

SEÇİLMİŞ YEREL TEMSİLCİLERİN ETKİNLİĞİNİ ARTIRMADA BİR ARAÇ OLARAK HİZMET İÇİ EĞİTİM

Yrd. Doç. Dr. Mustafa Lütfi ŞEN*
Yrd. Doç. Dr. Tarkan OKTAY**
Yrd. Doç. Dr. Sedat AZAKLI***

Son zamanlarda kamu yönetiminin demokratikleştirilmesi çabaları, yerelleşme eğilimleri, temel hak ve özgürlüklere yapılan vurgu, yönetime katılmayı ve yönetimi çok popüler hale getirmiş ve yerel yönetimlerin önemini daha da artırmıştır. Bilindiği gibi 2005 yılında yerel yönetim alanında yapılan reformlar sonrasında yerel meclislerin fonksiyonları artmıştır. Hem belediye meclisi, hem de il genel meclisi her ayın ilk haftası düzenli olarak toplanmaktadır. Meclislerin, bilgi edinme ve denetim işlevleri de artırılmıştır.

Bu durumda seçilmiş yerel temsilcilerin de önemi artmış bulunmaktadır. 29 Mart 2009 seçimlerinde seçilen 34.556 belediye ve 3.284 il genel meclisi üyesinin büyük bir kısmı ilk kez yerel meclis üyesi olarak görev yapmaktadır. Yerel yönetimler konusunda derinlemesine bir bilgileri bulunmamaktadır. Avukat, mühendis, mimar, sanayici, işadami, esnaf, ev kadını gibi çok farklı mesleklere mensup kişilere, göreve başladıklarında yürütecekleri göreve ilişkin temel konularda, ilerleyen yıllarda da vizyonlarını geliştirecek ve ufuklarını açacak eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Mevcut durumda, sözü edilen meclis üyelerine yönelik olarak düzenli bir hizmet içi eğitim faaliyetinin yürütüldüğünü söylemek zordur.

Bu çalışmada, Avrupa Komisyonu tarafından Katılım Öncesi Mali İşbirliği Programı kapsamında finanse edilen, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü'nün ana yararlanıcısı olduğu ve Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı'nın teknik desteği ile yürütülen "Türkiye'de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi"nin 1. Bileşeni kapsamında gerçekleştirilen "Yerel Yönetimlerde Eğitim İhtiyaç Analizi" çalışmasında, seçilmiş yerel temsilcilerin eğitim ihtiyaçlarına ilişkin elde edilen bulgulara yer verilecektir.

1. YEREL YÖNETİMLERDE EĞİTİM İHTİYAÇ ANALİZİ ARAŞTIRMASI

Eğitim ihtiyaç analizi (training needs assessment), hizmet içi eğitimin en önemli aşamalarından birisidir. Hizmet içi eğitimin başarısı, eğitim ihtiyaç

* Sakarya Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, msen@sakarya.edu.tr

** Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yerel Yönetimler Programı, tarkanoktay@yahoo.com

*** Balıkesir Üniversitesi, Erdek MYO, Yerel Yönetimler Programı, sazakli@gmail.com

analizinin doğru yapılmış olmasıyla doğrudan ilgilidir (Şencan-Erdoğan, 2001: 17).

Oysa günümüzde, kamu kesiminde, özellikle de yerel yönetimlerde, hizmet içi eğitim çalışmalarının planlı bir şekilde yapıldığını söylemek oldukça zordur. Hizmet içi eğitim faaliyetlerini yürütme biçimleri açısından yerel yönetimleri kabaca iki gruba ayırmak mümkündür. Yerel yönetimlerin büyük çoğunluğunun yer aldığı birinci grupta, düzenli hizmet içi eğitim faaliyeti yürütülmemektedir. Hizmet içi eğitim planı bulunmayan bu kuruluşlar, personeli başka kurumların (TODAİE, bakanlıklar, yerel yönetim birlikleri ve STK'lar vb.) düzenledikleri eğitimlere¹ göndermekte ya da başka bir yerel yönetim biriminin hizmet içi eğitim programını alarak kendi personeline uygulamaktadır. Eğitim ihtiyaç analizine dayanmayan bu eğitimler, çoğu zaman verimli olamamaktadır.

Az sayıdaki yerel yönetimin bulunduğu ikinci grupta kısmen düzenli hizmet içi eğitim çalışmaları yürütülmektedir. Bu gruptaki yerel yönetimlerde, eğitim birimi yöneticileri, diğer birimlerin yöneticileri ile görüşerek ya da personele bir anket uygulayarak eğitim ihtiyacını belirlemeye çalışmaktadırlar. Ancak bu çabaları gerçek anlamda bir eğitim ihtiyaç analizi olarak değerlendirmek mümkün değildir. Yapılan anketlerde, belli konular sıralanmakta, çalışanlardan hangi konularda eğitim almak istediklerini işaretlemeleri istenmektedir. En çok işaretlenen konularda eğitimler düzenlenmektedir.

Oysa eğitim ihtiyaç analizi çok daha kapsamlı olarak yapılması gereken bir çalışmadır. Kurum, iş ve kişi üzerinde yapılacak detaylı araştırmaların sonucunda eğitim ihtiyacı gerçekçi bir şekilde ortaya konulabilecektir.

“Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Uygulamasının Devamına Destek Projesi” kapsamında gerçekleştirilen “Yerel Yönetimlerde Eğitim İhtiyaç Analizi” çalışmasında, hem üst düzey yöneticilerin, hem de seçilmiş yerel temsilcilerin eğitim ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmanın konusu gereği, burada sadece seçilmiş yerel temsilcilerin eğitim ihtiyaçlarına ilişkin bulgulara yer verilecektir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Eğitim ihtiyaç analizi araştırmasının amaçları şöyle özetlenebilir:

- Yerel yönetimlerin performansının toplu bir resmini çıkartmak ve pilot yerel yönetimlerde tüm paydaşlarca karşılaşılan başlıca sorunları saptamak,
- Eğitim yoluyla giderilebilecek öncelikli performans zaafalarını ve varsa bu konudaki engelleri ortaya koymak,
- Geçmiş eğitim deneyimlerinden elde edilen izlenimleri, algılanan hâlihazırdaki ihtiyaçları ve bunları karşılamının yollarını anlamak,

¹ Yerel yönetim personeli için eğitim düzenleyen kuruluşlarla ilgili ayrıntılı bilgi için bkz. Bilgin ve diğ., 2007.

- Eğitimin, yerel yönetimlerdeki seçilmiş temsilcilerin performansları üzerinde nasıl bir etkide bulunacağına dair algılarını kavramak.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Alan araştırmasına başlamadan önce, eğitim sektöründeki önemli aktörlerle (Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Türkiye Belediyeler Birliği, Marmara Belediyeler Birliği, Vilayetler Hizmetler Birliği, TODAİE ve çeşitli dernek ve vakıflar) görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerle, yerel yönetimlerdeki hizmet içi eğitim çalışmalarının genel bir fotoğrafı çekilmeye çalışılmıştır.

Eğitim İhtiyaç Analizi Çalışması, 2'si Büyükşehir Belediyesi(Kocaeli ve Mersin), 2'si Büyükşehir İlçe Belediyesi (Şehitkamil ve Nilüfer), 2'si İl Belediyesi (Malatya ve Balıkesir), 3'ü İlçe Belediyesi (Polatlı, Bandırma ve Nazilli) ve 2'si İl Özel İdaresi (Şanlıurfa ve Trabzon) olmak üzere seçilmiş 11 pilot yerel yönetimde 27 Nisan - 5 Haziran 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Pilot yerel yönetimler proje kapsamında Aralık 2009 – Mart 2010 tarihleri arasında çeşitli kriterlere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda tespit edilmiştir.

Eğitim ihtiyaç analizi çalışmalarında, çok sayıda veri toplama tekniğinden yararlanmak mümkündür (Şencan-Erdoğan, 2001: 117). Bu çalışmada, veri toplamada anket, yarı yapılandırılmış mülakat ve odak grup çalışması yöntemlerinden yararlanılmıştır.

2. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Eğitim ihtiyaç analizi çalışması, hem nitel hem de nicel verilerin toplanması yoluyla yürütülmüştür. Elde edilen bulgular üç kısımda özetlenecektir. Birinci kısımda, alan araştırması öncesinde ana aktörlerle yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen mevcut duruma ilişkin değerlendirmelere yer verilecek, ikinci kısımda mülakat ve odak grup tartışmaları ile toplanan nitel verilerle alınacak, üçüncü kısımda ise anket formlarına verilen yanıtlardan derlenen nicel verilerin bir özeti sunulacaktır.

2.1. Mevcut Duruma İlişkin Değerlendirmeler

Yerel yönetimlere yönelik eğitim sektöründe yer alan ana aktörlerle yapılan görüşmeler sonucunda, mevcut duruma ilişkin elde edilen bulguları kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

- Yerel yönetimlere yönelik eğitim tedarikine ilişkin yeni gelişmekte olan bir piyasavardır; ancak bu piyasa büyük ölçüde kamu sektörü hâkimiyetindedir. İçişleri Bakanlığı, yerel yönetim birlikleri, dernekler ve vakıflar sıklıkla eğitim hizmeti sunmaktadır. Merkezi yönetim, özellikle STK'lar tarafından gerçekleştirilen eğitimlere şüpheyle yaklaşmaktadır.
- Son yıllarda yerel yönetimlere ve özel olarak belediyelere yönelik eğitim sunumunda belirgin bir artış olmuştur. Eğitimlerin önemli bir kısmı

içerik olarak birbiriyle benzeşmektedir. Aynı konularda ve aynı uzmanlardan yararlanarak sıklıkla eğitim hizmeti sunulması “eğitim yorgunluğu” denilen bir sonuca yol açmaktadır.

- Yerel yönetimlere yönelik eğitim düzenleyecek kurumların, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü’nden izin alması gerekmektedir. Ancak, bu denetim yaklaşımının piyasanın olgunlaşmasına yardımcı olmadığı gözlemlenmektedir.
- Eğitimler büyük ölçüde uygulamanın içinde olan kamu görevlileridir (kontrolör, denetçi, uzman, aktif veya emekli üst yöneticivb.); akademisyenlerin sayısı oldukça azdır.
- Eğitimler çoğunlukla belli konularda (mali işler ve mevzuat gibi) yoğunlaşmaktadır.
- Eğitimlerde, merkezde eğitimcinin bulunduğu geleneksel yöntemler (seminer, konferans vb.) kullanılmaktadır; yetişkin öğrenimi tekniklerinden yeterince yararlanılmamaktadır.
- Eğitimlerin sonunda eğitim organizasyonunu değerlendirmek için yapılan anketlerin dışında, eğitimin etkisini bireysel veya örgütsel performans açısından değerlendirmeye yarayan herhangi bir izleme ve değerlendirme sistemi bulunmamaktadır. Dolayısıyla verilen eğitimlerden hangilerinin verimli, hangilerinin verimsiz olduğunu ortaya koyabilecek bilgi ya da veri yoktur.

2.2.Mülakat ve Odak Grup Tartışmalarından Elde Edilen Bulgular

11 pilot yerel yönetimde, belediye başkanları, seçilmiş başkan yardımcıları ve il genel meclisi başkanları ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, belediye ve il genel meclisi üyeleri ile de odak grup toplantıları düzenlenmiştir.

Tablo 1. Mülakat ve Odak Grup Toplantılarına Katılanların Profilleri

	Mülakat		Odak Grup Tartışması	
	Belediye Başkanı ve Seçilmiş Başkan Yardımcısı	İl Genel Meclisi Başkanı	Belediye Meclis Üyesi	İl Genel Meclisi Üyesi
Toplam Sayı	16	2	92	16
Erkek	16	2	78	15
Kadın	-	-	14	1
Yaş Ortalaması	49,8	47,0	45,7	48,3
Siyasi Eğilim				
AK Parti	7	2	46	11
CHP	5	-	30	1
MHP	4	-	14	1
Diğer	-	-	2	3

Mülakat ve odak grup tartışmalarında, katılımcılardan yerel yönetimlerin karşı karşıya olduğu temel sorunların neler olduğunu, görev yaptıkları yerel

yönetimin güçlü ve zayıf yönlerini, söz konusu zayıf yönlerden hangilerinin eğitim yoluyla giderilebileceğini ve mevcut eğitimlere ilişkin değerlendirmelerini belirtmeleri istenmiştir.

2.2.1. Yerel Yönetimlerin Öncelikli Sorunları

Eğitim ihtiyacı belirlenirken, genellikle kuruma ve eğitim alacaklara ilişkin detaylı ve karşılaştırmalı analizler yapmak yerine, eğitime katılacaklara “hangi konularda eğitime ihtiyaç duyuyorsunuz” biçiminde doğrudan sorular yöneltilmektedir. Böyle bir yaklaşımla ancak katılımcıların subjektif değerlendirmeleri belirlenebilmekte; gerçek ihtiyacı ortaya çıkarmak mümkün olamamaktadır. Analize kurumdaki sorunları belirlemekle başlamak daha gerçekçi bir yaklaşımdır. Böylece sorunları gidermek amacıyla hangi konularda eğitim verilmesi gerektiği objektif bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda, mülakat ve odak grup tartışmalarında, seçilmiş temsilcilere yerel yönetimlerin öncelikli sorun alanlarının neler olduğunu ifade etmeleri istenmiştir. Seçilmiş temsilcilerin belirttikleri “öncelikli” sorunları yedi konu başlığı altında toplamak mümkündür:

- *İmar Planlaması ve Uygulaması, Bayındırlık Hizmetleri ve Hizmet Sunumu:* İmarla ilgili karar alma ve ruhsat verme işlemleri araştırmaya katılanlar tarafından ortaklaşa en önemli sorun olarak görülmektedir. Katılımcılardan bazıları belediye personelinin ve meclis üyelerinin imar konusunda doğru kararların alınması için yeterli teknik ehliyetlerinin olmadığı yönünde görüş bildirmiştir. İkinci en yaygın dile getirilen sorun toprak taşıma altyapısı ve trafiğin sevk ve idaresiyle ilgilidir.
- *Bütçeleme, Finansal Yönetim ve Gelir Oluşturma:* Katılımcıların çoğunluğu, reformlarla birlikte belediyelerin sorumluluklarının artmış olmasına karşın, buna paralel bir bütçe artışı olmadığını belirtmiştir. Dolayısıyla da çoğu yerel yönetim bu sıkıntıyı aşmak üzere gelir oluşturma mücadelesi içerisinde.
- *Kurum İçi ve Kurumlar Arası Koordinasyon ve İletişim:* Tüm pilot yerel yönetimlerdeki katılımcılar, hem kurum içi hem de kurumlar arası koordinasyon eksikliğine vurgu yapmışlardır. Özellikle meclis üyelerinin birim yöneticileri ile iletişimlerinde sorunlar yaşandığı ifade edilmiştir.
- *İdari Kapasite ve Performans:* Meclis üyeleri tarafından idari kapasiteye ilişkin dile getirilen en önemli sorun stratejik planlama süreci ile ilgilidir. Stratejik planlar büyük ölçüde akademik bir çabayla üretilmektedir; planlama sürecinde kurum çalışanlarının, meclisin ve sivil toplumun katkısı yok denecek kadar azdır. Yöneticiler yeterince sahiplenmediğinden stratejik planlar ve performans programları kâğıt üzerinde kalmaktadır. Yine bireysel ve kurumsal herhangi bir performans izleme sisteminin olmaması da önemli bir sorun olarak görülmektedir.

- *Toplum Katılımı ve Ortaklığı:* Tüm katılımcılar yerel yönetimlerin karar alma süreçlerine katılım düzeylerinin son derece zayıf kaldığını düşünmektedir. STK'lar ile işbirliği de oldukça yetersizdir.
- *Desteklenmesi Gereken Kesimler ve Cinsiyet Duyarlılığı:* Cinsiyet sorunları yerel yönetimlerin öncelikli konuları arasında görülmemektedir. Katılımcıların desteklenmesi gereken kesimlere daha çok önem verdikleri ve bu kitlelerin ihtiyaçlarına uygun politika geliştirme eğiliminde oldukları söylenebilir.
- *Proje Geliştirme ve Yönetimi:* Katılımcıların çoğu, proje geliştirme konusunda az bilgi sahip olduklarını ya da hiç bilgi sahibi olmadıklarını, ancak proje bazlı çalışma kapasitelerini arttırmak istediklerini belirtmişlerdir.

2.2.2. Eğitim Tedarikiyle İlgili Tutum ve Deneyimler

Meclis üyeleri, görev, yetki ve sorumluluklarının kapsamlı bir şekilde kavramış değildir. İl genel meclisi üyelerinin belediye meclisi üyelerine nazaran daha alt seviyede eğitime sahip oldukları dikkate alındığında, bu eksiklik daha belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Meclis üyelerinin büyük bir kısmı, eğitim alma ihtiyacında olduklarını dile getirmiştir.

Yeni seçilen bir meclis üyesinin nasıl bir eğitim alacağına ilişkin ulusal standart bir süreç bulunmamaktadır. Ancak bazı yerel yönetimler meclis üyelerinin yararlanması amacıyla mevzuat ağırlıklı kılavuz kitapçıklar üretmektedir. Ayrıca bazı meclis üyeleri, aday olmadan önce partilerinin düzenledikleri eğitimlere katıldıklarını ifade etmiştir. Katılımcılardan hiçbirisi, seçildikten sonra düzenli bir eğitim aldığını belirtmemiştir; ancak bazıları Türkiye Belediyeler Birliği ile yerel yönetim birliklerinin kısa süreli eğitimlerine katıldıklarını bildirmiştir.

Tüm meclis üyeleri, bazı eğitim etkinliklerine katılmaları halinde performanslarının artabileceği hususunda birleşmiş, ancak boş vakitlerinin son derece kısıtlı olmasından dolayı, bu eğitimin yerel bazlı verilmesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Katılımcılar, katıldıkları eğitimlerin kalitesi konusunda çok farklı deneyimlere sahiptirler. Yerel yönetimdeki aktörlerin tümü, eğitim tedarikleriyle ilgili bir tür standartlaştırma ve kabul gören belgelendirme süreci görmek istemektedir.

TODAİE, Türkiye Belediyeler Birliği ve Marmara Belediyeler Birliği gibi köklü kurumların başarılı eğitim verdikleri genel olarak kabul gören bir husustur. Nispeten küçük yerel yönetim birlikleri de artan bir şekilde eğitim tedarik etmekte ancak, hem hizmetlerin arzı hem de içeriğinde kaliteyi yükseltmek konusunda Türkiye Belediyeler Birliği ve diğerlerinin desteğine ihtiyaç duymaktadır. STK'lar eğitim tedarik sürecine katkıda bulunabilirler, ancak bunların bir şekilde yeterlilikleri konusunda belgelendirilmesi gerekmektedir.

Katılımcılar, eğitimlerde, seminer ve konferans gibi geleneksel yöntemlerden daha çok, etkileşimli ve “uygulamaya dönük” eğitim yöntemlerinin kullanılmasını arzu etmektedirler. Örnek olay incelemeleri ve yurt içi ve yurt dışı inceleme gezilerinin çok daha etkili yöntemler olduğuna dikkat çekilmiştir.

Katılımcılar eğitimlerin verilmesi konusunda uygulamacı ve akademisyenden oluşan karma bir eğitici profili talep etmektedirler. Ayrıca, eğitimlerin daha küçük gruplar biçiminde ve daha çok sayıda gerçekleştirilmesini istemektedirler. İdeal olarak, eğitim için en uygun süre 3 gün olarak öngörülmektedir.

Eğitim yeri ve ortamı konusunda karar vermeye geldiğinde, katılımcılar arasında açık olarak ikili bir gruplaşma ortaya çıkmaktadır. Birinci gruptakilere göre eğitimler, eğitime katılanların bir taraftan dinlenirken diğer taraftan öğrenim görebileceği mekânlarda verilmelidir. İkinci gruptakiler ise, eğitim etkinliklerinin son derece ciddiye alınması gerektiğini ve dolayısıyla eğitimlerin, katılanların azami fayda ve verimi sağlayabileceği, dikkat dağıtacak herşeyden uzak ve öğrenim sürecine odaklanmayı sağlayacak bir mekânda verilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, meclis üyelerinin bazıları, eğitimlerin iş ortamından uzaktaki tatil beldelerinde, bazıları da “yerinde” ya da en azından belediyeye yakın bir mekânda verilmesi gerektiğini dile getirmişlerdir.

2.3. Anket Çalışmasından Elde Edilen Bulgular

Mülakat ve odak grup çalışmalarından elde edilen ve yukarıda analiz edilen nitel verilere paralel olarak 11 pilot yerel yönetimde seçilmiş temsilcilere yazılı bir anket uygulanmıştır. Bu anket temelde hedef kitlenin kendi eğitim ihtiyaçlarına ilişkin görüşlerini saptayacak şekilde planlanmıştır.

Aşağıda ankete katılan meclis üyelerinin profilleri ile mevcut ve gelecekteki eğitim tedarikine yönelik görüşlerine ilişkin bilgiler verilmektedir.

2.3.1. Mevcut Eğitim Tedarikiyle İlgili Görüşler

- Ankete yanıt verenlerden yalnızca %45,6’sı son 2 yıl içerisinde görevleriyle ilgili bir eğitime katıldıklarını bildirirken, %54,4’ü böyle bir eğitime hiç katılmadıklarını beyan etmiştir.
- Ankete yanıt verenlerin %63’ü meclis üyelerine verilen hizmet içi eğitimin ya “yetersiz” ya da “çok yetersiz” olduğunu belirtmiştir.
- Eğitim tedarikçileri, Yerel Yönetim Birlikleri (%38,4), AK Parti Siyaset Akademisi (%16,4), özel sektör firmaları (%11,6), STK’lar (%14,4) ve Üniversiteler (%9,6) biçiminde sıralanmaktadır.
- Eğitimlerin verimliliğini engelleyen faktörler olarak “eğitimin pratiğe dayalı yapılmaması”, “eğitimlerin bir ihtiyaç analizine dayanmaması”, “eğitim konularının ihtiyaca uygun olmaması” ve “maliyet” konuları öne çıkmaktadır.

Tablo 2. Ankete Katılan Meclis Üyelerinin Profilleri

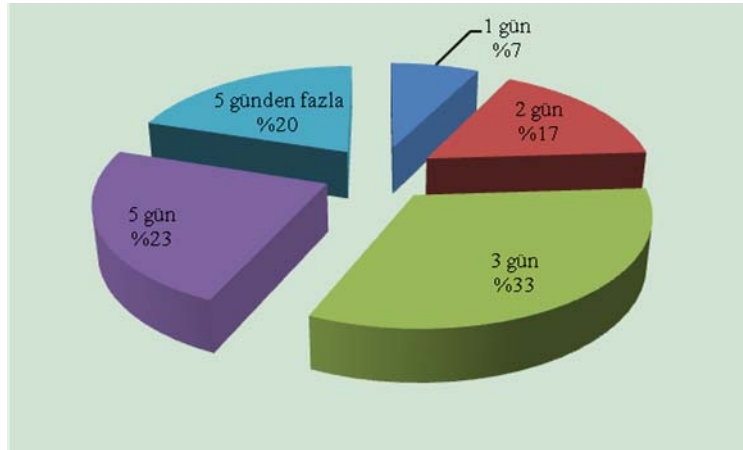
Profil		%
Toplam Örneklem Boyutu	186	100,0
Cinsiyet	Erkek	90,9
	Kadın	9,1
Yaş	25-35 arası	9,7
	36-45 arası	29,2
	46-55 arası	46,0
	56 ve üzeri	15,1
Eğitim Durumu	Lise / Ön Lisans	51,7
	Lisans	36,4
	Yüksek Lisans	9,2
	Doktora	2,7
Görev Süreleri	1 dönem	74,1
	2 dönem	24,3
	3 dönem	0,5
	4 ve daha fazla	1,1
Meclis Çalışmasına Yönelik İnternette Haftalık Yararlanma Süresi	Hiç	24,6
	1-5 saat	49,7
	6-10 saat	19,4
	11 saat ve daha fazla	6,3
Siyasi Parti Mensubiyeti	AKP	51,1
	CHP	25,3
	MHP	15,6
	BDP	5,4
	SP	1,1
	DP	0,5
	Bağımsızlar	1,0
Meclis Komisyonlarına Katılım	Var	85,6
	Yok	14,4

2.3.2. Gelecekte Verilecek Eğitimlerle İlgili Tercihler

Gelecekteki eğitimlerle ilgili katılımcılara ilk olarak hizmet içi eğitimlerden beklentilerinin ne olduğu sorulmuştur. Verilen cevaplara bakıldığında, meclis üyelerinin eğitim faaliyetlerinden öncelikli beklentisinin “mevzuat bilgisini geliştirme” olduğu ortaya çıkmıştır. Bunu “kişisel ve mesleki gelişim” beklentisi takip etmektedir. “Vizyon kazanma” beklentisi en alt sıralarda puanlanmıştır.

“Size göre düzenlenecek hizmet içi eğitimin süresi ne kadar olmalıdır” sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar, mülakat ve odak grup tartışmalarında elde edilen bulgularla örtüşmektedir. Buna göre katılımcıların %33’ü 3 günlük eğitimleri tercih etmektedir. 5 günlük eğitimleri tercih edenlerin oranı ise %23’tür.

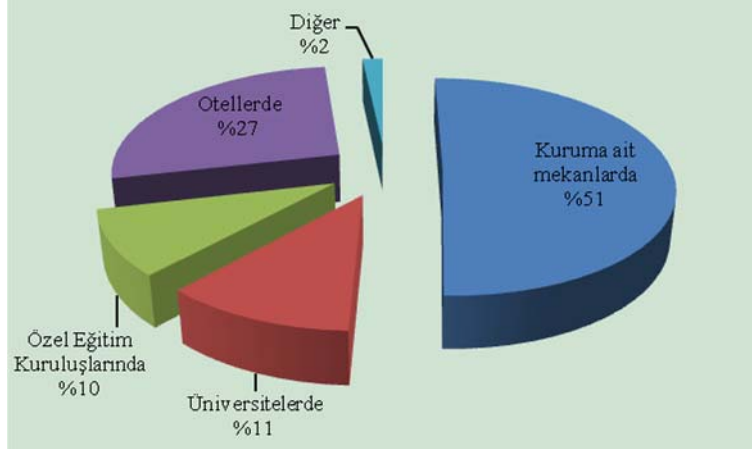
Şekil 1. Eğitim Süresi ile İlgili Tercihler



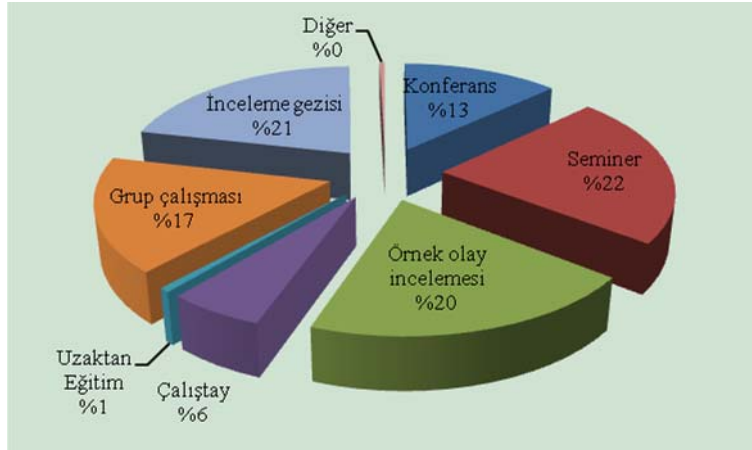
Tercih edilen eğitim mekânlarına ilişkin bulgulara bakıldığında da, mülakat ve odak grup toplantılarından çıkan sonuçlarla örtüştüğü görülmektedir. Katılımcıların %51’i kuruma ait mekânlarda eğitim yapılmasını arzu etmektedir. Diğer kısmı da eğitimlerin otellerde (%27), üniversitelerde (%11) ve özel eğitim kurumlarında (%9) yapılmasını istemektedir.

Katılımcıların eğitim yöntemi olarak daha çok “katılımcı” ve “pratik temelli” yöntemleri tercih ettikleri görülmektedir. Eğitim yöntemi olarak katılımcıların %21’i inceleme gezisini, %20’si örnek olay incelemesini, %17’si ise grup çalışmasını tercih etmektedir. Seminer ve konferans yöntemini arzu edenlerin toplam oranı ise %35’tir.

Şekil 2. Eğitim Mekân ile İlgili Tercihler



Şekil 3. Eğitim Metodolojisi ile İlgili Tercihler



2.3.3. Saptanan Eğitim İhtiyaçları

Bir iş için gerekli bilgi ve yetenek (görev gerekleri) ile o işi yapan kişide bulunan bilgi ve yetenek arasındaki fark, eğitim ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda seçilmiş temsilcilere uygulanan ankette bir grup gelişim alanına yer verilmiş, katılımcılardan bu alanları “mesleki gelişimleri için gerekliliği” açısından “Çok Gerekli”, “Gerekli”, “Kararsızım”, “Gerekli Değil” ve “Hiç Gerekli Değil” ve “kişisel bilgi ve beceri düzeyleri” bakımından “Çok Yeterli”, “Yeterli”, “Kararsızım”, “Yetersiz” ve “Çok Yetersiz” biçiminde değerlendirmeleri istenmiştir. Her iki değerlendirme arasındaki fark, öncelikli eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde yardımcı olmuştur.

Meclis üyeleri tarafından en fazla gerekli görülen bilgi/beceri alanları şunlar olmuştur:

Tablo 3. Görev İçin Gerekli Öncelikli Bilgi/Beceri Alanları

1 Hiç gerekli değil- 5 Çok Gerekli	Bilgi / Beceri Alanı
4.64	Planlama ve İmar Hizmetleri
4.62	Meclis Üyelerinin Yetki, Görev ve Sorumlulukları
4.62	Etkili İletişim ve Halkla İlişkiler
4.61	Yönetimde Şeffaflık ve Bilgi Edinme Hakkı
4.58	Kentleşme ve Kent Kültürü
4.57	Temel Hak ve Özgürlükler
4.54	Meclis ve Encümenin İşleyişi
4.54	Belediye Meclisinin Bilgi Edinme ve Denetim Yolları
4.53	Yerel Yönetimlerde İç ve Dış Denetim
4.50	Belediye Meclisi İhtisas Komisyonları

Bununla birlikte, görev için en gerekli olarak değerlendirilen bilgi/beceri alanlarından, yanıt verenlerin kendilerini en düşük yeterlilikte gördükleri alanlar şunlar olmuştur:

Öncelikli Eğitim İhtiyaçları:

- Planlama ve İmar Hizmetleri
- Avrupa Birliği ve Yerel Yönetimler
- Yerel Yönetimlerde İç ve Dış Denetim
- Kentsel Dönüşüm
- İhale Mevzuatı
- Yerel Yönetimlerde Mali Yönetim ve Kontrol Sistemi
- Performans Esaslı Bütçeleme
- Su ve Kanalizasyon Hizmetleri
- Belediye Meclisinin Bilgi Edinme ve Denetim Yolları
- Çevre Yönetimi ve Politikası

Gelecek aylarda almak istedikleri üç öncelikli eğitim konusunun ne olduğuna ilişkin soruların açık uçlu soruya meclis üyeleri genellikle yukarıdaki bulgulara uyan cevaplar vermişlerdir. Dolayısıyla, seçilmiş temsilcilerin en fazla talep ettikleri 5 konu şöyledir:

- Meclis Üyelerinin Görev ve Sorumlulukları
- Yerel Yönetim Mevzuatı
- Şehircilik
- Kişisel Gelişim
- Yerel Hizmetler

3. SONUÇ VE ÖNERİLER

Genel olarak değerlendirildiğinde yerel yönetimlerde görev yapan seçilmiş temsilcilere verilen eğitimlerin yetersiz olduğu, seçimle gelen görevlilerin eğitim fırsatlarından daha az yararlanma imkânına sahip olduğu söylenebilir. Eğitim sunan kuruluşlar arasında bir koordinasyon eksikliği bulunmaktadır. Kuruluşlar birbirinden bağımsız eğitim faaliyetlerini yürütmektedirler. Genel anlamda kabul gören bir “ana müfredat”ın (ya da bir eğitim programı paketi) bulunmadığı görülmektedir. Yerel yönetimlere eğitim veren kurumların ve eğitim sunumuna ilişkin yenilikçi yaklaşımların sayısında artış olsa da, yerel yönetim eğitimine ilişkin “piyasa” kabul görmüş standartlara ve eğitimcilerin akreditasyonuna yönelik bir sisteme sahip değildir. Ayrıca, seçimle gelen görevlilere çalışmalarında yardımcı olacak “kullanıcı dostu” kaynak materyal bulunmamaktadır.

Gerek merkezi ve gerekse yerel bakış açısından bakıldığında, belli bir kalite kontrolünün yapılması, eğitim piyasasının genişlemesinin sağlanması ve daha iyi kaynak oluşturulabilmesi için eğitim tedarikine yaklaşım daha stratejik olmalıdır. Bu hususun önemli bir yönü, eğitim faaliyetlerine katkıda bulunabilecek ve bu faaliyetleri yönetecek yerel düzeyde kapasiteye olan ihtiyaçtır. Hâlihazırda, eğitim ihtiyaçlarını değerlendirecek ve izleyecek kapasiteye sahip insan kaynakları birimi olan yerel yönetim sayısı son derece azdır. Yerel yönetim birlikleri eğitim ihtiyaçlarını analiz etme ve bu ihtiyaçlardan herhangi birinin karşılanmasına katkıda bulunma yönünde kısıtlı kapasiteye sahiptir. Bu duruma bazı istisnalar olup (örneğin Marmara Belediyeler Birliği gibi), bu kuruluşların eğitim çalışmalarını başarıya taşıyan uygulamalarını paylaşmaya teşvik edilmesi gerekmektedir.

Eğitimlerin verilmesinde klasik yöntemler yerine “yetişkin öğrenimi” ilkelerine dayalı yöntemlerin tercih edilmesi ve giderek daha çok pratiğe dayalı öğrenim tekniklerinin yaşama geçirilmesi gereklidir.

Yerel yönetimlere yönelik sunulan eğitimlerin seçim, meclis toplantısı gibi dönemlerin dışında olması ve ayrıca iklim koşullarına dikkat edilmesi gerekmektedir. Seçim (genel veya yerel) dönemleri yaklaşırken özellikle seçilmiş yerel yöneticiler buldukları bölgeden ayrılmayı arzu etmemektedir. Benzer şekilde yaz ve kış aylarında da eğitimlere yönelik ilgi az olmaktadır. Dolayısıyla eğitimlerin sonbahar ve ilkbahar aylarına yaygınlaştırılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

BİLGİN, Kamil Ufuk ve diğ. (2007), **Yerel Yönetimlerde Hizmet İçi Eğitim**, TEPAV, Ankara.

ŞENCAN, Hüner - Nihat Erdoğan (2001), **İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.