

ANKARA ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ VE SİYASET BİLİMİ ANABİLİM DALI

BELEDİYELERİN PERSONELLE İLGİLİ SORUNLARI
BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ
VE ANKARA BELEDİYELERİ ÖRNEĞİ

10830

DOKTORA TEZİ

Osman KAPTAN

DANIŞMAN

Prof. Dr. Ruşen KELEŞ

ANKARA - 1989

ÖNSÖZ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de belediye personelinin, hizmet içi eğitimle ilgili sorunlarını, kaynaklara ve Ankara ili belediyeleri üzerinde yapılan alan araştırmasına dayanarak değerlendirmek ve bir önerinin ana hatlarını belirlemektir. Alan araştırmasına konu olan Ankara belediyeleri, Türkiye belediyelerinin bir örnekleme olduğu kabul edilmiştir.

Uzun yıllardan beri, belediye personelinin eğitimi ile ilgili başlı başına bir araştırma yapılmamış olması, bu araştırmanın önüne güçlükler yığmış; ancak, araştırmanın özgünlük derecesini de artırmıştır diyebiliriz. Ayrıca bu araştırmanın, yeni araştırmaların yapılmasını güdüleyeceği, kamu yönetimi, yerel yönetim, personel yönetimi ve eğitimi konularına ilgi duyanların bilgilerine katkıda bulunacağı umulmaktadır.

Araştırmanın yürütülmesinde bir çok kişi ve kuruluşun emeği geçmiştir. Bunların tümüne teşekkür ederim. Ancak, kimilerini özellikle anmak istiyorum. Araştırma konusunun seçiminde özendirici yaklaşımları ile beni yüreklendiren Prof. Dr. Nuri Tortop'a, alan araştırması modelinin oluşturulmasında ve sayısal dökümlerin tasarlanmasında

bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım Doç. Dr. Aytaç Açıklın'a, Niyazi Altunya'ya ve istatistik uzmanı Dr. Hasan Hüseyin Doğan'a teşekkür ederim. Araştırma raporunun yazımı sırasındaki katkılarından dolayı Türkçe Öğretmeni eşim Semahat Kaptan'a hem yardımlarından hem de tüm araştırma süresince gösterdiği sabır ve verdiği destekten ötürü kendisine teşekkür borçluyum.

Ayrıca, Ankara ili belediyelerinde görevli yöneticilere, büro kayıtlarından yararlandıkları ve verilen ankete görüşlerini aktardıkları için; yine, belediye eski ve yeni başkanları ile İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ve Eğitim Dairesi Başkanlığının yönetici ve uzmanlarına da teşekkür ediyorum.

Özellikle, araştırmanın her aşamasında değerli bilgi ve görüşlerinden yararlandığım, ciddi ve saygın bilim adamının engin sıcaklığında ve yönlendiriciliğinde katkı ve yardımlarını gördüğüm tez danışmanım Prof. Dr. Ruşen Keleş'e içtenlikle teşekkür ederim.

Ankara, 1989

Osman Kaptan

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

- ÖNSÖZ.....	ii
- İÇİNDEKİLER.....	iv
- ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
- GİRİŞ.....	1
I. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	2
A. Araştırma Konusunun Önemi.....	2
B. Araştırma Konusunun Sınırlandırılması....	5
C. Araştırmanın Amacı.....	6
Ç. Araştırmanın Varsayımları.....	7
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	8
A. Konu ile ilgili Basılı Kaynaklar.....	8
B. Alan Araştırması.....	17
C. Bilgilerin Dökümü ve Değerlendirilmesi..	20

BİRİNCİ BÖLÜM

- TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ SORUNU.....	22
I. BELEDİYELERİN PERSONEL SORUNLARINA TOPLU BİR BAKIŞ.....	23
A. Personel Yönetiminin Önemi.....	23
B. Kamu Personeli/Belediye Personeli.....	25
C. Belediyelerin Personelle İlgili Sorunla- r1.....	27
II. PERSONEL EĞİTİMİ KAVRAMI.....	39

A. Personel Eğitiminin Amacı ve Önemi.....	39
B. Personel Eğitimi İle İlgili Kavramlar...	44
C. Hizmet İçi Eğitim Türleri.....	50
Ç. Hizmet İçi Eğitimin Yürütülmesi.....	53
D. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılığı.....	57
III. BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER.....	60
A. Hizmet İçi Eğitimin Genel Gerekçesi...	60
B. Belediye Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Gerekçesi.....	62
IV. TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR TOPLU BİR BAKIŞ.....	77
A. Hizmet İçi Eğitimi Üstlenen Kuruluşlar.	77
B. Hizmet İçi Eğitimde İçişleri Bakanlığı Tekeli.....	91
C. Geliştirilen Değişik Öneriler.....	96
- SORUNLARIN ÖZETİ.....	109
A. Nicelik Sorunu.....	109
B. İçişleri Bakanlığı Tekeli.....	109
C. Pratisyenlerin Egemenliği.....	111
Ç. Eğitim ve Öğretim Yöntemlerinin Klasik Oluşu.....	112
D. Kimi Personelin Kapsam Dışında Kalması.....	112
E. Hizmet Öncesi Eğitimin Yetersizliği.....	113
F. Araştırma Geliştirme İşlevinin Olmayışı.....	114
Sonuç.....	115

İKİNCİ BÖLÜM

- ANKARA BELEDİYELERİ PERSONELİNİN NİTELİĞİ VE EĞİTİM DURUMU KONUSUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI...	116
I. RESMİ KAYITLARDAN ELDE EDİLEN BİLGİLER.....	117
A. Ankara Belediyelerinde Görev Yapan Personelin Genel Nitelikleri.....	117
B. Ankara Belediyeleri Personelinin Sınıflara ve Kadrolara Göre Dağılımı.....	120
C. Ankara Belediyeleri Personelinin Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	123
Ç. Ankara Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları.....	127
D. Ankara Belediye Bütçelerinde Toplam Eğitim Harcamalarının Durumu.....	128
E. Ankara Belediyelerinde Yapılan Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları.....	129
II. ANKET VERİLERİ.....	132
A. Ankete Cevap Verenlerin Özellikleri.....	132
B. Ankara Belediyeleri Personeline Sağlanan Haklar.....	136
C. Ankara Belediyeleri Personelinin Üretkenliğini Düşüren Nitelik Sorunları.....	138
Ç. Ankara Belediyelerinde Personel Sağlama Sorunu.....	139
D. Ankara Belediyeleri Personelinin İşe Yerleştirilme Biçimi.....	147
E. Ankara Belediyeleri Personelinin Hizmet İçi Eğitimi.....	149
F. Öteki Sorunlar.....	158
G. Her Personel Türüne Uygun Düşen Eğitim Kurumu Önerisi.....	168

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

- SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	187
I. BULGULARIN ÖZETİ.....	188
A. Belediyelere Personel Bulma Güçlüğü....	188
B. Hizmet İçi Eğitime Verilen Önem.....	189
C. Hizmet İçi Eğitimin Yetersizliği.....	189
D. Hizmet İçi Eğitim Konusunda Yöneticilerde Görüş Dağılıklığı.....	191
E. Uzman Görüşlerinde Yakınlaşma.....	192
F. Uzman Görüşlerinde Bağlanan Güven.....	194
II. TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ İÇİN BİR KURUMSAL DÜZENLEME ÖNERİSİNİN ANAHTLARI.....	196
A. Bazı Yabancı Örnekler.....	196
B. Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesinin Boyutları.....	201
C. Yerel Yönetim Enstitüsü Kurulması.....	207
- ÖZET.....	213
- KISALTMALAR.....	218
- KAYNAKÇA.....	219
- EKLER.....	227
EK 1 Ankara Belediyeleri Personel Bilgi Formu.....	227
EK 2 Ankara Belediyeleri Personel Sorunlarını Tarama Anketi.....	232
EK 3 Belediye Başkanlarına Yazılan 2.Mektup Örneği.....	241
EK 4 Belediye Başkanlarına Yazılan 3.Mektup Örneği.....	242

Sayfa No:

EK 5	Ankara Belediyelerine Gönderilen Anketlerin Sayısal Dağılımı.....	243
EK 6	Belediye Başkanları Seminer Programı..	245
EK 7	Belediye Zabıta Memurları Kurs Programı.....	246
EK 8	Belediye Başkanları Seminerleri Hakkında İçişleri Bakanlığı Genelgesi....	252
EK 9	İçişleri Bakanlığı Taşra Eğitim Planı.	257
EK 10	Ankara Valiliği Olağanüstü Hal Bürosundan Alınan Anket Çalışması İzni....	271

ÇİZELGELER LİSTESİ

<u>Çizelge No</u> :	<u>Sayfa No:</u>
Çizelge 1 : Tüm Belediye Başkanlarının Öğretim Durumları.....	68
Çizelge 2 : İl merkezi Belediye Başkanlarının Öğretim Durumları.....	69
Çizelge 3 : İlçe Merkezleri Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları.....	69
Çizelge 4 : Belediye Başkanlarının Yabancı Dil Bilme Durumları.....	70
Çizelge 5 : Belediye Başkanlarının Bildikleri Yabancı Dillerin Dağılımı	70
Çizelge 6 : İlmerkezi Belediye Başkanlarının Meslekleri.....	71
Çizelge 7 : Tüm Belediye Başkanlarının Meslekleri.....	72
Çizelge 8 : TODAİE'ce Belediye Başkanları ve Belediye Personeli için açılan Seminerlere katılanlar.....	87
Çizelge 9 : Ankara Belediyelerinde Çalışan Personelin Nüfusa Oranları.....	118
Çizelge 10 : Ankara Belediyelerinde Personelin Cinsiyetine ve Çalışma Biçimine göre Dağılımı.....	119
Çizelge 11 : Ankara Belediyelerinde Kadroların Dağılımı ve Kullanımı.....	122
Çizelge 12 : Ankara Belediyelerinde Çalışan Personelin Öğrenim Durumu ve Çalışma Biçimine Göre Dağılımı.....	124
Çizelge 13 : 1-1000 Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde Personelin Öğrenim Durumu.....	125

<u>Çizelge No</u> :	<u>Sayfa No:</u>
Çizelge 14 : 101-1000 Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde Personelin Öğrenim Durumu.....	126
Çizelge 15 : 1001'den Çok Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde Personelin Öğrenim Durumu.....	126
Çizelge 16 : Ankara Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları ve Türkiye Geneline Göre Görünüşü.....	127
Çizelge 17 : Ankara Belediye Başkanlarının Dil Bilme Durumları.....	128
Çizelge 18 : Ankara Belediyelerinin Toplam Bütçeleri İçinde Eğitim Harcamalarının Durumu.....	129
Çizelge 19 : Ankete Cevap Veren Belediye Yetkililerinin Sayısal Dağılımı.....	133
Çizelge 20 : Ankete Cevap Verenlerin Öğrenim Durumları.....	134
Çizelge 21 : Ankete Cevap Verenlerin Kıdem Durumları.....	135
Çizelge 22 : Ankete Cevap Verenlere Göre Personelin İş ve Ücret Dengesi...	137
Çizelge 23 : Ankete Cevap Verenlere Göre Personele Sağlanan Sosyal Hakların Yeterliliği.....	138
Çizelge 24 : Nitelikle İlgili Personel Sorunlarına Verilen Ağırlıklar.....	140
Çizelge 25 : Ankara Belediyelerine Yeterli Sayıda Personel Bulmada Güçlük Çekilip Çekilmediği.....	141
Çizelge 26 : İşe Alınan Personelin Gerekli Bilgi ve Beceriye Sahip Olup Olmadığı.....	142
Çizelge 27 : Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemlerin Amaca Uygun Olup Olmadığı.....	144

<u>Çizelge No</u> :	<u>Sayfa No:</u>
Çizelge 28 : Personel Seçmede Sınav Sisteminin Geçerliliği.....	145
Çizelge 29 : Sınavla ve Sınavsız Seçilen Personelin Hizmet Başarılarının Karşılaştırılması.....	146
Çizelge 30 : Personeli İşe Yerleştirme Biçiminin Hizmete Olumlu Etkisi.....	148
Çizelge 31 : Yetişmiş İnsan gücünü tutabilmek için Belediyelerin Gerekli Düzenlemeleri Yapıp Yapmadığı.....	149
Çizelge 32 : Ankara Belediyeleri Personelinin Hizmet İçi Eğitim Yerleri.....	151
Çizelge 33 : Personelin Kuruma Uyumunu Konusundaki Görüşler.....	152
Çizelge 34 : Ankara Belediyelerinde Uygulanan Eğitim Yöntemleri.....	154
Çizelge 35 : Personelin Hizmet İçi Eğitiminde Karşılaşılan Güçlükler.....	155
Çizelge 36 : Ankara Belediyelerinde Personelin Hizmet İçi Eğitimini Engellenen Etmenler ve Bunların Önem Dereceleleri.....	157
Çizelge 37 : Denekler Tarafından Eklenen Sorunların Yinelenme Oranları.....	160
Çizelge 38 : Deneklerin Dile Getirdiği Sorunlardan Eğitimle İlgili Olanlar.....	161
Çizelge 39 : Deneklerin Personel Sorunlarının Çözümü Konusundaki Önerileri.....	163
Çizelge 40 : Deneklerin Eğitimle İlgili Önerilerinin İlgili Olduğu Alanlar.....	164
Çizelge 41 : Deneklere Göre Eğitimle İlgili Olan Personel Sorunları.....	166
Çizelge 42 : Deneklere Önerilen Eğitim Kurumları ve Eğitilecek Personel.....	170
Çizelge 43 : "Mahalli İdareler Eğitim Merkezi"-nde Personel Eğitimine Verilen Ağırlık.....	175

<u>Çizelge No</u> :	<u>Sayfa No:</u>
Çizelge 44 : "Mahalli İdareler Enstitüsü'nde Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	176
Çizelge 45 : "TODAİE" de Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	178
Çizelge 46 : "Üniversitelerin İlgili Bölümlerinde" Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	179
Çizelge 47 : "Büyükşehir Belediyeleri Eğitim Merkezlerinde" Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	181
Çizelge 48 : "Yurtdışında Üniversitelerde" Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	182
Çizelge 49 : "Yurtdışında İlgili Özel Firmalarda" Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar.....	184
Çizelge 50 : Deneklerin Önerdikleri "Başka" Eğitim Biçimleri ve Yöntemleri ve Bunlara Verilen Ağırlıklar.....	185
Çizelge 51 : Bazı Ülkelerde Belediye Personelinin Eğitimi.....	198

GİRİŞ

I. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	2
II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	8



I. ARAŞTIRMANIN KONUSU

A. Araştırma Konusunun Önemi

1982 tarihli Türkiye Cumhuriyeti Anayasasının, belediyeleri düzenleyen 127. maddesinde; "Mahalli idareler; il, belediye veya köy halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları, gene kanunda gösterilen, seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzelkişilerdir." demektedir.

Görüldüğü gibi, Anayasa belediye olgusunu, kurumsal olarak düzenlemekte ve "seçimle" oluşacağını belirtmektedir. Yerel yönetimlerin kendilerine özgü bazı özellikleri bulunmaktadır. Hemşehrilik ruhu, yerel yakınlık, yoğun iletişim olanakları gibi. Günümüzde, yerel yönetimlerin en gelişmiş biçimi olan belediyeler, demokratik siyasal yaşamın vazgeçilmez araçları olarak görülüyor. Son yıllarda ülkemizde de "yerel demokrasi"den söz edilir olmuştur.¹ Bu oluşum karşısında "mahalli müşterek ihtiyaçların karşılanması" olgusu daha biçimsel kalmakta, belediyeler yoğun insan ilişkilerinin

1) Ruşen Keleş-Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler. 1983, s 25-32; Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984, s 35-36. Kuramcılarının ve tanınmış belediyecilerin bu konudaki görüşleri için ayrıca bak. "Yerel Yönetimler" Yeni Gündem Gazetesi, Sayı 27, "Eki" 1-15 Ağustos 1985, (Tanıl Bora, Vedat Dalokay, Cevat Geray, Can Hamamcı, Osman Kibar'ın görüşleri bu yöndedir).

oluştugu, siyasal doyumun en etkili biçimde sağlandığı yerler olarak kendilerini göstermektedirler. Kuşkusuz, günlük gereksinmelerin karşılanması bu bağlamda değer kazanmaktadır.

İnsanların hem günlük gereksinmelerinin yeterince giderilmesi, hem de doyurucu insan ilişkilerinin sağlanması, ancak yetkin yönetici ve personelle olanaklıdır. Konumuzun önemi de bu noktada yatmaktadır.

Belediye yönetimlerinin niteliği iki önemli etkene bağlıdır; bunlar kentleşme olgusu ve bilimsel-teknolojik gelişmelerdir. Ülkemizde hızlı, biraz da düzensiz bir kentleşme gözleniyor.² Bu oluşum, belediye hizmetlerinin niteliğini ve niceliğini de etkiliyor.³ Gelişen teknoloji ise, daha yetkin insangücü istiyor. Tüm oluşumlar, genelde akılcı bir personel politikasını, özelde planlı bir personel eğitimini gerektiriyor. Oysa son yıllarda, belediye personelinin iyi hizmet vermediği yolunda yakınmalar artmıştır.⁴ Kuşkusuz tüm kamu kesimindeki personel için de yakınmalar vardır. Ancak, yerel ve psikolojik yakınlık, belediye personeli ile ilgili yakınmaların, çok hızlı ve etkili bir biçimde ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

2) Ruşen Keleş. "Önsöz" Türkiye'de Kentbilim Eğitimi. 1987, s III

3) 1930/1580 TS Belediye Kanunu, m 15, belediyelerin görevlerini 76 çeşit olarak göstermiştir.

4) Örneğin; TÜRK-İŞ'in yaptırdığı araştırma: Hürriyet Gazetesi, 7 Mart 1986, s 4

Belediye personelinin verimli ve doyurucu hizmet verememesinin pek çok nedeni vardır. Yönetimin akılcı bir biçimde örgütlenmemesi, personel sisteminin kuruluşundaki aksaklıklar, personelin özlük haklarındaki yetersizlikler, statülerin adaletsiz dağılımı vb. gibi. Bu araştırma, belediye personelinin verimini düşüren ve iyi insan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen bir etken olarak, personel eğitimini konu alıyor. Bunun en somut gerekçesi, yakın tarihte bu konuda başlı başına bir araştırma yapılmamış olmasıdır. Tortop'un bu konudaki araştırmasının⁵ üzerinden yirmi yıl kadar zaman geçmiştir. Geçen bu süre içerisinde, Türkiye'de kentleşme, kamu yönetimi, personel eğitimi alanlarında önemli gelişmeler olmuştur. Belediyelerin sayısı artmış ve onların hizmet alanları genişlemiştir. Birçok kırsal yönetim birimleri yapı değiştirerek belediyeye dönüşmüştür. Tüm bu gelişmeler, nicelik ve nitelik yönünden yeterli personel sağlama sorununu gündeme getirmiştir.

Bu oluşumlar karşısında sorunları bilimsel yönden irdeleyen, uzman görüşlerini dile getiren araştırmalar yapılmamıştır. Sözkonusu boşluk ve gereksinimler, araştırmacıyı yüreklendiren etkenlerden birisidir. Kuşkusuz, değinilen sorunların ayrıntılarıyla incelenmesi, birçok araştırmayı gerektirecektir.

Bu araştırmada, belediye personelinin eğitimi ile ilgili olarak, Türkiye'de yapılan çalışmalar, yazılı kaynaklara ve resmi belgelere göre değerlendirilerek; kuram-

5) Nuri Tortop. Belediye Personelinin Eğitimi, (1967) 1971

sal görüşler özetlenecek ve Ankara ili belediyeleri yöneticilerinin görüşleri, uygulanan anketin olanakları çerçevesinde betimlenecektir. Araştırmanın niteliği ve sorunların güncelliği, sonuçta, anahatlarıyla da olsa bir öneri sunmayı araştırmacıya görev olarak yüklemektedir. Bu nitelikleriyle araştırmanın, başta kendi araştırmacısı olmak üzere, konuya eğilecek araştırmacıları güdüleyeceği, bu arada kamu yönetimi, personel yönetimi, hizmet içi eğitim, belediyecilik, eğitim yönetimi alanlarında çalışan kuramcı ve uygulayıcılara kendi alanında katkı sağlayacağı umulmaktadır.

B. Araştırma Konusunun Sınırlandırılması

Adından da anlaşılacağı gibi bu araştırma "Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitimi" ile ilgilidir. Konu, kuramsal boyutu açısından; hem genel olarak personel eğitiminin, hem hizmet öncesi eğitiminin bütünlüğü içinde geliştirilmiştir. Genelde kamu personeli olan belediye personelinin eğitimi, bu bütünlükten soyutlanamazdı. Kaldı ki, bugüne kadar iyi kötü sürdürülen belediye personelinin hizmet içi eğitimi, genel kamu personeli eğitimine de benzemektedir. 1980'den sonra da büsbütün İçişleri Bakanlığının gözetimine alınmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde bu genel çizgiden yola çıkılıp, belediye personelinin hizmet içi eğitimine gelinmiş ve alan araştırması özeline geçiş yapılmıştır.

Alan araştırmasında, hem alan dar tutulmuş, hem de sadece "belediye personeli", "hizmet içi eğitim" ve "Ankara

belediyeleri" ile yetinilmiştir. Alan araştırması için kullanılan yöntemde de evrensel personel eğitimi ilkelerinden yola çıkılmıştır. Öneriye yönelik anket sorularında da dünyada ve Türkiye'de kabul görmüş modeller dile getirilmeye ve deneklerin bu konulardaki tavırları öğrenilmeye çalışılmıştır. Model önerisinde de dünyadaki örneklerden ve Türkiye'de geliştirilen önerilerden bir sentez yapılmaya çalışılmıştır.

C. Araştırmanın Amacı

Bundan önceki açıklamalar, araştırmanın amacını kısmen ortaya koymuştur. Amacın bir de maddeler halinde sıralanması, anlatımı kolaylaştırabilir. Amacımız, alt amaçlar biçiminde şöyle özetlenebilir:

1. Belediyelerin genel sorunları ile hizmet içi eğitim sorunları ilişkisinin özetlenmesi,

2. Ankara belediyeleri örneğinden yararlanarak, belediye personelinin niteliği ile hizmet içi eğitim sorunu ilişkisinin açıklanması,

3. Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitimi ile ilgili belli başlı sorunların çözümlenerek açıklanması,

4. Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitimi ile ilgili olarak geliştirilen önerilerin değerlendirilmesi,

5. Elde edilen bilgiler ışığında, kurumsal bir düzenlemenin anahatlarının önerilmesi.

Araştırma bulgularının bu sıraya göre dökümü yapılacaktır.

Ç. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın temel varsayımı, Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitiminin yetersizlikler gösterdiği'dir. Bu yetersizliğin hangi boyutlarda, nasıl bir görünüm arzettiğini, Ankara belediyeleri örneğinden de yararlanarak belirleyebilmek için, alt varsayımlar koymayı gerekli gördük. Alt varsayımlarımızı şöyle özetleyebiliriz.

1. Belediyeler, hizmet öncesinde iyi yetişmiş personel bulmakta güçlük çekmektedirler.

2. Belediye yöneticileri genellikle, personelin hizmet içi eğitiminin önemine inanmaktadırlar.

3. Belediyeler amaca uygun ve yeterli hizmet içi eğitim yapamamaktadırlar.

4. Belediye yöneticilerinde, personelin hizmet içi eğitimin düzenlenmesi sonucunda ortak görüşler oluşmamıştır.

5. Türkiye'de, belediye personelinin hizmet içi eğitimi konusundaki uzman görüşleri birbirine yakındır.

6. Belediye personelinin hizmet içi eğitimi konusundaki uzman görüşleri, belediye yöneticileri tarafından kabul görmektedir.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. Konu ile İlgili Basılı Kaynaklar

Hemen belirtelim ki, konumuzla doğrudan doğruya ilgili kaynak yok denecek kadar azdır. Konumuzu aydınlatacak bilgileri, kamu personeli ile ilgili resmi ve özel kaynaklarda bulabiliyoruz. Burada genel kaynakların konumuzu ilgilendiren kısımlarına değineceğiz. Değirmelerimiz, tarihsel bir sırayı da izleyecektir.

1. Kaynakçalar

"Kaynakca" bölümümüzde künyeleri ayrıntılarıyla verilecek olan eserlerin, burada sadece yazarı, adı ve basım tarihi verilecektir.

Mihçioğlu ve Sturm'un⁶ "seçmeli-notlu" kaynakçası, 1960 öncesinde yapılan çalışmalarını tanıma açısından çok yararlı olmuştur. "Notlar" kaynaklarının konumuzla ilişkisini anlamak bakımından büyük kolaylık sağlamıştır. Bu çalışmadan yararlanarak yerel yönetimler, personel sorunları ve personel eğitimi konularındaki kaynakları ayırmak oldukça kolaylaştı.

Heper'in⁷ çalışması, Mihçioğlu ve Sturm'un çalışmasını tamamlar niteliktedir. "Notlar" olmasa da yakın tarihe ait eserleri tanımak yine de kolaydır.

6) Albert L. Sturm-Cemal Mihçioğlu. Türk Amme İdaresi Bibliyografyası. "Seçmeli Notlu": 1928-1957. 1959

7) Metin Heper. Kısa Amme İdaresi Bibliyografyası: 1958-1966, 1966

Kocabaşoğlu'nun⁸ çalışması doğrudan doğruya beledi-
yecilikle ilgilidir. Ankara'daki kitaplıklardan yararlanıla-
rak hazırlanan kaynakça, hem süreli yayınları, hem kitap
ve broşürleri, hem de yayımlanmamış çalışmaları içermekte-
dir.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, kurul-
duğu 1953 yılından beri yayımladığı kitaplarında, her ese-
rin sonunda "Yayınlar"⁹ listesi veriyordu. 1968'den başla-
yarak yayımladığı Amme İdaresi Dergisi'nde ayrıntılı "Bize
Gelen Yayınlar" listesi vermektedir. Enstitü ayrıca bir
Amme İdaresi Dergisi Dizini¹⁰ hazırlayarak araştırıcıların
işini kolaylaştırmıştır. Başka yazarların kitaplarında da
benzer listeler verilmiştir.¹¹

2. Kamu Yönetimi ile ilgili Genel Kaynaklar

Kamu yönetimi ve yönetim bilimi konularında kaynak
bulmak zor olmamıştır. Bu konuda Fişek,¹² Hudson,¹³ Simon
ve arkadařları¹⁴ ile Tortop'un¹⁵ eserlerinden yararlanıl-
mıştır.

8) Uygur Kocabaşoğlu. "zetli Belediyecilik Bibliyografya-
sı" Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi. 1978, s 299-309

9) rneğin; Oğuz Onaran. Yönetici Sınıfın Eğitimi. 1967'nin
sonunda

10) Amme İdaresi Dergisi Konu ve Yazar Adları Dizini. C 1-13,
Mart 1968-Aralık 1980

11) rneğin Ruşen Keleş-Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler, 1983'te

12) Kuthan Fişek. Yönetim. 1979, Ytenime Katılma. 1977

13) C.Seckler-Hudson. Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare.
1960

14) H.A. Simon ve Ark. Kamu Yönetimi. 1973

15) Nuri Tortop. Yönetim Bilimi. 1983

3. Türkiye'nin Yönetim Yapısı ve Yerel Yönetimlerle İlgili Kaynaklar

Bu konuda önemli bir çalışma MEHTAP Raporu'dur.¹⁶ Rapor, 1960'dan sonra yoğun bir biçimde tartışılan "İdari Reform" konusunun ilk önemli araştırma projesinin ürünüdür. Raporunda, kamu yönetiminin düzenlenmesi, personelin yetiştirilip yerleştirilmesi, personelin yönetimi, savurganlığın önlenmesi, yinelemelerin önlenmesi, ortak ilkelerin saptanması, yeni birimlerin oluşturulması ve gereksiz olanların kaldırılması, yerel yönetimlere verilecek yeni biçim-konularında ayrıntılı ipuçları sunulmaktadır.

MEHTAP Raporu, kamu yönetiminin çeşitli kesimleri için araştırmaların yapılması önerisini de getirmekte idi. Bu doğrultuda yapılan araştırmaların ilk ürünleri Geray-Keleş,¹⁷ Payaslıoğlu,¹⁸ Yavuz,¹⁹ Gözübüyük,²⁰ ve RCD'ye²¹ ait olanlarıdır. Bu çalışmalar doğrudan doğruya yerel yönetimlerle ilgili olup konumuza da ışık tutmaktadırlar.

12 Mart 1971'le başlayan "ara rejim", "Türkiye'de İdari Reform" konusunu yeniden gündeme getirdi. Bu konuda

-
- 16) Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu (MEHTAP Raporu). 1963
- 17) Cevat Geray-Ruşen Keleş. Belediye Başkanları Hakkında Bir İnceleme. 1962, Türk Belediye Başkanları. 1964, Küçük Belediyelerin Sorunları. 1969
- 18) Arif Payaslıoğlu. Merkezi İdarenin Taşra Teşkilatı Üzerine Bir Araştırma. 1966
- 19) Fehmi Yavuz. Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi. 1966
- 20) Şeref Gözübüyük. Türkiye'de Mahalli İdareler. 1967
- 21) Mahalli İdareler ve Ulusal Kalkınma. (düz. Selçuk Yalçındağ) 1971

daha önce yapılan çalışmalar değerlendirilirken, yeni araştırmaların yapıldığını da gözlemliyoruz.²² Bu arada İçişleri Bakanlığı'nın, belediyelerle ilgili iki çalışma yaptırdığını görüyoruz.²³

Türk Belediyecilik Derneği, kuruluşundan beri bir yandan İller ve Belediyeler Dergisini yayınlarken, kitap yayını da yapmıştır. Derneğin Geray-Keleş²⁴ ve Tortop'a²⁵ yaptırdığı araştırmalar, doğrudan konumuzla ilgilidir. Gökçer'in²⁶ incelemesi, daha çok sayısal bir profil niteliğindedir.

1973 yılında, 12 Mart 1971 ara rejimi atlatılmış, belediyecilik konusunda bir ivme gözlenmiştir. Bu dönemden sonra demokratik belediyeciliğin işlerlik kazanması, belediye yönetimleri üzerinde araştırmaları da hızlandırmıştır. 1975'den sonra, Türk İdarecilik Derneği'nin gerçekleştirdiği araştırma projeleri önemli ürünler vermiştir. Ortak çalışmaların ürünleri olan araştırmalar, belediyelerin çok değişik sorunlarını gözönüne getirirken, yeni belediyeciliğin ilkelerini de saptamaya çalışmıştır.²⁷

22) İdarenin Yeniden Düzenlenmesi: İlkeler ve Öneriler. 1972, Nabi Dincer-Turan Ulusoy. MEHTAP Tavsiyelerinin Uygulanma Durumunu Değerlendirme Araştırması. 1974, Kenan Sürgit. Türkiye'de İdari Reform. 1972

23) Belediyeler. 1972, Cumhuriyetin Ellinci Yılında Mahalli İdareler. 1973

24) Bak, dipnot 17.

25) Nuri Tortop. Belediye Personelinin Eğitimi. 1971

26) Fikri Gökçer. Atatürk Yılında Belediyelerimiz. 1981

27) Türkiye'de Mülki İdare Amirliği: Sistem ve Sorunlar. 1976, Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi. 1978, Belediye İşlevlerine Nicel Bir Yaklaşım. 1979, Yeni Bir Belediyeciliğe Doğru. 1982

Siyasal Bilgiler Fakültesi İskân ve Şehircilik Enstitüsü, 1979-1980 döneminde, yerel yönetimlerin güncel sorunlarını konferanslar halinde tartışma açmış ve bildiri-leri bir kitap olarak yayımlamıştır.²⁸

12 Eylül 1980 Askeri Harekâtından sonra, belediyelerle ilgili bir dizi yeni düzenleme yapılmıştır. Bunlar, bildirilen yasa gücünün idi²⁹ ve yasal düzenlemeler niteliğindedir. Bu düzenlemelerle, küçük belediyelerin bir kısmı merkez belediyelere bağlanırken, çoğunluğunun seçimle göreve gelen yönetimlerine son verilerek atamalı yöneticilerden oluşan yönetimler getirilmiştir. Yine bu dönemde belediyelere ek gelirler sağlayan düzenlemeler de yapılmıştır.³⁰

Bu dönemde, Devlet Planlama Teşkilatının da bir rapor³¹ hazırlattığını görüyoruz.

Son yıllarda bilim çevreleri ve uzmanların da özgün çalışmaları olmuştur. Biz burada sadece yararlanabildiklerimizi anmakla yetineceğiz. Hamancı'nın doktora tezi,³² son onbeş yılda güncellenen bir konuyu, belediyelerde demokratikleşmeyi ele alan özgün bir çalışmadır. Keleş-Yavuz'un³³ derli toplu çalışmaları, her zaman bir başvuru kayna-

28) Yerel Yönetimlerde Güncel Sorunlar. 1981

29) Milli Güvenlik Konseyinin 34 Numaralı Bildirisi. Resmi Gazete (RG.).11.12.1980/17 187

30) Belediye Gelirleri Kanunu: 26.5.1981/2464.RG.29.5.1981/17 354

31) Belma Üstünışık. Belediye Hizmetleri Sektör Raporu.1982

32) Can Hamancı. Belediyelerimizin Yapısı ve Demokratikleşme Eğilimleri. 1981(Yayınlanmamış doktora tezi) SBF

33) Ruşen Keleş Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler. 1983

ğı olmuştur. Tortop'un³⁴ kitabı da aynı gereksinmeye cevap verir niteliktedir. Bu son iki esere, metin içinde de göndermeler yapıldığı için burada fazla üstünde durmuyoruz. Amme İdaresi Dergisi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi ile İller ve Belediyeler Dergisi başvurduğumuz en önemli süreli yayınlardır.

4. Personel Eğitimi ile İlgili Kaynaklar

Belediyeciliğin genel sorunları ile ilgili hayli kaynak bulabildiğimiz halde, "belediye personelinin eğitimi" ile ilgili kaynak bulmakta sıkıntı çektiğimize yukarıda değinmiştik. Burada Tortop'un³⁵ yaptığı çalışmayı anmak gerekir. Ancak bu değerli çalışma yirmi yıl kadar öncesine aittir. Bazı başka kaynaklarda, belediye personelinin eğitimi sorununa da yer verildiğini belirtmeliyiz.

MAHTAP Raporu bu konuya değinmiştir, ancak verilen bilgiler eskimiştir. Tortop'un yerel yönetim konusunu tümüyle ele alan yeni çalışmasında³⁶ eğitim konusuna da yer verilmiştir. Tortop her iki çalışmasında da dünyada ve Türkiye'deki durumu karşılaştırmıştır. İller ve Belediyeler Dergisi, bir yandan pratik bilgilerle personel eğitimine katkıda bulunurken³⁷, öte yandanda, yazarlara yazı yazdırarak çeşitli sorunlar arasında personel eğitimi konusuna

34) Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984

35) Nuri Tortop. Belediye Personelinin Eğitimi. 1971

36) Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984, s 237-288

37) Dergi, kuruluşundan beri "Belediyelerin Sorunlarına Cevaplar vermektedir. Bu cevapların sayısı, 1985/475-476. sayıda 8890'a ulaşmıştır.

da yer vermektedir. Bu arada (Keleş,³⁸ Tolungüç,³⁹ Akalın,⁴⁰ Başarır,⁴¹ yine Keleş,⁴² Tekeli,⁴³ Uysal⁴⁴ ve Tortop'un⁴⁵ çeşitli dergilerde son yıllarda yazdıkları yazıları anmamız gerekiyor.

MEHTAP Araştırmasının gerçekleştiği yıllardan beri hazırlanan resmi, yarı resmi ve özel çalışmalar, genel olarak kamu personelinin eğitimi içinde, belediye personelinin eğitimine de ışık tutmuştur. İllerde göreceğimiz gibi, yasal düzenlemelere göre belediye personeli de kamu personeli sayılmaktadır. Kuşkusuz, çok partili siyasal yaşama geçildiği yıllarda da bazı çalışmalar yapılmıştır. Bunların ilk örneği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün 1953 yılında kurulmuş⁴⁶ olmasıdır. Kurum, hem personel eğiterek, hem yayım ve danışmanlık yaparak, personel eğitimi-

-
- 38) Ruşen Keleş "Belediye Personelinin Eğitimi Sorunu" İller ve Belediyeler Dergisi. s 253, 1966
- 39) Şeref Tolungüç, "Mahalli İdareler Personeli ve Hizmet içi Eğitimleri Problemleri ve Çözüm Yolları" Türk İdareciler Dergisi s 299. 1966
- 40) Muzaffer Akalın, "Belediye Personelinin Eğitimi ve İller Bankası" İller ve Belediyeler Dergisi. s 262, 1967
- 41) Aslan Başarır "Mahalli İdareler Personelinin Eğitimi" İller ve Belediyeler Dergisi. s 265, 1967
- 42) Ruşen Keleş, "Şehirleşme Sorunlarımız ve Plancılık Eğitimi", Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. s XXV/3, 1970
- 43) İlhan Tekeli "ODTÜ Şehir ve Bölge Planlaması Eğitiminin Değerlendirilmesi" ODTÜ Mimarlık Fakültesi Bülteni. s 1/1
- 44) Birkan Uysal, "Yersel Yönetimlerde Eğitim Semineri" Amme İdaresi Dergisi. s IX/1, 1976
- 45) Nuri Tortop, "Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Personelin Görevleri, Statüleri ve Eğitimleri" Amme İdaresi Dergisi. s 1983/2
- 46) Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Mezunları Hakkında Bir Araştırma, 1968

ne katkıda bulunmaktadır. 1960 yılında Devlet Planlama Teşkilatının ve Devlet Personel Dairesinin kuruluşları, bu alanda yeni atılımların çoğalmasına destek olacaktır. Eğitim konusu ile ilgili ilk yayınların genellikle bu kurumlarda başlatıldığına tanık oluyoruz.

Kingsbury ve Mihçioğlu'nun 1954 yılında yaptıkları çalışma önemli bir başlangıç sayılabilir.⁴⁷ Eser, birinci kısmında o güne kadar yapılan çalışmaları "Sevk ve İdare Mevkilerinde Eğitim; Büro İşlerinde Çalışan Memurların Yetiştirilmesi, Mesleki ve Teknik Eğitim, Mekânik İşler için Eğitim" başlıkları altında derli toplu bir biçimde özetlenmektedir. İkinci kısımda ise "Hizmet içi Eğitimin Prensipleri ve Metotları" ortaya konulmaktadır. Bu çalışmanın, ondan sonra yazılanlara da kaynaklık ettiği söylenebilir.

Sözkonusu çalışmadan sonra uzunca bir süre benzer bir çalışmaya rastlayamıyoruz. Ancak, 27 Mayıs 1960 Devriminden sonra, "İdari Reform"un güncelleşmesi, bazı çalışmaların yolunu açmıştır. 1963 yılında Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından "eğiticiler"⁴⁸ için hazırlanan notlar önemli bir başlangıç sayılabilir. Devlet Personel Dairesi, 1962-65 yılları arasında, Devlet Memur-

47) J.B. Kingsbury-Cemal Mihçioğlu. Türk Devlet Teşkilatında personelin yetiştirilmesi. 1954

48) Eğiticilerin Eğitimi. 1963

ları Kanunu'na yönelik çalışmalar yapmış, dökümanlar hazırlamıştır. Bu çalışmaların kimisi "Daire Yayını" olarak, kimisi de kişilerce hazırlanmış olarak yayımlanmıştır. Personel Dairesinin çalışmaları kişileri de teşvik edici olmuştur.⁴⁹

Yine 1966'da Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin öncülüğü ile bir "Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı" toplanması önemli bir adım olmuştur. Bu konferansın bildirileri ve tartışmaları yayımlanmış⁵⁰ ve yararlı olmuştur. Konferansta hem bilim adamları, hem yöneticiler konuşmacı ve tartışmacı olmuşlar ve bu iki kesim arasında ciddi iletişimler kurulmuştur.

İzleyen yıllarda daha değişik ve Devlet Memurları Kanununun getirdiği esasları da kapsayan çalışmalar yapılmıştır. Bunlardan bazıları araştırmamızda yararlı olmuştur. Kalkandelen,⁵¹ Tutum,⁵² ve Taymaz'ın⁵³ çalışmalarından çokça yararlandık. Canman⁵⁴ ve Cem⁵⁵ hizmet içi eğitimin değişik yönlerine ışık tutmuşlardır.

49) Bu çalışmaların başlıcaları: Eğitim Yöneticileri Semineri. (derl.). 1967, Eğitim İhtiyaçlarını Tesbit Semineri (derl.). 1968, Özkaya Özdemir. Hizmet içi Eğitimde Temel İlke ve Teknikler. 1967, Oğuz Onaran, Yönetici Sınıfın Eğitimi. 1967, J.Ducoux. Kamu Personelinin Yetiştirilmesi ve İşe Alanması. 1967, Halit Tanyeli. Personel Eğitimi. 1970

50) Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. 1967

51) Hayrettin Kalkandelen. Hizmet içi Eğitim El Kitabı. 1979

52) Cahit Tutum. Personel Yönetimi. 1979

53) Haydar Taymaz. Hizmet içi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. 1981

54) Doğan Canman. Türk Kamu Kesiminde Hizmet içi Eğitimi Ölçme ve Değerlendirme. 1979

Hizmet içi eğitimin bir yönü de mesleki ve teknik eğitimidir. Bu nedenle, verimlilik, mesleki ve teknik eğitim konularında yazılmış önemli eserlerin bir kısmına da başvurduğumuzu belirtmeliyiz.⁵⁶

5. Resmi Belgelerin İncelenmesi

Resmi belgeler, yasal düzenlemeler, İçişleri Bakanlığı genelgeleri, plan çalışmaları ile ilgili dökümanlar, yasa tasarıları vb. metinlerdir. Bunlar, genellikle eğitimin dayanağı olabilecek resmi metinlerdir. Bu kaynaklara metin içinde yeri geldikçe değinilecektir.

B. Alan Araştırması

1. Evren ve Örneklem

Araştırmamızda, Türkiye'de 1986'da varolan 1716 belediye evren, Ankara merkez, ilçe ve kasabalarında bulunan 58 belediye örneklem kabul edilmiştir. Örneklem nicel olarak, büyük belediyelerin üçte birini, küçük belediyelerle-

55) Cemil Cem. Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri. 1976

56) Ekonomik Kalkınmayı Hızlandıran Etken Olarak Eğitim. 1967 Grent Venn. İnsan Eğitim ve İş. 1968, MEB. Endüstriyel Teknik Eğitim İle Sanayi İlişkileri Sempozyumu. 1975, R.Wenrich ve ark. Leadership In Admns stration Vocational and Technical Education. 1974, OECD. Educational and Working Lifa in Modern. 1975, Cevat Alkan ve ark. Mesleki ve Teknik Eğitimin Prensipleri. 1976

rin yüzde üçünü temsil etmektedir. Nitel olarak, büyük, orta ve küçük belediyeleriyle* örneklemin, evrenmi temsil edeceği kabul edilmiştir. İlçe ve kasaba belediyeleri, Anadolu'ya yayılmış ilçe ve kasaba belediyelerinin özelliklerini taşımaktadır. Dolayısıyla, Ankara belediyelerinin personel sorunları, bu arada personelin nitelik ve eğitim sorununa, Türkiye belediyelerinin bu alanlarındaki sorunlarını yansıtmaktadır. Bu benzerlik, araştırmanın geçerliliğini artıracaktır.

2. Alan Araştırmasının Bilgi Kaynakları

a) Görevlilerle görüşme: Araştırmanın tasarlanmasından sonuçlanmasına kadar, değişik görevlilerle görüşülmüştür. İçişleri Bakanlığı yetkililerinden, en küçük belediyelerin memurlarına kadar birçok yetkiliyle görüşülmüştür. Yetkililerden sağlanan bilgiler, gerektiğinde çizelgelere aktarılmış, duruma göre bazan da tekil bir kanıt olarak kullanılmıştır. Bu yolla elde edilen bilgiler, personel davranışlarını betimlemede yararlı olmuştur. Görüşmeler, nicel betimlemelere de katkıda bulunmuştur.

b) Bilgi formlarına aktarılan bilgiler: Ankara belediyeleri personeline ait sayısal bilgiler, özel olarak düzenlenmiş "Ankara Belediyeleri Personel Bilgi Formu (Ek:1)'

* Belediye Büyükleri:

Büyük Belediye : Nüfusu 500.000 den yukarı,
Orta Belediye : Nüfusu 10.000-500.000 arası,
Küçük Belediye : Nüfusu 10.000 den aşağı olan belediyelerdir.

na aktarılmıştır. İlgili yerlerde görüleceği gibi, bu bilgiler personel sayıları, ödenek miktarları vb. konulara ait verilerdir. Bilgi formları, genellikle ilgili görevlinin yanında bulunularak, araştırmacı tarafından işlenmiştir. Posta yolu ile elde edilen bilgiler konusunda kuşkuya düşülmüşse, ya da eksik bilgi verilmişse, bunlar yerine gidilerek tamamlanmıştır. Tüm çabalara karşın 58 belediyenin ancak 43'ünden (%74) bilgi formu alınabilmektedir. Bu miktarın, araştırmanın geçerliliği açısından yeterli olacağı düşünülmüştür.

c) Anket cevapları: Alan araştırmasının temel bilgi kaynaklarından birisi kuşkusuz anket olmuştur. Sorunların dinamik öğelerini yakalamada, kapalı ve açık uçlu anket sorularının önemli katkılar sağladığına inanılmaktadır. Üç bölüm 22 soru (3+15+4)'dan oluşan anket "Ankara Belediyeleri Personel Sorunlarını Tarama Anketi" (Ek:2) adını taşımaktadır. Anket, belediyelerin büyüklerine göre, 2-26 arasında değişen sayıda yetkiliye uygulanmıştır. Posta yoluyla ya da elden 15 Temmuz 1986 gününe kadar gönderilen 291 anketten 122'si (%42), 22 Ağustos 1986 gününe kadar doldurulup geri gönderilmiştir. Bu sayının yeterli olmadığı düşünülerek 31 belediye başkanına yeniden mektup (Ek:3) gönderilmiştir. Anketlerin kendilerine ulaşmadığını bildiren Polatlı, Keskin, Balıseyh belediyelerine yeniden anket gönderilmiştir. Buna karşın 8 Ekim 1986 gününe kadar cevap alınmayan Haymana, Polatlı, Keskin belediyelerine yeniden mektup yazılmıştır. (Ek:4). Yazışma yoluyla yeterli sayıda

anketin geri dönmeyeceği anlaşılınca, araştırmacı bizzat giderek anket uygulama yolunu seçti. Bu çabaların sonucunda 291 anketin 221'nin (%76) cevaplandırılarak geri gönderilmesi, alınması sağlanabildi (Ek:5).

Anket, deneklerin niteliklerini ve personel sorunlarına yaklaşıklarını ortaya koyacak nitelikte düzenlenmiştir. Anket soruları, ilgili bölümlerde de görüleceği gibi, personel sağlama, seçme ve işe alma, personelin verimini düşüren etkenler, personelin hizmet içi eğitimi ile verimi arasındaki ilişkileri, personel eğitimi için önerilen esasları içermektedir.

Anketlere alınan cevaplar, sayı (f) ve yüzde (%) olarak değerlendirilmiş ve bu dökümlere dayanılarak, kuramsal bilgilerin ışığında yorumlanmıştır. Cevapların dökümünde genellikle belediye büyüklük kategorilerinden de yararlanmıştır. Bu grupta, personel sayısı 1-100 arasında olanlar, 101-1000 arasında olanlar, 1001 ve daha çok olanlar, ölçeklemesi kullanılmıştır. Bu grupta, evrene giren değişik belediye türleri açısından yapılacak genellemelere olanak sağlamıştır.

C. Bilgilerin Dökümü ve Değerlendirilmesi

Araştırmanın I.Bölümünde, basılı kaynaklardan yararlanılarak araştırma konusunun genel ve kuramsal boyutları belirlendi. Önce belediyelerin personel sorunlarının genel görünüşü özetlendi. Sonra "personel eğitimi kavramı"

kuramsal bulgular ışığında özetlendi. Üçüncü olarak "belediye personelinin hizmet içi eğitiminin gerekçeleri" belirlenmeye çalışıldı. Arkasından Türkiye'de bu konuda yapılan girişimler ve geliştirilen öneriler eleştirici bir yaklaşımla değerlendirildi. Sorunlar özetlenerek "alan araştırması"na geçildi.

II. Bölümde alan araştırmasında elde edilen bulgular değerlendirildi. Alan araştırmasının yöntem kısmı, yukarıda görüldüğü gibi, kaynak taramasında izlenen yöntemle bütünlleştirilerek verildi. İkinci bir "yöntem" bölümü açmanın, anlatımın akışını bozacağı düşünüldü. Alan araştırmasında "resmi kayıtlardan elde edilen bilgiler"le "anket verileri" ayrı başlıklar altında değerlendirildi. Her iki kaynaktan elde edilen bilgiler, kullanılan formlardaki sıraya göre değil araştırmanın akışına uygun düşecek yeni bir sıralamaya göre işlendi.

III. Bölümde bulgular, varsayımlar açısından özetlendi. Basılı kaynaklar, alan araştırması ve uzman görüşleri ışığında geliştirilen, "kuramsal düzeyde bir düzenlemenin ana hatları" önerisi ile araştırma sonuçlandırıldı.

BÖLÜM 1

TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ SORUNU

I. BELEDİYELERİN PERSONEL SORUNLARINA TOPLU BİR BAKIŞ	23
II. PERSONEL EĞİTİMİ KAVRAMI	39
III. BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİ GEREK- TİREN NEDENLER	60
IV. TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİ- TİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARA TOPLU BİR BAKIŞ	77
V. SORUNLARIN ÖZETİ	109

I. BELEDİYELERİN PERSONEL SORUNLARINA TOPLU BİR BAKIŞ

A. Personel Yönetiminin Önemi

Belediye örgütü, bir kamu yönetimi örgütüdür. Belediyeler, halka planlı ve sürekli hizmet götürürler. Bu hizmetler, çeşitli nitelikteki kamu görevlileri eliyle yürütülür. 1982 Anayasası "idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür... idarenin kuruluş ve görevleri, merkezden yönetim ve yerinden yönetim esaslarına dayanır" (m 123) kuralı ile belediyeleri de Türk Kamu Yönetiminin kapsamına almıştır. Yine, Anayasa "kamu hizmetlerinin gerektirdiği görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle yürütülür" (m 128) demekle, belediye personelini, öteki kamu görevlilerinden ayırmamıştır. Bu anlayışın, 1961 Anayasası (m 117) ile başladığını görüyoruz. Uygulama bu yönde sürmektedir.

Kamu yönetiminin başarısında kuşkusuz; örgütlenme, altyapı ve parasal kaynakların sağlanması önemli etkenlerdir. Ancak, bunların amaca uygun biçimde harekete geçirilip kullanılması yeterli sayıda ve nitelikte personelle mümkündür. Secler Hudson'a göre kamu yönetiminin başarısı, personelin niteliğine bağlıdır. Secler Hudson, personel yönetiminin amacını:

- a) nitelikli personel bulmak ve yetiştirmek,
- b) personelin azami derecede yetişmesine olanak sağ-

lamak, biçiminde saptıyor. Yine Hudson, personel yönetiminin şu öğelerden oluştuğuna inanıyor: 1) Personelin bulunması ve işe alınması. 2) İyi bir görev düzenlemesi ve ücret sisteminin saptanması. 3) İşe yerleştirme. 4) Eğitim ve yetiştirme. 5) Hakça bir terfi ve atama sisteminin kurulması. 6) Yönetici-personel ilişkilerinin geliştirilmesi. 7) İşten ayrılma ve emeklilik için gerekli kuralların saptanması ve işletilmesi.¹

Simon ve arkadaşlarına göre, "geniş anlamda, yönetimin tümü insanlarla ve onların davranışlarıyla ilgili olduğuna göre, tüm yönetimin personel yönetiminden başka birşey olmadığı söylenebilir... Dar anlamda personel yönetimi, genellikle örgüt kadrolarına görevlilerin alınmasıyla,... görevlilerin emeklilik... ya da işten ayrılmalarıyla, eğitimleriyle, aylık ve ücretleriyle, sağlık, güvenlik ve esenlikleriyle uğraşır"²

Tutum "personel yönetimi, iş ortamındaki insan ve onun örgüt içindeki ilişkilerini inceler. Bir tanım vermek gerekirse personel yönetimi, örgütün gerektirdiği insan kaynağının sağlanması ve bu kaynaktan en etkin ve verimli bir biçimde yararlanılmasının yol ve yöntemlerini gösterir"³ demektedir.

1) C.Secler-Hudson. Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare. 1960, s 180-182

2) Herbert A.Simon ve ark.Kamu Yönetimi. 1973, s 291

3) Cahit Tutum. Personel Yönetimi. 1979, s 1

Yazarların da belirttiği gibi, yönetim olgusunun temel ögesi personel yönetimidir. Belediyeler gibi, çok değişik hizmet alanlarına yayılan ve halkın demokratik özelemlerine de cevap veren örgütler için personel yönetimi daha da önem kazanmaktadır. Tortop'un çok haklı olarak belirttiği gibi, "mahalli idarelerin başarısı, herşeyden önce yetenekli personelin varlığına bağlıdır."⁴

Gelişmiş kentlerde hizmet alanları, buna bağlı olarak personel çeşidi artarken, küçük ve gelişmekte olan yerlerde nitelikli personel bulma güçlüğü sözkonusudur. Öte yandan yeni seçilen belediye başkanlarının işe alışmaları, yönetim sanatını öğrenmeleri başlı başına birer personel sorunudur. Politik ilişkilerin ve duyarlılığın yoğun olduğu belediyelerde insan ilişkilerinin sürdürülmesi, bu alanda iyi yetişmiş personelin çalıştırılmasını gerektirmektedir. Bütün bunlar, personel yönetiminin önemini ortaya koyacak etkenlerden sadece birkaçıdır.

B. Kamu Personeli/Belediye Personeli

Belediyelerimiz, Cumhuriyetin başından, tek parti yönetiminin sonuna kadar bürokratik yapılarını sürdürdükleri için, personel sorunları, genel kamu görevlilerinin sorunları gibi algılanmıştı. Her ne kadar 24 Aralık 1928/468 TS, TBMM yorumu ile, belediye personelinin o zaman yürürlükte olan Memurun Kanununa tabi olmadığı belirtilmiş-

4) Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984, s 237

se de, 1930/1580 TS Belediye Kanunu'nun 103. ve 163. maddelerine göre düzenlenen personel tüzüklerinde, belediye personeli de genel kamu personeli gibi değerlendirilmiştir.⁵ 1960/160 TS, Devlet Personel Dairesi Kurulması hakkında Kanun da belediye personelini, genel kamu personeli ile eş tutmuştur (m 4/a, 5/k).⁶

1963 yılında Bakanlar Kurulunca kararlaştırılan "Yeni Personel Rejimi Hakkında Prensipler"⁷ de, yerel yönetim personelinin sınıflandırılmasının "genel idarede uygulanan sisteme uydurulması" kabul edilmiştir. 1965/657 TS Devlet Memurları Kanunu, başlangıçta belediye personelini kapsamına almamıştı. Sonradan yapılan değişikliklerle belediye personeli de kapsama alındı (Değişik 1.madde).

Avrupa Konseyi Yerel Yönetimler Konferansı, 19-21 Eylül 1982'de yaptığı toplantıda, yerel yönetim memurlarının uyacağı kuralları belirlemiştir.⁸ Bu kurallar, bizim Devlet Memurları Kanunumuzda benimsenen kurallardır.⁹ Tortop, bizim yerel yönetim personelimizi "memur" olarak değerlendirmekte ve sözkonusu Konferansın benimsediği ilkeleri benimsemektedir.¹⁰ Yukarda değinildiği gibi. 1982 Anayasası da bu bütünlüğü kabul etmiştir (m 127). Ancak Anayasa "memur ve diğer görevliler" (m 128) demektedir.

5) Nuri Tortop. Belediye Personelinin Eğitimi, 1971, s 170-171

6) RG. 17.12.1960/10 683

7) RG. 21.5.1963/11 408 (BKK: 1963/1701)

8) Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984, s 237-238

9) 6-16. maddeler değ. RG. 16.5.1982/17 696

10) Tortop, 1984, s 237-252

Bu bakımdan belediyeler sadece memur değil, sözleşmeli personel ve işçi statülerinde değişik görevliler de çalıştırabileceklerdir. Bu çeşitlilik genel kamu personeli için de geçerli olduğu için, kamu personeli/belediye personeli statü bakımından değil, görev alanları ve çeşitleri bakımından başkalık gösterecektir.

C. Belediyelerin Personelle İlgili Sorunları

Seçimle gelen belediye personeli dışındaki personelin sorunları genellikle genel kamu personelininki ile aynıdır. Burada kısaca özetleyeceğimiz sorunların çoğu, her iki kesim içinde geçerli olabilir.

1. Nitelikli Personel Bulma Sorunu

Belediyelere personel alma yolu öteki kamu personeli gibidir. Ancak uygulamada ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır. Özellikle küçük belediyelerin çok değişik hizmetleri için ne memur statüsünde ne de sözleşmeli statüde personel sağlamak kolay değildir. Sözleşmeli personel bu yerlere gitmek istemezken, hemşehrilik ilişkilerinin personel alımında etkili olması nedeniyle, bazan yetişmiş personel bulunmamaktadır. Kimi belediye personeli de daha avantajlı işlere geçerek yerlerini acemilere terketmektedirler. Kimi belediyelerde yeni seçilen başkanın personel yönetimini bilmemesi de bu sorunlara ek sorunlar yaratmaktadır.

2. Vaseyet Denetiminden Doğan Sorunlar

Belediyelerin, demokratik kuruluşlar olduğunu kabul etmeyen yok gibidir. Ancak uygulamada demokrasinin ciddi en-

gelleri olduğu görülmektedir. Anayasa ve yasalarda verilen vesayet yetkisi kimi zaman ileri boyutlara vardiirilmektedir. 1982 Anayasası 127. maddesinde hem "görevleri ile ilgili bir suç sebebiyle haklarında soruşturma veya kovuşturma açılan mahalli idare organları veya bu organların üyelerini, İçişleri Bakanı, geçici bir tedbir olarak, kesin hükme kadar uzaklaştırabilir", hem de "merkezi idare, mahalli idareler üzerinde, mahalli hizmetlerin idarenin bütünlüğü ilkesine uygun şekilde yürütülmesi, kamu görevlerinde birliğin sağlanması, toplum yararının korunması ve mahalli ihtiyaçların gereği gibi karşılanması amacıyla, kanunda belirtilen esas ve usüller dairesinde idare vesayet yetkisine sahiptir" diyor. Bu kurallar yasalara daha da olumsuz biçimde yansımaktadır. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu valilere (m 9/D) ve kaymakamlara (m 31/Ç) belediyeleri denetleme yetkisi vermektedir. 1944 yılından beri mülkiye müfettişlerinin de belediyeler üzerinde denetim yetkisi bulunmaktadır.¹¹ Son yıllarda, görüş ayrılığı içinde olan belediye başkanlarının, bu ilkelere dayanılarak görevden uzaklaştırıldıkları sayı, giderek yaygınlaşmaktadır.

Son yıllarda vesayet denetiminin en etkin biçimde kullanıldığı konu, belediye personel kadrolarının hükümetçe verilmesidir. 13.12.1983/190 TS "Genel Kadro ve Usulü Hakkında Kanun Gücünde Kararname"¹² 657 S Devlet Memurları

11) Mülkiye Teftiş Kurulu Tüzüğü (m 7), RG.3.3.1944/5 645 ve İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği (m 16-17), RG.19.4.1967/12 577

12) RG. 14.12.1984/18 251 (Mükerrer Sayı)

Kanununda belediyeler aleyhine değişiklik getirmiştir. Sözkonusu Kararnamenin 5.maddesi belediyelerin (ve il özel idarelerinin) memur kadrolarının, İçişleri Bakanlığı aracılığı ile hükümetçe belirleneceğini kurala bağlıyor. Yine belediyelerde çalışacak sürekli işçi kadrolarının da Devlet Personel Dairesi'nin görüşü alındıktan sonra İçişleri Bakanlığı'nca vize edileceğini kurala bağlıyor (m 11/k). Bununla da yetinmeyip, bütçe kanunları ile de sınırlamalar getirilebilmektedir.¹³ Yine İçişleri Bakanlığı, geçici işçi çalıştırmayı bile kendi iznine bağlamıştır.¹⁴ Çeşitli eleştiriler sonucu, bu uygulamalar 1985'den beri kısmen yumuşatılmışsa da, her zaman yeniden gündeme getirilebilirler. Şimdilik, belediyelere memur atamaları, Belediye Kanununun 96. maddesine göre büyük ölçüde belediye başkanlarına bırakılmıştır.

Bilim adamları ve yazarlar arasında vesayet konusu tartışılmaktadır. Keleş-Yavuz'a göre, belediye kadrolarının Bakanlar Kurulunca verilmesi "vesayet in ağır bir biçimidir"¹⁵ Aldan'a göre, ölçüleri, kapsamı, iyi belirlenerek, vesayet makamları azaltılarak ya da değiştirilmek koşuluyla, vesayet yetkisi yararlıdır; yönetimin bütünlüğü ilkesi

13) Örneğin bak. 1984/2953 TS Bütçe Kanunu

14) Örneğin bak. İçişleri Bakanlığı-Mahalli İdereler Genel Müdürlüğü, 30.12.1983/524/39 500 TS genelge

15) Ruşen Keleş-Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler. 1983 s 174

ve merkezi yönetim hizmetlerinin gerekleri de bunu zorunlu kılmaktadır.¹⁶ Meriç de "ölçülü" bir vesayetten yanadır.¹⁷ Meriç'e göre, özellikle küçük belediyelerin görevlileri, bilgi ve kültürce yeterli değildirler. Son yıllarda küçük belediyelerin başkanları, yetenekli teknik personel bulamadıklarını az ücretle sözleşmeli personel almanın olanaksızlığını dile getirmişlerdir. Meriç'e göre "yerel yönetim anlayışını zedelemeyecek" bir ölçü bulunmalıdır.

3. Yasal Dayanak ve Statü Sorunları

Kamu personeli ile ilgili düzenleyici en önemli kanunlardan olan 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 4. maddesinde, bu kanunun uygulandığı yönetimlerde çalıştırılacak personeli dörde ayırmıştır.

- a) Memurlar
- b) Sözleşmeli Personel
- c) Geçici Personel

d) İşçilerdir. (İşçiler hakkında bu yasa hükümleri uygulanamayacağı belirtilmiştir)

Son yıllarda; kamu kesimine, özel kesimin "kârlılık" ilkesi yerleştirilmeye çalışılmaktadır. 1983 sonlarında peş peşe çıkarılan kanun hükmünde kararname, kamu örgütlerinde köklü değişiklikler amaçlamaktadır. Bu değişiklik-

16) Mehmet Aldan. "İdari Vesayet Denetimi", İller ve Belediyeler Dergisi. 1985, s 475-476

17) Osman Meriç, "Belediye Mevzuatının Yeniden Düzenlenmesinde Vesayet Konularında Gözönünde Bulundurulacak Hususlar" İller ve Belediyeler Dergisi. 1985, s 477-478

lerin ilk hedeflerinde biri, personel alımında kendini göstermiştir. Anayasanın 128. maddesindeki "diğer görevliler" in, daha çok sözleşmeli personel olduğu, bu düzenlemelerden anlaşılmıştır. Bu değişimin gerekçesini, özel kesimin önemli bir temsilcisi olan Türkiye Sanayi ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)'nin, "Kamu Bürokrasisi" raporunda görmek olanaklıdır. 1983'de verilen sözkonusu raporda şöyle deniyor:

"Kamu yönetiminden beklenen, özel girişime en elverişli koşullarda, en az bürokratik karışma ile hizmet sunulmasıdır. Ekonomik az gelişmişliğin temel sorumlusu, özel kesime ihtiyaç duyduğu çalışma ortamını sağlamayan kamu yönetimidir. Türkiye Bürokrasisi merkezci, otoriter, verimlilikten uzak, kırtasiyecilik ve buna bağlı olarak yiyiciliğin yaygın olduğu, yetersiz ve yeteneksiz kişilerin büyük sayılarda çalıştığı ve gereksiz yere ücret aldığı bir sistemdir."¹⁸

Hükümet, bu eleştirinin etkisinde bir dizi düzenleme yapmış bu arada, Devlet Memurları Kanununun getirdiği sözleşmeli statü dışında da sözleşmeli işe alma biçimleri üretmiştir. Bu tutuma karşı bilim çevrelerinden ve yöneticilerden ağır eleştiriler gelmiştir. Muhalefet kanadından da eleştirilerin yükseldiğini görüyoruz.

18) Aktaran Musa Özdemir "Memur Aylıkları ve Sosyal Hakları" Kamu Çalışmalarının Sorunları. 1985, s 142

Kamu personeline ilişkin yasalara (657,926,2547,2914) bakıldığında memur statüsünün asıl olduğu, sözleşmeli personel uygulamasına istisna olarak yer verildiği görülmektedir. Ancak, 1983 yılından sonra ise sözleşmeli statü hızla yaygınlaştırılmaya başlanmıştır. Eskiden kadroya bağlanmış asli ve sürekli kamu hizmetlerinde sözleşmeli personel çalıştırılmazken, 233 sayılı yasa ile buna izin verilmiştir. Bu alandaki yaygınlaştırma, 1985 te daha da hızlandırılarak birçok örgütün yasa yada Kanun Hükmünde Kararnamesine sözleşmeli personel çalıştırmasına izin veren hükümler konulmuştur. 18 Ocak 1988 de yürürlüğe konan 308 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ise yaygınlaştırma doruk noktasına ulaştırılmıştır. Örneğin, bu Kanun Hükmündeki Kararname ile KİT'lerdeki memur istihdamına son verilmiş, personel alımında sözleşmeli personelin alınması hedeflenirken¹⁹, bu kuruluşlardaki mevcut personelin bir kısmında sözleşmeli statüsüne geçirilmiştir. Sonradan, Anayasa Mahkemesince 308 Sayılı Kanun Hükmündeki Karaname iptal edilmiştir.

Sözleşmeli statü, belirli bir iş için uzmanlaşmış bir elemanı yüksek ücretle çalıştırarak, işi en iyi biçimde yürütmek ve iş bittikten sonra çalışan kişinin ilişkisini keserek Devlet Bütçesine gereksiz yere yük olmasını önlemek için geliştirilmiş bir statüdür. Ancak, günümüzde

19) Resmi Gazete, 18.1.1988/19698

"Sözleşmeli statünün bu amaç için kullanıldığını söylemek güçtür"²⁰ Anayasa Hukukçusu Sağlam; uygulamayı daha çok, gerek sosyolojik gerekse hukuk sistemimiz açısından işçi niteliği taşıyan bir grup personeli, açıkca işçi statüsü dışına çıkararak, sendika, grev ve toplu iş sözleşmesi haklarından soyutlanmış bir statüye kavuşturma girişimi olarak değerlendirmektedir.²¹

Sözleşmeli personelin bir "kamu görevlisi" olduğu konusunda ise çeşitli tarihlerde verilmiş; Anayasa Mahkemesi, Uyuşmazlık Mahkemesi, Danıştay ve Yargıtay kararları mevcuttur.²²

Zabunoğlu, sözleşmeli personelle ilgili bazı düzenlemelerin Anayasaya aykırı olduğu kanısındadır.²³ Hem personel yönetimi uzmanı, o zaman hem de muhalefet milletvekili olan Tutum, daha da ileri giderek "Türkiye'de memuriyetin meslek olmaktan çıktığını" öne sürmüştür.²⁴ Canman, personel sisteminin ve onun bir ürünü olan Devlet Memurları Kanununun sık sık değiştirilip, geçici çözümlerin tercih edildiğini öne sürmüştür. Canman'ın saptamalarına göre, yirmi yılda Devlet Memurları Kanununun maddelerinin yüzde ellibeşi değişmiştir. Yasada benimsenen liyakat, kariyer, sınıf ve öğrenim tanımları karışmıştır. 657 Sayılı Yasanın getirdiği (M-4) "sözleşmeli personel" kavramının alt-üst

20) Bülent Serim. "Sözleşmeli Personelin Hukuki Statüsü" Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, 1988 s.139

21) Fazıl Sağlam. "Hukuk Sözleşmeyi Reddediyor," Cumhuriyet Gazetesi, 30.1.1988

22) Bülent Serim Ön.ver s 139.

23) Yahya Zabunoğlu. Kamu çalışanlarının Sorunları. 1985.s.81

24) Cahit Tutum. aynı s. 173

olduğu personelin güvenini yitirdiği, yargı denetiminin güçleştiği eleştirilen noktalar arasındadır.²⁵

Bu eleştiriler; memur, sözleşmeli personel, sürekli ve geçici işçi çalıştıran Belediyeler içinde geçerlidir. Çünkü kamu personelinin yönlendiren yasalar belediyelerde de uygulanmaktadır. Örneğin, İçişleri Bakanlığı 1985 yılında belediyelere gönderdiği bir genelgede dört ayrı yasaya göre personel çalıştırılabileceğini belirtmektedir.²⁶

Söz konusu kanun gücünde kararnamelerin yarattığı olumlu bir durum, atamada yetki anarşisini azaltmasıdır. Anakent Belediye Genel Sekreterinin, başkanın önerisi üzerine İçişleri Bakanının, ayar memurlarının Ticaret ve Sanayi Bakanının atamasından başka atama yetkileri Belediyelere terk edilmişti.²⁷ Ancak, Ocak 1989 da kabul edilen Ölçüler ve Ayar Kanunu ile ölçüler ve ayar memurlarının atanması da belediyelere bırakılmıştır.²⁸

4. Personelin Özlük Sorunları

Belediye personeli de tüm kamu personeli gibi özlük haklarının yetersizliğinden yakınmaktadır. Aylık ve ücret sıkıntısı başta olmak üzere, tedavi, barınma, çocuk okutma,

25) Doğan Canman aynı, s. 3-49

26) İçişleri Bak.Mah.İdareler Gen.Müd.8.2.1985/541(85)46
230 Tsy.

27) Osman Meriç. İller ve Belediyeler Ön.ver. 1984 s, 469,

28) Resmi Gazete, 21.1.1989/20056

ulaşım, beslenme gibi sorunlar sürekli gündemdedir. Tutum'a göre "Türkiye'de ücret rejimi, kanuni bir rejim olmaktan çıkarılıp, idari bir rejim haline getirilmiştir." 1981'de bütçe içindeki oranı %26 olan memur aylık ve ücretleri, 1986'da %21,4'e inmiştir". "İkinci bir geçim kaynağı sağla- madıka Türkiye'de memuriyet yapılamaz... Giderek memuri- yetin meslek olmaktan çıkmasının bedelini toplumca ağır bir Şekilde deyeceğiz." Tutum, ayrıca ücret dengesizliğine ve hangi yan ödemenin hangi mantıkla, neye ve kime ödendiği- nin belirsizliğine dikkati çekiyor.²⁹

İşçi niteliğindeki personelin durumunda iyi olduğu söylenemez. Sözleşmeli personel, pazarlık gücünden yoksun- dur. Güvencesizlik yüzünden, yaratıcılığını kullanabildiği de kuşkuludur.

5. Belediye Personelinin İş Güvencesi

oğunluğu memur ve sözleşmeli personel olan belediye personeli, sicil ve disiplin yönünden üstüne aşırı derecede bağımlıdır. 657 SY'nın 124-145. maddelerinde düzenlenen di- disiplin hükümleri, kamu personelinin, düz vatandaştan daha savunmasız duruma getirmiştir. Örneğin memurun her davranı- şından bir suç çıkarmak olanaklıdır (657/125). Sözkonusu ya- sa kurallarına göre, memurun mahkemelerde aklanması, disip-

29) Cahit Tutum. n.ver s, 174

lin cezası almasını engellemez ve ertelemez (m 131/C). "Uyarma" ve "kınama" cezaları için yargı yolu kapalıdır (Anayasa m 129/III, 657/135). "Aylıktan kesme" gibi çağdışı para cezası yürürlüktedir (125/C). Memur, savunma avukatı tutamaz. Yargılanıp yargılanamayacağına, güvencesiz memurlardan oluşan idare kurulları karar verir. Memur uğradığı hakarettten dolayı mahkemeye başvuramaz, bu konuda dava açma yetkisi bakan, vali ya da kaymakamındır (m 24). Memurun görev değiştirmesi durumunda bile gizli güvenlik soruşturması yapılması, pek çok eleştiriye konu olmuştur.³⁰ Zabunoğlu, sözleşmeli personel uygulamasının, güvencesizliğe neden olduğunu savunmaktadır.³¹ Şekercioğlu, suç olan davranışları saptamada somut ölçüler olmadığını memur güvenliği için ya "disiplin mahkemeleri"nin kurulması gerektiğini ya da tüm cezalara yargı denetimi uygulanmasını öne sürüyor.³²

Meriç'e göre, belediyeler personeli için, sicil ve disiplin anarşisi vardır. Merkezi idarelerin; belediye personelinin sicil ve disiplin işleri konusunda yetki kullanmaları yersizdir.³³

Tutum'a göre, ücret rejiminde ve sözleşmeli personel alımında yönetime (hükümete) aşırı yetki tanınması, personel

30) Metin Şekercioğlu "Kamu Çalışanlarının Hukuksal Güvencelerine Bir Bakış" "Kamu Çalışanlarının Sorunları", 1985, s 56-61

31) Yahya Zabunoğlu. Aynı s 81-84

32) Şekercioğlu, Aynı, s 56-61

33) Osman Meriç, İller ve Belediyeler Dergisi, ss 489-490, 1986; s 193-200

güvenliği açısından sakıncalıdır. Yeni sözleşme sistemi "keyfi uygulamalara açıktır."³⁴

Geçici işçilerle sözleşmeli personel için güvencesizlik daha da fazladır.

6. Belediye Personelinin Örgütlenme Sorunu

Demokratik çağdaş toplumda yönetenle yönetilen, çalıştıranla çalışan arasındaki ilişki, örgütlü ilişkidir. Çalışanlar, işverene karşı çıkarılarını korumak, toplum içindeki saygınlıklarını artırmak, ortak toplumsal bilince kavuşmak amacıyla örgütlenmektedirler. Örgütlenmek, çağdaş insanın vazgeçilmez bir hakkı olarak tanınmalıdır. Ne var ki, ülkemizde kamu personeli niteliğindeki personelin örgütlenmesi pek hoş karşılanmaz. 1982 Anayasası, kamu çalışanlarına çok sınırlı bir örgütlenme hakkı vermektedir. Anayasanın "sendika kurma hakkı"nı düzenleyen 51.maddesi, kamu personeli hakkında kural koymamıştır.³⁵ Dernek kurma hürriyeti"ni düzenleyen 33.madde ise, yasama ve yürütme organlarına geniş yetki tanımıştır. 1983/2908 TS Dernekler Kanununa göre dernek kurmak ve derneğe üye olmak çok zordur.

Sözleşmeli personel rejimi, örgütlenme hakkını da kısıtlamaktadır. Bir örgüte giren sözleşmeli personel, sözleşmesinin yenilenmeyeceği kaygısını taşıyacaktır. Bu tip

34) Cahit Tutum. Aynı, s 173

35) Alparslan Işıklı'ya göre "...Anayasa memurların sendika kurmasına engel değildir." "Kamu Kesiminde Örgütlenme Hakları" Aynı s 87-97

personel, ne memur güvencesine sahip, ne de işçi gibi pazarlık gücüne sahip. Kısacası, yönetene, sicil ve disiplin tehdidi veren personel sistemi, çalışana korunma ve savunma sağlamamaktadır. Sonuçta kamu görevinin, doyumsuz ve yaratıcılığı olmayan personel elinde yürütülmesi gibi bir tehlike doğmaktadır.

7. Personelin Eğitim Sorunu

Yukarda kısaca değinildiği, ilerde ayrıntılı olarak işleneceği gibi, belediye personelini eğitecek kurumsal bir düzenleme yoktur. Değişik kaynaklardan gelen personel, ustacırağ ya da sınaama-yanılma yoluyla görevini öğrenmektedir. Belediyeler çok çeşitli görevliler çalıştırdığı halde, bu görevlileri hizmet içinde eğitecek etkin önlemler almakta yetersiz kalmaktadırlar.

II. "PERSONEL EĞİTİMİ" KAVRAMI

A. Personel Eğitiminin Amacı ve Önemi

Eğitim, hangi amaçla yapılırsa yapılsın, çok yönlü bir etkiler sistemi özelliği gösterir. En azından eğitim şu işlevleri yerine getirir: 1) uyum sağlamaya yardım eder, 2) kişiliği geliştirir, 3) mesleğe yöneltir, 4) kültür aktarır, 5) değişmelere uyumu kolaylaştırır. 1739 Sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu Türk Milli Eğitiminin Amaçlarını, bu işlevleri yerine getirecek biçimde belirlemiştir (m 2).

Eğitim, ister kişi yararına ister kamu yararına ağırlık verilsin, sözkonusu işlevleri yerine getirir. Ancak, "hizmet içi eğitim" ya da "mesleki eğitim" dediğimiz zaman, ağırlık, verimliliğin artırılmasına verilmiş olur. Amaç verimliliği artırmaksa, bu hem kuramsal olarak verimliliğin artırılması, hem de tek tek personelin verimliliğinin artırılması demektir. Verimlilik artırma, felsefi temelleri bakımından insanı, pratik hedefler bakımından kurumun amaçlarını esas alır.

Eğitimde hangi amaca ağırlık verilirse verilsin, ilk hedef insan unsurudur. Bu saptama personel eğitimi için de geçerlidir. "İdarede verim ve başarı üzerinde etki gösteren amiller arasında belki de en önemlisi, personelin kalite ve yeterliliğidir. Kurulacak teşkilat, uygulanacak usul ve metotlar ne derece mükemmel olursa olsun, bu mekanizma in-

sanlar tarafından harekete geçirileceğinden, istenilen amaç ve sonuçlara varılabilmesi, geniş ölçüde o teşkilatta çalışanların verimliliğine bağlı kalacaktır." "Personelin verimi üzerinde şu iki unsurun büyük rolü vardır: a) göreve fikren ve manen hazırlanması olmak, b) hizmet için gerekli bilgi ve kabiliyeti elde etmiş olmak."³⁶

Personel eğitiminin önemine değinen yazarların, eğitimin amacı ve işlevi hakkında ortak ve farklı görüşlere sahip olduklarını görürüz. Ortak olan yön görevde verimliliğin artırılması için eğitimidir. Bunun için, eğitim yoluyla gerekli bilgi, beceri ve isteklendirmenin sağlanması amaçlanır. Bunun dışında genel kültür, vatandaşlık eğitiminin pekiştirilmesi, moral verme gibi işlevleri benimseyenler de vardır. Bu noktada yazarların kendi görüşlerine başvurmakta yarar var.

Örneğin, Kingsbury-Mihçioğlu'ya göre "hizmet içi eğitim programlarının gayesi, memurun umumi kültürünü arttırmak değildir."³⁷ Buna karşılık Balta, genel eğitimle personel eğitiminin bütünlüğüne dikkati çektikten sonra "1961 Anayasası (m 50/I) eğitimi, ekonomik kalkınma aracı olarak düzenlememiştir"³⁸ demektedir. Balta'ya göre, personel eğitimi, mesleki eğitim yanında, davranış ve genel

36) MEHTAP. 1963, s 88-89

37) J.S.Kingsbury -Cemal Mihçioğlu. Türk Devlet Teşkilatında Personelin Yetiştirilmesi. 1954, s 33

38) Tahsin Bekir Balta. Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. 1966, s 471-488

kültürde kazandırmalıdır. Böylece "buyruk yönetim" yerine "inandırıcı yönetim" anlayışı kazandırılabilir, demokratik ulusal devlet ülküsü yerleştirilebilir.

Venn'in tezine göre "eğitimin yeri, doğrudan doğruya insan ile işinin tam arasındadır". "Venn'e göre, hızlı teknolojik gelişmenin yarattığı hızlı toplumsal değişme, sürekli bir eğitim sorunu gündeme getirir; bu durum hem mesleki eğitimi, hem genel eğitimi etkiler."³⁹

Harbinson'a göre, işverenler nitelikli ucuz işgücü sağlamak amacıyla, hizmetiçi eğitimle, hizmet öncesi örgün eğitim arasındaki köprüyü kurma görevini gözardı ederler.⁴⁰

Simon ve arkadaşlarına göre eğitimin amacı, personeli örgüte bağımlı kılmaya yardımcı olmaktır. Şöyle diyorlar: "Eğitim... kişiyi öyle değiştirir ki, sözkonusu kimse istenen davranışları, her an verilen yönergelerin etkisi altında değil, kendiliğinden yapar. Üyelelerine kendi kendilerini yönetme yeteğini ve örgütün ortak çıkarlarını destekleyecek biçimde bağımsız eylemde bulunmak isteği geniş ölçüde yoksa, hiçbir örgüt varolamaz."⁴¹

Coombs'a göre eğitim "ekonomik gelişmenin... önemli bir önkoşuludur."⁴² Scultz ise, insan unsurunun ekono-

39) Grant Venn. İnsan, Eğitim ve İş. 1968, s 11

40) F.Harbinson. Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağını Geliştirme. 1973, s 19

41) H.A.Simon ve ark.Kamu yönetimi. 1973, s 342

42) Philip H.Coombs. Eğitim planlaması Nedir? 1973, s 97

miye etkisini, sayısal çokluktan önce nitelikli işgücünün yetiştirilmesiyle olanaklı görür.⁴³ Bos'e göre "İktisatçıların ilgilerini eğitime yöneltmede rol oynamış olan iki etken vardır: birincisi, 1959'da Sputnik'in uzaya atılması... ikincisi, düşük gelirli ülkelerin kalkınmasının sadece... mali imkânların varlığına değil, hiç olmazsa aynı derecede, gerektiği kadar vasıflı insan gücü yetiştirmiş olmasına da dayandığıdır."⁴⁴

Marshall "okulların iktisadi gelişmedeki önemi ne ise, personel eğitiminin idarenin gelişmesinde öyle bir önemi vardır" diyor.⁴⁵

Özdemir'e göre personel eğitiminin iki amacı vardır: birincisi, personelin yeteğininin tanınması ve görevlendirilmede bunun esas alınması, ikincisi, becerileri geliştirme ve yeni beceriler kazandırma. Yine Özdemir'e göre personel eğitiminden şu yararlar beklenir: 1) Zaman, enerji ve parasal kayıplar önlenir. 2) Verim artar. 3) Kazalar azalır. 4) İstisraf önlenir. 5) Modern yönetim için istek uyanır. 6) Personel-yönetim ilişkisi gelişir. 7) Yaratıcılık ve buluşlar teşvik edilir. 8) Kişisel ilerlemeye fırsat yaratır-

43) Aktaran Necla Çömlekçi. Türkiyenin İktisadi Kalkınmasında Eğitim Rolü. 1971, s 10-11

44) Hendricus C. Bos. "İktisadi Gelişmede Eğitimin Yeri ve Değeri" "Ekonomik Gelişmeyi Hızlandıran Etken Olarak Eğitim. 1967, s 65-66

45) Aynı kaynak. s 371

lır. 9) Kurum içi ilişkiler geliştirilir. 10) Başka yararlar da olabilir.⁴⁶

Personelin hizmet içi eğitimi, belediyeler için bazı özellikler göstermektedir. Tortop'a göre, belediyelerin seçilmiş elemanlarının çoğunlukla serbest mesleklerden gelmeleri, küçük belediyelere nitelikli eleman bulmanın güçlüğü, teknolojinin hızla gelişmesi, hızlı kentleşme gibi nedenlerle belediye personelinin eğitimine önem verilmelidir.⁴⁷ Göymen'e göre ise, "merkezi hükümet ve yerel yönetimler, bir yandan kentlerde çok yönlü bir değişim sürecini yönlendirme ve yönetme yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışırken, bunu başarıyla yapabilmeleri için, kendileri de değişmek zorundadırlar" ve "belediyelerin örgüt yapılarının, yöneticilerinin ve çalışanlarının belirli özellikleri olması gerekir."⁴⁸

Bu uyarıların etkisi olmuş, İçişleri Bakanlığının örgütsel yapısını düzenleyen 14.2.1985/3152 TSY belediye personelinin hizmet içi eğitimini de kapsamına almıştır (m 11/c). Buna göre eğitim etkinliklerine de başladığını ilerki sayfalarda göreceğiz.

46) Özkaya Özdemir. Hizmet içi Eğitimde Temel İlke ve Teknikler. 1967, s 13-14

47) Nuri Tortop. Mahalli İdareler. 1984, s 275-276

48) Korel Göymen. "Kentlerle Bütünleşme Sürecinin Yönetsel Boyutu" Kentsel Bütünleşme. 1982, s 84

B. Personel Eğitimi ile ilgili Kavramlar

"Eğitim" kavramını tanımlamak oldukça güçtür. Hatta bu yüzden İngiliz Eğitimci Smith "eğitim tanımlanabilir mi?"⁴⁹ demekten kendini alamamıştır. Eğitimin, kime, ne amaçla, ne zaman, hangi araç ve yöntemlerle, kim tarafından yapılacağı belli değilse, onu tanımlamak oldukça güçtür. Biz, bazı ipuçları sağlayacağını düşünerek, sözlüklere de geçmiş yaygın bir tanımlar topluluğunu almayı uygun görüyoruz.

"Eğitim: 1. Yeni kuşakların, toplum yaşayışında yerini almak için hazırlanırken, gerekli bilgi, beceri ve anlayışlar elde etmelerini ve kişiliklerini geliştirmelerine yardım etme etkinliği.

"2. Önceden saptanmış amaçlara göre, insanların davranışlarında belli gelişmeler sağlamaya yarayan planlı etkiler dizgesi.

"3. Belli bir konuda, bir bilgi ya da bilim dalında yetiştirme ve gelişme.

"4. Her kuşağa, geçmişin bilgi ve deneyimlerini düzenli bir biçimde aktarma ya da kazandırma işi.

"5. Eğitim ruhbilimi, eğitim felsefesi, eğitim tarihi, eğitim programları, özel ve genel öğretim yöntemleri, öğretim teknikleri yönetim, denetim vb. eğitim ve

49) W.O.Lster Smith. Çağdaş Eğitim. 1967, s 5

öğretim alanlarını kapsamak üzere öğretmen, yönetici ve eğitim uzmanı yetiştirmek amacıyla ilgililer için düzenlenen bütün kurslara ve bu kurslarla ilgili bilimsel çalışmalara verilen genel ad.

"6. Eğitim."⁵⁰

Personel eğitiminde, meslek edindirme, beceri kazandırma gibi ögeler daha ağır basacaktır.

Personel eğitiminin de genellikle iki aşamasına tanık oluyoruz: 1) hizmet öncesi eğitim aşaması, 2) hizmet içi eğitim aşaması. İnsan, hizmet öncesinde belirli bir meslek için yetişmiş olabilir. Ancak, işveren, gördüreceği hizmetin özelliğine göre belirli öğretim kademelerinden geçenleri alıp, mesleksel becerileri hizmet içinde kazandırmak isteyebilir. Bu yüzden bazı meslekler için kaynak çeşitliliği sözkonusudur.

Hizmet öncesi eğitim

İyi bir hizmet içi eğitimi, iyi alınmış bir genel eğitim üzerine oturacağını savunan Balta ve Tutum, hizmet öncesi eğitimi "kişinin işe girmeden önce aldığı eğitim"⁵¹ olarak tanımlamaktadırlar. Bu eğitim, meslek okullarında ya da genel eğitim kurumlarında alınmış olabilir. Tutum'a

50) Ferhan Oğuzkan. Eğitim Terimleri Sözlüğü. 1974, s 61-62

51) Balta, Ön.ver. s 476, Cahit Tutum. Personel Yönetimi, 1979, s 118, United Nations. Handbook of Training in the Public Service. 1963, s 15-16

göre "hizmete girdikten sonra kişinin ne olacağı, hizmete gelmeden önce ne olduğuna bağlıdır. Hizmet içinde verilecek eğitim, hangi ölçüde olursa olsun, kişinin genel formasyonunun yerine geçemez. "Balta'nın Tutum'dan ayrıldığı noktada, 1961 Anayasasının getirdiği eğitim hakkı (m 50)'nı yorumundan kaynaklanıyor. Balta'ya göre, eğitim hakkının sosyal haklar içinde düzenlenmesi bir rastlantı değildir. Eğitim, ekonomik hakkın bir aracı da değildir. Sosyal devlet, halkın eğitim düzeyini düzeltereceği yerde "ya en iyisi, ya hiç" diyemez. Bu nedenlerle, hizmet içi eğitimde de genel eğitim verilmelidir.

Tutum'a göre "bir ülkedeki eğitim ve öğretim sistemi, bir ölçüde kamu görevlerinin gerektirdiği nitelikte ve sayıda personel yetiştirip yetiştirmediği yönünden de değerlendirilebilir. Bu nedenle, bir hizmet içi eğitim planı, hizmet öncesi hazırlıkları da dikkate almalıdır. "Yine Tutum'a göre, devlet üç önemli nedenle hizmet öncesi eğitime müdahale gereği duyar: birincisi, stratejik görevlerin varlığı. Bu nedenle iç ve dış güvenlik personelinin özel statüde yetiştirilmesi, devlet eliyle olmaktadır. İkinci neden, bazı görevlerin zor ve serbest piyasaya bırakıldığında itibar görmemesidir. Öğretmenlik, kimi sağlık hizmetleri bu türden hizmetlerdir. Üçüncü bir neden de özerk üniversitenin, değişen hizmetlere hızla eleman yetiştirememesidir.

Devlet bu alanlara personel yetiştirmek için yurt- içinde ve yurtdışında yatılı ve burslu öğrenci okutur ya- da kendisi okul açabilir. Bu önlemler yeterli olmadığı takdirde genel eğitim kurumu mezunlarını hizmete çekme önlemleri alır ve bunları hizmet içinde eğitir. Ülkemizde- ki uygulamanın bu biçimde olduğu söylenebilir. Belediyele- rin bu olanaklardan geniş ölçüde yararlandıkları söylene- mez. Ancak büyük kentlerde ya da bakanlıkların belediyele- re hizmet veren kesimlerinde çalışan bazı teknik elemanlar, İller Bankası bursları ile eğitilebilmiştir. Bunların, sa- yıları iki bine tırmanan belediyeler için yeterli olmadığı açıktır.

Hizmet İçi Eğitim

Hizmet içi eğitim tanımları, genellikle birbirleri- ne yakındır. Burada birkaç örnek vermekle yetineceğiz.

Eğitim Terimleri Sözlüğünde "hizmet içi eğitim, ki- şilerin hizmetteki verim ve etkilerinin arttırılmasını, gelişmeye yolaçan bilgi, beceri ve anlayışlarının zengin- leştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma dü- zenini sürekli olarak etkileyen eğitim"⁵² olarak tanımla- nıyor.

UNESCO'nun benimsediği tanım şöyle: "Hizmet içi eği- tim, çalışan kimselere işleriyle ilgili beceri ve yeter-

52) Ferhan Oğuzkan. Eğitim Terimleri Sözlüğü. 1974, s 86

liklerini geliştirmeye yarayacak yeni bilgileri sürekli bir program çerçevesinde edinme fırsatı sağlayan eğitim."⁵³

Simon ve arkadaşları ile Kalkandelen, "hizmet içi eğitim" kavramını kullanmıyorlar, onun yerine "eğitim" terimini yeğliyorlar. Kuşkusuz bu "eğitim", "personel eğitimi" yerine kullanılmaktadır. Simon ve arkadaşlarına göre "eğitim bir kimsenin gücünü, becerilerini ya da anlayışını artırmak, inanç ve değerlerini geliştirmek amacına yönelmiş bilinçli çabalar"dır.⁵⁴ Kalkandelen'e göre "eğitim, bir meslek elemanlarının, mesleğe aday veya asil (asil) olarak girişinden, çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına dek geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya çevrik etkinliklerin tümü"dür.⁵⁵

Tanyeli'ne göre "hizmet içi eğitim, sektör ayrımı yapılmaksızın, tüzel ve özel kişilere ait işyerlerinde, belirli bir maaş ve ücret karşılığı görevlendirilmiş ve çalışmakta olan kişilere yapılan eğitim"dir.⁵⁶ Taymaz, Tanyeli'nin tanımını benimsemekte ve "hizmet içi eğitim, bir tür mesleki eğitimidir"⁵⁷ demektedir.

53) UNESCO. Yetişkinler Eğitimi Terimleri. 1985, s 39

54) Simon ve ark. Ön.ver. s 341

55) Hayrettin Kalkandelen. Hizmet içi Eğitim El Kitabı. 1979, s 14

56) Halit Tanyeli. Personel Eğitimi. 1970, s 9

57) Haydar Taymaz. Hizmet İçi Eğitim. 1981, s 5

Tutum, 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunundaki (m- 214) tanımı benimsemekte ve şöyle demektedir: "Hizmet içi eğitim, kamu görevlilerinin hizmete yatkınlığını sağlamak, verimliliklerini artırmak, gelecekteki görev ve sorumlulukları için yetiştirmek amacıyla kurum içinde ya da kurum dışında, iş başında ya da iş dışında başvuru alan eğitim etkinlikleridir."⁵⁸

Tanımlardan çıkan sonuçlar şunlardır:

1. Hizmet içi eğitim, işe girişten ayrılışa kadar sürer.
2. Hizmet içi eğitim bilgi, beceri ve anlayış kazandırır.
3. Hizmet içi eğitim, hem örgütsel yarar, hem bireysel doyum sağlamaya yarar.
4. Hizmet içi eğitim, çeşitli sürelerde yapılabilir.
5. Hizmet içi eğitim, iş başında sürekli ya da iş geçici süre bırakılarak yapılabilir.
6. Hizmet içi eğitim, değişik düzeylerde yapılabilir.
7. Hizmet içi eğitim, tek bir kurum için düzenlenebileceği gibi, birkaç kurum için ortak da düzenlenebilir. (Organizasyon ve metot kursu, arşivcilik kursu gibi).

58) Tutum, Ön.ver. s 120-121

8. Hizmet içi eğitimde değişik yöntem ve araçlar kullanılabilir.

9. Hizmet içi eğitim, genel eğitimin bir tamamlayıcısı olarak da işlev görür. (Balta'nın bu görüşüne katılmamak elde değil).

C. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Hizmet içi eğitimin türü, değişik yazarlarca değişik biçimlerde ortaya konmuştur. Kimi zaman işin niteliği, kimi zaman eğitileceklerin düzeyi, kimi zaman da kazandırılacak bilgi ve becerilerin niteliği (bilim ve teknolojinin katkıları da dikkate alınarak) eğitim türünü belirlemede etkili olmuştur. Eğitim yeri, eğitim yöntemi, eğitim araçları, hatta eğiticinin niteliği bile eğitim türlerinin ortaya konmasında etkili olmuştur. Bu belirlemede yazarların kendi anlayışları da bir etken olarak belirtilebilir.

Örneğin Simon ve arkadaşlarına göre personel eğitimi; 1) beceri kazandırma eğitimi, 2) değerler üzerinde eğitim ya da değer aşılama eğitimi, 3) gerçeğe ilişkin karar öncülleri üzerinde eğitim (değişen koşullar, bilgi birikimi vb. nedenlerle ileri düzeyde bir eğitim). Bu yazarlar, yüksek yöneticilik eğitimini ayrı bir kategori olarak düşünüyorlar; hizmet içi eğitime katmıyorlar.⁵⁹ Yüksek yöneticilik eğitimi, başta Fransa olmak üzere, Avrupa ülkelerinde de giderek ayrı bir önem kazanıyor.

59) Simon ve ark. Ön.ver., s 345

Kingsbury-Mihçioğlu, MEHTAP, Tutum da yüksek yönetecilik eğitimini ayrı bir ünite olarak düşünüyorlar.⁶⁰

Kalkandelen eğitim türlerini önce program açısından sınıflandırıyor. Bu sınıflandırmaya göre eğitim türleri: 1) hizmet öncesi, hizmet içi, 2) işbaşında, iş dışında, 3) kurum içinde, kurum dışında, 4) yetiştirme, geliştirme (mesleğe hazırlama, verimli kılma) açılarından ele alınmalıdır. Kalkandelen ikinci bir sınıflandırmayı da personel açısından yapıyor. Buna göre hizmet içi eğitim: 1) uyarlama (aday personelin yeni işine uyumunu sağlama), 2) adaylık eğitimi, 3) bilgi tazeleme eğitimi, 4) üst derecelere hazırlama eğitimi.⁶¹

Taymaz eğitim türlerini hem program, hem personel statüleri açısından sınıflandırıyor. Taymaz'a göre eğitim türleri şöyle olabilir:

1. Kuruma yeni alınan personel için hazırlanan programlar: Bu programlar şu adlar altında uygulanabilir: adaylık eğitimi, alıştırma eğitimi, hazırlık eğitimi, işe yöneltme eğitimi, yönlendirme eğitimi, stajiyerlik eğitimi, temel eğitim, uyarlama eğitimi, Taymaz'a göre bu adlandırmalar, iş ve meslek alanlarına göre de yapılabilir: sekreterlik eğitimi, muhasebe eğitimi, elektrikçilik, eğitimi... gibi.

2. Çalışmakta olan personel için hazırlanan programlar: Bu programlar da şu adları taşıyabilir: Bilgi ta-

60) Kingsbury-Mihçioğlu, Ön.ver., s 54; MEHTAP, s 80, Tutum, Ön.ver., s 132

61) Kalkandelen, Ön.ver., s 24-44

zeleme eğitimi, değişikliklere uyarlama eğitimi, meslek geliştirme eğitimi, tekrarlama eğitimi, verimlilik artırma eğitimi, yeniliklere uyarlama eğitimi, yeniden eğitim...

3. Görev değişikliği yapacak personel için hazırlanan programlar: ihtisas eğitimi, ileri eğitim meslek eğitimi...

4. Üst kademelere yükseltilecek personel için hazırlanan programlar: hem kişileri tatmin, hem örgütün yönetici ve denetici gereksinmesini karşılamak için düzenlenen bu programlar, şu adlar altında uygulanabilir: ilk kademe yöneticiler eğitimi, orta kademe yöneticiler eğitimi, üst kademe yöneticiler eğitimi, deneticiler (müfettişler) eğitimi gibi.

5. Özel uzmanlık ve yabancı dil öğrenimi görecektir personel için hazırlanan programlar.⁶²

Devlet Memurları Kanunu'nda da çok öz olarak hizmet içi eğitim türlerine yer verilmiştir. Yasaya uygun olarak hazırlanan 1983 tarihli "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı"nda⁶³ da benzeri ayrıntılı bir sınıflandırma vardır. Sözkonusu planda personel eğitimi iki ana aşamaya ayrılmıştır: A) Hizmet öncesi eğitim, B) Hizmet içi eğitim. Hizmet içi eğitimin, yurtiçinde yapılacak kısmı aday

62) Taymaz, Ön.ver., s 66-68

63) RG. 19 Ekim 1983/18 196

memurlar için: temel eğitim, hazırlayıcı eğitim, staj olarak, asli memurlar için: verimliliği artırma eğitimi, üst görev kadrolarına hazırlama eğitimi, üst kademe yöneticilerinin yetiştirilmesi biçiminde sınıflandırılmıştır.

Ç. Hizmet İçi Eğitimin Yürütülmesi

Hizmet içi eğitimin yürütülmesi, çeşitli süreç ve aşamalardan geçmektedir. Kısaca bunları gözden geçirmekte yarar vardır.

1. Örgütlenme

Hizmet içi eğitim herşeyden önce bir yönetim hizmetidir. Bu hizmetin de öteki örgütsel görevler gibi bir yasal dayanağa oturtulması, ülke ve kurumlar düzeyinde örgütlenmesi gerekir. Bunun ülkemizde, memurlar için bir ölçüde yapıldığını kabul edebiliriz. 657 S Devlet Memurları Kanunu 214-225. maddeleriyle hizmet içi eğitimin yasal dayanağını koymuştur. Hatta yüksek yöneticilerin yetiştirilmesi, 1982 Anayasasında kurala bağlanmıştır (m 128/III). Ayrıca kurumların kendi örgüt yasalarında da hizmet içi eğitimle ilgili kurallar bulunmaktadır. Belediye personelinin eğitimi konusunun 1985/3152 TSY (m 11/c) ile kurala bağlandığına yukarıda değinmiştik.

Devlet Personel Dairesi'nce düzenlenecek bir "Devlet Memurları Eğitimi Planı"nın doğrultusunda, her kurumun kendi eğitim hizmetlerini planlayacağı, 657 SY'nin bir kuralıdır (m 217). Kurumlar, kendi içlerinde "hizmet içi

eğitim birimi" (m 215), ayrı ya da birlikte "eğitim merkezleri" (m 216) açacaklardır.

2. Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesinin Saptanması

İster merkezi düzeyde olsun, ister kurumlar düzeyinde olsun hizmet içi eğitimin planlamasına geçilmeden önce, eğitim gereksinmelerinin neler olduğu bilirlenmelidir.

Taymaz'a göre "hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının saptanması için ilk defa, görev veya işin gerektirdiği niteliklerin, daha sonra bireylerin taşıdığı niteliklerin belirlenmesi ve aradaki farkın ortaya konulması gerekir". Taymaz, hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde bazı ön adımların atılmasını öneriyor. Buna göre: 1) Kurumun amaçları belirlenmelidir. 2) Örgüt şeması çıkarılmalıdır. 3) Görev gerekleri saptanmalıdır. 4) Personelde aranacak nitelikler belirlenmelidir. 5) Çalışmakta olan personelin nitelikleri ortaya konulmalıdır.⁶⁴

Kalkandelen'e göre, eğitim gereksinmeleri "görünür" ya da "görünmez" olabilir. Görünür gereksinmeler, örgütsel değişimle, verim düşüklüğüyle, yakınmalarla vb biçimlerde ortaya çıkabilir. Görünmez gereksinmeler ise, birden ortaya sorun olarak çıkmazlar. Bazıları ileriye yöneliktir; yükselme ve ilerleme ile ilgili olabilir. Bu gereksinmeler soruşturularak (amirlere, personelin kendisine, kamu-

oyuna), gözleyerek, araştırılarak (örgütsel araştırma, kayıtlar üzerinde inceleme vb.) ortaya konulabilir.⁶⁵

Gereksinmelerin belirlenmesinden sonra, öncelikler belirlenmelidir. Tutum'a göre, öncelikleri saptayabilmek için "önce hangi tür eğitime öncelik verileceği" ve "hangi tür personele öncelik verileceği"nin belirlenmesi gerekir. Bazan aynı anda birçok personelin eğitim gereksinmesi olabilir. Gelecekte yapılacak köklü örgütsel değişiklikler öncelik yaratabilir. Öncelikler için kesin formül yoktur. Ancak, "mantıksal olarak eğitimcilerin eğitimine öncelik verilebilir." İkinci öncelik, uzun süre sorumluluk yükleneceklerde olabilir. Üçüncü öncelik, yönetsel destek ve uzmanlık alanlarında çalışanlara verilebilir.⁶⁶

Harbinson, hizmet öncesini de kapsayan bir öncelikler sıralaması yapmıştır.⁶⁷

3. Planlama

Eğitim gereksinmeleri ve öncelikler saptandıktan sonra, sıra önce merkezi düzeyde, sonra kurumlar düzeyinde planlamaya gelecektir. Planlama eğitilecek personelin sayısı, nitelikleri, süre, bütçe olanakları gibi etkenler gözözüne alınarak yapılacaktır.⁶⁸ Yukarda değinildi-

65) Kalkandelen, Ön.ver., s 72-79

66) Tutum, Ön.ver., 129-132

67) Harbinson, Ön.ver., s 7-8

68) Ayrıntı için bak. Taymaz, Ön.ver., s 53-55

ği gibi, ülkemizde 657 S Yasa (m 217) "Devlet memurları eğitim genel planı, Maliye ve Milli Eğitim Bakanlıklarıyla, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı ve ilgili kurumların görüşleri alındıktan sonra, Başbakanlık Devlet Personel Dairesi tarafından hazırlanarak Bakanlar Kurulu kararnamesiyle yürürlüğe konulur" kuralını getirmiştir. Uzun yıllar ihmalden sonra "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" 1983 yılında yayımlanabilmiştir.⁶⁹ Bu plana uygun olarak, kurumların da kendi düzenlemelerini yapmaya başladıkları görülmektedir. Örneğin İçişleri Bakanlığı 27.1.1986 tarihinde çıkarıldığı, belediye personelinin eğitimini de kapsayan "İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği"ni, 657 SY'nın 217. maddesi ile buna dayalı olarak hazırlanan sözkonusu "Genel Plan"a dayandırmıştır.

4. Programlama

Yukarda sıralanan süreçlerden sonra, sıra her eğitim türü ve kademesi için programlar geliştirmeye gelmiştir. Gereksinmeye göre, merkezi düzeyde, kurumlararası ve kurumlara göre programlar geliştirilebilir. Programların, gelecek yıllarda da gözden geçirilerek geliştirmeye açık tutulması gerekir.⁷⁰

69) RG. 19.10.1983/18 196

70) Ayrıntı için bak. Taymaz, Ön.ver, s 75-107

5. Personel

Yukarda belirtildiği gibi, önceliklerden birisi, eğitici personelin yetiştirilmesidir. Yeterli eğitici ve eğitim yöneticisi sağlanmazsa, iyi yapılmış plan ve programların büyük bir önemi yoktur.

6. Uygulama

Uygulama, plan ve programlarla tutarlı olmalıdır.

7. Değerlendirme

Her planlı ve programlı etkinlik gibi, uygulanan hizmet içi eğitimin de değerlendirilmesi, başarısının saptanması gerekir. Değerlendirme sadece eğitime katılan personelin bilgi ve becerisini ölçmeyi amaçlamaz, yapılan eğitimde kurumun başarısını, eğitimin tümünden yararı olup olmadığını da bir ölçüde belirler. Alınan sonuçlara göre, ilerki çalışmalar için de önlemler alınabilir.⁷¹

D. Hizmet İçi Eğitimin Sınırlılığı

Hem genel eğitimden, hem hizmet içi eğitimden, zaman zaman sihirli değnek etkisi bekleyenler az değildir. Oysa, eğitimin etkisi ve yararı, birçok başka etkene bağlıdır. Eğitimin bazan, bazı kişilere hiç de etkili olmadığı görülebilir. Hizmet içi eğitimin sınırlılığı konusunda bazı yazarların görüşleri şöyledir:

71) Ayrıntılı bilgi için bak. Doğan Canman. Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim, Ölçme ve Değerlendirme. 1979, Taymaz, Ön.ver, s 156 vd.

- Hizmet içi eğitim örgütsel yanlışlıkları düzeltmez (Kalkandelen, Taymaz, Tutum).

- Hizmet içi eğitim, personel sistemindeki eksiklik ve yanlışlıkları düzeltmez (Kalkandelen, Taymaz, Tutum).

- Hizmet içi eğitim, tek başına mal ve hizmet üretimini artırmaz (Kalkandelen).

- Hizmet içi eğitim, gereksinme ve amaç iyi belirlenmeden yapılırsa yeterince yararlı olmaz (Taymaz).

- Hizmet içi eğitim, yeni bir meslek kazandırmada yetersiz kalır (Kalkandelen).

- Hizmet içi eğitim, kişilerin amaç ve gereksinimleri gözönüne alınmadan yapılırsa yeterli olmaz (Taymaz).

- Hizmet içi eğitim, var olan potansiyeli ortaya çıkarmaya yardımcı olur, ancak yeni bir yetenek yaratmaz (Taymaz, Tutum).

- Hizmet içi eğitim, personelin temel bilgi ve becerileri dikkate alınmazsa, yeterince yararlı olmaz (Taymaz, Tutum).

Personel hizmet içi eğitimin yararına inanmazsa, eğitim yararlı olmaz (Taymaz).

- Hizmet içi eğitimin yararı, eğitim ortam ve olanaklarının yeterliliği ile orantılıdır (Tutum).

- Tüm kademelerde eğitim yapılmazsa, bazı kademelere uygulanan hizmet içi eğitim yeterince yararlı olmaz (Taymaz).

- Hizmet içi eğitim, unutmayı engellemez (Kalkandelen).

- Hizmet içi eğitimin sonucu değerlendirilmemişse, yararı belli olmaz, bazan da boşuna emek harcanmış olur (Taymaz).⁷²



III. BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİ GEREKTİREN NEDENLER

A. Hizmet İçi Eğitimin Genel Gerekçesi

İster genel yönetimde, ister yerel yönetimde görevli olsunlar, tüm kamu personelinin hizmet içi eğitime gereksinmelerinin olduğu genel bir kabuldür. Onun için öncelikle, kamu personelinin tümünü ilgilendiren hizmet içi eğitim gerekçelerinin gözden geçirilmesinde yarar vardır.

1. Hizmet öncesi eğitim, her zaman hizmetlere uygun olarak düzenlenemez.⁷³ Hizmet çeşidi pek çoktur. Öte yandan hizmetler durmadan değişmekte ve gelişmektedir. Uzun süren hizmet öncesi eğitim döneminde, gelecekteki hizmetlerin gereği olan eğitimi vermek güçtür. Bunun için hizmet öncesi eğitim, çoğu kez genel bir formasyon kazandırmakla yetinir.

2. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, uzmanlaşma gerektirmektedir.⁷⁴ Yeni teknolojinin kullanılması nitelikli, uzmanlaşmış emek gereksinmesini artırmaktadır. Bilgisaya-

73) Devlet Memurları Elkitabı. 1987, s 99, Kalkandelen, Ön.ver. s 16, MEHTAP, s 89, Taymaz, önver. s 8, Tutum, önver s 121

74) ... Elkitabı, s 100, C.Alkan ve ötekiler, Ön.ver. s 287, Kalkandelen, Ön.ver. s 17, MEHTAP, s 89, Simon, Ön.ver. s 343, Taymaz Ön.ver. s 8,

rın kullanılması, otomasyon vb. niteliksiz elemanı dışlamaktadır.

3. Hizmetin niteliği değişince eğitim zorunlu olmaktadır.⁷⁵ Örgütsel yapıdaki değişmeler, yeni hizmetlerin konması, kimi hizmetlerin kaldırılması gibi etkenler, personelin yeniden eğitimini gerekli kılmaktadır.

4. Kamu yönetiminde giderek "kariyer" düşüncesi yerleşmektedir.⁷⁶ Dünyada ve Türkiye'de, özellikle yüksek yöneticilerin kariyere alınmaları ve eğitimle hızlı atlamalar yapmaları giderek yaygınlaşmaktadır.

5. Personeldeki gizil yeteneklerin ortaya çıkarılması gerekir.⁷⁷ Yaratıcılık, insanın en önemli özelliğidir. "Yaşamboyu eğitim" ilkesi, bu insani nitelik için geliştirilmiştir. Kamu ya da özel kesimde çalışan insanın, yaratıcı yeteneğinin sürekli geliştirilmesi, hem kendisi, hem işyeri için yararlı ve gereklidir. Bazı yetenekler, hizmet öncesi eğitim aşamasında farkedilmeyebilir. Yeni teknoloji ve yeni iş yaşamı, yeteneklerin tanınmasına fırsat verebilir.

6. Davranış bilimlerindeki gelişmeler, daha iyi personel eğitimine olanak sağlamaktadır. Yetişkinler eğitimi,

75) Kalkandelen, Ön.ver., s 18-19

76) ... Elkitabı, s 100, MEHTAP, s 89, Tutum, Ön.ver., s 121

77) ... Elkitabı, s 100, Kalkandelen, Ön.ver. s 18-19, Tortop, 1971, Taymaz, Ön.ver., s 8, Tutum, Ön.ver. s 123

iletifim, halkla ilifkiler gibi yeni yeni bilgi alanları günümüzde hızla gelişmektedir.

7. Hizmet içi eğitim daha ekonomiktir.⁷⁸ Uzun yıllar süren genel eğitim yoluyla hizmete uygun eğitim yapmak gttr. Oysa, genel eğitim görmüş kişilere, belirli bir hizmet için gerekli bilgi ve becerileri kazandırmak daha kolaydır. Üstelik kısa sürede başarılması mümkündür.

B. BeledEyi personelinin Hizmet içi Eğitimi Gerekçesi

Belediye hizmetleri de kamu hizmeti niteliğindedir. Ancak, eşitleri ve nitelikleri, personelin eğitiminde bazı ek ve farklı önlemlerin alınmasını gerektirmektedir. Bunların en önemlileri şöyle sıralanabilir.

1. Yasal Zorunluluk

1982 Anayasasının 128. maddesi tüm kamu görevlileri için "memurların ve diğer kamu görevlilerinin nitelikleri, atanmaları, görev ve yetkileri, hakları ve yükümlülükleri, aylık ve ödenekleri ve diğer özlük işleri kanunla düzenlenir" ve "st kademe yöneticilerinin yetiştirilme usul ve esasları kanunla özel olarak düzenlenir" kuralını getirmiştir. Bu kuralların belediye personeli için de geçerli olacağı kuşkusuzdur.

657 S.Devlet Memurları Kanununun, hizmet içi eğitimle ilgili hükümleri (m 214-225) de belediye personeli

78) Harbinson, n.ver. s 19, Taymaz, n.ver, s 8

için geçerlidir. Söz konusu yasa, hizmet içi eğitimin amacını (m 214), kurumların hizmet içi eğitim birimi kurma yükümlülüğünü (m 215), kurumların hizmet içi eğitim merkezi açma yükümlülüğünü (m 216), genel bir "Devlet Memurları Eğitim Planı" hazırlama yükümlülüğünü (m 217), yurtdışında da personel eğitilebileceğini (m 218), kurumların eğitim programları hakkında Devlet Personel Dairesine bilgi vereceğini (m 219), personel eğitimi konusunda her türlü eşgüdümün Devlet Personel Dairesince sağlanacağını (m 220), memurların hangi kurumlarda ne biçimde eğitileceğini (m 221), yurtiçinde ve yurtdışında devlet hesabına eğitilecek memur adaylarının yarışma sınavı ile seçileceğini (m 222), personel eğitimi ile ilgili çeşitli yönetmeliklerin hazırlanması yükümlülüğünü (m 223), devlet hesabına okutulmaların hizmet yükümlülüğünü (m 224-225) ayrıntılı olarak düzenlemiştir.

Yasa 221. maddesinde, personel eğitimi için üç tür eğitim kurumundan yararlanılacağını belirtiyor. Buna göre kurumlar: a) kendi bünyelerinde mesleki eğitim ve öğretim yapabilirler, b) yurtiçindeki eğitim kurumlarında öğrenci okutabilirler, ihtisas yaptırabilirler, c) dış ülkelerde öğrenci okutabilirler, ihtisas yaptırabilirler. Bugün kurumlar meslek okulları ve hizmet içi eğitim kurumları açabilmektedirler. Okullar genellikle "meslek lisesi" türündedir. Yüksekokulların büyük çoğunluğu, 1981/2547 TS Yükseköğretim Kanunu ve 1982/2809 TS yasa hükümlerince üni-

versitelere bağlanmıştır. Yurtdışında eğitim ve ihtisas öğrenimi de Yükseköğretim Kurulunun görüşü ile yürütülmektedir. Belediye Personelinin, Yurtiçinde ve yurtdışında bursla eğitiminde İller Bankası da yükümlü tutulmuştur.

Belediyelerin personel eğitimi, hem İçişleri Bakanlığı, hem belediyelerle ilgili yasa ve yönetmeliklerle düzenlenmiştir. 14.2.1985/3152 TS İçişleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri... Hakkında Kanun^{**}, sözkonusu Bakanlığın "Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü"ne "mahalli idareler personelinin hizmet içi eğitimini ve uygulamasını takip etmek, Eğitim Dairesi Başkanlığıyla işbirliği yaparak planlamak" (m 11/e) görevi de verilmiştir. Bugüne kadar yapılan düzenlemeler ve uygulamalar, İçişleri Bakanlığının, yerel yönetim personelinin de öteki bakanlık personeli gibi kabul edip, Eğitim Dairesince eğitmeye çalıştığını göstermiştir. Eğitim Dairesinin görevleri arasında "Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların eğitim planını hazırlamak, yayınlamak ve uygulamasını takip etmek" (m 22/a) de yer almaktadır. Hemen belirtelim ki, Bakanlığın bu tutumu "yerel demokrasi" ilkelerine pek uymamaktadır. Uygulama, tabanın isteği ile değil, merkezin vesayet anlayışı ile yürütülmektedir.

^{**} *Yasanın tam adı şöyle: İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile 176 Sayılı İçişleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılmasına, Bazı Maddelerinin Yürürlükten Kaldırılmasına ve Bu Kanun Hükmünde Kararnameye İki Madde Eklenmesine Dair Kanun Hükmünde Kararnamenin Değiştirilerek Kabulü Hakkında Kanun. Resmi Gazete. 23.2.1985/18 675*

Personel eğitimi konusunda Belediye Kanunu'nda da bazı ipuçları bulunmaktadır. Sözkonusu 1930/1580 TSY, belediyelerin görevleri arasında "zabıta-i belediye, belediye fen memuru, yapı kalfası, yapıcı ve muhtelif meslek ustaları gibi beldenin ve belediye idaresinin muhtaç olduğu meslekler erbabını yetiştirmek üzere kurslar, dersler, gece ve hafta tatili günü dersaneleri ve ikmal ve çırak, ev kadını mektepleri açmak ve idare etmek" (m 15/72)'i de sayıyor. Ancak bu görev, belediyelerin isteğe bağlı (ihtiyari) görevleri arasındadır. Zaten amacı sadece kendi personelinin eğitimi değil, genel eğitime katkıyı da kapsamaktadır. Ancak yasa, "zabıta personeli" için daha kesin görev yüklemektedir. Yasaya göre zabıta personeli için düzenlenecek bir yönetmelikte, zabıta personelinin "talim ve terbiyesi için" kurallar konulacağını belirtiyor (m 106).

İçişleri Bakanlığınca çıkarılan 27.1.1986 tarihli "İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği"⁷⁹ yerel yönetim personelini de genel yönetim personeli gibi ele almaktadır. 657 SY'nın 217 maddesini ve "Devlet Memurları Genel Eğitim Planı"⁸⁰ dayanak alan yönetmelik "Bakanlığın merkez ve iller kuruluşuna dahil veya Bakanlığın gözetim ve denetimi altında bulunan bütün dairelerle, il özel idareleri, belediyeler, köyler ve bunlara bağlı veya

79) İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ank. 1986

80) Resmi Gazete. 19.10.1983/18 196

bunlar tarafından kurulan katma bütçeli, döner sermayeli idare ve kurumlar ile birliklerde çalışan tüm personelin ve mahalli idare kuruluşlarında seçimle gelerek görev yapan personelin hizmet içi eğitim plan ve programlarının hazırlanması, çalışmaların düzenlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesine ilişkin esasları kapsar" (m 2/b).

Görüldüğü gibi Bakanlık, ister seçimle gelsin, ister atamayla görevlendirilsin, tüm personelin eğitimine müdahale edebilecektir. Bu anlayış personel eğitimini ciddiye alırken, demokrasi ilkelerini gözardı etmektedir. Oysa, destek görevi ile yetinebilirdi. Bu bakımdan Belediye Kanunu daha demokratça bir yol izlemiştir kanısındayız.

Aynı yıl yine İçişleri Bakanlığınca hazırlanan aday memurların yetiştirilmesine ilişkin yönetmelik te⁸¹ aynı anlayışı simgelemektedir.

1969 yılında hazırlanan "Belediye Zabıta Personeli Yönetmeliği"⁸² eğitimle ilgili oldukça ayrıntılı hükümler getirmiştir. Belediye yönetimleri, ayrı ayrı ya da birlikte zabıta personeli eğitebilir (m 86). Bu amaçla değişik programlar düzenleyebilirler ve eğitim için öteki kuruluşlardan, akademik kuruluşlardan yararlanabilirler (m 87).

Yüzden az personeli olan belediyeler, eğitim için büyük

81) İçişleri Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik. Ankara, 1986

82) Resmi Gazete 15.7.1969/13 249

belediyelerin olanaklarından yararlanabilirler (m 88). Belediyeler, yurtdışında zabıta personeli eğitimi yaptırabilirler (m 9). Büyük Belediyelerin Yönetimi ... İlgili Yönetmelikte⁸³, bu konuda büyük belediyelere görev yüklemektedir. (m 23/B-d).

2. İşlevsel Genişlik

Belediyeler "belde halkının mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan kamu tüzel kişileridir" (Anayasa, m 127, 1930/1580 TSY, m 1). Bu tanımlar, belediyelerin hizmet yönünden tanımını kapsar. Günümüzde belediyelerin demokratik işlevleri, hizmet işlevleri ile koşut gitmektedir. 1930 yılında 76 maddede sayılan görevler (1580 SY, m 15), günümüzde daha da artmıştır. Bir belediye başkanına göre bu görevler 300'ü aşmıştır.⁸⁴ Bu görevlerin bir de demokrasi gereklerine uygun olarak yürütüleceği kabul edilirse, görevleri yürütecek personelin niteliğinin ne kadar önem kazandığı ortaya çıkar. Özellikle büyük kentlerde bu görevler daha da zorlaşmıştır. Görevlerin hem nicel artışı, hem nitelik değişmesi, personel eğitimine yeni boyutlar kazandırmıştır.

3. Belediye Personelinin Niteliği

Bilindiği gibi belediyelerde seçimle göreve gelen ve atamalı olmak üzere belli başlı iki tür personel çalış-

83) Resmi Gazete. 12.12.1984/18 603

84) Kemal Naci Ekşi. |Bakırköy, eski Belediye Başkanı| "Belediyeler Yasası Yeniden Düzenlenmeli" "Milliyet Gazetesi. 17.6.1986

maktadır. En az ilkokul mezunu ve 25 yaşını doldurmuş olanlar, belediyelere seçilebilirler. Bu durumda öğrenim düzeyi düşük kişilerin de belediye başkanı olabilmesi mümkündür. Özellikle küçük belediyelerde başkan olanların, genellikle öğrenim düzeylerinin oldukça düşük olduğu gözlenir. Ayrıca belediye başkanlarının mesleklerinin ve öğrenim alanlarının, çoğu kez görevleriyle yakın olmadığı görülmektedir. 1984 seçimlerinde göreve gelen belediye başkanlarının bazı nitelikleri Çizelge 1-7'de açıkça görülmektedir. Tüm belediyelere göre ilkokul mezunu belediye başkanlarının oranı yüzde 47,5 iken, yükseköğrenim görenlerin oranı yüzde 19,2'dir. (Çizelge 1). Bu oranlar, il merkezleri belediye başkanlarında yükseköğrenim görenler yüzde 83,6 iken, ilçe belediyelerinde yüzde 32,7 biçimindedir. İl belediyelerinde ilkokul mezunu başkan bulunmazken, ilçelerde yüzde 23 düzeyine varmaktadır. Bu özet bilgiler, belediyelerdeki seçimle göreve gelen görevlilerin eğitim sorununun önemini vurgulamaya yetmektedir.

ÇİZELGE: 1

1988'de Tüm Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları

<u>Öğrenim Durumu</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
İlkokul çıkışlı	711	47,5
Ortaokul çıkışlı	213	14,2
Lise ve dengi okul çıkışlı	277	18,5
Üniversite ve yüksekokul çıkışlı	297	19,2
TOPLAM	1.498	100.0

Not: Değerleri Saptanamamıştır.

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

ÇİZELGE: 2

İl Merkezi Belediye Başkanlığının Öğrenim Durumları (1988)

<u>Öğrenim Durumu</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
İlkokul çıkışlı	-	-
Ortaokul çıkışlı	2	3,0
Lise ve dengi okul çıkışlı	9	13,4
Üniversite ve yüksekokul çıkışlı	56	83,6
TOPLAM	67	100,0

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

ÇİZELGE: 3

İlçe Merkezleri Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları (1988)

<u>Öğrenim Durumu</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
İlkokul çıkışlı	130	23,0
Ortaokul çıkışlı	94	16,5
Lise ve dengi okul çıkışlı	158	27,8
Üniversite ve yüksekokul çıkışlı	186	32,7
Toplam	568	100,0

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

ÇİZELGE: 4

Belediye Başkanlarının Yabancı Dil Bilme
Durumları (1988)

<u>Yabancı Dil Bilme Durumu</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
Yabancı dil bilen	536	31,23
Yabancı dil bilmeyen	1180	68,77
Toplam	1716	100,00

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

ÇİZELGE: 5

Belediye Başkanlarının Bildikleri Yabancı Dil-
lerin Dağılımı (1988)

<u>Bilinen Yabancı Dil</u>	<u>Başkan sayısı</u>	<u>%</u>
İngilizce	201	37,50
Fransızca	157	29,29
Almanca	105	19,58
Arapça	30	5,59
Fransızca-Arapça	8	1,49
İngilizce-Arapça	7	1,30
İngilizce-Almanca	7	1,30
İngilizce-Fransızca	4	0,74
Fransızca-Almanca	3	0,55
Yugoslavca	3	0,55
Almanca-Arapça	2	0,37
İngilizce-Fransızca-Arapça	2	0,37
Bulgarca	2	0,37
İtalyanca	1	0,18
Rumca	1	0,18
İngilizce-Fransızca-İtalyanca	1	0,18
İngilizce-Almanca-Arapça	1	0,18
İngilizce-Almanca-Fransızca	1	0,18
Toplam	536	99,90

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

ÇİZELGE: 6

İl Merkezi Belediye Başkanlarının Meslekleri (1988)

<u>Mesleği</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
Mühendis	17	25,37
Öğretmen	10	14,92
Avukat	8	11,94
Mimar	5	7,46
İktisatçı	4	5,97
Tüccar	4	5,97
Müteahhit	3	4,47
Maliyeci	2	2,98
Eczacı	2	2,98
Tekniker	2	2,98
Subay	1	1,49
Sanayici	1	1,49
Doktor	1	1,49
Öğretim üyesi	1	1,49
Yönetici	1	1,49
Fabrikatör	1	1,49
Matbaacı	1	1,49
Emekli memur	1	1,49
Muhasebeci	1	1,49
Akaryakıt bayii	1	1,49
Toplam	67	100,0

Kaynak: İçişleri Bakanlığı Kayıtları

ÇİZELGE: 7

Tüm Belediye Başkanlarının Meslekleri (1988)

<u>Mesleği</u>	<u>Başkan Sayısı</u>	<u>%</u>
Çiftçi	292	20,16
Tüccar	278	19,19
Memur	183	12,63
Öğretmen	134	9,25
Mühendis	86	5,93
Küçük esnaf	63	4,35
Nakliyecisi	55	3,79
Şöför	45	3,10
Subay ve Astsb.	42	2,90
Teknisyen	36	2,48
Müteahhit	35	2,41
İşçi	34	2,34
Muhasebeci	30	2,07
İktisatçı	17	1,17
Avukat	16	1,10
Petrol bayii	15	1,03
Mimar	13	0,89
Doktor	12	0,82
Polis	12	0,82
Eczacı	8	0,55
Din görevlisi	8	0,55
Fabrikatör	7	0,48
Müfettiş	6	0,41
Sanayici	5	0,34
İdareci	5	0,34
Gazeteci	5	0,34
Kooperatifçi	3	0,20
Sendikacı	2	0,13
Öğretim görevlisi	1	0,06
Toplam	1448	99,83

Not: Diğerleri saptanamamıştır.

Kaynak: İçişleri Bakanlığı kayıtları

Atamayla gelen personelin öğrenim durumlarında, son yirmi yılda bir yükselme görülmektedir. Ancak, hizmete uygunluk açısından bu gelişmenin yeterli olduğu söylenemez. Hizmet öncesi kurumlar, meslek eğitimi verseler bile, hizmetin gereklerine yetmemektedir.⁸⁵ Belediye mevzuatı hâlâ karışık, anlaşılması ve yorumlanması güçtür.⁸⁶ Belediyelerde işe almada hemşehrilik ilişkisi ağır basmakta ve işe almada yarışma sınavı çoğu kez geçerli olmamaktadır. Üniversiteler, teknik alanlara eleman yetiştirirler de bunların içinde kamu yönetimi eğitimi yapanlar, yerel yönetime ağırlık verenler çok azdır.⁸⁷ Tortop'a göre seçimlik personelin işini iyi bilmemesi, atamalı personele daha çok sorumluluk yüklemektedir.⁸⁸

4. Hızlı Kentleşme

"Kentleşmenin, bir toplumun ekonomik, sosyal ve siyasal yapısının değişmesinde ve biçimlenmesinde dolaylı ya da dolaysız olarak rol oynadığı"⁸⁹ bir gerçektir. Ülkemizde son yıllarda hızlı bir kentleşme gözlemlendiğine göre, bu olgunun öncelikle kent yönetimine sorun getireceği kuşkusuzdur. Kent yönetimi ile doğrudan ilgili belediye personelinin "kent denilen fiziki ve sosyal organizmanın di-

85) MEHTAP, s 89

86) Osman Kibar, Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı, 1966, s 303-325

87) İlhan Tekeli. Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi.1978, s 150-152, Ruşen Keleş. Türkiye'de Kentbilin Eğitimi.1987

88) Tortop, 1984, s 237-275 vd.

89) Kemal Kartal. Kentleşme ve İnsan. 1978, s 13

namini, yapısını, süreçlerini, önceliklerini ve sorunlarını kavrayabilecek şekilde donatılmış olması gerekir."90

"Merkezi hükümet ve yerel yöneticiler bir yandan kentlerde çok yönlü bir değişim sürecini yönlendirme ve yönetme yükümlülüklerini yerine getirmeye çalışırken, bunu başarıyla yapabilmeleri için, kendileri de değişmek zorundadırlar."91 Bu değişimin en önemli etkenlerinden biri de kuşkusuz personel eğitimi olacaktır.

5. Hızlı Belediyeleşme

Hızlı kentleşme, hızlı belediyeleşmeyi de getirmektedir. Ancak ülkemizde, belediyeleşmenin, kentleşmeden de hızlı geliştiği gözlenir. Yapay nüfus artırımını ile köylerin, hızla belediye yönetimine geçtiğini görüyoruz. Uzun yıllar nüfusu ikibin olan yerleşim birimlerinin belediye olabilmesi, köysel yapının, kimi özelliklerini yitirmeden kasabalaştığını gündeme getirmiştir. Bu dönüşümlerde, köy yönetim organları üyelerinin, belediye yönetim organlarına da geçtiğine tanık olunmuştur. Özellikle küçük belediyelerin, çok ciddi personel sorunlarının bu hızlı belediyeleşme sürecinin sonucunda ortaya çıktığını görürüz. Küçük Belediyelerin seçimle göreve gelen üyelerinin iyi eğitilmediği, Çizelge 1-7'de de görülmüştü. Bu tür belediyeler-

90) Korel Göymen "Kentsel Bütünleşme Sürecinin Yönetmelik Boyutu" Kentsel Bütünleşme. 1982, s 87

91) Göymen, aynı, s 84

de, atamalı personelin de "hemşehri" olması yaygın bir uygulamadır. Her iki tür personelin de hızlı ve sürekli eğitimleri ciddi boyutlar ortaya koymaktadır.

6. Belediyelerin Genel Eğitime Katkıları

Cumhuriyetin kuruluşunu izleyen yıllarda başlatılan ilköğretim seferberliği, her kamu kuruluşunun ve özel iş yerlerinin okuma yazma öğretimine katkıda bulunmasını zorunlu kılmıştır. 1930/1580 TSY'nın, belediyelere hem temel eğitime, hem mesleki eğitime katkı görevi yüklediğine değinmiştik (m 15/72). Dünyada gelişen yerel demokrasi anlayışı, özellikle temeleğitim yükümlülüğünün, yerel yönetimler aracılığı ile yerine getirilmesi doğrultusundadır. Ülkemiz koşullarında, temel eğitime katkı yanında, hem belediye hizmetlerinin gerektirdiği elemanları yetiştirmek, hem de ara insangücü eğitimine katkıda bulunmak üzere belediyelerin eğitim kurumları, kurslar vb. eğitim etkinlikleri açmaları görüşü yaygınlık kazanmaktadır.⁹²

7. Yerel Demokrasi Gereklere

Belediyeler, politik değişmelere karşı duyarlı kamu yönetimi birimleridir. Vatandaşın, seçtiği kişileri kolayca denetlemesi mümkündür. Hem hizmet, hem iletişim yönünden belediyeler oldukça işlevseldirler. Demokratik siyasal düzen, katılım, hızlı haberleşme, doyurucu bilgi alma

92) İbrahim Üçyıldızgil." Yerel Yönetimlerde Eğitim" abece Dergisi, 1987, s 32

gibi işlevlerini, en kolay biçimde belediyelerle yerine getirebilirler. Ancak, bunun için yeterli ve yetkin personele gerek vardır. Sadece hizmet sunmak, demokrasilerde yeterli değildir. Bunun halka açıklanması, eksiklerinin belirtilmesi, gelecekte ne yapılacağıının açıklanması gerekir.⁹³

93) Göymen, Ön.ver. s 93-94

IV. TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALARA TOPLU BİR BAKIŞ

A. Hizmet İçi Eğitimi Üstlenen Kuruluşlar

Türkiye'de Kamu personelinin eğitimi konusunun, uzunca bir süre, "mesleki eğitim" biçiminde algılandığını görüyoruz. Mesleki eğitim de ya hizmet öncesinde mesleki; eğitim okullarında, ya da işbaşında yürütülmüştür. 1950' lere doğru personel eğitiminin kapsamlı ve profesyonelce, "hizmet içi eğitim" aşamasını da içerecek biçimde ele alındığına yukarıda değinilmmişti. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün kuruluşu, bu konuda önemli bir aşama olmuştur. Ancak, hem merkezde, hem kurumlar düzeyinde personel eğitiminin ele alınması, 1960'dan sonradır. Aynı yıllarda Devlet Personel Dairesi, Devlet Planlama Teşkilatı bünyesinde de benzeri çalışmaların başlaması, Merkezi Araştırma Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)'nin 1963 yılında bitirilmesi ve bu ana projenin, alt araştırma projelerini de etkilemesi, kamu personeli eğitimini tüm boyutlarıyla gündeme getirmiştir. Bu çalışmalar, işçi niteliğindeki personelin eğitiminide olumlu yönde etkilemiştir.

MEHTAP araştırmasının önerileri doğrultusunda, yerel yönetimler konusunda, az da olsa birkaç araştırma yapılmış ve bu araştırmalarda personel eğitim konusuna da

yer verilmiştir.⁹⁴ Aynı yıllarda Türk Belediyecilik Derneğinin, özellikle İller ve Belediyeler Dergisi aracılığı ile eğitim konusuna ağırlık verdiğini görürüz. 1966 yılında toplanan "Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı"⁹⁵ hem merkezi yönetimin, hem belediyelerin personel eğitimi sorununu, kuramcılarının ve uygulayıcılarının katkılarıyla sergilemiş ve öneriler geliştirmiştir.

Aşağıda, belediye personelinin eğitimi ile ilgili çalışmaları üstlenen kuruluşların katkılarını özetleyeceğiz.

1. Çeşitli Bakanlıkların Katkıları

Belediyeler, kendilerine ait hizmet öncesi ve hizmet içi eğitim kurumları bulunmadığı için, genel ve mesleki eğitim kurumlarından yetişen elemanları işe alıyorlar. 1985 yılına kadar Sağlık, Bayındırlık ve İskân, Sanayi ve Ticaret, Tarım bakanlıkları, kendileriyle ilgili belediye hizmetlerinin personelini kendileri atamakta idi. Dolayısı ile her bakanlık, kendi elemanını yetiştirdiği ya da aldığı eğitim kurumlarından, belediyelere de eleman atıyordu. Hizmet içi eğitim niteliğindeki eğitim çalışmaları da kendi anlayışlarına göre idi. Genel ve ortak düzeydeki teknik hizmetler için personel kaynağı genellikle

94) Örneğin: Fehmi Yavuz. Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma. 1966, Cevat Geray-Ruşen Keleş. Türk Belediye Başkanları. 1964, Cevat Geray-Ruşen Keleş Küçük Belediyelerin Sorunları. 1969, Nuri Tortop. Belediye Personelinin Eğitimi. 1971

95) Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. 1967

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları idi. 1983'te Kanun Hükmünde Kararname, 1985'te İçişleri Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun, belediye personelinin hizmet içi eğitimini bu Bakanlığa yükledi (m 11/e). Bu düzenleme, demokratik yerel yönetim ilkelerine uymasa da eğitim hizmetlerinin bir sorumlusunun olması yararlı olmuştur denilebilir.

Bakanlıklardan bazıları ise belediye personelinin hizmet içi eğitim çalışmalarını halen sürdürmektedir. Örneğin İmar ve İskân Bakanlığı "Belediye Fen Elemanları Kursu"nu 1961 yılında açmaya başlamış, 1984 yılına kadar 20 kez düzenlenen kurslardan 858 Fen Elemanı yararlanmıştı. İki yıl aradan sonra 1986 Aralık ayında aynı kursun birinci aşaması 20 belediyeden 26 Fen Elemanının katılması ile yeniden açılmış ise de, bu kursun ikinci aşaması uzunca bir aradan sonra Mart 1988 de başlatılabilmmiştir. Bu uygulamada gösteriyorki diğer bakanlıkların bu alandaki katkılarını yatsımamakla birlikte, yeterli görmekte olanaksızdır. Bu etkinlikler bir planlılık ve süreklilikten de yoksundur.⁹⁶

2. İller Bankasının Katkıları

İller Bankası 1933 yılında "Belediyeler Bankası" olarak kuruldu. 23.6.1945/4759 TSY ile "İller Bankası"

96) Ayşe Sunay. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı ile Belediyeler, Teknik Araştırma ve Uygulama Genel Müdürlüğü Eğitim Yayınları No: 17, Ss; 2, 1988. s 71

adını aldı. Bankanın sermayesi özel idareler, belediyeler ve köylerin bütçelerinden yapılan katkılarla desteklenir. Bu katkılarla oluşan gelirler, yerel yönetimlerin ba-yındırlık işlerine harcanır. İller Bankası Yasası'nın 8. maddesi, yurtdışında ve yurtdışında, yerel yönetimlerin gereksinmesi olan teknik perosnelin eğitimini düzenlemektedir.⁹⁷ Banka burslu öğrenci okutabilir, kurslar ve seminerler açabilir. Bankanın, personel eğitimi konusunda çeşitli bakanlık ve kuruluşlarla işbirliği yapması mümkündür. Bankanın, teknik hizmet kurslarında eşgüdüm ve destek görevi gördüğü bir gerçektir. Özellikle 1960 sonra, planlı kalkınma gereklerini de dikkate alarak hizmet yürüttüğünü görüyoruz.

Banka, bu işlevlerini daha iyi yerine getirebilmek için 1961 yılında bünyesinde bir "Kurslar Müdürlüğü" de kurmuştur. Bu birimin 1970'te "Eğitim Merkezi Müdürlüğü" daha sonra "İstatistik, Araştırma, Planlama, Koordinasyon ve Eğitim Dairesi Reisliği" adını alarak eğitim işlerini üstlendiğini görüyoruz.⁹⁸ Ancak tüm bu gelişmelere karşın, İller Bankası belediyelere dönük eğitim çalışmalarına 1984 den itibaren tamamen son vermiştir.

97) Kuruluşundan Bugüne Kadar İller Bankası: 1945-1973. yty, Tortop, 1971, s 82-88, Tortop, 1984, s 281

98) ... İller Bankası, s 172-184, Keleş-Yavuz, 1983, s 175

3. Türk Belediyecilik Derneği'nin Katkıları

1945 yılında kurulan ve tüm belediyelerin üye olduğu "Türk Belediyecilik Derneği" belediye personelinin eğitimine yıllar boyunca önemli katkılarda bulunmuştur. Derneğin amaçları arasında; belediyeciliğin ve şehirciliğin ilerlemesine katkı olacak bilimsel incelemeleri yapmak, bu konudaki gelişmeleri izlemek ve incelemeleri yayımlamak, belediyecilik ve şehircilik biliminin öğretimini teşvik etmek, kurslar açılmasına, kütüphaneler kurulmasına çalışmak, belediyeciler için geziler ve konferanslar düzenlemek, ilgili kuruluşların hukuksal, parasal ve teknik sorunlarına çözüm aramak, hükümet ve belediyeler tarafından istenilecek görüşleri vermek, kurultaylarda belirtilecek dilekleri ilgili makamlarda izlemek, benzer yabancı dernekler ve kent birlikleri ile ilgilenerak karşılıklı iletişim sağlamak ve bu derneklere üye olmak, uçuz konut yapımını ve turizmi teşvik etmek... gibi etkinlikler de bulunmaktadır.⁹⁹

Geçen zaman içerisinde derneğin şu tür önemli etkinlikleri gözlenmiştir:

- 1946 kulutayında, Paris'te yapılacak "Uluslararası belediyecilik Toplantısı"na katılma kararı alınmıştır.

99) Türk Belediyecilik Derneği Tüzüğü, m 2

- 1949 Kurultayında "belediye memurlarına kurs ve seminerler düzenlenmesi" kararlaştırılmıştır.

- 1951 Kurultayında "belediye muhasip ve memurlarına kurslar açılması" kararlaştırılmıştır.

- 1964 Kurultayında planlı kalkınma doğrultusunda "belediyelerin teknik eleman sıkıntısını giderecek yeterli sayı ve nitelikte eleman yetiştirilmesi" dile getirilmiştir.

- 1967'den beri "belediye başkanları semineri" düzenlenmesine öncülük etmekte ve desteklemektedir. Bu konularda başta İçişleri Bakanlığı ve Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü olmak üzere öteki kurumlarla işbirliği yapmaktadır.

Türk Belediyecilik Derneğinin bu güne kadar ele aldığı eğitim konularının bellibaşlıları şunlardır:

- Belediye Başkanları Kursları
- Belediye Başkanları Bölge Toplantıları
- Sevk ve İdare Kursları
- Küçük Belediye Başkanlarını Yetiştirme Kursları
- Şehirleşme Sorunları Konferansları
- Türkiye'de Metropolitan İdareler Konferansı
- Belediye Kâtipleri Kursları
- İl Belediyeleri Personel Müdürleri Sevk ve İdare Kursları
- Türk Belediyecilik Derneği Kongreleri
- Yayınlar (Kitaplar ve İller ve Belediyeler Dergisi).

iki yılda bir yapılan dernek kurultaylarının, eğitim açısından başlı başına katkıları olmaktadır.¹⁰⁰

4. Belediyelerin Kendi Eğitim Çalışmaları

1930/1580 TS Belediye Kanununun, hem kendi elemanlarını yetiştirmek, hem halka hizmet amacıyla kurslar ve seminerler açma konusunda belediyelere yetki verdiği (m 15/76) değinilmişti. Uygulamada bu tür eğitim etkinliklerin; İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük belediyeler gösterildiğine tanık oluyoruz. Bu belediyelerin, öncelikle zabıta, yangın söndürme gibi güvenlik konularına öncelik verdikleri görülüyor. İstanbul Belediyesi 1937 yılında dokuz ay süreli bir itfaiye Okulu, bunun yanında 1-5 ay arasında süren zabıta memurları kursları açmıştır. Ankara ve İzmir belediyelerinin bu konulara daha sonra el attığını görüyoruz. Ankara Belediyesi 1952'den başlayarak Ankara Belediye Dergisi'ni uzun yıllar düzenli olarak çıkarmıştır.

Öteki belediyelerin bir kısmı kısa süreli kursları kendileri açmakta, uzun süreli eğitim için bakanlıkların ya da Türk Belediyecilik Derneğinin açtığı eğitim etkinliklerinden yararlanmaktadırlar.¹⁰¹

100) Tortop, 1971, s 105-130, 1984, s 287-288

101) Tortop, 1971, s 131-140

5. Yükseköğretim Kurumlarının Katkıları¹⁰²

Türkiye'de 1940'lara kadar "belediyeçilik eğitimi" yoktu denebilir. 1925'te Devlet Güzel Sanatlar Akademisi'nde, daha sonra Teknik Üniversitede okutulan "şehircilik" dersleri, daha çok mimari ve yerleşme konuları ile ilgilidir. Konunun yönetsel hizmetler boyutu, Alman uzman Ernst Reuter'in Siyasal Bilgiler Okulu'nda verdiği derslerle başlar. Reuter 1938-39 öğretim yılında "şehircilik", "mahalli idareler maliyesi" gibi derslerle işe başlar.¹⁰³ Kendisine Fehmi Yavuz asistan olur. Bu dersler "İdari" ve "Mali" şubelerde okutulur. Reuter bir "Şehircilik Enstitüsü" kurulmasını önerirse de bu onun Almanya'ya dönüşünden sonra 1953'te gerçekleşir. Enstitü "yerel yönetimlerle ilgili araştırma ve yayın yapmak, yerel yönetimlere bilgi yardımı yapmak" gibi amaçlara yönelmiştir. Ayrı bir "kentçilik" bölümü haline gelmemiştir. Bugün A.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin "Kamu Yönetimi ve Siyaset", "Çalışma Ekonomisi" ve "Maliye" bölümlerinde; "Çevre Sorunları, Mahalli İdareler, Mahalli İdareler Maliyesi, Kentleşme ve Konut Politikası" adı altında dersler okutulmaktadır. Bu alanlarda yüksek lisans düzeyinde de dersler okutulmakta, tezler yazdırılmaktadır.

102) Geniş bilgi için bak. Türkiye'de Kentbilim Eğitimi. (Ortak Ürün, Yayına haz. Ruşen Keleş). 1987

103) Keleş, aynı, s 175-176

1987 yılında Türkiye'de 9 fakültede, kentbilim eğitimi yapılıyor.* Kuşkusuz "kentcilik" hiçbir yükseköğretim kurumunda bir bölüm ya da alan durumuna gelmemiştir. Tekeli'ye göre, sadece kent planlaması alanı bile "disiplinler-arası" bir alandır ve "öğrencilerin ekonomi, sosyoloji, mimarlık, inşaat mühendisliği, kamu yönetimi, istatistik ve diğer alanlarda yeterli eğitim görmeleri gerekir."¹⁰⁴ Bu anlamda A.Ü Siyasal Bilgiler Fakültesi'nin önemli bir boşluğu doldurduğu söylenebilir. Söz konusu fakülte, konunun, "kamu yönetimi" boyutunu ele alan tek kurum sayılabilir. Fakülte mezunları bu alanda rahat iş bulabilmektedirler.¹⁰⁵

6. Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün Katkıları

25.6.1958/7163 TS yasa ile kurulan Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Teşkilat Kanunu'nun 2.maddesi, Enstitü'ye kamu yönetimi eğitiminin gelişmesine ve kamu görevlilerinin eğitimine yardımcı olmak, bu alanlarda inceleme, araştırma ve yayın yapmak, yine bu konularda hükümette danışmanlık etmek gibi görevler yüklemiştir. Enstitünün gelir kaynakları arasında belediye gelirlerinden ayrılacak paylar da sayılmıştır (m 22/2).

¹⁰⁴) İlhan Tekeli, aynı, s 70

¹⁰⁵) Keleş, aynı, s 176

* A.Ü.SBF, İTÜ-Mimarlık F., MSÜ-Mimarlık F., ODTÜ-Mimarlık F., KÜ-Mühendislik-Mimarlık F., YÜ-Mimarlık F., DÜ-Mühendislik-Mimarlık F., Tü-Mehendislik-Mimarlık F., GÜ-Mühendislik-Mimarlık F.

Enstitü 1953 Yılında kuruluşundan bugüne kadar değişik eğitim programları uygulamaktadır. Bunların en uzununu, 8-9 ay süreli "Kamu Yönetimi Uzmanlık Programı"dır. 1970'lere kadar "Genel Öğretim ve Yetiştirme Programı" adını alan bu eğitim uygulamasına, Türkiye ve Orta Doğu ülkelerinden, yükseköğrenim görmüş, bir süre kamu hizmeti yapmış olanlar, yarışma sınavı ile alınmaktadır. 1976 yılından beri mezunlar, birer de tez yazarak "Yüksek Lisans Öğrenimi" (master) görmüş sayılıyorlar.

1983 yılı sonuna kadar bu programdan 1639 kişi mezun olmuş, bunlardan sadece 10'unun yerel yönetim görevlisi olduğu anlaşılmıştır.¹⁰⁶

Ayrıca Enstitü, yayın yaparak¹⁰⁷ ve öğretici eleman vererek de belediyelerin personel eğitimi çalışmalarına destek olmaktadır.

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü özellikle 1984 yerel seçimlerinden sonra İçişleri Bakanlığı ile işbirliği içinde belediye başkanları ve belediye görevlileri için kurslar ve seminerler düzenlemeye başlamıştır. Yıllara göre bu kurslara katılanlar Çizelge 8'de verilmiştir.

106) Tortop, 1984, s 286

107) Belediyeler El Kitabı, 1963; Belediye Başkanları Kursu Ders Notları, 1985

ÇİZELGE: 8

TODAİE'ce Belediye Başkanları ve Belediye Personeli için Açılan Seminerlere Katılanlar (1984-1989).

Yıl	Belediye başkanı Sayısı	Belediye Başkanı Yard.ve Genel Sekreter Sayısı	Belediye Personel Müdür Sayısı	Belediye Muhasibi Sayısı
1984	104	-	-	-
1985	134	-	-	-
1986	96	24	-	89
1987	62	17	30	175
1988	16	9	-	174
1989 ^x	-	-	-	60
TOPLAM	415	50	30	498

^x10 Mart 1989'a kadardır.

Kaynak: TODAİE kayıtları.

Enstitüce; belediye başkanları için 1984-1988 arasında her biri on gün süreli olmak üzere onbir seminer düzenlenmiş ve bu seminerlere 415 belediye başkanı katılmıştır. Örnek oluşturması için seminer programlarından biri (ek:6) verilmiştir. 1986 dan sonra belediye başkan yardımcıları ve belediye genel sekreterleri içinde seminerler düzenlenmeye başlanmıştır. Bu amaçla onbeş gün süreli üç seminer düzenlenmiş ve bu seminerlere 50 kişi katılmıştır. 1987 de beş gün süreli bir seminerde belediye personel mü-

dürleri için düzenlenmiş bu etkinliğe de 30 kişi katılmıştır. Yine, TODAİE'ce 1986 dan 10 Mart 1989'a kadar belediye muhasipleri için her biri iki ay süreli olmak üzere onbeş kurs düzenlenmiş ve bu kurslara 498 belediye muhasibi katılmıştır.

Bu etkinliklerde gösteriyorki, TODAİE'nin son yıllarda belediyelerdeki başkan ve personelin eğitimine ağırlık vermeye başlaması, bu alandaki gereksinimin giderilmesine dönük önemli bir gelişme sayılabilir.

7. Denetim Sırasında Eğitim

Belediye işlemlerinin denetiminde mülkiye müfettişleri de yetkili kılınmıştır. 1944 tarihli Mülkiye Teftiş Kurulu Tüzüğü¹⁰⁸ (m 7) ve 1967 tarihli "İçişleri Bakanlığı Teftiş Kurulu Çalışma Yönetmeliği"¹⁰⁹ (m 16-17) bu konuda kurallar getirmiştir. Denetim yoluyla eğitimin, vesayet baskısı gibi olumsuzluğu yanında, işbaşında eğitimi sağlama gibi pratik yararları da olmuştur. Mülkiye müfettişleri denetim sırasında, görevlerini daha iyi yapabilmeleri için, denetledikleri personele bilgi yardımı yapmakla da yükümlüdürler (Yönetmelik, m74).

Yine bu konuda, Mahalli İdareler Kondrölörlerinin de görevleri sırasında hizmet içi eğitime katkıda bulunmaları yönetmelikleri gereğince zorunlu hale getirilmiştir.

108) Resmi Gazete, 3.3.1944/5645

109) Resmi Gazete, 19.4.1967/12 577

Mahalli idareler Kondrolörleri Yönetmeliği'nin 62. maddesine göre; "Kondrolörler... teftiş etikleri memurları eğitimlerine ağırlık vermekle birlikte teftişe tabi bütün birimlerin görevlilerinin hizmet içi eğitimleri amacıyla düzenlenecek programların hazırlanmasına ve uygulanmasına katılırlar"¹¹⁰

Vali ve kaymakamların da denetimleri sırasında eğitici etki yaptıkları söylenebilir.

8. Yayın ve Yazışma Yoluyla Eğitim

Belediyeler, yönetim, kentleşme vb. konularla ilgili kuruluşlar, kitap ve süreli yayınlarıyla belediye personelinin eğitimine katkıda bulunmaktadır. 1935-42 arasında çıkan Belediyeler Dergisi, 1945'ten beri çıkmakta olan İller ve Belediyeler Dergisi, Belediye Yıllıkları, Türk İdare Dergisi gibi süreli yayınlar, içeriklerinin bir bölümünü belediyecilik konularına ayırmaktadırlar. Türk Belediyecilik Derneğinin yayın organı olan İller ve Belediyeler Dergisi bunların en etkili olanıdır. Dergide ayrıca, "Belediyelerimizin Sorunlarına Cevaplar" bölümü bulunmaktadır. Bu bölümde, Ekim 1986'ya kadar 9283 sonuya cevap verilerek, yazışmalı eğitimin ilginç bir örneği sergilenmiştir.¹¹¹

110) Resmi Gazete. 11.4.1984/18369

111) İller ve Belediyeler Dergisi. s 491-492

Ayrıca, kuruluşlar kitap ve yıllıklar da yayınlanmaktadır. Türk Belediyecilik Derneği, Türk İdare Derneği, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü bu konuda öncülük etmişlerdir. Siyasal Bilgiler Fakültesi en eskisi olmak üzere, kamu yönetimi ve kentçilik eğitimi yapan üniversite kuruluşlarının da bu alanda kitaplar yayınladığını belirtmeliyiz.*

9. Yurtdışında Eğitim

Ülkemiz devlet hesabına yurtdışında eğitimi iki biçimde uygulanmaktadır: a) öğrenci gönderme, b) bilgi-görgü artırma amacıyla gönderme. Uzun yıllar İller Bankasının üstlendiği öğrenci gönderme işi şimdi Yükseköğretim Kurulunun görüşü ile gerçekleşmektedir. Kısa süreli göndermeler konusunda belediyeler yetkili oldukları halde, bu konuda önemli bir etkinlik görülmemektedir. Türk Belediyecilik Derneği aracılığı ile seyrek de olsa belediye başkanlarının yurtdışına gönderilmesi uygulaması yararlı olmaktadır. Büyük belediyelerimiz başta olmak üzere, parasal olanakları yeterli olan belediyelerimizin başkanlarının da zaman zaman yurtdışı gezilere çıktıkları gözlenmektedir. Bu gezilerin yararlı olduğu kuşkusuzdur. Kimi belediye başkanlarının, gözlediklerini kendi belediyelerinde de uygulamaya çalışmalarına tanık olunmaktadır.¹¹²

* Bu kaynaklardan konumuzla ilgili olanlar, metindeki ilgili yerlerinde gösterilmiştir.

Yurtdışında eğitim konusunda, uluslararası yerel yönetim kuruluşlarının da etkisi olmaktadır. Bu konuya el atan belli başlı kuruluşlar şunlar: Avrupa Konseyi Mahalli İdareler Konferansı, Uluslararası Şehirler ve Mahalli İdareler Birliği, Avrupa Komünleri Konseyi, Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği vb.¹¹³

B. Belediye Personelinin Eğitiminde İçişleri Bakan- lığı Tekeli

1983 sonundan beri, belediye personelinin hizmet içi eğitiminde İçişleri Bakanlığının etkin bir rol oynadığını görüyoruz. Bakanlığın, Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ile Eğitim Dairesi, eğitim hizmetinde birlikte hareket etmektedirler. TODAİE ile de işbirliği yapmaktadırlar. Bakanlığın yeni örgüt yasası, yerel yönetimlerin personeli, genel yönetim personelinin farklı görmeme eğilimindedir. Bu tutumun, abartılmış bir vesayet etkisi yaratacağına yukarıda değinilmişti. Buna karşın, hizmet içi eğitimin ortak ilkeler doğrultusunda düzenlenmeye çalışılmasının kuşkusuz yararları vardır. Bu anlamda başlatılan çalışmalarını kısaca gözden geçirmekte konumuz açısından yarar vardır.

1. Belediye Başkanlarının Eğitimi

İlki 22-26 Kasım 1982 tarihlerinde yapılan "Belediye Başkanları Semineri" çeşitli bölgelerde 43 kez yinelen-

miştir.¹¹⁴ Bu seminerlerden, 1988 yılına kadar 1379 belediye başkanı yararlanmışlardır. Bu etkinliklerin kimi zaman "seminer", kimi zaman "kurs" adı altında yürütüldüğünü görüyoruz. Askeri iktidar dönemine rastlayanlar genellikle "kurs" adını alıyor.¹¹⁵ Yine bu etkinliklerin, önceleri "ilçe, bucak, kasaba" belediye başkanlarına yönelik olduğu görülüyor.

Bu seminer ve kurslarda, belediye başkanlarına ilk elde gerekli olan pratik bilgiler kazandırılmaya çalışılmıştır. Bunlar; personel yönetimi, bütçe, ödemeler, belediye organlarının oluşumu, Devlet Memurları Kanununun uygulanması, Belediye Gelirleri Kanunu'nun uygulanması, memurlarla ilgili disiplin kovuşturmaları, belediyelerin bakanlıklar ve kuruluşlarla ilişkileri gibi konulardır.

Bu eğitim etkinliklerinin yürütücülüğü, eğitimin yapılacağı ilin valiliğine verilmiştir. Katılanların barınma, yemek vb. gereksinimleri yürütücü valilikçe karşılanmıştır.

Bakanlık genelgelerinde kurs ve seminerler için "mümkün olduğu kadar ders notları verileceği ve eğitimin, adayların da katkıda bulunacağı aktif yöntemle yürütüleceği" uyarısı yapılmıştır. (bak, Ek.7) Seminerlerde, öğ-

114) İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesinden Şubat 1988'de alınan bilgiler.

115) Örneğin; İçişleri Bakanlığı Eğitim ve Öğretim Kurulunun 11.4.1983 gün ve 1321-403-1/7554 sayılı yazısında "Belediye Başkanları Kursu" denilmektedir.

retim görevlisi olarak, İçişleri Bakanlığında belediyelerle ilgili görev yapanlar, bu görevlerde daha önce çalışmış olanlar, bu konularda deneyim sahibi olanlar, merkez valileri, seminerin yapıldığı il ve valileri ya da görevlendirdikleri kişiler çalıştırılmıştır. (Ek.8).

40.dönem semineri, ara seçimde yeni seçilen belediye başkanlarına ayrılmıştır.

Düzenlenişi, programları, öğretim görevlileri gözönünde tutulduğunda, bu seminerlerde, vesayet baskısının sürekli egemen olduğu gözden kaçmamaktadır.

2. Belediye Personeli İçin Eğitim Çalışmaları

İçişleri Bakanlığı, 1983'ten beri değişik belediye personeli için, çeşitli kurslar ve seminerler açmaktadır. Bir yandan merkezi düzeyde kurslar açılıp ve Bakanlığın güdümünde yürütülürken, öte yandan yine Bakanlıkça "Taşra Eğitim Planı" hazırlanarak, belediyelerin kendi bünyelerinde hizmet içi eğitim yapmaları yoluna gidilmiştir.

Bakanlıkça yapılan eğitim çalışmaları üç kümede toplanabilir: 1) Zabıta Memurları Kursu. İlki Mayıs 1983'te yapılmıştır. Çeşitli dönemler biçiminde uygulanan bu kurslardan, bugüne kadar 205 belediye zabıta memuru yararlanmıştır. 2) Aday Memurlar Temel Eğitim Kursu 12 tane yapılan bu kurstan 766 kişi yararlanmıştır. 3) Belediye Muhasip-

leri kursu çeşitli yerlerde ve zamanlarda düzenlenen bu kurslardan 501 kişi yararlandırılmıştır.¹¹⁶

Bu kursların sürelerinin bir hafta kadar olduğunu görüyoruz. Kurslarda. İçişleri Bakanlığı görevlileri, büyük kent belediye görevlileri ve bazı eski belediyeciler, öğreticilik görevi yapmışlardır.¹¹⁷

Kurslarda, kursiyerlerin görevleri ile ilgili güncel, pratik bilgilere ağırlık verilmiştir. Örneğin 1983'te yapılan Zabıta Memurları Kursunda; zabıta görevleri, gıda kontrolü, sağlık önlemleri, halkla ilişkiler, turizm ve turistlerle ilişkiler, zabıta görevlilerinin uymakla ve uygulamakla yükümlü oldukları yasalar vb. konular ele alınmıştır (Ek.7).

Benzeri eğitim çalışmaları 1988 yılında şu alanlarda sürdürüleceği belirtilmiştir:

- Belediye Fen Elemanları Semineri
- Adayların Temel Eğitim Kursu
- Belediye Zabıta Amir ve Memurları Kursu
- Belediye Muhasipleri Kursu
- Belediye Yazı İşleri Müdürleri Kursu
- Belediye Trafik Birim Amirleri Eğitim Semineri

116) İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesinden Şubat 1988'de alınan bilgiler.

117) Örneğin, 6.Dönem Zabıta Memurları Kursu: İç.Bak.Eğitim ve Öğretim Dairesi Başkanlığı, 7.10.1983/1321-403-1/19196

Bu etkinlikler, "Taşra Eğitim Planı" (Ek. 9) uyarınca yürütülecektir.¹¹⁸ Bu plan, "Devlet Memurları Genel Eğitim Planı" doğrultusunda hazırlanmıştır. Planda hizmet içi eğitimin tanımı, kapsamı, yasal dayanakları, yetkili makamların eğitim görevlilerinin nitelikleri, eğitim konuları, eğitim araçları, eğitim yöntem ve teknikleri konusunda ayrıtılıca açıklamalar yer almıştır.

Bakanlık bu planı hem genel yönetim, hem yerel yönetim personeli için düşünmüş, iki kesim için ortak ve farklı olan konuları ayrı ayrı listelemiştir. Listelerde genel yönetim personeli için 15, yerel yönetim personeli için 39, ortak alanlar için 6, aday memurlar için 12 ana konu (ünite) yer almıştır.

Bu konulardan belediyeler için olanlar: belediye örgütü ve organlarının oluşum ve işleyişi, vesayet denetimi, belediye gelirleri, bütçe ve hesap işleri, ihale, zabıta, sağlık ve güvenlikle ilgili yasalar, cezalar, belediye personeli işleri evrak işleri vb'leridir.

Planlamanın oldukça titiz ve yetkinlikle yapılmasına karşın, taşra eğitim çalışmalarında da erk, genel yönetimde dir.

118) İç. Bak. 27.12.1987/1321-405/1314 TS yazı ekinde gönderilen "İçişleri Bakanlığı Taşra Teşkilatı İle Bağlı Kuruluşların Hizmet İçi Eğitim Planı" (Ek. 9)

C. Geliştirilen Değişik Öneriler

1. Sorunun Gündeme Getirilişi

Belediye personelinin eğitimi sorunu, başlı başına bir konu olarak çok partili döneme geçiş yıllarında gündeme getirilmeye başlanmıştır. O yıllarda toplumdaki demokratikleşme eğilimi, sadece kent imarı çalışmalarını, klasik hizmet sunumunu yeterli bulmamaya başlamıştır. Tek parti döneminin yukardan aşağı hizmet verme eğilimi, bürokratik devlet geleneğini ve onun memurunu yaratmıştı. Bu personel tipi ile demokratik yerel yönetim işleyemezdi. Bu konudaki tıkanmaları, basın ve politika çevreleri kamuoyunun bilgisine sunmaya başladı.

1945 yılında Abidin Daver bir gazetede "bugün mevcut belediye memurlarını, görevlerinin tam ehli haline getirmek için, mutlaka kurslar açmak gerekir" diyor.¹¹⁹ 1947 yılında Bayındırlık Bakanı Cevdet Kerim İncedayı, 1950'lerde kent uzmanı Abrams mühendis, kent plancısı gibi elemanların yetiştirilmesine gerek olduğunu dile getiriyorlar.¹²⁰ İzleyen yıllarda üniversitelerde bu konulara yer verildiğini görüyoruz.

1952 yılında Prof. Sheyp Derbil, seçimle göreve gelen belediye görevlilerinin eğitimi konusunu gündeme geti-

119) Abidin Daver "Belediyecilik Kursları" Cumhuriyet Gazetesi. 19 Aralık 1945

120) İlhan Tekeli. Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi. 1982, s 151

riyor. "İngiltere'de belediye meclisine yeni seçilen üyeler için kurslar açıldığını, bunun Türkiye için de gerekli olduğunu, ancak bunun bizde pek ilgi görmeyeceğini" belirttikten sonra "bu tip kursları belediye memurları için... SBF'nden istemenin yerinde olacağını" söylüyor.¹²¹ Gerçekten de izleyen yıllarda belediyelerin lise mezunu memurları için SBF'de "Belediye Müşavirliği Kursu" açılıyor.¹²² Ancak bu önlem yeterli ve kalıcı olmuyor, bir süre sonra sona eriyor.

Sorun, 1960 sonrasına kadar gündemde kaldı, ancak ortak çözüm önerileri geliştirilemedi. 27 Mayıs 1960 Askeri Harekâtından sonra tüm kamu personeli için geliştirilen öneriler arasında belediye personeline de yer verildiği görülüyor. Devlet Personel Dairesinin kuruluşu, Devlet Planlama Teşkilatının kurulması ve bu kuruluşların kamu yönetiminin iyileştirilmesi konusuna el atması, MEHTAP araştırmasının konuya eğilmesi, Devlet Örgütü ile ilgili alt araştırmaların yapılması, belediye personelinin sorunlarına açıklık kazandırdı. Bu arada personel eğitimi de gündeme geldi.

MEHTAP'ta, tüm kamu yönetiminde çalışan yüksek yöneticilerin eğitiminde, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü'nden yararlanılması salık veriliyor. Ayrıca "bele-

121) Tortop, 1971, s 47

122) Tekeli, Aynı s: 151

diye başkanı yanında belde işlerinde uzmanlaşmış bir belediye idarecisi tipinin yetiştirilmesi" öneriliyor. Bunun yanında "belediye başkanlığı ve muhtarlık, fahri görev durumuna getirilmeli, makamın şeref ve itibarı artırılmalıdır" deniliyor. Yine MEHTAP'a göre özel ve genel zabıta hazmetleri birleştirilmeli, jandarma, polis, korucu, bekçi, belediye zabıtası, orman bakım memuru, trafik görevlisi gibi güvenlik görevlileri ortak ilkelere göre yetiştirilmelidir.¹²³

MEHTAP araştırması önerileri doğrultusunda Fehmi Yavuz tarafından 1966 yılında gerçekleştirilen bir araştırma bulgularına göre 1964'te yaklaşık 44 bin belediye personelinin 28,6 bini ilkokul mezunu ya da okur-yazar, 4 bin kadam okur-yazar bile değildir o nedenle, "yerel yönetim personelinin meslek içi eğitimi hızla ele alınmalı ve bir plana göre yürütülmelidir."¹²⁴ denmiştir.

Benzer bir araştırmayı izleyen, yıllarda yapan Şeref Gözübüyük'de aynı önerileri yinelemiştir.¹²⁵

Nuri Tortop 1970 yılında yaptığı araştırmada, belediye personelinin hizmet içi eğitimi çalışmalarının dağınık ve düzensiz olduğuna dikkati çekiyor.¹²⁶ Bu yakınmalar yıllar boyu sürüp gidiyor.

123) MEHTAP, 1963, s 80, 158, 167

124) Fehmi Yavuz. Türk Mahalli İdarelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma. 1966, s 1-3

125) Şerif Gözübüyük. Türkiye'de Mahalli İdareler. 1967, s 59-64

126) Tortop, 1971, s 178, 1984, s 277-278

2. Kurumsal Düzenleme Önerileri

Kamu yönetiminin, dolayısıyla kamu personelini geliştirme ve kurumsallaştırma çabalarının 1960'da girilen planlı dönemlerde yoğunlaştığına değinmiştik. Bu anlayışın beş yıllık kalkınma planlarına yansıdığını da görüyoruz.

I.Beş Yıllık Kalkınma Planı, özellikle kırsal bölgeler için "Toplum Kalkınması" (Köy Kalkınması) kavramını getirmiştir. I.Plan "ilin bütün kademelerindeki personel için, toplum kalkınması konusunda özel bir eğitim programı uygulanacaktır" dedikten sonra "halk önderlerinin yetiştirilmesine önem verilecektir"¹²⁷ direktifini getirmiştir. Bu planda, belediye personeli için net bir açıklama yoktur.

II.Beş Yıllık Kalkınma Planı "her kademe de idare ve teknik personel ile halkla beraber çalışan kamu personeli... hizmet içi eğitimle bu programların uygulayıcısı olarak yetiştirilecektir" demektedir ve "toplum kalkınması metodunun uygulanması için gerekli eğitimin esasları Toplum Kalkınması Enstitüsü'nce tespit edilecek, bu Enstitü yukarı seviyede personele eğitim de sağlayacaktır. Mahalli kademeler personeli yöneltme eğitimi, bu kademelerde ilgili bakanlık ve kuruluşlarca sözkonusu edilen esaslara göre yürütülecektir"¹²⁸ direktifini getirmektedir.

127) Kalkınma Planı: Birinci Beş Yıl/1963-1967. 1963, s 103-104

128) Kalkınma Planı: İkinci Beş Yıl/1968-1972. 1967, s 253,640

Bu direktiflerin etkisiyle, İçişleri Bakanlığı'nın 1967 yılında, bir 'merkezi' eğitim kurumu açma hazırlığı yaptığını görüyoruz. Sözkonusu Bakanlık, 1968 yılında bir "Toplum Kalkınması ve Mahalli İdareler Enstitüsü Kuruluş ve Görevleri Hakkında kanun Tasarısı" hazırlamıştır. Yasalaşmayan bu Tasarıya göre, kurulacak Enstitü, İçişleri Bakanlığına bağlı ve tüzel kişiliğe sahip olacaktır. Enstitü, üniversite ve bilim kuruluşlarının katılımıyla oluşacak, bir yönetim kurulu ve Enstitü Başkanınca yönetilecektir. Başkanlığı, İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürü üstlenecekti. Enstitünün bütçesi, İçişleri Bakanlığı bütçesinden ve yerel yönetimlerden pay alarak oluşacaktı.

Tasarı, bütün bakanlıkların üst kademe yöneticilerini, vali, kaymakam, belediye başkanları ile merkezi yönetimin taşra birimleri yöneticilerini, toplum kalkınması hedefleri doğrultusunda eğitmeyi öngörüyordu. Enstitü ayrıca belediye personelinin hizmet içi eğitimini yönlendirecek ya da bizzat yapacaktı. Enstitünün araştırma, yayın ve danışmanlık görevleri de olacaktır.¹²⁹

Tortop'a göre bu girişim olumlu idi, ancak tüm üst yöneticileri eğitmek gibi hayali yönleri de vardı.¹³⁰

Yine aynı yıllarda, Belediye Kanunu değiştirme hazırlığı başlamıştı. Bu amaçla hazırlanan Yasa Tasarısı da

129) Tortop, 1984, s 283

130) Tortop, 1971, s 89-92

'merkezi' bir eğitim kurumu getiriyordu. Değişiklik Tasarısının 137. maddesi şu kuralı getiriyordu.

"Diğer mahalli idarelerle birlikte, belediyelerin sorunlarına sürekli olarak eğilme, gelişme olanaklarını araştırmak ve personelin hizmet öncesi ve hizmet içi eğitimini sağlamak üzere Mahalli İdareler Araştırma ve Eğitim Enstitüsü kurulur. Enstitünün kuruluş ve çalışma esasları ile belediyelerin bu kuruluşa katkı oranları özel kanunda gösterilir."¹³¹

Görüldüğü gibi, aynı amaçla iki değişik tasarı hazırlanmıştır. Tortop'a göre iki tasarı arasında uyum yoktur. Adları bile farklıdır. İkincide 'toplum kalkınması'ndan söz edilmemektedir. Tortop'un o yıllarda ilgililerden aldığı sözlü bilgiye göre, "tasarılarından hangisi önce kanunlaşırsa kanunlaşsın, amacın gerçekleşmiş olacağı ve isim üzerinde durulmayacağı" gibi ilginç bir görüş vardır.¹³²

Sözkonusu Tasarı doğrultusunda 1969 yılı bütçesine ödenek bile konduğu halde, 1970 programına alınmıştır.

III.Beş Yıllık Plan, merkezi bir kuruluşun kurulmasını yine gündeme getirmektedir. Planda şöyle denilmektedir:

131) Tortop, 1971, s 93

132) Tortop, Aynı s 93

"Mahalli idareler konusunda gerekli araştırmaların yapılması, il (mahalli idareler) planlanması için gerekli elemanların yetiştirilmesi konularında, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından kuruluş hazırlıkları yürütölen 'Mahalli idareler Enstitüsü'nden yararlanılacaktır.¹³³ Plan'da bir dipnot düşölerek "Mahalli idareler Eğitim Enstitüsü Kanun Tasarısı, İçişleri Bakanlığı tarafından hazırlanmış bulunmaktadır"¹³⁴ denilmektedir.

Ne sözkonusu Tasarı yasalaşmış, ne de kuruluş gerçekleşmiştir.

IV. Beş Yıllık Plan, yerel yönetim personeli için özel bir eğitim önlemi getirmiyor. Kamu personelinin tümü için şu direktifi getiriyor:

"Kamu yöneticilerinin çağdaş yönetimi ve yöntemlerini bilen ve bu bilgileri uygulamaya aktarabilecek nitelikte eğitilebilmesi için, merkezi düzeyde gerekli önlemler alınacak, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü bu işleri yerine getirebilecek biçimde yeniden düzenlenecektir. Bu konuda başka eğitim kurumlarında da yararlanılacaktır. Ayrıca meslek personelini hizmet içi eğitim konusunda özendirici önlemler alınacaktır. Belli konularda yetiştiren personel bu alanlar dışında çalıştırılmamasından sakınılacaktır."¹³⁵

133) Yeni Strateji ve Kalkınma Planı: Üçüncü Beş Yıl/1973-1977. s 941-952

134) Aynı kaynakta, s 951, dipnot 1

135) Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı: 1979-1983, s 299

Belediye personeli için ne sözkonusu Enstitüden, ne de "başka eğitim kurumlarından" yararlanıldığını görüyoruz.

1982 yılında, Askeri Yönetimin de etkisiyle, eskileri andırır bir kurumsal düzenleme girişimi yeniden gündeme gelmiştir. Bu girişim, yeni İçişleri Bakanlığınca hazırlanan "Mahalli İdareler Eğitim Merkezi Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı"¹³⁶ biçiminde somutlaşmıştır. Tasarının gerekçesinde, sorunun boyutları oldukça net biçimde konulmuştur. Şöyle:

"Mahalli idareler gibi çok sayıda personeli kapsayan... yaşam koşullarını kolaylaştırmayı ve iyileştirmeyi amaçlayan... buna karşılık hiç veya az denilecek düzeyde eğitilmiş insanlardan oluşan bir ortamda eğitim sorunu çok daha çarpıcı bir gerçek ve zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır"

Tasarıda, çeşitli bakanlıklar ve kuruluşlarca yürütülen eğitim etkinliklerinin yetersiz olduğuna değinildikten sonra yerel yönetim hizmetlerinin "nitelik ve nicelik" yönünden yetersizliğine dikkat çekilmiş ve "hizmetin hukuksal ve teknolojik geçerliliğine endişe ile bakılmaktadır; özellikle orta ve küçük belediyelerde sorun daha da ağırlaşmaktadır" denilmiştir.

136) Mahalli İdareler Eğitim Merkezi Kurulması Hakkında Kanun Tasarısı. (Teksir, yayım tarihi yok; İçişleri Bak. Eğitim Dairesinden Şubat 1988'de alınan bilgiye göre Tasarı 1982'de hazırlandı)

Tasarıya göre Merkezin amacı "mahalli idareler personelinin eğitimini sağlamak ve mahalli idarelerle ilgili inceleme ve araştırma yapmak"tır. (m 1)

Görüldüğü gibi, Merkez sadece eğitim işlevi ile sınırlanmamış, araştırma ve inceleme yapma işlevini de üstlenmiştir. Merkez, hem seçimle , hem atamalı gelen personelin eğitimini üstlenmektedir. Yine gerekçede "eğitimin... idari, mali ve teknik" alanlara yöneleceği belirtilmiştir.

Merkez, "İçişleri Bakanlığına bağlı ve tüzel kişiliğe sahip olacaktır" (m 1). Ayrı bir bütçesi ve harcama olanakları bulunacaktır. Akademik ve idari personelin az olması esastır. Çekirdek bir yönetici ve eğitici kadro ile yetinilecektir. Eğiticilerin kamu kuruluşlarında çalışmakta olanlar olması yeğlenecektir. Değişik uygulamalar için gerektiğinde geçici elemanlar sağlanacaktır.

Merkez, bir başkan yeteri kadar başkan yardımcısı, genel sekreter, eğitim uzmanı ve öğretim görevlileri ve idari personel ile yönetilecektir. Merkezin üç önemli kurulu bulunacaktır. Genel Kurul, Yönetim Kurulu, Eğitim Kurulu. Eğitim programlarının hazırlanması ve geliştirilmesi, eğitim uzmanları ve öğretim üyelerinden oluşan 'eğitim kurulu'nun görevidir.

Genel Kurul, Merkez Başkanı, İçişleri Bakanlığı
Mahalli İdareler Genel Müdürü, Eğitim ve Öğretim Kurulu

Başkanı, Maliye, Milli Eğitim, Bayındırlık, İmar ve İskan, Sağlık ve Sosyal Yardım, Tarım ve Orman, Kültür ve Turizm, Köy İşleri ve Kooperatifler bakanlıklarından birer üye, İçişleri Bakanlığının saptayacağı her bölgeden birer vali, birer belediye başkanı ve birer muhtardan oluşur (m 5). Genel Kurulun Başkanı Mahalli İdareler Genel Müdürüdür. Üyelerin görev süresi üç yıldır (m 13).

Yönetim Kurulu, Merkez Başkanının başkanlığında Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü ve Eğitim Öğretim Kurulu Başkanlığınca görevlendirilecek birer üye ile Genel Kurulun üyeleri arasından seçtiği iki üyeden oluşur (m 6). Üyelerin görev süreleri üç yıldır (m 20).

Merkezin Başkanı, Mahalli İdareler Genel Müdürü, ya da İçişleri Bakanının onayı ile görevlendirilecek genel müdür yardımcısıdır (m 7).

Atamalar İçişleri Bakanlığınca yapılacaktır (m 22). Eğitim Öğretim görevlilerinin öteki bakanlıklardan, muvafakatla atamaları olanaklıdır (m 23).

Merkezin çalışma esasları ve görevler, tüzük ve yönetmeliklerle belirlenecektir (m 33).

Merkezin bütçesi, yerel yönetimlerden ayrılan paylar ve genel bütçenin katkısıyla oluşacaktır (m 25).

Merkezde eğitilenler, üst görevlere atanmada öncelik kazanacaklardır (m 28).

Tasarı yasalasamasa da bir anlayışı ortaya koymaktadır. Bu nedenle bazı eksiklerine ve hatalarına değinmekte yarar vardır.

Tasarının genel havası, vesayet denetimine aşırı derecede duyarlı olmasıdır. Örneğin Merkez Başkanı, güncel yönetim işlerinin içinde bulunan Mahalli İdareler Genel Müdürü ya da yardımcılarıdır. Büyük olasılıkla görev, yetki devri ile yürütülecektir. Bu da işleri aksatacaktır.

Tasarı Merkezin Yönetiminde seçimle göreve göreve gelen yöneticilere akademik ve teknik kuruluşlara yeterince yer vermiyor. Örneğin Türk Belediyecilik Derneği gibi bir kuruluşun temsilcisi yok. Üniversiteler, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Personel Dairesi, Devlet Planlama Teşkilatı gibi kuruluşların temsilcileri de yönetimde bulunmuyor.

Merkezin araştırma, inceleme işlevi bulunmasına karşın, Tasarıda buna ait yapılanmaya yer verilmemiştir. Bu konunun Tüzükle çözülmesi olanaklı değildir. Yetkiler genellikle Merkez Başkanında toplanmış durumda. Özetle Merkez, İçişleri Bakanlığının bir dairesi olmaktan öte bir işlev görmeye pek elverişli değildir. Belki gerçekleşmemesinde bu bakış açısının da rolü olmuştur. Şu anda Bakanlığın Eğitim Dairesi de yaklaşık aynı görevleri üstlenmiş durumdadır. Yasa tasarısı ayrıca, yerel yönetimlerin kendi kendilerine yapabilecekleri eğitim hizmetlerine hiç değinmemiştir.

Yerel yönetimlerin, özellikle de belediyelerin, "merkezi" ve "yarı merkezi, "eğitim ve araştırma" kurumlarına gereksinmesi bugün eskisinden de çoktur. Eski belediyecilerden Osman Kibar 1966 yılında özetle; ortak eğitim merkezleri açılmasını, itfaiye ve zabıta okulları açılmasını, gıda kontrol kursları açılmasını, üniversiteler bünyesinde kurslar açılmasını, standart kurs programlarının hazırlanmasını önermekteydi.¹³⁷ Keleş ve Yavuz ortak yapıtlarında "Mahalli İdareler Enstitüsü"nü kurulmamasını eleştirmektedirler.¹³⁸ Göymen "eğitim çerçevesi, stratejisi, eğitim programı geliştirme ve bunları uygulamakla görevli Yerel Yönetimler Ulusal Eğitim Merkezi kurulmalıdır. Bu merkez kendi uzman kadrosuna sahip olabilir, ancak diğer eğitim kurumlarının, özellikle üniversitelerin sağlayabileceği insan kaynaklarından da yararlanabilir. Bölge ve yerel ölçekte yaratıcı yaklaşımlar kullanarak uygulamalı eğitim sağlanmalıdır"¹³⁹ demektedir. Tortop "diğer ülkelerdekine benzer nitelikte, sürekli olarak hem hizmet içi ve hem hizmet öncesi eğitim yapan bir 'Mahalli İdareler Yüksekokulu' açılması yararlı olacaktır" dedikten sonra "belediyeler personelinin eğitimi kadar, seçilmiş kişilerin de eğitimine önem verilmesi gerekir" demektedir.

137) Osman Kibar. Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. 1967.

138) Ruşen Keleş-Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler. 1983, s 309

139) Korel Göymen "Türkiye'de Yerel Yönetimin Yeniden Yapılaşmasına İlişkin Öneriler" Mülkiyeliler Birliği Dergisi. s 70-71, Yıl 1983, s 19-25

Yine Tortop'a göre "belediyeler personelinin genellikle mahallen sağlandıkları için... niteliği düşüktür. Belediye personeli yetiştiren meslek okulları ve enstitüler açılırsa, belediyeler daha iyi nitelikte personel bulma olanağına kavuşacaklardır. Böylece lise veya yüksek öğrenim yapmış birçok gence iş alanları da açılmış olacaktır."¹⁴⁰ Sencer'e göre ise "belediyelerin gereksinme duyduğu nitelikte ve bilgili elemanları, özellikle teknik personeli yetiştirmek üzere yaygın bir hizmet içi eğitime başvurulması ya da belediyeçilik yüksekokulunun açılması düşünülebilir."¹⁴¹

Oysa V.Beş Yıllık Planda bu konuya hiç yer verilmemiştir.

140) Tortop, 1984, s 277-278

141) Muzaffer Sencer "Belediyelerin Sorunlarına Toplu Bir Bakış" İller ve Belediyeler Dergisi. ss 475-476, Mayıs-Haziran 1985, s 168-170

V. SORUNLARIN ÖZETİ

A. Nicelik Sorunu

Türkiye'de belediye personelinin çoğunluğu düzenli hizmet içi eğitimden geçmemiştir. Birçok personelin hizmet öncesinde aldığı eğitim de amaca uygun değildir. 1982 yılına kadar değişik bakanlıkların ve kuruluşların yürüttüğü eğitim çalışmaları ortak ilkelere oturtulamamıştır. Bu uygulamalar birçok personeli de kapsayamamıştır. Azçok eğitilebilen personel, zabıta personeli, teknik hizmetler personeli, saymanlık ve özlük işlerine bakan personeldir. 1982'den beri İçişleri Bakanlığının sorumluluğunda toplanan eğitim çalışmaları da henüz birçok personele ulaşamamıştır. Bakanlığın belediye başkanları konusundaki çabaları, görece başarılıdır. Görecedir, çünkü sıkı vesayet etkisi altında yürütülmektedir.

Belediyelerin kendileri de düzenli ve kapsamlı hizmet içi eğitim yapamamışlardır. Personel, genellikle işbaşında ve görgü, sınıma-yanılma yoluyla iş öğrenmektedir. Bunu Ankara belediyeleri örneğinde de göreceğiz. 1988 yılı için düzenlenen "Taşra Hizmet içi Eğitim Planı"nın ne ölçüde gerçekleştiği henüz bilinmemektedir.

B. İçişleri Bakanlığı Tekeli

İçişleri Bakanlığının yürüttüğü belediyelere yönelik hizmet içi eğitim kuşkusuz bir bütünlük ve ciddiyet

örneğidir. Ancak, bu Bakanlığın bugüne kadarki bakış açısı, yerel yönetime genel yönetim ölçüleri içinde bir yaklaşımdır. Belediye başkanları seminerlerinde bile pratik bilgi aktarımı ve yukardan aşağı etkileme anlayışı ağır basmıştır. Örneğin, belediye başkanları seminerlerinde evsahipliğini ve yürütücülüğü, belediye başkanı yerine vali yapmıştır. Bu konuda vali salt yekekli kılınmıştır. Örneğin görevlilerinin seçilmesinde merkezin temsilcisi olan yöneticilere ağırlık verilmiştir. Belediyeler sanki valiliğin birer şubesi gibi algılanmıştır. Sözkonusu seminerlerde, azınsanamayacak bir deneyim ve birikim sahibi olan ve alanında tek kuruluş olan "Türk Belediyecilik Derneği"nin temsilcisi bile yoktur. Oysa düzenlemelerde bu kuruluşla yakın işbirliği yapılması hem demokratik yerel yönetim açısından, hem teknik açıdan bir zorunluluk sayılmalıydı.

Bu tutum, hizmet içi eğitimi adeta vesayet baskısının bir aracı durumuna getirmiştir. İçişleri Bakanlığı yeni Örgüt Yasası da bu konuda anti-demokratik bir düzenleme getirmiştir. Ayrıca yasa-maddesi (m 11/e) Bakanlık lehine bir yoruma tabi tutulmuştur kanısındayız, Bunu, 1988 yılı için hazırlanan "Taşra Eğitim Planı"nda açıkça görüyoruz.¹⁴² Sözkonusu metinde yer alan şu anlatımlar, yargımızı kanıtlar niteliktedir:

142) İç. Bak. eğitim Dairesi Başk. 27.11.1987/1321-405/1414 Tsy eki.

"... il belediyelerinin hizmet içi eğitim çalışmalarını, valiliğin direktifi doğrultusunda, belediye başkanlarının sorumluluğunda ... yürütülecektir" (m 7). "Mahalli idareler aday memurlarının temel eğitimi, Bakanlığımız taşra teşkilatı aday memurlarının temel eğitimi ile birlikte ve valilikçe hazırlanacak temel eğitim kurs programı dahilinde yürütülecektir." (m 10). "Katılan personelin bilgi testleri valilikçe yapılacak..." (m 9/e) vb. (Ek: 9)

Bu düzenleme karşısında "demokratik belediyecilik" ten söz etmek oldukça güçtür.

C. Pratisyenlerin Egemenliği

Yapılan eğitim çalışmalarında, eğiticilik-öğreticilik görevini yapanların hemen hemen tümü eski yöneticiler ve memurlardır. Kuşkusuz bunların deneyimleri önemlidir. Ancak yönetim bilimi, kentbilim, siyasal bilimler, toplum bilimleri ve davranış bilimleri ışığında bir personel eğitimi, sadece pratisyenlerin çalışmalarıyla başarılamaz. Pratisyenlerin egemenliği, aşırı bürokrasiyi, gelenekçiliği kamçılatabilir. Edindiğimiz bilgilere göre bu eğitim çalışmalarına son yıllarda öğretici olarak, kadroları "eğitim uzmanı" olan kişiler de görevlendirilmektedir. Ancak, bunların hemen hemen tümü yöneticilikten gelen kişilerdir. "Eğitim uzmanlığı" sadece kadro ünvanı ile sağlanamaz. Uzmanlık, herşeyden önce bir akademik ünvanıdır.

Ç. Eğitim-Öğretim Yöntemleri Klasiktir

Çoğu "âmir" durumunda olan öğreticilerin ders yaptığı ortamda, soru ve sorunların açık yüreklilikle ortaya konulması, tartışma, özgün görüşlerin sergilenmesi gibi etkinliklerin yürütülmesi güçtür. Çoğu kendini "deneyim küpü" gören birçok yöneticiye görüş bildirmek güçtür. Öte yandan "âmir"in yanında bilgisiz duruma düşmeyi göze alacak "öğrenci/memur" da az bulunacaktır. Bu durumu, görüştüğümüz Bakanlık yetkilileri de dile getirmekten kendilerini alamamışlardır. Eğitilenler genellikle soru sorarak "bilgili ve deneyimli hoca/yöneticiler"in gözüne girme yolunu yeğlemektedirler.

D. Kimi Personel Kapsam Dışı Kalmaktadır

Yapılabilen eğitimin, genellikle "yararlılık" ilkesine dayandığı görülmektedir. Yönetimde huzur ve verim temel alındığı için, eğitimde de bu görevleri yapacaklara yönelinmiştir. Personel, hesap işleri ve teknik hizmetler, zabıta hizmetleri görevlilerine öncelik verilmesi, bu anlayışı sergilemektedir kanısındayız. Oysa, çağdaş yönetim; demokratik insan ilişkilerini, personelde bireysel doyumunu, ilgi ve merakların doyurulmasını, meslekte ilerleme azminin bilinmesini vb. davranışları da kapsamaktadır. Öte yandan, işçi niteliğindeki personelin düzenli olarak eğitildiğine tanık olmak oldukça güçtür. Bu hizmetler genellikle ustacı ilişkisine dayanmaktadır. Yine belediyelerde üst yö-

netim görevi yapanlar için özel bir eğitim programı yoktur. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü gibi merkezi hizmet içi eğitim kurumlarından da çok az yararlanıldığına değinmiştik.

E. Hizmet Öncesi Eğitim Yok Denecek Kadar Azdır

Belediye gibi çok yönlü hizmet gören yönetim kuruluşlarının, kimi elemanlarını kendilerinin yetiştirmesi neredeyse bir zorunluluktur. Özellikle ara insan gücünü bu yolla yetiştirmek amaca daha uygundur. Lise ve dengi okulları bitirenlerin bu yolla yetiştirilmesinin birçok pratik yararı da olacaktır. Bu yöntem ayrıca genel eğitime de bir katkıdır. Astsubay ve polis memuru hazırlama modeli, birçok belediye personelinin yetiştirilmesine uyarlanabilir. Belediye Yasasında ve Büyük Belediyelerin yönetimi ile ilgili yönetmeliklerde gösterilen "küçük belediye personelinin eğitimine katkı" görevi, ancak büyük belediyelerin ya da ortak bir kuruluşu açacağı örgün okullarla başarılabilir. Kısmen zabıta ve itfaiye görevlileri için düzenlenen eğitim programları örgün eğitime dönüştürülebilir. Gidererek, Üçyıldızgil'in de belirttiği gibi, belediyeler demokratik yönetimin gereği olan, ulusal eğitime sahip çıkma işlevlerine doğru yönelebilirler.¹⁴³ Yine yüksek yöneticilerin eğitimi için ayrı bir kurumlaşmaya gere vardır. Belediye hizmetlerinin ve demokratik yerel yönetim gerek-

143) Üçyıldızgil, Ön.ver.

rinin, amatör üst yöneticilerle başarılması olanaksızdır. Önceden hangi eğitim kurumunda eğitim görmüş olursa olsun, belediye üst görevlerine atananların, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü örneğinde olduğu gibi eğitilmeleri çağdaş bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ve çağdaş yönetim anlayışının bir gereğidir.

F. Araştırma-Geliştirme İşlevi Yoktur

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin ve toplumsal değişmelerin ışığı altında, belediye hizmetlerinin gerektirdiği bilgilerin sağlanmasına gerek vardır. Baş taraflarda da değindiğimiz gibi, belediyelerle ilgili bilgiler, genel yönetim hakkında yapılan çalışmalardan kıyas yoluyla elde edilen bilgiler, ya da pratikten gelenlerin aktardığı bilgilerdir. Yine gördük ki, birçok ülkede belediyelerle ve yerel yönetimlerle ilgili bilgi alış verişini yapan, araştırma çalışmaları yapan ulusal ve uluslararası kuruluşlar vardır. Yasa tasarıları nedeniyle değinildiği gibi, ülkemizde de bu konuda gereksinme duyulmuştur. Ne var ki, ne geçmişte, ne de bugün belediye personelinin eğitim görevini üstlenmiş olan İçişleri Bakanlığı daireleri, bu alanda önemli bir çaba göstermemişlerdir. Bir zamanlar merkez valilerince yürütülen İç-Düzen çalışmaları da kalıcı olamamıştır. Sözkonusu dairelerin örgütlenme ve görevlendirme biçimi de bu işleve uygun değildir. Bu işlevin, ayrı bir araştırma kuruluşu yada eğitim ve araştırma kuruluşu ile başarabileceği kuşkusuzdur.

G. Sonuç

Belediye personelinin eğitimi ile ilgili sorumluluğun, bir elde (İçişleri Bakanlığında) toplanması önemli bir gelişmedir. Ancak, bu hizmetin demokratik yönetim ilkelerine ve bilimsel gelişmelere uygun olarak yürütülmesi gerekir. Bunun için de merkezi ve yerel düzeyde kurumlaşmaya gerek vardır. Düzenlemelerde, belediyelerin ortak kuruluşlarının "Türkiye Belediyeler Birliği" gibi yönlendirici olması, genel yönetimin, yerel demokrasi ilkelerini zedelemeyecek biçimde katılımının sağlanması, bilim kuruluşlarından gereği gibi yararlanılması beklenir.

BÖLÜM 2

ANKARA BELEDİYELERİ PERSONELİNİN
NİTELİĞİ VE EĞİTİM DURUMU
KONUSUNDA BİR ALAN ARAŞTIRMASI

I. RESMİ KAYITLARDAN ELDE EDİLEN BİLGİLER.....	117
II. ANKET VERİLERİ.....	132

I. RESMİ KAYITLARDAN ELDE EDİLEN BİLGİLER

A. Ankara Belediyelerinde Görev Yapan Personelin Genel Nitelikleri

1. Personel/nüfus oranı

Hikmetin yürütülmesinde personel/nüfus oranı iki açıdan önemlidir. Personel başına düşen nüfusun fazla olması, ilk anda hizmetin daha iyi yürütüldüğü kanısı uyandırabilir. Ancak, insan haklarına ve emeğe saygılı kalarak, az insanla çok iş yapmak da verimlilik yönünden önemlidir.

Ankaradaki 58 belediyeden (1986'da), bilgi alınabilen 43'nün durumu incelendiğinde, personel başına düşen nüfusun büyük farklılıklar gösterdiği ortaya çıkar. Çizelge 9, değişik belediyelerde bir personele düşen nüfusun 27-599 arasında değiştiğini göstermektedir. Tüm belediyeler ortalaması alındığında ise personel başına 219 nüfus düşmektedir. En büyük belediyelerle en küçük belediyelerde personel başına düşen nüfus oranının yüksekçe olduğu gözlenir. Personel sayısına bakılarak bazı belediyelerin hizmetleri geçici elemanlara gördürdüğü ya da hizmetlerin aksadığı sonucuna varılabilir. Geçici personel, daha çok mevsimlik işler için çalıştırıldığına göre, özellikle küçük belediyelerde hizmetlerin aksadığı söylenebilir. Büyük belediyelerin kısmen otomasyondan, bilgisayardan yararlandığı düşünülebilir.

Personelin, sınıflara ve niteliklere göre ayrımı yapılamamıştır. Daha doğrusu, bu konuda belediyelerden doğru bilgi almak oldukça güçtür.

ÇİZELGE: 9

Ankara Belediyelerinde Çalışan Personelin Nüfusa Oranları

<u>Belediye</u>	<u>Nüfusu</u>	<u>Personel Sayısı</u>	<u>Bir Personele Düşen Nüfus</u>
1. Büyükkent	1.801.476	6.857	262
2. Çankaya	665.128	2.687	247
3. Keçiören	433.559	1.922	225
4. Altındağ	403.871	1.842	219
5. Mamak	371.904	1.130	329
6. Yenimahalle	360.573	1.973	182
7. Kırıkale	208.018	1.771	117
8. Polatlı	52.737	449	117
9. Sincan	50.869	396	128
10. Şereflikoçhisar	27.090	186	145
11. Beypazarı	21.672	137	158
12. Gölbaşı	18.262	206	88
13. Çubuk	18.203	255	71
14. Keskin	17.484	157	111
15. Elmadağ	17.019	87	195
16. Kızılcahamam	10.796	145	74

<u>Belediye</u>	<u>Nüfusu</u>	<u>Personel Sayısı</u>	<u>Bir Personele Düşen Nüfus</u>
17. Nallıhan	10.133	41	247
18. Ayaş	6.936	36	192
19. Hasanoğlan	6.466	46	140
20. Sulakyurt	6.137	46	133
21. Güdül	6.008	24	250
22. Yahşihan	5.530	42	131
23. Kalecik	5.540	42	131
24. Bâlâ	5.477	50	109
25. Kazan	5.186	36	144
26. Çayırhan	4.807	72	66
27. Bağlum	4.792	8	599
28. Delice	4.752	20	237
29. Çelikkli	4.351	26	167
30. Yenikent	4.170	25	166
31. Büyükyazılı	3.638	29	125
32. Ahıllı	3.510	45	78
33. Akyurt	3.201	20	160
34. Kutludüğü	3.088	19	162
35. Köprü	3.020	10	302
36. Çelebi	2.953	10	295
37. Çalören	2.602	9	299
38. Balıseyh	2.463	27	91
39. Karagedik	2.402	13	184
40. Oltan	2.297	13	176
41. Kaçarlı	2.025	12	168
42. Kırbaşı	1.960	11	178
43. Sinanlı	419	15	27
Toplam/ortalama	4.592.524	20.947	219

2. Personelin Cinsiyetine ve Çalışma Biçimine Göre Dağılımı

43 Ankara belediyesinin çalıştırdığı personelin, çalışma biçimi (istihdam şekli) ve her çalışma biçimine göre cinsiyet dağılımı Çizelge 10'da gösterilmiştir. Kentleşme ve toplumsal değişimin cinsiyete nasıl yansıdığını gösterebilmek için, personel sayılarına göre üçlü bir ayırım da yapılmıştır.

ÇİZELGE: 10

43 Ankara Belediyesinde Personelin Cinsiyetine ve Çalışma Biçimine Göre Dağılımı

Çalışma Biçimi	Çalıştırılan Personel Sayıları						Toplam	
	1-100		100-1000		1001-→		K	E
	K	E	K	E	K	E		
Memur								
f	27	508	178	1.052	1.101	3.892	1.306	5.453
%	5	95	14	86	22	78	20	80
Sözleşmeli								
f	1	12	2	8	-	31	3	51
%	8	92	20	80	0	100	6	94
İşçi								
f	27	187	30	1.471	255	7.832	312	9.490
%	13	87	2	98	3	97	12	88
Geçici								
f	49	168	28	935	29	3.119	106	4.222
%	23	77	3	97	1	99	2	98
Toplam (f)	104	875	238	3.466	1.385	14.875	1.727	19.216
" %	11	89	6	94	9	91	8	92
Toplam Personel	979		3.704		16.260		20.943	

Çizelgenin incelenmesinden çıkarılabilecek önemli ipuçları bulunmaktadır. Bunlardan ilki, kentleşme ile cinsiyet dağılımının önemli ölçüde farketmeyişiştir. Bunun yanında kadın personel sayısının oldukça düşük olduğu görülmür. Toplam personelin yüzde sekizi kadın, yüzde 92'si erkektir. Değişikliklik ise yüzde 6-11 arasında değişmektedir.

Personeli çalıştırma biçimi incelendiğinde, işçilerin yüzde 47'yi, memurların yüzde 31'i geçici çalıştırılanların yüzde 21'i sözleşmeli personelinse yüzde'li oluşturduğu görülmür.

Ancak, bu ayırımın sağlıklı bir biçimde yapıldığını söylemek güçtür. Özellikle işçi kavramı ile, hizmetli kavramının, geçici ve sürekli işçinin bize bilgi aktarılırken karıştırıldığı tahmin edilmektedir.

B. Ankara Belediyeleri Personelinin Sınıflara ve Kadrolara Göre Dağılımı

Ankara Belediyelerinden ankete cevap veren 43 belediyedeki kadro sayıları ve bu kadroların kullanım oranları çizelge 11'de, çalıştırdıkları personel sayılarına göre gruplandırılarak verilmiştir. Devlet Memurları Kanunu çerçevesinde 6 sınıfta (Genel İdari Hizmetler-GİH, Avukatlık Hizmetleri-AH, Eğitim Öğretim Hizmetleri-EÖH, Yardımcı Hizmetler-YH, Teknik Hizmetler-TH, Sağlık Hizmetleri-SH)

43 belediye'deki 7789 kadronun 1986 yılında 4252'si kullanılmaktadır. Diğer bir deyişle, belediyelerde öngörülen kadroların % 46'sı kullanılmamaktadır. Özellikle 1000 ve daha fazla personel çalıştıran belediyelerde EÖH kadrolarının % 90'ı SH kadrolarının % 75'i AH'nin % 65'i GiH'nin yaklaşık % 50'si boş bulunmaktadır.

Bir kurumda boş kadro birkaç yönden yorumlanabilir. Örneğin, mevcut kadrolara gerekli özelliklere uygun personelin sağlanmaması nedeni ile boş kalabildiği gibi, bu kadrolardaki personelin hizmetine gereklilik duyulmamış olabilir. Ancak Türkiye gibi, işsizliğin yoğun olduğu bir ülkede kadrolara eleman bulunmamasından değil, nitelikli eleman bulunamamasından söz edilebilir. Ancak personel yönetimi açısından önemli olan, kâğıt üzerindeki sayısal kadroların kurum bütçesi tarafından tamamlanmış olmasıdır. Diğer bir deyişle, kadronun sayısından çok, bu kadrolarda çalışacakların özlük haklarını sağlayabilecek mali kaynakların sağlanması gerekmektedir.

Çizelge 11'de dikkati çeken önemli hususlardan biri; çalıştırdıkları personele göre; küçük (1-100 personel çalıştıran belediyeler) ve orta (101-1000 personel çalıştıran belediyeler) büyüklükteki belediyelerde Eğitim Öğretim Hizmetleri sınıfında kadro bulunmadığı ve sonuç olarak da bu sınıfta personel çalıştırılmadığıdır. İkinci bir nokta da, orta ve küçük büyüklükteki belediyelerde kadro kulla-

ÇİZELGE: 11

43 Ankara Belediyesinde Kadroların Dağılımı ve kullanımı

Sınıf- lar*	PERSONEL GURUPLARI								
	1-100			101-1000			1000- ^T		
	Kadro sayısı	Dolu kadro	Kullanım oranı	Kadro sayısı	Dolu kadro	Kullanım oranı	Kadro sayısı	Dolu kadro	Kullanım oranı
GH	413	322	0,77	417	352	0,84	4373	2132	0,48
AH	3	2	0,66	5	2	0,4	66	24	0,36
EÖH	-	-	-	-	-	-	39	4	0,10
YH	160	139	0,86	204	194	0,95	792	399	0,50
TH	33	24	0,72	35	24	0,68	911	537	0,58
SH	33	10	0,76	16	12	0,75	309	75	0,24
Toplam	622	497	0,79	677	584	0,86	6490	3171	0,48

* Sınıflar :

- GH : Genel İdare Hizmetleri
 AH : Avukatlık Hizmetleri
 EÖH : Eğitim Öğretim Hizmetleri
 YH : Yardımcı Hizmetler
 TH : Teknik Hizmetler
 SH : Sağlık Hizmetleri

nım oranının büyük belediyelerden daha fazla olduğudur. Bu sonuç, 1000 ve daha fazla personel çalıştıran Büyük belediyelerde, personel kadrolarının doldurulamadığı anlaşılmaktadır. Daha önce de değinildiği gibi, Büyükşehir belediyelerinde çalışan personel başına düşen belde nüfusu oranı da diğer belediyelerden daha yüksektir. Bu sonuçlara bakarak

büyük belediyelerin mevcut kadrolarını doldurmada, personel sağlamada bir kısım sıkıntılar içinde olduğu söylenebilir.

Bir kuruluştaki önemli olan, kadroların varlığı değil, bu kadroların uygun personelle zamanında doldurulmasıdır. Bu husus belli başlı iki koşula bağlıdır. Birincisi: var olan kadroya istekli, uygun nitelikte elemanın bulunmasıdır. İkincisi ve en önemlisi; bu kadronun gerektirdiği ödeme için bütçede yeterli ödeneğin mevcut olmasıdır. Bu bakımdan belediyelerin sorunlarının başında, çalıştırdıkları personel için gerekli finans kaynaklarına sahip olmaktadır.

C. Ankara Belediyeleri Personelinin Öğrenim Durumlarına Göre Dağılımı

Bir iş kesiminde çalışan personelin sadece sayısal çokluğunun yeterli olmadığına değinmiştik. Personelin, öteki personel olanakları yanında işine uygun olarak eğitilmiş olması, verimlilik ve doyurucu çalışma açısından önemlidir. Yukarıda (Bölüm I'de) çeşitli yazarların eğitimin olumlu etkileri örneğinde durumun ne olduğunu incelemek gerekmektedir. Ankara belediyelerinde çalışan personelin eğitim durumları çizelge 11-14'de gösterilmiştir.

Çizelge 12'nin incelenmesi pek iyimser bir sonuç vermiyor. İlkokul çıkışlı ve okur-yazarların oranı yüzde 57'yi buluyor. Yükseköğrenim görenlerin oranı sadece yüzde 7'dir. İlk sekiz yıllık öğrenim, "temeleğitim" (İlköğretim)

ÇİZELGE: 12

43 Ankara Belediyesinde Çalışan Personelin Öğrenim Durumu/Çalışma Biçimine Göre Dağılımı (1986)

Öğrenim Durumu	Personelin Çalışma Biçimi								Toplam	
	Memur f %	Sözleşmeli f %	İşçi f %	Geçici f %	f %	f %	f %	f %		
Okur-Yazar Değil	11	1	-	-	642	6	66	2	719	3
Okur-Yazar	123	2	-	-	1750	18	222	5	2095	10
İlkokul Bitiren	1889	28	-	-	5609	57	2300	55	9878	47
Ortaokul Bitiren	1502	22	4	7	1513	15	1338	31	4357	21
Lise ve Dengi	1938	27	27	50	263	3	277	6	2505	12
Yüksekokul	1296	19	23	43	25	1	45	1	1389	7
Toplam	6759	100	54	100	9802	100	4328	100	20943	100

olarak benimsendiğinde, yüzde 21'lik ortaokul mezunu da eklenerek, belediyelerde çalışan personelin yüzde 78'inin temeleğitimden geçmiş olduğu, yüzde 12'sinin ortaöğrenim (lise ve dengi okul) gördüğü, yüzde yedisinin yükseköğrenim gördüğü ve yüzde 3'ünün de tüm cahil olduğu görülmür. Memurlar dahil yüzde 3'lük okur-yazar olmayan kesim oldukça düşündürücüdür. Bir bütün halinde değerlendirildiğinde, ülkedeki öğrenim düzeyindeki yükseliş de dikkate alındığında, belediyelerimizde çalışan personelin öğrenim durumunun oldukça düşük olduğu söylenebilir. Öğrenim düzeyinin sözleşmeli personelde ve memurlarda yükseldiği gözlenmektedir söz-

leşmelilerin yüzde 43'ü, memurların yüzde 23'ü yükseköğrenim görmüştür. Sözleşmelilerin yüzde 50'si , memurların yüzde 27'si lise ve dengi okul çıkışlıdır. Lise ve dengi okul mezunlarının önemlice bir kesiminin teknikokulları bitirenler olduğu sanılmaktadır.

Çalıştırılan personel sayısına göre öğrenim durumları incelendiğinde, küçük belediyelerin her tür personelinin öğrenim düzeyinin daha düşük olduğu gözlenir (Çizelge 13, 14, 15). 100'den çok personel çalıştıran belediyelerde, ortaokul çıkışlıların geçici işçi olarak çalışmayı yeğledikleri, lise ve dengi okul mezunlarının memur statüsünde ağırlık kazandıkları gözlenir. Yükseköğrenim görenlerin, sözleşmeli olmayı yeğledikleri ortaya çıkmaktadır. Sözleşmeli çalışma biçiminin büyükşehir belediyelerine doğru artış gösterdiği de bir gerçektir.

ÇİZELGE: 13

1-100 Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde Personelin Öğrenim Durumu (1986)

Öğrenim Durumu	Personelin Çalışma Biçimi								Toplam	
	Memur		Sözleşmeli		İşçi		Geçici			
	f.	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okur-Yazar Değil	11	2	-	-	12	6	6	2	19	1
Okur-Yazar	8	1	-	-	30	14	9	4	47	4
İlkokul Çık.	299	56	-	-	144	67	140	65	573	59
Ortaokul "	89	17	2	15	20	9	46	21	157	16
Lise ve Den.	131	24	2	15	8	4	15	7	156	16
Yüksekokul	-	-	9	70	-	-	1	1	27	4
Toplam	538	100	13	100	214	100	217	100	979	100

ÇİZELGE: 14

101-1000 Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde
Personelin Öğrenim Durumu (1986)

Öğrenim Durumu	Personelin Çalışma Biçimi									
	Memur		Sözleşmeli		İşçi		Geçici		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okur-Yazar Değil	1	1	-	-	8	1	4	1	13	1
Okur-Yazar	-	-	-	-	140	16	9	2	149	7
İlkokul	312	50	-	-	678	76	280	69	1270	66
Ortaokul	93	15	-	-	55	6	74	18	222	12
Lise ve Dengi	172	28	-	-	11	1	38	9	221	11
Yüksekokul	38	6	11	100	-	-	3	1	52	3
Toplam	616	100	11	100	892	100	388	100	1927	100

ÇİZELGE: 15

1001'den Çok Personel Çalıştıran Ankara Belediyelerinde Personelin Öğrenim Durumu (1986)

Öğrenim Durumu	Personelin Çalışma Biçimi									
	Memur		Sözleşmeli		İşçi		Geçici		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Okur-Yazar Değil	9	1	-	-	628	7	60	2	697	4
Okur-Yazar	115	2	-	-	1606	18	208	5	1929	11
İlkokul	1294	23	-	-	4820	55	1975	53	8089	44
Ortaokul	1333	23	2	6	1451	16	1233	33	4019	22
Lise ve Den.	1642	29	25	81	244	3	224	6	2135	12
Yüksekokul	1243	22	4	13	25		41	1	1313	7
Toplam	5636	100	31	100	8774	100	3741	100	18182	100

Ç. Ankara Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları

Bir yönden belediye personeli sayılması gereken belediye başkanlarının öğrenim durumları iki yönden önemlidir. Önce nitelikle eğitim durumu arasındaki ilişki yönünden. İkincisi de belediye başkanlarının, personel eğitimine verecekleri değer açısından. Kendisi iyi eğitilmemiş bir liderin, emrinde çalıştırdığı personelin eğitimine önem vermesi pek beklenemez. Ancak, bazı bilgilerin iş yaşamı içinde de edinilebildiği gözardı edilmemelidir.

Çizelge 16, Ankara belediye başkanlarının öğrenim durumlarını ve bunun Türkiye genelindekiyle karşılaştırılmasını göstermektedir. Haklarında bilgi alınabilen Ankara belediye başkanlarının, Türkiye geneline göre, öğrenim yönünden daha iyi durumda oldukları çizelge 16'da açıkça görülmektedir.

ÇİZELGE: 16

Ankara Belediye Başkanlarının Öğrenim Durumları ve Türkiye Geneline Göre Görünüşü (1988)

<u>Öğrenim Durumu</u>	<u>Ankara (%)</u>	<u>Türkiye (%)</u>
İlkokul Çıkışlı	31	48
Ortaokul "	17	14
Lise ve Dengi Ok.Çıkışlı	29	19
Üniversite ve Yüksekokul	23	19
Toplam	100	100

Kaynak: İçişleri Bakanlığında alınan bilgiler

Ankara belediye başkanlarından yabancı dil bilenlerin oranı Türkiye genelinden yüksektir. Çizelge 17'nin incelenmesi bu gerçeği ortaya koyacaktır.

ÇİZELGE: 17

Ankara Belediye Başkanlarının Dil Bilme Durumları (1988)

<u>Dil Bilme Durumu</u>	<u>Ankara (%)</u>	<u>%</u>	<u>Türkiye (%)</u>
Dil Bilen	38		31
Dil Bilmeyen	62		69
Toplam	100		100

Kaynak: İçişleri Bakanlığı

D. Ankara Belediyeleri Bütçelerinin Toplam Eğitim Harcamalarının Durumu

Ankara belediyelerinin 1985 yılı bütçeleri toplam olarak Çizelge 18'de gösterilmiştir. Bilgi toplanabilen 43 belediye bütçesinde gerçekleşen yüzde 38'lik "cari" harcama içinde gerçekleşen "eğitim" harcamalarının çok düşük olduğu görülür. Sözkonusu bütçe içinde cari harcamalara dahil "personel" giderlerinin ancak onbinde 2'si gerçekleşen eğitim harcamalarıdır. Bu oldukça karamsar bir sonuçtur. Öte yandan 1985 Bütçesinde toplam gerçekleşme oranı yüzde 77 iken, eğitim harcamalarında gerçekleşme sadece yüzde 5'tir. Görülüyor ki, ödenek sıkıntısı çekilince ilk düşürülen kalem, eğitim harcamaları gibi kalemler. Edinilen bilgiye göre 1986 bütçesinde bu gerçekleşme oranı daha da düşecek, denge daha da bozulacaktır. İçişleri Bakanlığınca

hazırlanıp gönderilen "Taşra Eğitim Planı"nın, gerçekleşme düzeyine, bu saptamalar ışığında bakmak gerekmektedir. Edilen bilgiye göre, birçok eğitim programları uygulanmamış, bazıları da budanarak uygulanmıştır.

ÇİZELGE: 18

43 Ankara Belediyesinin
Toplam Bütçeleri İçinde Eğitim
Harcamaları durumu (1985)

Harcama Kalemleri	Onaylanan (Bin)	Gerçekleşen (Bin)	Gerçekleşme %
Toplam (A)	113.039.665	87.379.054	77
A/A	100	100	
Cari (B)	44.318.690	33.289.123	75
B/A	0,39	0,38	
Personel (C)	18.612.923	12.796.160	68
C/B	0,42	0,38	
Eğitim (D)	55.367	3.122	5
D/C	0,003	0,0002	

E. Ankara Belediyelerinde Yapılan Hizmet İçi Eğitim Çalışmaları

Ankara belediyelerinde hizmet içi eğitimin uygulanışı konusunda yaptığımız ek çalışma, pek de iyimser sonuçlar ortaya koymadı. Anakent, Mamak ve Keçiören belediyelerine ait düzensiz bilgiler 1985-88 arasında, hizmet içi eğitimini bu belediyeler de ne yönetmeliğin amaçladığı bi-

çimde, ne de planlandığı gibi yürümüştür. Öteki belediyelerin çoğunda ya hiç eğitim yapılmamış, ya da isbaşında "ustacı" ilişkisi düzeyinde yürütülmüştür.

Örneğin, Anakent belediyesinin 1985 "Faaliyet Programı"nda, "önceden aksayan hizmet içi eğitim çalışmaları konusunda, onaya sunulmak üzere bir çalışma yapıldığı" belirtilmektedir. Bu açıklama, daha önce işlerin iyi gitmediğini göstermektedir. 1986 yılında aday ve eski memurlarla ilgili eğitim çalışmaları yapıldığına tanık oluyoruz. Örneğin 11.dönem aday memur eğitimine 125 kişinin katıldığını görüyoruz. 15.Dönem belediye muhasipleri kursu yapıldığını ve kursun iki hafta sürdüğünü öğreniyoruz.

Yine 1986 yılında Keçiören Belediyesi, muhtelif sınıftan 292 aday memuru eğitmek için, Valilik aracılığı ile İçişleri Bakanlığından yardım istemiştir. Bakanlık da program hazırlığı ve öğretici eleman yardımı yaparak bu belediyenin eğitim çalışmalarına katkıda bulunmuştur.²

1987 yılında Anakent belediyesinde beş dönem halinde düzenlenen 17 gün süreli hizmet içi eğitime, şef ve müdürler düzeyinde 574 personel katılmıştır.³ Aynı yıl içinde Anakent belediyesi aday memurlar için 5.dönem hizmet içi eğitim programları düzenlenmiş ve 119 personeli eğitmiştir.

1) İçişleri Bak. Eğitim D. Başk. 1.8.1986/1322-504.2/780 tsy.

2) Aynı Bakanlık, 9.12.1986/2039 tsy.

3) Ankara Büyükşehir Belediye Başk. 14.9.1987/1024 tsy ve ekleri

Bu gurupta değişik düzeyde ve sınıfta personel bulunmaktaydı.

27 Nisan/9 Aralık 1987 tarihleri arasında da Mamak Belediyesi aday memurlar için temeleğitim kursu açmıştır.

1988 yılında Ankara Anakent Belediye Başkanlığının, Ankara Valiliğine yazdığı bir yazıda ise yılın ilk altı ayında "işlerin yoğunluğu nedeniyle hizmet içi eğitim yapılmadığı" belirtilmektedir.⁴

Bu süreler içinde yapılan çalışmalar topluca gözden geçirildiğinde, belediye yetkililerince eğitim gereksinmesinin ve eğitimin işlevinin yeterince anlaşıldığı görölüyor. Bunun yanında genel yönetimin, belediye yönetimleri üzerindeki egemenlikleri de açıkça beliriyor. Eđitim konularının Bakanlıkça saptanması, eğitim uygulamalarının valiliğin ya da kaymakamlığın gözetim ve denetimi altında yapılması, öğretici elemanların genel yönetimden sečilmesi, valiliğin ve Bakanlığın belirli zamanlarda bilgi istemesi gibi olgular, bu egemenliği göstermeye yetmektedir kanısındayız.

4) Ankara Büyükşehir Belediye Başkanlığının 14.7.1988/685 tsy.

II. ANKET VERİLERİ

A. Ankete Cevap Verenlerin Özellikleri

1. Ünvanları

Anakentimize cevap veren 221 belediye yetkilisinin sayısal dağılımı Çizelge 19'da gösterilmiştir. Dağılıma göre anketi dolduranların yüzde 37'sini "müdür"ler, yüzde 8'ini "şef"ler, yüzde 7'sini de "başkan"lar oluşturuyor. Küçük belediyelerde başkanların, büyük beledilerde de müdür ve şef gibi yöneticilerin çoğunlukta olduğu görülüyor. Büyük belediyelerin başkanlarının çok meşgul olmaları, üst yöneticilerin bu işlerde yetkin olması gibi etkenleri, küçük belediyelerde de başkana yardımcı olacak yöneticilerin yeterli öğrenim düzeyinde olmamaları etkili olmuş olabilir. Çizelge 20, öğrenim durumundaki yargımızı doğrulayacak ipuçları vermektedir.

2. Öğrenim Durumları

Ankete cevap verenlerin öğrenim durumları Çizelge 20'de gösterilmiştir. Çizelge 19'da da görüldüğü gibi, anketi dolduranların çoğu üst yönetici durumundadırlar. Bunların nisbeten üst öğrenim görmüş olmaları beklenirdi. Çizelge 20 bunu doğrular niteliktedir. Lisansüstü öğrenim gören oldukça az (yüzde 3) olmakla birlikte, yükseköğrenim görenler yüzde 44'ü, lise ve dengi öğrenim görenler yüzde

ÇİZELGE. 19

Ankete Cevap Veren Belediye Yetkililerinin Sayısal Dağılımı (1-1)*

Ankete Cevap Verenlerin Ünvanları	Personel Grupları**						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediye Başk.	13	19	2	5	-	-	15	7
Bel.Başk.Yard.	1	1	1	2	7	6	9	4
Genel Sekreter	-	-	-	-	1	1	1	1
Genel Sek.Yard.	-	-	-	-	2	2	2	1
Daire Başkanı	1	1	-	-	8	7	9	4
Daire Başk.Yard.	-	-	-	-	1	1	1	1
Müdür	19	28	17	43	45	40	81	37
Müdür Yardımcısı	1	1	-	-	9	8	10	4
Müfettiş	-	-	-	-	5	4	5	2
Şef	2	3	2	5	15	13	19	8
Başkomiser	-	-	-	-	1	1	1	1
Başkomiser Yard.	-	-	-	-	1	1	1	1
Zabıta Amiri	-	-	2	5	2	2	4	2
Başka	31	47	16	40	16	14	63	28
Toplam	68	100	40	100	113	100	221	100

* İlk rakam anketin bölümünü, ikinci rakam soru numarasını gösterir.

** Belediyelerin çalıştırdıkları personel sayısı.

30'u, ortaokul ve dengi okul çıkışlılar yüzde 13'ü, ilkokul çıkışlılar da yüzde 8'i oluşturuyor. Yine Çizelge 20' göre,

küçük belediyelerde ankete cevap verenlerin öğrenim durumlarının daha alt düzeyde, büyük belediyelerdekilerin daha yüksek olduğu ortaya çıkıyor. Bunun da olağan sayılması gerekiyor.

ÇİZELGE: 20

Ankete Cevap Verenlerin Öğrenim Durumları
(1.2)

Ankete Cevap Verenlerin Öğrenim Durumları	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Lisansüstü	-	-	1	3	5	4	6	3
Yükseköğrenim	9	13	11	27	77	69	97	44
Lise ve Dengi	33	49	14	35	20	18	67	30
Ortaokul ve Dengi	17	25	11	27	5	4	33	15
İlkokul	9	13	3	8	6	5	18	8
Toplam	68	100	40	100	113	100	221	100

3. Kıdemleri

Ankete cevap veren belediye görevlilerinin kıdemlerine göre dağılımları Çizelge 21'de gösterilmiştir. Çizelgenin verdiği ipuçlarına göre, ankete cevap verenlerin kıdem ortalamaları, orta sürenin üzerindedir. Hizmet süresi on yılın üzerinde olanlar yüzde 37, beş yılın üzerinde olanlar ise yüzde 55'dir. Kıdemi yüksek olanların büyük belediyelerde, düşük olanların küçük belediyelerde yoğunlaştığı gözleniyor. Personel sayısı 100'ün altında olan belediyelerde 0-5 yıl

görev yapanlar yüzde 48, 10 yıla kadar görev yapanlar yüzde 69 iken, 1000'den çok personel çalıştıran büyük belediyelerde görev yapanların yüzde 40'ı on yıldan çok kıdemi olanları, yüzde 58'i beş yıldan fazla kıdemi olanları oluşturuyor. Az personel çalıştıran küçük belediyelerin, kırsal özellik taşıyan ve nisbeten yeni belediyeler olduğu söylenebilir. Toplam üzerinden düşünülürse, belediye üst yöneticilerinin çok eskimemiş olduğu da söylenebilir. Hızlı toplumsal değişimin gözlemlendiği ülkemizde, bu sonucu iyimser yorumlamak da mümkündür. Ayrıca çağdaş yönetimin, belirli deneyim almış ve öğrenim görmüş enerjik yöneticilerle olanaklı olacağı genel bir kanıdır.

ÇİZELGE: 21

Ankete Cevap Verenlerin Kıdem Durumları (1.3)

Ankete Cevap Verenlerin Kıdem Durumları	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%		
1 Yııldan az	5	7	3	7	14	12	22	10
1-5 Yıl	28	41	10	25	41	37	79	35
6-10 Yıl	14	21	8	20	18	16	40	18
11-15 Yıl	12	18	9	23	16	14	37	17
16-ve Daha çok	9	13	10	25	24	21	43	20
Toplam	68	100	40	100	113	100	221	100

B. Ankara Belediyeleri Personeline Sağlanan Haklar

Personelin verimli ve doyumlu çalışması için, iyi yetişmiş olması yeterli değildir. İyi ücret, sosyal haklar, ilerleme olanakları gibi bazı hak ve olanakların da sağlanması gerekir. Bu konudaki uzman görüşlerine "Birinci Bölüm" de değinilmişti. Belediye üst yöneticilerinin (ankete cevap verenlerin) bu konudaki görüşlerine, aşağıdaki çizelgelerde yer verilecektir.

1. İş/Ücret Dengesi

Ankete cevap verenlere göre, Ankara belediyeleri personelinin aldığı ücretin, yaptığı işe göre durumu Çizelge 22'de gösterilmiştir. Deneklerin çoğunluğuna göre, birimlerinde çalışan personelin aldığı ücret, yaptıkları işe uygun değildir. Toplam yüzde 67 denek, verilen ücreti "az" buluyor. Yüzde 31 deneğe göre ödenen ücret "uygun" yüzde 2'sine göre de "çoktur". Küçük belediyelerin, büyük olasılıkla düşük kıdemli yöneticilerine göre, ödenen ücretin yeterliliği daha da düşüktür. Ankete cevap veren küçük belediye yöneticilerine göre, yüzde 71 oranında az, büyük belediye görevlilerine göre, yüzde 63 oranında azdır. Buna karşılık az personel çalıştıran belediye yöneticilerinin yüzde 28'ine göre ödenen ücret işe uygun, 1001 ve daha çok personel çalıştıran belediye yöneticilerinin yüzde 31'ine göre yeterlidir. Küçük belediye yetkililerinin yüzde 1'ine, büyük belediye yetkililerinin yüzde 2'sine göre ödenen ücret

retler, yapılan işe göre çoktur. Orta büyüklükteki belediye yetkililerinin yüzde 70'ine göre de ödenen ücret yetersizdir. Küçük ve orta belediyelerde çalışan deneklerin yüzde 52'sinin kıdemlerinin 0-10 yıl olduğu (Çizelge 21) dikkate alınırsa bu sonucu olağan karşılamak gerekir.

ÇİZELGE :22

Ankete Cevap Verenlere Göre Personelin İş ve Ücret Dengesi (2.10)

Deneklerin Ücret Konusundaki Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Uygundur	19	28	11	28	39	35	69	31
Azdır	48	71	28	70	71	63	147	67
Çoktur	1	1	1	2	2	2	4	2
Toplam	68	100	40	100	112	100	200	100

2. Sosyal Haklar

Ankara belediyelerinde, personele sağlanan sosyal hakların yeterliliği konusundaki görüşler Çizelge 23'de gösterilmiştir. Toplam deneklerin yüzde 57'sine göre sağlanan sosyal haklar (sağlık hizmetleri, ücretli izin vs.) "yetersizdir." Yüzde 40'ına göre "yeterli", yüzde 3'üne göre de "çoktur." Ücret konusunda olduğu gibi, küçük belediyelerdeki deneklere göre, daha da yetersizdir (yüzde 63). Orta belediyelerdeki deneklere göre yüzde 52, büyük belediyelerdeki deneklere göre ise, yüzde 54 oranında yeterlidir.

Sağlanan bu hakları yüzde 3 oranında "çok" bulanlar, büyük belediye yöneticisi deneklerdir. Bunlar, daha çok işe yeni giren stajyer memurlardır. İşsiz durumlarına göre yeni durumlarını değerlendirmişlerdir. Bu görüşler, "Birinci Bölüm"de özetlediğimiz uzman görüşleriyle de çelişmektedir. Yüzde 40 oranındaki "yeterlidir" görüşü için de aynı kanı öne sürülebilir.

ÇİZELGE: 23

Ankete Cevap Verenlere Göre Personele Sağlanan Sosyal Hakların Yeterliliği
(2.9)

Deneklerin Görüşü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Yeterlidir	21	31	17	43	51	46	89	40
Yetersizdir	43	63	21	52	61	54	125	57
Çoktur	4	6	2	5	-	-	6	3
Toplam	68	100	40	100	112	100	220	100

C. Ankara Belediyeleri Personelinin Üretkenliğini Düşüren Nitelik Sorunları

Deneklere verilen 11 sorundan, kendileri açısından önemli olanların, önem derecesini gösteren yineleme (frekans) dağılımı Çizelge 24'de gösterilmiştir. Bu sorunlar, nitelikle ilgilidir. İş yöntemlerini iyi kullanma, zamanı kullanma, isteklilik gibi çoğu eğitimle de ilgili olan ni-

telik sorunları ağırlıktadır. Çizelge incelendiğinde "işe girmeden önceki yetişmenin yetersiz"?

olması, yüzde 23'lük bir yineleme ile ilk sırayı alan bir sorun olarak görünmektedir. "Araç gereci kullanmada yetersizlik" de eğitimle ilgili olup, ikinci sırayı alan, yüzde 14'lük bir yineleme göstermektedir. Sorunlardan, işe isteksizlik (yüzde 10), yöntem bilgisi eksikliği (yüzde 9) gibi sorunlar birbirini izlemektedir. Bu sorunların, hem ücret ve Sosyal haklardaki yetersizlikle (Çizelge 21) hemde eğitimle ilgili olduğu söylenebilir. Bu doyumsuzluklar, personelin kurumdan ayrılması gibi önemli bir sorunu da gündeme getirmektedir (yüzde 13). Kalan personelin de "işe kayıtsız", "vatandaşa karşı iyi davranmama" gibi yönetsel sorunlar yarattığı yine Çizelge 23'ün ortaya koyduğu gerçeklerdir.

Bu sorunların, belediye büyüklüklerine göre az-çok farkettiği yine Çizelge 24'te görülebilir. Örneğin "hizmet öncesi eğitim" in önemi, büyük belediyelerde daha ağırlıktadır. Buna karşılık, küçük belediyelerde "yükselmeye isteksizlik", "zamanı ve olanakları ziyan etme" oranı daha yüksektir. Kuşkusuz, bu yuvarlak (global) sorunların, alt sorunlar biçiminde açıklanıp sınılanması gerekmektedir.

Ç. Ankara Belediyelerinde Personel Sağlama Sorunu

1. Yeterli Sayıda Personel Sağlamada Güçlük Çekilip Çekilmediği

Çizelge 25 incelendiğinde, personel sağlamada nicelik sorunu ile çok yüksek derecede karşılaşılmadığı görü-

ÇİZELGE: 24

Nitelikle İlgili Personel Sorunlarına Verilen
Ağırlıklar (2.8)

Sorunlar	Personel Grupları							
	1-100		101-1000		1001- [↑]		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Hizmet öncesi eğitimin yetersiz oluşu	26	15	19	12	103	32	148	23
2.Çalışma sırasında zamanı, aracı ve gereci iyi kullanmamak, ziyan etmek	20	12	42	26	29	9	91	14
3.Nitelikli Personelin kurumdan ayrılması	10	6	20	12	56	17	86	13
4.Yetişmeye ve yükselmeye karşı ilgisizlik	27	16	24	15	13	4	64	10
5.İşin gerektirdiği araçları kullanmayı bilmemek	18	11	12	8	32	10	62	9
6.Ağır ve verimsiz çalışma	16	9	12	8	21	7	49	8
7.İşe karşı kayıtsızlık	25	15	12	8	6	2	43	7
8.Çok sık rapor almak, izin istemek	6	4	9	6	24	7	39	6
9.Gruplaşma/Klikleşme	4	2	2	1	19	6	25	4
10.Vatandaşlara karşı iyi davranmamak	7	4	4	3	10	3	21	3
11.İş Arkadaşları ile Geçimsizlik	10	6	1	1	9	3	20	3
Toplam	169	100	157	100	322	100	648	100

lür. Deneklerin yüzde 15'ine göre yeter sayıda personel sağlamada "hiçbir zaman" güçlük çekilmiyor. Yüzde 62'sine göre "ara-sıra" güçlük çekiliyor. Yüzde 23'üne göre de "her zaman" güçlük çekiliyor. "Ara-sıra" güçlük çekilmesi anlamlıdır. Bu yüksek yüzdeye, personelin 'niteliği'ne göre çekilen güçlük girse gerektir. İşsizlik oranı yüksek olan ülkemizde kimi personelin sağlanmasında güçlük olmayabilir. Örneğin genel hizmet personelinin sağlanması kolay olabilir. Teknik hizmetler, uzmanlık gerektiren görevler için sıkıntı çekildiği kanısı yaygındır. "Birinci Bölüm"de yer yer açıklandığı gibi, hızlı toplumsal değişimin ve kentleşmenin yaşandığı, yerel demokrasinin geliştiği ülkemizde, hizmet öncesi, eğitim her alana yetecek durumda değildir. Hizmet öncesi eğitimin doğasından gelen yetersizlikler de düşünülürse, özellikle teknik hizmetler için "ara-sıra" güçlük çekilmesinin yüksek bir yineleme (yüzde 62) göstermesi olağan sayılmalıdır.

ÇİZELGE: 25

Ankara Belediyelerine Yeterli Sayıda Personel Bulmada Güçlük Çekilip Çekilmediği (2.1)

Güçlük Derecesi	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Hiçbir Zaman	8	12	1	3	24	22	33	15
Ara-sıra	38	58	24	63	69	63	131	62
Her Zaman	20	30	13	34	16	15	49	23
Toplam	66	100	38	100	109	100	213	100

2. İşe Alınan Personelin Yeterliliği

İşe alınan personelin, "o işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip olup olmadığı" konusundaki görüşlerinin dağılımı Çizelge 26'da gösterilmiştir. Çizelge 25 yorumlanırken, "yeterli sayıda personel sağlamada ara-sıra sıkıntı çekildiği", deneklerin yüzde 62'si tarafından vurgulanıyordu. Çizelge 26'teki bilgiler, "ara-sıra" çekilen sıkıntının içeriği hakkında daha net bilgi veriyor. İşe alınan personel yüzde 75 oranında "kısmen yeterli", yüzde 10 oranında "büyük ölçüde yeterli" görülüyor, yüzde 15 oranında da "hiçbir zaman yeterli bulunmuyor". Büyük belediyelerin yeterli personel bulmada "kısmen" şanslı olması, geneli büyük ölçüde etkilemiyor. Küçük belediyelerin bu konuda daha sıkıntılı olması gayet olağandır. Küçük yerleşme birimlerinde yetkin elemanlara rastlanması oldukça güçtür. Bu yerlerde hem eğitim kurumları yetersiz ya da yoktur, hem de yetkin elemanların kentlerde birikmesi genel bir eğilimdir.

ÇİZELGE: 26

İşe Alınan Personelin Gerekli Bilgi ve Beceriye Sahip Olup Olmadığı (2.2)

Deneklerin Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Büyük Ölçüde	5	8	2	5	15	13	22	10
Kısmen	52	79	32	80	79	71	163	75
Hiçbir Zaman	9	13	6	15	18	16	33	15
Toplam	66	100	40	100	112	100	218	100

3. Personel Seçmede Kullanılan Yöntemlerin Yeterliliği

Kamu yönetimi geleneğimizde çeşitli personel seçme yöntemleri vardır. Bunlardan en yaygını, 657 S. Devlet Memurları Kanununun da esprisine uygun olan "sınav" sistemidir. Ancak, kimi personelin "görüşme", "nakil" gibi yöntemlerle de alındığı bir gerçektir. Sözleşmeli personel için sınav gerekli görülmeyebilir. Geçici çalıştırılan personel için de sınav sistemi yaygın değildir. Belediyelerin bu yöntemlerin değişik biçiminden yararlandıkları düşünülecek, deneklere soru yöneltilmesi gerekli görülmüştür. Önce tüm seçme yöntemleri hakkında genel bir kanı belirlenmesi istenmiştir. Bununla ilgili görüşlerin dağılımı Çizelge 27'de gösterilmiştir.

Çizelge 27'ye göre, deneklerin yüzde 52'si, uygulanan seçme yöntemlerinin "kısmen uygun" buluyor. Yüzde 22'si "büyük ölçüde" uygun buluyor. Yüzde 26'sı da "uygun buluyor." Büyük ve küçük belediyelerin yöneticilerine göre az-çok farklı görüşler varsa da, genel kanı aynı. Küçük belediyelerdeki deneklerin yüzde 33, büyük belediyelerdekilen yüzde 20 oranında "uygun değil" demeleri, küçük belediyelerde nesnel seçme anlayışının yerleşmemiş olmasından, ya da seçme yönteminin ustalıkla kullanılamayışından olabilir. Öte yandan, uygulama hataları, kayırma eğilimi gibi davranışlar küçük yerlerde daha çok dikkati çekmekte ve dedi-kodusu kolay yapılmaktadır. Yeterli sa-

yıda seçilecek evren (aday) bulunmaması da bir etken olarak düşünülebilir. "Kısmen uygun" görüşünün yüksek oranda olması, öteki çizelgelerdeki görüşlerle birlikte düşünülürse, nitelikli eleman bulma sıkıntısı, yetkin eleman seçilememesi gibi etkenlerin etkili olduğu söylenebilir.

ÇİZELGE: 27

Personel Seçiminde Kullanılan Yöntemlerin Amaca Uygun Olup Olmadığı (2.3)

Deneklerin Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Büyük Ölçüde	14	21	6	15	29	26	49	22
Kısmen	30	46	23	58	61	54	114	52
Uygun Değil	22	33	11	27	23	20	56	26
Toplam	66	100	40	100	113	100	219	100

4. Personel Seçme Sınavlarının Geçerliliği

Yaygın bir uygulama olduğunu belirttiğimiz sınav sisteminin, personel seçmedeki geçerliliği konusundaki görüşler Çizelge 28'de gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde, sınav sisteminin personel seçmedeki büyük bir geçerlilik taşımadığı görüşünün ağırlıkta olduğu görülür. Deneklerin yüzde 53'ü sınavların "kısmen geçerli" yüzde 26'denek "büyük ölçüde geçerli" sayarken, yüzde 21 oranındaki deneklerde "isabetli seçim yapmıyor" demektedirler. Büyük belediyelerin yöneticilerinde, küçüklerinkine

göre sınava güven biraz daha yüksekçe (yüzde 29, 26) görünse de genel kanı değişmiyor. Bunun değişik nedenleri olabilir. İlk akla gelen, sınavın teknik özellikleri ve uygulandığındaki hatalardır. Sınavlar amaca uygun araçlarla yapılmazsa kötü sonuç verebilir. Sınavlar uygulanırken; kayırma, psikolojik baskılar vb. olumsuz davranışlar görülürse, iyi bir sınav aracı da iyi seçim yapamaz. Teknik hizmetlerle ilgili bir seçim, büyük ölçüde uygulamalı sınav aracı gerektirirken, yazışma görevlerine alınacaklar için, dil ağırlıklı testler, yazılı sınavlar geçerli olabilir. Soruların anlaşılır olması, yeterli zaman verme gibi etkenler de sınavın geçerliliğinde etkili olabilir. Özellikle küçük belediyelerimizde bu gerekliliklerin uygulanabildiği söylenemez.

ÇİZELGE: 28

Personel Seçmede Sınav Sisteminin Geçerliliği
(2.4)

Deneklerin Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Büyük Ölçüde	17	26	6	15	33	29	56	26
Kısmen	34	52	26	65	55	49	115	53
İsabetli Seçim Yapmıyor	15	22	8	20	25	22	48	21
Toplam	66	100	40	100	113	100	219	100

5. Sınavla ve Sınavsız Alınan Personelin Karşılaştırılması

Sınavla alınan personelle, sınavsız alınan personelin hizmette başarıları arasındaki fark konusundaki görüşler çizelge 29'da gösterilmiştir. Çizelge 28'deki verilere göre, sınavla personel seçimine yüzde 53 "kısmen" yüzde 26 "büyük ölçüde" güven bağlanıyordu. Başka yöntemlerle kıyaslanınca yine de sınavla seçimin daha güvenilir olduğu kanısı ortaya çıkıyor. Çizelge 29'a göre, belediye yetkilileri/denekler, sınavla seçimin yüzde 48 oranında başarılı sonuç verdiği kanısındalar. Ancak hizmette başarının sadece seçim sistemi ile ilgili olduğunu söylemek güçtür. Seçim sistemi çoğu kez potansiyeli seçer. Bunun işe yarayıp yaramayacağı öteki faktörlere de bağlıdır. Yine de sınavsız seçilen personelin yüzde 11 oranında başarıları görülmesi, sınavla seçilen personele daha yüksek bir güvenilirlik bağlandığını ortaya koyar. Yüzde 41'lik "fark yoktur" görüşü, yukarıda değinildiği gibi, sınav araçlarının iyi hazırlanmaması, amaca uygun olmaması ve uygulamanın hatalı yapılması, kayırma gibi etmenlere bağlanabilir.

ÇİZELGE:29

Sınavla ve Sınavsız Seçilen Personelin Hizmet Başarılarının Karşılaştırılması

(2.5)

Deneklerin Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Fark yoktur	27	41	13	33	46	42	86	41
Sınavla Alınanlar Daha Başarılı	31	48	21	54	51	47	103	48
Sınavsız Alınanlar Daha Başarılı	7	11	5	13	12	11	24	11
Toplam	65	100	39	100	109	100	213	100

D. Ankara Belediyeleri Personelinin İşe Yerleşme Biçimi (İstihdam)

1. Amaca Uygun Yerleştirme Biçiminin Seçimi

Deneklerin, personel statülerine bağladıkları değer çizelge 30'da gösterilmiştir. Buna göre deneklerin yüzde 62'si "memurluk" statüsünü daha yararlı bulmaktadırlar. Yüzde 25'i sözleşmeli, yüzde 13'ü de işçi statüsündekilerin daha iyi hizmet göreceği kanısında. Memurluğa verilen değerler, küçük ve büyük belediyeler arasında önemli bir fark göstermiyor. Küçük belediyeler işçi ve sözleşmeli arasında fark gözetmezken, büyük ve orta belediyelerin sözleşmeli personele biraz fazla ağırlık verdikleri görülüyor (yüzde 27-30). Büyük ve orta belediyeler işçi statüsüne daha az (yüzde 8-12) değer veriyor. Ancak işçi statüsü biraz karışıktır. Uzun yıllar "mühendis" gibi yükseköğrenim görmüş olanların da "işçi" gibi çalıştırıldığı biliniyor. Sendikalaşma özlemi bunun temel bir etkeni idi. Sendikalar toplu pazarlık yoluyla mensuplarına daha iyi geçim koşulları sağlıyordu. Kol emekçisi ile "beyaz yakalı" işçinin karıştırıldığı kanısındayız. Son yıllarda, hükümetlerin tutumu doğrultusunda "sözleşmeli" personel yerleştirme eğiliminin arttığı söylenebilir. Sözleşmeli personelin kolay disipline edilebileceği de düşünülebilir. Birinci bölümdeki uzman görüşleri de bu yöndedir.

ÇİZELGE: 30

Personeli İşe Yerleştirme Biçiminin Hizmete
Olumlu Etkisi (2.11)

Deneklerin Görüşleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Memur Statüsü	41	62	23	58	72	65	136	62
İşçi Statüsü	13	19	5	12	9	8	27	13
Sözleşmeli Statüsü	13	19	12	30	30	27	55	25
Toplam	67	100	40	100	111	100	218	100

2. Personeli Kurumda Tutabilmek İçin Alınan Önlemlerin Yeterliliği

Doyurucu olanaklar vermeyen iş yerlerinden, daha doyurucu yerlere personel göçü kaçınılmazdır. Eğer göç edilecek yer bulunamazsa hizmette aksamalar, gecikmeler, olumsuz ilişkiler sürecektir. Ankara belediyelerinin, personeli tutabilmek için aldıkları önlemlerin yeterli olup olmadığı konusundaki görüşler, Çizelge 31'de gösterilmiştir. Buna göre, Ankara belediyelerinde yüzde 12 oranında "büyük ölçüde" yüzde 49 oranında "kısmen" önlem alındığı, yüzde 39 oranında "önlem alınmadığı" ve "gerekli düzenlemelerin yapılmadığı" ifade edilmiştir. Bu görünüm, derece farklarıyla kamu yönetimimizin de bir yansımasıdır. Birinci bölümdeki uzman görüşleri de bunu göstermektedir. Orta büyüklükteki belediyelerin önlem alma da daha da geri olduğu gözlenmektedir. "Kısmen" önlem alınması yoruma muhtaç bir açıklamadır.

ÇİZELGE: 31

Yetişmiş İnsangücünü Tutabilmek için Belediye-
lerin Gerekli Düzenlemeleri Yapıp yap-
madığı (2.12)

	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Deneklerin								
Büyük Ölçüde	6	9	7	17	13	12	26	12
Kısmen	38	57	13	33	56	50	107	49
Yapmamıştır	23	34	20	50	43	38	86	39
Toplam	67	100	40	100	112	100	219	100

E. Ankara Belediyelerinde Personelin Hizmet İçi
Eğitimi

1. Hizmet İçi Eğitim Kurumları

Belediye personelinin hizmet içi eğitimin sağlandığı eğitim kurumları, Çizelge 32'de gösterilmiştir. Aslında bu eğitim biçimlerine "kurum" demek pek mümkün değildir. Kurum, belediyelerin örgütsel yapısı içinde yer alan, bütçesi olan, eğitim görevlileri bulunan bir birimdir. Ankara belediyeleri için, böyle bir birimden söz edenler azdır (yüzde 11). Belki belediye personelinin hizmet içi eğitiminin yapıldığı "hizmet içi eğitim yerleri" demek daha doğru olur. Ankette düzenlenen soruda "yer" kavramı çağrıştıracak biçimdedir.

Çizelge 32 incelendiğinde, hizmet içi eğitimin, yaygın biçimde "işbaşında" uygulandığı görülür. İşbaşında

eğitime kuşkusuz her kurumda gereksinme vardır. Bu tip eğitim, hizmet içi eğitimin sadece bir tamamlayıcısıdır. Bu tip eğitim, hizmet içi fakat yeterli değildir. Ankara belediyeleri yöneticilerinin yarıya yakını (yüz 49'u) hizmet içi eğitimin "işbaşında" yapıldığını belirtiyor. Belediye büyüklüklerine göre az-çok farklı görüşler olsa da temel yaklaşım değişmiyor. Buna karşılık "belediyelerin eğitim merkezinde" eğitim yapılıyor diyenlerin oranı yüzde 11, "öteki belediyelerin eğitim merkezlerinde eğitim yapılıyor" diyenler, yinelemeler dahil yüzde 9'dur. "Yurtdışında" diyenler yüzde 3, "üniversitelerde" diyenler yüzde 1, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü" gibi sadece üst yönetim formasyonu veren kurumu belirtenler yüzde 4'tür. Yüzde 11'de "başka" başlığı altında belirsizlik gösteriyor. İşbaşında eğitimle, büyük belediyelere özgü olduğu sanılan "eğitim merkezleri'nde" görüşünde olanlar toplamı yüzde 60'dır. Açık seçik eğitim yerleri de buralardır. Buralarda ne nitelikte eğitim yapıldığı ve bu eğitim biçiminin nasıl örgütlendiği, kimlerin nasıl eğitim yaptıkları irdelenmeden kesin bir yargıya varmak, yapıldığı söylenen eğitimin gerçekten yapıлып yapılmadığını anlamak güçtür. Çağdaş anlamda hizmet içi eğitimin gerekleri "birinci Bölüm"ün başlarında özetlenmeye çalışıldı. Konuya o açıdan bakılınca, Ankara belediyelerinde hizmet içi eğitimin, sadece "zorunlu beceriler" kapsamında ve eksik biçimde verildiği ortaya çıkacaktır kanısındayız.

ÇİZELGE: 32

ANKARA Belediyeleri Personelinin Hizmet İçi Eğitim Yerleri (2.13)

Eğitim Yerleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. İşbaşında	58	48	26	42	96	52	180	49
2. Belediye Eğitim Merkezlerinde	9	8	4	6	28	15	41	11
3. Başka Kurumların Eğitim Merkezlerinde	16	13	11	18	14	8	41	11
4. TODAİE'de	13	11	1	2	4	2	18	4
5. Yurtdışında	1	1	1	2	10	5	12	3
6. Büyük Belediyelerin Tesislerinde	2	2	4	6	5	2	11	3
7. Öteki Belediyelerin Tesislerinde	3	2	2	3	6	3	11	3
8. Büyük Belediyelerin Eğitim Merkezlerinde	3	2	1	2	3	2	7	2
9. Başka Belediyelerin Eğitim merkezlerinde	-	-	1	2	1	1	2	1
10. Üniversitelerde	-	-	-	-	3	2	3	1
11. İşçi Sendikalarında	-	-	1	2	-	-	1	1
12. İlgili Özel Firmalarda	-	-	1	2	1	1	2	1
13. Başka	15	13	8	13	14	7	37	10
Toplam	120	100	61	100	185	100	366	100

"Başka kurumlarda", "başka", "Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde" başlıkları altında belirtilen görüşler de irdelenmeye muhtaçtır. Belediye başkanlarından 35'inin ve belediyelerde görev yapan 124 muhasebeci ile 44 başkan yardımcısının, Türkiye ve Orta Doğu Amme

İdaresi Enstitüsü tarafından seminer ve kurslara çağrıldığı, edinilen bilgiler arasındadır.

2. İşe Yeni Alınan Personelin Uyum Süresi

İşe yeni alınan personelin, önceden geçirdiği eğitim dönemi ne olursa olsun, onun işine uyumunun sağlanması, bunun için gerekli eğitimin verilmesi önemlidir. Ankara belediyelerinde ise alınan personelin, işe uyumu için ne kadar zamana gerek olduğu Çizelge 33'de gösterilmiştir. Deneklerin yarıya yakını (yüzde 47) işe yeni giren personelin uyumu için 6 ay-1 yıl süreyi gerekli görüyorlar. Yüzde 27'si 1 yıldan fazla, yüzde 26'sı da 1-6 ay arasında süreyi gerekli görüyor. Bu ayırım, hizmetin gerekleri yönünden ortaya çıkmış olabilir. Orta büyüklükteki belediyelerin yöneticileri "6 ay-1 yıl"da yoğunlaşıyorlar (yüzde 63). Büyük belediye yöneticileri yüzde 33 oranında "1 yıldan çok" uyum süresi istiyorlar. Bu görüşlerin, personel türüne göre de irdelenmesi gerekir.

ÇİZELGE: 33

Personelin Kuruma Uyumu Konusundaki Görüşler (2.7)

Öngörülen Süre	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1 Yıl ve Daha çok	13	20	10	25	37	33	60	27
6 Ay-1 Yıl Arası	35	51	25	63	43	39	103	47
1-6 Ay Arası	20	29	5	12	31	28	56	26
Toplam	68	100	40	100	111	100	219	100

3. Belli Başlı Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri

Ankara belediyelerinde işe yeni alınan personele uygulandığı belirtilen eğitim yöntemlerine ilişkin gözlemlerin dağılımı Çizelge 34'de gösterilmiştir. Buna göre, en yaygın hizmet içi eğitim yöntemi "usta-çırak" ilişkisi. İşe yeni alınan aday, "bir yıl boyunca, kıdemli personelin yanında çalıştırılarak eğitiliyor", diyenlerin oranı yüzde 39. Bunu, "mevzuatı vb. yayınları okuması isteniyor" izliyor (yüzde 24). Ancak, bu yayının okunup okunmadığı belli değil. Özellikle küçük belediyelerin, "başka kurumlarda" personel eğitmesi yöntemi yüzde 10 olarak belirleniyor. Bunun küçük belediyelerdeki oranı daha yüksek (yüzde 17). "Belediyelerin eğitim müdürlüğünce eğitim" yüzde 9 oranında. Belediyelerin özel bir eğitim programı yapmadığı durumlar oldukça yaygın görünüyor. Kısacası, hizmet içi eğitim, Ankara belediyelerinde yaygın biçimde kurumlaşmamış. Bunu , belediye bütçelerini topluca değerlendiren de gözlemiştik.

4. Hizmet İçi Eğitimde Karşılaşılan Güçlükler

Ankara belediyelerinde hizmet içi eğitimin engelleri, deneklerin görüşleri açısından Çizelge 35'te verilmiştir. Genel olarak kamu yönetimimizin de sorunları olan bu engeller büyük, orta ve küçük belediyeler açısından fazla farklılık göstermiyor. Engellerin temelinde bir

ÇİZELGE: 34

Ankara Belediyelerinde Uygulanan Eğitim Yöntemleri
(2.6)

Eğitim Yöntemleri	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1. Kıdemli Memurların Yanında Bir Yıl Çalıştırma	51	40	45	57	53	23	149	39
2. Mevzuat ve Yayın Okuması İsteniyor	28	22	16	21	49	27	93	24
3. Başka Kurumlara Özel Kurslara Gönderme	21	17	4	5	13	7	38	10
4. Belediye Eğitim Müdürlüğüne	1	1	3	4	31	17	35	9
5. Kurumun Gezdirelip Tanıtılması	10	8	3	4	15	8	28	7
6. Diğer Belediyelerdeki Kurslara Gönderme	7	5	2	3	-	-	9	2
7. Başka	9	7	5	6	21	12	35	9
Toplam	127	100	78	100	182	100	387	100

Anlayış ve benimseme sorunu yatmaktadır. Eğitime ayrılacak zamanın, kayıp zaman olmadığı, verimi artıran, morali yükselten, doyum sağlayan, üst yönetime geçişte etken olan bir araç olduğu kabul edildiğinde, eğitimin engelleri daha rahatlıkla aşılabılır. O zaman birer engel olarak saptanan; zaman bulamama (yüzde 22), öğretici bulamama (yüzde 19), isteksizlik (yüzde 18), kurum dışı eğitim yerlerinin bilinmemesi (yüzde 12) gibi engeller ortadan kaldırılabılır. "Üst yönetimi ikna etmek" (yüzde 11) ilk

çözülecek sorun olmalı. İşveren eğitimin önemine inanmıyorsa, başkalarına inandırma daha zor olur. İşveren ve işgörenin isteklendirilmesi, inandırılması gerekir.

ÇİZELGE: 35

Personelin Hizmet İçi Eğitiminde Karşılaşılan Güçlükler (2.14)

Güçlük Konuları	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1.Zaman Bulamama	26	23	24	23	39	22	89	22
2.Öğretici Bulamama	23	20	19	18	35	20	77	19
3.Personel İsteksiz	19	17	18	17	36	20	73	18
4.Kurum Dışı Eğitim Kurumları	13	11	13	12	21	11	47	12
5.Üst Yönetim İkna Edilemiyor	15	13	11	10	17	10	43	11
6.Eğitim Birimi İle İşbirliği Sağlanamıyor	10	9	10	10	18	10	38	10
7.Başka	9	7	11	10	12	7	32	8
Toplam	115	100	106	100	178	100	399	100

Hizmet içi eğitimin engellerini saptamak amacıyla, bir dizi sorun verilerek, deneklerden bunların önem sırasına konması istenmiştir. Verilen derecelerin dökümü Çizelge 36'da gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde, küçük, orta ve büyük belediyeler açısından engellerin tam

çakışmadığı gözlenir. Bazı engellerde yaklaşımlar olduğu halde, bazılarında çok farklı derecelmeler yapılmıştır. Küçük ve orta belediyelerin birbirine daha yakın değerlendirilmeler yaptıklarında gözlenir. Politika belirsizliği, ödenek yetersizliği, mevzuat engeli konularında yaklaşmanın daha çok olduğu gözlenir. Büyük belediye yöneticisi deneklerin "üst yönetimin olumsuz tutumu" belirlemesini değerlendirmek oldukça güçtür. Bir anlamda kendisi üst yönetim olan bu birimler, İçişleri Bakanlığını mı engel olarak görmektedirler? Böyle ise bu belediyelere hak vermek olanaklı. Yukarda da değinildiği gibi, Bakanlık eğitim, konusunda da vesayet yetkisini kullanmaktadır. Bu belirlemenin, Ankara Büyükşehir Belediyesine bağlı ilçe belediyeleri tarafından yapıldığı düşünülebilir. Bu durumda, Büyükşehir belediyesi gerekli olanakları hazırlamakla kendisini yükümlü saymamaktadır. Bakanlığın, "ikna edilmesi" sorunu olmaması gerekir. Yukarda yapılan değerlendirmeler anımsarsa, Bakanlık "Taşra Eğitim Planı" hazırlayarak, ya da eğitimi bizzat kendisi üstlenerek eğitim çalışmalarına öncülük etmektedir.

Ödenek yokluğu bir engeldir. Çizelge 18'de de gördüğümüz gibi, eğitim kalemine ayrılan pay, cari harcamalara göre de, personel giderlerine göre de çok düşüktür. Yukarda da değinildiği gibi bu bir anlayış sorunudur. Eğitimin, verimi artıran bir etken olduğu kabul edilirse, ödenek ayrılabilir, örgütlenmeye gidilebilir, eğitici personel de bulunabilir. O zaman, eğitime çağrılan per-

ÇİZELGE: 36

Akara Belediyelerinde Personelin Hizmet içi Eğitimini Engellenen Etmenler ve Bunların Önem Derece-leri (2.15)

Eğitimi Engellenen Etmenler	Belediyeler Ortalaması ve Önem Sırası							
	1-100		101-1000		1001-↑		Toplam	
	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra	\bar{X}	Sıra
Üst Yönetimin Eğitime Karşı Olumsuz Tutumu	5.53	5	5.71	6	4.45	3	4.26	1
Ödenek Yetersizliği	3.31	1	5.24	3	4.45	1	4.95	2
Yürürlükteki Mevzuat	5.65	7	4.23	1	6.71	9	5.13	3
Personel Politikalarındaki Belirsizlik	4.09	2	5.19	2	4.46	2	5.20	4
Eğitici Personel Azlığı	5.24	3	5.42	4	5.11	6	5.22	5
Personel Eğitime Ayrılınca İşlerin Aksaması	5.41	4	5.89	7	5.00	5	5.33	6
Eğitim Birimlerinin Çeşitli Yetersizlikleri	5.65	6	5.52	5	5.72	8	5.63	7
Belediyelerin Kullanacağı Teknolojilerin Hızla Değişmesi	6.40	8	6.25	8	4.90	4	6.22	8
Kurum Dışı Eğitim Hizmetlerinin Bilinmemesi	7.00	9	6.90	9	5.59	7	6.27	9

sonclin işten ayrıldığı süre bir kayıp olarak görülmez. Orta belediyeler mevzuat engelini 1.sıraya koymaktadırlar Kanımızca eğitim için ciddi bir mevzuat engeli yoktur. Belki mevzuatın iyi anlaşılmamış olması bir sorundur. Mevzuatın yarattığı engel, belki vesayet baskısı olabilir.

F. Öteki Sorunlar

Anketin III. Bölümünde, deneklerin dile getirecekleri sorunlar ve kendilerince çözüm önerileri aranmak istenmiştir. Bu bölümde açık uçlu üç soru verilerek, gözden kaçabilecek önemli sorunların gündeme getirilmesi beklendi. Sorunlar beklenen yoğunlukta dile getirilmese de önemli ipuçları yakalanmıştır. Denekler, sorunları gündeme getirmekle kalmamışlar, önemli çözüm önerileri de getirmişlerdir.

1. Anket Kapsamına Girmeyen Sorunlar

Anket kapsamına girmeyen, ama deneklerce önemli görülen sorunlar Çizelge 37 ve 38'de gösterilmiştir. Çizelge 37'de genel olarak personel sorunlarının dökümü, 38'de ise eğitimle ilgili olanların nisbeten çözümlü bir dökümü yapılmıştır. Açık uçlu sorularda genellikle görüldüğü gibi, sayısal döküm güçlüğü vardır. Belirtilen sorunlar, araştırma problemi dikkate alınarak gruplandırılmıştır. Sayısal döküm yanında, önemli bulunan bazı saptamalar, açıklama içine de alınmıştır.

Çizelge 37 incelendiğinde görüleceği gibi, dile getirilen sorunların toplam yüzde 37'si "eğitim"le ilgili, yüzde 32'si "personel yönetimi"nin tümü ile ilgili, yüzde 14'ü "işe alma yöntemi" ve yüzde 14'ü de "özlük" sorunlarıyla ilgilidir. "İstihdam" biçimi ile ilgili sorunların yinelenmesi yüzde 3'tür. Özlük sorunlarının ikinci sırada kalması, anket sorusunun kapsamı ile ilgilidir. Çünkü soru "personelin işe alınması, eğitimi ve terfisi" ile ilgilidir (Ek 2). Buna karşın özlük sorunları yüksek bir yinelenme göstermiştir denilebilir. Yine Çizelgeden, personel sorunlarının, bu arada eğitim sorunun kökenini yakalamada, büyük ve küçük belediyeler arasında fark dikkati çekiyor. Büyük belediyeler genel sorunları yüzde 42 oranında vurgularken, küçük belediyeler eğitim sorununu daha bağımsız görüp yüzde 51 oranında vurguluyorlar. Tüm belediyelerin, eğitim sorununu, işe alma ve çalıştırma biçimine (istihdamına) göre daha önemli görmeleri anlamlıdır. Belediye yetkilileri, personeli yetişmiş görmüyor; işe alındıktan sonra eğitimlerini daha önemli buluyor. Bu durumu bundan sonraki çizelgelerde de göreceğiz. Bunda, küçük belediyelerin yetişmiş personel bulmadaki güçlükleri de eklenebilir. Yine de bu oranların, açık uçlu anket sorularının dökümündeki güçlükler dikkate alınarak yorumlanmasında yarar olduğu gerçeği dikkate alınarak değerlendirilmeleri gerekir. Öte yandan sayılar, oldukça az denek tarafından verilen cevaplardan oluşmaktadır. Bazı denekler bu tür soruları ya hiç cevaplamamışlar ya da kimilerine, düzen-

li ve açık ifade kullanmadan cevaplamışlardır. Bunları anlamlandırmak, araştırmacının takdirine kalmaktadır.

ÇİZELGE: 37

Denekler Tarafından Eklenen Sorunların Yinelenme Oranları (3.1)

Sorunların İlgili Olduğu Alan	Personel Grupları							
	1-100		101-1000		1001- [↑]		Toplam	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Eğitimle İlgili Sorunlar	25	51	8	25	21	32	54	37
Personel Yönetimi İle İlgili Genel Sorunlar	9	18	10	33	27	42	46	32
İşe Alma Yöntemi İle İlgili Sorunlar	7	14	5	17	9	14	21	14
Özlük Haklarla İlgili Sorunlar	5	12	8	25	7	11	20	14
İstihdam	3	5	-	-	1	1	4	3
Toplam	49	100	31	100	65	100	145	100

Eğitimle ilgili sorunları kendi içlerinde gruplandırılarak, dökümleri yapılmıştır. Bu döküm sonuçlarını Çizelge 38'de görmekteyiz. Ancak, bazı sorunlar, değişik grupları ilgilendirdiği için, Çizelge 37'de toplam 54 olan yineleme, Çizelge 38'de 65 olarak görülecektir.

Çizelge 38 incelendiğinde, görüşlerin "eğitimin önemi ve gerekliliği" "şu biçimde eğitim yapılmalı" çer-

ÇİZELGE: 38

Deneklerin Dile Getirdiği Sorunlardan Eğitimle İlgili Olanlar (3.1)

Dile Getirilen Sorunlar	Personel Grupları						Toplam
	1-100		101-1000		1001-↑		
	f	%	f	%	f	%	
Eğitim Modeli ve Programlarla İlgili Sorunlar	9		-		13		22 34
Eğitimin Gerekliliği ve Önemi İli İlgili Sorunlar	3		2		5		10 15
Eğitim Süresi İle İlgili Sorunlar (1 Ay- 1 Yıl)	4		4		1		9 14
Okul Açılması Gerekliliği	3		1		4		8 12
Eğitimin Engelleri	1		-		4		5 8
Eğitilenin Ödüllendirilmesi Gerekliliği	1		1		2		4 6
Eğitim Yapacak Organla İlgili Sorunlar	1		1		-		2 3
Yöneticilik Eğitimi Sorunu	1		-		1		2 3
Eğitim Kalitesinde İlişkin Sorunlar	2		-		-		2 3
Eğitimin Yeri Sorunu	1		-		-		1 2
Toplam	26		9		30		65 100

çevesinde ağırlık kazandığı görülür. Çizelge 40'da benzer durumu göreceğiz. Bu bilgiler ışığında, eğitimin gerekliliği biliniyor, fakat nasıl ve hangi türde eğitim yapılacağı konusunda belirgin görüşler oluşmamıştır, diyebiliriz. Belediye büyüklüklerine göre dağılımın, yinelemelerin azlığı nedeniyle yüzdeleri gösterilmemiştir. Bu kadar az yineleme içerisinde 8 kişinin "belediyecilik konusunda okul açılmasını" istemeleri anlamlıdır. Öteki soru ve öneriler incelendiğinde, hizmet içi eğitimin; kurs seminer, adaylık süresi eğitimi, beceri geliştirme eğitimi niteliğinde algılandığı gözleniyor. Kimi önerilerin betimlenmiş biçimi aşağıda ayrıca özetlenecektir. Çizelge 38'de görüleceği gibi, sorunlar, öneriler biçiminde gündeme getirilmiştir.

2. Sorunların Çözümü İçin Öneriler

Deneklerin, sözkonusu sorunların çözümü için getirdikleri öneriler Çizelge 39'da özetlenmiştir. Bu çizelgede personel sorunlarının geneli dökümlenmiştir. Çizelge incelendiğinde, çözümün genel personel yönetimi içinde yattığı görüşünün ağırlık kazandığı görülür (yüzde 45). Bu ağırlığın, orta, büyük ve küçük belediyelere doğru azaldığı görülür. Özlük sorunları ağırlığı yüzde 22'dir. Olasılıkla özlük sorunları çözümünün de genel sorunlar içinde ağırlandığı söylenebilir. Eğitim sorunu yüzde 16 ile üçüncü sırayı almaktadır. Çizelge 39, Çizelge 37 ile karşılaştırılınca bir çelişki varmış gibi görünür. Oysa öyle yorumlanmamalıdır. Sorunun yansıması öncelikle eğitim sorununu öne çıkarsa da (Çizelge 37), çözümü genel personel sorunları içinde görülebilir (Çizelge 39, yüzde 45).

ÇİZELGE: 39

Deneklerin Personel Sorunlarının Çözümü Konusunda
Sundaki Önerileri (3.2)

Önerilerle İlgili Olduğu Alan	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediyelerin Personel Yönetimiyle İlgili Genel Sorunlar	20	32	33	63	40	43	93	45
Özlük Sorunların Çözümü	26	41	3	6	16	17	45	22
Eğitim Sorunlarının Çözümü	12	19	9	17	13	14	34	16
İstihdam Sorunlarının Çözümü	5	8	4	8	11	11	20	10
İşe Alma Yöntemi İle İlgili Sorunların Çözümü	-	-	3	6	12	13	15	7
Toplam	63	100	52	100	92	100	207	100

Doğrudan doğruya personel eğitimi ile ilgili sorunların çözümü korusundaki öneriler Çizelge 40'da özetlenmiştir. Çizelge incelendiğinde, öneriler çoğunun "eğitimin önemi ve gerekliliği" konusunda yoğunlaştığını görürüz. (yüzde 52). Önerilerin bir kısmının "sorunlar" dile getirilken ortaya konduğuna değinmiştik. Bunların bir kısmı aşağıda betimsel olarak da gösterilecektir. Çizelge 39, Çizelge 38 ile birlikte incelenirse daha anlamlı olabilir.

ÇİZELGE: 40

Deneklerin Eğitimle İlgili Önerilerinin İlgili
Olduğu Alanlar (3.2)

Eğitimle İlgili Önerilerin İlgili Olduğu Alanlar	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
1-Eğitimin Önemi ve Gerekliği	10		3		3		16	52
2-Eğitim Modeli ve Programı	-		2		3		5	17
3-Yöneticilik Eğitimi	-		3		-		3	10
4-Okul Açılması	-		1		1		2	7
5-Eğitim Engeli	-		1		1		2	7
6- Eğitim Organı ve Yeri	-		-		1		1	2
7- Eğiticinin Sağlanması	-		-		1		1	2
8-Başka (Cezai Eğitim Uygulanmalı)	-		-		1		1	3
Toplam	10		10		11		31	100

Anketin III. Bölümündeki 3. sorusu, deneklerden "hangi personel sorunlarının, doğrudan eğitimle ilgili olduğu"nu araştırmayı amaçlamaktadır. Personel sorunlarından "eğitimle ilgili olanlar"ın özeti Çizelge 41'de gösterilmiştir. Çizelge incelendiğinde, deneklerin "verimlilik" konusuna öncelik verdikleri görülür. "Davranış, ilişkiler, uyum" konuları ikinci sırayı almaktadır. Deneklerin yüzde 56'sı "branşta yetkinliği" eğitimin temel işlevi saymaktadırlar. Yüzde 27

ise "davranışlar"ı önemli sayıyorlar. Davranışlar kendi içinde irdelendiğinde, personele moral değer ve gelişme isteği uyandırmanın ikinci, "amir-memur" ilişkisinin sağlıklılığı, disiplinli olma gibi davranışların birinci sırayı aldığı görülecektir. Bu yaklaşımın çok da sağlıklı olmadığı belirtilmelidir. Çağdaş personel yönetimi, personelin veriminde, moralinin etkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, eğitilmek bir insan hakkıdır. Demokratik toplumsal yaşam, insanlara hem hak, hem yükümlülük sağladığına göre, belediye yöneticilerinin, eğitimin işlevini iyi anlamaları gerektiğini ortaya koyar.

Çizelge 41 incelendiğinde, küçük belediyelerin, uzmanlık alanında yetkinleşmeden çok, davranışlara; ağırlıklı da "amir-memur" ilişkisine önem verdikleri görülür. Onlara göre eğitim, disiplinli yönetim anlayışının yerleşmesine yardım etmelidir (yüzde 61). Büyük belediyelerde, teknolojinin ve işde uzmanlaşmanın getirdiği "branşta yetkinleşme" ağır basarken, köysel yapıdan, dolayısıyla akrabalık ilişkisinden kentsel ilişkilere geçilen yerlerde, hiyerarşi özleminin ağır bastığı söylenebilir. Kuşkusuz bu ilişkiler önemsiz değildir. Ancak, becerili, istekli, morali yüksek personelin disipline ve hiyerarşiye uyumu daha kolay olacaktır.

Eğitimle ilgili sorunların, sorun olarak değil de öneri cümleleriyle dile getirildiğine yukarıda değinmiştik. Eğitimle ilgili çarpıcı öneri cümlelerini sıralamak bir

ÇİZELGE: 41

Deneklere Göre Eğitimle İlgili Olan Personel Sorunları (3.3)

Eğitimle ilgili Personel Sorunları	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001-↑			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Uzmanlık Alanında Yetkinleşme	4	22	28	64	49	60	81	56
Davranış/İlişkiler/ Uyum	11	61	5	11	23	28	39	27
Eğitimin Önemi ve Gerekliliği	-	-	5	11	5	6	10	7
Yöneticinin Durumu ve Niteliği	1	6	5	11	1	1	7	5
Genel Kültürce Ge- liştirme	-	-	-	-	3	4	3	2
"Yerel Yönetim ve Belediyecilik Oku- lu Açılması"	1	6	-	-	-	-	1	1
"Eğitriciler Belediye Uzmanları Arasından Branşlarına Göre Seçilmeli"	1	6	1	2	1	1	3	2
Toplam	18	100	44	100	82	100	144	100

fikir verebilir. Bu nedenle aşağıya sıralıyoruz. (3.1,3.2, 3.3)

- Personelin eğitimine önem verilmelidir
- Personel işinde iyi yetiştirilmelidir

- Ast-üst ilişkisine önem verilmelidir
- Personel en az lise mezunu olmalıdır
- Sık sık kurslar ve seminerler düzenlenmelidir
- Amir, personelini çalıştıracak yetkinlikte olmalıdır
- Yönetici mutlaka yükseköğrenim görmelidir
- İşe alınırken öğrenim durumuna öne verilmelidir
- Sosyal etkinliklere öne verilmelidir
- İşinde uzman kişilere öne verilmelidir
- Belediyecilik Yüksek Okulu açılmalıdır
- Belediyecilik meslek okulu açılmalıdır
- Ticaret liselerinde "belediyecilik kolu" açılmalıdır
- Belediye mevzuatını öğretecek meslek okulları açılmalıdır
- Personele yabancı dil öğretilmelidir
- Personel işe başlamadan önce 1 ay - 1 yıl eğitilmelidir (En çok yinelenen önerilerden birisidir)
- İyi öğrenim görenler işe alınmalıdır
- Uygulamalı (tatbiki) eğitime önem verilmelidir
- Personel işbaşında, çalıştırılarak eğitilmelidir
- Personel eğitiminde birim amirleri yetkili olmalıdır
- Üst düzey yöneticilerinin eğitime öne verilmelidir
- Personel sık sık mekaleki eğitimden geçirilmelidir
- Eğitimden geçen personel ödüllendirilmelidir
- Eğitim için yeteri kadar ödenek ayrılmalıdır
- Personel, mevzuatı düzenli izleyerek öğrenmelidir
- Eğitimde (kursta) 70 puandan az alanlar yeniden eğitilmelidir
- "Cezai nitelikte" eğitim olmalıdır

- Üstdüzeğe geçecekleri için eğitim yapılmalıdır
- Eğitim büyükşehir belediyelerinde yapılmalıdır
- Halkla ilişkiler konusunda eğitim yapılmalıdır
- Eğitici eksikliği giderilmelidir
- Eğitim programlara göre yapılmalıdır.

G. Her Personel Türüne Uygun Düşen Eğitim Kurumu
Önerisi

Anketin III. Bölümünde düzenlenen 4. soruda, belediye personelinin eğitilebileceği değişik kurumları önerilmiş ve bunların hangi personel için uygun düşeceği deneklerden sorulmuştur. Bunlar dışında deneklerin düşündüğü eğitim kurumu ya da yeri varsa belirtmeleri istenmiştir. Önerilen eğitim kurumları Birinci Bölümde özetlenen uzman ya da hükümet tasarıları ya da zaten uygulanmakta olan bazı sistemlerdir. Denek görüşleri önce topluca özetlenmiş, sonra da her önerilen kurum için görüşler ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çizelge (42-50).

1. Sonuçların Personel Türü Açısından İncelenmesi

Aşağıdaki çizelgeleri önce eğitilecek personel türü açısından görmekte yarar var. Böylece hangi tür personelin, hangi ağırlıkta eğitiminin gerekli görüldüğü, dolayısıyla deneklerin tavırları ortaya çıkmış olacaktır.

Çizelge 42'ye göre, belediye başkanları ile seçimle göreve gelen personelin eğitimi çok önemli sayılmıyor. Belki de geçmişte Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitü-

sünce yapılan "Belediye Başkanları Seminerleri" anımsanarak yüzde 3'lük bir gereklilik gösterilmektedir. Toplumda, "milli irade" ile gelenlerin yetkinliği konusunda olumlu bir görüş olduğu düşünülürse, bu sonuca şaşmamak gerekir. Ancak, Birinci Bölüm'de değerlendirilen uzman ve yönetici görüşleri anımsanırsa, bu sonucu pek de iyimser yorumlamamak gerekir. Çizelge 45 ve 50 incelenirse, seçimsel personelin eğitiminin sadece küçük belediyelerdeki deneklerce gerekli görüldüğü anlaşılır. Bu da çok doğal sayılmalıdır. Buralarda öğrenim görmüş insan azlığı nedeniyle, bulunabilen belde sakinleri seçilmişlerdir, kanısındayız.

Yine Çizelge 42'e göre önerilen kurumlarda eğitime en çok gereklilik duyulan personel grubu, üst yönetici, uzman, müfettiş, amir, durumunda olan personeldir. Bunlar, birçok personelin ve çalışanın üstü durumundadır. Eylemsel olarak belediyeleri yönetenler ve ona yön verenler bu kümeye girenlerdir. Bunların da ötekilerinden üstün olmaları, daha "tahsilli" olmaları, toplumumuzun değer yargılarının da bir gereğidir. Seçimlilik görevliler, "tahsilli" olmasalar da halk onları beğenmiştir. Atanan üst görevlilerin halk ve yönetilenlerce beğenilmeleri için, öncelikle öğrenim durumlarının farklı olması beklenir.

Çizelge 42'e göre, Genel İdari Hizmetler kümesine giren çeşitli görevlilerin eğitime verilen önem ikinci sırayı almaktadır (yüzde 31). Bu kümeye, büro şefi, memurlar, daktilo memuru, muhasebeci, emlak memuru, tahsil-

Deneklere Önerilen Eğitim Kurumları ve Eğitimlecek Personel

Önerilen Eğitim Kurumları	1		2		3		4		5		6		7		8		9		
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Deneklerin Eğitim Kurumları																			
Eğitilmesini istedikleri																			
Personel Grubu																			
1 Belediye Başkanı ve Öteki Seçilen Görevliler	-	-	-	-	7	10	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	9	3	
2 Yönetici/Müfettiş/Uzman Eğitimci/Araştırmacı	25	28	27	50	35	53	6	21	6	11	10	67	9	41	-	-	118	34	
3 GiH= Mahasebeci/Emlakçı Büro Şefi/Büro Memuru vb.	40	45	21	39	15	23	3	11	19	35	1	6	2	9	9	47	110	31	
4 Fen Elemanı ve Teknik Personel	4	5	1	2	9	14	16	57	8	15	4	27	10	45	8	42	60	17	
5 Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	5	-	-	1	1	
6 Güvenlik Personeli= Zabıta ve İtfaiye Görevlisi	3	3	2	4	-	-	1	4	13	24	-	-	-	-	-	-	19	5	
7 Yeni Aday Personel	7	8	-	-	-	-	-	-	2	4	-	-	-	-	-	-	9	3	
8 Yardımcı Hizmetli	-	-	1	2	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	2	1	
9 İşçi	1	1	1	2	-	-	-	-	2	4	-	-	-	-	-	-	4	1	
10 Tüm Personel	9	10	1	2	-	-	1	4	4	7	-	-	-	-	-	-	15	4	
T O P L A M	89	100	54	100	66	100	28	100	55	100	15	100	22	100	19	100	347	100	
%	26		16		19		9		16		5		6		5		100	100	

dar gibi pek çok görevli girmektedir. Günlük işlerin (bürokrasinin) işleminde bu kesime giren personelin büyük payı bulunmaktadır.

Teknik personelle, fen işlerinde çalışan personelin eğitimine verilen ağırlık yüzde 17'dir. Çizelge 42'e göre teknik elemanın eğitimi üçüncü sırayı almaktadır. Bu kümeye de öğrenim durumu ne olursa olsun teknik hizmet gören, usta ve ustabaşı olarak çalışan, harita, kadastro gibi işlerde çalışan personel girmektedir.

Çizelge 42'e göre güvenlik işlerinde (zabıta, itfaiye vb) çalışan personelin eğitimine yüzde 5 oranında ağırlık verilmektedir. Bu kümeye girenlerin eğitimi çözümlendiğinde, "okulda eğitim"e önem verildiğini görmekteyiz. Genellikle hizmet içi eğitim, denekler tarafından kısa süreli eğitim ya da kurs olarak algılandığından, eğitimi özel bir özen isteyen güvenlik personelinin eğitimi, bu bölümde dile getirilmemiş olabilir.

Çizelge 42'e göre, öteki personel eğitimine ayrılan ağırlık yüzde 10'dur.

2. Sonuçların Eğitim Kurumlarına Verilen İşlev Açısından Değerlendirilmesi

Çizelge 42 incelendiğinde, önerilen eğitim kurumlarına toplam olarak verilen ağırlık sırasıyla şöyle:

Mahalli idareler eğitim merkezi	%26
Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü	%19
Mahalli idareler Enstitüsü	%16
Büyükşehir Belediyeleri Eğitim Merkezleri	%16
Üniversitelerin İlgili Bölümleri	9
Yurtdışında Özel Firmalar	6
Yurtdışındaki Üniversiteler	5
Başka	<u>5</u>
	100

Çizelge incelendiğinde merkezi hizmet içi eğitim kurumlarına bağlanan değerler daha yüksek olduğu gözlenir. Mahalli idareler Eğitim Merkezi, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) ve Mahalli idareler Enstitüsü gibi merkezi kurumlar birlikte düşünüldüğünde merkezi kurumlara verilen ağırlık toplamı yüzde 61'dir. Buna Büyükşehir Belediyeleri Eğitim Merkezi de eklenirse yüzde 77'lik bir ağırlık elde edilir. Bu kurumların tümü hizmet içi eğitim kurumlarıdır ve değişik düzeyde ve değişik sürede eğitim verebileceklerdir. Bu sonuçların incelenmesinden, deneklerin bilimsel ve yaşamsal gerçeğe oldukça yakın oldukları ve uzman görüşlerinde birleşebilecekleri izlenimi edinilir. Anca deneklerin bu eğitim kurumları hakkında çok net bilgi sahibi oldukları da söylenemez.

Yine, Çizelge 42 incelendiğinde, deneklerin bu kurumlarda daha çok yönetici ve büro elamanlarının yetiştirilebileceğini vurguladıkları görülür. Bunda, önerilen kurumların öğrenim derecelerinin ve uygulayacakları eğitim model-

lerinin, eğitim programlarının açıklanmamış olmasının da etkisi vardır. Teknik hizmetler, itfaiye, yapı işleri gibi işbaşında öğrenilen beceri ve bilgilerin nasıl öğretileceği açıklanmadığı için, doğal olarak o tür eğitimin bu önerilen kurumlarda verilemeyeceği düşünülmüş olabilir. Yine de deneklerin iki aşamalı bir kurumlaşmayı vurguladıkları söylenebilir: Birincisi merkezi kurum ya da kurumlar, ikincisi kent merkezlerinde eğitim. Sağlık personeli, yardımcı hizmetler, aday personel, işçi gibi personel türlerinin, nasıl eğitileceği çizelgede belli değildir. Daha doğrusu, ağırlık verilmemiştir. Ancak, yukardaki öneriler anımsanırsa, altdüzeydeki personelin eğitiminin işbaşında usta öğreticiler tarafından yapılması eğiliminin ağır bastığı görülür. Uygubama da tüm eksikliğine karşın böyledir. Bu durumda deneklerin, uygulanacak eğitim türünü de önceden bilmeleri gerekirdi. Sadece eğitim kurumları ve türlerine ilişkin bir araştırma, bu konuda daha net bilgi sağlayabilir kanısındayız.

Eldeki verilerden, sağlık personeli gibi, eğitimi ülkemizde özellik gösteren personelin, eğitilmiş olarak gelmesi beklentisi sezilmektedir. İşçilerin genellikle sendikalar bünyesinde eğitildikleri, yardımcı personelin de genellikle hiçbir kurumda özel ve sistemli bir eğitimden geçmedikleri düşünülürse, bu tür personele ağırlık verilmemesi daha iyi anlaşılır.

Tek tek önerilen eğitim kurumlarına geçmeden önce, her kuruma verilen toplam ağırlığı (yinelemeleri) görmekte yarar var. Yüzdelerin verilmesi, konunun anlaşılmasında yeterli olmayacaktır. Kurumlara verilen ağırlıklar (yinelemeler) tam sayı olarak şöyle:

Mahalli İdareler Eğitim Merkezi	89
Mahalli İdareler Enstitüsü	54
Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü	66
Üniversitelerin İlgili Bölümleri	28
Büyükşehir Belediyeleri Eğitim Merkezleri	55
Yurtdışındaki Üniversiteler	15
Yurtdışındaki Özel Firmalar	22
Başka	19
<u>Toplam</u>	<u>347</u>

Zaman zaman tartışılıp, 1982 yılında bir yasa tasarisına da ad olan "Mahalli İdareler Eğitim Merkezi"ne, deneklerce verilen ağırlık, Çizelge 43'de gösterilmiştir. Denekler bu kurumda "seçimle gelen Personel" eğitimini önermiyorlar. Genellikle eğitilmesini istedikleri personel, büro personeli (GİH) (yüzde 45) ve yöneticiler (yüzde 28)'dir. Öteki görüşler, Çizelge'de görüldüğü gibi dağınıktır. Belediye büyüklüklerine göre de az-çok farklar görülmektedir.

ÇİZELGE: 43

"Mahalli İdareler Eğitim Merkezi"nde Personel
Eğitimine Verilen Ağırlık
(3.4.1)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%
Başkan ve Seçimle gelen Görevliler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yöneticiler	7	26	9	53	9	20	25	28
Lüro Personeli (GİH)	14	52	7	41	19	42	40	45
Fen Ve Teknik Personeli	3	11	1	6	-	-	4	5
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	-	-	-	-	3	7	3	3
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	7	14	7	8
Yardımcı Personel İşçi	-	-	-	-	1	2	1	1
Tüm Personel	3	11	-	-	6	13	9	10
Toplam	27	100	17	100	45	100	89	100

Yine 1967'lerde gündeme gelen ve yasa çalışmalarına da kısmen adını veren "Mahalli İdareler Enstitüsü"ne deneklerin verdiği ağırlık Çizelge 44'de gösterilmiştir. Bir öncekinin benzeri olarak algılanan bu kurumda da seçimle gelen görevlilerin yetiştirilmesi önerilmiyor. "Merkez" in aksine bu kurumda "yöneticilerin" eğitimi deneklerin %50 tarafından öneriliyor. Kanımızca bu yer değişikliği "Enstitü" sözcüğünün, bizde genellikle yüksek eğitim kurumunu çağrıştırmasındandır. Enstitüde, büro personeli eğitime verilen ağırlık yüzde 39'la ikinci sayılmak-

tadır. Büyük ve küçük belediyeler arasında farklılıklar vardır. Ancak, rakamlar çok küçük olduğu için, daha fazla yoruma elverişli değildir.

ÇİZELGE: 44

"Mahalli İdareler Enstitüsü"nde Personel Eğitimine
Verilen Ağırlıklar
(3.4.2)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Belediye Başkanı ve Seçimle gelen Görevliler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	1	8	4	44	22	69	27	50
Büro Personeli (GİH)	11	85	2	22	8	25	21	39
Fen ve Teknik Personeli	-	-	1	12	-	-	1	2
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	-	-	2	22	-	-	2	4
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Personeli	-	-	-	-	1	3	1	2
İşçi	-	-	-	-	1	3	1	2
Tüm Personel	1	8	-	-	-	-	1	2
TOPLAM	13	100	9	100	32	100	54	100

Kuruluşundan beri değişik programlar uygulayarak üst düzey kamu görevlilerini, kurumların ortak kademe çalışan ortak görevler yapan personelini, zaman zaman da belediye başkan ve personelini eğitimden ve seminerlerden geçiren Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE) 'ne eğitimde verilen ağırlık Çizelge 45'te gösterilmiştir. Bu kurumun değerlendirilmesinde deneklerin görüşü, belli bir kademenin üstündeki personelde yığılmıştır. Denekler bu kurumda, başkan ve seçilen personelin de eğitimini önermektedirler (yüzde 11). Yönetici eğitimi (yüzde 53), büro personelinin eğitimi (yüzde 23), ve teknik eleman eğitimi (yüzde 14) birbirini izlemektedir. Belediye büyüklüklerine göre az-çok farklılıklar vardır. Küçük belediyelerin "başkan" eğitimini bu kuruma uygun bulması, TODAİE'nin, son yıllarda küçük belediye başkan ve personeline açtığı seminerlerden gelen bir çağrıştırma olabilir.

Deneklere, üniversitelerin belediye personelinin eğitimine katkıda bulunup bulunamayacağı sorulmuş, elde edilen sonuçlar Çizelge 46'da gösterilmiştir. Seçilen görevlilerin üniversiteler de de eğitilemeyeceği ortaya konmuştur. Üniversitelerin en çok "teknik ve fen elemanı" yetiştirilebileceği kanısı yüzde 57'dir. Mühendislik hizmetleri için alınan personelin, üniversite mezunu olması bu kanıyı etkilemiş olabilir. Belediye hizmetlerinde, genellikle kamu kurumlarında olduğu gibi, ara insan gücünün az bulunuşu, onların görevlerini genellikle ustalıktan gelenlerin yapması, uzman eleman yetiştirmesi beklenen

ÇİZELGE: 45

"TODAIİ"de Personel Eğitime Verilen Ağırlıklar
(3.4.3)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001-↑			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediye Başkanı ve Seçimle gelen Görevliler	7	26	-	-	-	-	7	11
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	11	41	4	50	20	65	35	53
Büro Personeli (GiH)	7	26	3	37	5	16	15	23
Fen ve Teknik Personel	2	7	1	13	6	19	9	14
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
"Yardımcı Hiz. Personeli"	-	-	-	-	-	-	-	-
İşçi	-	-	-	-	-	-	-	-
Tüm Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	27	100	8	100	31	100	66	100

üniversitelere verilen ağırlığın yükselmesine neden olmuş olabilir. Çünkü, bugün ustalar ve uygulayıcılar genellikle yardımcı hizmetler arasında yer almaktadırlar. Üniversiteden yönetici (yüzde 21) ve Büro personeli (yüzde 17) yetiştirmesi düşük oranlarda beklenmektedir. Bir kişi de sağlık personeli eğitimi beklemektedir.

ÇİZELGE: 46

"Üniversitelerin İlgili Bölümlerinde" Personel
Eğitimine Verilen Ağırlıklar
(3.4.4)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f,	%
	f	%	f	%	f	%		
Belediye Başkanı ve Seçimle Görev gelenler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	-	-	2	25	5	29	6	21
Büro Personeli (GİH)	-	-	2	25	-	-	3	17
Fen ve Teknik Personel	3	100	3	37	10	58	16	57
Sağlık Personeli	-	-	-	-	1	6	1	4
Güvenlik Personeli	-	-	1	13	-	-	1	4
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
İşçi	-	-	-	-	-	-	-	-
Tüm Personel	-	-	-	-	1	7	1	4
Toplam	3	100	8	100	17	100	28	100

Belediyelerin personel eğitiminde 1930'lerden beri yararlanılan büyükşehir merkezlerinde küçük belediyelere personel eğitim yöntemi, denekler tarafından da önemsenmektedir. Bu yöntemle personel eğitimine verilen ağırlık-

ların dökümü Çizelge 47'de gösterilmiştir. Buralarda eğitilmesi uygun görülen personel, büro personeli (yüzde 35), güvenlik personeli (yüzde 24), teknik ve fen işleri personeli (yüzde 15), yöneticiler (yüzde 11), tüm personel (yüzde 7) biçiminde sıralanmaktadır. Yukarda da değinildiği gibi, veriler ayrıntılı sunulsaydı, deneklerin daha net bilgi vermeleri beklenirdi. Büyükşehir belediyelerinin eğitim merkezlerinde seçimle gelen görevlilerin yetiştirilmesi beklenmemektedir.

Yurtdışı yükseköğrenim kurumlarında belediye personeli eğitme yönteminin, sınırlı alanlar için ve az bir denek tarafından önemsendiğini Çizelge 48'den anlıyoruz. Büyük belediyelerde görev yapan denekler, üst yöneticilerle teknik elamanların yurtdışındaki yükseköğrenim kurumlarında eğitimlerini önemli buluyorlar. Bir denek yurtdışında "üstdüzey yöneticilerinin, başkan yardımcılarının, park ve bahçeler müdürünün eğitilmesini" öneriyor. Orta büyüklükteki belediyelerden bir denek de "büro personeli ve teknik eleman eğitimi" için bu yöntemi öneriyor. Küçük belediyeler bu yöntemi hiç önermiyorlar. Toplam 15 yineleme ise, bu yöntemin yaygın bir biçimde kullanılmasının uygun görülmediğini vurguluyor.

Deneklere, yurtdışında personel eğitimi konusunda sadece örgün/yükseköğrenim kurumları önerilmekle yetinilmemiş, özel işyerlerinde, belediye personelinin de ilgilendiren işkollarında, personel eğitiminin gerekli olup

ÇİZELGE: 47

"Büyükşehir Belediyeleri Eğitim Merkezlerinde"
 Personel Eğitimine Verilen Ağırlıklar
 (3.4.5)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediye Başkanı ve Seçimle Gelen Görevliler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	1	5	2	12	3	20	6	11
Büro Personeli (GİH)	4	17	11	65	4	27	19	35
Fen ve Teknik Personel	6	26	-	-	2	13	8	15
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	8	35	2	12	3	20	13	24
Yeni Aday Personel	1	4	-	-	1	6	2	4
Yardımcı Hizmetler Personeli	1	5	-	-	-	-	1	1
İşçi	-	-	1	5	1	7	2	4
Tüm Personel	2	8	1	6	1	7	4	7
Toplam	23	100	17	100	15	100	55	100

ÇİZELGE: 48

"Yurtdışında Üniversitelerde" Personel Eğitime
Verilen Ağırlıklar
(3.4.6)

Eğitilecek Personelin Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%		
Belediye Başkanı ve Seçimle Gelen Görevliler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	-	-	-	-	10	77	10	67
Büro Personeli (GiH)	-	-	1	50	-	-	1	6
Fen ve Teknik Personeli	-	-	1	50	3	23	4	27
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Tüm Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	2	100	13	100	15	100

olmadığı da sorulmuştur. Bu yönetime de deneklerin çok büyük ağırlık vermedikleri Çizelge 49'da görülmüştür. Ağırlığın çoğunlukla büyük belediyelerdeki denekler tarafından, yöneticilik ve uzmanlık alanları için verildiği de önemli bir bulgudur. Hizmet alanları uzmanlaşmış, teknolojinin nisbeten daha yoğun kullanıldığı büyük belediyeleri personelinin bilgi, görgü beceri geliştirmek amacıyla yurtdışındaki işyerlerine gönderilmesi isteği normal bir durum sayılmalıdır. Küçük ve bir kısım orta büyüklükteki belediyelerde personel, orta düzeyde bile eğitilmemişken, yurtdışına gönderme eğiliminin sınırlı olması, hatta hiç olmaması doğal karşılanmalıdır. Orta belediyelerden bir denek "kalifiye işçi eğitimi" için bu yöntemi öneriyor. Olasılıkla bu beklenti, usta ya da ara eleman için geçerlidir.

Deneklere "başka" kurum ve yöntemler önerip önermedikleri de sorulmuştur. Deneklerin, değişik personel türünün eğitimi için önerdikleri kurum ve yöntemler ve bunların ağırlıkları Çizelge 50'de gösterilmiştir. Orta ve küçük belediyelerdeki denekler, genellikle iyi tanıdıkları ve uygulanmakta olan yöntemleri önermektedirler. Öneriler, kurumsal ve örgün eğitim yöntemlerinden çok, değişik kuruluşların zaman zaman uygulaması gereken geçici yöntemlerdir. Örneğin küçük belediyelerdeki denekler "belediye başkanları ve seçikle gelen personelin, zaman zaman valilikler bünyesinde eğitilmesini" öneriyorlar. "Hesap

ÇİZELGE: 49

"Yurtdışında İlgili Özel Firmalar'da" Personel
Eğitimine Verilen Ağırlıklar
(3.4.7)

Eğitilecek Personel Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		100-1000		1001- [↑]			
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediye Başkanı ve Seçimle Gelen Görevliler	-	-	-	-	-	-	-	-
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	-	-	-	-	9	43	9	41
Büro Personeli (GiH)	-	-	-	-	2	10	2	9
Fen ve Teknik Per- soneli	-	-	1	100	9	43	10	45
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	-	-	-	-	1	4	1	5
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
İşçi	-	-	-	-	-	-	-	-
Tüm Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	-	-	1	100	21	100	22	100

ÇİZELGE: 50

Deneklerin Önerdikleri "Başka" Eğitim Biçimleri
ve Yöntemleri ve Bunlara Verilen Ağırlıklar
(3.4.8)

Eğitilicek Personel Türü	Personel Grupları						Toplam	
	1-100		101-1000		1001- [↑]		f	%
	f	%	f	%	f	%	f	%
Belediye Başkanı ve Seçimle Gelen Görevliler	2	20	-	-	-	-	2	11
Yönetici/Uzman/ Müfettiş	-	-	-	-	-	-	-	-
Büro Personeli (GİH)	5	50	2	29	2	100	9	47
Fen ve Teknik Personeli	3	30	5	71	-	-	8	42
Sağlık Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Güvenlik Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
Yeni Aday Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Yardımcı Hizmetler Personeli	-	-	-	-	-	-	-	-
İşçi	-	-	-	-	-	-	-	-
Tüm Personel	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam	10	100	7	100	2	100	19	100

işleri, büro personeli ve teknik personelin İller Bankası ve bakanlıklarda eğitilmelerini" öneriyorlar. İkinci grup için, orta büyüklükteki belediyelerin yöneticileri de benzer önerilerde bulunuyorlar. Büyük belediye yöneticisi denekler "teknik hizmetler" için "Karayolları Örgütünün" kurslar açmasını istiyorlar. Ancak bu önerilerin sayısı yüksek değildir sadece 19'dur.



BÖLÜM 3

SONUÇ VE ÖNERİLER

- I. BULGULARIN ÖZETİ 188
- II. TÜRKİYE'DE BELİDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİNİ
KURUMSAL DÜZEYDE DÜZENLEME ÖNERİSİNİN ANAHLATLARI..... 196



I. BULGULARIN ÖZETİ

Önerimize geçmeden önce, gerek kaynak taramaları, gerekse alan araştırması sonucu elde edilen bulguları özetlemekte yarar var. Bulguları, varsayımlarımıza göre özetlemek, anlatımı kolaylaştıracaktır kanısındayız. Bu nedenle bulguları "Giriş"te sunduğumuz 6 varsayıma göre özetleyeceğiz.

A. Belediyelerin Personel Bulma Güçlüğü

Varsayım 1. Belediyeler, hizmet öncesinde iyi yetiştirilmiş personel bulmakta güçlük çekmektedirler:

Denek belediye yöneticilerine göre, Ankara ilindeki belediyeler hizmete uygun personel bulmakta güçlük çekiyorlar. Çizelge 26 incelendiğinde "işin gerektirdiği bilgi ve beceriye sahip" personel bulmakta yüzde 10 "büyük ölçü"-de yüzde 75 "kısmen" güçlük çekildiği belirtilmiş, yüzde 15'de "hiç güçlük çekmeden" personeli bulduğu vurgulanmıştır (s 142). Özellikle uzmanlık ve teknik bilgi gerektiren hizmetlerde nitelikli personel bulmak oldukça güç görünmektedir. Yine Birinci Bölüm'deki uzman görüşleri de bu yöndedir. Seçimle gelen personelin de eğitim durumunun iyi olmadığı, yine sözkonusu bölümde görülmüştü (s 67-70).

B. Hizmet İçi Eğitime Verilen Önem

Varsayım 2: Belediye yöneticileri genellikle, personelin hizmet içi eğitiminin önemine inanmaktadırlar:

Belediye yöneticisi deneklerin, personel eğitiminin önemini nasıl vurguladıklarını Çizelge 24'te görmüştük (s 140). Personelin niteliği ile ilgili sorunların başında, eğitimle ilgili olanlar gelmekte idi. Yüzde 64 ağırlıkta vurgulanan bu nitelikler; hizmet öncesi eğitimin yetersizliği (yüzde 23), zaman ve araç kullanmada yetersizlik (yüzde 14), gelişmeye isteksizlik (yüzde 10), verimsiz (yöntemsiz) çalışma (yüzde 8) gibi olgulardı. Öteki olumsuz etkenler arasında da eğitimle ilgili olanlar vardı.

Yine, Çizelge 37'de gördüğümüz gibi, denek yöneticilerce eklenen sorunlar arasında 145 yineleme eğitimle ilgili olup, yüzde 37 ağırlıkla ilk sırayı alıyordu (s 160). Belki öteki sorunların da eğitimle ilgili olanları vardı. Çizelge 40'da gördüğümüz gibi, bir dizi eğitim sorunu içinde eğitimin önemine verilen ağırlık yüzde 52 idi (s 164).

Birinci Bölüme özetlenen uzman ve uygulayıcı görüşleri de anket bulgularını destekler nitelikte idi.

C. Hizmet İçi Eğitimin Yetersizliği

Varsayım 3: Belediyeler, amaca uygun ve yeterli hizmet içi eğitim yapamamaktadırlar:

Ankara belediyelerinde uygulanan hizmet içi eğitim, ne 657 S. Devlet Memurları Kanunu kurallarına (m 21-225), ne uzman ve bilimadamı görüşlerine, ne de belediye yöneticilerinin özlemlerine uygundur. Hizmet içi eğitim, personelin tümünü kapsamaktadır. İşçi, hizmetli gibi kimi personel kimi meslek ve teknoloji alanları kapsam dışındadır. Yöneticilik eğitimi, eğitimcilerin eğitimi gibi konular ele alınmıştır. Eğitim kurumlaşmamış, işbaşında hem çalışıp, hem öğrenme yöntemi ağır basmıştır. Çizelge 32, personelin "işbaşında" eğitiminin yüzde 49 oranında vurgulandığını gösteriyor. (s 151). Deneklerin yüzde 11'i belediye eğitim merkezlerinde, yüzde 11'i de başka kurumların eğitim merkezlerinde eğitim yapıldığını belirtmektedirler. Ancak bu merkezlerin ne biçim merkez oldukları da kuşkuludur. 1980'lere kadar değişik bakanlıklar ve kuruluşlarca, dağınık ve kapsamsız olarak yürütülen hizmet içi eğitim, 1980'den sonra İçişleri Bakanlığı tekeline geçmiş, bugün bakanlık memurlarına uygulanan ölçülere göre yürütülmeye çalışılmaktadır. 1984'ten beri de "kendi eğitimini kendin yap" ilkesi uyarınca, yine İçişleri Bakanlığının gönderdiği "Taşra Eğitim Planı"na göre "kısmen" belediyelerin kendilerince yürütülmektedir. Böylece yasal gerekliliklerin de yerine getirilmemiş olduğu görülüyor.

Öte yandan, uzmanların dile getirdiği, eğitimle ilgili teknik gerekliliklerin de pek yerine getirilmediği anlaşılıyor. "İşbaşı" ağırlıklı eğitim doğal olarak "ustaçırak" yöntemi ile yürütülüyor. Çizelge 34 incelendiğinde,

bu durum açıkça görülüyor (s 154). Çizelgede, geleneksel bir yöntem olan "kıdemli memurun yanında çalıştırma" yüzde 39 ağırlıkla vurgulanırken, "mevzuat okuyarak öğrenme" yüzde 24 ağırlıkta vurgulanıyor. Özetle, yüzde 49-63 oranında geleneksel kurum ve yöntemler kullanılıyor. Bu çalışmalara "eğitim" demek bile güçtür.

Belediyelerin yürütmesi gereken hizmet içi eğitim; anlayışsızlık, politikasızlık, ödenek yokluğu, kurumsal yetersizlik gibi engeller yüzünden yeterince ve amaca uygun olarak yürütülememektedir (s 158 Çizelge 36). Öte yandan, 1967-1982 arasında düzenlenen "merkezi" kurum açma tasarıları da gerçekleşmemiştir.

D. Hizmet İçi Eğitim Konusunda Yöneticilerin Görüş Dağınıklığı

Varsayım 4: Belediye yöneticilerinde, personelin hizmet içi eğitiminin düzenlenmesi konusunda ortak görüşler oluşmamıştır:

Belediye personelinin hizmet içi eğitimi konusundaki görüşlerin, eğitim kurumu ya da eğitim merkezi biçiminde somutlaşacağı düşünülerek, deneklerin bu konuyu gündeme getirip getirmeyecekleri merak edilmiştir. Denekler, kendi ekledikleri sorunlar listesinde, 65 sorundan sadece yüzde 12'sini "eğitim kurumu ve benzeri yerler" açılmasına ayırıyorlar (s 162; Çizelge 38). "Model ve program" adı altında toplanan öneriler listesi yüzde 34 ağırlık göstermiştir. Çizelge 41 incelendiğinde, eğitimle ilgili 144 öne-

riden sadece 1 tanesinin "yerel yönetimle ilgili okul çalışması" konusuna ayrıldığı görülür (s 166). Buna karşılık, personelin "bilgi-beceri" yönünden yetkinleşmesine, yani verimli kılınmasına yüzde 56, "amir-memur" ilişkisinin düzelmesine (davranışça gelişme) yüzde 27 ağırlık verilmiştir. Görüşler odaklaşmadığı gibi, çağdaş hizmet içi eğitim anlayışından da uzaktır.

Çizelge 42-50 (s 170-185) incelendiğinde, yönetici deneklerin hangi kurumda hangi tür personelin eğitileceğini kestiremedikleri görülmektedir. Belediye başkanı ve seçimle gelen yöneticilerin eğitimi hemen hemen hiç önemsenmediği gibi, büro memurunun, merkezi yüksek eğitim kurumunda eğitilmesi gerektiği gibi tutarsızlıklar da görülebilmektedir. Özellikle küçük belediye yöneticilerinin, eğitim kurumları hakkında çok az bilgi sahibi oldukları gözleniyor.

E. Uzman Görüşlerinde Yakınlaşma

Varsayım 5: Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitimi konusundaki uzman görüşleri birbirine yakındır:

Türkiye'de, yabancı örneklerin etkisi, demokratikleşme sürecinin görece hızlanması, artan kent hizmetleri, akademik çevrelerin etkisi gibi etkenleri "yerel yönetim" konusundaki bilgi birikiminin artmaya başladığını, yeni düzenleme eğilimlerinin belirlendiğini görüyoruz. 1950'

lerde kentleşmenin hızlanması ve hizmetlerin artması, 1960'lerde "planlı kalkınma" özelemlerinin belirmesi, 1970 llerde "yerel demokrasi" anlayışının ivme kazanması; yeni personel anlayışını da birlikte getirdi. 1945'lerde alt-düzye, pratik bilgi öğretimi biçiminde ortaya çıkan eğitim gereksinmesi, 1960'larda çok yönlü eğitilmiş personel anlayışına ulaştı. Bö dönemde personelin merkezi kurumların gözetiminde eğitilebileceği inancı yaygınlık kazandı. Öte yandan 1965'te yürürlüğe giren Devlet Memurları Kanunu, hizmet içi eğitim konusunda oldukça çağdaş ilkeler getirdi (m 214-225). Yasa, merkezi kurumlaşmaya da olanak tanıdı. Uzman görüşlerinin etkisiyle, 1967 yılında yerel yönetim personelinin eğitimini sağlayacak bir "Mahalli İdareler Araştırma ve Eğitim Enstitüsü" kurma konusu gündeme geldi. 1982'de de aynı öneriyi "Mahalli İdareler Eğitim Merkezi" Yasa Tasarısı biçiminde görüyoruz. Bu gelişmeler, az-çok farkla uzman görüşlerinin odaklaşmaya ve resmileşmeye başladığını gösterir.

Öte yandan yönetim ve yerel yönetim uzmanları ve bilimadamları da benzer önerileri yinelemektedirler. Bunların bir kısmı Birinci Bölüm'de özetlenmişti (s 107). Burada yineleme pahasına anımsamakta yarar var.

-Tanınmış belediyeçi Osman Kibar "ortak eğitim merkezleri olmalıdır", belediyeçilik okulları açılmalıdır", "öteki eğitim kurumları ile işbirliği sağlanmalıdır" ve "standart programlar hazırlanmalıdır" diyordu (1966).

- Ruşen Keleş ve Fehmi Yavuz "Mahilli İdareler Enstitüsü Kuruluş Kanunu Tasarısı"nın Meclisten geçirilmesini eleştiriyorlar (1982).

- Korel Göymen "Yerel Yönetimler Ulusal Eğitim Merkezi kurulmalıdır" diyor (1983).

- Nuri Tortop "belediye personeli yetiştiren meslek okulları ve enstitüler açılmalıdır" diyor (1984).

- Muzaffer Sencer "yaygın bir hizmet içi eğitime başvurulması" ya da "bir belediyeçilik yüksekokulu açılması"nı öneriyor (1985).

Öneriler genellikle, eğitim ve araştırma işlevlerini birlikte getiriyorlar. Yine öneri sahipleri kesinlikle "merkezi" bir kurumlaşma istiyorlar, bunun yanında kimi eğitim alanlarını taşraya bırakıyorlar. 1967'de resmen kabul gören "Enstitü" kavramı 1982'de "Merkez"e dönüşmüştür. 1982 Tasarısı, araştırma işlevini pek önemsememiştir. Öyle de olsa "merkezi" ayrı bir kurumun varlığını kabul etmek önemlidir.

F. Uzman Görüşlerine Bağlanan Güven

Varsayım 6: Belediye personelinin hizmet içi eğitimi konusundaki uzman görüşleri, belediye yöneticileri tarafından kabul görmektedir:

Anımsanacağı üzere, yönetici deneklere uzman görüşlerinin somutlaşmış biçimi olan, genellikle "merkezi" ni-

telikteki hizmet içi eğitim kurumları modelleri önerilerle, bunlara verdikleri önem ve uygun buldukları eğitim alanları sorulmuştu. Yukarıda değinildiği gibi, denekler bu modelleri çok iyi bilmemektedirler. Buna karşın merkezi oluşları ve onların gözönünde olasılıkla ciddiyet çağrışımı yapmaları nedeniyle, bu modellere önemli bir duyarlılık göstermişlerdir. Çizelge 42 deneklerin bu kurumlara, daha doğrusu uzman görüşlerine biçtikleri değeri özetlemektedir (s 170).

Çizelge 42'ye göre, merkezi nitelikteki üç eğitim kurumu (Mahalli İdareler Eğitim Merkezi, Mahalli İdareler Enstitüsü, TODAİE'nü gerekli görenlerin oranı yüzde 61'dir (26+16+19=61). Yine, kimi personelin eğitimi için gerekli görülen "büyük kent belediyeleri eğitim merkezi" deneklerin yüzde 16'sı tarafından gerekli görülmüştür. Bu modeli de "merkezi" sayarsak, toplam deneklerin yüzde 77'si, merkezi kurumlaşmaya önem veriyor demektir. Yüzde 5'lik "yurtiçi üniversitelerinde eğitim" de buna katılabilir. Öteki yöntemler sınırlı ölçüde gerekli görülmüştür. Kuşkusuz, tüm personelin merkezi bir kurumda eğitilmesi, tüm eğitim türlerinin de merkezi kurumda yapılması gerekmez.

II. TÜRKİYE'DE BELEDİYE PERSONELİNİN HİZMET İÇİ EĞİTİMİ İÇİN BİR KURUMSAL DÜZENLEME ÖNERİSİNİN ANAHTLARI

Buraya kadar özetlenen görüşler (kaynak ve alan taramasından) belediye personelinin, ortak ilkelere göre en akılcı biçimde, merkezi ve yerel boyutta nasıl eğitileceği hakkında genel olarak bilgi sağladı sanıyoruz. Dündaki gelişmelerin de buna benzer biçimde deneyimler ortaya koyduğu görülmektedir. O halde "önerinin anahtarlarını" belirlemeden önce bazı yabancı örnekleri anımsamakta yarar vardır.

A. Bazı Yabancı Örnekler

Çizelge 51, yabancı örnekler konusunda özet bilgi vermektedir. Almanya'da ulusal birlik sağlanmadan önce, kimi eyaletlerin personel eğitimi konusunda bazı örnekler verdiği biliniyor. 1910 yılında Düsseldorf'ta bir "Belediye Eğitim Merkezi" kuruluyor. Bugün de eyaletler belediye personelinin eğitiminde etkili durumda.

II. Dünya Savaşının getirdiği yıkım, belediye hizmetlerini, bu arada "hemşehrilik ilişkilerini" etkilemiştir. Savaş sonrasında Avrupa Ülkelerinin girdiği demokratikleşme süreci, yerel yönetimlere daha da canlılık getirmiştir. Böylece toplumsal, siyasal ve yönetsel işlevleri artan belediyelerin, kendi personelini eğitime hakkının

olması doğaldır. Zaten bazı Avrupa ülkelerinde, üniversite öncesi genel eğitim kurumları, özellikle de 8-11 yıllık temel eğitim kurumları, yerel yönetimlerin elindedir. Bu gelişmelerin etkisi ve yönetimbilimi alanındaki bulgular, belediye personelinin, profesyonelce eğitimi konusunu gündeme getirmiştir. Avusturya, Hollanda, İsveç, Danimarka, Norveç uzun yıllardan beri merkezi ve yerel eğitim kurumlarına sahipti. Son yıllarda, bu ülkelerde, yerel yönetim birlikleri ya da dernekleri daha da etkili olmuşlar, kurumları kendi gözetimlerinde daha da merkezileştirme yolunu tutmuşlardır. İngiltere'de de merkezileşme eğilimi görülmektedir. Fransa, uzun yıllardan beri başarıyla işlettiği Ulusal Yöneticilik Okulu (ENA) geleneğini, yerel yönetimlere de uygulamış 1972 yılında "Komün Personelinin Eğitimi Merkezi" (CFPC)'ni kurmuştur. Kendi yönetim geleneğine uygun olarak bu kurumu da İçişleri Bakanlığının tekeline vermiştir. Türkiye'de son yıllarda hazırlanan tasarının "Merkez" biçiminde düşünülmesi, genel yönetim sistemimizi de çok etkilemiş olan Fransız geleneğine bağlanabilir.

ABD'de bütünleşme, eyalet düzeyinde olmaktadır. Bildiği gibi bu ülkede eyalet yönetimi oldukça özerktir. Yerel üniversiteler gelişmiştir. Erkek, belediyelerde ya da belediye birliklerinde olmak üzere, eğitim üniversitelerdeki kurslar ve çeşitli seminerlerle yürütülmektedir. ABD'de zaten, genel eğitimin yürütülmesinde de merkezi otoritenin çok etkili olduğu söylenemez.

1) Geniş bilgi için bak. Tortop, 1984, s 255-275

ÇİZELGE: 51

Bazı Ülkelerde Belediye
Personelinin Eğitimi

Ülkeler	Yetkili Organ	Eğitim Kurumları
Almanya	Eyalet Yönetimi	Belediye Eğitimi Enstitüsü (1910)
Avusturya	Eyalet Eğitim Daireleri	-Yönetim Bilimleri Enstitüsü -Yöneticilik Okulu - Eğitim Merkezi
Fransız	İçişleri Bakanlığı	-Komün Personeli Eğitim Merkezi -Belediye İncelemeleri Ulusal Derneği -Lille Yönetimi Geliştirme ve Yetiştirme Merkezi -Strasbourg Pratik Yönetim Okulu -Crolles Belediye Yetiştirme merkezi
İngiltere	-Yerel Yönetim Eğitim Kurulu -Dernekler -Belediyeler	-Mektupla Öğretim Enstitüsü -Belediye Muhasıpleri ve Veznedarlar Enstitüsü -Üniversitelerin ve Kolejlerin Kursları
Hollanda	Belediyeler Bir-Birliği	-Yönetim Bilimleri Enstitüsü(1939) -İllerde Yerel Yönetim Okulları
İsveç	-Dernekler -Belediyeler	-Yerel Yönetim Okulu
Danimarka	-Yerel Yönetimlerin Oluşturduğu Bir Kurul	-Kamu Yönetimi Ulusal Okulu(1962) -Yerel Yönetimler Yüksek Okulu -30 Eğitim Bölgesi
Belçika	Belediyeler	-Kamu Hizmetleri Üniversitesi "Belediyecilik Bölümü" -Eğitim Merkezleri -Üniversitelerle İşbirliği
ABD	Belediyeler	-Dernekler -Eyalet Üniversiteleri ve Kolejler

Kaynak: Nuri Tortop. Mahalli İdareler, 1984, s 255-275'
ten yararlanılarak düzenlenmiştir.

Belediye ve yerel yönetimlerin birçok sorunları, bugün uluslararası boyutlarda da ele alınmaktadır. Bu amaçla kurulmuş uluslararası kuruluşlar vardır. Bu kuruluşların çalışmalarından iki örneğe değinmekte yarar vardır.

25 Ağustos-22 Ekim 1975 tarihlerinde bir seminer düzenleyen "Uluslararası Yerel Yönetimler Birliği" (IULA), "gelişmekte olan ülkeler" için iki tür personel eğitimini gündeme getirmiştir.² 1) Genel yönetimle ortak kullanılan eğitim kurumları, 2) Yerel yönetim personelinin eğitimi için kurulan eğitim kuruları. Ayrı kurulan kurumun amaçları özetle şöyle sıralanıyor:

1. Yerel yönetim personelinin verimliliğini artırmak,
2. Yerel yönetimin seçilmiş görevlilerinin sorumluluklarını artıracak kurslar düzenlemek,
3. Yerel yönetim ve kalkınma sorunları ile ilgili inceleme ve araştırmalar yapmak,
4. Yerel sorunları irdelemek, bilgi toplamak ve bunlara çözüm yolları aramak.
5. Yerel yönetim çalışanlarında, yönetsel gelişmeler konusunda anlayış ve duyarlılık geliştirmek,
6. Yerel yönetimler için gelişme projeleri ve programları düzenlemek,

2) *Birkan Uysal "Yerel Yönetimlerde Eğitim" semineri*
 AİD. Sayı IX/1, Mart 1974, s 108-116

7. Yerel yönetim ve eğitimle ilgili yayın yapmak,
8. Benzer etkinlikleri gösteren ulusal ve uluslararası kuruluşlarla bilgi ve deneyim alışverişi yapmak.

Seminerde, "personelin eğitiminde ve geliştirilmesinde üniversiteler de önemli bir kaynak oluşturmakla beraber, gelişmekte olan ülkelerin bir kısmında üniversite bulunmamakta, olanlarda ise bu kuruluşlar yerel yönetimlerin sorunları ile uğraşacak bir düzeye henüz erişmemiş bulunmaktadır" deniliyor. Yine seminerde eğitimin, merkezi ve yerel boyutta örgütlenmesi gerektiğine işaret ediliyor.

Öte yandan, Anrupa Konseyi Mahalli İdareler Konferansı, 19-21 Ekim 1982 tarihlerinde "Yerel Yönetim Personelinin Eğitimi" ile ilgili aşağıdaki ilkeleri benimsemiştir.³

1. Yerel yönetim personelinin eğitimi yasal güvenceye bağlanmalıdır.
2. Personelin mesleki eğitimi yerel yönetimlerin kendileri tarafından yapılmalı, yerel yönetim dernekleri tarafından yönlendirilip desteklenmelidir.
3. Mesleki eğitim kuruluşları, genel yönetimin parasal desteğinden yararlanmalıdır.
4. Yerel yönetimler, her tür ve derecedeki personeli mesleki eğitimden yararlandırmalıdır.

3) Aktaran, Tortop, 1984, s 240

5. Yerel yönetimler arasında personel geçişi olabilmeli ve bu geçiş desteklenmelidir.

6. Eğitim süresince personelin tüm özlük hakları işlemelidir.

7. Mesleki eğitim konusunda gerektiğinde üniversite ve öteki kuruluşlardan yararlanılmalıdır.

8. Seçilmiş personel de eğitilmelidir.

Konsey, kurum adı belirlemese de, saptadığı ilkelere, kurumlaşmayı ve yerel yönetimlerin erkini gerektirecek niteliktedir. Konseyin anlayışına göre genel yönetim (merkezi idare) vesayet etmemeli, aksine parasal destek sağlamalıdır.

B. Hizmet İçi Eğitim Gereksinmesinin Boyutları

1. Eğitimin Etkenleri

Hizmet içi eğitimin gerçekleşmesinde etkili olabilecek pek çok etken olduğu biliniyor. Bunlardan ilk akla gelebilecek olanlar; eğitilcek personelin özelliği, personel türü, eğitim türü, öncelikler, eğitimin konusu, eğitimin mekânı, eğitimin parasal olanakları, eğitim kurumu, eğiticiler vb'leridir. Öteki etkenler, önceliklerin belirlenmesinde etkili oluyorlar. Yapılacak eğitimin niteliği; eğitimin merkezi bir üst kuruluştaki, ya da belirli merkezlerde, ya da belediyelerin kendi bünyelerinde eğitim yapmayı gerektirebilir. Başka kurumlardan ya da dış ül-

kelerin eğitim yerlerinden yararlanmak gerekebilir. Bu etkenlerden, önerimizle ilgili olan en önemlilerine değinmek gerekiyor.

2. Eğitilecek Personelin Türü

Belediyelerin, çok değişik tür ve sınıftan personel çalıştırdıklarına değinmişti. Bunlar, sıradüzen (hiyerarşi) de dikkate alınarak şöyle gruplanabilir:

- a) Belediye başkanı ve seçimle gelen üyeler.
- b) Belediye yöneticileri (genel müdür, müdür, daire başkanı, müfettiş, başkâtip, genel sekreter, amir vb).
- c) Uzman personel (uzman, araştırmacı, doktor, mühendis vb)
- ç) Ara insangücü: (1) genel yönetim işlerinde çalışanlar, (2) teknik hizmetlerde çalışanlar, (3) Sağlık hizmetlerinde çalışanlar, (4) Tarım vb.alanlarda çalışanlar.
- d) Güvenlik personeli (zabıta, itfaiye, gıda kontrol vb).
- e) Büro personeli.
- f) Yardımcı hizmetliler.
- 2) Geçici işçiler ve görevliler.

3. Hizmet İçi Eğitim Türü

Belediyelerde çalışan personelin türünü göz-önüne alınca, eğitimin de çeşitli türlere ayrılacağı ken-

diliğinden ortaya çıkar. Örneğin yönetici ve uzman eğitimi, uzmanlık gerektiren konuların öğretimi (arşivçilik, OM, bilgisayar vs. gibi) merkezi bir kurumu gündeme getirebilir. Belediye başkanlarının ve üyelerinin eğitimi, yurtdışı kısa inceleme gezilerini gerektirebilir. Zabıta personeli için belirli merkezlerde örgün öğretim kurumları açmak gerekebilir. Usta işçilerin eğitimi için işyeri eğitimi gerekli olabilir. Bunları şöyle özetlemek mümkün:

a) Hizmet öncesi eğitim:

- genel eğitim kurumlarında (üniversiteler dahil)
- mesleki eğitim kurumlarında (belediyelerin açacakları dahil)
- yurtdışında

b) Belediye başkanları ve üyeleri:

- Merkezi hizmet içi eğitim kurumlarında (TODAE ve yerel yönetim okulları, enstitüleri)
- yurtdışında
- örgün olmayan bölge seminerlerinde

c) Belediye yöneticileri:

- merkezi kurumlarda
- üniversitelerde açılan kurslarda
- yurtdışında

d) Uzman personel:

- merkezi hizmet içi eğitim kurumunda

- ilgili bakanlık ve kuruluşlarda
 - üniversitelerin düzenlediği kurlarda
 - yurtdışında
- e) Ara insangücü:
- belirli merkezlerde
 - merkezi hizmet içi eğitim kurumunda
 - işyerlerinde
 - örgün olmayan seminer türü etkinliklerde
- f) Güvenlik personeli: (Zabıta, itfaiye, gıda kontrol vb.)
- belirli merkezlerde açılan eğitim kurumlarında
 - merkezi kurumlarda
 - bazı bakanlık ve kuruluşlarda (İçişleri bakanlığı vb)
 - kısa süre yurtdışında
- g) Büro personeli:
- belediyelerde
 - genel hizmet içi eğitim kurumlarında
- h) Yardımcı hizmetliler:
- belediyelerde
 - genel hizmet içi eğitim kurumlarında
- ı) Geçici hizmet içi eğitim kurumlarında
- belediyelerde
 - genel ve mesleki eğitim yapılan yerlerde

4. Süre Boyutu

Hizmet içi eğitimin süresi gereksinmeye göre çok değişik olabilir. Birkaç saatten birkaç yıla kadar sürenleri olabilir. Hizmet içi eğitim için bir kurum kurmak gündeme gelirse, süre boyutu da düşünölmelidir. Örneğın, yönetici eğitimini de üstlenen merkezi bir eğitim kurumu ya da kısmen uzmanlık öğrenimi gerektiren teknik ara insangücü ve güvenlik personeli eğitimi, örgün ve yarı örgün olmak zorundadır. Sözkonusu bu eğitim türü, merkezi kurumlarda yükseköğrenim görmüşleri; belirli merkezlerde yapılan örgün eğitim ise, lise ve dengi okul öğrenimini temel almalıdır. Böylece belediyeler, ara insangücü eğitim yoluyla, ulusal eğitim politikasını da desteklemiş olacaklardır. Ancak, belediyeler tarım teknisyeni, sağlık teknisyeni ve hemşire eğitimi gibi özel alanlara girmemeli, bu elemanların hizmet öncesi eğitimi ilgili kurumlarda yapılmalıdır. Bunlara kısa ve yaygın hizmet içi eğitim, belediyelerde de verilebilir.

Özetle, hizmet içi eğitim süresinin üst sınırı (her seferinde) bir yılda çizilebilir gibi görünüyor. Yönetici eğitimi için Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün, 1976'ya kadar uyguladığı "Genel Öğretim ve Yetiştirme Programı" modeli örnek alınabilir. Güvenlik personeli ve ara insangücü eğitimi süresi de bir yıl olabilir. Örneğın, muhasebe memuru, belediye eğitim kurumlarında yetişecekse; lise mezunu alınıp bir yılda yetiştirilebilir. Maliye Bakanlığınının maliye meslek liselerinde öğretilen saymanlık

bilgileri, lise mezununa bir yılda, yoğun programlar içinde öğretilir. Yine lise mezunu, zabıta görevlisi olarak yetiştirilecekse, bir yıllık süreye bir takvim yılının altı ayında kuramsal eğitim, kalan altı ayında da uygulamalı eğitim yapılabilir. Bu kurumlar, akademik ve genel eğitim kurumlarına benzetilmemeli ve akademik kurumlarla denklik sağlama yoluna gidilmemelidir. Özlük ve doyum sorununu, ilgili yasalarla çözümlenebilir.

5. Kurumsal Boyut

Buraya kadar yapılan açıklamalar, belediye personelinin eğitimi için şu eğitim kurumlarının kurulmasını gündeme getiriyor:

- a) Yerel Yönetim Enstitüsü (1 tane)
- b) Belediyecilik Okulu (Büyük kentlerde 3-5 tane)
- c) Belediye Güvenlik Okulu (Zabıta, gıda kontrol, itfaiye vb.) (Büyük kentlerde 3-5 tane)
- ç) Belediye Teknik Hizmetler Okulu (Büyük kentlerde 3-5 tane)
- d) Her belediyenin eğitim merkezi

Bu kurumlarda kısa süreli kurs ve seminerlerde yapılabilir. Bu kurumların varlığı, başka kurum ve kuruluşlarının eğitim kurumlarından yararlanmaya engel değildir.

Burada önemli bir noktanın da belirtilmesine gerek var: Belediyeler, ilk ve ortaöğretim düzeyinde örgün eğitim yapmamalıdır. Yani, ortaokul, lise ve meslek lisesi gibi

kurumlar açmamalıdır. (Aslında, Milli Eğitim Bakanlığı dışında hiçbir bakanlık ve kuruluşun bu tür okul açmaması gerekir). Belediyeler, her düzeyde genel eğitim görmüş eleman bulabilirler. Bunları, kendi gereksinmelerine göre yaygın ve yarı örgün hizmet içi eğitimden geçirebilirler. İlk ve ortaöğretim, Milli Eğitim Bakanlığının uzmanlığına bırakılmalıdır. Bu tutum, "Eğitim Birliği" (Tevhid-i Tedrisat) ilkesine de uygun olur.

C. "Yerel Yönetim Enstitüsü" Kurulması

1. Gerekçe

Ülkemizde, yaygın hizmet içi eğitimin ve örgün ara-
insangücü ve güvenlik personeli eğitiminin geleneği ve bu alanda deneyim birikimi vardır. Bu nedenle önerimizi "Yerel Yönetim Enstitüsü"nde yoğunlaştırdık. Aslında "Yerel Yönetim Enstitüsü" konusunda da belirli bir bilgi birikimi vardır. Yabancı örnekler ve Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü örnek alınabilir. Ayrıca, geçmişte hazırlanmış yasa tasarıları da birer bilgi birikimidirler. Burada vurgulanması gereken gereksinme, belediyelerin hizmet içi eğitim konusunda bilgi birikimini sağlamak ve bu alanda ortak bir örgütlenmeye gitmektir. Ayrıca, işlevleri günden güne azalsa da öteki yerel yönetim sistemleri vardır: Özel idareler, köyler gibi. Bunlar için de bilgi birikimi ve eğitim hizmetleri söz konusudur. Bu nedenle kurulacak bir ortak kurumun öteki yerel yönetimleri kapsayacak biçimde adlandırılması uygundur.

2. "Yerel Yönetim Enstitüsü"nün amaçları

Gereğede de kısaca açıklandığı gibi, yerel yönetimlerle ilgili "bilgi birikiminin sağlanması" ve "eğitimin çalışmalarının" yönlendirilmesi için yeni bir kuruma gereksinme vardır. Bu amaçları maddeler halinde biraz daha belirgin hale getirmek gerekiyor. Amaçları:

- a) Belediye başkan ve seçimle gelen görevlilere kısa süreli seminerler ve kurslar düzenlemek,
- b) Belediye yöneticilerine bir yıla kadar süren eğitim yapmak,
- c) Öteki yerel yönetim görevlilerine belirli konularda eğitim yapmak,
- ç) Belediyeler ve öteki yerel yönetimler için gerekli olan ortak eğitim planları, projeleri ve programlarını düzenlemek,
- d) Belediyecilik ve yerel yönetimle ilgili okullara ve yaygın eğitim alanlarına eğitici-öğretici yetiştirmek,
- e) Yerel yönetimlerin sorunlarıyla ilgili araştırmalar ve incelemeler yapmak ve öneriler geliştirmek,
- f) Yerel yönetim konusunda her türlü bilimsel çalışmayı yaparak bu alandaki bilim dallarına ve bilgi birikimine katkıda bulunmak,
- g) Hükümete ve yerel yönetimlere kendi alanında danışmanlık yapmak,

h) Yerel yönetimler konusunda ilgililer için yayın yapmak,

1) Basın ve yayın organ ve araçlarından da yararlanarak halkın yerel yönetimlere karşı duyarlılığını artırıcı çalışmalar yapmak,

i) Uluslararası ve yabancı benzer kuruluşlarla ilişki ve etkileşim sağlamak.

3. "Yerel Yönetim Enstitüsü"nün yönetim ve işleyiş ilkeleri

Yerel Yönetim Enstitüsünün yönetiminde ve işleyişinde; "yerel demokrasi", "bilimsellik" ve "gerçekçilik" ilkeleri egemen olmalıdır. Bu temel ilkeleri şöyle maddeleştirmek olanaklıdır.

a) "Yerel Yönetim Enstitüsü"nün akademik özerkliği olmalı ve Başbakanlığa, bağlanmalıdır.

b) Genel yönetimin her bölümüyle ilişkiler, yerel demokrasi ilkelerini zedelemeyecek biçimde kurulmalıdır.

c) Enstitü, 25-30 kişilik "yönetim kurulu" ve bu kurulun seçtiği "müdür" tarafından yönetilmelidir.

ç) Müdür, yardımcılarını ve personelinin kendisi atmalıdır.

d) Yönetim Kurulunda ağırlık, yerel yönetim temsilcilerinde olmalıdır.

e) Yönetimde, belediye üst kuruluşları (Belediyeler Birliği, Belediyeler Derneği gibi) temsil edilmelidir.

f) Ağırlık belediyelerde olmak üzere, taşra yöneticileri (vali, kaymakam, belediye başkanı, muhtar) de yönetimde temsil edilmelidir.

g) Müdürün yanında, sürekli görev yapabilecek bir 'yürütme kurulu' bulunmalı, bunlar müdür yardımcıları ve seçilen üyelere olmalıdır.

h) Enstitünün işlevleri kuram-uygulama dengesini koruyacak biçimde iyi düzenlenmelidir.

1) Enstitünün, üniversite ve genel eğitim sistemi ile ilişkileri ve etkileşimi iyi düzenlenmelidir.

i) Enstitü, ulusal düzeyde başka benzer kuruluşlarla (TODAİE, Devlet Personel Dairesi vb) ilişkiler kurulmalı, bu kuruluşlar da yönetimde temsil edilmelidir.

j) Yönetimde, hükümet (MEB ile İçişleri Bakanlığı mutlaka) ve Devlet Planlama Teşkilatı temsil edilmelidir.

k) Enstitünün, belediyeler başta olmak üzere, yerel yönetimlerle organik bağları kurulmalıdır.

l) Enstitünün, belirli merkezlerde açılan belediye-cilikle ilgili okullarla organik ilişkisi olmalıdır.

m) Enstitü, çeşitli kurum ve kuruluşlarda çalışan ve yerel yönetimde eğitim konuları ile ilgilenen elemanları izlemeli, gerektiğinde göreve çağırmalıdır.

n) Enstitü, kendi alanında araştırma yapanları, yazı yazarları, çeviri yapanları teşvik etmeli, gerekirse görev vermelidir.

o) Enstitü, örnek çalışma yapan yerel yönetimleri organlarını, yönetici ve personeli ödüllendirmeli ve tanıtmalıdır.

ö) Enstitü, alanı ile ilgili araştırma bursları düzenlemelidir.

p) Enstitü, belediyelerin seçimle gelen görevlileri ve öteki üst düzey personeli için gerekli olan yurtdışı inceleme gezilerini planlamalıdır.

r) Enstitü kendisi için uzun ve kısa süreli çalışma planları yapmalı bunun için hükümetin ve ilgili kuruluşların görüşünü almalıdır.

s) Enstitü benzer yabancı kuruluşlarla ilişki kurmalıdır.

4. Enstitü Personeli

a) Enstitünün araştırma ve eğitim görevlileri, müdür tarafından önerilmeli, yönetim kurulunca atanmalıdır.

b) Akademik görevliler ve eğitim yöneticileri, yine müdürün önerisi ile yönetim kurulunca atanmalıdır.

c) Kadrolu akademik personel ve eğitimci sayısı sınırlı tutulmalı, işler belirdikçe geçici eleman çağrılmalı, sürekli taze kan taşınmalıdır.

ç) Bazı projeler kurum ve kişilere ihale edilerek de yürütülebilmelidir.

d) Öteki personelin atanması yukarıda açıklandığı gibi olmalıdır.

5. Bütçe

Enstitünün bütçesi, başbakanlık bütçesi içinde görülmelidir. Enstitünün gelir kaynağı; genel bütçeden, yerel yönetim paylarından, bağışlardan ve kendi kazançlarından (döner sermaye, yayım vs.) oluşmalıdır.

6. Yasal Düzenleme

Yasa hazırlığı, İçişleri Bakanlığının eşgüdümünde, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitü, Türk Belediyeciler Derneği, Türk İdare Derneği, Devlet Personel Dairesi, Milli Eğitim Bakanlığı ve Üniversiteler temsilcilerinin de bulunduğu bir ekipçe yapılmalıdır. Hazırlık aşamasında da demokratiklik ilkesine önem verilmelidir.

Yasa, esnek ve çerçeve niteliklerini taşımalı, ayrıntılar tüzük ve yönetmeliklere bırakılmalıdır.

ÖZET

Bu araştırma, Ankara belediyeleri örneğinden yola çıkarak, Türkiye'de belediye personelinin hizmet içi eğitimiyle ilgili sorunları ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonunda, tartışmaya açık bir öneri de geliştirilmiştir.

Araştırmanın birinci bölümünde; Türkiye'de , belediye personelinin hizmet içi eğitim durumu incelenmiştir. Bu bölüm, kuramsal ve resmi kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise, Türkiye belediyelerinin örnekleme olarak kabul edilen Ankara ili içindeki 58 belediyeden, bilgi formları ve anket yoluyla elde edilen bilgiler betimlenmiştir. Bilgi formlarına, belediye kayıtlarındaki, konuyla ilgili veriler aktarılmış; anketler ise, belediye yöneticilerinin görüşlerini almada kullanılmıştır. Alan araştırmasına giren 58 belediyenin 43'ünden yanıt gelmiştir. Bu belediyelerin 221 yöneticisi ankete yanıt vermiştir. Genel nitelikteki yazılı kaynaklardan, resmi belgelerden ve deneklerden sağlanan bilgiler başta saptanan 6 varsayımı büyük ölçüde doğrulamıştır.

Araştırma bulgularına göre, kuramcılar ve uygulayıcılar, belediye personelinin eğitimine büyük önem veri-

yorlar. Bu önem veriş, belediye yöneticileri açısından hizmette verimlilikte, kuramcılar ve uzmanlar açısından hem verimlilik, hem de demokratik yerel yönetimin iyi insan ilişkilerinde yoğunlaşıyor. Bazı kuramcılar ve uzmanlar, eğitimi, eğitilene bireysel doyum sağlayan bir araç olarak da önemli görüyorlar. Her iki kesimde de gelişen teknoloji ve hızlanan kentleşme, hizmet içi eğitimi güdüleyen önemli etkenler olarak vurgulanıyor.

Belediye personelinin hizmet içi eğitiminin önemine inanılmasına karşın, belediye yöneticilerinde, eğitimin nasıl gerçekleştirileceği konusunda çağdaş görüşler oluşturulduğu söylenemez. Buna karşılık, kuramcılarının ve uzmanların önerileri yöneticilere sunulduğunda, yöneticilerin bu görüşlere değer verdikleri gözlenmiştir. Bu durum da demek belediye yöneticilerinin, eğitim model ve yöntemleri hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarını gösteriyor. Ankara belediyeleri bütçelerinde, hizmet içi eğitime yeterli ödenek ayrılmamasında bu bilgisizliğin de önemli bir etken olduğu sanılmaktadır.

Bir başka bulgu da, Türkiye gelinde, değişik kuruluşlarca zaman zaman ve parça parça yürütülen hizmet içi eğitim çalışmalarınının 1980'den sonra İçişleri Bakanlığı'nda toplanmaya başlamasıdır. Söz konusu Bakanlık, 1983 yılında Bakanlar Kurulu Kararı olarak yürürlüğe giren "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" doğrultusunda hem bir "Hizmet içi Eğitim Yönetmeliği" hazırlamış, hem de "İçişleri Ba-

kanlığı Taşra Teşkilatı ile Bağlı Kuruluşlarının Eğitim Planı"nı hazırlayarak, belediye personelinin hizmet içi eğitimini de düzene koymaya çalışmıştır. Bu gelişme, hizmet içi eğitimde esgüdümün sağlanması, eğitim gereksiniminin ve yöntemlerinin belirlenmesi açısından olumlu, özellikle küçük belediyeler için özendirici ve güdüleyici olmakla birlikte, yerel demokrasi açısından bazı sorunları da gündeme getirmektedir. Bu eğilim, vesayet denetiminin etkisini artırıcı nitelikte gelişebilir. Bugüne kadar yapılan uygulamalarda, eğitim yönetiminin, valilerin yönetimine bırakılması eğitim görevlilerin çoğunlukla eski vali ve mülkiye görevlilerinden atanması gibi yaklaşımlar, bazı olumsuz gelişmelerin de işareti olabilir. Öte yandan İçişleri Bakanlığının çabası, eğitim gereksinmesinin tüm boyutlarıyla ele alınmasına yetmemiştir. Bu Bakanlığın eğitim etkinlikleri kurumsallaşmış olmayıp, bunlara zaman zaman ve gerekli görüldükçe başvurulmaktadır. En düzenli eğitim etkinliği, işe yeni alınan stajyer personele yönelik programlarda görülmektedir. Yapılan eğitim çalışmalarında ana özellik "memur eğitimi" biçimindedir. Teknik personel, hizmetli ve işçi kesimi için verilen eğitimin yeterli olduğu söylenemez.

Araştırma bulgularına göre, kuramcılarla uygulayıcıların görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, belediye personelinin hizmet içi eğitiminin; kimi hizmet öncesi eğitimi de kapsayacak biçimde, örgün, yarı örgün ve yaygın

biçimleri olmalıdır. Amaca uygun hizmet öncesi eğitim görmüş olanlar ve seçilen yöneticiler, kısa süreli seminerlerle eğitilebilirlerken, kimi üst düzey yöneticilerle, orta kademe yöneticileri, teknik ara insangücü, daha uzun sürede eğitilmelidir. Zabıta, itfaiye ve kimi teknik kadrolar için okul açılması gerekli görülmektedir.

Yine belediye personelinin eğitimi için, merkezi, yarı merkezi ve her belediyenin kendi yapabileceği eğitim etkinlikleri vardır. Belediye yüksek yöneticilerinin, orta kademe yöneticilerinin, kimi güvenlik elemanlarının, ara insangücü niteliğindeki kimi teknik elemanların yarı özerk bir "Yerel Yönetim Enstitüsü"nde eğitimleri eğilimi ağır basmaktadır. Bu Enstitünün ayrıca, araştırma, yayın ve danışmanlık gibi görevleri de olacaktır. Yarı merkezi düzeydeki hizmet içi eğitim ise, büyük il belediyelerinin, çevre belediyeleri de kapsayacak nitelikte, kısa ve uzun süreli eğitim işlevi yüklenmesi biçiminde olacaktır. Bu belediyelerin, "Belediyecilik Okulu" açmaları da uygun görülmektedir. Bunlar dışında, her belediye, kendi eğitim gereksinmesini giderecek, değişik türde hizmet içi eğitim yapabilecektir. Bu eğitim türleri, stajyerlik eğitimi, işbaşında eğitim, kurslar gibi somut gereksinmelere yönelik eğitim türleri olabilir.

Yine araştırma bulgularına göre, merkezi yönetim, hizmet içi eğitimde müdahaleci olmalı, eşgüdüm, ödenek ve öteki olanakları sağlama, uluslararası ilişkileri düzenle-

mede rehberlik, yasal düzenlemeleri yürütme gibi katkılarda bulunmakla yetinmelidir. Küçük belediyelerin istediği yardımlar da merkezi yönetimce sağlanmalıdır.

Bu gereksinmeler ve öneriler, yeni bir yasal düzenleme ve örgütlenmeye gidilmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışmanın da İçişleri Bakanlığı ile, Türk Belediyecilik Derneği, TODAİE, üniversiteler ve personel eğitimi ile ilgili merkezi kurum ve kuruluşlarca yürütülmesi beklenmektedir. Söz konusu Bakanlık öncülük ve eşgüdüm için görevli sayılmalıdır.

Bu araştırmanın, belediye yöneticileri yanında, yerel yönetim, kentbilim, kamu yönetimi, personel eğitimi ve eğitim yöneticiliği eğitimi veren kuramcılara ve eğitim kurumları ilgililerine yararlı olacağı umulmaktadır.

KISALTMALAR

ABD.....	: Amerika Birleşik Devletleri
AİD.....	: Amme İdaresi Dergisi
AÜ.....	: Ankara Üniversitesi
Bak.....	: Bakanlık
bak.....	: bakınız
DPD.....	: Devlet Personel Dairesi
DPT.....	: Devlet Planlama Teşkilatı
GÜ.....	: Gazi Üniversitesi
İTÜ.....	: İstanbul Teknik Üniversitesi
m.....	: Madde
MEB.....	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP.....	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MSÜ.....	: Mimar Sinan Üniversitesi
ODTÜ.....	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
RCD.....	: Kalkınma İçin Bölgesel İşbirliği
RG.....	: Resmi Gazete
SBF.....	: Siyasal Bilgiler Fakültesi
ss.....	: Sayı
s.....	: Sayfa
TBMM.....	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE.....	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TÜSİAD.....	: Türkiye Sanayiciler ve İşadamları Derneği
TSY.....	: Tarih Sayılı Yasa
TS.....	: Tarih Sayı
tsy.....	: Tarih Sayılı Yazı
vb.....	: ve benzeri
vd.....	: ve diğerleri
yty.....	: yayın tarihi yok
YÜ.....	: Yıldız Üniversitesi

KAYNAKÇA*

- Akalın, Muzaffer. "Belediye Personelinin Eğitimi ve İller Bankası" İller ve Belediyeler.ss 262, Ağustos 1967
- Aktan, Tahir."Mahalli İdarelerin Bazı Sorunları" Amme İdaresi Dergisi.ss VII/2 Haziran 1974
- Alkan, Cevat."Mesleki ve Teknik Öğretimde Okul Yöneticisi, Eğitim Görevlileri ve Diğer Personelin Hizmet İçi ve Örgün Eğitimi Sorunları" Mesleki ve Teknik Öğretimde Verimlilik Semineri. Ankara, 1973
- "Avrupa'da Halkın Yönetime Katılımı ve Mahalli İdareler" (Çev. Selçuk Yalçındağ) Amme İdaresi Dergisi. ssVII/2 Haziran 1974
- Başaran, İbrahim Ethem. Hizmet İçi Eğitim Araştırması, MEB, Ankara, 1966
- . Eğitim Yönetimi, Gülyayınevi, Ankara, 1983
- Başarır, Aslan."Mahalli İdareler Personelinin Eğitimi" İller ve Belediyeler.ss 265, Kasım 1967
- Bean, Kenneth L. Construction of Educational and Personnel Test. Green Wood Press Pablishers West Port Connecticut, 1970
- Belediye Başkanları Albümü. Türk Belediyecilik Derneği, Ankara, 1984
- Bursalıoğlu, Ziya. Eğitim İdaresi, Kalaba Yayını, Ankara, 1984

*Dipnotta verilen; Resmi Gazete, resmi yazılar, gazete ve bazı dergiler kaynakçada tekrar verilmemiştir. Kaynakça'ya doğrudan doğruya alıntı yapılmayıp, genel olarak yararlanılan kaynaklardan da seçme yapıp eklenen eserler dahildir.

- Carman, Doğan, Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Ölçme ve Değerlendirme. TODAİE, Ankara, 1979
- Cem, Cemil. Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri, TODAİE, Ankara, 1976
- Coombs, Philip H. Eğitim Planlaması nedir ? Çev. C. Mihçioğlu. MEB. Ankara, 1973
- DPD. Eğitim İhtiyaçlarını Tespit Semineri. Ankara, 1968
- _____. Eğitim Yöneticileri Semineri. Ankara, 1967
- "Devlet Memurları Eğitimi Genel Planı" Resmi Gazete: 19.10.1983/18196
- DPT. Beş Yıllık Kalkınma Planı: I-V, Ankara, 1963-1985
- Ducoux, Jacques. Kamu Personelinin Yetiştirilmesi ve İşe Alınması. Ankara, 1967
- Ekdemir, Sadi. Türkiye'nin Eğitim Sorunu Işığında Kurumlar İçin Hizmet İçi Eğitim Sistematiği. Cihan Mat. Ankara, 1972
- Eke, Ali Erkan. "Anakent Yönetimi ve Yönetimlerarası İlişkiler" Amme İdaresi Dergisi. ss XVIII/4, Aralık 1985
- Ekonomik ve Sosyal Etütler Konferans Heyeti. Ekonomik Kalkınmayı Hızlandıran Etken Olarak Eğitim. İstanbul, 1967
- Fişek, Kurthan. Yönetim. A.Ü., S.E.F, Ankara, 1975
- _____. Yönetime Katılma. TODAİE, Ankara, 1977
- Geray, Cevat-Ruşen Keleş. Küçük Belediyelerin Sorunları. TODAİE, Ankara, 1969
- _____. Türk Belediye Başkanları: 1958-1964. Türk Belediyecilik Derneği Y. Ankara, 1964
- Göymen, Korel "Türkiye'de Yerel Yönetimin Yeniden Yapılaşmasına İlişkin Öneriler" Mülkiyeliler Birliği Dergisi. ss 70-71, Yıl 1983

Gözübüyük, A. Şeref. Türkiye'de Mahalli İdareler. TODAİE, Ankara, 1967

Hamamcı, Can. Belediyelerin Yapısı ve Demokratikleşme Eğilimleri. Ankara, 1981 (Basılmamış. Doktora Tezi) SBF.

Harbison, F. Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağını Geliştirme. Çev. H. Doğan, MEB. 1973

Heper, Metin. Kısa Amme İdaresi Bibliyografyası: 1958-1986, SBF. Ankara; 1966

İçişleri Bakanlığı Aday Memurlarının Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik. Ankara, 1986

İçişleri Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Yönetmeliği. Ankara, 1986

İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü. Cumhuriyetin Ellinci Yılında Mahalli İdareler. Ankara, 1973

Janne, Henry. "Parmanend Education and Agent of Change" Parmanent Education. Council Of Europe, Strasbourg, 1976

Kalkandelen, A. Hayrettin. Hizmet İçi Eğitim. Ankara, 1979

Kartal, Kemal. Kentleşme ve İnsan. TODAİE, Ankara, 1978

Kamu Personelinin Eğitimi Konferansı. A.Ü.SBF, Ankara, 1967

Kaya, Yahya Kemal. Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, TODAİE. Ankara, 1979

Keleş, Ruşen-Cevat Geray. Belediye Başkanları Hakkında Bir İnceleme. Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara, 1962

———. Türk Belediye Başkanları: 1958-1964. Türk Belediyecilik Derneği Yayını. Ankara, 1964

———. Küçük Belediyelerin Sorunları. TODAİE, Ankara, 1969

- Keleş, Ruşen. "Belediye Personelinin Eğitimi Sorunu" İller ve Belediyeler. ss 253, Kasım 1966
- . "Şehirleşme Sorunlarımız ve Plancılık Eğitimi Üzerine Düşünceler" Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi. ss XXV/3, 1970
- . (Yayıma Hazırlayan). Türkiye'de Kentbilim Eğitimi. Siyasal Bilgiler Fakültesi, 1987
- . "Türkiye'de Anakent Yönetimi" Amme İdaresi Dergisi. ss XVIII/ Haziran 1985
- . ve Fehmi Yavuz. Yerel Yönetimler. Turhan K. Ankara, 1983
- . 100 Soruda Türkiye'de Kentleşme Konut ve Gecekondu. Gerçek İstanbul, 1983
- Kentsel Bütünleşme. (ortak ürün) Türkiye Geliştirme Araştırmaları Varfı, Ankara, 1982
- Kingsbury, B. Josph-Cemal Mihçioğlu. Türk Devlet Teşkilatında Personelin Yetiştirilmesi. TODAİE, Ankara, 1954
- Kocabaşoğlu, Uygur. "Özetli Belediyecilik Bibliyografyası" Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi, Türk İdareciler Derneği yayını-Ankara, 1978
- Küçükahmet, Leyla. "Hizmet İçi Eğitim Programlarında Öğretimin Etkinliği" AÜ Eğitim Fakültesi Dergisi. ss V/1-2, 1972
- Mackenzie, W.J.M. Theories o Local Goverment. LSE, London, 1961
- Maddick, Henry. Democracy, Decentralization and Development. Asia Puplicing House, New Delhi, 1963
- Maddick, Henry "Ekonomik ve Toplumsal Gelişmeye Yersel Yönetimin Katkısı" (Çev.Semay Büyükdavras). Amme İdaresi Dergisi. s VI/2, Haziran 1973
- MEHTAP, Merkezi Hükümet Teşkilatı Kuruluş ve Görevleri/ Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi Yönetim Kurulu Raporu. TODAİE, Ankara, 1963

- Milli Eğitim Bakanlığı Hizmet İçi Eğitim Birimi. Hizmet İçi Eğitim Araştırması. Ankara, 1966
- Mihçioğlu, Cemal-B.J. Kinsbury. Türk Devlet Teşkilatında Personelin Yetiştirilmesi. TODAİE, Ankara, 1954
- Nadaroğlu, Halil. Mahalli İdareler. 2.bas. İstanbul, 1982
- OECD. Educational and Working Life in Modern Society. Paris, 1975
- Onaran, Oğuz. Yöneticisi Sınıfın Eğitimi. TODAİE, Ankara, 1967
- Oğuzkan, Ferhan. Eğitim Terimleri Sözlüğü, TDK. Ankara, 1974
- Özdemir, Özkaya. Hizmet İçi Eğitimde Temel İlkeler ve Teknikler. DPT, Ankara, 1967
- Payaslıoğlu, Arif T. Merkezi İdarenin Tasra Teşkilatı Üzerine Bir İnceleme. TODAİE, Ankara, 1966
- Seckler-Hudson, Catheryn. Nazari ve Tatbiki Teşkilat ve İdare. (Çev. Gülgün Göneng) TODAİE, Ankara, 1960
- Sencer, Muzaffer "Kamu Görevlilerinin Eğitim ve Kamu Yönetimi Akademisi" Amme İdaresi Dergisi. ss XV/2, Haziran 1982
- . "Belediyelerin Sorunlarına Toplu Bir Bakış" İller ve Belediyeler. ss 475-476, Mayıs-Haziran, 1985
- Simon, H.A., D.W. Smithburg and V.A. Thompson (Çev. Cemal Mihçioğlu). Kamu Yönetimi. SBF yayını Ankara, 1973
- Smith, Lster O.W. Çağdaş Eğitim, Çev: Nurettin Özyürek, Varlık yayınları, İstanbul, 1967
- Strum, L.Albert-Mihçioğlu Cemal. Türk Amme İdaresi Bibliyografyası. "Seçmeli Notlu": 1928-1957, SBF, Ankara, 1959
- Sürgit, Kenan. Türkiye'de İdari Reform. TODAİE, Ankara, 1972
- . ve ötekiler. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Mezunları Hakkında Bir Araştırma. TODAİE, Ankara, 1968

- Taymaz, Haydar. Hizmet İçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler. AÜ. Eğitim Fakültesi, Ankara, 1981
- Tanyeli, Halit. Personel Eğitimi. Ankara, 1970
- Tekeli, İlhan. Bağımlı Kentleşme. Ankara Mimarlar Odası, Ankara, 1977
- . "ODTÜ Şehir ve Bölge Planlaması Eğitiminin Değerlendirilmesi" ODTÜ Mimarlık Fakültesi Bülteni, ss I/1
- TODAİE. Belediyeler El Kitabı. Ankara, 1963
- . Belediye Başkanları Kursu Ders Notları. Şubat, 1985 (Teksir)
- . Devlet Memurları Elkitabı. 3.bas. Ankara, 1987
- . Eğiticilerin Eğitimi Semineri Notları. Ankara, 1963
- Tolunguç, Şeref. "Mahalli İdareler Personeli ve Hizmet İçi Eğitim Problemleri" Türk İdare Dergisi, ss 298-299, 1966
- Tortop, Nuri. Belediye Personelinin Eğitimi. Türk Belediyecilik Derneği Yayını, Ankara, 1971
- . "Çeşitli Ülkelerde Mahalli İdarelerde Çalışan Personelin Görevleri Statüleri ve Eğitimleri" Amme İdaresi Dergisi.ss XVI/2, 1983
- . Yönetim Bilimi, "S" yayınları, Ankara, 1983
- . Mahalli İdareler. TODAİE, Ankara, 1984
- . "Yönetim Sistemimiz İçinde Belediyelerin Önemi, Sorunları ve Yeni Düzenlemeler" Amme İdaresi Dergisi. ss XVIII/4, Aralık 1985
- Tutum, Cahit. Personel Yönetimi. TODAİE, Ankara 1979
- Türkiye'de Kentbilim Eğitimi. (Yayıma Hazırlayan: Ruşen Keleş). AÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara, 1987
- Türk Belediyecilik Derneği. Atatürk Yılında Belediyelerimiz. (Hazırlayan: Fikri Görgeer). Ankara, 1981
- Türk İdareciler Derneği. Belediye İşlemlerine Nicel Bir Yaklaşım. Ankara, 1979

- _____ . Türkiye'de Belediyeciliğin Evrimi. Ankara, 1978
- _____ . Türkiye'de Mülki İdare Amirliği. (Ortak Ürün). Ankara, 1976
- _____ . Yeni Bir Belediyeciliğe Doğru. Ankara, 1982
- TMMOB [Türk Mimar ve Mühendis Odaları Birliği] Kamu Çalışanlarının Sorunları. (Ortak ürün). Ankara, 1985
- United Nations. Handbook of Training in The Public Service. United Nations Duplications, New York, 1968
- Uysal, Birkan. "Yersel Yönetimlerde Eğitim Semineri" Amme İdaresi Dergisi. ss IX/1 Mart 1974
- Üçyıldızgil, İbrahim. "Yerel Yönetimlerde Eğitim" abece dergisi, Ankara, 1987
- Üstünışık, Belma. Belediye Hizmetleri Sektör Raporu. DPT-SPD, Ankara, Kasım 1982
- Vaizey, J. Chesswas, D.J. Eğitim Planlaması Maliyetinin Hesaplanması, Çev. Necdet Serin, MEB. Ankara, 1974
- Venn, Grant. İnsan Eğitim ve İş. (Çev. Haydar Taymaz). MEB, Ankara 1968
- Wickwar, Hardy. The Political Theory of Government. University of South Cardino Press, South Carolina, 1970
- Wenrich, R. ve ötekiler. Leadership In Admnnistration of Vocational and Technical Education. Ohio, 1974
- Yasa, İbrahim. "Küçük Belediyelerin Sorunları" IV. İskan ve Şehircilik Haftası. SBF, Ankara
- Yavuz, Fehmi. "Ernst Router" Siyasal Bilgiler Fakültesi dergisi. ss XXIII/3, 1968
- _____ . Türk Mahalli İderelerinin Yeniden Düzenlenmesi Üzerine Bir Araştırma. TODAİE, Ankara, 1966
- _____ . ve Ruşen Keleş. Yerel Yönetimler. Turhan K. Ankara, 1983

"Yerel Yönetimler" Yeni Gündem Gazetesi Eki. s 27, 1-15
Ağustos 1985 (Değişik yazarların görüşleri)

Yerel Yönetimlerde Güncel Sorunlar. XII. İskan ve Şehir-
cilik Haftası Konferansları, AÜ Siyasal Bilgiler
Fakültesi Y. Mayıs 1981



EK: 1/1
ANKARA BELEDİYELERİ
PERSONEL BİLGİ FORMU

Sayın Başkan,

Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün yönetiminde "Belediyelerin Personelle İlgili Problemleri" konusunda bilimsel bir araştırmayı yürütmekteyim.

Araştırmanın amacı, belediye hizmetlerinin beklenen düzeyde gerçekleşmesine engel durumlardan hangilerinin personelden kaynaklandığını belirlemektir. Böylece belediyelerdeki personel sorunlarının tanımına ve çözümlenmesine yarayacak bilgilere ulaşılması beklenmektedir.

Bu aşamada sizden, ekteki formun kayıtlarınıza-belgelerinize dayalı olarak tam ve sağlıklı bir biçimde doldurulup aşağıdaki adrese gönderilmesi için, ilgililere emir vermenizi diliyoruz.

Daha sonra mümkün olursa yüzyüze görüşmek dileğimizdir. Ancak bu görüşme gerçekleşinceye kadar belediyeniz personel sorunlarını belirlemeyi hedefleyen ikinci bir anketten ekte... adet sunulmuştur. Bu anketleri başta siz olmak üzere belediyeniz yönetici-amirlerine (emrinde personel çalıştıran görevliler) vererek doldurtulup aşağıdaki adrese gönderilmesinin sağlanmasını dilerim.

Osman Kaptan

A D R E S :

Sağlık Sokak 36/7 Tel: 31 86 02
Sıhhiye/ANKARA

EK: 1/2

PERSONEL DURUMU

Halen Çalışan Personel Sayısının Cinsiyete
Göre Dağılımı

CİNSİYET	Memur	Sözleşmeli		Geçici	Toplam
		Personel	İşçi	Personel	
Kadın
Erkek
TOPLAM

Halen Çalışan Personel Sayısının Öğrenim Durumuna
Göre Dağılımı

	Memur	Sözleşmeli		Geçici	Toplam
		Personel	İşçi	Personel	
Okur-yazar olmayan.....
Okur Yazar
İlkokul
Ortaokul
Lise ve Dengi Okul
Yüksek Okul
Yüksekokuldan Yukarı
TOPLAM

ANKARA BELEDİYELERİ PERSONEL BİLGİ FORMU

Belediyenin Adı :

Belediyenin Kuruluş Tarihi :

Beldenin Nüfusu (1985 sayı-
mına göre) :

Telefon :

BELİDİYE BÜTÇESİ

1985	Onaylanan	Gerçekleşen
YatırımTL.TL.
TransferTL.TL.
Cari HarcamalarTL.TL.
ToplamTL.TL.
1985 Bütçesi Personel GiderleriTL.TL.
Eğitim harcamaları*TL.TL.

1986 Yılı	Onaylanan
YatırımTL.
TransferTL.
Cari HarcamalarTL.
ToplamTL.
Personel GiderleriTL.
Eğitim Harcamaları*TL.

* Belediye personelinin eğitimi için bütçeye konulan ödenek ve harcamalardan oluşur.

1986 Yılı Bütçesine Göre Düzenlenen Kadrolar ve Kullanımı

SINIFI ÜNVANI	Kadro	Dolu Kadro	Sözleşmeli	Geçici	İşçi
	Sayısı	Sayısı	Memur Pers.	Pers.	
Başkan Yard.
Müdür
Müdür Yard.
Şef
Başkomiser
Komiser-Komiser Muavini
Zabıta Amiri
Müfettiş
Uzman
Sekreter
Daktilo
Muhabir
Fotoğrafçı
Tercüman
Raportör
Şöför
Santral Memuru
Zabıta Memuru
Konrolör
İcra Memuru
Veznedar
Tahsildar
Evlendirme Mem.
Başka
Belirtiniz
AVUKATLIK HİZMETLERİ					
Avukat
EĞİTİM ÖĞRETİM HİZMETLERİ					
Öğretmen
Başka
Belirtiniz

1986 Yılı Bütçesine Göre Düzenlenen Kadrolar ve Kullanımı

	SINIF ÜNVANI	Kadro	Dolu Kadro	Sözleşmeli		Geçici	
		Sayısı	Sayısı	Memur	Personel	Pers.	İşçi
YARDIMCI HİZMETLER	Öğacı
	Kaloriferci
	Bekçi
	Dellâl
	Çocuk bakı- cısı
	Hasta bakıc.
	Bahçıvan
	Başka
Belirtiniz	
TEKNİK HİZMETLER	Ölçü Ayar Memuru
	Teknisyen
	Fotoğraf
	Mühendis
	Teknik Ressam.
	Uzman Programcısı.
	Şehir Plân- cısı
	Başka
Belirtiniz	
SAĞLIK HİZMETLERİ	Baştabip
	Tabip
	Veteriner Hekim
	Başeczacı
	Eczaçı
	Eczacı Kalf.
	Sağlık Mem.
	Ebe
Laborant	
Başka	
Belirtiniz	

Anket bitmiştir. Verdiğiniz cevapları lütfen kontrol ediniz.

EK: 2/1

ANKARA BELEDİYELERİ PERSONEL SORUNLARINI
TARAMA ANKETİ

AÇIKLAMA

Sayın Yönetici,

Mahalli idareler, son yıllarda Türk toplumunun önemli ilgi merkezlerinden biri durumuna geldi. Belediyeler, belde sakinlerinin politik, toplumsal ve ekonomik yaşamlarını biçimlendirip etkileyen demokratik kuruluşlar olarak hemşehrilerine hizmet verme çabasıdadır. Ancak bu kurumların önemli personel problemleri ile karşı karşıya oldukları gözlemlenmektedir.

Siz, Ankara ili belediyelerinden birinin birimlerinde yönetici olarak çalışmaktasınız. Belediyelerde yaşanan personel sorunlarının sebeplerini herkesten daha iyi bilmektesiniz. Böyle yetkin bir yönetici olarak bu anketi cevaplandırarak, belediyelerin personel sorunlarının çözümü amacı ile sürdürülen bilimsel çalışmaya katılmış olmaktadır.

Sizden beklenen, kendi biriminizi ve genelde belediyenizi gözönüne alarak, anket maddelerinin tümünü en uygun seçenekleri bularak cevaplandırmanızdır. Anketin uygulanması ilgililerin bilgisi ve müsaadesi içindedir. Cevapların araştırma dışında bir amaçla kullanılmayacağından emin olabilirsiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

Osman Kaptan

A D R E S :

Sağlık Sokak No: 36/7

Sıhhiye/ANKARA

BÖLÜM I

Kişi ile ilgili Bilgiler

Aşağıdaki maddelerin seçekenlerinden size uygun olanları işaretleyiniz ve çalıştığınız belediyenin ismini yazınız.

1/1 Çalıştığınız Belediye :
Göreviniz?

- Belediye Başkan Yardımcısı
- Genel Sekreter
- Genel Sekreter Yardımcısı
- Daire Başkanı
- Daire Başkanı Yardımcısı
- Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Müfettiş
- Şef
- Başkomiser
- Başkomiser Yardımcısı
- Zabıta Amiri
- Baştabip
- Başeczacı
- Başka.....(yazınız lütfen)

1.2. En son bitirdiğiniz eğitim kurumu?

- Lisansüstü
- Üniversite-Yüksekokul
- Lise ve Dengi
- Ortaokul ve Dengi
- İlkokul
- Başka.....(yazınız lütfen)

1.3. Belediyedeki toplam hizmet süreniz?

- 1 yıldan az
- 1 - 5 yıl
- 6 - 10 yıl
- 11 - 15 yıl
- 16 yıl ve daha fazla

BÖLÜM II

Bu bölümde belediyelerin personel sorunları ile ilgili bilgiler aranmış; ayrıca belediyelerdeki personelin yetiştirilmesi konusundaki faaliyetleri öğrenmeye yarayacak maddeler verilmiştir. Maddeleri dikkatle okuyarak, genel olarak kendi belediyenizi, özellikle kendi yönetim biriminizi dikkate alarak uygun cevapları işaretlemeniz beklenir. Cevapsız madde bırakmayınız lütfen.

2.1. Belediye hizmetleri için yeter sayıda personel sağlamakta güçlük çekiyor musunuz?

- Hiçbir zaman
- Arasıra
- Her zaman

2.2. İşe alınan personel o iş için gerekli bilgi ve beceriye sahip midir?

- Büyük ölçüde
- Kısmen
- Hiçbir zaman

2.3. Personel alımında uygulanan usulleri, o iş için en iyi personeli seçmeye uygun mudur (yeterli midir) ?

- Büyük ölçüde
- Kısmen
- Uygun değil

2.4. Yapılan sınavlar sizce yetenekli personeli ne derecede isabetle seçmektedir?

- Büyük ölçüde
- Kısmen
- İsbetli seçim yapmıyor

EK: 2/4

2.5. Sınavla alınan personel ile sınavsız alınan personelin iş başarıları arasında fark var mıdır?

- () Yoktur
- () Sınavla alınanlar başarılı
- () Sınavsız alınanlar daha başarılı

2.6. Yeni işe alınan personeli (yetiştirmek) için, belediyenizde aşağıdaki usullerden hangileri kullanılmaktadır ? (Birden çok madde işaretleyebilirsiniz).

- () Bir sene kıdemli arkadaşlarının yanında çalıştırılır.
- () Toplu halde veya tek tek kurum birimleri gezdirilir ve tanıtılır.
- () İlgili mevzuat ve yayınlar verilerek okunması istenir.
- () Eğitim müdürlüğü özel eğitim programı hazırlar.
- () Diğer belediyelerin ilgili birimlerinde kurs görür
- () Başka kurumlarda özel kurslara gönderilir.
- () Başka.....(yazınız lütfen).

2.7. Yeni alınan personelin kurumunuzca (uyumunun sağlanması) için genel olarak ne kadar süre gerekmektedir?

- () Çok uzun (1 yıl ve daha fazla)
- () Uzun (6 ay - 1 yıl arası)
- () Kısa (1 - 6 ay arası)

2.8. Aşağıda verilen personel sorunlarından hangileri sizin belediyeniz için de geçerlidir?(Birden çok madde işaretleyebilirsiniz).

- () Ağır ve verimsiz çalışma
- () Yetişmeye ve yükselmeye karşı ilgisizlik
- () İşe girmeden önce okulda öğrendiklerinin yetersiz kalması veya uygulamada işe yaramaması
- () İşin gerektirdiği araçları kullanmasını bilmemek

EK: 2/5

- () Nitelikli personelin kurumdan ayrılması
- () İşe karşı kayıtsızlık
- () Çok sık rapor almak ve izin isteği
- () Vatandaşlara karşı iyi muamele etmemek
- () İş arkadaşları ile geçimsizlik
- () Gruplaşma, klikleşme
- () Çalışma esnasında zamanı, aracı ve malzemeyi dikkatsizce kullanıp zayetmek.

2.9. Belediye personeline sağlanan sosyal hakları (ücretli izin, sağlık hizmeti vb.) nasıl değerlendiriyorsunuz? Sağlanan sosyal haklar, personelin çalışmasına göre:

- () Yeterlidir
- () Yetersizdir
- () Çoktur

2.10. Kendi biriminizde çalışan personele yapılan ödemeyi yaptığı işle kıyasladığınızda nasıl buluyorsunuz? Yapılan ödeme personelin yaptığı işe göre:

- () Uygundur
- () Azdır
- () Çoktur

2.11. Birimizde çalışan personel hangi statüde olursa, beklenen hizmetler (görevler) daha iyi yerine getirilir.

- () Memur
- () İşçi
- () Sözleşmeli

2.12. Belediyeniz yetişmiş, uzman insan gücünü sağlamak ve bunları kendi bünyesinde tutabilmek için gerekli tedbirleri alıp, düzenlemeleri yapmış mıdır?

- () Büyük ölçüde
- () Kısmen
- () Yapmamıştır

EK: 2/6

2.13. Biriminizde çalışan her düzeydeki personelin, görevi ile ilgili eğitimi nerelerde yapılmaktadır? (Birden çok madde işaretleyebilirsiniz).


- Birimde-işbaşında
- Belediyenin eğitim merkezinde
- Büyük şehir belediyesinin tesislerinde
- Diğer belediyelerin tesislerinde
- Büyükşehir belediyesinin eğitim merkezinde
- Başka belediyelerin eğitim merkezlerinde
- Belediye dışındaki kurumların eğitim merkezlerinde
- Üniversitelerde
- Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde
- Yurt dışında
- İşçi sendikalarında
- İlgili özel firmalarda
- Başka..... (yazınız lütfen).

2.14. Personelin hizmet içinde eğitimi konusunda karşılaştığınız güçlükleri işaretleyiniz lütfen. (Birden çok madde işaretleyebilirsiniz).

- Üst yönetimi ikna etmek zor oluyor
- Personel, eğitim için isteksiz
- Yeterli sayıda ve nitelikte öğretici bulunamıyor
- Kurum dışında bu tür eğitimleri kimlerin nerede yaptıkları konusunda yeterli bilgi edinilemiyor.
- Personelin eğitimi için zaman bulunamıyor
- Eğitim birimi ile işbirliği sağlanamıyor
- Başka..... (yazınız lütfen)

2.15. Personeli yetiştirip geliştirmenin engellerinden bir kısmı aşağıda verilmiştir. Bu engellerden sizin için "en önemli" olanına 1, ondan sonra önemli gördüğünüze, 2, ve en az önemli gördüğünüze 0, yazarak hepsini birden 9'a kadar sıralayınız. (önem sırasına diziniz).

EK: 2/7

- () Ödenek yetersizliği
 - () Personel politikalarındaki belirsizlik
 - () Yürürlükteki mevzuat
 - () Üst yönetimin eğitime karşı olumsuz tutumu
 - () Eğitici personel azlığı-yokluğu
 - () Eğitim biriminin personel araç-gereç ve donanım yetersizliği
 - () Personelin eğitim için ayrıldığında işlerinin aksaması
 - () Belediyelerin kullandığı veya izlemek zorunda kaldığı teknolojilerin hızla değişmesi
 - () Eğitim hizmetlerinin kurum dışında nerelerden karşılanacağını bilinememesi
- 

BÖLÜM III

Anketin bu bölümünde sizin belediyelerin personel problemleri, personel sorunlarının eğitimle ilgili olanları, belediye personelinin yetiştirilmesi için nasıl bir eğitim sistemi kurulmasına ilişkin önerilerinizin alınması planlanmıştır. Bu bölümü cevaplarken özellikle maddeler halinde yazmanız beklenmektedir.

3.1. Belediyenizde personelin işe alınması, yerleştirilmesi, eğitimi (yetiştirilmesi), terfisi yönünden önemli gördüğünüz, ancak bu ankette sözedilmeyen problemler varsa yazınız lütfen.

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

3.2. Bir yönetici olarak, belediyelerin personel sorunlarının çözümü en azından azaltılması için önerileriniz (tavsiyeleriniz) nelerdir?

- a)
- b)
- b)
- c)
- d)
-

3.3. Personel sorunlarından hangileri eğitimle ilgilidir ve hizmet-içi eğitimle çözülebilir?

- a)
- b)
- c)
- d)
- e)

EK: 2/9

3.4. Belediye personelinin eğitimi için teklif edilen kurumlar ve imkanlar aşağıya çıkarılmıştır. Size göre, hangi personel bu kurumlardan hangilerinde eğitilmiştir.

Teklif edilen kurumlar ve imkanlar	Hangi personel için uygundur
1. Mahalli idareler Eğitim Merkezinde
2. Mahalli idareler Enstitüsünde
3. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünde
4. Üniversitelerin ilgili birim veya bölümlerinde
5. Büyük Şehir veya İl Merkezi Belediyesi Eğitim Merkezinde
6. Yurt dışındaki Üniversitelerde
7. Yurt dışındaki ilgili özel firmalarda
8. Başka (yaşınız lütfen)
.....

EK: 3

BELEDİYE BAŞKANLIĞINA

.....

22.08.1986

15 Temmuz 1986 tarihinde Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetiminde yaptığım "Belediyelerin Personel Problemleri Araştırmasının" anketlerini sayın başkanın adresine göndermiştim. Ancak bugüne kadar;

- a) Belediyenizin personel durumunu araştıran,
- b) Belediye başkanı ve diğer yöneticilerin personel sorunları ile ilgili olarak doldurulması beklenen anketler elimize geçmemiştir.

Anketler için verilen süre, 12 Eylül 1986 tarihinde sona ereceğinden, anketlerin cevaplandırılmasının hızlandırılmasını diliyorum.

Saygılarımla

Osman Kaptan

A D R E S :

Sağlık Sokak No: 36/7

Sıhhiye/ANKARA

BELEDİYE BAŞKANLIĞINA

.....

8.10.1986

15 Temmuz 1986 tarihinde Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetiminde yaptığım "Belediyelerin Personel Problemleri Araştırmasının" anketlerini sayın başkanın adına göndermiştim.

Daha sonra 22.8.1986 tarihinde size gönderdiğim mektubumla, anketlerin elime geçmediğini ve çalışmamı bitirebilmek için vereceğiniz bilgilere ihtiyacım olduğunu arzemiştim.

Sayın Başkanım,

Bugüne kadar belediyenizden ne anketlerin, ne de buna ilişkin bir yazının gelmemiş olması, çalışmalarımı aksattığı kadar, yerel yönetimlerin sorunlarına ilişkin çalışmalara karşı ilgisini göstermesi bakımından önemli bir husustur.

Anket, Ankara ilindeki belediyelerin tümüne gönderilmiş olup, yarıdan fazlasından cevap alınmıştır. Sizin de ilgi göstereceğinizi ve en kısa zamanda, cevap veren belediyelerden biri olacağınıza inanıyorum.

Gereğinize emirlerinizi dilerim.

Saygılarımla

Osman Kaptan

A D R E S :

Sağlık Sokak. No: 36/7

Sıhhiye/ANKARA

EK: 5/1

Ankara Belediyelerine Gönderilen Anketlerin
Sayısal Dağılımı

Belediyeler	Gelen	Gönderilen	Gelen
	I. Anket	II. Anket	II. Anket
Ankara	1	26	26
Altındağ	1	15	15
Çankaya	1	16	16
Keçiören	1	20	20
Mamak	1	17	17
Yenimahalle	1	11	11
Ayaş	1	3	2
Oltan	1	3	3
Silahlı	1	2	2
Balâ	1	3	2
Afşar	-	2	-
Karakeçili	-	2	-
Baypazarı	1	4	1
Karaşar	-	3	-
Kırbaşı	1	3	3
Uruş	-	3	-
Çamlıdere	-	3	3
Çubuk	1	5	4
Akyurt	1	3	1
Delice	1	4	2
Büyükafşar	-	3	-
Büyükyazlı	1	3	2
Çerikli	1	3	3
Elmadağ	1	2	2
Hasanoğlu	1	9	9
Gölbaşı	1	4	4
Karagedik	1	4	2
Güdül	1	3	-
Çağa	-	2	-

EK: 5/2

Belediyeler	Gelen		Gönderilen	
	I. Anket	II. Anket	I. Anket	II. Anket
Yeşilköy	-	3	-	-
Haymana	-	4	-	-
Oyaca	-	3	-	-
Kalecik	1	3	1	1
Bağlum	1	3	1	1
Keskin	1	6	4	4
Çelebi	1	3	3	3
Köprü	1	3	3	3
Kırıkkale	1	8	8	8
Ahılı	1	3	-	-
Balışeyh	1	2	2	2
Hasandede	-	2	-	-
Yahşihan	1	2	2	2
Kızılcahamam	1	10	10	10
Kutludüğün	1	2	1	1
Nallihan	1	4	4	4
Çayırhan	1	4	3	3
Sarıyar	-	2	-	-
Polatlı	1	8	8	8
Sincan	1	5	4	4
Yenikent	1	4	3	3
Sulakyurt	1	6	2	2
Sereflikoçhisar	1	5	5	5
Ağacören	-	3	-	-
Çalören	1	3	1	1
Çıkmışağıl	-	2	-	-
Kaçarlı	1	2	3	3
Sarıyahşi	-	2	-	-
Kazan	1	3	3	3
TOPLAM	43	291	221	221

SIRA NO:	TARİHİ	SAATİ	EĞİTİM KONUSU VEYA YAPILACAK İŞ	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ
1	23.2.1987	10.00-10.15	AÇILIŞ	İL VALİSİ Bakanlık Temsilcisi
2	"	10.30-12.15	Hizmet-içi Eğitimin Önemi ve Uygulaması	ALIM BARUT Eğitim Dai. Başk. Şb. Md.
3	"	14.00-17.00	a) Belediyelerin görevleri ve organlarının teşekkülü, çalışmaları, görev ve yetkileri. b) Belediyelerin diğer kurum ve kuruluşlarla ilişkileri	Muzaffer ECEMİŞ Mahalli id. Gn. Md.
4	24.2.1987	09.30-12.00	Mahalli idareler ve Çevre Sorunları	TURGUT KILIÇER Emekli Vali
5	"	14.00-17.00	Belediye Başkanları ve Belediye Encümenlerinin Ceza ve Yetkileri	ŞEVKİ PAZARCI Merkez Valisi.
6	25.2.1987	09.30-12.00	Belediye Kadro İşlemleri, Sözleşmeli Personel Mevzuatı Yan Ödeme ve Fazla Mesai İşlemleri.	H. İBRAHİM ALTINOK Mahal. id. Gn. Md. Dair. Bşk.
7	"	14.00-17.00	Memurlar hakkında Yargılama Usulleri Görevden Uzaklaştırma.	TEFTİŞ KURULU BAŞK. Görevlisi.
8	26.2.1987	09.30-12.00	a) Belediyelerde Personel Mevzuatı b) Kılık-Kıyafet Yönetmeliği.	ŞİNASİ KUŞ Personel Gn. Md. Dai. Başk.
9	"	14.00-17.00	a) Bayındırlık ve İskan Bakanlığınca Belediyelere Yapılan Yardım Konuları b) 3194 Sayılı İmar Yasası ve Uygulamalar	Bayındırlık ve İskan Bak. Görevlisi
10	27.2.1987	09.30-12.00	a) İçişleri Bakanlığının Belediyelere Yard. b) Belediye Bütçelerinin düzenlenmesi, inşaat ve uygulanması. İlişk. İşlemler	AKİF TİĞ Mahalli id. Gn. Md. Yrd.
11	"	14.00-16.30	2886 Sayılı Devlet İhale Kanunu ve Uygul.	
12	"	16.30-17.00	Anket Uygulaması ve Kapanış	ORHAN PİRİLER Merkez Valisi

EK: 7/1

İ V E D İ

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığı

ANKARA
7.10. 1983

SAYI: 1321-403-1/19196

KONU: 6.Dönem Belediye
Zabıta Memurları Kursu.

1983 Yılı Eğitim Programı uyarınca; Belediye hizmetlerinde önemli görevleri bulunan belediye zabıta memurlarının, çalışmalarında daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla ilinize bağlı ekli listede yazılı ilçelerin belediye zabıta memurları için kurslar düzenlenmesi uygun görülmüştür.

14 Kasım - 25. Kasım 1983 tarihlerinde yapılacak olan 6.Dönem Belediye Zabıta Memurları Kursu programı ile, kursa katılacak belediye zabıta memurlarının listesi eklidir.

Kurslar, Ankara Belediyesi Fen İşleri Müdürlüğü binasında (Hipodrom karşısında) yapılacaktır.

Kursa katılacakların Ankara'ya kadar geliş-dönüş giderleri ile kurs yevmiyeleri 6245 sayılı Harcırah Kanunu ve Bütçe Kanunu hükümlerine göre hesaplanarak ilgili belediye bütçesinden avans verilmesi veya kesin ödeme şeklinde karşılanacaktır.

Kursa katılanların yatma yeri ve tabldot olarak öğle yemekleri Ankara Belediyesince sağlanmıştır.

Kurs süresince Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü tarafından bir kişi kurs yöneticisi olarak eğitim yerinde görevlendirilerek ismi Eğitim ve Öğretim Kurulu Başkanlığına bildirilecektir.

Kurs yöneticisi, kursa katılanların devam durumu, disiplin işleri sorunları ve alınması gereken tedbirlerle yakından ilgilenecek; kurs sonunda anket uygulanacak, kursun genel gidişi hakkında görüş ve düşüncelerini belirtmek üzere düzenleyeceği raporu Bakanlık Makamına verecektir.

Eğitim görevlileri tarafından kurs konularının işlenmesinde; belediye zabıta memurlarını ilgilendiren önemli konularda yer verilecek, konuların aydınlatılması amacıyla soru sorulmasına yeteri kadar zaman ayrılacak ve kursiyerlere dağıtılmak üzere hazırlanacak eğitim notları, daha önceki kurslarda verilmemiş olması halinde, kursun başlamasından 10 gün önce daktilo edilmiş veya mumluya çekilmiş olarak Kurul Başkanlığına verilecektir.

Ekli listede yazılı belediye zabıta memurlarına Bakanlık Emrinin verilme suretiyle tebliğ edilerek, 14 Kasım 1983 tarihinde saat 15.00'de Ankara'da yukarıda belirtilen yerde hazır bulunmalarının sağlanmasını rica ederim.

EKİ: Kurs programı ve Zabıta Memurları Listesi.

Dağıtım :

Gereği :
Ankara Valiliğine,
Mahalli İd.Gn.Md.ne
Eğitim Görevlilerine.

Bilgi :
Genel Sekreterliğe.

Selahattin ÇETİNER
Bakan

6. DÖNEM BELEDİYE ZABITA MEMURLARI KURS PROGRAMI
(14.11.1983 - 25.11.1983)

SIRA NO	TARİHİ	SATI	EĞİTİM KONUSU	EĞİTİM GÖREVLİSİ
1	14.11.1983	15.00-15.15 15.15-17.30	Kurs hakkında genel bilgi a) Belediyelerin görevleri ve yetkileri, b) Belediye organları ve çalışmaları	Muzaffer ECEMİŞ Mah.id.Gn.Md.D.Bşk
2	15.11.1983	09.15-12.15	a) Memurların ödevleri, sorumlulukları, hakları ve yasaklar, b) Görevden uzaklaştırma ile ilgili mevzuat ve uygulaması	Muammer GÜLER Per.Gn.Md.Şb.Md.
3	"	14.00-17.00	a) Belediyelerde 657 sayılı kanun uygulanması, b) Disiplin suçları ve Disiplin Yönetmeliği hükümlerinin uygulanması	Dursun ÜSTÜNDAĞ Mah.id.Gn.Md.Şb.Md
4	16.11.1983	09.15-12.15	a) Hayvani menşeli gıda maddelerinin denetimleri, b) Belediye Zabıta Yönetmeliği Hükümlerinin uygulanması, c) 1324 sayılı hayvan sağlık zabıtası kanunu hükümlerinin uygulanması	Hüseyin DEDE Bel.Vter.Md. Emine GÜNER Belediye Veterineri. Beled.Vetr.iş.Md. lügünce görevli. cek vetr.hekimler yönetiminde
5	"	14.00-17.00	Hayvani menşeli gıda maddelerinin denetimleriyle ilgili uygulama.	
6	17.11.1983	09.15-12.15	a) Memurlar hakkında soruşturma yapılması ve 1609 Sayılı Kanun hükümlerinin uygulanması, b) Memurların muayene ve tedavileri, sağlık izinleri ve bunlara ilişkin işlemler.	Mesut KIRCALI Mah.id.Gn.Md.Şb.Md

7	17.11.1983	14.00-17.00	<p>a) Belediye Zabıtasında ast ve üst münasebetleri b) Disiplin cezaları ve uygulaması gereken hususlar, c) Belediye zabıtasının yazlık ve kışlık kıyafetleri.</p> <p>a) Zabıtanın halkla ilişkileri, b) Zabıtanın esnafı ilişkileri c) Günümüzde basının önemi.</p> <p>a) Yangınla ilgili konular, b) Yangının önlenmesi için alınacak tedbirler, c) Yangın esnasında Zabıtanın görevleri.</p> <p>a) Turizm ve Turistin tanımı, b) Turistlerle yapılan ilişkiler, c) Turizmin Ülke Ekonomisine katkıları, d) Turistik müesseselerin denetimleri ve ilgili yasa hükümleri.</p>	<p>Mehmet TEMİZ Beled.Zab.Md. Muavini</p> <p>Işık ERTÜRK Beled.Müfettişi.</p> <p>Adil ARSLAN Bel.İtfaiye Md.Muavini</p> <p>Uğur ATIK Belediye Müfettişi</p> <p>Mehmet TURAN Belediye Sağlık Memuru</p>
8	18.11.1983	09.15-12.15		
9	"	14.00-17.00		
10	21.11.1983	09.15-12.15		
11	"	14.00-17.00	<p>a) 1593 sayılı Umumi Hıfzısıhha Kanunu ve Belediye Zabıtasını ilgilendiren maddeleri, b) Sağlık Zabıtası Talimatnamesi Genel Hükümleri, Gıda Maddeleri Tüzüğü, Denetimler ve yapılacak Kanuni işlemler, c) Yenilecek, içilecek, yatılacak, eğlenecek yerler ile yapılan ve satılan çeşitli Gıda Maddeleri ve bunları satan Esnafın Sağlık kontrol-leri ve yapılacak denetimler, d) Gayri Sıhhi Müesseseler.</p>	

12	22.11.1983	09.15-12.15	<p>a) 3489 sayılı Kanun ve buna ilişkin Kararname hükümlerinin uygulanması,</p> <p>b) Turistik yerler ve belediyece yapılacak kontrollerle ilgili hükümler,</p> <p>c) Piyasanın denetimi, Kâr hadleri, tarifeleri ve bunlar hakkındaki Mevzuat hükümleri, tüketicinin korunmasına ilişkin tedbirler, yapılacak uygulamalar.</p>	<p>Ö.Lütfi LÖK Bel.İktisat Müfettişi Vahdet ERSAN Bel. İkt.Müfett. Hasan EROĞLU Bel.İktisat Müfettişi</p>
13	"	14.00-17.00	<p>a) 7201 sayılı Kanun ve buna dair çıkarılan Tüzük uygulaması,</p> <p>b) Hukuk ve Ceza Usulü Tebligat ve buna dair Sürelerle ilgili hükümler.</p>	<p>Merih GERMEN Belediye Avukatı.</p>
14	23.11.1983	09.15-12.15	<p>a) 486, 1608, 2575, 3764, 151 sayılı Kanun Hükümleri,</p> <p>b) Belediye Zabıt Formlarının tanzimi hakkında Yönetmelik,</p> <p>c) 394 sayılı Hafta Tatili Kanunu ile 6301 sayılı Öğle Dinlenme Kanunu Hükümleri.</p>	<p>İsmet SEZER Bel.Zab.Md. Muavini</p>
15	"	14.00-17.00	<p>Belediye Zabıtasının görevleriyle ilgili işyerlerinde uygulama.</p>	<p>Üç ekip halinde Belediye zabıta Müdürlüğüne görevlendirilecek amirler yönetiminde</p>

16	24.11.1983	09.15-12.15	<p>a) 775 sayılı Kanun Hükümleri, Gecekondu yapımı ve alınacak önlemler,</p> <p>b) İmar mevzuatı ve Kaçak yapılar,</p> <p>c) Belediye zabıtasının Yapı işlerinde müdahalede bulunabileceği hususlar.</p>	Faik GÖRCÜK İnşaat Mühendis
17	"	14.00-17.00	<p>a) Çeşitli Sobaların yakılması ve temizlenmesi,</p> <p>b) Sıvı va katı yakıtların yakılması, Çevre Kirliliğinin önlenmesi,</p> <p>c) Hava kirliliğinde alınacak önlemler, uygulanacak Cezai işlemler, ilgili Mevzuat ve yapılacak kontroller.</p>	Fahrettin DOĞU Bel.Sağlık Memuru
18	25.11.1983	09.15-11.15	<p>a) Şehirleşme ve Çevre sorunları,</p> <p>b) Yönetimde Amir ve Memur ilişkileri,</p>	Dr.Süleyman OĞUZ Nüf.ve V.İş.Gn. Md.D.Başk.
19	"	11.30-12.00	Anket Uygulaması.	

6.DÖNEM BELEDİYE ZABITA MEMURLARI KURSUNA KATILACAK
ZABITA MEMURLARI LİSTESİ

SIRA

NO	BELEDİYESİ	ADI VE SOYADI	GÖREVİ
1.	DELİCE (Büyükafşar)	Ebil AKBAL	Zabita Memuru
2.	KESKİN (Köprüköyü)	İbrahim ALTIN	" "
3.	KIRIKKALE	Haydar UYGURTAŞ	" "
4.	"	Sahir ÖZCAN	" "
5.	"	Haydar ALTINTAŞ	" "
6.	"	Haydar SEZGİN	" "
7.	"	MukremiN ELİDEMİR	" "
8.	"	İbrahim ALTINDAĞ	" "
9.	YENİMAHALLE (Sincan)	Osman ÖCİ	" "
10.	ÇANKAYA (Karagedik)	Hacı KOÇAK	" "
11.	" (Gölbaşı)	H.İbrahim ASLAN	" "
12.	ELMADAĞ	Haydar YİĞİT	" "
13.	ELMADAĞ (Hasanoğlan)	H.Mehmet BABADAĞ	" "
14.	POLATLI	Ahmet ANIK	" "
15.	ŞEREFLİKOÇHİSAR	Metin DOĞAN	" "
16.	" (Sarıyahşi)	Baaram GÜÇLÜ	" "
17.	ŞEREFLİKOÇHİSAR (Koçarlı)	Hikmet ÜNAL	" "
18.	ŞEREFLİKOÇHİSAR (Ağaçören)	Hüseyin ACAR	" "
19.	ANKARA BELEDİYESİ	Haldun ÇALIŞKANTÜRK	" "
20.	" "	Mine DÖNMEZ	" "
21.	" "	Naim ÖZTÜRK	" "
22.	" "	Müslüm YAVUZOĞLU	" "
23.	" "	Tayyibe ÖZBİLGİÇ	" "
24.	" "	Murat KALÇIK	" "
25.	" "	Zaim ÖZEL	" "

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Eğitim Dairesi Başkanlığı
ANKARA

GÜNLÜDÜR

26.5.1986

SAYI : 1322-503-1/628
KONU : 38. ve 39. Dönem Belediye
Başkanları Semineri

İl'inize bağlı ilçe, bucak ve kasaba Belediye Başkanlarının çalışmalarında daha başarılı olmalarını sağlamak amacıyla seminer düzenlenmesi uygun görülmüş . Bu münasebetle 38.Dönem Belediye Başkanları Semineri 23-28 Haziran 1986 tarihinde GAZİANTEP İl'inde;

39.Dönem Belediye Başkanları Semineri de aynı tarihlerde ŞANLIURFA İl'inde yapılacaktır.

Seminere listede yazılı ilçe, bucak ve kasaba Belediye Başkanları katılacak ekli program uygulanacaktır.

Yapılacak çalışma ve işlemler ana hatlarıyla aşağıda açıklanmıştır.

1. Seminerin yapılacağı yer ve salon, seminerin yapılacağı İl Valisi tarafından seçilecektir.

2. Seminere katılacak Belediye Başkanlarına Valiliklerce gerekli tebligata yapılacak ve sürelerinde katılmaları sağlanacaktır.

3. Seminere katılan Belediye Başkanları ve eğitim görevlilerinin yemek ve yatak ihtiyaçlarının, resmi kuruluşlar misafirhanelerinden bedeli mukabilinde karşılanması na Valilikçe yardımcı olunacaktır.

.../...

4. Seminere katılan Belediye Başkanları ve eğitim görevlilerinin yatma yeri Valilikçe tesbit edilip, ilgililerin öğrenmeleri amacıyla Emniyet Müdürlüğü Nöbetçi Amirliğine verilecektir.

5. Seminere katılacak Belediye Başkanları ve eğitim görevlileri 23 Haziran 1986 Pazartesi günü saat 10.00'da Valilikte toplanacak ve seminerin açılışı saat 10.15'de GAZİANTEP ve ŞANLIURFA Valileri tarafından yapılacaktır.

6. Seminer süresince GAZİANTEP ve ŞANLIURFA Valileri tarafından amir durumunda bulunun bir kişi seminer yöneticisi olarak görevlendirilecektir.

7. Seminer Yöneticisi, seminere katılanların devam durumu, disiplin işleri alınması gereken tedbirlerle yakından ilgilenecek, seminerin bitiminde gündem örneğe göre anket uygulanacak ve seminerin genel gidişi hakkında düzenlenecek Bakanlığa gönderilecektir.

8. Seminere katılan Belediye Başkanlarının harcırahları 6245 Sayılı Harcırah Kanunu ve Bütçe Kanunu Hükümlerine göre hesaplanarak, ilgili Belediye Bütçesince karşılanacaktır.

9. Seminere katılacak Belediye Başkanlarının adına, Bakanlığımızca katılma belgesi düzenleneceğinden ekli listede yazılı belediye başkanlarının kesin isim listesi yazımının alınmasını müteakip seminer gününden önce Bakanlığımıza bildirilecektir.

10. Seminerde eğitici olarak görevlendirilenler uçakla yolculuk yapacaklar ve harcırahları Bakanlığımız Eğitim Dairesi Başkanlığı Bütçesinin ilgili harcama kaleminden karşılanacaktır.

11. Eğitim görevlileri tarafından eğitim konularının işlenmesinde, İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 21.maddesi uyarınca, soru sorulmasına ve tartışmalara yeteri kadar zaman ayrılmasına ve imkanlar ölçüsünde aktif metoda, ağırlık verilecektir.

Bilgi edinilmesini, ekli listede adıgeçen Belediye Başkanlarının seminere katılmalarının sağlanmasını ve gereğini rica ederim.

BAKAN ADINA

Galip DEMİREL

Vali

Müsteşar

- EKİ: 1. Kurs programı
2. Seminere katılacaklar listesi

DAĞITIM :

Gereği :

Bilgi :

- | | |
|--|-----------------|
| 1. Listede yazılı İl Valiliklerine | Basın ve Halkla |
| 2. Mahalli İdareler Gn.Md. | İlişkiler Müş. |
| 3. Eğitim Görevlileri için ilgili Birim Başkanlıklarına. | |
| 4. Eğt. İdarı ve Mali İş.Md.ne | |
| 5. Eğt.Uyg. ve Değ.şb.Md.ne | |

ŞANLIURFA İL'İ 39.DÖNEM BELEDİYE BAŞKANLARI SEMİNER PROGRAMI
(23-28 Haziran 1986)

SIRA NO	TARİHİ	SAATİ	ÖĞRETİM KONULARI	ÖĞRETİM GÖREVLİSİ
1	23.6.1986	10.00-10.15	Açılış	Şanlıurfa Valisi
2	"	10.15-12.15	Belediye Gelirleri Kanunu	Ahmet KARABİLGİN
3	"	14.00-17.00	Memurin Muhaşemeti ve 1609 sayılı kanunlar ve uygulaması	Mahalli İd.Gn.Md.D.Başkanı Coşkun ERTÜRK İller İd.Gn.Müd.D.Başkanı
4	24.6.1986	09.15-12.15	Belediye sorunları ve çözümüne ilişkin öneriler	Ahmet KARABİLGİN Mahalli İd.Genel Md.D.Başkanı
5	"	14.00-17.00	Belediye kadro işlemleri, sözleşmeli personel mevzuatı, yan ödeme ve fazla çalışma işlemleri.	İbrahim ALTINOK Mahalli İd.Genel Md.D.Başkanı
6	25.6.1986	09.15-12.15	Belediyelerin emlak vergisi ile ilgili işlemleri ve ilgili mevzuatın Belediyelere verdiği görev ve yetkileri.	İl Valisiince görevlendirilecek maliye yetkililerince verilecektir.
7	"	14.00-17.00	Serbest çalışma	A.Turan BOZKIR Eğitim Daire Başkanı
8	26.6.1986	09.15-12.15	Hizmet-içi Eğitim ve Uygulaması	Ahmet ÖZER Merkez Valisi
9	"	14.00-17.00	Belediyelerin organları ve çalışmaları	Bekir AKSOY Personel Gn.Md.Yardımcısı
10	27.6.1986	09.15.12.15	Belediyelerde 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun uygulaması.	Ahmet ÖZER Merkez Valisi
11	"	14.00-17.00	Belediyelerin Organları ve çalışmaları	
12	"	17.00-17.30	Anket uygulaması	
13	28.6.1986		Ş.Urfa İl'inde inceleme gezisi	Eğitim Görevlileri ve Belediye Başkanları

**ŞANLIURFA İL'İNDE YAPILACAK 39.DÖNEM BELEDİYE
BAŞKANLARI SEMİNERİNE KATILACAKLAR**

Sıra No	Belediyesi	Bağlı Ol- duğu İlçe	Belediye Başkanının Adı ve Soyadı
1	Akçakale	Akçakele	İbrahim GÜNAYDIN
2	Birecik	Birecik	Eşref AKINCI
3	Ayran	"	M.Sait YILMAZ
4	Bozova	Bozova	Sıtkı URAL
5	Halfeti	Halfeti	Hamdi ÖRÇELİK
6	Yukarı Göklü	"	Abdullah Yiğit
7	Hilvan	Hilvan	Mustafa BAYIK
8	Siverek	Siverek	Şehmus AYDIN
9	Suruç	Suruç	M.Vahdettin YÜKSEL
10	Viranşehir	Viranşehir	Muharrem ŞIHANLIOĞLU
11	Ceylanpınar	Ceylanpınar	Mehmet Atilla

MARDİN İL'İNDEN KATILACAKLAR :

1	Kabala	Merkez	Mehmet HASAR
2	Yeşilli	"	Behçet AKKUÇ
3	Cizre	Cizre	Tahir VESEK
4	Derik	Derik	Hasip NECİMOĞLU
5	Gürcüş	Gürcüş	Mehmet Nuri KAYA
6	Hasankeyf	"	Şehmus KURTAL
7	İdil	İdil	Abuzet ÇEVİRİM
8	Kızıltepe	Kızıltepe	İbrahim ÖZMEN
9	Şenyurt	"	Hüseyin DEMİRCAN
10	Mazıdağı	Mazıdağı	Abdülbaki DUYAR
11	Midyat	Midyat	Ziver MİDYAT
12	Nusaybin	Nusaybin	Ahmet Munip YILDIZOĞLU
13	Akarsu	"	Fevzi ARSLAN
14	Ömerli	Ömerli	Rifat ALTINDAĞ
15	SAVUR	Savur	Mehmet Şerif AYAZ
15	Silopi	Silopi	Meşet ÖKTEN

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Eğitim Dairesi Başkanlığı

27 KASIM 1987

SAYI: 1921-405/1314

KONU: Taşra Eğitim Planı.

.....

Başkanlığımız taşra teşkilatı ile bağlı kuruluşların Hizmet-İçi Eğitim Planı ve ekleri Bakanlık Makamının 26 KASIM 1987 tarih ve 1321-404/1313 sayılı onayı ile yürürlüğe girmiş olup, yazımız edindedir.

Planda Bakanlığımız Taşra Teşkilatı ile Bağlı Kuruluşlardan bu plan kapsamındaki personelin Hizmet-İçi eğitim çalışmaları ve aday memurların yetiştirilmelerinin nasıl yapılacağı ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

Planın taşra teşkilatımız ile kapsadığı bağlı kuruluşlarımıza duyurularak aksaksız bir şekilde uygulanmasının teminini, uygulanan bu kurs ve seminerlere katılan kadın ve erkek personel sayısının ayrı ayrı bildirilmesini önemle rica ederim.

BAKAN ADINA

Erol TEZCAN

Müsteşar Yardımcısı

EK : Bir Adet Eğitim Planı
ve ekleri.

DAĞITIM :Gereği :

Valiliklere,

Teftiş Kurulu Başkanlığına

Bilgi :

Merkez Birimlerine,

Devlet Personel Başkanlığına

İÇİŞLERİ BAKANLIĞI TAŞRA TEŞKİLATI İLE BAĞLI KURULUŞ-
LARIN HİZMET-İÇİ EĞİTİM PLANI

1- GİRİŞ

Bakanlığımız ve bağlı kuruluşlarında çalışan personelin görevleri ile ilgili bilgi ve becerilerini artırmak amacıyla yaptırılan eğitime Hizmet-İçi Eğitim denilir.

Bu eğitimin gayesi personelin yetiştirilmesini sağlamak, verimliliği artırmak ve daha ilerideki görevlere hazırlamaktır.

Bakanlığımız ve bağlı kuruluşların üslendiği kamu hizmetlerini mevzuat çerçevesinde yerine getirebilmesi, personelin en iyi bir şekilde yetiştirilmiş, bilgili, yeterli ve yetenekli kişilerden oluşmasına bağlıdır. Bu da Hizmet-İçi Eğitimle mümkündür.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu Hizmet-İçi Eğitimi Devlet Memurları için Meçburiyet haline getirmiştir. Adı geçen kanunun 10.maddesi gereğince amir durumunda olanlar maiyetindeki memurları yetiştirmekten görevli ve sorumludur.

Ayrıca 19 Ekim 1983 Tarih ve 18196 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanan Devlet Memurları Eğitimi Genel Planına göre; Kamu Kurum ve Kuruluşlarındaki ilk kademe amirleri gözetimleri altında hizmet veren personele, işlerini yaptıkları sırada kendi hizmet alanları içinde kısa sürelerle münferiden, gerektiğinde toplu olarak ihtiyaç duyulan eğitimi yaptırmakla görevlidir.

2- HUKUKİ DAYANAK :

Bu plan, 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hk.Kanununun 22/1 inci maddesi ile, İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 9/d maddesi gereğince hazırlanmıştır.

3- KAPSAM :

Bu plan, İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliğinin 2 nci maddesi ile İçişleri Bakanlığı Aday Memurları Yetestirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin 2 nci maddesinde belirtilen personeli kapsar.

4- HİZMET-İÇİ EĞİTİMLE İLGİLİ MEVZUAT :

- a) 657 Sayılı Devlet Memurları Kanununun 10, 54, 57, 78, 80, 214, 215, 218 nci maddeleri.
- b) 3152 Sayılı İçişleri Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hk. Kanununun 22.nci maddesi.
- c) Devlet Memurları Eğitim Genel Planı. (19 Ekim 1983 Tarih ve 18196 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanmıştır).
- d) İçişleri Bakanlığı Hizmet-İçi Eğitim Yönetmeliği (12 Nisan 1982 gün ve 17 662 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.)
- e) İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetestirilmesine İlişkin Yönetmelik (30.11.1984 Gün ve 1336-1001-4/21469 Sayılı yazımızla Valiliklere gönderilmiştir.)
- f) Aday Memurların Yetestirilmesine İlişkin Yönetmelik (27.6.1983 Gün ve 18096 Sayılı Resmi Gazetede Yayınlanmıştır.)
- g) Yetestirilmek amacıyla Yurt Dışına gönderilecek Devlet Memurları Hk. Yönetmelik (1.2.1974 Tarih ve 14786 Sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır.)

5- HİZMET-İÇİ EĞİTİME TABİ TUTULACAK PERSONEL LİSTESİ

Ek (1) de İl ve İlçeler itibariyle Hizmet-İçi Eğitim Kurs ve Seminerlerine katılacak personel ünvanları liste halinde gösterilmiştir. Listede yer alan tüm personelin her yıl belli bir program dahilinde Hizmet-İçi Eği-

tim Kurs ve Seminerlerine katılması sağlanacaktır. Ancak yılı içinde Eğitim Dairesi Başkanlığınca Hizmet-içi Eğitime tabi tutulan personel, Valilikçe o yıl Hizmet-içi Eğitime tabi tutulmayabilir. Talep olduğu takdirde Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü personeli bulunan illerde bu personel de eğitimden yararlandırılacaktır.

6- EĞİTİM GÖREVLİLERİ :

İl ve ilçelerde uygulanacak Hizmet-içi Eğitim çalışmalarında eğitim görevlisi olarak, Vali Yardımcısı, Kaymakam, Hukuk İşleri Müdürü, İl ve İlçe İdare Başkanları, Valilikçe uygun görülmesi halinde yüksek öğrenim görmüş Bakanlığımız dışı kurum ve kuruluşlar personeli ile Üniversite veya Yüksek Okul Öğretim Üye veya görevlileri, görevlendirilebilir.

7- HİZMET-İÇİ EĞİTİM YÖNETİCİLERİ :

Valiler bu plan kapsamındaki tüm personelin Hizmet-içi Eğitimlerinden sorumludurlar. Bu sebeple Hizmet-içi Eğitim çalışmaları ile ilgilenmek üzere bir Vali Yardımcısını görevlendireceklerdir. İş Bölümü Yönergesinde bu hususu belirteceklerdir.

İl Belediyelerinde Hizmet-içi Eğitim çalışmalarını yürütmek üzere tercihan yüksek öğrenim görmüş amir sınıfından bir personel tefrik edilecektir. İl Belediyesinin Hizmet-içi Eğitim çalışmaları Valiliğin direktifi doğrultusunda, Belediye Başkanlarının sorumluluğunda bu personel tarafından, vilayetle işbirliği yapılmak suretiyle yürütülecektir.

İl Belediye dışındaki İlçe ve Kasaba Belediyeleri ile diğer Mahalli İdare kuruluşlarının Hizmet-içi Eğitim çalışmaları ile ilgilenmek üzere İl Özel İdare Müdürü

veya yüksek öğrenim görmüş bir özel idare personeli görevlendirilecektir.

İlçelerde Kaymakamlar, görevli Vali Yardımcısı ile işbirliği ve koordinasyon içinde ilçelerin Hizmet-İçi Eğitim çalışmalarını yürüteceklerdir.

8- HİZMET-İÇİ EĞİTİM KONULARI :

Hizmet-İçi Eğitim Kurs ve Seminer konuları ek (2) de tesbit edilmiştir. Valilikler Bakanlık Taşra Teşkilatı ve Mahalli İdareler personeli için eğitim ihtiyaçları dikkate alınmak suretiyle düzenleyecekleri altı aylık programlarla bu konuları işleyeceklerdir.

Ek (2) de tesbit edilen konular dışında yönetim durumu ve personelin eğitim ihtiyaçları dikkate alınarak Valiliklerce uygun görülen başka konular da Hizmet-İçi Eğitim programlarına dahil edilebilir.

9- YILLIK EĞİTİM UYGULAMA PROGRAMLARI :

Valilikler, Bakanlık taşra teşkilatı ile Mahalli İdareler personeli için il ve ilçeler itibariyle altı aylık iki dönem halinde Hizmet-İçi Eğitim programları hazırlayıp uygulanacaktır.

Bu programlardan;

a) imkanları yeterli olan il ve ilçe Belediyelerinin Hizmet-İçi Eğitim programları belediyesince hazırlanıp, Valiliğin onayından sonra kendilerince uygulanacaktır.

b) imkanları yeterli olmayan belediye ve diğer mahalli idare kuruluşları personelinin hizmet-İçi eğitimi, valilikçe uygulanacak olan hizmet-İçi eğitim kurs ve seminerlerinde yapılacaktır:

c) İmkanları yeterli olan ilçeler, Bakanlık taşra teşkilatı ve mahalli idareler personeli için kaymakamlıkça hazırlanacak hizmet-içi eğitim programı valilikçe onaylandıktan sonra kaymakamlıkça uygulanacaktır.

d) Programlar; Kurs veya Seminer yeri, konusu, saat ve katılacak personelin sayısı ve ünvanları, tarihi vs. kapsayacak şekilde düzenlenecektir.

e) Kurs veya seminer sonunda, katılan personelin bilgi testleri Valiliklerce yapılacak va 6 aylık raporlarla birlikte sonuçları Bakanlığa bildirilecektir.

10- ADAY MEMURLARIN EĞİTİMİ :

a) Mevzuat:

Aday memurların eğitim, "İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmesine İlişkin Yönetmelik" ile "Aday memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Genel Yönetmelik" hükümlerine göre yapılacaktır.

b) Eğitim Konuları :

Aday memurların eğitim programlarında yer alacak konular, yukarıdaki yönetmeliklerde belirtilmiştir. (Ek 3)

c) Eğitim Süreleri :

Temel Eğitim, hazırlayıcı eğitim ve uygulamalı eğitim süreleri yönetmelikte belirtilmiştir. Valilikler eğitim sürelerini yönetmelik esaslarına göre tesbit edip uygulayacaklardır.

d) Mahalli idareler aday memurlarının "Temel Eğitimi" Bakanlığımız taşra teşkilatı aday memurlarının "Temel Eğitimi" ile birlikte ve valilikçe hazırlanacak temel eğitim kurs programı dahilinde yürütülecektir.

e) Mahalli idareler aday memurlarının "Hazırlayıcı Eğitim" ve "Uygulamalı Eğitim" (Staj) leri, Mahalli İdare Birimleri tarafından hazırlanıp, Valilikçe onay-

lanacak programlar dahilinde ilgili mahalli idare birimince yürütülecektir.

f) Gerektiğinde mahalli idare aday memurlarının "Hazırlayıcı eğitimi" ve "Uygulamalı eğitimleri" Valilikçe hazırlanacak ortak bir program dahilinde yürütülebilir.

Bu sebeple kurs programlarının ilgili mahalli idare birimlerinde yürütülmesi halinde kurs sonu sıvanları, İçişleri Bakanlığı Aday Memurların Yetiştirilmelerine İlişkin Yönetmeliğin 18.maddesine göre yapılacaktır.

11- BAKANLIĞA BİLGİ VERME :

Valilikler illerinde yapılan Hizmet-içi Eğitim çalışmalarını, altı aylık dönemler halinde ve bir raporla Bakanlığa bildireceklerdir.

Yılın ilk altı ayında yapılan Hizmet-içi Eğitim çalışmaları ile ilgili rapor TEMMUZ Ayı içinde, ikinci altı aylık rapor ise OCAK Ayı içinde Bakanlıkta bulunacak şekilde gönderilecektir.

12- HİZMET-İÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARINDA DİSİPLİN :

Valilikçe düzenlenen her Hizmet-içi Eğitim Kurs ve Semineri için bir kurs yöneticisi tayin edilecektir.

Hizmet-içi Eğitim çalışmalarına geçerli bir özüre dayanmaksızın katılmayanlar, katıldığı halde disiplin-sizlik görterenler hakkında 657 Sayılı D.M.K'nun Disiplin ilişkili hükümleri uygulanacaktır.

13- DERS NOTLARI VE ANKET UYGULAMASI :

Kurs ve seminerlerdeki eğitim görevilerinin hazırlayacakları ders notları imkanlar ölçüsünde teksir edilip kursiyerlere dağıtılacaktır.

14- TEFTİŞ VE DENETİM :

a) Bakanlığımızın taşra teşkilatı ile mahalli idarelerin Hizmet-içi Eğitim çalışmaları Mülkiye Müfettişlerince de teftişe tabi tutulacaktır.

b) İçişleri Bakanlığı Eğitim Dairesi Başkanlığınca zaman zaman Hizmet-içi Eğitim çalışmaları yerinde incelenip denetlenecek, sonuç bir raporla Bakanlık Makamına arz edilecektir.

c) Hizmet-içi Eğitim çalışmalarında başarılı oldukları tesbit edilen taşra yöneticilerinin taltif edilmesi Bakanlık Makamına teklif edilecektir.

15- YÜRÜTME :

Bu plan İl Valileri tarafından uygulanacaktır.

16- Bu plan Bakanlık Makamınının 26 KASIM 1987 Tarih ve 1321-404/1313 Sayılı onayı ile yürürlüğe konulmuştur.

**İL VE İLÇELERDE HİZMET-İÇİ EĞİTİM, SEMİNER
VE KURSLARINA KATILACAK PERSO-
NEL LİSTESİ**

<u>İLLERDE</u>	:	<u>İLÇELERDE</u>	:
1. İl Planlama Müdürü, Memur ve daktilograf.			
2. Yazı İşleri Md.Tahrirat Katibi		1. Yazı İşl.Müdürü, Tahrirat Kabibi	
3. Büro Şefleri (yazı işleri- Evrak-İdare Krl.H.İşleri)			
4. İl Nüfus Müdürü, Merkez İlçe Nüfus Md.,Şefler		2. İlçe Nüfus Müdürü, Şefler	
5. Nüfus Tescil Memuru		3. Nüfus Tescil Memuru	
6. Sicil Savunma Müdürü		4. Sivil Savunma Memuru	
7. Sivil Savunma Memurları ve Daktilograf			
8. Özel İdare Müdürü		5. Özel İdare Müd.ve Memurl.	
9. Özel İd. Muh.Şef ve Memurl.			
10. Mahalli İd.Büro Md. ve Mem.6.		6. Mahalli İd.Büro Şef ve Memrl.	
11. İl Daimi Encümen Müdürü			
12. Vilayetler birli.personeli			
13. Belediye Zabıta Personeli		7. Belediye Zabıta Personeli	
14. Belediye Yazı İşl.Md.Pers.		8. Belediye Yazı İşl.Md.Pers.	
15. Belediye Evlendirme Memuru		9. Belediye Evlendirme Memuru	
16. Belediye Hesap İşl.Md.Pers.		10. Belediye Hesap İşl.Md.Pers.	
17. İşletmeler Hesap İşl.Pers.		11. İşletmeler Hesap İşl.Pers.	
18. Belediye Birlikleri Pers.		12. Belediye Birlikleri Pers.	
19. Mahalle Muhtarları		13. Mahalle Muhtarları	
20. Köy Muhtarları		14. Köy Muhtarları	
21. Valilikçe uygun bulunan diğer personel		15. Kaymakamlıkça uygun görü- len diğer personel	
22. Mahalli idareler İl Kont- rolörleri			

NOT: İl ve ilçelerde benzer görevlilerin alt kısımları ke-
sik çizelgelerle gösterilmiştir.

GENEL İDARE KURULUŞLARIYLA İLGİLİ KURS VE SEMİNER
KONULARI

1. İçişleri Bakanlığının kuruluşu, görevleri, merkez ve iller teşkilatı.
2. Yeni Anayasamızın idare ile ilgili hükümleri.
3. Disiplin suçları, cezaları ve disiplin komisyonları. Disiplin Yönetmeliği hükümlerinin uygulanması.
4. Memurlar hakkında soruşturma usulleri, düzenlenecek rapor ve fezlekelerde bulunacak hususlar.
5. Devlet memurlarının ödevleri, sorumlulukları, hakları ve yasaklar; Bakanlık devamlı Genelgelere.
6. Sıkıyönetim Kanunu, Sıkıyönetim Komutanlarının yetkileri.
7. Memurların muayene ve tedavileri, sağlık izinleri, raporları ve bunlara ilişkin işlemler.
8. 1609 Sayılı Kanunda yer alan suçlar, bu suçların tesbit yöntemi ve soruşturma yapılması.
9. Memurlarla ilgili özel ceza hükümleri.
10. Memurun Muhakematı Kanunuyla ilgili Danıştay ve Yargıtay Kararları.
11. 3091 Sayılı Kanun Uygulaması, bu konuda Danıştay ve Yargıtay Kararları.
12. Resmi Yazışma Kuralları, Dosyalama ve arşiv işleri.
13. Görevden uzaklaştırma ile ilgili mevzuat.
14. Vali ve Kaymakamlık Bürolarının Kuruluşu, görev ve çalışma yönetmeliği.
15. Atatürkçü düşüncenin geliştirilmesi.

MAHALLİ İDARELERLE İLGİLİ KURS VE SEMİNER KONULARI

1. Belediye kurulması ve Sınırları.
2. Belediyelerin görev ve yetkileri.
3. Belediye Başkanlarının görev ve yetkileri.
4. Belediye Meclisi çalışmaları, görev ve yetkileri.
5. Belediye Encümeni görev ve yetkileri.
6. Beledilerde Vesayet Denetimi.
7. Özel idare ve Köylerde Vesayet Denetimi. Merkezi idare ile ilişkiler.
8. Belediye, İl Özel İdaresi ve Köy idarelerinin kurdukları hizmet birlikleri ve işletmeler.

9. Belediye bütçeleri, hazırlanması, düzenlenmesi ve onanmasına ilişkin işlemler.
10. Fiat denetimi ile ilgili mevzuat, Belediyelerin görev ve yetkileri, Tüketicinin Korunmasına İlişkin Çalışmalar.
11. 6245 Sayılı Harcırah Kanununun Özellikleri, Belediye Saymanlarına Yüklediği görev ve yetkiler.
12. Belediye harcamalarında Verilen Emirlerinin Denetlenmesi, Bütçe giderlerinde aranacak belgeler.
13. 2886 Sayılı Kanun Uygulaması, Devlet ihaleleri ve Emanet inşaat yapımı.
14. Belediye gelirleri kanununun uygulanması, tarifelerin düzenlenmesi.
15. Belediye gelirlerinin tahsili ve işlemleri.
16. Belediye muhasebe defterleri ve işlemleri.
17. Belediyelerde memurlara yapılan ödemeler.
18. Belediyelerde işçilere yapılan ödemeler.
19. Belediyelerde yatırım harcamaları.
20. Belediyelerde tazminat ödemeleri.
21. Belediyelerde avans verilmesi ve işlemleri.
22. Belediyelerde ağırlama giderleri.
23. Belediye ödemelerinde yapılan kesintiler.
24. İçişleri Bakanlığının ve İller Bankasının Belediyelere yardımları.
25. Belediyelerde 657 Sayılı Kanun uygulaması.
26. Belediyelerde;
 - a) Seçimle gelen görevlilerin,
 - b) Memurların,
 - c) İşçilerin,
 - d) Sözleşmeli personelin, Hukuki statüleri.
27. Belediye zabıta ve itfaiye hizmetleri.
28. Belediyelerde aylık cetvelleri ve kesin hesaplarla ilgili işler.
29. Belediye sorunları ve çözümüne ilişkin öneriler.
30. Kalkınmada Mahalli İdarelerimize düşen görevler.
31. 1475 Sayılı İş Kanunu ile 506 Sayılı Sosyal Sigortalar Kanununun Özellikleri. Bu kanunların Belediye Saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler.

32. 832 Sayılı Sayıştay Kanununun özelliği ve bu kanunun Belediye Saymanlarına yüklediği görev ve yetkiler.
33. Belediyelerin taşınmaz Mal Edinme Yöntemlerin yerine getirilmesinde Belediye Saymanlarına düşen görevler.
34. Belediye Muhasebe Usulü Tüzüğü hükümlerinin Açıklanması, bu Tüzüğün Belediye Saymanlarına verdiği görev ve yetkiler.
35. Belediye cezaları ve uygulaması.
36. Şehirleşme ve çevre sorunları.
37. 5434 Sayılı T.C. Emekli Sandığı Kanununun Özellikleri ve Belediye Saymanlarına yüklediği görevler.
38. Belediyelerde İmar ve İstimlak Kanunu Hükümlerinin uygulanması.
39. Belediye Memurluğuna alınma, ilerleme, yükselme ve değiştirme.

GENEL İDARE VE MAHALLİ İDARELERLE İLGİLİ MÜŞTEREK
KURS VE SEMİNER KONULARI

1. Personel Yönetimi ve Yönetimde Önderlik.
2. Çağdaş Yönetim ve Personel Sorunları.
3. Yönetimi Geliştirme ve Teşkilatta İş Basitleştirme, İş Dağıtımı.
4. Yönetimde Halkla İlişkiler.
5. Yönetimde Denetleme ve Personelin Değerlendirilmesi.
6. Yönetimde Amir ve Memur İlişkileri.

A- 27 HAZİRAN 1983 GÜN VE 180090 SAYILI RESMİ GAZETEDE YAYINLANAN "ADAY MEMURLARIN YETİŞTİRİLMELERİNE İLİŞKİN GENEL YÖNETMELİK" İN 5.MADDESİNDE YER ALAN TEMEL EĞİTİMDE UYGULANACAK EĞİTİM KONULARI.

1. Atatürk ilkeleri.
2. T.C.Anayasası.
 - a) Genel Esaslar,
 - b) Temel hak ve ödevler,
 - c) Cumhuriyet Temel Organları,
 - d) Yürütme.
3. Genel olarak Devlet Teşkilatı.
4. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu,
 - a) Ödev ve sorumlulukları,
 - b) Genel haklar,
 - c) Yasaklar,
 - d) Sicil ve disiplin işleri,
 - e) Sosyal ve mali haklar,
 - f) Amir-Memur ilişkileri,
 - g) Müracaat ve şikâyetler,
 - h) Kılık, kıyafet,
 - i) Yer değiştirme,
 - j) Beşeri ilişkiler.
5. Yazışma-Dosyalama usülleri.
6. Devlet Malını koruma ve tasarruf tedbirleri.
7. Halkla ilişkiler.
8. Gizlilik ve gizliliğin önemi.
9. İnkilap Tarihi.
10. Milli Güvenlik bilgileri.
11. Haberleşme.
12. Türkçe Dilbilgisi Kuralları.

B- AYNI YÖNETMELİĞİN 6.MADDESİ GEREĞİNCE, TEMEL EĞİTİM PROGRAMLARINDA YER ALAN VE SÜRELERİNDE KISITLAMA YAPILMAYACAK OLAN KONULAR:

1. Atatürk ilkeleri.
2. 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu.
3. İnkilap Tarihi.
4. Milli Güvenlik Bilgileri.

C- İÇİŞLERİ BAKANLIĞI ADAY MEMURLARIN YETİŞTİRİLMELERİNE İLİŞKİN YÖNETMELİĞİN 5.MADDESİNDE YER ALAN HAZIRLAYICI EĞİTİM KONULARI:

1. İçişleri Bakanlığı Merkez ve Taşra Kuruluşu ile Mahalli İdare Kuruluşlarının;
 - a) Tanıtılması,
 - b) Görevleri,
 - c) Teşkilat yapısı.
 - d) İçişleri Bakanlığı ve Mahalli İdarelerle ilgili çeşitli mevzuatın kanıtlanması,
 - e) Bakanlığın Vesayet Yetkisi ve ilişkilerinin doğurduğu sonuçlar.
2. Aday Memurların Görevleri ile ilgili hususlar.

T.C.
ANKARA VALİLİĞİ
Olağanüstü Hal Bürosu

28.7.1986

Sayı: 27/970

Konu: Anket çalışması.

İLGİ: 23.6.1986 gün ve Güvenlik (Dernekler) (2) 6814 sayılı yazınız,

A.Ü Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nce, Enstitünün Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Osman Kaptan'ın 30 Haziran-12 Eylül 1986 tarihleri arasında "Belediyelerin personelle ilgili problemleri" konulu bir Doktora tezi ve Ankara İli ve İlçelerinde bulunan Belediyelerde anket çalışması yapacakları ilgi sayılı yazınızdan anlaşılmış olup, Müdürlüğünüzce bir sakınca görülmediği bildirilmiştir.

Adı geçen enstitü öğrencisinin belirtilen tarihler ve Ankara İli ve İlçelerinde bulunan Belediyelerde anket çalışması yapmasında Büromuzca da sakınca görülmemiştir.

Bilgi edinilmesini ve gereğini rica ederim.

VALİ EMRİYLE

T.Yüksel ÖCE
Vali Yardımcısı
Olağanüstü Hal Bürosu
Baskanı