesi hedeflenmiştir. Plan hedeflerinde ifade edilen bu durum için yukarıda genel bir özeti sunulan çalışmanın sonuçlarının ışığı altında ülkemizde yasalarla düzenlenmiş olan hizmet içi eğitim uygulamasında, kuramsal düzeyde kalınmaması, uygulamaya yönelmesi, eğitimlerin daha etkili ve başarılı olmasını sağlamak için çok farklı alanlarda öneriler geliştirmek gerekmektedir.

Belediyelerde hizmet içi eğitim anlayışı ve gösterilen ilgi, eğitimden sorumlu olan birimin örgüt yapısı, yönetimi ve mevzuat, bina, araç ve gereçler, finansman ve kaynakların sağlanması, belediye personeli, eğitim alanında araştırma yapma, koordinasyon sağlama, eğitimin planlanması, eğitim programı hazırlanması ve uygulanması, görevlendirilen uzman personel ve öğreticiler, programlarının uygulama zamanı ve bu alandaki gelişmeler, eğitim programına katılan personelin kazandıkları yeterliklerin belirlenmesi ve

belgelendirilmesi, hizmet içi eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili olmak üzere, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.¹²⁵

- ***Belediyelerde hizmet içi eğitim anlayışı ve gösterilen ilgi ile ilgili öneriler***

Belediye personeline hizmet içi eğitimin hem bir hak, hem de bir görev olduğu benimselilmeli; yöneticilere hizmet içi eğitimin amacı, özellikleri ve yararları açıklanmalı; sadece personel değil her düzeydeki yöneticiler için de hizmet içi eğitim programları düzenlenmeli; hizmet içi eğitimle temel kavramlar açıklanmalı, kargaşa önlenmelidir.

- ***Belediyelerde hizmet içi eğitimden sorumlu olan birimin örgüt yapısı, yönetimi ve mevzuat ile ilgili öneriler***

Hizmet içi eğitim birimleri yardımcı birim niteliğinden kurtarılıp ana birim haline dönüştürülmeli; birimin karar verme yetkisi ve sorumluluğu olmalı; örgüt yapısı, amaçlara ve ihtiyaca uygun biçimde kurulmalı; hizmet içi eğitimle ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikler geliştirilmeli; işlerlik kazandırılmalı ve yaptırımlar uygulanmalıdır.

Hizmet içi eğitim biriminde personel kadrosu yeterli olmalı; amaçlar, politikalar saptanmalı ve ilkel belirlenmelidir. Hizmet içi eğitim birimleri üst düzey yönetimine bağlı olarak örgütlenmeli; birimin çalışmaları denetlenmeli, teftiş raporları geliştirilmeli, esas alınmalıdır.

- ***Hizmet içi eğitim etkinliklerinde yararlanılan bina, araç ve gereçlerle ilgili öneriler***

Hizmet içi eğitim programına katılacak personelin konaklama ihtiyaçları karşılanmalı; eğitimde kullanılacak ders araçları zamanında sağlanmalıdır.

- ***Hizmet içi eğitim etkinliklerinde finansman ve kaynakların sağlanması ile ilgili öneriler***

Hizmet içi eğitim tesis ve araçları için yatırımlar planlı olarak yapılmalı; yolluk ve yevmiyeler günün koşullarına göre ayarlanmalı; eğitim bütçesi ihtiyacı karşılayacak şekilde olmalı; hizmet içi eğitim için ayrı bir fon kurulmalıdır.

- ***Eğitim programlarına katılan belediye personeli ile ilgili öneriler***

Belediye personeli motive edilmeli; sağlayacağı yararlar açıklanmalı; girdiği eğitim, özlük dosyasına işlenmeli; hizmet içi eğitim programlarına ilgi düzeylerine göre tüm personelin katılması sağlanmalı; katılımcıların görüşleri alınmalı ve değerlendirilmeli; personel ilgi alanlarına göre ihtiyaç duyulan programa çağrılmalıdır.

- ***Hizmet içi eğitim alanında araştırma yapma, koordinasyon sağlama ile ilgili öneriler***

Personelinin hizmet içi eğitim ihtiyacı bilimsel yöntemlerle saptanmalı; üniversite, kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yapılmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır. Farklı kurumlardan bina, tesis, araç ve eğitici personel açısından destek sağlanmalı; belediyede hizmet içi eğitim etkinliklerden tüm personelin haberdar olması sağlanmalı gazete, dergi veya bültenlerle personele duyurulmalıdır.

- ***Belediyelerde hizmet içi eğitimin planlanması, eğitim programı hazırlanması ve uygulanması ile ilgili öneriler:***

Planlamada başarıyı sağlamak için, bazı ilkelere uyulması gerekmektedir. Buna göre, personelin eğitim ihtiyacı belirlenmeli; beklentiler ile yapılacak eğitimin amaçları çok iyi ifade edilmeli; belediyenin uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları içinde hizmet içi eğitime yer verilmeli; eğitim politika ve

¹²⁵ Taymaz, 1992; Çevikbaş, 2002: 82

önceliklerinin önceden belirlenerek planlama yapılmalı; mevcut imkanlar incelenmeli; yöneticiler, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri desteklemeli; etkinliklerin zamanı ve süresi belirlenmeli; eğitim planı esnek olmalı ve çok yönlü hazırlanmalıdır.

- **Hizmet içi eğitim etkinliklerinde görevlendirilen uzman personel ve öğretmenlerle ilgili öneriler**

Eğitimin uygulanmasında, eğitmen seçimi diğer önemli bir husustur. Eğitmen kadrosu, kurum içi veya dışından amaç ve yönetime göre seçilmelidir. Uygulamaya yönelik eğitimlerde, hizmetin içinden gelen eğitimcilerden yararlanılmalıdır. Eğitimcilerin gerekli bilgi, beceri ve tutumu kazanmış olmalarının yanı sıra, eğitim yapılacak konuda teknik ve formasyon yeterliliğine, olumlu ilişkiler kurmada sosyal yeterliliğe, personele kaynak olmada liderlik yeterliliğine ve öğretmeye arzulu olması gerekmektedir.

- **Hizmet içi eğitim programlarının uygulama zamanı ve bu alandaki gelişmeler ile ilgili öneriler**

Hizmet içi eğitim kurumdaki personelin katılabileceği zamanlarda yapılmalı, bu zaman yönetici ve personelin görüşleri doğrultusunda kesinleştirilmelidir. Hizmet içi eğitim, alanda yapılan değişimler ve teknolojik gelişmeler açısından güncelleştirilmiş olmalıdır.

- **Hizmet içi eğitim programına katılan personelin kazandıkları yeterliklerin belirlenmesi ve belgelendirilmesi ile ilgili öneriler**

Programlara katılanlara, duruma göre katılma belgesi, başarı belgesi veya sertifika verilmelidir. Eğitime katılan ve başarılı olanlar, ödüllendirilmelidir. Personelin kademe ilerlemesi ve yükseltilmesinde, eğitim belgesi dikkate alınmalıdır. Hizmet içi eğitimde verilecek sertifikaların, ulusal geçerliliği sağlanmalıdır. Bu çalışmanın sonuçlarından da anlaşıldığı üzere eğitim sonrasında personelin kariyerinde önemli bir değişikliğin olmaması, personelin motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Verilen sertifikaların kariyer değerlendirmesinde etkisinin olması gerekmektedir. Bu konuda en güzel örnek, TODAİE tarafından verilen yüksek lisans eğitimi sonrasında, kamu personelinin başarıyla tamamladığı her yıl için 1 kademe ve toplam iki kademe ilerlemesi almasıdır. Çünkü, diğer üniversitelerden yüksek lisans sonrası bir kademe ilerlemesi söz konusu iken, mevzuat gereği TODAİE’de iki kademe ilerleme verilmesi tercih sebebi olmaktadır.¹²⁶

Eğitim öncelikleri saptanmasında, belediyenin amaçlarının gerçekleştirilmesini etkileyen çalışma alanları, öncelik kazanmaktadır. Belediyenin sahip olduğu imkanlar (bütçe, eğitim araçları, fiziksel ortam) ise, sınırlayıcı olmaktadır. Zaman unsurunun, göz önüne alınması gerekmektedir. Belirli bir süre içinde giderilebilecek ihtiyaçların ele alınmaması veya zamanın göz ardı edilmesi, çalışmaları aksatırken; personelin davranışları ve eğitim programlarına karşı tutumu, personel eğitiminde büyük önem taşımaktadır.

- **Hizmet içi eğitim programının değerlendirilmesi ile ilgili öneriler**

Belediyeler, geleceğe yönelik yapmış oldukları hizmet içi eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşmış olup olmadığı konusunda, bir değerlendirme yapmak durumundadır. Değerlendirmenin amacı, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarısı ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından giderilmesidir. Eğitsel etkinliklerin başlaması sırasında, eğitileceklerin bilgi, beceri ve davranışlarına ilişkin standart performanslar belirlenmelidir. Çünkü eğitimle sağlanan gelişmenin sayısal olarak ifade edilmesi gereklidir. Eğitim öncesi standartlar bulunmadan eğitim sonrasındaki durumu kıyaslamak mümkün olmayacağı için değerlendirme yapılamaz. Hizmet içi eğitimde, eğitimle öngörülen performans düzeyleri önceden belirlenmeli, önceden ulaşılması öngörülen hedef düzeyleri saptanmalıdır. Eğitimin sağlayacağı amaçlanmamış sonuç-

¹²⁶ Bilgin, 2004, a.g.e., s.162.

larda saptanmalıdır. Eğitim sonucunda, hedeflenen amaçlar ile ortaya çıkan durumun karşılaştırılması yapılarak, belediyenin hizmet içi eğitim hizmetinin etkinliği tam olarak belirlenmelidir.

KAYNAKLAR

- ARIKBAY, Canan (1993) :** *Yerel Yönetimlerde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinimleri ve Karşılama Kaynakları*, MPM, Ankara.
- ARİFOĞLU, Ali- KÖRNES, Abdullah ve diğerleri (2002) :** *e-Devlet Yolunda Türkiye*, TBD, Kamu BİB, Ankara.
- ASLAN, Onur Ender - AKBULUT, Örsan – ÖNEN, Nizam (2002) :** *Belediye Zabıta Hizmetleri Yönetimi*, Editör Birgül Ayman Güler, TODAİE - YAYEM, Ankara.
- Başbakanlık GAP Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı (2004):** *Güneydoğu Anadolu Bölgesinde Yerel Yönetimlere Yönelik Eğitim İhtiyaç Analizi Araştırma Raporu*, Temmuz 2004, Ankara, (<http://www.gap.gov.tr/turkish/gegitim/yyrapor1.pdf>) (15.7.2005).
- Bayındırlık ve İskan Bakanlığı (2004) :** Bilgi Notu, Ankara.
- BENLİ, Abdurrahman – KARAKÜTÜK, Mehmet (2004) :** *Belediye İnsan Kaynakları Yönetim Sisteminde Eğitim Alt Sisteminin Genel Görünümü*, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, C.13, S.3, Ankara.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (1997) :** *Kamu Personel Yönetimi*, İmaj Yayınevi, Ankara.
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2004) :** *Kamu Performans Yönetimi Memur Hak ve Yükümlülüklerin Performansa Etkisi*, TODAİE, Ankara.
- CANMAN, Doğan (1995) :** *Çağdaş Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.
- CANMAN, Doğan (2000) :** *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Yargı Yayını, Ankara.
- CANMAN, Doğan ve diğerleri (2002) :** *Kamu Görevlileri El Kitabı*, TODAİE, Ankara.
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (2006) :** Eğitim Birimi Bilgi Notu, Ankara.
- CEYLAN, Adem (2006) :** *Yerel Yönetimlerde Eğitim Çalıştayı*, TEPAV, Dünya Bankası Enstitüsü, 25-26 Ocak 2006, Basılmamış Çalıştay Notları, Ankara.
- ÇEVİKBAŞ, Rafet (2002) :** *Hizmet İçi Eğitim ve Türk Merkezi Yönetimindeki Uygulaması Alan Araştırması*, Nobel Yayın, Ankara.
- Çukurova Belediyeler Birliği (2006) :** Bilgi Notu, Adana.
- Demirel, Yavuz (2005) :** Toplam Kalite Yönetimi'nin Uygulanabilmesi İçin Gerekli Koşullar. 14. Ulusal Kalite Kongresi, "Vizyondan Eyleme", İstanbul, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=723&tempID (10.09.2005)
- ERGÜN, Turgay (2004) :** *Kamu Yönetimi, Kuram, Siyasa, Uygulama*, TODAİE, Ankara.
- ERSEN, Haldun (1997) :** *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın yolu*, Sim Matbaacılık, II. Baskı, İstanbul.
- GÜL, Hüseyin (2000) :** *Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Dergisi, C.2, S.3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/gul.html>
- GÜLER, Birgül Ayman ve diğerleri, (1999) :** *Belediye Personel Sistemi*, TODAİE, Ankara.
- GÜLER, Birgül Ayman ve diğerleri, (2001) :** *Belediye Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

Güneydoğu Anadolu Belediyeler Birliği (2006) : GABB Tanıtım Kataloğu, Diyarbakır.

İçişleri Bakanlığı (2005) : Bilgi Notu, Ankara.

İller Bankası Genel Müdürlüğü (2005) : APK Daire Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Programı, Ankara.

KALKANDELEN, Hayrettin (1979) : *İşletmeler, KİT'ler, Kamu Kuruluşları İçin Hizmet İçi Eğitim El Kitabı*, Ajans Türk Gazetecilik ve Matbaacılık Sanayi, Ankara.

KARATEPE, Selma (2005) : *Belediye Zabıta Hizmetlerinde Halkla İlişkiler*,

http://www.icisleri.gov.tr/_icisleri/TurkIdareDergisi/Uploadedfiles/S.Karat%20195-210.doc
(12.09. 2005)

Kültür ve Turizm Bakanlığı (2005) : Eğitim Dairesi Bilgi Notu, Ankara.

ONARAN, Oğuz (1967) : *Yönetici Sınıfın Eğitimi, Belçika, Fransa, İngiltere ve Türkiye*, TODAİE, Ankara.

ÖZDEMİR, Özkaya (1976) : *Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler*, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara.

TANYELİ, Halit (1970) : *Personel Eğitimi, İlkeler, Metotlar, Teknikler*, B.T.İ Yayını, Ankara.

TAYMAZ, Haydar, A. (1992) : *Hizmet içi eğitim, Kavramlar, İlkeler, Yöntemler*, PEGEM, Personel Eğitim Geliştirme Merkezi yayın, Ankara.

TBB (2006) : Türkiye Belediyeler Birliği Basılmamış Eğitim Raporları, Ankara.

TODAİE (2005) : TODAİE Tanıtım Kataloğu, Ankara.

TORTOP, Nuri (1999) : *Personel Yönetimi*, Yargı Yayınları, Gözden geçirilmiş 6. Baskı, Ankara.

TORTOP, Nuri (2005) : *Kamu Personel Yönetimi (İnsan Kaynakları Yönetimi)*, Yargı Yayınevi, 7. Baskı, Ankara.

TUTUM, Cahit (1976) : *Personel Yönetimi*, TODAİE, Ankara.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1995) : *Yerel Yönetimler Sorunlar, Çözümler*, TÜSİAD, Ankara.

YALÇINDAĞ, Selçuk (1996) : *Belediyelerimiz ve Halkla ilişkiler*, TODAİE, Ankara.

YILDIRIM, Bayramoğlu, Ferzan (1993) : *Belediyede İnsan Kaynağı Yönetimi, Yerel Yönetimin Geliştirilmesi Programı El Kitapları Dizisi*, T.C. Başbakanlık Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, IULA, EMME Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği, İstanbul.

<http://www.egebb.org.tr> (2005).

<http://www.mahalliidarelerderneği.org.tr/include.php?path=dosyalar/seminerler.php&PHPKITSID=c97aaa83247dd90a6f98ca1250c3c241> (17.10.2006).

<http://www.kontder.org.tr> (25.1.2006).

<http://www.kultursanat.org.tr> (25.1.2006).

<http://www.rec.org.tr> (25.1.2006).

<http://www.turkiyebelediyeleri.org.tr> (12.7.2006).

<http://www.yerelnet.org.tr> (12.9.2005).

<http://www.hayatakademi.com.tr> (13.9.2005).

<http://www.iula-emme.org.tr> (13.9.2005).

<http://www.hayatakademi.com.tr> (25.9.2005).
<http://www.waldacademy.org/training/indextur.html> (10.10.2005).
<http://www.gap.gov.tr> (11.10.2005).
<http://www.icisleri.gov.tr> (12.10.2005).
<http://www.ihalenet.com> (13.10.2005).
<http://www.mpm.org.tr> (24.10.2005).
<http://www.todaie.gov.tr> (17.11.2005).
<http://www.mitaged.org.tr> (21.12.2005).
<http://www.virtualhit.net> (28.12.2005).
<http://yym.marmara.edu.tr> (8.1.2006).
<http://www.belediyeis.org.tr> (17.2.2006).
<http://www.marmara.gov.tr> (17.2.2006).
<http://www.casgem.gov.tr> (24.2.2006).
<http://www.iskur.gov.tr/mydocu/yurtdisi/bolum4/bolum4.htm> (14.9.2005).