



Belediyelerde Hizmet İçi Eğitim ve Belediye Birliklerinin Rolü¹

In-Service Training in Municipalities and the Role of Municipal Unions

Ülkü Arıkboğa²

¹Bu makale, V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu'nda (9-11 Ekim 2019) sözlü olarak sunulan bildirinin gözden geçirilmiş ve genişletilmiş halidir.

²Dr. Öğretim Üyesi., Marmara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, ulku.arikboga@marmara.edu.tr Orcid Id: 0000-0003-3260-6763.

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

*Hizmet içi eğitim,
Belediyelerde hizmet içi eğitim,
Belediye birlikleri.,*

Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 31 Ekim 2019
Kabul Tarihi: 7 Ocak 2020*

ARTICLE INFO

Keywords

*In service training,
In service training in
municipalities,
Municipal unions*

Article History:

*Received: 31 October 2019
Accepted: 7 January 2020*

ÖZET

Bu makalede, belediyelerde hizmet içi eğitim konusu ele alınmış ve belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşımları ve süreçleri ile bu konuda yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Çalışmada, öncelikle hizmet içi eğitim kavramı ve hizmet içi eğitim sürecinin aşamaları konusundaki yaklaşım ve tartışmalara yer verilerek teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Daha sonra, Türkiye’de belediyelerin hizmet içi eğitim uygulamaları ve bu konuda yaşanan sorunlardan bahsedilmiştir. Belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşım ve süreçleri ile bu konuda yaşadıkları sorunlar ise Türkiye Belediyeler Birliği ve Marmara Belediyeler Birliği örnekleri üzerinden analiz edilmiştir. Bu kapsamda, örnek olarak alınan birliklerin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim stratejileri, eğitim hizmetlerinin birlik organizasyon yapısı içindeki yeri, hizmet içi eğitimlerin kapsamı ve hizmet içi eğitim sürecinin aşamaları (eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimlerin değerlendirilmesi) ayrıntılı olarak analiz edilmiştir. Böylece, söz konusu birliklerin belediyelerin hizmet içi eğitiminde üstlendikleri rol ve bu konuda yaşanan sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır.

ABSTRACT

In this article, in-service training matter in municipalities has been discussed and in-service training approaches and processes of municipal unions aimed at municipalities and the problems they experienced in this matter have been examined. In the study, firstly approaches and discussions on the concept of in-service training and the phases of its process have been presented in order to draw a theoretical framework. Then, in-service training applications of the municipalities of Turkey and the problems experienced in this matter have been mentioned. Municipal union’s in-service training approaches and processes aimed at the municipalities and the problems they faced in this matter have been analyzed through the cases of Union of Municipalities of Turkey and Marmara Municipalities Union. In this context, in-service training strategies of the sampled unions aimed at municipalities, the place of training services within the organizational structure of the unions, the phases of in-service training process (determination of training needs, training planning and implementation and evaluation of trainings) have been analyzed in detail. Thereby, the role taken by the unions in the in-service training of the municipalities and the problems experienced in this matter have been tried to be determined.

Yerel halka hizmet sunmakla yükümlü olan belediyelerin üstlenmiş oldukları hizmetleri kaliteli bir şekilde yerine getirebilmeleri için vatandaşların talep ve beklentilerini ve değişen çevre şartlarını sürekli olarak takip etmeleri, sistem ve süreçlerini buna göre uyarlamaları ve sürekli iyileştirme çabası içinde olmaları gerekmektedir. Ancak, bu çabaları çalışanlardan bağımsız düşünmek pek mümkün değildir. Bir kuruluşun iyileşme ve gelişmesinde çalışanların eğitim ve gelişimi önemli bir role sahiptir. Belediye çalışanlarının hem mevcut hizmetleri en iyi şekilde yerine getirebilmeleri için yeterli bilgi, beceri ve yetkinliklere sahip olmaları, hem de değişen koşullara uyum

sağlayabilmeleri için sürekli geliştirilmeleri gerekmektedir. Bu noktada, hizmet içi eğitim, belediyelerde İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinin önemli görev alanlarından birisini oluşturmaktadır.

Türkiye’de belediyelerin bir kısmı hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını bizzat kendileri karşılayabilmektedir. Ancak, belediyelerin önemli bir kısmı bütçe, planlama ve organizasyon yetersizliği ve uzman kişilere daha kolay ulaşabilme gibi nedenlerle bu ihtiyacını Bakanlıklar, yerel yönetim birlikleri, sivil toplum kuruluşları vb. belediyelere eğitim hizmeti sunan çeşitli kuruluşlardan karşılamaktadır. Belediye birlikleri, belediyelerin hizmet içi eğitim konusunda yararlandıkları önemli kuruluşlar arasında yer almaktadır. Diğer yandan, 2005 tarihli “Mahalli İdare Birlikleri Kanunu” mahalli idare personelinin eğitimini mahalli idare birliklerinin kuruluş amaçları arasında saymıştır. Dolayısıyla, bu kanuna dayanarak çeşitli belediye birlikleri kendi tüzüklerinde belediye personelinin eğitimi ile ilgili görevlere yer vermiştir. Günümüzde belediye birlikleri kendi tüzükleri çerçevesinde yürüttükleri faaliyetlerde belediyelere yönelik eğitim faaliyetlerine ağırlık vermekte, hatta bazı birlikler bu faaliyetleri ile tanınmaktadır.

Bu çalışmada, belediyelerde hizmet içi eğitim konusu ele alınmış ve belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşım ve süreçleri incelenmiştir. Çalışma üç ana başlıkta ele alınmıştır. Çalışmada öncelikle, hizmet içi eğitim kavramı ve hizmet içi eğitim sürecinin aşamaları konusundaki yaklaşım ve tartışmalara yer verilerek teorik bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Daha sonra, Türkiye’de belediyelerin hizmet içi eğitim uygulamaları ve bu konuda yaşanan sorunlardan bahsedilmiştir. Belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşım ve süreçleri ile bu konuda yaşadıkları sorunlar ise ülke düzeyinde faaliyette bulunan Türkiye Belediyeler Birliği ve bölgesel ölçekte faaliyette bulunan ve eğitim hizmetleri ile ön plana çıkan Marmara Belediyeler Birliği örnekleri üzerinden analiz edilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle Türkiye Belediyeler Birliği ve Marmara Belediyeler Birliği’nin web sayfaları ile basılı yayın ve raporlarından yararlanılmış, daha sonra 31 sorudan oluşan açık uçlu bir soru formu yardımıyla Türkiye Belediyeler Birliği ve Marmara Belediyeler Birliği Eğitim Müdürleri ile görüşme yapılarak gerekli veriler toplanmıştır. Böylece, söz konusu birliklerin belediye personelinin hizmet içi eğitiminde üstlendikleri rolün, kullandıkları yöntemlerin ve yaşadıkları sorunların tespit edilmesi amaçlanmıştır.

1. HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet içi eğitim genellikle, bir kuruluşta yürütülen görev ve faaliyetlerin etkin bir şekilde yerine getirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, yetenek ve davranışların geliştirilmesine yönelik planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Niazi, 2011, s. 43; Noe, 2008, s. 4; Wilson, 2004, s. 4). Hizmet içi eğitim çabaları bir kuruluşun beklentileri ile çalışanların özellikleri arasındaki açığı kapatmaya odaklanmakta, bu amaçla çalışanların davranış, bilgi ve yaklaşımlarının değiştirilmesini sistematik bir yaklaşımla ele almaktadır (Rai Technology University, 2014, s. 1). Dolayısıyla, hizmet içi eğitimin gelişi güzel anlık bir faaliyet olmadığı, belirli bir plana dayalı, kurum ihtiyaçlarına göre düzenlenmiş, başlangıç ve bitiş noktaları belirlenmiş sistematik bir süreç olduğu anlaşılmaktadır.

Hizmet içi eğitimler ile genellikle çalışanların performanslarının, yaklaşım ve davranışlarının geliştirilmesi ve çalışanlara yeni iş becerileri kazandırılması hedeflenmektedir. Eğitim ve gelişim programları çalışanların farkındalıklarının artırılması, yeteneklerinin geliştirilmesi, ya da motive edilmesi gibi farklı amaçlara yönelebilmektedir (Pynes, 2009, s. 310). Kuruluşlar genellikle organizasyonun mevcut ve değişen gereksinimlerini karşılamak, yeni işe girenlerin belirli bir bilgi ve beceriye sahip olmasını sağlamak, çalışanları daha üst pozisyonlara hazırlamak, çalışanların mevcut pozisyonlarında işlerini daha etkin bir şekilde yapabilmelerini sağlamak, kişilerin ve ekiplerin iş tatminlerini, sorumluluklarını, birlikte iş yapma kültürlerini ve iletişimlerini güçlendirmek gibi amaçlarla eğitimleri planlamaktadır (Rai Technology University, 2014, s. 1).

Hizmet içi eğitim hem çalışanlar, hem de kuruluşlar için bazı faydalar sağlamaktadır. Verimlilik ve kalitenin artması, hataların, geri dönüş oranlarının, iş kazalarının ve işçi maliyetlerinin azalması, iş sağlığı ve güvenliğinin gelişmesi, çalışanların esnekliğinin artması, değişime daha kolay uyum sağlanması, iletişimin, takım çalışmasının, çalışanların karar alma, liderlik, problem çözme, okuma, yazma ve dinleme yeteneklerinin gelişmesi, çalışanların iş tatminlerinin artması bu faydalardan bazılarıdır (Goetsh and Davis, 2006, s. 379-380; Rai Technology University, 2014, s. 12). Ancak, bu faydaların elde edilebilmesi için hizmet içi eğitimlerin hem planlama, hem de uygulama aşamasının başarılı bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Kötü bir eğitim planı, zaman ve para kaybı anlamına gelebilmektedir (R.A.G. Khan, F.A. Khan, M.A. Khan, 2011, s. 64).

2. HİZMET İÇİ EĞİTİM SÜRECİ

Hizmet içi eğitim sürecini; eğitim ihtiyacının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimlerin değerlendirilmesi olmak üzere üç aşamada ele almak mümkündür. Aşağıda bu aşamalar ve bu aşamalarda kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

2.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim ihtiyacının belirlenmesi eğitim sürecinin ilk aşamasını oluşturmaktadır. Eğitim ihtiyacının belirlenmesi aşaması, bir organizasyonun eğitimler yoluyla karşılanacak olan ihtiyaçlarına ilişkin bilgi toplama sürecidir. Bu ihtiyaç, mevcut performansın iyileştirilmesi ya da yetersizliklerin giderilmesine ilişkin olabilmektedir (Barbazette, 2006, s. 5). Hizmet içi eğitimlerde ihtiyaç belirleme aşaması uygun bir şekilde yürütülmediğinde; eğitimin içerik, amaç ve yöntemlerinde hataların olması, kuruluşun stratejileri açısından gerek duyulmayan eğitimlere

kaynak ayrılması, eğitimden beklenen sonuçların elde edilememesi (öğrenme, davranış değişikliği ve mali sonuçlar vb.) gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Noe, 2009, s. 89).

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasının örgüt analizi, görev analizi ve kişi analizi olmak üzere üç bileşeni bulunmaktadır. Bu bileşenlere 1980'li yıllardan sonra, çalışanların yaş, cinsiyet gibi özelliklerine göre farklılaşan eğitim ihtiyaçlarının analiz edildiği demografik analiz de dahil edilmiştir (Latham,1988, s. 549; Noe, 2009, s. 95). Örgüt analizi, eğitimin kuruluşun stratejileri ile ilişkisinin ve şirketin eğitime ilişkin kaynak, zaman ve uzmanlığa sahip olma durumunun analiz edilmesine yöneliktir. Bu kapsamda kuruluşun stratejik yönü, eğitim faaliyetlerine yöneticilerin desteği ve eğitim için sahip olunan kaynaklar incelenir ve bazı soruların cevapları aranır. Eğitimin kuruluşun stratejilerine uygunluğu, eğitim içeriğinin müşteri ilişkilerine etkisi, eğitimin başarısı için yönetici ve çalışanlardan neler beklendiği, eğitim programlarını geliştirme sırasında kuruluş bünyesinde uzmanların bulunup bulunmadığı, çalışanların eğitimleri bir fırsat ya da ödül mü, yoksa ceza olarak mı değerlendireceği, eğitim programına kaynak ayırmanın doğru olup olmadığı gibi sorular bu kapsamdaki sorulara örnek verilebilir.

Görev analizi, çalışanlar tarafından yerine getirilen işlerin ve bu işler için gerekli olan bilgi, beceri ve yeteneklerin tanımlanmasıdır. Görev analizi ilgili çalışan ve yöneticileri gözlemleyerek ya da onlar ile görüşerek gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda, analiz kapsamındaki görevleri yürüten uzmanlara görevin kapsamı, zorluk ve önem deresi, görev için harcanan zaman, görevi yerine getirme sıklığı gibi sorular yöneltilerek görev tanımları oluşturulmaktadır. Daha sonra bu görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve yetenekler yine görüşme ve anket yöntemi ile tespit edilmektedir.

Kişi analizi ile, eğitime ihtiyaç duyan çalışanların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda; çalışanların mevcut veya beklenen performansları analiz edilerek bir eğitime ihtiyaç duyulup duyulmadığı tespit edilmektedir. Bu bağlamda, düşük performans oranları, müşteri şikayetleri, kazalar vb. olaylar eğitime ihtiyaç doğuran zayıf performansa ilişkin verileri oluşturmaktadır. Performansa ilişkin bu verilerin yanı sıra, görev değişiklikleri de eğitim ihtiyacını doğuran faktörler arasındadır.

Bir kuruluş eğitime karar vermeden önce tüm bu analizlerin sonuçlarını dikkate almalıdır. Örgüt, görev ve kişi analizlerinden hangisinin daha önce yapılacağına ilişkin kesin bir sıra olmamakla beraber, genellikle örgüt analizi diğer analizlerden önce yapılmakta, kişi ve görev analizi ise eş zamanlı yürütülmektedir (Noe, 2009, s. 95-113).

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken tüm bu çalışmalar sırasında gerekli verilerin toplanması ve analiz edilmesi gerekmektedir. İhtiyaç analizi çalışması doğru ve güvenilir bilgi kaynaklarına dayanmalıdır. Bu bağlamda, tek bir kaynaktan yararlanmama ve veri elde edilen kaynakların çeşitlendirilmesi önem kazanmaktadır (Adıgüzel, 2016, s. 13-14). İhtiyaç analizleri gerçekleştirilirken bilgi toplama safhasında bazı tekniklerden faydalanılmaktadır. Çalışanların iş sırasında *gözlemlenmesi*, bilgi, beceri, yetenek gibi işe ilişkin bazı özelliklerin tespitine yönelik soruların yer aldığı *anketlerin uygulanması*, çalışanlar ve yöneticilerle yüz yüze görüşmeleri içeren *bireysel görüşmelerin (mülakatların) yapılması*, belirli uzman gruplarla yüz yüze tartışmaların yapıldığı *grup görüşmeleri (odak gruplar)*, kuruma ait *doküman ve kayıtların incelenmesi*, *uzman kişilerle görüşme*, kuruluş bünyesindeki yazılımlardan yararlanarak *bilgi toplama*, *kıyaslama çalışmaları* ve *bağımsız araştırmalardan yararlanma* bu yöntemler arasında sayılabilir. Bu yöntemlerin birden fazlası kuruluşlar tarafından kullanılabilir.

Her bir yöntemin avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır. Örneğin; gözlem yöntemi iş ortamı hakkında bilgi vermesi ve işi kesintiye uğratmaması; anket, mülakat ve odak grup görüşmeleri yöntemleri ise katılımın daha iyi sağlanması açısından avantajlı yöntemler olarak görülmektedir. Diğer taraftan, deneyimli gözlemcilere ihtiyaç duyulması ve çalışanların gözlem sırasında değişkenlik gösterebilmesi gözlem yönteminin; uygulamanın zaman ve yetenek istemesi nedeniyle zor olması ise anket, mülakat ve odak grup görüşmelerinin dezavantajları arasında sayılmaktadır. Bunun yanı sıra, anket yöntemi daha ucuz bir yöntem iken, mülakat ve odak grup görüşmeleri daha maliyetli yöntemlerdir.¹ Hangi yöntem ya da yöntemlerin kullanılacağı bu avantaj ve dezavantajlar dikkate alınarak kuruluşun hedefleri doğrultusunda değerlendirilmelidir (Noe, 2009, s. 92-95; Sega, 2006, s. 15,16).

2.2. Eğitimlerin Planlanması ve Gerçekleştirilmesi

Bir kuruluşta eğitim ihtiyaçları tespit edildikten sonra, bu ihtiyaçları karşılayabilmek için iyi bir eğitim planlamasının yapılması gerekmektedir. Bir eğitim planı, belirlenen amaçlara ulaştıracak eğitimleri, bu eğitimlerin öncelik sırasını, zamanını, maliyetini ve şeklini gösteren bir nitelik taşımaktadır. Bu noktada, tespit edilen eğitim ihtiyaçlarının önceliklerinin belirlenmesi ve fayda maliyet analizlerinin yapılması önem taşımaktadır (Aydın, 2014, s. 99,101).

¹ Eğitim ihtiyaç analizi yöntemlerinin avantaj ve dezavantajları hakkında daha ayrıntılı bilgi için bkz. Noe, 2009, s.92-95.

Bir kuruluşta tespit edilen eğitim ihtiyaçları bu iş için ayrılan kaynakları aşabilmektedir. Bu durumda, insan kaynakları ya da eğitim yöneticileri hangi ihtiyaçların karşılanabileceğine karar vermek durumundadır. İhtiyaçların önceliklendirilmesi konusunda genellikle dört kriter dikkate alınmaktadır: eğitime ihtiyaç duyan personel sayısı, mevcut durumda personelin performans yetersizliği sebebiyle ortaya çıkan maliyetin boyutları, yasal gereklilikler ve yöneticilerin belirli eğitimlerin alınmasına ilişkin ısrarlı talepleri (Laird, 2003, s. 73-74).

Tablo 1’de eğitim ihtiyaçlarının önceliklendirilmesine ilişkin kullanılan bir matris yer almaktadır. Bu matris sayesinde, her bir eğitim ihtiyacının uygulama kolaylığı, uygulama süresi, maliyet ve performans üzerindeki etkisi açısından değerlendirilmesi sağlanmaktadır.

Tablo 1. Eğitim İhtiyaçlarının Önceliklendirilmesi Analiz Formu

Eğitim İhtiyaçları	Etken	0	1	2
A	Uygulama Kolaylığı	Zor	Orta	Kolay
B	Uygulama Süresi	Uzun	Orta	Kısa
C	Maliyet	Fazla	Makul	Az
D	Performans Üzerindeki Etkisi	Etkisi Yok	Etkili	Çok Etkili

Kaynak: Aydın, 2014, s.101.

Eğitim maliyetlerinin değerlendirilmesi ise eğitim planlaması hazırlık çalışmalarının bir başka boyutudur. Fayda maliyet analizleri yoluyla eğitim sürecinin tüm aşamalarında (eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması, gerçekleştirilmesi ve değerlendirilmesi aşamaları) gerekli olan maliyet ihtiyacı tespit edilir ve bu maliyet eğitim sonucunda elde edilmesi muhtemel fayda ile karşılaştırılır (Pynes, 2009, s. 111). Bu karşılaştırmanın yapılmasını sağlayacak ölçümlerin gerçekleştirilmesi kuruluşlar için çok kolay olmasa da kaynakların etkili kullanılması açısından bu analizin yapılması önem taşımaktadır (Aydın, 2014, s. 101-103).

Bunun yanı sıra, bir kuruluşun eğitim planları hazırlanırken, eğitimin amacı ve içeriğinin, performans standartları ve değerlendirme kriterlerinin, kimlerin eğitim alacağı, eğitimi planlayacak ve izleyecek sorumluların, eğitimin yer ve zamanının belirlenmesi ve eğitim programlarının nasıl yürütüleceğinin (eğitimin dışarıdan paket program şeklinde mi alınacağı, yoksa içerideki uzmanlardan mı yararlanılacağı vb.) seçilmesi de gerekmektedir (Barbazette, 2006, s. 110-112; Pynes, 2009, s. 311).

Eğitim içeriklerinin etkin bir şekilde belirlenmesi, eğitimler ile hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi ve eğitimlerden katılımcıların beklediği etkinliğin elde edilebilmesi açısından önem taşımaktadır. Bu safhada, hangi içeriğin belirlenen amaçları gerçekleştireceği sorusu cevaplanmalıdır. Ayrıca, bu içeriği verecek eğitimcinin nitelikleri de belirlenmelidir.

Eğitimin amaç ve içeriği belirlendikten sonra, *kimlerin eğitim alacağı* da dikkatli bir şekilde belirlenmelidir. Bu noktada, farklı yönetim seviyelerinde eğitimden faydalanacak kişilerin kimler olduğu, mevzuatın zorunlu kıldığı eğitimlerin neler olduğu, eğitime katılımın zorunlu mu yoksa gönüllü mü olacağı, eğitimler gerçekleştirilirken katılımcıların pozisyonlarına göre ayrılıp ayrılmayacağı cevaplanması gereken sorular arasındadır.

Eğitimlerin ne zaman gerçekleştirileceği (hangi günler, hangi zaman dilimleri arasında, haftada ya da ayda kaç saat vb.) sorusunun cevabı ise, eğitmen, eğitime katılacak olan kişiler, yöneticilerin tercihleri ile öğrenme için en uygun koşullar dikkate alınarak verilmelidir. Diğer yandan, *eğitim faaliyeti için uygun ve konforlu bir ortamın seçilmesi* de önemli bir karardır. Eğitim yeri belirlenirken, eğitim mekanının çok uzak ve ortamın çok küçük olması, mobilyaların ve sıcaklığın uygun olmaması gibi eğitimi olumsuz yönde etkileyen faktörlerden kaçınılması gerekir. Bunun yanı sıra, yemek, çay, kahve vb. ikramlarla eğitimlerin desteklenmesi katılımcıların motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2008, s. 9-12).

Eğitim faaliyetlerinin etkin bir şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi açısından diğer önemli faktörler ise *uygun eğitmenin ve eğitim yöntemlerinin seçilmesidir*. Uygun eğitmenin seçilmesi bir eğitim programının başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Bir eğitmen istenilen konuda gerekli bilgi ve donanımın yanı sıra, öğretme isteği, iletişim ve katılımı sağlayabilme yeteneği gibi özelliklere ve “öğrenci odaklı” bir yaklaşıma sahip olmalıdır. Uygun eğitmen kurum içinden olabilmekte ya da kurum içinde yeterli uzman yoksa ve kurum bütçesi imkan veriyorsa kurum dışından uzman kişilerden de yararlanılabilmektedir (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2008, s. 12-13). Kurum içinden ya da dışından eğitmen seçilirken dikkat edilmesi gereken husus, eğitmenlerin yeterli uzmanlık, deneyim ve yeteneklere sahip olmasıdır (Noe, 2009, s. 153).

Eğitimlerin gerçekleştirilmesi konusunda çeşitli yöntem ve tekniklerden faydalanılabilmektedir. Sunulacak eğitim yöntemi konusunda ilk verilmesi gereken karar, eğitimin iş başı eğitim mi, iş dışında eğitim mi, ya da her iki yöntemin karması şeklinde mi sunulacağı olmalıdır. İş başı eğitimler, genellikle çalışanların işlerini uygun bir şekilde yerine getirebilmeleri için iş saatlerinde verilmektedir. Kurumda yeni bir teknolojinin uygulanması durumunda da iş başı eğitimler tercih edilebilmektedir. İş ortamı dışında verilen iş dışı eğitimler ise, konferans, bire bir dersler, grup eğitimleri ve çalıştaylar şeklinde olabilmektedir. (Milhem, Abushamsich and Arostegui, 2014, s. 19-20; Pynes, 2009, s. 314-315).

İş başı ve iş dışında eğitim türlerinin yanı sıra, hizmet içi eğitimlerde sunuş yöntemleri (anlatım, görsel ve işitsel teknikler vb.), uygulamalı eğitimler (simülasyonlar, rol oynama, vaka çalışmaları, iş oyunları, çıraklık vb.) ve grup eğitimleri (takım eğitimi vb.) gibi teknik ve yöntemlerden de yararlanılabilmektedir. (Noe, 2009, s. 231-256; Pynes, 2009, s. 315-318). Günümüzde teknolojinin kullanımı ile e-öğrenme teknikleri de tercih edilebilmektedir. E-öğrenme yöntemleri herhangi bir zamanda, herhangi bir yerde gerçekleştirilebilmesi, uygulamanın

kolay olması, çok sayıda kişiye ulaşılabilmesi ve daha ekonomik olması nedeniyle avantajlı bir yöntemdir (Milhem, Abushamsich and Arostegui, 2014, s. 21-22; Pynes, 2009, s. 318-320). Bu yöntemlerden her biri eğitim ortamı, öğrenim çıktıları, eğitimin transferi açısından farklı özelliklere sahip olabilmektedir. Bu yöntemlerden hangisinin ya da hangilerinin seçileceği konusunda eğitimin amacı, eğitim ile hedeflenen çıktılar, eğitim için ayrılan bütçe gibi hususlar dikkate alınarak karar verilmelidir (Noe, 2009, s. 256-258).

Sonuç olarak bir eğitimin etkinliği ve başarısı için yukarıda sayılan tüm unsurların (eğitimin amacı ve içeriği, katılımcıları, eğitimin zamanı ve yeri, uygun eğitmen ve eğitim yöntemi vb.) doğru bir şekilde planlanması ve uygulanması büyük önem taşımaktadır. Bu unsurlardan herhangi birinin başarısızlığı eğitim çabalarını olumsuz yönde etkileyebilecektir.

2.3. Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Bir eğitim programının değerlendirilmesinden bahsedildiğinde, eğitimin değerinin, etkinliğinin ve daha önceden belirlenen amaçların başarıyla durumunun tespit edilmesi anlaşılmaktadır. Eğitim programının değerlendirilmesi aşaması, eğitimin sonuçlarının ve performansının değerlendirilmesi sürecidir (Bates, 2004, s. 421). Bir kuruluş aşağıdaki soruların cevapları hakkında bilgi edinmek amacıyla eğitim programlarını değerlendirme yoluna gitmektedir (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2008, s. 17; Kumpikaite, 2007, s. 30):

- Eğitim programları ile belirlenen amaçlara ulaşılmış mıdır?
- Programın güçlü ve zayıf yönleri nelerdir?
- Eğitimden kim en fazla, kim en az fayda sağlamıştır?
- Gelecek eğitimlere kimler katılacak?
- Eğitime ayrılan bütçenin kuruluşa katkısı nedir?
- Gelecek eğitim programları nasıl iyileştirilecek?
- Eğitim programlarına devam edilecek mi?

Eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda Kirkpatrick tarafından 4 aşamalı bir model geliştirilmiştir.² Tablo 2’de Kirkpatrick’in dört aşamalı değerlendirme kriterleri çerçevesi yer almaktadır. Bu modele göre; *birinci aşama eğitime ilişkin katılımcıların tepkilerinin ölçülmesidir*. Kirkpatrick bu aşamayı müşteri memnuniyetinin ölçülmesi olarak da isimlendirmiştir. *İkinci aşama, öğrenmenin değerlendirilmesidir*. Bu aşamada, katılımcıların eğitim sonrası yaklaşım, bilgi ya da becerilerindeki değişim ölçülmektedir. *Üçüncü aşama, katılımcıların eğitim sonrası davranışlarında meydana gelen değişimin ölçülmesidir*. *Dördüncü ve son aşama ise, eğitim sonrası elde edilen sonuçların değerlendirilmesidir*. Bu sonuçlar, yapılan işin verimliliğinin artması, kalitenin iyileşmesi, maliyetlerin, kaza oranlarının, hata oranlarının azalması ve yüksek karlar elde edilmesi gibi sonuçlar olabilmektedir. Bunun yanı sıra, motivasyonun iyileştirilmesi gibi finansal olmayan diğer sonuçlar da belirlenebilmektedir. Ancak, eğitim sonrası hangi sonuçların değerlendirileceğinin tanımlanması gerekmektedir (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2008, s. 21-26).

Tablo 2. Kirkpatrick’in Dört Kademeli Değerlendirme Kriterleri Çerçevesi

Düzye	Kriterler	Odak
4	Sonuçlar	Eğitilen tarafından gerçekleştirilen iş sonuçları
3	Davranış	İşteki davranışlarda gelişme
2	Öğrenme	Bilgi, beceri, tutum ve davranışların kazanılması
1	Reaksiyonlar (Tepki)	Eğitilenin memnuniyeti

Kaynak: Noe, 2009, s.199.

Kirkpatrick modeline göre, bu aşamalardan her biri bir sonraki aşamayı etkilemektedir. Örneğin; eğitime katılan bir kişi olumlu yönde etkilenmediğinde öğrenme konusunda motive olmayacaktır. Diğer yandan pozitif yönde her tepki ise öğrenmeyi garanti etmeyebilir. Öğrenme gerçekleşmeden de üçüncü ve dördüncü aşamaların gerçekleşmesi beklenmemelidir. Değerlendirme sürecinde bir aşamadan diğerine geçmek zorlaşmakta ve zaman almakta, ancak bir üst aşamada elde edilen bilgiler daha değerli hale gelmektedir. Modele göre, bu aşamalardan hiçbirinin atlanmaması, sırayla takip edilmesi gerekmektedir. (Kirkpatrick and Kirkpatrick, 2008, s. 21).

Kirkpatrick modeli eğitimlerin değerlendirilmesine ilişkin teori ve uygulamaya önemli katkılar yapmıştır. Bununla birlikte, modele bazı eleştiriler de getirilmiştir. Modelde belirtilen her bir aşamanın bir önceki aşamadan kaynaklanması durumuna uygulamada her zaman rastlanmaması, modelin eğitimin amacını dikkate almaması, eğitimin değerlendirilmesi için daha kapsamlı ve yeni ölçüm kriterlerine de ihtiyaç duyulabilmesi modele getirilen eleştiriler arasındadır (Aguinis and Kraiger, 2009, s. 463-464; Noe, 2009, s. 199).

² Bu konuda başka modeller ve değerlendirme çerçeveleri de geliştirilmiş olmakla birlikte, çalışmanın sınırlılıkları nedeniyle bu konuda en geniş kullanıma sahip olan Kirkpatrick modelinden bahsedilmiştir. Diğer modellere ilişkin bilgi için bkz. Aydın, 2014, s. 177-194; Laird 2003, s. 257-279; Kumpikaite, 2007.

Noe, eğitimlerin değerlendirilmesine ilişkin eğitim sonuçlarını beş başlık altında toplamıştır. Bunlar; katılımcıların bilgi, teknik ve prosedürlere ilişkin seviyelerini gösteren *bilişsel sonuçlar*; teknik veya motor beceri ve davranışlarını gösteren *beceri temelli (davranışsal) sonuçlar*; eğitime ilişkin tepkiyi gösteren *duygusal sonuçlar*; maliyetlerin ve kazaların azalması, üretim artışı, müşteri hizmetlerine yönelik iyileşme gibi kuruluşa kazandırılan sonuçları gösteren *genel sonuçlar* ve eğitimin fayda ve maliyetlerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkan *yatırımın geri dönüşü* şeklinde sıralanmaktadır. Bilişsel sonuçların ölçümü için yazılı testler, beceri temelli sonuçların ölçümü için gözlem, duygusal sonuçların ölçümü için eğitim sonrası anket ve araştırmalar uygun yöntemler olarak kullanılabilir. Burada, Kirkpatrick modelinden farklı olarak, bu sonuçların birbirinden bağımsız olduğu ileri sürülmektedir. Eğitimlerin değerlendirilmesi noktasında hangi sonucun en iyi olduğu konusu ise eğitim amaçlarına bağlı olarak değerlendirilmelidir. Yapılan araştırmalar uygulamada en çok kullanılan sonuçların bilişsel ve duygusal sonuçlar olduğunu göstermiştir. Davranışsal sonuçlar ve diğer sonuçlar ise kuruluşlar tarafından daha az tercih edilmektedir (Noe, 2009, s. 199-207).

3. BELEDİYELERDE HİZMET İÇİ EĞİTİM

Hizmet içi eğitim özel sektör ve diğer kamu kuruluşlarında olduğu kadar belediyeler açısından da önemlidir. Hizmet içi eğitimin yukarıda sayılan kurumsal ve bireysel ölçekli faydalarının belediyeler açısından da geçerli olduğu söylenebilir. Diğer yandan, belediyelerde hizmet içi eğitimin bu faydaların yanı sıra, vatandaş memnuniyetinin ve halkın yerel yönetimlere olan güveninin artması, kaynakların toplum yararına kullanılması konusunda bir bilinç oluşturulması, çalışan davranışlarının iş ahlakına uyumunun desteklenmesi, iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve değişen çevreye uyumlu hale getirilmesi, çalışana göre iş değil, işe göre çalışan yaklaşımının geçerlilik kazanması yönünde faydalar da sağlayabileceği belirtilmektedir (Bilgin, Akay, Koyuncu ve Haşar, 2007, s. 28-29).

Türkiye’de belediyelerde hizmet içi eğitim genel olarak aday personeli hazırlamak, asil personelin verimliliğini ve performansını artırmak ve personeli bir üst pozisyona hazırlamak olmak üzere üç farklı amaçla yapılmaktadır (Bilgin ve ark., 2007, s. 29). Bu eğitimlerden aday personel eğitimi ve personeli bir üst pozisyona hazırlayan görevde yükselme eğitimleri özellikle içerik ve yöntem açısından ilgili mevzuat çerçevesinde yürütülmesi gereken eğitimlerdir. Bununla birlikte, personelin verimliliğini ve performansını artırmaya, beceri ve yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitimlerin içerik ve yöntemini belirleme konusunda belediyeler daha fazla serbestiye sahiptir. Dolayısıyla, çalışanların verimlilik, performans ve gelişimini sağlamaya yönelik bu ikinci grup eğitimlerde, çalışanlara hangi eğitimlerin ne zaman verileceği ve bu eğitimlerin içeriklerinin nasıl oluşturulacağı sorularının cevaplanması hususunda belediyelere önemli bir rol düşmektedir. Bu noktada kurumun ve çalışanların ihtiyaçları doğru bir şekilde analiz edilerek bu eğitimler planlanmalıdır.

Ülkemizde belediyelerin hizmet içi eğitimlerin bir plan dahilinde yürütülmesi ve eğitim ihtiyaçlarının analiz edilmesi noktasında çok yeterli bir tablo oluşturabildiklerini söylemek oldukça zordur. Bazı belediyeler birim yöneticileri ile yapılan görüşmeler ya da personel ile yapılan anket çalışmaları gibi yöntemleri kullanarak gerçekleştirdikleri ihtiyaç belirleme çalışmalarına dayanarak eğitim faaliyetlerini düzenli olarak yürütmeye çalışmaktadır. Ancak, bu tür belediyelerin sayıca oldukça azdır. Ayrıca, bu belediyelerde yapılan ihtiyaç belirleme yöntemleri yalnızca belirlenen bazı eğitim başlıklarından tercih yapılması şeklinde gerçekleşmekte olup, bu yöntem gerçek anlamda bir ihtiyaç analizi çalışması (örgüt, görev ve kişi analizlerine dayanan) olarak nitelendirilememektedir. Belediyelerin büyük çoğunluğu ise, eğitim faaliyetlerini düzenli bir plan çerçevesinde ve ihtiyaç analizlerine dayalı olarak yürütememektedir. Bu belediyeler çalışanlarını genellikle bakanlıklar, TODAİE³, yerel yönetim birlikleri, sivil toplum kuruluşları vb. kuruluşların eğitim faaliyetlerine göndererek eğitim ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır (Şen, Oktay ve Azaklı, 2011, s. 2).

Türkiye’de belediyeler hizmet içi eğitimlerin planlanması ve eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda yaşadıkları sıkıntıların yanı sıra, eğitimlerin uygulanması, eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi gibi konularda da bazı sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunların bazıları şöyle özetlenebilir (Bilgin ve ark., 2007, s. 97-99; Marmara Belediyeler Birliği (MBB), 2017; Negiz, 2007; Zengin, 2013, s. 29-133):

- Belediyelerde kurumsallaşmış bir insan kaynakları ve eğitim politikasının oluşturulamaması,
- Belediyelerin kendi temel kanunlarında hizmet içi eğitime ilişkin düzenlemelerin yer almaması,
- İnsan kaynakları yöneticilerinin ve belediyenin diğer yöneticilerinin hizmet içi eğitim konusunda ilgisizliği,
- Çalışanların hizmet içi eğitimleri bir zorunluluk olarak algılaması,
- Belediyelere yönelik olarak yürütülen eğitimlerde kurumların kendi içinde koordine olamaması,
- Hizmet içi eğitimde kullanılan yöntemlerin her zaman yeterli olmaması,

³ Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 09.07.2018 tarih ve 30473 sayılı 3. Mükerrer Resmi Gazete ile yayınlanan 703 sayılı KHK ile kapatılmıştır.

- Verilen eğitimlerin teorik düzeyde kalması,
- Eğitimlerin gerçekleştirilmesi sırasında bütçe yetersizliği yaşanabilmesi,
- Eğitimlerin yerine ve zamanlamasına doğru karar verilememesi,
- Eğitimlere katılım konusunda yaşanan isteksizlikler,
- Eğitimcilerin doğru seçilememesi,
- Eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunda doğru yöntemlerin belirlenememesi.

Bu sorunların çözümü konusunda bazı belediyeler kendi kapasiteleri ölçüsünde çözümler aramaya devam etmekte, bazı belediyeler ise soruna duyarsız kalarak mevcut durumu sürdürmeyi tercih etmektedir. Bu noktada, belediye birliklerinin eğitim, danışmanlık, çalıştay, iyi uygulamaların paylaşılması vb. yöntemleri kullanarak belediyelerin farkındalıklarının artırılması, gerekli sistemlerin kurulması ve iyileştirilmesi yönünde destekleyici bir misyon üstlenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir. Nitekim Marmara Belediyeler Birliği (MBB) tarafından 2017 yılında bu konudaki sorunların tespiti amacıyla üye belediyelerin temsilcilerinin katılımı ile düzenlenen bir çalıştayda, hizmet içi eğitim konusunda yaşanan sorunların çözümü noktasında MBB'nin eğitim, yazılım geliştirme, rehberlik vb. desteklerinin önemi vurgulanmıştır (MBB, 2017).

4. BELEDİYE BİRLİKLERİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMDEKİ ROLÜ: TBB VE MBB ÖRNEKLERİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Belediye birlikleri belediyelerin hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasında önemli bir role sahiptir. Belediyeler bütçe, planlama ve organizasyon yetersizliği, uzman kişilere daha kolay ulaşabilme vb. nedenlerle bakanlıklar, TODAİE, STK'lar vb. kuruluşların yanı sıra, belediye birliklerinden de eğitim ihtiyaçlarını karşılama konusunda yararlanmaktadır. Diğer yandan, mahalli idare personelinin eğitilmesi "Mahalli İdare Birlikleri Kanunu"nun 20. Maddesinde mahalli idare birliklerinin kuruluş amaçları arasında sayılmıştır. Bu kanuna dayanarak, çeşitli belediye birlikleri kendi tüzüklerinde belediye personelinin eğitimi ile ilgili görevlere yer vermiştir.

Bu çalışmada, belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşım ve süreçleri incelenerek, birliklerin belediye personelinin hizmet içi eğitiminde üstlendikleri rolün, kullandıkları yöntemlerin ve yaşadıkları sorunların analiz edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, ülke ölçeğindeki tek belediye birliği olan Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) ve bölgesel ölçekte kurulmuş köklü bir birlik olan Marmara Belediyeler Birliği (MBB) örnek olarak seçilmiştir.

Çalışmada öncelikle örnek olarak seçilen birliklerin web sayfaları ve basılı yayın ve raporları incelenerek birliklerin tarihçesi, organizasyon yapısı, sundukları eğitimlerin türleri ve eğitimlere ilişkin diğer bilgiler analiz edilmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında, birliklerin eğitim faaliyetlerinin planlanması ve gerçekleştirilmesinden sorumlu olan Eğitim Müdürleri'nden 31 sorudan oluşan açık uçlu bir soru formundan yararlanılarak görüşme yoluyla bilgi edinilmiştir.⁴ TBB ve MBB Eğitim Müdürlerine öncelikle çalışmanın amacı belirtilerek soru formu mail yoluyla gönderilmiş ve ilgili Eğitim Müdürleri ön hazırlık yaparak soru formunu doldurmuştur. Daha sonra, TBB ve MBB Eğitim Müdürleri ile görüşme yapılarak soru formunda yer alan cevaplar detaylandırılmış, tamamlayıcı sorularla anlaşılmayan hususlar netleştirilmiştir. Soru formu yoluyla birliklerin belediyelere sundukları eğitimlere ilişkin aşağıdaki hususların tespit edilmesi amaçlanmıştır:

- Eğitimler Birlik bünyesinde nasıl bir organizasyonla sağlanıyor?
- Birliğin eğitim konusunda belirlenen stratejileri nelerdir?
- Belediyelere sunulan eğitimlerin türleri nelerdir?
- Belediyeler tarafından en çok hangi eğitim başlıkları talep edilmektedir?
- Belediyelerin eğitim ihtiyaçları nasıl belirlenmektedir?

⁴ Belirtilen 31 soruyu üç grupta toplamak mümkündür. Birinci grup sorular, Birliklerin belediyelere yönelik gerçekleştirdikleri eğitim faaliyetlerinin Birlik organizasyon yapısı ve stratejileri içindeki yeri ve önemini tespit etmeye yöneliktir. Eğitim hizmetlerini Birlik organizasyon yapısı içinde hangi birimin yürüttüğü, bu konuda tanımlanmış bir süreç ya da prosedürün bulunup bulunmadığı, eğitim hizmetlerinin nasıl finanse edildiği, Birliğin stratejik planı içerisinde eğitim hizmetlerine ilişkin bir stratejinin bulunup bulunmadığı bu konudaki sorulara örnek verilebilir. İkinci grup sorular, Birliklerin belediyelerin eğitim ihtiyaçlarını daha çok hangi alanlarda karşılamaya çalıştıklarını tespit etmeye yöneliktir. Eğitim portföyünde yer alan eğitim grup ve eğitim başlıkları, en çok talep gören eğitimler, eğitimlerin sunulma biçimi ve üye belediyelerin eğitimlerden yararlanma biçimine ilişkin sorular bu gruptaki sorulara örnek verilebilir. Üçüncü grup sorular ise, hizmet içi eğitim sürecinin aşamalarının, bu aşamalarda kullanılan yöntemlerin ve yaşanan sorunların tespit edilmesine yöneliktir. Bu gruptaki sorular, makalede teorik çerçevesi çizilen eğitim sürecinin aşamaları dikkate alınarak hazırlanmıştır. Belediyelerin eğitim ihtiyaçlarının hangi yöntemlerle tespit edildiği, ihtiyaçların nasıl analiz edildiği, eğitimlerin nasıl planlandığı, eğitimlerin hangi mekanlarda, yılın hangi dönemlerinde gerçekleştirildiği, eğitimcilerin nasıl seçildiği, mekân ve eğitimci konusunda belediyelerin tercihlerinin neler olduğu, eğitimlerin etkinliğinin nasıl değerlendirildiği ve tüm bu aşamalarda yaşanan sorunların neler olduğu bu grupta yer alan sorulara örnek olarak verilebilir.

- Eğitimler nasıl planlanmakta ve yürütülmektedir?
- Eğitimciler hangi kriterlere göre seçilmektedir?
- Eğitimler sonrası eğitim etkinliği nasıl ölçülmektedir?
- Tüm aşamalarda (eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimlerin değerlendirilmesi) yaşanan sorunlar nelerdir?

Bu kapsamda elde edilen veriler makalede teorik çerçevesi çizilen hizmet içi eğitim sürecinin aşamaları dikkate alınarak TBB ve MBB açısından karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; TBB ve MBB'nin yapısı ve eğitim işlerinin organizasyon yapısı içindeki yeri, eğitim stratejileri, yürütülen eğitimleri türleri, hizmet içi eğitim süreci (eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimlerin değerlendirilmesi) ve hizmet içi eğitim sürecinde yaşanan sorunlar başlıkları altında aşağıda ele alınmıştır.

4.2. TBB ve MBB'nin Yapısı ve Eğitim İşlerinin Organizasyon Yapısı İçindeki Yeri

TBB'nin tarihçesi 1945'lere kadar uzanmaktadır. TBB, 1945 yılında belediyelere yönelik faaliyette bulunmak üzere kamu yararına yararlı bir dernek olarak kurulmuştur. TBB'nin mahalli idare birliği statüsüne kavuşması ise 2002 yılında Bakanlar Kurulu kararı ile olmuştur. 2005 yılında yürürlüğe giren 5355 sayılı "Mahalli İdare Birlikleri Kanunu" ile bütün belediyelerin TBB'ye doğal üye olma zorunluluğu getirilmiştir. Birlik merkezi Ankara'dadır. TBB'nin günümüzdeki üye sayısı belediye sayısına eşit olup, 1398 üyesi bulunmaktadır (tbb.gov.tr., 04.08.2018; Türkiye Belediyeler Birliği (TBB) Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB, Marmara Denizi'ne ve Boğazlara kıyısı olan belediyeler tarafından 1975 yılında Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği adı ile kurulmuştur. Birliğin adı, 2009 yılında Marmara Belediyeler Birliği olarak değiştirilmiştir. MBB, 6'sı büyükşehir olmak üzere toplam 13 ilde (Balıkesir, Bilecik, Bolu, Bursa, Çanakkale, Düzce, Edirne, İstanbul, Kırklareli, Kocaeli, Sakarya, Tekirdağ ve Yalova) faaliyet göstermektedir. Birliğin merkezi İstanbul'dadır. Birliğin 191 üyesi bulunmaktadır (marmara.gov.tr., 04.08.2018; Marmara Belediyeler Birliği (MBB) Eğitim Müdürlüğü, 2018).

TBB ve MBB'nin kuruluş, görev, yetki ve sorumlulukları ile organları "Mahalli İdare Birlikleri Kanunu" ile düzenlenmiştir. "Mahalli İdare Birlikleri Kanunu" uyarınca TBB ve MBB'nin birlik başkanı, birlik meclisi ve birlik encümeni olmak üzere üç organı bulunmaktadır (5355 SK., Madde:7-14). TBB'nin organizasyon yapısında başkana bağlı genel sekreter ve genel sekretere bağlı Özel Kalem, Hukuk İşleri, Eğitim, Dış İlişkiler, Çevre ve Şehircilik, Basın ve Yayın, Mali Hizmetler, Bilgi İşlem, Destek Hizmetleri, Personel ve Yazı İşleri olmak üzere toplam 10 müdürlük yer almaktadır (tbb.gov.tr., 04.08.2018). TBB'nin toplam personel sayısı 170'dir (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018). MBB'nin organizasyon yapısında başkana bağlı genel sekreter ve genel sekretere bağlı müdürlükler ve müdürlükler ile eşit statüde koordinatörlükler yer almaktadır. Bunlar; Eğitim, İnsan Kaynakları, Mali Hizmetler, Yazı İşleri Müdürlükleri ve Çevre Yönetimi, Hukuk İşleri, Şehir Planlama, Kurumsal İletişim, Uluslararası İşbirliği, Bilgi Teknolojileri Koordinatörlükleridir. (marmara.gov.tr., 04.08.2018). MBB'nin toplam personel sayısı 53'dür (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Belediye çalışanlarına yönelik eğitim faaliyetlerini gerçekleştirmek ve eğitim merkezleri oluşturmak hem TBB'nin hem de MBB'nin tüzüğünde birliğin görevleri arasında düzenlenmiştir (tbb.gov.tr, 05.08.2018; marmara.gov.tr, 05.08.2018). Bu çerçevede, TBB ve MBB'de eğitim faaliyetlerini planlama ve gerçekleştirme sorumluluğu organizasyon yapısı içinde bu iş için kurulmuş olan Eğitim Müdürlüğü'ne verilmiştir. Ayrıca, eğitim faaliyetleri TBB bünyesinde kurumsal kimliği tescil edilmiş olan Belediye Akademisi, MBB bünyesinde ise bir merkez şeklinde örgütlenmiş olan Yerel Yönetim Akademisi çatısı altında gerçekleştirilmektedir. TBB'nin Eğitim Müdürlüğü bünyesinde 11 kişi, MBB'nin Eğitim Müdürlüğü bünyesinde 9 kişi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesinden sorumludur (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

4.3. Eğitim Stratejileri

TBB ve MBB'nin 2014 yerel seçimleri sonrasında hazırladıkları stratejik planları incelendiğinde hem TBB'nin hem de MBB'nin stratejik planlarında belediyelere sundukları hizmet içi eğitim hizmetleri ile bağlantılı stratejik amaç ve hedeflere yer verdikleri görülmektedir.

TBB, stratejik planında Eğitim Müdürlüğü'nün sorumluluğuna verilen stratejik amaç: "Belediyelerin kurumsal kapasitelerini geliştirme ve hizmet kalitesini iyileştirmeye yönelik eğitim, danışmanlık ve teknik destek sağlamak" şeklinde ifade edilmiştir. "Eğitim faaliyetlerinin kalitesini artırmak için teknoloji ve bilişim sistemlerinin kullanımını yaygınlaştırmak, eğitim hizmetlerinin içerik, kalite ve çeşitliliği ile eğitim hizmetlerine erişim ve katılımı artırmak, belediyelerin hizmet kapasitelerini geliştirmeye yönelik eğitimleri daha etkin ve sistematik olarak vermek amacıyla Belediye Akademisini uluslararası seviyede eğitim veren bir kurumsal yapı haline getirmek" bu stratejik amaç altında yer alan hedeflere örnek olarak verilmiştir. Eğitimlere ilişkin stratejiler belirlenirken önceki yıllara ilişkin çalışmaların analiz edildiği ve uzman eğitimciler eşliğinde ilgili personelin de görüşlerinin alınarak bir vizyon belirlendiği belirtilmiştir (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB, stratejik planında Eğitim Müdürlüğü'nün sorumluluğunda olan stratejik amaç; "Belediyelerin kurumsal kapasitelerini geliştirmek" şeklinde ifade edilmiş ve bu stratejik amaç altında yer alan; "her yıl bir adet eğitim ihtiyaç analizi konulu çalıştay düzenlemek, eğitim hizmetlerini üye il belediyelerin tamamında gerçekleştirmek, E-Yerel Yönetim Akademisi'ni faaliyete geçirmek, her yıl en az 5 üye belediye ile hizmet protokolü imzalamak" hedefleri eğitimle ilişkili hedeflere örnek olarak verilmiştir. MBB eğitim stratejilerini ve hedeflerini belirlerken

eğitim hizmetlerinin yaygınlaştırılması, kalite ve verimliliğin artırılması hususlarına dikkat ettiğini belirtmiştir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Burada dikkati çeken husus hem TBB'de hem de MBB'de belediyelerin kurumsal kapasitelerini geliştirmeye yönelik bir stratejinin belirlenmesi ve bu stratejik amacı gerçekleştirme sorumluluğunun Eğitim Müdürlüğü'ne verilmiş olmasıdır. Birlikler bu amacı gerçekleştirdikleri eğitimleri etkin ve verimli bir şekilde sunarak ve eğitimlerini yaygınlaştırarak sağlamayı hedeflemektedir.

4.4. Yürütülen Eğitimlerin Türleri

TBB'nin belediyelere yönelik olarak Belediye Akademisi kapsamında yürüttüğü eğitimler ana hizmet eğitimleri, mevzuat eğitimleri ve vizyon eğitimleri şeklinde üç grup altında sınıflandırılmıştır. Bu eğitim grupları altında yer alan eğitim başlıklarından bazıları Tablo 3'de yer almaktadır. (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018; tbb.gov.tr., 04.08.2018).

MBB'nin Yerel Yönetim Akademisi kapsamında yürüttüğü eğitim grupları ise mevzuat, kişisel gelişim, ileri yöneticilik, yönetim ve sistem geliştirme ve akademi eğitim programları ana başlıkları altında sınıflandırılmıştır. MBB'nin eğitim grupları altında yer alan eğitim başlıklarının bazıları Tablo 4'de yer almaktadır. (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018; MBB Yerel Yönetim Akademisi, 2018).

Tablo 3. TBB Eğitim Grup ve Başlıkları

Eğitim Grupları	Eğitim Başlıkları
Ana Hizmet Eğitimleri	İmar ve Planlama, Kentsel Dönüşüm, Kentsel Tasarım, Ulaşım ve Trafik, Su ve Kanalizasyon, Temizlik ve Katı Atık, Çevre ve Çevre Sağlığı, Zabıta Hizmeti, İtfaiye, Afet ve Acil Yardım, Defin ve Mezarlık, Sağlık, Eğitim, Spor, Gençlik, Tarım ve Hayvancılık, Nikah Hizmetleri, Kültür, Sanat ve Turizm, Hal Yönetimi ve Pazar Yerleri, E-Belediyeçilik vb.
Mevzuat Eğitimleri	Belediye Mevzuatı, İmar Hukuku, Mali Yönetim, Belediye Gelirleri ve Borçlanma, İhale, Personel, Yazı İşleri, Taahhüt Mevzuatı, İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku, Yerel Yönetimlerin Özerkliği ve İdari Vesayet vb.
Vizyon Eğitimleri	İnsan Kaynakları Yönetimi, Kişisel ve Kurumsal Gelişim, Kent Vizyonu, Katılım ve Yerel Demokrasi, Proje Hazırlama, Diplomasi Akademisi, Dış İlişkiler, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Yabancı Dil Eğitimi vb.

Kaynak: tbb.gov.tr., 04.08.2018.

Tablo 4. MBB Eğitim Grup ve Başlıkları

Eğitim Grupları	Eğitim Başlıkları
Mevzuat	Belediye ve Büyükşehir Belediye Mevzuatı, Kamu İhale Kanunu, Zabıta, İmar, Çevre, İş Sağlığı ve Güvenliği, Vergi Mevzuatı, Belediyelerin Gelir Kaynakları İle İlgili Mevzuat, Emlak Vergisi, Tebligat, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Mevzuatı, Resmi Yazışma Kuralları, Elektronik Belge Yönetimi ve Arşiv, Yerel Yönetimlerde Etik, Taşınmaz Yönetimi, Taşınmazların Yönetimi vb.
Kişisel Gelişim	İletişim, Zaman Yönetimi, Sunum Teknikleri, Protokol ve Nezaket Kuralları, Problem Çözme ve Stres Yönetimi, Kurum Kültürü ve Aidiyet, Vatandaş Odaklı Hizmet, Kurum İçi Çatışma Yönetimi ve Değer Yaratma vb.
İleri Yöneticilik	Yönetim Becerilerini Geliştirme, Koçluk, Ekip Liderliği, Yetkinlik Bazlı Mülakat Teknikleri vb.
Yönetim ve Sistem Geliştirme	Toplam Kalite Yönetimi, Süreç Yönetimi, Proje Yönetimi, Fizibilite Eğitimi, Hedeflerle Yönetim, Afet Yönetimi, Stratejik Finansal Analiz, Belediyelerde İş Sürekliliği Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetimi vb.
Akademi Eğitim Programları	Akademi Genel Eğitim Programı, Zabıta Gelişim Programı, Kamu İhale Mevzuatı, İş Hukuku, Elektronik Belge Yönetimi, Yangın Güvenliği Denetçiliği, Kültür ve Sanat Yöneticiliği, Temel Kütüphanecilik, Mahalli İdareler Muhasebesi Eğitim Programları vb.

Kaynak: MBB Yerel Yönetim Akademisi, 2018.

TBB ve MBB'nin eğitim portföyleri karşılaştırıldığında her iki birliğin eğitim portföyünde de belediyelerin ilgili oldukları faaliyet alanlarına ilişkin mevzuat eğitimlerinin ağırlıklı bir yere sahip olduğu, yine hem TBB'de hem de MBB'de kişisel gelişim ve yönetim sistemlerine ilişkin eğitim başlıklarına da yer verildiği görülmektedir. TBB, MBB'den farklı olarak portföyünde ana hizmet eğitimleri başlığı altında bir eğitim grubuna yer vermiştir. Bunun yanı sıra, TBB'de yönetim sistemleri ve kişisel gelişim eğitimleri vizyon eğitimleri ana başlığında gruplandırılmışken, MBB bu konuda kişisel gelişim, ileri yöneticilik, yönetim ve sistem geliştirme eğitimleri şeklinde, daha detaylı bir sınıflandırma yapmayı tercih etmiş ve farklı eğitim başlıkları sunmuştur.

TBB ve MBB ile yapılan görüşmelerde bu eğitim portföyü içinde en çok talep gören ilk beş eğitimin sıralanması istendiğinde; TBB, İhale Mevzuatı, Halkla İlişkiler ve İletişim, İmar Mevzuatı, Zabıta Mevzuatı ve İtfaiye Mevzuatını ilk beş eğitim arasında saymıştır. Eğitim grupları açısından değerlendirildiğinde ise, mevzuat eğitimlerinin en çok talep alan eğitim grubunu oluşturduğu belirtilerek, TBB'nin zaten mevzuat eğitimleri üzerine ihtisaslaşan bir kurum olduğu vurgulanmıştır. (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB'de ise Kamu İhale Kanunu, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Resmi Yazışma Kuralları, Taşınır ve Taşınmaz Mal Yönetimi, Proje Yazma ve Yönetme Eğitimleri en çok talep gören eğitim başlıkları olarak sıralanmıştır. Eğitim grupları açısından değerlendirildiğinde ise mevzuat eğitimlerinin en çok talep gören eğitim grubu olduğu belirtilmiştir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Dolayısıyla hem TBB hem de MBB'de en çok talep gören eğitim grubunun mevzuat eğitimleri grubu olduğu görülmektedir. Kamu İhale Kanunu ise ilk sırada gelen eğitim başlığıdır. Yerel yönetimleri ilgilendiren pek çok mevzuat bulunmaktadır ve buna ilişkin yasal kurallarda zaman zaman değişiklikler yapılabilmektedir. Bu nedenle, belediyelerin bir yandan mevzuat konusunda personelinin bilgi eksikliklerini giderebilmek, diğer yandan da bu konudaki değişikliklere en kısa zamanda uyum sağlayabilmek amacıyla mevzuat eğitimlerini

önceliklendirdiği söylenebilir. Birliklerin düzenlediği eğitimler sırasında çok sayıda akademisyen ve uygulamacıya kolayca ulaşılabilme ve birlik eğitimlerinde farklı belediye temsilcileri ile uygulamada karşılaşılan sorunları tartışabilme imkânı ise belediyeler açısından önemli bir avantaj sayılabilir.

4.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci

4.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi

TBB, hizmet sunduğu belediyelerin eğitim ihtiyaçlarını tespit etmek için grup görüşme formları, eğitim ihtiyacını belirleme anketi ve eğitim sonrası değerlendirme anketlerinden yararlandırdığını belirtmiştir. TBB Eğitim Müdürlüğü tarafından gerçekleştirilen “belediyeler eğitim ihtiyaç analizi saha araştırması” için toplam 8 farklı anket kullanılmaktadır. Bu anketler, belediye başkanları, meclis üyeleri, genel sekreterler, su ve kanalizasyon idareleri genel müdürleri, belediye birim amirleri için ayrı ayrı düzenlenmiştir. Ayrıca TBB bünyesinde gerçekleştirilen uzaktan eğitimler için “uzaktan eğitim ihtiyaç belirleme anketi” kullanılmaktadır. Anket ve görüşme formları genel olarak TBB'nin eğitim portföylerinde yer alan eğitim grupları ve eğitim başlıklarından tercih yapılmasına yönelik olarak düzenlenmiştir (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB, eğitimlerini genel katılıma açık eğitimler ve belediyelere özel kapalı grup eğitimleri şeklinde gerçekleştirmektedir. MBB Eğitim Müdürlüğü, belediyelere özel kapalı grup eğitimlerde doğrudan belediyelerden gelen talepler üzerine eğitimlerin gerçekleştirildiğini, başkaca bir ihtiyaç analizi yapılmadığını belirtmiştir. Genel katılıma açık eğitimler konusunda ise geçmiş yıllarda tüm üye belediyelere MBB'nin eğitim grupları ve farklı eğitim başlıklarını içeren bir anket formunun gönderildiği ve bu anket formundan talep edilen eğitim başlıkları ve katılımcı sayılarının işaretlenmesinin istenildiği belirtilmiştir. Ancak belediyelerin ihtiyaç analizlerine dayanmadan formu işaretledikleri, talep edilen eğitimlere yeterince katılmadıkları, birçok belediyenin ise anket formunu doldurma konusunda isteksiz davrandığı görülmüş ve bu yöntemin etkili olmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle, söz konusu yöntemin uygulanmasına 2015 yılı itibarıyla son verilmiştir. 2015 yılından bu yana genel katılıma açık eğitimler kapsamındaki eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde; üye belediyelerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlükleri ve diğer müdürlükleri ile gerçekleştirilen platform toplantıları, farklı illerden örnek olarak seçilen belediyeler ile yapılan telefon görüşmeleri ve belediye ziyaretlerinin araç olarak kullanıldığı belirtilmiştir. Burada alınan geri bildirimler de çoğunlukla eğitim başlıklarına ilişkin tercihler şeklinde olmaktadır. Ancak, burada TBB'den farklı olarak belirli bir form kullanılmamaktadır (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Bu verilerden hareketle hem TBB'de hem de MBB'de eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik geliştirilen yöntem ve yaklaşımların belirli eğitim başlıklarından tercih yapılması şeklinde gerçekleştiği, belediyelerin kurum, görev ve kişi analizlerine dayanan yaklaşımlara ise yer verilmediği söylenebilir.

4.5.2. Eğitimlerin Planlanması ve Gerçekleştirilmesi

TBB eğitim ihtiyaç analizi raporlarına dayanarak eğitimlerini yıllık olarak planlamaktadır. İhtiyaç analizi sonucu dönem içinde açılacak derslere en fazla ihtiyacı olan belediyeler belirlenmekte ve sadece bu belediyelere davet gerçekleştirilmektedir. Bunun yanı sıra, belediyelerden resmi yazı yoluyla talepler de gelebilmekte ve talepler TBB tarafından değerlendirilerek olumlu ya da olumsuz olarak cevaplanmaktadır. İhtiyaç analizi haricinde eğitimlerden kimlerin yararlanacağı noktasında karar alınırken; başvuru yapan belediyenin daha önce TBB'den aynı konuda eğitim alıp almadığı, belediyenin personeli ile ilgili ders içeriği arasında ilişkinin bulunup bulunmadığı, belediyenin minimum 20-25 personelinin bulunup bulunmadığı gibi hususlar dikkate alınmaktadır. (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB, genel katılıma açık eğitimleri ve belediyelere özel kapalı grup eğitim programlarını yıllık olarak planlamaktadır. Planlama gerçekleştirilirken genel katılıma açık eğitimlerde yukarıda belirtilen yöntemlerle tespit edilen ihtiyaçların yanı sıra, mevzuattaki değişiklikler, MBB'nin eğitim stratejileri ve MBB birimlerinin görüşleri dikkate alınmaktadır. Bu şekilde hazırlanan yıllık plan, mevzuattaki değişiklikler ve belediyelerin talepleri doğrultusunda üçer aylık periyotlarla gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir. Diğer kapalı grup eğitimler ise eğitim başlıkları ve takvim açısından ilgili belediye ile birlikte değerlendirilerek dönem başında (Eylül ayında) planlanmaktadır. Bunun dışında, dönem içinde anlık eğitim talepleri geldiğinde 15 gün içinde eğitim programları oluşturularak eğitimler gerçekleştirilmektedir. (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Sunulan eğitimler zaman ve mekân olarak değerlendirildiğinde, TBB eğitimlerini yoğun olarak Eylül-Nisan döneminde, MBB ise Ekim-Mayıs döneminde gerçekleştirdiğini belirtmiştir. Hem TBB, hem de MBB tarafından yaz aylarında yaz tatili, belediyelerin kendi işleri vb. sebeplerle eğitim talebinde pek fazla bulunulmadığı ifade edilmiştir.

Eğitimlerin düzenlendiği mekân olarak ise her iki Birlik de mekân sıralamasını benzer şekilde yapmıştır. Eğitimlerde en çok yararlanılan mekânlar arasında birinci sırada belediyelerin kendi binaları, ikinci sırada Birlik binası, üçüncü sırada oteller yer almaktadır. Bu mekânlardan hangisinin en etkili olduğu sorusuna, MBB organizasyon açısından sağladığı imkanlar nedeniyle otellerin etkili olduğu cevabını vermiştir. TBB de büyük gruplardan oluşan, malzeme ve transfer ihtiyacı yoğun olan durumlarda otelde eğitim sağlamanın daha etkili olduğunu belirtmiştir.

Düzenlenen eğitimlerde akademisyenler, merkezi yönetim kurumlarının yönetici ve çalışanları, belediye yönetici ve çalışanları, belediye müfettiş ve denetçileri, özel eğitim/danışmanlık firmalarında çalışan danışman ve eğitimciler ile birlik personeli hem TBB'nin hem de MBB'nin

yararlandığı eğitimler arasında yer almaktadır. MBB bu sayılanların yanı sıra, sayıştay denetçileri ve mülkiye müfettişlerinden de eğitim olarak yararlandığını belirtmiştir.

En çok yararlanan ilk üç eğitim grubunun sıralanması istenildiğinde; TBB, belediye yöneticileri, akademisyenler, özel eğitim/danışmanlık firmalarında çalışan danışman ve eğitimleri vurgulamıştır. Belediye yöneticilerinin birinci sırada tercih edilme sebebi ise uygulamaları bilmeleri olarak belirtilmiştir. MBB ise ilk sırada merkezi yönetim kurumları yönetici ve çalışanlarından, daha sonra belediye yönetici ve çalışanlarından, üçüncü sırada ise akademisyenlerden yararlandıklarını belirtmiştir. Eğitimleri seçerken dikkat edilen hususlar ise; eğitimlerin belediyelere ilişkin ana hizmet ve mevzuat alanlarında gündemi takip eden, yalnızca teorik değil, uygulamaya ilişkin de bilgi sahibi olan eğitimler olması şeklinde ifade edilmektedir.

Üniversiteler, çeşitli bakanlıklar, kamu kurumları, belediye birlikleri ve belediyeler hem TBB'nin, hem de MBB'nin eğitim hizmetlerini sunarken işbirliği yaptığı kurumlar arasındadır. MBB bunun yanı sıra, alanda çalışan dernekler ve eğitim firmaları ile de işbirlikleri yaptığını belirtmiştir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

4.5.3. Eğitimlerin Değerlendirilmesi

Eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda hem TBB hem de MBB eğitim sonrası memnuniyet anketlerinden yararlanmaktadır (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018). Kullanılan yöntemin yeterli olup olmadığı sorulduğunda; TBB en etkili yolun çoktan seçmeli bilgi ölçen testler olduğunu, ancak, mevcut durumda memnuniyet anketlerini güvenilir olması nedeniyle yeterli bulduklarını belirtmiştir. MBB ise, bu konuda herhangi bir görüş belirtmemiştir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Dolayısıyla hem TBB'nin hem de MBB'nin eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda kullandığı yöntemin Kirkpatrick modelinin birinci aşaması olan tepkilerin ölçülmesi yöntemi olduğu görülmektedir. Kirkpatrick modelinin dört aşaması değerlendirildiğinde belediye birlikleri açısından en etkin uygulanabilecek olan aşamaların eğitime ilişkin tepkilerin ölçüldüğü birinci aşama ile öğrenmenin ölçüldüğü ikinci aşamaların olduğu söylenebilir. İkinci aşamada belediye birlikleri eğitim öncesi ve sonrası testler uygulayabilir. Davranışların ölçüldüğü üçüncü aşama ve elde edilen sonuçların ölçüldüğü dördüncü aşamanın ise birliklerin tek başlarına uygulayabilecekleri bir yöntem olmadığı düşünülmektedir. Bu yöntemler ancak eğitimi alan ilgili belediyeler tarafından ya da birliklerin danışmanlığında belediyelerin etkin katılımıyla ölçümlenebilecek sonuçlardır. Bu nedenle, bu aşamaların uygulanmasının daha zor olduğu söylenebilir.

4.5.4. Hizmet İçi Eğitim Sürecinde Yaşanan Sorunlar

TBB ve MBB'nin hizmet içi eğitim sürecinde yaşadıkları sorunlar eğitim ihtiyacının tespiti, eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi, eğitimlerin değerlendirilmesi başlıkları açısından ayrı ayrı şöyle ifade edilmiştir:

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında; TBB ihtiyaç analizine yönelik geliştirilen anket formlarının uygulanması sırasında “bazı katılımcıların soruları içtenlikle cevaplanmaması, belediyelerin sahada gerçekleştirilen eğitim ihtiyaç analizi için TBB'ye verdikleri lojistik destek hususunda sıkıntılar yaşanması, belediye personelin ne istediğini bilmemesi” gibi sorunlardan bahsetmiştir. Anketörlerin uzmanlar tarafından eğitilmesi, Birliğin eğitim politikası konusunda belediye personelinin bilgilendirilmesi ve zaman ve mekândan tasarruf sağlamak için sık aralıklarla dijital anketlere başvurulması bu sorunları aşma konusunda kullanılan yöntemler arasında sayılmıştır (TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

MBB ise eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi noktasında, belediyelerin çoğunun kendi eğitim ihtiyaç analizlerini gerçekçi bir şekilde yapmadan MBB'den belirli eğitimleri talep etmesini yaşanan en önemli sorun olarak ileri sürmüştür. MBB ihtiyaç analizi konusunda mevcut durumda kullandığı yöntemleri yeterli bulmamakta, bu konuda ilk aşamada oluşturulacak yeni formlara dayalı olarak bölgesel ölçekte düzenlenecek odak grup toplantıları yoluyla ihtiyaç tespitinin yapılmasını bir iyileştirme olarak planlamaktadır. Ancak, sorunun köklü çözümü için belediyelerin ihtiyaç analizi çalışmaları konusunda eğitilmesi, bilinçlendirilmesi ve bu süreçte onlara danışmanlık yapılması gerektiği, bu konuda da çalışmaların planlandığı belirtilmektedir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018). Nitekim MBB tarafından 2017 yılında üye belediyelerin eğitim sürecinde yaşadıkları sorunların tespiti amacıyla düzenlenen “Belediye Çalışanlarının Eğitimi, Sorunlar ve Çözüm Önerileri” başlıklı çalışmada da katılımcılar tarafından benzer sorunlar vurgulanmış ve MBB'den bu konuda destek talep edilmiştir (MBB, 2017, ss. 7 -11).

Eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi aşamasında; eğitim organizasyonlarını yaparken karşılaşılan en önemli üç sorunun işaretlenmesi istendiğinde, hem TBB, hem de MBB katılımcıların isteksizliğini ve belediye yöneticilerinin isteksizliğini ilk iki sorun arasında saymıştır. Üçüncü sıradaki sorun olarak, TBB organizasyon için personel yetersizliği, MBB ise organizasyon için mali kaynak yetersizliği sorununu vurgulamıştır (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Eğitimlerin değerlendirilmesi aşamasında ise; hem TBB, hem de MBB eğitim sonrası memnuniyet anketlerinin doldurulması konusunda katılımcıların tamamının istekli olmamasını bir sorun olarak belirtmişlerdir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

Araştırmada; birliğin sunduğu eğitim hizmetlerinin iyileştirilmesi konusunda birliğin, belediyelerin ve merkezi yönetimin yapması gereken iyileştirmelerin neler olduğu sorusu yöneltilmiş ve Eğitim Müdürlüklerinin önerileri alınmaya çalışılmıştır. Bu soruya verilen cevaplar çerçevesinde Birliklerin sundukları öneriler ise şöyledir:

Birliğin yapması gereken iyileştirmeleri; TBB Belediye Akademisi kampüsünün ve sertifikasyon sürecinin hızlı bir şekilde tamamlanması; MBB ise eğitim süreçlerinin iyileştirilmesi, belediyelerin eğitim ihtiyaç analizi konusunda desteklenmesi ve e-akademi uygulamasının yaygınlaştırılması şeklinde belirtmiştir.

Belediyelerin yapması gereken iyileştirmeler hakkında; TBB, belediyelerin eğitime katılan personelin eğitimi takip edip etmediğine ilişkin kendilerine has basit sistemler geliştirmesini, MBB ise, belediyelerin bir insan kaynakları yönetim stratejisi belirlemelerini ve eğitim ihtiyaçlarını daha profesyonel bir şekilde tespit etmelerini önermiştir.

Merkezi yönetimin yapması gereken iyileştirmeler ise; TBB tarafından eğitime ilişkin belediyeleri ve birlikleri destekler nitelikte kararlar alınması, MBB tarafından yetişkin eğitimi ile ilgili politikaların belirlenmesi şeklinde ifade edilmiştir (MBB Eğitim Müdürlüğü, 2018 ve TBB Eğitim Müdürlüğü, 2018).

5.SONUÇ

Bu çalışmada, belediyelerde hizmet içi eğitim konusu ele alınmış ve belediye birliklerinin belediyelere yönelik hizmet içi eğitim yaklaşım ve süreçleri ile bu konuda yaşadıkları sorunlar incelenmiştir. Bu kapsamda, hizmet içi eğitim konusunda çizilen teorik çerçeveye paralel olarak, belediye birliklerinin belediye personeline yönelik eğitim yaklaşımları, hizmet içi eğitim süreçleri ve bu konuda yaşadıkları sorunlar TBB ve MBB örnekleri üzerinden analiz edilmiştir. Çalışmada ulaşılan sonuçları şöyle özetlemek mümkündür:

Her iki birliğin de belediyelerin hizmet içi eğitimi konusunda önemli bir misyon üstlendikleri görülmektedir. Belediye birlikleri belirledikleri stratejik amaç ve hedefler çerçevesinde çok çeşitli eğitim başlıkları ile üyelerine hizmet içi eğitim sunmaya yönelik örgütlenmelerini oluşturmuş ve faaliyetlerini yıllık eğitim planları çerçevesinde düzenli olarak yürütmektedir. Stratejik planda eğitim hizmetlerine ayrı bir yer verilmesi, eğitim hizmetlerinin ayrı bir birim tarafından yürütülmesi ve eğitim hizmetlerine yönelik Yerel Yönetim Akademisi, Belediye Akademisi gibi yapılanmaların oluşturulması her iki kurumda da belediyelerin hizmet içi eğitimine ayrı bir önem verildiğini göstermektedir.

Belediyeler, TBB ve MBB'nin portföyünde yer alan çok çeşitli eğitim başlıklarından yararlanmaktadır. Ancak, belediyelerin en çok tercih ettiği eğitim grubu, mevzuat eğitimleri grubu, bu grup içinde en çok talep edilen eğitim başlığı ise İhale Mevzuatı olmuştur. Buradan hareketle, belediyelerin birliklerden aldıkları hizmet içi eğitimler konusunda öncelikle günlük hayatlarında acil olarak karşılaştıkları sorunları çözmeye ve yürüttükleri işlere ilişkin temel bilgileri öğrenme ve geliştirme amaçlarının kişisel gelişim konularına göre daha ön plana çıktığı söylenebilir.

Birliklerin eğitim süreçleri incelendiğinde, eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde tespiti konusu Birliklerin eğitim süreçlerinde çözülmesi gereken en önemli sorun olarak görülmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda TBB ve MBB'de farklı yöntemler kullanılmakla birlikte, her iki birliğin de kullandığı yöntemler, doğrudan mevcut eğitim portföyü içinden ihtiyaç duyulan eğitim başlıklarının belirlenmesine odaklanmaktadır. Dolayısıyla eğitim ihtiyacının belirlenmesi konusunda örgüt, görev ve kişi analizlerine dayalı gerçekçi bir ihtiyaç analizi yönteminin her iki Birlik tarafından da henüz kullanılmadığı görülmektedir. Diğer taraftan, birlikler tarafından genellikle konu seçimine dayalı olarak yapılan bu analizlerde belediyelerin ne istediğini tam olarak bilmemesi önemli bir sorun olarak belirtilmiştir.

Eğitimlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi safhasında TBB ve MBB önemli bir sorun yaşamamaktadır. Bu safhada yaşanan en önemli sorun hem TBB, hem de MBB tarafından katılımcıların ve belediye yöneticilerinin eğitimler konusundaki isteksizliği olarak belirtilmiştir. Bu noktada, özellikle katılımcıların isteksizliği sorununun belediyelerin eğitim taleplerinin gerçekçi ihtiyaçlara dayanmaması ile bağlantılı olduğu söylenebilir. Diğer taraftan MBB kaynak yetersizliğini, TBB ise personel yetersizliğini bu konuda üçüncü bir sorun olarak ileri sürmüştür.

Eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda hem TBB, hem de MBB eğitim sonrası memnuniyet anketlerinden yararlanmaktadır. Birliklerin kullandığı bu yöntem Kirkpatrick modelinin katılımcıların tepkilerinin ölçülmesi olarak isimlendirilen birinci aşamasına tekabül etmektedir. Bu konuda yaşanan en önemli sorun, katılımcıların memnuniyet anketini cevaplama konusundaki isteksizlikleri olarak vurgulanmıştır.

Bu noktada, birliklerin hizmet içi eğitim süreçlerinde yaşanan sorunların çözümü, hizmet içi eğitimlerin kalitesinin ve eğitimlerden sağlanan faydaların artırılması ve kaynakların daha etkin bir şekilde kullanılabilmesi açısından aşağıdaki iyileştirmeler önerilebilir:

Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda hem birliklerin, hem de belediyelerin ihtiyaç belirlemeye ilişkin süreçlerinin iyileştirilmesi gerektiği düşünülmektedir. Bu hususta, kısa vadede birliklerin ihtiyaç analizi çalışmalarını yalnızca konu başlıklarına odaklanarak değil, belediyelerin stratejileri, yürütülen görevlerin gerektirdiği bilgi, beceri ve nitelikler ve bu konuda yaşanan sorunlar gibi kriterlerle de destekleyerek ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Birimlerinin yanı sıra, ilgili birim yöneticilerinin de katılımını sağlayarak geliştirmeleri önerilebilir.

Bununla birlikte, birliklerin tek başına kendi süreçlerini iyileştirmeleri yeterli olmayacaktır. Belediyelerin kurum, görev ve kişi analizlerine dayanan ihtiyaç analizi yöntemlerini geliştirmeleri ve kullanmaları, dolayısıyla hangi eğitimi, kimler için, neden istediklerini bilmeleri hem belediyelerin, hem belediyelere hizmet sunan belediye birliklerinin ve diğer kurumların bu alandaki faaliyetlerinin etkinliğini ve kalitesini artıracaktır. Bu noktada, bu sorunun çözümü konusunda personel, kaynak, bilgi, tecrübe ve motivasyon yetersizliği yaşayabilen belediyelerin birlikler tarafından eğitim, çalıştay, danışmanlık vb. yollarla desteklenmesinin ve bu alandaki iyi uygulama örneklerinin paylaşılmasının faydalı

olacağı düşünülmektedir. Eğitim ihtiyaçlarının ve içeriklerinin doğru bir şekilde belirlenmesi, katılımcıların gerçekten ihtiyacı olan eğitimlere yönlendirilmesini sağlayacağı için katılımcıların ve yöneticilerin eğitimlere bakış açısını ve motivasyonunu da olumlu yönde etkileyecektir.

Eğitimlerin değerlendirilmesi konusunda ise, mevcut durumda birlikler tarafından uygulanan eğitim sonrası memnuniyet anketlerinin yanı sıra, mevzuat eğitimlerinde Kirkpatrick modelinde öğrenmenin ölçüldüğü ikinci aşamanın da eğitim öncesi ve sonrası bilgi ölçen testler yoluyla uygulanması önerilebilir. Kirkpatrick modelinin eğitim alan kişilerin davranışlarının ölçüldüğü üçüncü aşama ve belediyelerin elde ettiği sonuçların ölçüldüğü dördüncü aşamasının birliklerin belediyelerin aktif katılımı olmaksızın tek başlarına uygulayabilecekleri bir yöntem olmadığı düşünülmektedir. Birliklerin bu üçüncü ve dördüncü aşamaların uygulanmasındaki rolü ancak belediyelerin bu konuda eğitilmesi ve belediyelere rehberlik edilmesi şeklinde gerçekleştirilebilir.

Bu alanlarda yapılacak iyileştirmelerin çalışma kapsamında incelenen TBB ve MBB'nin "belediyelerin kurumsal kapasitelerini geliştirme" konusunda belirledikleri stratejik hedefler ile de uyumlu olacağı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, C. (2016). Eğitim programlarının geliştirilmesinde ihtiyaç analizi el kitabı. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Agunis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams. *organizations and society. Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Aydın, İ. (2014). Kamu ve özel sektörde hizmet içi eğitim el kitabı. Ankara: Pegem Akademi.
- Barbazette, J. (2006). Training needs assessment: methods, tools and techniques. San Francisco: Pfeiffer A Wiley Imprint.
- Bates, R. (2004). A critical analysis of evaluation practice: the Kirkpatrick Model and the principle of beneficence. *Evaluation and Program Planning*, 27, 341-347.
- Bilgin, K., Akay, A., Koyuncu, H. E., & Haşar, E.Ç. (2007). Yerel yönetimlerde hizmet içi eğitim. Ankara: Tepav.
- Goetsh, D. L. and Davis, S.B. (2006). Quality management: introduction to total quality management for production, processing and services. New Jersey: Prentice Hall.
- Khan, R.A.G., Khan, F.A., & Khan, M.A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global Journal of Management and Business Research*, 11 (7), 63-68.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J.D. (2008). Evaluating training programs the four levels. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Kumpikaite, V. (2007). Human resource training evaluation. *Engineering Economics*, 5 (55), 29-36.
- Laird, D. (2003). Approaches to training and development. New York: Perseus Publishing.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review Psychol*, 545-582.
- Marmara Belediyeler Birliği (MBB) (2017). Belediye çalışanlarının eğitimi: sorunlar ve çözüm önerileri çalıştay raporu. İstanbul: Marmara Belediyeler Birliği Yayını.
- <http://marmara.gov.tr>, (Erişim tarihi: 04.08.2018-05.08.2018).
- MBB Eğitim Müdürlüğü (2018). Soru formu. İstanbul.
- MBB Yerel Yönetim Akademisi (2018). Eğitim kataloğu. İstanbul: MBB Yayını.
- Milhem, W., Abushamsich, K., & Arostegui, M. N. P.(2014). Training strategies, theories and types. *Journal of Accounting-Business&Management*, 21 (1), 12-26.
- Negiz, N.(2007). Belediye personelinin hizmet içi eğitim sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (3), 193-214.
- Niazi, A. S. (2011). Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance*, 1 (2), 42-57.
- Noe, R.A. (2009). İnsan kaynaklarının geliştirilmesi (Canan Çetin, Çev.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Pynes, J.E. (2009). Human resources management for public and nonprofit organizations: a strategic approach. San Francisco: Jossey-Bass.
- Rai Technology University (2014). Managing training&development. Bangalore: Rai Technology University. Erişim tarihi: 06.07.2018, http://164.100.133.129:81/eCONTENT/Uploads/Managing_Training_&_Development.pdf.
- Sega, M.A. (2006). Training and need assessment technique improvement in customer service through a field observation study. A research paper for master of science degree. Madison: The Graduate School University of Wisconsin-Stout. Erişim tarihi: 06.07.2018, <http://www2.uwstout.edu/content/lib/thesis/2006/2006segam.pdf>.
- Şen, M.L., Oktay, T., & Azaklı, S. (2011). Seçilmiş yerel temsilcilerin etkinliğini artırmada bir araç olarak hizmet içi eğitim. *Kaysem VI*. (26-27 Mayıs 2011), Adıyaman.
- <http://tbb.gov.tr>, (Erişim tarihi: 04.08.2018-05.08.2018).
- TBB Eğitim Müdürlüğü (2018), Soru formu. Ankara.
- Wilson, J. (Ed.) (2004). Human resource development: learning and training for individuals and organizations. London: Kogan Page Ltd.
- Zengin, G. (2013). Türkiye'de belediye personel ve yöneticilerinin hizmet içi eğitim sorunu ve çözümleri üzerine bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 10 (39) 117-134.

