



İÇİNDEKİLER

GİRİŞ	5
1.EĞİTİM İHTİYACININ TESPİTİ VE EĞİTİMİN PLANLANMASI	7
1.1.Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Konusunda Etkili Bir Yönteme Sahip Olunmaması.....	7
1.2. Eğitim İhtiyacına Karar Veren Yöneticilerin Yetkinliği.....	8
1.3. Eğitim İhtiyacının Tespiti Konusunda Sorumlu ve Yetkili Kişinin Net Olmaması	8
1.4. Görev Tanımlarının ve İş Bölümünün Net Olmaması	8
1.5. Eğitim İhtiyacı Konusunda Farkındalığın Yetersiz Olması	9
1.6. Eğitim İhtiyaçları Tespit Edilirken Çalışanların Bilgi ve Yetkinlik Düzeyleri Yönünden Farklılıklarının Dikkate Alınmaması.....	9
1.7. Aynı Kişiler için Benzer Eğitimlerin Talep Edilmesi.....	9
1.8. Eğitim İhtiyacının Çalışanlar ve İlgili Birim Amirleri ile Koordine Bir Şekilde Tespit Edilememesi	10
1.9. Birimlere Gönderilen Anket Formlarının Zamanında Gelmemesi	10
1.10. Aday Memurların Eğitim İhtiyaçlarının Formaliteden İbaret Görülmesi	10
1.11. Mevzuat İçerikli Eğitimlerin Talep Edilmesi, Kişisel Gelişim Eğitimlerine Yeterince Önem Verilmemesi	11
1.12. Taşeron Çalışanların İhtiyaç Analizine Dâhil Edilmemesi.....	11
2. EĞİTİM PLANLARININ HAYATA GEÇİRİLMESİ	13
2.1.Bütçe Yetersizliği	13
2.2. Eğitimcinin Doğru Seçilememesi	13

2.3. Gerçekleşen Eğitim İçeriği ile Talep Edilen ya da Beklenen Eğitim İçeriğinin Uyumlu Olmaması.....	14
2.4. Eğitimlerin Zamanlamasına Doğru Karar Verilememesi.....	14
2.5. Eğitim Yerinin Doğru Seçilememesi ya da Salonların Yetersizliği.....	14
2.6. Yeterli Katılım Sağlanamaması ya da Katılımcıların İsteksizliği.....	15
2.7. Eğitimlerin Yeterince Tanıtılmaması.....	16
2.8. Eğitim Katılımcı Listesinin Önceden Netleştirilmemesi.....	16
2.9. Eğitim İhtiyacında Bir Değişiklik Olduğunda Eğitim Planlarının Güncellenmemesi.....	16
2.10. Birim Yöneticilerinin Eğitimi Teşvik Etmemesi.....	17
2.11. Planlanan Eğitimlerin Gerçekleşme Durumunun Takip Edilememesi.....	17
3. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ.....	19
3.1. Doğru Ölçme Yöntemlerinin Belirlenememesi.....	19
3.2. Yöneticilerin İlgisizliği.....	20
3.3. Eğitim Etkinliğinin Ölçümünü Yapacak Yetkin Yönetici ve Çalışanların Olmaması.....	20
3.4. Katılımcıların Gönderilen Formları Doldurmaması.....	21
3.5. Sınav Kaygısı.....	21
3.6. Entegre ve Dijital Bir Sistemin Bulunmaması.....	21
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	22
RAPORA KATKI SAĞLAYANLAR.....	24



GİRİŞ

Belediyelerin üstlenmiş oldukları görev ve hizmetleri kaliteli ve etkin bir şekilde sunabilmeleri, sahip oldukları mali ve fiziki kaynaklar kadar, belediye bünyesinde çalışan insan kaynağının niteliği ile de doğrudan ilişkilidir. Bu noktada, sahip olunan insan kaynağının doğru seçiminin yanı sıra, eğitimi ve gelişimi, bilgi, beceri ve yetkinliklerinin artırılması da büyük önem taşımaktadır. Çalışanların eğitimi söz konusu olduğunda ise, eğitim için ayrılan kaynağın doğru kullanılması ve eğitimlerden beklenen en yüksek faydanın sağlanabilmesi için; eğitim ihtiyaçlarının nasıl tespit edileceği, eğitimlerin ne zaman ve nasıl planlanacağı, planlanan eğitimlerin en kaliteli şekilde nasıl gerçekleştirileceği ve yapılan eğitimlerin etkinliğinin nasıl değerlendirileceği gibi konular önemli ve belediyelerin genellikle sorun yaşadıkları konular arasında yer almaktadır.

Marmara Belediyeler Birliği konunun önemini ve bu sorunların farkında olarak 24-25 Kasım 2017 tarihlerinde Darca'da üye belediyelerin katılımı ile **"Belediye Çalışanlarının Eğitimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri"** başlıklı bir çalıştay düzenleyerek bu alanda yaşanan sorunların tespiti ve çözümü konusunda katkıda bulunmayı amaçlamıştır. 22 farklı belediyeden 39 katılımcının yer aldığı çalıştayda, yuvarlak masa toplantıları ile **"Eğitim İhtiyacının Tespiti ve Planlanması"**, **"Eğitim Planlarının Hayata Geçirilmesi"** ve **"Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi"** olmak üzere üç başlık altında belediye çalışanlarının eğitime ilişkin sorunlar ve çözüm önerileri tartışılmıştır.

Bu rapor, 24-25 Kasım tarihlerinde düzenlenen çalıştayda yapılan tartışmalardan hareketle hazırlanmıştır. Çalıştay sırasında yapılan tartışmalar, tutulan notlar ve Marmara Belediyeler Birliğinin çalıştay öncesi yaptığı anketlerden elde edilen veriler belirli bir sistematikte bir araya getirilmiş ve belediye çalışanlarının eğitime ilişkin tespit edilen sorunlar ve çözüm önerileri, çalıştayın yürütülüş mantığına da uygun olarak **"Eğitim İhtiyacının Tespiti ve Planlanması"**, **"Eğitim Planlarının Hayata Geçirilmesi"** ve **"Eğitim Etkinliğinin Ölçülmesi"** başlıkları altında raporlanmıştır. Raporun hazırlanmasına çalıştaya katılarak ya da anket doldurarak destek veren tüm katılımcılara bu vesile ile teşekkürlerimizi sunarız.



1. EĞİTİM İHTİYACININ TESPİTİ VE EĞİTİMİN PLANLANMASI

1.1. Eğitim İhtiyaçlarının Tespiti Konusunda Etkili Bir Yönteme Sahip Olunmaması: Eğitim ihtiyacının tespitinde genellikle kullanılan yöntem müdürlüklere anket gönderilmesidir. Bu durumda gönderilen anketlerin iyi hazırlanamaması ya da müdürlüklerin gerçekçi bir şekilde bu anketleri dolduramaması önemli bir sorundur. Diğer yandan, bazı belediyelerde eğitim ihtiyacının tespitine yönelik olarak müdürlüklere anket de gönderilememektedir. Ayrıca, müşteri memnuniyeti-ne ilişkin veriler genellikle eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi aşamasında dikkate alınmamakta, yetkinlik analizi, performans değerlendirme sonuçları gibi veriler ise eğitim ihtiyaçlarının tespitinde birkaç örnek dışında belediyeler tarafından tercih edilmemektedir. Özetle, eğitim ihtiyacının tespiti noktasında hangi yöntemin kuruma uygun olduğu, hangi yöntemlerin ne şekilde uygulanacağı konusunda belediyelerin birçoğunun bilgilendirilmeye ihtiyacı bulunmaktadır.

Öneri:

- Eğitim ihtiyacının tespiti noktasında birim bazlı toplu tespitler yapılmasının yerine ("biriminizle ilgili eğitim ihtiyacınız nedir?" gibi), birim çalışanlarının tek tek değerlendirilerek, bireysel olarak eğitim ihtiyaçlarının tespit edilebildiği bir sistem uygulanmalı.
- Eğitim ihtiyaçlarının tespitinde aşağıdaki hususlar dikkate alınmalı:
 - Kurumun misyon, vizyon, stratejileri ve yönetimin öncelikleri,
 - Mevzuat, teknoloji ve paydaş beklentilerindeki değişiklikler,
 - Çalışanların yürüttükleri işe ve buldukları pozisyona ilişkin bilgi, beceri ve yetkinlik düzeyleri (ilgili amirlerin ve çalışanların bu konudaki değerlendirmeleri çerçevesinde)
 - Sayıştay denetçileri ya da mülkiye müfettişlerinin tutmuş olduğu denetim raporları,
 - Vatandaşlardan gelen öneri ve şikayetler,
 - Çalışanların çeşitli kanallarla sundukları öneriler.
- Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve bu konuda uygulanabilecek yöntemlere ilişkin belediyeler bilinçlendirilmeli ve bu konuda gerekli eğitimler sağlanmalı.

1.2. Eğitim İhtiyacına Karar Veren Yöneticilerin Yetkinliği: Eğitim ihtiyacına karar veren birim yöneticilerinin çalışanların eğitim ihtiyacının tespiti konusunda iyi bir gözlem yapamamaları ya da bu konuda hangi kriterlere göre karar vereceklerine ilişkin yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle eğitim konularının doğru bir şekilde belirlenmesi hususunda sıkıntı yaşanmaktadır.

Öneri: Belediye bünyesinde başta İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü olmak üzere, eğitim planlaması konusunda karar veren tüm basamaklardaki yöneticiler eğitim ihtiyacının tespiti konusunda bilinçlendirilmeli ve eğitilmelidir. Bu konuda Marmara Belediyeler Birliği görev üstlenebilir. Ayrıca, uygulama birliğini sağlamak amacıyla, belediyelerin İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlükleri tarafından kurum bünyesinde eğitim ihtiyacının tespiti konusunda benimsenen yöntemi ve uygulama esaslarını gösteren bir rehber hazırlanarak ilgili birim yöneticilerine dağıtılabilir.

1.3. Eğitim İhtiyacının Tespiti Konusunda Sorumlu ve Yetkili Kişinin Net Olmaması:

Bazı belediyelerde eğitim ihtiyacının tespiti ve planlanması ile bizzat ilgilenen bir eğitim birimi veya en azından İnsan Kaynakları biriminde sorumlu ve bu işten anlayan bir kişinin tanımlanmamış olması, bu konuda uzmanlaşma ve tecrübe birikimi sağlamayı engellemekte, ayrıca işlerin takibini zorlaştırmaktadır.

Öneri: Belediyelerin büyüklükleri göz önünde bulundurularak eğitim biriminin ayrı bir müdürlük şeklinde organize edilmesi, mümkün değilse İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü bünyesinde yalnızca eğitim işlerini takip edecek ve eğitim konusunda uzman bir sorumlunun görevlendirilmesi sağlanmalı.

1.4. Görev Tanımlarının ve İş Bölümünün Net Olmaması:

Belediye bünyesinde bulunan müdürlüklerde görev tanımlarının ve iş bölümünün kimi zaman net olarak yapılamaması eğitim ihtiyacının doğru bir şekilde tespit edilmesi konusunda sorun yaşanmasına neden olmaktadır. Bunun yanı sıra, kuruma yeni katılan çalışanın yeteneklerinin tespit edilmeden acele edilerek eleman ihtiyacı olan birime yerleştirilmesi daha ilk baştan pozisyonun gerektirdiği yetkinlik ile çalışanın yetkinliği arasında fark oluşmasına yol açmaktadır.

Öneri: Eğitim ihtiyaç analizlerinin gerçekçi bir şekilde yapılabilmesi için, öncelikle belediye bünyesinde bulunan tüm pozisyonlara ilişkin iş/görev tanımları yapılmalı ya da mevcut görev tanımlarından güncel olmayanlar güncellenmelidir.

1.5. Eğitim İhtiyacı Konusunda Farkındalığın Yetersiz Olması: Yöneticiler ya da çalışanlar ya da her ikisi de eğitime ihtiyaç olmadığını, eğitimin gereksiz olduğunu düşünebilmektedir. Bu durumda belirtilen eğitim talepleri gerçeği yansıtmaktan öte, bir formaliteyi yerine getirmeye yönelik olmaktadır. Bazı durumlarda ise, eğitim ihtiyacı konusunda çalışanlar ve yöneticiler farklı düşüncelere sahip olabilmektedir. Bu durum da yine eğitim taleplerinin gerçekçi bir şekilde tespit edilmesi konusunda engel teşkil etmektedir. Kişilerin yürüttükleri iş ve görevlere ilişkin bilgi ve yetkinliklerini geliştirmenin dışında kendi hobileri ve özel ihtiyaçlarına göre eğitim taleplerinde bulunmaları da zaman zaman yaşanan sorunlardan biridir.

Öneri: Kurum bünyesinde yürütülen eğitimlerin amaç ve önemi konusunda birim yöneticileri ve çalışanlar bilgilendirilmelidir. Bu konuda üst yöneticiler ve İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlükleri rol üstlenebilirler. Ayrıca, çalışanların bilinçlendirilmesi konusunda ilgili birim amirlerinin bireysel olarak her bir çalışanın eğitim ihtiyacına ilişkin vereceği geri bildirimler etkili olabilir. Bu noktada, eğitim ihtiyaçlarının başlangıçta doğru tespit edilmesi, yöneticinin ve çalışanın tespit edilen eğitimin gerekliliğine inanması açısından büyük önem taşımaktadır.

1.6. Eğitim İhtiyaçları Tespit Edilirken Çalışanların Bilgi ve Yetkinlik Düzeyleri Yönünden Farklılıklarının Dikkate Alınmaması: Eğitim talepleri belirtilirken çalışanların belirtilen konulara ilişkin bilgi ve yetkinlik düzeyleri arasındaki farklılıklar dikkate alınmadığı için herkese tek bir seviyeden eğitim verilmektedir. Bu durum, planlanan eğitimlerin bazı kişiler için eğitimin fazla basit, bazı kişiler için ise yeterli ayrıntıda olmaması gibi sonuçlar doğurabilmektedir.

Öneri: Eğitim ihtiyaçlarının birim bazlı değil, bireysel bazlı ve çalışanların konuya ilişkin bilgi ve yetkinlik düzeyleri ölçülünerek tespit edilmesi sağlanmalıdır. Aynı konuda eğitim alacak farklı seviyede kişiler olduğunda, katılımcıların bilgi ve yetkinlik düzeylerine göre ayrıştırılarak eğitimlerin planlanması önerilebilir.

1.7. Aynı Kişiler İçin Benzer Eğitimlerin Talep Edilmesi: Eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesine ilişkin etkili yöntemlerin kullanılmadığı ya da bu konuda geçmiş yıllara ilişkin raporlamaların yeterli olmadığı durumlarda yöneticiler tarafından aynı kişiler için benzer eğitim başlıklarının tekrar tekrar talep edilmesi, eğitime duyulan inancın azalmasına sebep olmaktadır.

Öneri: Çalışanların almış olduğu eğitimler dijital ortamda arşivlenerek kişiler için eğitim talep edilirken, daha önce bu alanda eğitim alıp almadıklarının kontrol edilerek (mevzuatta meydana gelen değişiklikler hariç) aynı kişilerin aynı eğitimlere gitmesinin engellenmesi sağlanmalıdır. Bu konuda Marmara Belediyeler Birliğinin eğitimlerin takibine ilişkin ortak bir yazılım geliştirilmesine öncülük etmesi faydalı olabilir.

1.8. Eğitim İhtiyacının Çalışanlar ve İlgili Birim Amirleri ile Koordine Bir Şekilde Tespit Edilememesi:

Eğitim ihtiyaçlarının eğitimi alacak olan ilgili çalışanlar ve ilgili birim amirlerinin görüş ve beklentileri alınmadan yalnızca üst yöneticiler ya da İnsan Kaynakları ve Eğitim birimleri tarafından tespit edildiği durumlarda eğitimlerden beklenen faydalar yeterince elde edilememektedir.

Öneri: Öncelikle bir kurumda eğitim ihtiyacı tespitinin ve sonuçlarının takip edilmesinin yalnızca İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü'nün tek başına görevi olmadığı, tüm birimlerin hizmet içi eğitimin tüm aşamalarında İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerine destek vermeleri gerektiği konusunda yöneticiler bilinçlendirilmelidir. Eğitim ihtiyaçlarının tespiti ve planlaması aşamasında ise ilgili birim amirlerinin ve eğitim alacak çalışanların talepleri, görüş ve önerileri doğrultusunda koordineli bir biçimde hareket edilmelidir.

1.9. Birimlere Gönderilen Anket Formlarının Zamanında Gelmemesi: Birimlere eğitim ihtiyacının tespiti için gönderilen anket formlarının zamanında gelmemesi eğitim planlamalarının aksamasına ya da geç gönderilen taleplerin dikkate alınamamasına yol açmaktadır.

Öneri: Eğitim planlama süreci, eğitim planlarının hazırlanma dönemi ve aşamaları konusunda tüm birim yöneticileri bilgilendirilmeli, formlar bu aşamalara uygun olarak yöneticilere gerekli hazırlıkları yapabilmeleri için makul bir süre önceden gönderilmelidir. Eğitim ihtiyacının tespiti noktasında kurum bünyesinde ortak bir yöntem tespit edilip koordineli bir şekilde yürütüldüğünde de bu konuda daha verimli sonuçlar alınabilir.

1.10. Aday Memurların Eğitim İhtiyaçlarının Formaliteden İbaret Görülmesi:

Aday memurlara ilişkin eğitim planları çıkartılırken ve eğitim başlıkları belirlenirken, çoğu zaman yalnızca mevzuata uyum sağlamak ve formalitenin yerine getirilmesi güdüsüyle hareket edilmekte, yeni işe başlayan kişilerin işe uyum sağlamaları ve pozisyonlarının gerektirdiği nitelikleri kazanması için gerekli olan ihtiyaçlar dikkate alınmamaktadır.

Öneri: Aday memurların eğitimlerine ilişkin planlamalar yasal gereklilikler de dikkate alınarak, aday memurların görevlerinin gerektirdiği bilgi ve yetkinlikler açısından yetiştirilmesini ve kurum kültürüne uyumunu da sağlayacak şekilde planlanmalıdır.

1.11. Mevzuat İçerikli Eğitimlerin Talep Edilmesi, Kişisel Gelişim Eğitimlerine Yeterince Önem Verilmemesi: Çalışanların yalnızca işe ilişkin bilgilerinin geliştirilmesi hedeflenerek mevzuat eğitimi daha yoğun bir şekilde talep edilmekle birlikte, işi yürütürken gerekli olan yetkinlik ve becerilerini geliştirmeye yönelik mesleki eğitimler ile kişisel gelişim eğitimlerine yeterince önem verilmemekte ya da bu konudaki eğitim ihtiyacı doğru bir şekilde tespit edilememektedir.

Öneri: Eğitim ihtiyacı tespit edilirken birimler sadece mevzuat içerikli eğitimiye yönelik değil, pozisyonun gerektirdiği teknik ve mesleki becerilerin, bilgi ve yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik tespitler yapmaya da yönlendirilmeli, bu konuda ortak bir sistem geliştirilmelidir.

1.12. Taşeron alışanların İhtiyaç Analizine Dâhil Edilmemesi: Eğitim ihtiyaç analizleri yapılırken, yalnızca kadrolu çalışanların dikkate alınması, aynı işi yapan taşeron çalışanların analiz kapsamına alınmaması, taşeron çalışanların ihtiyaç duydukları gerekli eğitimleri alamaması sonucunu doğurmaktadır. Bu durum, aynı işi yapan farklı pozisyondaki kişiler arasında eğitim ve kültür açığıının oluşmasına neden olabilmektedir.

Öneri: Eğitim ihtiyaç analizine kadro ve statü farkı gözetilmeksizin belediye bünyesinde görev yapan tüm çalışanlar, üstlendikleri görevler esas alınarak dahil edilmelidir.



2. EĞİTİM PLANLARININ HAYATA GEÇİRİLMESİ

2.1.Bütçe Yetersizliği: Eğitim planlarının bütçe tahminlerinin yapıldığı dönem öncesinde hazırlanamaması durumunda bütçeden planlan eğitimler için yeterli ödenek ayrılamaması gibi bir sorun ortaya çıkabilmekte, bu ise planlanan tüm eğitimlerin gerçekleşmesini riske sokmaktadır. Diğer yandan, eğitim maliyetlerinin yüksek olması sebebiyle bazı durumlarda eğitimler için yeterli kaynak ayrılmamakta ve tüm eğitim ihtiyaçları karşılanamayabilmektedir.

Öneri:

- Eğitim ihtiyaç analizleri bütçe dönemi öncesi tamamlanmalı,
- Eğitimler önceliklendirilerek kaynaklar acil ve öncelikli eğitimlere kaydırılmalı,
- Eğitim için gerekli bütçenin ayrılması konusunda üst yöneticiler ikna edilmeli,
- Çalışanlardan yetkinlik sahibi kişilerden kurum içinde eğitimci grubu belirlenerek eğitimci olarak yetiştirilmeli ve kurum içi eğitimlerde bu çalışanlardan uygun durumlarda yararlanılmalı,
- Marmara Belediyeler Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliğinin ücretsiz eğitimleri takip edilerek personel bu eğitimlerden faydalandırılmalı.

2.2.Eğitimcinin Doğru Seçilememesi: Eğitimcilerin beklenen eğitim içeriğini değil, başka bir eğitim içeriğini sunması, eğitim konusuna hakim olmaması, konuya ilişkin uygulamada ortaya çıkan sorunlar konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması, bilgisini aktarma ve sunum becerileri konusunda gerekli yetkinliklere sahip olmaması gibi sebeplerle beklentiyi karşılayamaması durumunda eğitimden beklenen faydalar elde edilememekte, bu durum çalışanların eğitim konusundakini motivasyonunu olumsuz yönde etkilemektedir.

Öneri:

- Konusunda uzman ve belediyenin işleyişi hakkında bilgi sahibi olan eğitimciler seçilmeli ve bu konuda ilgili kurumların referansları dikkate alınmalı,
- Eğitim hizmeti veren özel firmalardan paket şeklinde eğitimler satın almak yerine, her bir konu başlığı için eğitimci ayrı ayrı araştırılmalı ve bu konuda Marmara Belediyeler Birliği ve Türkiye Belediyeler Birliği gibi uzman kuruluşlardan yardım alınmalı,
- Eğitimcilerden daha önceden demo eğitimler alınmalı,

- Eğitimin neden talep edildiği, katılımcı profili ve eğitimden beklentiler konusunda eğitime detaylı bilgi verilmeli,
- Uygulamada yaşanan sorunların eğitim öncesi eğitime iletilmesini sağlayarak, eğitim sırasında sorunların çözümü konusunda eğitimciden destek alınmalı.

2.3.Gerçekleşen Eğitim İçeriği ile Talep Edilen ya da Beklenen Eğitim İçeriğinin Uyumlu Olmaması: Eğitim ihtiyacının genel bir başlık ya da konu olarak belirlendiği, beklenen eğitim içeriğinin belirlenmediği durumlarda, katılımcıların ya da yöneticilerin eğitimden bekledikleri içerik ile gerçekleşen eğitim içeriği uyumlu olmaya bilmekte, bu durumda eğitimden beklenen fayda elde edilememektedir.

Öneri: Eğitimden beklenen içerik ilgili yönetici ve eğitime katılacak personel ile bir araya gelerek belirlenmeli ve eğitime katılacak kişilerin profilleri, eğitimin neden talep edildiği ve eğitimden beklenen içerik konusunda detaylı bilgi verilmeli. Gerekli durumlarda eğitimci ile eğitime talep edenler bir araya getirilerek eğitim içeriğinin eğitim öncesinde birlikte oluşturulması sağlanmalı.

2.4.Eğitimlerin Zamanlamasına Doğru Karar Verilememesi: Özellikle farklı birimlerden katılımcıların bulunduğu eğitimlerde belirlenen eğitim tarih ya da saatleri ilgili tüm birimler için uygun olmayabilmekte, bu ise eğitime katılım durumunu olumsuz etkilemektedir.

Öneri: Eğitimin takvimlendirilmesi öncesi ilgili birimler ile ön görüşmeler yapılarak mümkün olduğu ölçüde ortak bir tarih ve saat belirlenmesi, işlerin yürütülmesi açısından ortak tarih ve saatte uzlaşamaması ya da tüm personelin eğitime katılımı halinde işlerin aksama ihtimali söz konusu olduğunda eğitimin birkaç grup halinde alınmasının sağlanması bu konuda bir çözüm olarak önerilebilir.

2.5.Eğitim Yerinin Doğru Seçilememesi Ya Da Salonlarının Yetersizliği: Kurum içinde eğitim için salon bulunmaması ya da eğitim salonlarının yetersiz olması eğitimlerin uygulanması konusunda sıkıntılar oluşturmaktadır. Ayrıca, eğitimlerin kurum içinde yapılması çalışanlar tarafından çoğu zaman memnuniyetsizlikle karşılanmakta, kurum içi eğitimlerde ofislerin de aynı mekanda olması nedeniyle işlerin yoğunluğu gerekçesiyle eğitime devamsızlık oranı da artmaktadır. Kurum dışı ya da şehir dışı farklı mekanlarda eğitimlerin düzenlenmesi ise bütçe yetersizlikleri nedeniyle her zaman mümkün olamayabilmektedir.

Öneri: Eğitimlerin kurum dışı mekanlarda düzenlenmesi ve çeşitli ikramlarla desteklenmesi çalışanların eğitime karşı motivasyonunu olumlu yönde etkileyecek, diğer yandan ilgi bölünmesini engelleyecektir.

2.6.Yeterli Katılım Sağlanamaması ya da Katılımcıların İsteksizliği: Planlanan eğitimlerde bazı durumlarda hedeflenen katılımcı sayısının katılımı sağlanamamakta ya da çalışanlar kendi istekleri ile değil, yöneticilerin ya da İnsan Kaynakları ve Eğitim biriminin zorlaması ile eğitime katılmak durumunda kalmakta, bazı durumlarda eğitim bir ceza olarak bile algılanabilmektedir.

Öneri: Eğitime katılımı artırmak ve teşvik etmek amacıyla;

- Eğitimlere katılım oranının artırılması için öncelikle çalışanların eğitim ihtiyaçları doğru tespit edilmeli, çalışanlar gerçekten ihtiyacı olan eğitimlere gönderilmeli,
- Eğitim öncesi çalışanlara eğitimin amacı ve içeriği hakkında bilgi verilmeli,
- Yöneticiler de bizzat eğitimlere katılarak teşvik edici bir tutum sergilemeli,
- Uygulamalı eğitimler ve görsel malzeme ile eğitim kalıcı hale getirilmeli ve teşvik edici olmalı,
- Eğitim kurum dışında güzel bir mekanda gerçekleşmeli ve eğitimin çeşitli etkinliklerle (drama, film gösterimi, müzik vb.) desteklenmesi sağlanmalı,
- Uzaktan eğitim gibi imkanlar tanıyarak, çalışanlara farklı zaman ve mekanlarda eğitim alabilme imkanı tanınmalı,
- Eğitime katılan katılımcıların en başarılısına küçük bir ödül verilerek teşvik edilmeli,
- Eğitime katılım durumu takip edilerek katılımın performans değerlendirme ya da ödül sistemine dahil edilmesi sağlanmalı,
- Eğitim etkinliği eğitim sonrası birim amirleri tarafından izlenmeli.

2.7.Eğitimlerin Yeterince Tanıtılmaması: Eğitime katılacak olanlara sadece şu konuda şu eğitim var şeklinde bilgi gitmesi, eğitimin içeriği ve eğitimin amacı hakkında daha önceden detaylı bilgi gitmemesi, katılımcıların eğitime hazırlıklı gelmesini ya da doğru kişilerin eğitime katılmasını engellemektedir.

Öneri: Eğitim içeriğinin önceden ihtiyaçlar doğrultusunda belirlenmesinden sonra, katılımcılara yalnızca konu başlığının bildirilmesi şeklinde değil, eğitimin amacı, eğitimin içeriği, eğitimden beklenen faydalar ve eğitmen özgeçmişi hakkında detaylı bilgilendirmelerin etkin duyuru yöntemleri kullanılarak yapılması eğitime katılım oranını olumlu yönde etkileyecektir. Bazı durumlarda bilgilendirmelerin diğer duyuru yöntemlerinin yanı sıra, birim amirleri tarafından bizzat sözlü olarak da yapılması katılım konusunda daha da teşvik edici olabilir.

2.8.Eğitim Katılımcı Listesinin Önceden Netleştirilmemesi: Eğitim ihtiyaç analizinin de gerçekçi yapılmamasından kaynaklı olarak, özellikle eğitim başlıklarının kişilerin ihtiyaçlarından bağımsız olarak belirlendiği durumlarda, önce eğitimlerin planlanıp daha sonra eğitimlere son anda katılacak kişiler belirlenmektedir. Dolayısıyla, katılımcı profili, katılımcıların bilgi ve beceri düzeyi ve eğitimden beklentiler hakkında eğitimciler tam bir bilgi verilememektedir. Bu ise, eğitime gerçekten ihtiyacı olmayan kişilerin gönderilmesi, eğitmenin katılımcı profiline göre eğitim içeriğini belirleyememesi gibi sorunlara yol açmakta ve eğitimden beklenen fayda elde edilememektedir.

Öneri: Eğitime katılacak olan kişilerin daha önce yapılan eğitim ihtiyaç analizleri çerçevesinde müdürlük bazlı değil, kişi bazlı olarak belirlenmesi ve katılımcı listesinin (katılımcı eğitim durumu, pozisyonu, birimi vb. bilgileri içeren) eğitmen ile belirli bir süre öncesinde paylaşılması eğitimin etkinliğini artıracaktır.

2.9.Eğitim İhtiyacında Bir Değişiklik Olduğunda Eğitim Planlarının Güncellenmesi: Eğitim planları hazırlandıktan sonra, çalışanların pozisyon değişikliği, organizasyon şemasında değişiklik olması, mevzuat ya da sistem değişikliği gibi nedenlerle dönem içinde eğitim ihtiyacında bir değişiklik olması halinde eğitim planlarının bu ihtiyaçlara uygun olarak güncellenememesi bir yandan bazı eğitim ihtiyaçlarının karşılanmasını geciktirirken, diğer yandan çalışanların daha önceki pozisyonlarına göre planlanan eğitimlere katılması kaynak ve zaman israfına sebep olabilmektedir.

Öneri: Eğitim planları hazırlandıktan sonra yıl içinde eğitim ihtiyacında pozisyon değişikliği, mevzuat değişikliği vb. sebeplerle bir değişiklik meydana geldiğinde, eğitim ihtiyacının aciliyeti değerlendirilerek, önceliklendirmeler tekrar gözden geçirilerek bütçe imkanları çerçevesinde gerekli revizyonların hızlıca yapılması sağlanabilir.

2.10.Birim Yöneticilerinin Eğitimi Teşvik Etmemesi: Birim yöneticilerinin kendi birimlerindeki çalışanları ilgilendiren eğitimlere çalışanların katılımı konusunda teşvik edici bir tutum sergilememesi, hatta bazı durumlarda iş yoğunluğunu bahane göstererek çalışanlarının katılımı konusunda isteksiz davranması eğitimlere katılım durumunu olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Öneri:

- Eğitim ihtiyaç analizleri gerçekleştirilirken birim yöneticileri de dahil edilmeli,
- Eğitimin önemi ve faydaları hakkında birim yöneticileri bilgilendirilmeli,
- Eğitimlerin takvimi birim yöneticilerinin de görüşleri alınarak uygun zamanlarda belirlenmeli (gerekli durumlarda işi aksatmayacak şekilde gruplar halinde personel eğitime alınmalı),
- Yıl içinde gerçekleştirilen eğitimler ve sonuçları hakkında birim yöneticileri bilgilendirilmeli,
- Birim yöneticilerinin de bizzat eğitimlere katılması teşvik edilmeli, hatta ilgili konularda öncelikle birim yöneticilerinin eğitim alması sağlanmalı.

2.11.Planlanan Eğitimlerin Gerçekleşme Durumunun Takip Edilememesi: Özellikle eğitimlerin takibi konusunda uygun bir yazılımın kullanılmadığı durumlarda planlanan her bir eğitimin gerçekleşme durumu, eğitime katılım durumu, daha önce kimin hangi konuda hangi tarihte eğitim aldığı gibi bilgilere ilişkin etkin bir raporlama yapılamamaktadır. Bu ise eğitimlerin takibini güçleştirmekte ve bir sonraki dönemde eğitim planlaması yapılırken geçmiş verilerin de dikkate alınamamasına neden olmaktadır.

Öneri: Planlanan eğitimlerin gerçekleşme durumu, hedeflenen takvimde gerçekleşip gerçekleşmediği, eğitimlere katılım durumu, kimin hangi eğitimleri aldığı, bu eğitimlere ilişkin memnuniyet oranları gibi verilerin takip edilebildiği yazılımların kullanılması bu hususta etkili bir yöntem olabilir. Bu konuda, Marmara Belediyeler Birliğinin ortak bir yazılım geliştirerek belediyelere destek olması öneriler arasındadır.



3. EĞİTİM ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ

3.1.Doğru Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmemesi: Eğitimler gerçekleştikten sonra eğitimlerin etkinliğini ölçmeye yönelik etkili yöntemlerin belirlenmemiş olması nedeniyle eğitim etkinliği genellikle ölçülememektedir. Belediye örneklerinde eğitim etkinliği ya hiç ölçülememekte, ya da eğitim sonrası memnuniyet anketleri ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Memnuniyet anketleri ise bazı durumlarda katılımcılar tarafından doldurulmamakta ya da bir formaliteden ibaret görülerek gerçekçi bir şekilde doldurulmayabilmektedir. Kaldı ki, katılımcıların eğitimden duydukları memnuniyete ilişkin veriler eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde bir veri olsa bile tek başına yeterli olmamaktadır. Eğitim sonrası kişilerin davranışlarında, iş yapış tarzlarında, işe ilişkin performans sonuçlarında (hata oranları vb.) bir değişiklik olup olmadığını ölçen yöntemler geliştirilemediği için bu tür veriler eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınamamaktadır. Bu ise, eğitim etkinliğinin dolayısıyla da eğitimlerden elde edilen faydanın tam olarak değerlendirilememesine yol açmaktadır.

Öneri:

- Eğitimlerin etkinliğini değerlendirebilmek için kurumun yapısına ve kurum kültürüne uygun yöntemler belirlenmelidir. Bu konuda eğitimler, kıyaslama çalışmaları ve birim yöneticilerinin de katılımı ile yapılacak kurum içi değerlendirmeler sonrası uygun yöntem belirlenebilir.
- Eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde kullanılmak üzere eğitime ilişkin memnuniyet anketlerinin yanı sıra, müşteri memnuniyetine ilişkin veriler, çalışanların eğitim öncesi ve sonrası bilgi düzeyleri, çalışanların davranışları ve performanslarına ilişkin farklılıkları tespit eden ölçümler geliştirilebilir. Örneğin;
 - Mevzuat eğitimlerinde eğitim öncesi ve sonrası katılımcıların bilgi düzeylerini ölçen testler,
 - Kişisel gelişim eğitimlerinde çalışanların davranışlarının ve yetkinliklerinin daha önce belirlenen kriterler çerçevesinde birim amirleri tarafından gözlemlenerek eğitim öncesi ve sonrası ortaya çıkan gelişim farklılıklarının ölçülmesini sağlayan yetkinlik analizlerine dayanan değerlendirmeler,
 - Yöntem olarak 360 derece performans değerlendirme sonuçları kullanılabilir.

3.2.Yöneticilerin İlgisizliği: Birim yöneticileri eğitim konusunda talepte bulunsa bile, eğitim sonrası eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunda ilgisiz davranabilmekte, bu konuda İnsan Kaynakları ve Eğitim birimini yeterince desteklememektedir. Bu ise eğitim etkinliğini ölçmek için bir yöntem belirlenmiş olsa bile bu yöntemin uygulanması konusunda aksaklıklara yol açmakta, ya da gerçekçi bir şekilde değerlendirme yapılmasına engel teşkil etmektedir.

Öneri: Eğitim etkinliğinin ölçülmesine ilişkin kurum bünyesinde kullanılacak olan yöntem İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinin koordinasyonunda üst yönetimin ve ilgili birim yöneticilerinin katılımı ile belirlenmeli, daha sonra uygulanacak olan yöntemler hakkına tüm yöneticiler detaylı bir eğitime tabi tutulmalıdır. Ayrıca, kurumun üst yöneticileri tarafından konunun önemini tüm yöneticilere anlatılması ve öncelikle üst yöneticiler tarafından benimsenen yöntemlerin uygulanması, bu konuda daha başarılı bir uygulamanın gerçekleşmesinde etkili olabilecektir.

3.3.Eğitim Etkinliğinin Ölçümünü Yapacak Yetkin Yönetici ve Çalışanların Olmaması: Gerek belediyelerin eğitimlerden sorumlu İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinin, gerekse eğitim etkinliğini değerlendirmesi beklenen birim amirlerinin eğitim etkinliğini ölçmeye yönelik yöntemlerin kullanılması konusunda yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip olmaması bu konuda uygulama yapmayı güçleştiren faktörler arasındadır.

Öneri:

- İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinde eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusunda gerekli bilgi ve becerilere ve yönetim yeteneklerine sahip kişiler bulunmalı, benimsenen yöntemler konusunda öncelikle İnsan Kaynakları ve Eğitim birimi bilgilendirilmeli ve eğitilmelidir.
- Eğitim ile ilgilenen İnsan Kaynakları ve Eğitim birimlerinin koordinasyonunda en üst yönetimden en alttaki yöneticilere kadar tüm yöneticiler eğitim etkinliğinin ölçülmesine ilişkin kurum tarafından benimsenen yöntemler konusunda eğitilmelidir.
- Ayrıca, çalışanlar da uygulanan yöntemler konusunda bilgilendirilmeli, eğitim sonrası davranışların ve performansın yöneticiler tarafından ne şekilde takip edildiğine ilişkin bilgi çalışanlara verilmelidir.

3.4.Katılımcıların Gönderilen Formları Doldurmaması: Eğitim sonrası memnuniyet anketleri eğitim etkinliğinin ölçülmesinde yeterli olmasa da bir veri olarak değerlendirilebilir. Ancak, eğitim sonrası eğitimlerden memnuniyetin ölçülmesine yönelik katılımcılara verilen anketlerin ya hiç doldurulmaması, ya da eksik doldurulması, bazı durumlarda ise bu formların doldurulmasının bir formalite olarak görülmesi ve gerçekçi bir şekilde görüşlerin belirtilmemesi, eğitim sonrası memnuniyet anketlerinin de güvenilirliğini ve etkinliğini azaltmaktadır.

Öneri:

- Eğitim sonrası katılımcılara sunulan anket formlarının açık, kolay anlaşılır ve anket ile ölçülmek istenen amaca uygun olarak hazırlanması ve anketlerin mümkün olan en pratik yöntemlerle yapılması sağlanmalıdır.
- Anketlerin eğitim biter bitmez eğitim salonunda doldurulması sağlanabilir. Ayrıca, sertifika teslim etmeden önce memnuniyet anketlerinin doldurulmasının sağlanması da başka bir yöntem olarak önerilmektedir.
- Anketlerden elde edilen sonuçların değerlendirildiği ve iyileştirmelere yansıtıldığına ilişkin katılımcıların bilgilendirilmesi, anket sonuçlarının ve iyileştirmelerin katılımcılarla paylaşılması da ankete katılım oranlarının artması konusunda etkili bir faktör olabilir.

3.5.Sınav Kaygısı: Eğitimlerin etkinliğinin ölçülmesi için eğitim sonrası sınav ya da bilgi düzeyini ölçen testler uygulanması halinde çalışanlar bazı durumlarda aşırı sınav kaygısı yaşayabilmekte ve bu testleri doldurma ve eğitime katılma konusunda isteksiz davranabilmekte, bu ise sınavlardan istenilen verimin elde edilmesine engel olmaktadır.

Öneri: Sınavların sonuçlarının olumsuz yansımalarının olmayacağı, yalnızca eğitimin etkinliğini ölçmek amacıyla sınav uygulandığı konusunda çalışanların bilgilendirilmesi sınav kaygısının azaltılmasında etkili olabilir. Ayrıca, eğitim sonrası yapılan sınavlarda yüksek performans gösterenlerin ödüllendirilmesi de öneriler arasındadır.

3.6.Entegre ve Dijital Bir Sistemin Bulunmaması: Planlanan eğitimleri, eğitimlerin gerçekleştirme durumunu ve eğitim etkinliğine ilişkin ölçümleri içeren bir yazılımın bulunmaması, eğitim katılımcı listesinin bile excel tabloları ile tutuluyor olması, eğitim etkinliğine ilişkin ölçümlerin takibini de zorlaştırmaktadır.

Öneri: Eğitimin planlanması aşamasından, uygulanması ve eğitim sonrası yapılan ölçümlere ilişkin verilerin tutulduğu hatta, anket vb. ölçümlere ilişkin verilerin doğrudan dijital ortamda girilmesini sağlayan yazılımların geliştirilmesi bu konuda yapılan takiplerin etkinliğini artıracaktır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

"Belediye Çalışanlarının Eğitimi: Sorunlar ve Çözüm Önerileri" başlıklı çalıştayda elde edilen sonuçlar şöyle özetlenebilir:

Eğitim ihtiyacının tespiti ve eğitimlerin planlanması konusunda yaşanan en önemli sorun, belediyelerin genellikle eğitim ihtiyacının tespiti konusunda etkili bir yöntemle sahip olmaması, dolayısıyla çalışanların eğitim ihtiyaçlarını gerçekçi bir şekilde tespit edememesidir. Bu durumun ise önemli ölçüde, eğitim ihtiyacının tespiti konusunda hangi yöntemin kuruma uygun olduğu ve hangi yöntemlerin ne şekilde uygulanacağı konusunda karar verici ve uygulayıcıların yeterli bilgi ve yetkinliğe sahip olmamasından kaynaklandığı söylenebilir. Diğer yandan karar verici ve uygulayıcı pozisyonundaki yetkililerin bu konudaki ilgi ve inanç düzeyi ve belediyenin ilgili tüm çalışan ve yöneticilerinin eğitim ihtiyaçlarının tespiti çalışmalarına katılımının sağlanamaması da etkili olan faktörler arasındadır.

Eğitim ihtiyacının tespiti noktasında birim bazlı toplu tespitler yapılmasının yerine, birim çalışanlarının tek tek değerlendirilerek, bireysel olarak eğitim ihtiyaçlarının tespit edilebildiği, kurum yapısına ve kültürüne uygun bir yöntem belirlenmesi, geliştirilen yöntemler hakkında tüm birim yöneticilerinin eğitilmesi ve üst yönetimin bu yöntemlerin uygulanması konusunda teşvik edici politikalar geliştirmesi bu konuda getirilen öneriler arasındadır.

Eğitimlerin hayata geçirilmesi konusunda yaşanan sorunların önemli bir bölümü eğitimlerin planlanması aşamasından kaynaklanabilmektedir. Eğitim ihtiyacının gerçekçi bir şekilde ve birey bazlı olarak tespit edilmediği durumlarda gerçekleşen eğitimler beklentilere uygun olmamakta, bu ise hem eğitimlere katılım durumunu ve motivasyonu, hem de eğitimlerden elde edilen faydayı olumsuz bir şekilde etkilemektedir. Diğer taraftan eğitimlerin yalnızca konu başlığı belirtilerek planlanması, eğitimin içeriğinin ne olması gerektiğinin ihtiyaca göre belirlenmediği, eğitmenin bu içeriğe göre seçilmediği ya da eğitmenin bilgilendirilmediği durumlarda da benzer bir sonuç ortaya çıkmaktadır. Eğitimin yerinin, zamanın ve eğitmenin uygun bir şekilde seçilmemesi de eğitimlerin kalitesini etkileyen unsurlar arasındadır. Diğer yandan, planlanan eğitimlerin gerçekleşme durumunun birey bazlı takibini yapabilecek yazılımların her belediyede bulunmaması ve belediyelerin bu konuda yeterli teknik ve mali imkanlara sahip olmaması da yaşanan sorunlar arasındadır.

Eğitim ihtiyaç analizlerinin gerçekçi bir şekilde yapılarak bütçe döneminden önce eğitim planlarının hazırlanması, ihtiyaç analizlerine ve planlara uygun bir şekilde eğitimlerin gerçekleştirilmesi, eğitim içeriklerinin ilgili çalışan ve yöneticilerle birlikte görüşülerek tespit edilmesi ve belirlenen içeriğe uygun bir şekilde eğitimlerin gerçekleştirilmesi öneriler arasındadır. Bu tür iyileştirmelerin eğitimlere katılım durumunu ve eğitimler-

den beklenen faydayı artıracacağı söylenebilir. Diğer yandan uygun içeriği doğru yöntemlerle sunabilecek yetkinlikte eğitimcinin seçilmesinin ve eğitim yer ve zamanının uygun şekilde belirlenmesinin özellikle eğitimlere katılım durumu ve eğitimlere olan inancı olumlu etkileyebileceği belirtilmiştir. Kurum dışı mekanlarda eğitimin düzenlenmesi katılımcı motivasyonunu artırmak için öncelikli olarak vurgulanan bir öneridir.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesi konusu belediyelerin en çok zorlandıkları konulardan birini oluşturmaktadır. Eğitimler gerçekleştirildikten sonra eğitimlerin etkinliğini ölçmeye yönelik etkili yöntemlerin belirlenmemiş olması nedeniyle eğitim etkinliği ya hiç ölçülememekte ya da yalnızca eğitim sonrası memnuniyet anketleri ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Memnuniyet anketleri ise eğitim etkinliğinin değerlendirilmesi konusunda tek başına yeterli bir veri oluşturmamaktadır. Eğitim sonrası kişilerin davranışlarında, iş yapış tarzlarında, hata oranları vb. işe ilişkin performans sonuçlarında bir değişiklik olup olmadığını ölçen yöntemler geliştirilemediği için bu veriler eğitim etkinliğinin değerlendirilmesinde dikkate alınamamaktadır. Bu ise, eğitim etkinliğinin, dolayısıyla da eğitimlerden elde edilen faydanın tam olarak değerlendirilememesine yol açmaktadır. Eğitim ihtiyacının tespiti konusunda olduğu gibi, bu konuda da yöntemle ilişkin bilgi yetersizliğinin yanı sıra, yöntemleri uygulayabilecek yetkin yönetici ve çalışanların bulunmaması ve gerekli takip işlemlerinin yapılmasını sağlayacak entegre yazılımların bulunmaması da belirtilen sorunlar arasında yer almaktadır.

Eğitim etkinliğinin ölçülmesinde eğitime ilişkin memnuniyet anketlerinin yanı sıra, müşteri memnuniyetine ilişkin veriler, eğitimin türüne göre çalışanların eğitim öncesi ve sonrası bilgi düzeyleri, çalışanların davranışları ve performanslarına ilişkin farklılıklar gibi verileri de değerlendirmeye alan, kurum kültürüne uygun yöntemlerin geliştirilmesi ve yöntemlerin uygulanması konusunda başta İnsan Kaynakları ve Eğitim birimleri olmak üzere ilgili tüm yöneticilerin eğitilmesi ve bilinçlendirilmesi bu konuda getirilen öneriler arasındadır.

Çalıştay katılımcıları, gerek eğitim ihtiyacının tespiti ve planlanması, gerekse eğitimlerin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve eğitim etkinliğinin ölçülmesi noktasında Marmara Belediyeler Birliğinin eğitim, yazılım geliştirme, rehberlik vb. gibi desteklerinin ve belediyeler arası deneyim paylaşımının önemli olduğunu da vurgulamışlardır.

Sonuç olarak, her alanda olduğu gibi çalışanların eğitimi konusunda da sistemsel sorunlar olduğu gibi, insana ilişkin sorunlar da yaşanmaktadır. Ancak, yukarıda getirilen öneriler incelendiğinde çözümlerin imkansız olmadığı da görülmektedir. Ayrıca, eğitim işinin yalnızca bir birimin ya da birkaç kişinin işi olmadığı, en üstten en alta kadar tüm yönetici ve çalışanların inancı, kararlılığı ve gayreti ile bu konuda başarıya ulaşılacağı de unutulmamalıdır. Nitekim, eğitim konusunda yaşanan sorunların çözümü noktasında getirilen tüm önerilerin hayata geçirilebilmesi için başta üst yönetim olmak üzere tüm yönetim kademelerinin teşvik ve desteğine ihtiyaç olduğu çalıştay katılımcılarının uzlaştığı önemli noktalardan biri olmuştur.

Moderatör ve Genel Raportör

Yrd. Doç. Dr. Ülkü Arıkboğa

Çalışmaya Katkı Sağlayanlar

Doç. Dr. Mustafa Lütfi ŞEN

Adem DİNÇ (DPB Başkan Yardımcısı)

Çalıştay Raportörleri

Marmara Belediyeler Birliği – Yusuf KARA

Marmara Belediyeler Birliği – Pınar DEMİRBAŞ

Marmara Belediyeler Birliği – Mustafa ŞAHİN

Marmara Belediyeler Birliği – Melike ÖZTÜRK

Marmara Belediyeler Birliği – Birgül GAYRETLİ

Marmara Belediyeler Birliği – Esmâ GÖKÇEK

Çalıştay Katılımcıları

Avcılar Belediyesi – Nurten FUNDA

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi – Hülya ALP

Bağcılar Belediyesi – Mesut YAŞAR

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi – Merve ÖZCAN

Bahçelievler Belediyesi – Gülşen AKSÜZEK

Küçükçekmece Belediyesi – Gülcan KALENDER

Bahçelievler Belediyesi – Gülaçtı AKTAY

Küçükçekmece Belediyesi – Dinçay KÜLEKÇİ

Bakırköy Belediyesi – Nurcan ALAN

Maltepe Belediyesi – Aysel ÖZDEMİR

Bayrampaşa Belediyesi – Seyfettin ÇAKIR

Pendik Belediyesi – Muhammed Zahid KIROĞLU

Bayrampaşa Belediyesi – Ayhan EROL

Pendik Belediyesi – Ali HASÖZDEMİR

Beşiktaş Belediyesi – Emine ÇABUK

Pendik Belediyesi – Muhsin BAŞKAN

Beykoz Belediyesi – Emre YAĞAN

Silivri Belediyesi – Oktay BALCAN

Beylikdüzü Belediyesi – Sinan GÜNDÜZ

Silivri Belediyesi – İbrahim GÜNDOĞAN

Beylikdüzü Belediyesi – Türkan DEMİREL

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi – Tamer ARTUN

DIŞİSAĞLAM

Tekirdağ Büyükşehir Belediyesi – Hasan KIRALI

Çekmeköy Belediyesi – İmdad KURİŞ

Tuzla Belediyesi – Semanur YAVUZ

Çekmeköy Belediyesi – Çelebi KAVAS

Tuzla Belediyesi – Ahmet KUŞ

Darıca Belediyesi – İlknur KARADUMAN

Ümraniye Belediyesi – Erol ADLIÇ

Darıca Belediyesi – Yüksel ARAZ

Yalova Belediyesi – Hakan İLASLAN

Eyüpsultan Belediyesi – Mustafa OKAT

Yalova Belediyesi – Nazan ARLI

Eyüpsultan Belediyesi – Muhammet Ali BAKIR

Zeytinburnu Belediyesi – Burcu BEKEN

Kartal Belediyesi – Sinem DİKER

Zeytinburnu Belediyesi – Habibe DARCAN

Kartal Belediyesi – Sergül DOĞAN