

## İZMİR KENT SORUNLARININ ÇÖZÜMÜNDE KURUMSAL EĞİTİMLERİN ÖNEMİ

Ali ÖZDERE  
Makina Mühendisi  
ali.ozdere@mimo.org.tr

### GİRİŞ

Yerel yönetimlerin kaliteli hizmet üretmesi ve denetim görevlerini etkin olarak yerine getirebilmeleri, eğitilmiş, bilgi ve beceri açısından yetişmiş, nitelikli insan kaynağına sahip olmasıyla mümkündür.

Bu çalışmayla; yerel yönetimlerin yüksek olan eğitim gereksinimlerinin karşılanmasına katkı koymak, yerel yönetimlere yönelik kurumsal eğitimi bir bütün içinde tanımlamak, yerel yönetimlere yönelik eğitim hizmeti veren mevcut kurum, sivil toplum ve meslek örgütlerinin yapabilecekleri katkıları ortaya çıkarmak ve yerel yönetimlerin genişleyen yetki ve sorumlulukları çerçevesinde öncelikli eğitim ihtiyacının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda yerel yönetimlerde kurumsal eğitimlerin amacı, eğitim konuları, eğitim yöntemleri, kapsamı, eğitim alınacak kurum, sivil toplum ve meslek örgütleri, eğitimlerin süreci, eğitim verilecek grupların tespiti, kamu kurumsal eğitimlerinde yasal durum değerlendirilerek, yerel yönetimlerde kurumsal eğitimle ilgili eğitim anlayışı, eğitim biriminin organizasyon yapısı, eğitimin yeri, eğitim araç ve gereçleri, eğitimin finansal kaynakları, eğitimin planlanması, koordinasyonu, eğitim programlarının hazırlanması, eğitici personel seçimi, eğitim kaynak dokümanları, eğitilen personelin yeterliliklerinin belirlenmesi ve personelin belgelenmesiyle ilgili öneriler paylaşılacaktır.

### 1-YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL EĞİTİMLERİN AMACI

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

Bilgiye ulaşabilen, ulaştığı bilgiyi kendi amaçlarına, işine uyarlayabilen, bilgi üreten ve bu bilgiyi yayan toplum veya kişiler güçlü olarak kabul edilmektedir. Dünyada kurumsal eğitim amacıyla birçok kurumda kişi başına yaklaşık 600\$/yıl civarında eğitim harcaması yapılmaktadır.

Kurumsal eğitimlere “yatırım” olarak bakılmakta, geri dönüş süresi hesaplanmakta ve yapılan fayda maliyet analizleri ile eğitime yapılan harcamaların artırılması gerektiği vurgulanmaktadır. Ülkemizde ise yerel yönetimlerde kurumsal eğitime yeterince önem

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.

verilmemekte ve eğitime yönelik olarak ayrılan harcamaların miktarı da oldukça düşük kalmaktadır.

Günümüzde yerel yönetimlerin insan kaynaklarının oluşumuna bakıldığında işe göre istihdam uygulaması yerine siyasi kayırmalarla, adama göre iş politikası uygulanarak, ihtiyacın çok üzerinde istihdam yaratılmıştır. Aşırı şişirilmiş kadrolar personelin eğitimsiz oluşu insan kaynağını verimsiz hale getirmiştir.

Yerel yönetimlere yönelik olarak eğitim hizmeti veren kamu, özel, üniversite, sivil toplum ve meslek kuruluşları gibi örgütler arasında eğitim konusunda koordinasyon ve işbirliğine rastlamak mümkün değildir. Her bakanlık kendi hizmet alanını ilgilendiren konularda zaman zaman mevzuat değişikliklerinde, yeni uygulamalarda hizmet içi eğitime gitmekte, ancak düzenli, planlı bir eğitim sistemi İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü de dâhil, yerel yönetimlere yönelik olarak yürütülememektedir

Yerel yönetimlerin bileşenleri olan “Belediyeler” ve “İl Özel İdareleri”nin kullandığı kaynakların verimliliğinin sağlanması için bu kurumların en önemli kaynağı olan seçilmişinden, çalışanına, hizmet üretenine yönelik kurumsal eğitimi bir bütün içinde tanımlamalıdır.

Kurumsal eğitimin amacı, insanların bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını yaratmaktır. Eğitim, yönetim kavramının gelişmesine destekte bulunur. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar çalışanların da nitelikli çalışan olması o kadar önemlidir. Bu bağlamda her yönetici aynı zamanda bir eğitimci olmalıdır. Yöneticilerin iş başında geçirdikleri zamanın en az 15% ini personelin işbaşı eğitimi için harcamalıdır. Bu sayede personel de sorumluluk, bağlılık ve inisiyatif sergileyerek yönetimin daha iyi bir hale gelmesine katkıda bulunur.

Kurumsal eğitimin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlar:

- Personelle yapmakta olduğu işin daha iyi yapılmasını sağlamak için gerekli bilgi ve yeteneği kazandırmak ve geliştirmek,
- Personelle daha üst görevlere geçebilmesi için gerekli olan yeterliliği kazandırmak,
- Personelin örgüt ve işe karşı davranışlarını olumlu yönde değiştirmektir.
- Örgüt açısından ise, örgütü meydana getiren bireylere görevlerini nasıl yapacaklarına, birlikte nasıl çalışacaklarına ilişkin bilgi sunmaktır. Bu durumda eğitimin başarıya ulaşım ulaşımadığının ölçüsü “hizmetin niteliği” ile ölçülür.

Kurumsal eğitimin amaçlarını daha ayrıntılı olarak şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Yerel yönetim görevlilerinin verimliliğini yükseltmek,
- Performansı için çalışanların güdülenmesini sağlamak,
- Eleman ihtiyacını örgüt içerisinde sağlamak amacıyla, personeli üst kadrolar için hazırlamak,
- Görevsel aksaklıklarını gidermek ve eksikliklerini tamamlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikâyetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüt yapısını, dış çevreden gelen değişimlere karşı esnek hale getirmek,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,

- İşe geç kalma ve devamsızlıkları azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak.
- Yerel yönetimlere dinamizm ve saygınlık kazandırmak,
- Kişiler ve bölümler arası iletişime katkıda bulunmak,
- Kaynak kullanımında tasarruf yapmak,

Yerel yönetimlerde eğitim gereksiniminin tespitine yönelik olarak yönetici ve çalışanlarla yapılan anket çalışmasında pilot belediye olarak büyükşehir belediyesi, il belediyesi ve nüfusu 50.000'i geçen ilçe belediyeleri seçilmiştir.

Ankette aşağıdaki belediyeler yer almıştır.

Büyükşehir belediyeleri: Ankara, Samsun;

Merkez ilçe belediyeleri: Sivas, Uşak, Yalova;

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

Anket sonuçlarına göre yerel yönetimlerde yönetici ve çalışanlar açısından kurumsal eğitimlerin gerekliliği aşağıdaki tablolarda açıkça görülmektedir.

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

## 2-YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL EĞİTİM KONULARI.

### A-Seçilmişlerin Eğitimi

Yerel yönetimlerde siyasal ve toplumsal sorumlularının yerine getirilmesinde belediye başkanları belediye meclisleri ve il genel meclislerine önemli görevler düşmektedir. Belediye başkanları ve İl genel meclisi başkanları başta olmak üzere tüm meclis üyeleri çalışma dönemi başında aşağıda belirtilen konularda eğitim almalıdır.

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.

- 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu, mahalli idarelere yönelik temel kanunlar, çerçevesinde belediye başkan ve meclis üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları,
- Yerel yönetim ve İnsan Hakları,
- Yerel yönetim ve Demokrasi,
- Çok kültürlü kent yaşamı ve yerel yönetim,
- Kadınlar, gençler, çocuklar ve yerel yönetim,
- Katılımcı bütçe uygulamaları ve yerel yönetimlerde denetim
- İnsan Kaynakları yönetimi ve halkla ilişkilerin geliştirilmesi
- Yerel yönetimde stratejik planlama ve proje yönetimi
- Yerel yönetimde performans yönetimi
- Yerel yönetimde hemşeri ilişkileri
- Yerel yönetimlerde sağlık ve çevre yönetimi
- Yerel yönetim ve turizm
- Yerel yönetimlerde rüşvet ve yolsuzlukla mücadele
- Büyükşehir belediyesi yönetimi
- Yerel yönetimde etik

## **B- Yönetici Eğitimi**

Yerel yönetimlerde siyasi erk tarafından alınacak kararlar eğitilmiş yönetici personel tarafından uygulanmasıyla kaynakların verimli kullanımında ve denetim hizmetlerinde başarı sağlanacaktır. Bu amaçla idari ve teknik kadrolarda istihdam edilen yönetici personelin, mesleki yetkinliğinin ve yönetim becerilerinin artırılması için aşağıdaki konularda eğitilmelidir.

- Kentsel Planlama, Altyapı
- Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama
- Proje Hazırlama, Yönetimi ve İzleme Değerlendirme
- Liderlik, çatışma çözümü
- İnsan kaynakları yönetimi
- Su kaynakları yönetimi, Çevre yönetimi
- İmar ve kent yenileme
- Büyükşehir belediyesi yönetimi
- Yerel yönetimde eğitim planlaması ve yönetimi
- Bilgi teknolojisi ve yerel yönetim
- Yerel yönetimde etik
- Yerel yönetim ve demokrasi
- Yerel yönetimlerde rüşvet ve yolsuzlukla mücadele
- İş sağlığı ve İş güvenliği

### C-Çalışanların Eğitimi

İzmir Büyükşehir belediyesi ve 5216 sayılı yasa kapsamında büyükşehir ve bağlı belediyelerde 15 binin üstünde personel görev yapmaktadır. Belediyelerin dışarıdan aldığı hizmetlerde çalışanlarla birlikte İl Özel İdaresine bağlı kuruluşların çalışanlarıyla yaklaşık 20.000 personel istihdam edilmektedir. Belediyelerde su, atık su, kanal, ulaşım, yol, atık yönetimi altyapı gibi daha birçok konuda teknik personel istihdam edilmektedir. İstihdam edilen personelin önemli bir bölümü yapım işlerinde, bir bölümü de kontrol ve denetim işlerinde görev yapmaktadır. Yapılan yatırımların maliyetleri nitelikli personel istihdamının gerekli kılmaktadır.

Belediye çalışanları denetim, kontrol, yapım gibi her türlü hizmetin yerine getirilmesinde her aşamada kentlilerle birlikte olmaktadır. Çalışanların, kurumunu temsilinde, belediyelerin sunduğu hizmetlerden kentlilerin memnuniyetinin sağlanmasında rolleri önemlidir. Belediye çalışanlarının her aşamada halkla iletişimlerinde davranışlarıyla, bilgileriyle kentlilere güven vermelidir. Bu bağlamda çalışanların yaptıkları işin niteliğine uygun teknik bilgilerin verileceği eğitimlerle birlikte, kentlilik bilinci, iletişim, sorumluluk bilinci gibi kişisel gelişimlerini sağlayacak eğitimler düzenlenmelidir.

Teknik hizmetlerde görev yapan personele verilecek eğitimlerin sonunda mutlaka ölçme ve değerlendirme yapılmalıdır. Ölçme değerlendirme sonunda başarılı personel belgelendirilmeli, dışarıdan alınan hizmetlerde çalışanlar dahil olmak üzere belgesiz ve yetkisiz personel istihdam edilmemelidir. Daha açık ifadeyle kentsel teknik hizmetlerde görev yapanlarda ehliyet ve yetkinlik aranmalıdır. Belediyeler bunu sağlayacak eğitim altyapısını kurmalıdır.

Yerel yönetim çalışmalarında görev alacak personel meslek alanıyla ilgili eğitimlerle birlikte aşağıda belirtilen konularda eğitimleri eğitilmeleri sağlanmalıdır.

- İş sağlığı ve İş güvenliği
- Kentlilik bilincinin geliştirilmesi
- İletişim ve davranış geliştirme
- Ekip çalışması, kurumsal iletişim
- Zaman yönetimi
- Çatışma ve anlaşmazlıkların giderilmesi
- Hemşehrilerle ilişkiler
- İş ve Meslek Ahlakı
- Örgütlerde Kalite/Verimlilik ve İnsan
- Bireysel Sorumlulukların Geliştirilmesi
- Motivasyon yönetimi

### 3. YEREL YÖNETİMLERDE EĞİTİM YÖNTEMLERİ

Yerel yönetimlerde eğitimin temel amacı, kentliye hizmetin daha iyi görülebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışları kazandırmaktır. Bu kazanımların hangi yöntemler

---

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.

uygulanarak verileceği, eğitim programının başarılı ya da başarısız olmasında çok önemli olmaktadır. Eğitimde kullanılacak yöntemlerin seçiminde eğitimin amacı, eğitime katılacakların oluşturduğu grubun özelliği, eğitime katılanların sayısı, kullanılacak tekniklerin karşılaştırmalı maliyetleri, örgütün olanakları, eğitmenlerin yöntemler karşısındaki durumu belirleyici hususlardandır.

Kurumsal eğitim yöntemleri hedef kitleleri açısından aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

- Büyük gruplar için yararlı teknikler: Düz anlatım, forum gibi,
- Küçük gruplar için yararlı teknikler: İş başında sistemli gözetim, seminer, kurs, tartışma grubu, proje grubu, pratik çalışma grubu,
- Seçilmiş gruplar için yararlı teknikler: Konferans, yuvarlak masa, sempozyum veya panel, atölye
- Bireyler için yararlı teknikler: Ödevler, bireysel projeler, eğitsel danışmanlık, stajyerlik, programlı öğrenme, görev değiştirme, uzaktan eğitim
- Diğer teknikler: Bunlar uygunluğu eğitilen personel sayısına bağlı olmayan tekniklerdir, örnek olay, rol oynama, gösteri, gözlem gezileri, teknik geziler.

#### **4. YEREL YÖNETİMLERDE KURUMSAL EĞİTİM SÜRECİ**

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

##### **4.1- Kurumsal Eğitimin Planlanması**

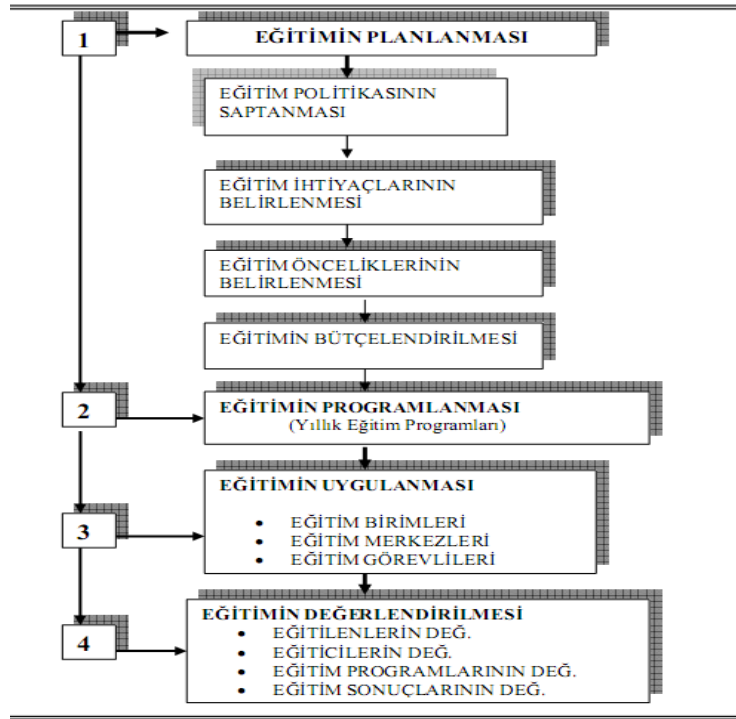
Kurumlarda yapılan hizmet içi eğitim etkinlikleri, önceden belirlenmiş hedeflere yönelik olarak planlanır. Planlama sürecinde, Şekil 1.2'de görüleceği üzere, eğitim hizmetlerinin belediyenin amacına yönelik olarak gerçekleştirilebilmesi için öncelikle konuyla ilgili hedefler ve programlar bütünü oluşturulan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

###### **4.1.1. Kurumsal Eğitim Politikasının Saptanması**

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

---

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.



Şekil 1.2. Kurumsal Eğitimde Planlama Süreci

Eğitim hizmetlerinin hedeflerini ve programlarını belirleyen eğitim politikasının saptanması, çalışanların ortak katkısı ile gerçekleştirilmelidir. Eğitim programlarının kurumun diğer girişimleriyle uyum içinde yürütülebilmesi için, tüm birimlerin bu politika geliştirme sürecinde yer alması gerekmektedir. Etkin bir kurumsal eğitim politikası için, aşağıdaki soruların ayrıntılı bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir.

Niçin > Kurumunuzun eğitim faaliyetlerinin amacı nedir?

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

Kime > Hangi birimler eğitim faaliyetlerine katılmalıdır?

Ne Tür > Hangi eğitim yöntemleri kullanılmak istenmektedir?

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

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

#### 4.1.2. Kurumsal Eğitim İhtiyacının Saptanması

Eğitim ihtiyacını saptama işlemi, programlı bir kurumsal eğitim çalışmasının ilk aşamasını oluşturur. Kurumsal eğitim ihtiyacı personelin yapmakta olduğu görevinin gerektirdiği ve gelecekte yapacağı görevinin gerektireceği ihtiyaç olmak üzere iki şekilde belirlenebilmektedir. Bunun yanı sıra, kuruma yeni personel alındığında, personelin görevinin

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

#### 4.1.3. Kurumsal Eğitim Önceliklerinin Saptanması

Kurumsal eğitim programlarında hangi kesime öncelik tanınacağı, personelin çalışma alanı ve kademesine göre farklılık göstermektedir. Üretim esas alındığında; kurumsal eğitime tabandan başlama eğilimi artar. Çünkü örgüt kademelerinde tabana inildikçe personel sayısı artar ve dolayısıyla bu personelin, işe ve üretime katkısı artar. Hizmet alanları esas alındığında, özellikle ekonomik ve teknolojik değişme ve gelişmelerde, daha çok iş yapan personelin üstündeki ilk yönetici, nezaretçi ve denetçi personele öncelikle kurumsal eğitim uygulanır. Kurumsal eğitimde, personel konumlarına göre öncelik sırası, aşağıdaki farklı düzeylerde saptanır:

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

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

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

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

#### 4.1.4. Kurumsal Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Bütçeleme, eğitim planında geleceğe yönelik olarak yapılması öngörülen eğitim faaliyetlerinin tahmini giderleri ile bunları karşılayıcı gelirlerin hazırlanması işlemidir. Buna göre, bütçe yılı içinde yürütülecek eğitsel hizmetlere göre bir sınıflama yapmak ilk aşamayı oluşturur. Eğitim türlerinin tespiti, eğitim ekipmanlarının temini bu aşama içine girer. İkinci aşama planlanan eğitimlerin gerekçelerinin belirtilmesidir. Eğitim etkinliklerinin kurumun stratejik planıyla ilişkisi kurulur. Sınırlar ve hedefler belirlenir ve etkinliklerin tahmini maliyetleri hesaplanır.

### 4.2. Kurumsal Eğitim Programlaması

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

---

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.



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

### 4.3. Kurumsal Eğitim Uygulanması

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

Eğitimden yararlandırılacak personelin seçiminde farklı yöntemler uygulanmaktadır. Bunlar:

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

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

### 4.4. Kurumsal Eğitimin Değerlendirilmesi

Kurumsal eğitim etkinliği değerlendirilirken bir takım değerlendirme göstergeleri kullanılmaktadır. Bunlar, sınavlar ya da testler, devam ya da ilgi derecesi, öğretilenlerin uygulama derecesi, eğitimden sonra görevlendirme, eğitilenlerin yükselme durumu, maliyet giderlerinde düşme olarak sıralanmaktadır. Bu göstergeler, eğitimin amacının başarıya ulaşmış olmadığını, yani eğitimin başarı derecesini saptamakta üzerinde durulan bir takım belirleyicilerdir. Bir eğitim programının etkinliğini, birbirini takip eden dört aşama ile değerlendirmek mümkündür.

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

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

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

Eğitimin elde edilmek istenilen somut sonuçlara göre değerlendirilmesi: Kurumsal eğitim programlarının değeri, verimlilik ve kalite artışı, moral yükselmesi, şikâyetleri azaltması gibi birtakım somut amaçları gerçekleştirebilmesi ile ölçülür.

## **5. YEREL YÖNETİMLERE KURUMSAL EĞİTİM VEREN KURUM VE KURULUŞLAR**

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

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

### **Dokuz Eylül Üniversitesi**

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

### **Ege Üniversitesi**

- Psiko-Teknik Değerlendirme Merkezi
- 

### **Ege Belediyeler Birliği**

Merkezi Manisa olan, 1986 yılında kurulan Ege Belediyeler Birliği'nin amacı birliğin üyesi olan belediyelerin hizmet kapasitesini arttırmak; üye belediyeler arasındaki işbirliği ve dayanışmayı geliştirerek, belediyelerin halka daha etkin ve verimli hizmet sunmasına katkıda bulunmaktır. Birlik bu amaca yönelik olarak eğitim hizmetleri de düzenlemektedir. 2005 yılında yapmış olduğu eğitimler Ege Belediyeler Birliği ve Kıyı Ege Belediyeler Birliği'nin

---

\*Bu Bildiri Makina Mühendisleri Odası Adına Düzenlenmiştir.

ortaklaşa çalışma ürünüdür. Seminer, Türk belediyeciliğinin gelişim sürecinde devamlı düzenlenen eğitim programlarının yanı sıra “4734 Sayılı Kamu İhale Kanunu, Mahalli İdareler Harcama Belgesi Yönetmeliği, 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve Tahakkuk Esaslı Muhasebe Uygulamaları” konularını da içermektedir

### **WALD Dünya Yerel Yönetim ve Demokrasi Akademisi eğitimleri**

Yerel yönetimlerin insan hakları ve demokrasi duyarlılığının yükseltilmesine katkı sağlamak ve sivil toplumun demokrasi ve eşit söz hakkı taleplerini daha güçlü savunabilmesi yolunda destekleyici olmayı amaç edinen WALD Türk yerel yönetimlerine yönelik olarak eğitim ve araştırma projeleri sürdürmektedir.

Yerel yönetimlere sunulan çeşitli eğitimlerin yanı sıra, sivil toplum için; kent, yerel siyaset ve demokrasi eğitim dizisi gelen taleplere bağlı olarak uygulanmaya devam etmektedir. Eğitim programları en fazla 15 kişilik gruplarla, interaktif yöntemle ve örnek olay kullanımlarıyla gerçekleştirilmektedir. Eğitim faaliyetlerine gösterilen ilgi WALD’ın bir “sivil eğitim merkezi” kurma çalışmalarına hız kazandırmıştır.

### **Belediye İş Sendikası Eğitimleri**

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

## **6. YEREL YÖNEİMLERDE KURUMSAL EĞİTİMLE İLGİLİ ÖNERİLER**

Yerel yönetimlerde kurumsal eğitim anlayışı ve gösterilen ilgi, eğitimden sorumlu olan birimin örgüt yapısı, yönetimi ve mevzuat, bina, araç ve gereçler, finansman ve kaynakların sağlanması, belediye personeli, eğitim alanında araştırma yapma, koordinasyon sağlama, eğitimin planlanması, eğitim programı hazırlanması ve uygulanması, görevlendirilen uzman personel ve öğretmenler, programlarının uygulama zamanı ve bu alandaki gelişmeler, eğitim programına katılan personelin kazandıkları yeterliklerin belirlenmesi ve Yerel Yönetimlerde Kurumsal Eğitim belgelendirilmesi, kurumsal eğitimin değerlendirilmesi ile ilgili olmak üzere, aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- Yerel yönetim personeline kurumsal eğitimin hem bir hak, hem de bir görev olduğu benimsenmeli; yöneticilere kurumsal eğitimin amacı, özellikleri ve yararları açıklanmalı; sadece personel değil her düzeydeki yöneticiler için de kurumsal eğitim programları düzenlenmeli; kurumsal eğitimle temel kavramlar açıklanmalı, kargaşa önlenmelidir.

- Kurumsal eğitim birimleri yardımcı birim niteliğinden kurtarılıp ana birim haline dönüştürülmeli; birimin karar verme yetkisi ve sorumluluğu olmalı; örgüt yapısı, amaçlara ve ihtiyaca uygun biçimde kurulmalı; kurumsal eğitimle ilgili yasa, tüzük ve yönetmelikler geliştirilmeli; işlerlik kazandırılmalı ve yaptırımlar uygulanmalıdır.
- Kurumsal eğitim biriminde personel kadrosu yeterli olmalı; amaçlar, politikalar saptanmalı ve ilkeler belirlenmelidir. Kurumsal eğitim birimleri üst düzey yönetimine bağlı olarak örgütlenmeli; birimin çalışmaları denetlenmeli, teftiş raporları geliştirilmeli, esas alınmalıdır.
- Hizmet içi eğitim programına katılacak personelin ihtiyaçları karşılanmalı; eğitimde kullanılacak bina, derslik ve ders araçları zamanında sağlanmalıdır.
- Kurumsal eğitim tesis ve araçları için yatırımlar planlı olarak yapılmalı; eğitim bütçesi ihtiyacı karşılayacak şekilde olmalı; hizmet içi eğitim için ayrı bir fon kurulmalıdır
- Yerel yönetim personeli motive edilmeli; sağlayacağı yararlar açıklanmalı; girdiği eğitim, özlük dosyasına işlenmeli; kurumsal eğitim programlarına ilgi düzeylerine göre tüm personelin katılması sağlanmalı; katılımcıların görüşleri alınmalı ve değerlendirilmeli; personel ilgi alanlarına göre ihtiyaç duyulan programa çağrılmalıdır.
- Personelinin kurumsal eğitim ihtiyacı bilimsel yöntemlerle saptanmalı; üniversite, meslek odaları, kamu ve özel kuruluşlarla işbirliği yapılmalı ve koordinasyon sağlanmalıdır. Farklı kurumlardan bina, tesis, araç ve eğitici personel açısından destek sağlanmalıdır.
- Yerel Yönetimlerin uzun süreli planı ile yıllık çalışma programları içinde kurumsal eğitime yer verilmeli; eğitim politika ve önceliklerinin önceden belirlenerek planlama yapılmalı; mevcut imkanlar incelenmeli; yöneticiler, eğitim planlamasının gerektirdiği değişiklikleri desteklemeli; etkinliklerin zamanı ve süresi belirlenmeli; eğitim planı esnek olmalı ve çok yönlü hazırlanmalıdır.
- Eğitimin uygulanmasında, eğitmen seçimi diğer önemli bir husustur. Eğitmen kadrosu, kurum içi veya dışından amaç ve yönetime göre seçilmelidir. Uygulamaya yönelik eğitimlerde, hizmetin içinden gelen eğiticilerden yararlanılmalıdır. Eğiticilerin gerekli bilgi, beceri ve tutumu kazanmış olmalarının yanı sıra, eğitim yapılacak konuda teknik ve formasyon yeterliliğine, olumlu ilişkiler kurmada sosyal yeterliliğe, personele kaynak olmada liderlik yeterliliğine ve öğretmeye arzulu olması gerekmektedir.
- Kurumsal eğitim, kurumdaki personelin katılabileceği zamanlarda yapılmalı, bu zaman yönetici ve personelin görüşleri doğrultusunda kesinleştirilmelidir. Kurumsal eğitim, alanda yapılan değişimler ve teknolojik gelişmeler açısından güncelleştirilmiş olmalıdır.
- Programlara katılanlara, duruma göre katılma belgesi, başarı belgesi veya sertifika verilmelidir. Eğitime katılan ve başarılı olanlar, ödüllendirilmelidir. Personelin kademe ilerlemesi ve yükseltilmesinde, eğitim belgesi dikkate alınmalıdır
- Yerel yönetimler, geleceğe yönelik yapmış oldukları kurumsal eğitimin faaliyetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığı konusunda, bir değerlendirme yapmak durumundadır. Değerlendirmenin amacı, düzenlenen eğitim etkinliklerinin başarısı ile ilgili olarak varılacak yargıların objektif olmasını sağlamaktır. Bu yargılar övme ya da yerme değil, gelecekte yapılacak uygulamaların eksiklik ve hatalarından giderilmesidir. Eğitsel etkinliklerin başlaması sırasında, eğitileceklerin bilgi beceri ve davranışlarına ilişkin standart performans belirlenmelidir. Çünkü eğitimle sağlanan gelişmenin

sayısal olarak ifade edilmesi gereklidir. Eğitim öncesi standartlar bulunmadan eğitim sonrasındaki durumu kıyaslamak mümkün olamayacağı için değerlendirme yapılamaz. Kurumsal eğitimde, eğitimle öngörülen performans düzeyleri önceden belirlenmeli, önceden ulaşılması öngörülen hedef düzeyleri saptanmalıdır. Eğitim sonucunda, hedeflenen amaçlar ile ortaya çıkan durumun karşılaştırılması yapılarak, belediyenin kurumsal eğitim hizmetinin etkinliği tam olarak belirlenmelidir.

## 7. SONUÇ

Yerel yönetimlerde dağınık olarak yürütülen kurumsal eğitimler, bazı belediyelerde mali sıkıntılardan bazı belediyelerde personel sıkıntısından ama genel olarak tüm belediyeler için de eğitimlerin sistematik olarak tek merkezli yürütülememesinden dolayı belediyeler açısından istenilen ölçüde yarar sağlayamamaktadır. Söz konusu kısıtlar belediyelerde eğitim konusunun ihmal edilmesine yol açmaktadır.

Bu bağlamda, büyükşehir belediyelerinin alt kademe belediyelerini de kapsayacak biçimde sistemli ve etkin bir eğitim sürecine işlerlik kazandırılmasının gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Bu nedenle de, ülke genelinde belediyeler için kurumsal eğitimlerin sistemli, sürekli ve etkin düzenlenebilmesi adına, eğitim birimleri yeniden tasarlanmalıdır.

Kurumsal eğitimlerin yetişkin eğitimi olduğu, daha çok uzmanlık gerektirdiği göz önüne alındığında, yerel yönetimlerde eğitim gereksinimlerinin saptanması, eğitim birimlerinin oluşturulması, eğitim konularının tespiti, eğitim materyallerinin hazırlanması, eğitici kadroların oluşturulması ve eğitimcilerin eğitimi konularında üniversiteler, meslek odaları başta olmak üzere yerel eğitim olanaklarını öncelikle değerlendirmelidir.

## KAYNAKLAR

BİLGİN Kamil Ufuk Prof. Dr TODAİE Öğretim Üyesi

AKAY. Aslı Dr TODAİE Öğretim Üyesi

<http://www.tepav.org.tr/>

[www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/2008\\_yili\\_egitim\\_listesi](http://www.mahalli-idareler.gov.tr/Home/Dokumanlar/2008_yili_egitim_listesi)

[www.yerelnet.org.tr/yyaem/seminerler.php](http://www.yerelnet.org.tr/yyaem/seminerler.php)

<http://www.izmir.bel.tr/>

<http://www.tmmob.org.tr/>