

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

BELEDİYELERİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ YAYGIN EĞİTİM
HİZMETLERİNİN EĞİTİM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA
DEĞERLENDİRİLMESİ

DOKTORA TEZİ

Abdurrahman, KUZU

ÇANAKKALE

Şubat, 2014

T. C.
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı

Belediyelerin Gerçekleştirdiği Yaygın Eğitim Hizmetlerinin
Eğitim Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi

Abdurrahman KUZU
(Doktora Tezi)

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI

Çanakkale
Şubat, 2014

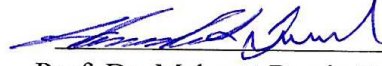
TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum “Belediyelerin Gerçekleřtirdiđi Yaygın Eđitim Hizmetlerinin Eđitim Yönetimi Bağlamında Deđerlendirilmesi” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı dűşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

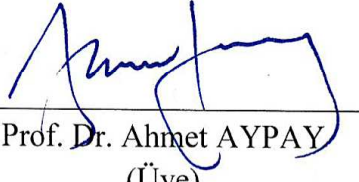
17.02.2014

Abdurrahman KUZU.

Eğitim Bilimler, Enstitüsü M¼d¼rl¼ę¼'ne
Abdurrahman Kuzu'ya ait Belediyelerin Gerçekleştirdiği Yaygın Eğitim Hizmetlerinin Eğitim Y¼netimi Bağlamında Değerlendirilmesi adlı çalışma, j¼rimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Y¼netimi ve Denetimi Bilim Dalında **DOKTORA TEZİ** olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



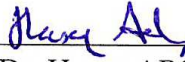
Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI
(Danışman)



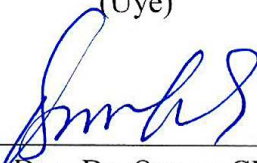
Prof. Dr. Ahmet AYPAY
(¼ye)



Doç. Dr. Çavuş şAHİN
(¼ye)



Doç. Dr. Hasan ARSLAN
(¼ye)



Yrd. Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ
(¼ye)

Tez No: **10030679**

Tez Savunma Tarihi: 17.02.2014

ONAY



Doç. Dr. Ajda KAHVECİ
Enstit¼ M¼d¼r¼

24.03./2014

BELEDİYELERİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ YAYGIN EĞİTİM HİZMETLERİNİN EĞİTİM YÖNETİMİ BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

ÖZET

Günümüzde örgün eğitim kadar yaygın eğitime de bireyler katılma konusunda isteklilik göstermekle birlikte, bu isteklilik hala beklenen seviyede değildir. Yaygın eğitim faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi adına gerekli düzenlemeler yapılmakta ve birçok kurum tarafından yerine getirilmektedir. Bu noktada kritik öneme sahip birimlerin başından yerel yönetimlerin geldiği düşünülmektedir. Yaygın eğitime olan talebin giderek artması ve yerel yönetimlerin halkın taleplerine bağlı olarak bu konuya ağırlık vererek çalışmalarını sürdürmeleri; beraberinde eğitimlerin yapılacağı fiziki mekan, araç gereç, donanım, öğretmen, diğer çalışanlar vb. yaygın eğitimin sunulabilmesi için gereken fiziksel-koşulsal araçların gerekliliğini ve zaruriyetini de göz önüne çıkarmıştır.

Bahsi geçen nedenden dolayı bu çalışmanın amacı; belediyelerin görev alanlarından biri olan “eğitim” konusunda yapmış oldukları çalışmaları incelemek, bu eğitim faaliyetlerinin eğitim yönetimi açısından değerlendirmesini yapmak, ortaya çıkan sonuçlara göre de belediyelere yönelik bir eğitim hizmeti önerisi getirmek olarak belirlenmiştir. Amaç doğrultusunda bir ilçe (Çan Belediyesi), bir il (Çanakkale Belediyesi) ve bir de büyükşehir belediyesinin (İstanbul Büyükşehir Belediyesi) yaygın eğitime yönelik olarak yaptıkları hizmetler ele alınarak incelenmiştir.

Araştırmada veriler üç belediyeden ulaşılan raporlar, belgeler vb. yazılı belgelerle ve her üç belediyeye yönelik hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formlarıyla elde edilmiştir. Elde edilen veriler betimsel analize tutularak araştırmanın bulguları eğitim yönetimi süreçlerine göre oluşturulmuştur.

Araştırma sonucunda; her üç belediyenin de ilgili yasal çerçeveye göre eğitim hizmetlerini gerçekleştirdikleri, verilen eğitimlerin sayısının, belediyelerin büyüklükleri ile doğru orantılı olduğu saptanmıştır. Eğitim yönetimi açısından ise; eğitim hizmetleri kararlarının alınması, koordinasyonu, etkileme ve özellikle değerlendirme noktasında önemli eksikliklerinin olduğu saptanmıştır. Bu eksikliklerin giderilmesine yönelik öneriler

geliştirilerek araştırma sonuçlandırılmıştır. Ayrıca, incelenen üç belediyede de; çocuk ve gençlere yönelik, kadınlara yönelik, yaşlılara yönelik, engellilere yönelik, spora yönelik ve meslek edindirmeye yönelik eğitim hizmetleri verildiği; her üç belediyede de eğitim hizmetlerinin içeriği ve kapsamı ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesince belirlendiği; eğitim hizmetlerinin planlanması üç belediyede de ilgili yasa ve yönetmelikler baz alınarak, geçmiş yıllarda yapılan eğitimlerin planları incelenerek hazırlandığı; incelenen belediyelerde eğitim hizmetlerine ilişkin kaynak, donanım, mekan vb. unsurların teminini kendi olanaklarıyla karşılamakta oldukları; eğitim hizmetlerinin iletişimde her üç belediyede kendi olanaklarını kullanmakta, internet, telefon ve belediye duyuruları ön planda olup, duyuru panoları, billboardlarda kullanıldığı; eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda İBB, İl Mili Eğitim Müdürlüğü, KOSGEB, Üniversiteler. Resmi kurumlar, Bakanlıklar, İlçe Belediyeleri vb. kurumlarla iletişime geçildiği; her üç belediyede de eğitimi sunan eğitimciler, belediyelerin imkânlarından faydalandırılmakta, ulaşım sıkıntısı varsa bu giderildiği; her üç belediyede de eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi işi eğitime gelen katılımcıların görüşleri doğrultusunda gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

EVALUATION OF NON-FORMAL EDUCATION SERVICES REALIZED BY MUNICIPALITIES IN THE CONTEXT OF EDUCATION MANAGEMENT

ABSTRACT

Nowadays individuals show willingness to participate to non-formal education as formal education, but this willingness is still not at the expected level. Necessary arrangements on behalf of conducting non-formal education activities are made and fulfilled by many institutions. At this point it is thought that local managements are the primary of the critical units. The increasing demand for non-formal education and local government's continuing their studies by giving priority to these issues; attendantly revealed necessity and exigency of physical-conditional tools such as physical space, tools, equipment, teachers, other staff etc. to provide non-formal education.

For mentioned reasons, aim of this study is defined as; examining municipalities' works on one of their assigned position "education", assessment of these educational activities in the sense of education administration, according to the results brining an educational service recommendations for municipalities. In accordance with this purpose, the services of a district (Çan Belediyesi), a city (Çanakkale Belediyesi) and a metropolitan municipality (İstanbul Büyükşehir Belediyesi) for non-formal education has been examined.

In the research, data has been collected through reports, documents from the three municipalities and through semi-structured interviews prepared for each of three municipalities. The findings of the research have been created based on management education by analysing the obtained data with descriptive analysis.

In conclusion; it is determined that each of three municipalities performs their education services in legal framework, and the number of provided training is directly proportional to the size of municipalities. In terms of educational administration; it is determined that there are significant deficiency in the point of decision making of educational services, coordination, influence and especially evaluation. The research has been finalized by developing proposals in order to overcome these deficiencies. Also, it

was determined that in the three municipalities; training services for children and youth, women, elders, disables, sports and employment are given; in each of the three municipalities content and scope of educational services are determined within the laws and regulations; planning of educational services in three municipalities was prepared on the basis of relevant laws and regulations, and examining the education plans of past; investigated municipalities provides source, hardware, space so on. elements related to education services by their opportunities; communication of educational services, each three municipalities uses their own opportunities, and internet, telephone and municipality announcements are forefront, and bulletin boards, billboards are used; In coordination of educational services, institutions such as İBB, Provincial Directorate for National Education, KOSGEB, Universities, Government agencies, Ministries, Municipalities etc. are contacted; educators offering training in all three municipalities, are made use of opportunities of municipalities, their transportation distress is removed; in each three municipalities, evaluation of educational services is carried out in accordance with the opinions of the participants.

ÖNSÖZ

II. Dünya Savaşı akabinde yaşanan bilimsel ve yönetsel gelişmeler ışığında şekillenen “Eğitim Yönetimi” sonrasında kendi kimliğini oluşturma sürecine girerek, geçen yarım yüzyılda başlı başına bir çalışma alanı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Fakülte ve yüksek lisans öğrenciliğim, eğitim ve eğitim yönetimi alanı ile bu alandaki gelişmelerin bilimsel boyuttaki tartışmalarını yakından takip ederek, sonrasında ise öğretmen ve müdür olarak görev yaptığım yıllarda, Türkiye’deki eğitim yönetimi politikalarının uygulanmasını ve bunların Türk eğitim sistemi üzerindeki yansımalarını bizzat yakından izleme fırsatı bularak geçti.

2009 Yerel Seçimlerinde Çan Belediye Başkanı olarak seçilmem ile birlikte çalışma hayatımda benim için bir dönem sona ererek yeni bir dönem başladı. Belediye Başkanlığım esnasında başladığım Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı doktora programı ile belediyelerde uygulanan eğitim yönetimi uygulamaları hakkında bir çalışma yapmaya karar verdim. Bu çalışmanın belediyelerin eğitim yönetimi politikalarını araştırmak ve belediyelerin uyguladığı eğitim yönetimi esaslarına ilişkin düşünceler ortaya koyarak bu alana katkı sağlama adına önemli olduğu noktasında beni her daim teşvik eden ve engin bilgileri ile yol gösteren tez danışman hocam Prof. Dr. M. Durdu KARSLI’ ya sonsuz teşekkür ediyorum.

Çalışmamın ilerleyen aşamalarında yapılması gereken araştırma ile ilgili görüşme formlarının ve içeriğinin hazırlanmasında bana yardımcı olan, hocalarım Prof. Dr. Ahmet AYPAY, Doç. Dr. Hasan ARSLAN, Doç. Dr. Çavuş ŞAHİN ve Yrd. Doç. Dr. Osman ÇEKİÇ’e de teşekkürü bir borç biliyorum.

Çan Belediyesi’nin yanı sıra araştırmaya konu belediyeler olan Çanakkale Belediyesi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, yöneticilerine görüşme formlarını doldurarak bilgilerini aktardıkları ve çalışmaya katkıda buldukları için, bunlarla beraber çalışmamın her aşamasında yardımlarını esirgemedikleri için şükranlarımı sunuyorum.

Çalışmamın ilk aşamalarında, gördüğü kanser tedavisine rağmen hep yanımda olan, beni yalnız bırakmayarak her daim destekleyen, sonrasında ise rahmetli olan çok kıymetli eşim Gülfer KUZU’ya ve biricik kızım Beren’e sonsuz teşekkür ediyor, çalışmamı rahmetli eşime ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER TABLOSU	xi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu	1
1.2. Amaç.....	4
1.3. Önem.....	5
1.4. Sınırlılıklar	6
1.5. Tanımlar.....	6

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Türkiye’de Belediyelerin Kuruluşu, Gelişimi ve Yapısı	8
2.1.1. Yerel Yönetim Sistemi ve Belediyeler.....	8
2.1.1.1. Belediyelerin Tanımı	8
2.1.1.2. Belediyelerin Kuruluşu ve Tarihsel Gelişimi	9
2.1.1.3. Belediyelerin Hukuki Dayanakları	11
2.1.1.3.1. 1580 sayılı Belediye Kanunu	11
2.1.1.3.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunu	12
2.1.2. Belediyelerin Yapısı ve Örgütlenmesi	12
2.1.2.1. Belediyelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları.....	13
2.1.2.2. Belediyelerin Organları	17
2.1.2.2.1. Belediye Meclisi	17

2.1.2.2.2. Belediye Encümeni	18
2.1.2.2.3. Belediye Başkanı	19
2.2. Türkiye’de Belediyelerin Hizmet Alanları ve Eğitim	20
2.2.1. Belediye Hizmetlerinin Yapısı ve Hukuki Çerçeve	20
2.2.1.1. Kavramsal Boyutuyla Hizmet	20
2.2.1.2. Belediyeler Boyutunda Hizmet	22
2.2.2. Belediyelerin Hizmet Alanları	22
2.2.2.1. Belediye Hizmet Alanı: Eğitim	23
2.2.2.1.1. Örgün Eğitim ve Örgün Eğitime Yönelik Belediye Hizmetleri.....	25
2.2.2.1.2. Yaygın Eğitim ve Yaygın Eğitime Yönelik Belediye Hizmetleri	27
2.3. Eğitim Yönetimi	33
2.3.1. Eğitim Yönetimi ve Gelişimi	33
2.3.1.1. Eğitim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi	34
2.3.1.1.1. Amerika’daki Gelişmeler.....	34
2.3.1.1.2. Avrupa’daki Gelişmeler.....	36
2.3.2. Yönetim Biliminde Kuramlar ve Eğitime Yansımaları	37
2.3.2.1. Klasik Kuram.....	37
2.3.2.1.1. Bilimsel İşletme	38
2.3.2.1.2. Yönetim Süreçleri	40
2.3.2.1.3. Bürokratik Örgüt.....	42
2.3.2.1.4. Klasik Kuramın Eğitime Yansımaları.....	44
2.3.2.2. Neo Klasik Kuram (Davranışsal Kuram)	45
2.3.2.2.1. İnsan İlişkileri Kuramı	46
2.3.2.2.2. İşbirliği Kuramı.....	48
2.3.2.2.3. Rasyonel Karar Kuramı	49
2.3.2.2.4. Neo-Klasik Kuramın Eğitime Yansımaları.....	50
2.3.2.3. Modern Kuramlar	51
2.3.2.3.1. İnfomasyon Teorisi.....	52
2.3.2.3.2. Sibermetik Teorisi.....	53
2.3.2.3.3. Operasyonel Araştırma Teorisi	55
2.3.2.3.4. Genel Sistem Teorisi.....	56
2.3.2.3.5. Açık Sistem Teorisi.....	57
2.3.2.3.6. Modern Kuramın Eğitim Yönetimine Yansımaları	59

2.3.3. Yönetim Modeli	61
2.3.3.1. Yönetim Aracı (Örgüt)	61
2.3.3.2. Yönetimin İşlevleri	62
2.3.3.3. Yönetim Süreci	62
2.3.3.3.1. Karar Verme	63
2.3.3.3.2. Planlama	66
2.3.3.3.3. Örgütlenme	68
2.3.3.3.4. İletişim	69
2.3.3.3.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)	71
2.3.3.3.6. Yönelme (Etkileme)	73
2.3.3.3.7. Değerlendirme	75

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli	78
3.2. Çalışma Evreni	79
3.3. Veri Toplama Araçları	80
3.4. Veri Toplama Aracı Geçerlik Çalışması	82
3.5. Verilerin Çözümlemesi	82

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	86
4.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular	87
4.1.1.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	88
4.1.1.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	91
4.1.1.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	91
4.1.1.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	91
4.1.1.5. Spora Yönelik Eğitim ve Hizmetler	93
4.1.1.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri	94
4.1.2. Çanakkale Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular	99
4.1.2.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	99

4.1.2.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	100
4.1.2.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	100
4.1.2.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	101
4.1.2.5. Spora Yönelik Hizmetler	101
4.1.2.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri	102
4.1.3. Çan Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular	102
4.1.3.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	102
4.1.3.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	104
4.1.3.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler	104
4.1.3.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler	105
4.1.3.5. Spora Yönelik Eğitim ve Hizmetler	105
4.1.3.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri	106
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	107
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	114
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	117
4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	120
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	122
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	125
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	127

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar	131
5.2. Öneriler	144
KAYNAKÇA.....	147
EKLER	160

TABLolar LİSTESİ

Tablo 3.1. Belediyelerin Eğitim hizmetlerinin yönetimine ilişkin tema ve alt temalar.....	84
Tablo 4.1. İSMEK Kursiyerlerinin Branşlara Göre Kayıt Sayıları	97
Tablo 4.2. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Karar Alma Süreci	108
Tablo 4.3. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Planlama Süreci.....	114
Tablo 4.4. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Örgütlenme Süreci	118
Tablo 4.5. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde İletişim Süreci	120
Tablo 4.6. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Koordinasyon Süreci.....	123
Tablo 4.7. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Etkileme Süreci	125
Tablo 4.8. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Değerlendirme Süreci	128

ŞEKİLLER TABLOSU

Şekil 2.1. Shonnon-Weaver İnfomasyon Modeli	52
Şekil 2.2. Genel Sibernetik Model	54
Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli.	79
Şekil 4.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerinin Dağılımı	87
Şekil 4.2. İSMEK Faaliyet Alanları	95
Şekil 4.3. İSMEK Kurs Merkezlerinin Yıllara Göre Dağılımı.....	96
Şekil 4.4. İSMEK'in Yıllara Göre Branşları.	96
Şekil 4.5. En Çok Tercih Edilen Branşlar.	98

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölüm araştırmanın problem durumu, amacı, önemi, varsayımları, kapsam ve sınırlılıkları ve araştırma boyunca üzerinde durulan kavramların tanımlarını içermektedir.

1.1. Problem Durumu

İnsan her an her koşulda ve şartta öğrenen, öğrenebilen ve öğrendiklerini hayatında uygulayabilen bir canlıdır. Bebekliğinden itibaren anne babasından, aile büyüklerinden, çocukluğunda ailenin yanı sıra sokaktan, komşulardan, televizyondan, iletişim araçlarından sosyal çevresinden ve okul çağına gelince de bunlara ilaveten düzenli, planlı, programlı ve de sistemli olarak süreç içerisinde de okuldan, kitaplardan, gördüğü duyduğu yaşadığı her şeyden hayatı boyunca öğrenmeye devam eder.

Eğitim birey merkezli ve göreceli bir olgu olmasından ötürü bu alanda çalışan bilim adamlarının, bu alanda hizmet veren eğitimcilerin kendilerine özgü geliştirdiği farklı eğitim tanımları bulunmaktadır. Zira eğitim tanımları bakış açısına, önceliğin nasıl, ne şekilde belirlendiğine ve açıklanmak istenilen çıkış noktasının etki ettiği alana göre farklılaşabilmektedir. Ki bizim de görüşümüz; eğitimin bireyler üzerinde oluşan bir gelişimsel nitelik olduğu temel prensibinden dolayı farklı tanımların olmasının bir zenginlik olduğudur. Örneğin; Aristo, eğitimi bireyin ahlaki davranışlar kazandırma aracı olarak görürken Çiçero; insan zihninin disipline edilmesi, Descartes, akli doğru kullanmasını öğrenmek, Rousseau doğuştan insanda bulunmayan ve yetişkinler tarafından kazanılan her şey olarak tanımlamışlardır.

Eğitim; bireyin yaşantısı içinde kazandığı bilgi, beceri, alışkanlık, değer ve tutumları ifade eder. Kısaca eğitim; hem insanı etkileme süreci, hem de bu etkileme sürecinin sonucu olan kazanımlardır (Şişman, 2009). Eğitim en genel anlamıyla insanları belli amaçlarına göre yetiştirme sürecidir. Bu süreçten geçen insanın kişiliği farklılaşır. Bu farklılaşma eğitim sürecinde kazanılan bilgi, beceri, tutum ve değerler yoluyla gerçekleşir (Fidan, 2012).

Türkiye’de eğitim formal eğitim ve informal eğitim olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Günümüzde formal eğitim; örgün ve yaygın eğitim olarak iki biçimde sistemleştirilmiştir.

İnformal eğitim; belirli bir programa bağlı olmaksızın kendiliğinden gerçekleşen eğitimi ifade etmektedir. Gelişigüzedir, amaçlı ve planlı değildir. Kişi karşılaştığı durum ve içinde bulunduğu grubun üyeleriyle etkileşimde buldukça farkında olmadan yeni şeyler öğrenir. Bu tür öğrenmeler ailede, sokakta, iş yerinde, televizyon önünde, okulda, kısaca yaşam içinde kendiliğinden meydana gelir ve bu öğrenmenin temelinde iki önemli unsur vardır: gözlem ve taklit.

Formal eğitim ise; belirli plan, program ve sürelerle bağlı olarak gerçekleştirilen eğitimidir. Formal eğitim amaçlıdır; önceden hazırlanmış bir program çerçevesinde planlı olarak yapılır, öğretim yoluyla gerçekleştirilir. Eğitim süreci öğretmen tarafından planlanır, uygulanır ve izlenir. Eğitim başlangıcından bitişine kadar özel bir çevre içinde kontrollü olarak yürütülür. Sürecin belli aşamalarında ve sonunda değerlendirme işlemi yer alır (Fidan, 2012). Okullardaki eğitim formal eğitimin bir ayağı olan örgün eğitimidir. Örgün eğitim, belli bir yaş grubundaki bireylere, Millî Eğitimin amaçlarına göre hazırlanmış eğitim programlarıyla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir (Taymaz, 1978).

Okullar haricindeki bireyin hayatında edindiği programlı ve sistemli öğrenmeleri yaygın eğitim oluşturur. Yaygın eğitim, örgün eğitim sistemine hiç girmemiş, bu sistemin her hangi bir kademesinde bulunan veya bu kademelerden ayrılmış olan kişilere ilgi ve gereksinme duydukları alanlarda yapılan eğitimidir (Taymaz, 1978). Kişileri; endüstri, tarım ve hizmet alanlarında, bir mesleğe hazırlamak, meslekte ilerlemesini sağlamak ve yenilikleri öğrenmek amacıyla yapılan öğretim etkinlikleri, halk eğitim merkezlerinde açılan kurslar, belediyeler bünyesinde açılan meslek edindirmeye ve bireyin kişisel gelişimine katkı sağlamayı hedefleyen kurslar yaygın eğitimi oluşturur. Ülkemizde her yıl binlerce insan bu tür amaçlı, planlı fakat kısa süreli eğitim sürecinden geçerek yeni bilgi, beceri, tutum ve değerler kazanmaktadırlar.

Türkiye’de eğitim hizmetleri merkezi yönetime bağlı olarak yürütülmektedir. Ancak bazı eğitim hizmetlerinde günden güne artan bir şekilde merkezden yerele doğru bir gidişat görülmektedir. Özellikle de yaygın eğitime yönelik olarak yapılan hizmetlerde yerelleşme ilkesi gereğince çeşitli kanunlarda, bazı kurum ve kuruluşlara yetki ve görev verilmektedir. 5393 Sayılı Belediye Kanunu’nda belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde belirtilmiştir. İş bu kanun hükmü gereğince belediyelere eğitim alanında sınırlı da

olsa bir takım görevler verilmektedir. Bu görev ve yetkinin çerçevesini, eğitim modeli çeşitlerinden yaygın eğitim oluşturmaktadır. Özellikle son zamanlarda oldukça popülaritesi yüksek olan kavram “Sosyal Belediyecilik” tanımlamasına uygun olarak gerçekleştirilen bu eğitim hizmetlerinin sayısının ve çeşitliliğinin gerek ilçe, gerek il ve gerekse de büyükşehir belediyelerinde günden güne arttığı açık bir şekilde söylenebilir.

Toplumdaki eğitim ve kültür gereksinmesi, yerel düzeyde daha etkin, daha verimli biçimde karşılayabilecek niteliktedir. Yerel yönetimler, eğitim, kültür gereksinimlerini karşılamak amacıyla yerel toplumun değerlerini, geleneklerini yaşatmak, geliştirmek, yenilerini yaratmak işlevini yüklenabilir durumdadır. Ayrıca büyüklüklerine, akçal olanaklarına göre, kimi farklılıklar olmakla birlikte, yerel yönetimler, her basamaktaki örgün eğitim kurumlarıyla ilgili kimi sorumlulukları, yerel halkın destek ve katkılarını da sağlayarak daha nitelikli biçimde karşılayabilir (Geray, 1994: 3). Çünkü Belediyeler, mesleki yaygın eğitimin sunulması açısından merkezi idareye nazaran ihtiyacın tespit edilmesi aşamasında daha iyi analizler edebilmekte ve yine aynı şekilde ihtiyacın giderilmesi hususunda da merkeze idareye göre daha avantajlı konumdadır. Bu avantajı değerlendirme aşamasında, öncelikle kent halkının tüm ülke genelindeki en büyük sorunu olan halkın kente adaptasyonunu sağlamak, ekonomik konularda da meslek sahibi yapmak hususlarında hareket etmektedirler (Eser, 2010: 95-96).

Yaygın eğitime olan talebin giderek artması ve yerel yönetimlerin halkın taleplerine bağlı olarak bu konuya ağırlık vererek çalışmalarını sürdürmeleri; beraberinde eğitimlerin yapılacağı fiziki mekan, araç gereç, donanım, öğretmen, diğer çalışanlar vb. yaygın eğitimin sunulabilmesi için gereken fiziksel-koşulsal araçların gerekliliğini ve zaruriyetini de göz önüne çıkarmıştır.

Bir yerde eğitimin varlığından söz edebilmek için eğitimin bileşenlerini ele almak gereklidir. Eğitimdeki amaç ne, nasıl planlanacak, koordinasyonu nasıl sağlanacak, kim tarafından verilecek, nasıl verilecek, nerede verilecek gibi soruları bir bütün olarak değerlendirmek gereklidir. Diğer bir ifade ile eğitim hizmetlerinin doğru yönetilmesi, eğitim hizmetlerinin amacına ulaşması için gerekliliktir. Eğitim yönetimi ise; eğitimle ilgili kuruluşların amaçlarına ulaşabilmeleri için insan, para, araç-gereçlerin en etkili ve verimli bir biçimde yerleştirilmesini ya da kullanılmasını inceleyen bilim dalıdır (İlgar, 2005: 14). Büyükşehir, İl ve ilçe belediyelerinin kendi imkânları çerçevesince eğitim hizmetleri verdikleri daha önce belirtilmişti. Fakat belediyelerin verdikleri eğitim

hizmetleri ne düzeyde eğitim yönetimi kaidesinde gerçekleştirilmektedir. Konu eğitim olunca bunun eğitim yönetimi süreci açısından ele alınıp, eksik ve aksayan yönlerin tespit edilmesi ve bu doğrultuda iyileştirici çalışmaların yapılması eğitimlerin amacına ulaşması açısından gereklidir. Bu doğrultuda araştırmanın sorunsalını, belediyelerin vermiş oldukları eğitim hizmetlerinin eğitim yönetimi süreçlerine uygunluğunu incelemek oluşturmaktadır.

1.2. Amaç

Bu çalışmanın amacı, belediyelerin görev alanlarından biri olan “eğitim” konularında yapmış oldukları çalışmaları incelemek, bu eğitim faaliyetlerinin eğitim yönetimi açısından değerlendirmesini yapmak, ortaya çıkan sonuçlara göre de belediyelere yönelik bir eğitim hizmeti önerisi getirmektir.

Bu amaca ulaşabilmek üzere aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin sunduğu eğitim hizmetlerinde, yaygın eğitim kapsamında neler yapılmaktadır?
2. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin eğitim hizmetlerinin yönetimi nasıl gerçekleştirilmektedir? Bu hizmetlerin yönetimine ilişkin kararlar Belediyelerin hangi birimlerinin sorumluluğu altındadır?
3. Eğitim hizmetlerinin içerik ve uygulamasının planlanması hangi kriterlere göre ve hangi süreçlerle gerçekleştirilmektedir?
4. Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesine ilişkin kaynak, donanım, mekan vb. unsurların tahsisi hangi süreçler takip edilerek ve kimler tarafından sağlanmaktadır?
5. Eğitim hizmetlerinin her aşamasında tüm paydaşlarla iletişim nasıl yerine getirilmektedir?
6. Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi süresince hangi birim ya da kurumlarla koordine sağlanmaktadır?
7. Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi sürecinde paydaşların güdülenmesine ilişkin hangi yollara başvurulmaktadır?
8. Eğitim hizmetlerinin bitiminde herhangi bir değerlendirme yapılmakta mıdır? Eğer bu değerlendirme yapılıyorsa kimin tarafından ve hangi süreçler izlenerek gerçekleştirilmektedir?

1.3. Önem

Eğitim ve eğitimin önemi yadsınamaz bir gerçekliktir. Eğitim, literatürde örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki tür olarak sınıflandırılmaktadır. Ülkemizde örgün eğitim tamamen Milli Eğitim Bakanlığı'nın denetim ve kontrolü altında bulunmaktadır. Yaygın eğitim de örgün eğitim gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim ve denetiminde yürütülmektedir. (Kenar, 2009). Örgün eğitimden farklı olarak yaygın eğitim Milli Eğitim Bakanlığı'nın hayat boyu öğrenme ilkesi esası gereğince Halk Eğitim Merkezleri, Belediyeler vb. kurumlar tarafından da verilebilmektedir. Özellikle yaygın eğitime yönelik olarak birçok hizmet veren belediyelerin, bu suretle toplumun gelişimine oldukça ciddi katkılarda bulunduğu görülmektedir.

İlçe, il ve büyükşehir belediyeleri nüfuslarına göre sayı ve kapsamı birbirinden farklı ve çeşitli olmak üzere halkın taleplerine ve ihtiyaçlarına yaygın eğitim alanında yapmış oldukları hizmetler ile cevap vermeye çalışmaktadırlar. Büyükşehir belediyelerinin yapmış olduğu yaygın eğitim hizmetleri çok çeşitli ve geniş iken, il ve ilçe belediyelerinin yapmış oldukları hizmetler çok daha sınırlı kalmaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında bir ilçe, bir il ve bir de büyükşehir belediyesi ele alınarak ilgili kurumların yaygın eğitime yönelik olarak sundukları eğitim hizmetleri incelenmiştir. Farklı statüdeki belediyelerin karşılaştırmalı olarak incelenmesi neticesinde elde edilecek olan bulguların özellikle de küçük belediyelere bir bakış açısı kazandırmak suretiyle faydalı olacağı düşünülmektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin yaygın eğitim hizmetlerinin eğitim yönetiminin temel ilkeleri olan karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim, koordinasyon, etkileme, değerlendirme esasları bakımından ayrıntılı olarak ele alınarak incelenecek olması ve bu incelemenin sonucunda da belediyelerin eğitim yönetimi politikalarına yönelik bir öneri getirilecek olması bu çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Yapılan araştırmalar neticesinde bu güne kadar belediyelerin sunduğu eğitim hizmetlerine yönelik olarak çok fazla bir çalışma yapılmadığı tespit edilmiştir. Bu bakımdan yapılan bu araştırmanın belediyeler için de önem teşkil edeceği düşünülmektedir.

Bu araştırma ile Türkiye'deki Belediyelerin yaygın eğitim alanında yaptıkları ve de bundan sonra yapacak oldukları çalışma ve hizmetlerde eğitim yönetimi açısından bir

vizyon oluşturacağı, ilçe, il, büyükşehir belediyeleri bakımından nüfus statü ve konumsal özellikleri dikkate alınarak geliştirilecek olan eğitim planlamalarında bir fikir vereceği, klavuzluk edeceği, özellikle de ilçe belediyelerinin eğitim yönetimi planlamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın önemini ortaya koyan bir diğer nokta ise elde edilen veriler doğrultusunda farklı kategorideki belediyelere eğitim hizmeti sunmada bir model oluşturulup oluşturulamayacağının tartışılması ve bu noktada yorumlarla fikirler geliştirilmeye çalışılması hususudur.

1.4. Sınırlılıklar

Bu araştırma

- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi ile,
- İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin yaygın eğitime yönelik olarak yaptıkları hizmetler ile,
- Araştırmaya konu belediyelerin 2012 yılında gerçekleştirdikleri yaygın eğitim hizmetleri ile,
- Araştırmaya konu belediyelerin yapmış oldukları hizmetlerin eğitim yönetimi açısından değerlendirilmesi ile,

sınırlıdır.

1.5. Tanımlar

Belediye: Belediyeler genel olarak yerel ve ortak ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş halka en yakın yönetim birimleridir. Bir diğer ifade ile Belediyeler, kentsel alanlarda yaşayan halkın, yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılayan kamu tüzel kişileridir. (Bozlağan ve Yaş, 2007).

Anayasanın 127.maddesine göre belediye; halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir.

Hizmet: Anayasa Mahkemesinin 1995 yılında vermiş olduğu bir karara göre hizmet "Devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri

altında, genel ve ortak gereksinimleri karşılamak, kamu yararı ya da çıkarını sağlamak için yapılan ve topluma sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir.”

Devlet ya da kamu tüzel kişileri veya bunların gözetim ve denetimindeki girişimler tarafından, genel ve ortak ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve topluluğun geneline sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir (Onar,1992).

Örgün Eğitim: Milli Eğitim Bakanlığı'nın tanımına göre; belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar.

Yaygın Eğitim: Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği'ndeki tanıma göre yaygın eğitim; örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedan ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümüdür.

Planlama: Amaçların ve bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi ve yönetimin bilgi toplama süreci; neyin, ne zaman, nasıl nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden belirlenmesidir (Efil, 2002).

Yönetim Süreçleri: Yöneticilerin bir örgütte uygulamada yararlandıkları süreçlerdir. Russel T. Gregg, yönetim süreçlerini, karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, etkileme, koordinasyon ve değerlendirme olarak sıralamıştır (Şişman ve Taşdemir, 2008).

Eğitim Yönetimi: Bir eğitim kurumuna ilişkin bütün işlerin denetimi ve yürütülmesi. Robert Donmoyer eğitim yönetimi alanını eğitimle ilgili kamusal politikaların oluşturulmasına katkıda bulunan bir “*çalışma alanı*” olarak tanımlar. Michael Imber ise eğitim yönetimini “*uygulamalı bir alan*” olarak kabul eder. Eğitim yönetimi konusunda en geniş ve derin bilimsel çalışma geleneği olan Amerika Birleşik Devletleri'nde en yaygın görüş eğitiminin bir çalışma alanı (field) olduğu, bir disiplin olmaktan ziyade, pek çok alanın—antropoloji, sosyoloji, psikoloji, tarih, vb.— bilgi temeline yaslanan disiplinlerarası bir çalışma alanı olduğudur.

İKİNCİ BÖLÜM

İLGİLİ ALANYAZIN

2.1. Türkiye’de Belediyelerin Kuruluşu, Gelişimi ve Yapısı

Araştırmanın bu bölümünde Türkiye’deki belediyelerin tanımı, kuruluşu, gelişimi ve yapısı, ikinci kısmında ise belediyelerin hizmet alanları ve bu hizmet alanlarından biri olan “eğitim” temelinde eğitim çeşitleri açıklanmış, akabinde de Belediyelerin araştırmaya konu yaygın eğitim hizmetlerine yönelik olarak hâlihazırda yapmış oldukları çalışmalara yer verilmiştir.

2.1.1. Yerel Yönetim Sistemi ve Belediyeler

2.1.1.1. Belediyelerin Tanımı

Belediyeler genel olarak yerel ve ortak ihtiyaçları karşılamak üzere kurulmuş halka en yakın yönetim birimleridir. Bir diğer ifade ile Belediyeler, kentsel alanlarda yaşayan halkın, yerel nitelikteki ihtiyaçlarını karşılayan kamu tüzel kişileridir (Bozlağan ve Yaş, 2007).

Kapsamlı bir belediye tanımı 1982 Anayasası’nın 127’nci maddesinde yer almaktadır. Buna göre; belediye, halkın mahalli müşterek ihtiyaçlarını karşılamak üzere kuruluş esasları kanunla belirtilen ve karar organları seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir. Şüphesiz, bu tanımda eksiklikler vardır. Fakat Anayasa aynı maddenin devamında bu eksiklikleri gidermektedir. Anayasa’ya göre, belediyenin halkı, köy dışındaki yani daha büyük alanlarda yerleşik insanlardan oluşur; bir yerel yönetim olarak belediye, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak düzenlenir; devlet tarafından denetlenir; kendisine görevleriyle orantılı olarak gelir kaynakları sağlanır (Yayla,1987).

Bir diğer belediye tanımı ise 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 3. maddesinde yapılmıştır. İş bu kanun hükmüne göre belediye; Belde sakinlerinin mahalli müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulan ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan, idari ve mali özerkliğe sahip kamu tüzel kişisidir.

5393 sayılı kanunun tanımından da anlaşılacağı üzere; belediyeler yerel kamu hizmetlerinin görülmesinde mevcut veya olması ihtimal problemlerin çözümlenmesinde etkin yetki ve sorumluluk içerisindedirler.

Hukukumuz genel anlamda belediyeleri yukarıda belirtildiği gibi tanımlarken, yerel yönetim sisteminin önemli bir parçasını teşkil eden Büyükşehir Belediyeleri de 5216 sayılı kanununa göre tanımlanmıştır. 5216 Sayılı Kanunun 3.maddesinin a. fıkrasında belirtilen ifadeye göre Büyükşehir Belediyesi; en az üç ilçe veya ilk kademe belediyesini kapsayan, bu belediyeler arasında koordinasyonu sağlayan; kanunlarla verilen görev ve sorumlulukları yerine getiren, yetkileri kullanan; idarî ve malî özerkliğe sahip ve karar organı seçmenler tarafından seçilerek oluşturulan kamu tüzel kişisidir. Bunların yanı sıra Madde 3, ilçe ve ilk kademe belediyelerini de aşağıdaki şekilde tanımlamıştır:

c) İlçe belediyesi: Büyükşehir belediyesi sınırları içinde kalan belediye.

d) İlk kademe belediyesi: Büyükşehir belediye sınırları içinde ilçe kurulmaksızın oluşturulan ve büyükşehir ilçe belediyeleriyle aynı yetki, imtiyaz ve sorumluluklara sahip belediyedir.¹

2.1.1.2. Belediyelerin Kuruluşu ve Tarihsel Gelişimi

Yönetim; insanoğlunun ilk topluluk hayatına geçmesi ile o zamanlarda bilinçli bir şekilden ziyade doğal bir yaşayış olarak şekillenen bir sistem olarak değerlendirilebilir. Birlikte yaşamının gereği olarak, küçük büyük her toplulukta, yaşamsal işlerin yoluna koyulması, karmaşaya sebebiyet vermeksizin koordineli ve de düzenli bir şekilde bu işlerin yürütülmesi, daha kapsamlı olarak ifade edecek olursak yönetilmesi gereklidir. Günümüz de bu işlerin yönetimi; yerel bazda kasaba, belde veya kent olarak nitelendirdiğimiz yerlerde belediye idareleri tarafından yapılır.

Ülkemizdeki Belediyelerin tarihsel süreçteki gelişimini anlayabilmek için, konuyu Osmanlı'ya dayandırmak gerekir. Kökenimizde ilk belediyelerin ortaya çıkışı 16 Ağustos 1854 tarihinde devlet eliyle İstanbul'da olmuştur. İstanbul Şehremanetinin başında merkez tarafından atanan Şehremini bulunmaktaydı. Meclis ise, Bab-ı Ali'nin seçimi ve Padişah'ın onayı ile atanmaktaydı. Atanan Şehreminiler, ne görüşleri ne de yetenekleri bakımından,

¹ Açıklama: 12.11.2012 tarih, 6360 sayılı On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanuna göre; 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun 3.Madde (c) fıkrası yürürlükten kaldırılmıştır.

kentlerin o dönemdeki yoğun değişim dinamiklerine ayak uyduramadılar ve uygulama başarısızlıkla sonuçlandı. Bunun üzerine 1856 yılında intizam-ı Şehir Komisyonu kurulmuş, yabancı dil bilen Müslim ve Gayrimüslimler ve bazı yabancılar bu komisyona üye yapılmıştır. Daha sonra 1877 yılında Dersaadet ve Vilayet Belediye kanunları çıkartılmıştır. 1858 yılı içerisinde, gayrimüslimlerin yoğun yaşadığı Beyoğlu ve Galata Semtlerinde Altıncı Daire-i Belediye kurulmuştur. Paris Belediyesi örnek alınarak kurulan belediyenin kısmi olarak, mali özerkliği bulunmakta, dairenin başkanı meclis üyeleri merkez tarafından atanmaktaydı (Koçak ve Ekşi,2010).

Bu uygulamanın tüm İstanbul'a yaygınlaştırılması için 1869 yılında Dersaadet İdare-i Belediye Nizamnamesi yayımlandı. Nizamnameye göre 14 alt dairenin halk tarafından seçilmiş üyeleri ve merkez tarafından atanmış başkanları bulunmaktaydı. Halk tarafından seçilen bu meclislerin seçtikleri üçer kişi ile bu günkü büyükşehir belediye yapısını andıran ve bir üst meclis olan Cemiyet-i Umumiye oluşturulmuştur. Bu meclise Şehremini ise yine merkezi hükümet tarafından atanmıştır (Köseçik ve Özgür,2009).

Buraya kadar geçen süreç belediyeciliğin başlangıcı olarak sayılabilecekken, belediyelerin tüzel kişilik kazanmaları 1877'de çıkarılan "Dersaadet Belediye Kanunu" ve Vilayet Belediye Kanunu" ile mümkün olmuştur. Belediyelerimizin böylece oluşan hukuki temeli zaman zaman uğradığı değişikliklerle birlikte Cumhuriyet dönemi Türkiye'sine gelmiştir. Osmanlı Devleti Dönemindeki yerel yönetim anlayışı, Cumhuriyet'in ilan edilmesiyle beraber hiçbir değişikliğe uğramadan aynen devam etmiştir.

Cumhuriyetin ilanından sonra belediyecilik müessesesi alanında yapılan ilk değişiklik 16 Şubat 1924 tarihinde, "Ankara Şehremaneti Kanunu" çıkartılmasıyla gerçekleşmiştir. Kanuna göre belediye; hükümet tarafından atanacak bir başkan ve seçimle oluşacak bir meclis tarafından yönetilecekti. (Alada, 2004).

İlk meclis döneminde; ardı ardına gelen reformlar, çeşitli alanlarda yapılan inkılaplar ve de ülkenin içinde bulunduğu önceliklilik esası nedeniyle ilk meclis döneminde yapılamayan belediye kanunu düzenlemeleri, ikinci meclis döneminde de ne yazık ki yapılamamıştır. Aradan geçen onca zamandan sonra bu kanun, 1 Mayıs 1927 - 4 Mayıs 1931 döneminde görev yapan üçüncü meclis tarafından yapılabilmektedir. 1930 yılında kabul edilen 1580 Sayılı "Belediye Kanunu" tam 75 yıl yürürlükte kalarak, Türkiye Cumhuriyeti'nin en uzun süre yürürlükte kalan kanunlarından biri olarak tarihe geçmiştir.

Temmuz 2005'te 5393 Sayılı yeni "Belediye Kanunu" nun kabul edilmesiyle birlikte 1580 sayılı kanun yürürlükten kaldırılmıştır.

2.1.1.3. Belediyelerin Hukuki Dayanakları

Bu başlık altında Türkiye'deki belediyelerin hukuksal dayanakları, geçmişten günümüze değin çıkarılan belediyelerin hukuksal durumuna ve yönetimine ilişkin belediye kanunları ele alınacaktır.

2.1.1.3.1. 1580 sayılı Belediye Kanunu

3 Nisan 1930 tarihinde yayınlanan 1580 sayılı Belediye Kanunu Cumhuriyet tarihinin en uzun süre yürürlükte kalmış kanunlarından biridir. 1884 tarihli Fransız Belediye Kanunu'ndan esinlenerek çıkarılan 3 Nisan 1930 tarih ve 1580 sayılı Belediye Kanunu ile düzenlenmiş olan belediyeler, 07 Aralık 2004 tarihinde kabul edilen 5272 sayılı Belediye Kanunu ile yeniden tanzim edilmiştir (Günday, 2005).

Aslında 1580 sayılı kanun İkinci Meşrutiyetten itibaren gerek Osmanlı ve gerekse Cumhuriyet idarecilerinin çıkarılmasını arzu ettiği bir yasal düzenlemedir. Osmanlı döneminde İkinci Meşrutiyetten itibaren ülkenin içine girdiği sürekli savaş hali nedeni ile gerçekleştirilemeyen bu düzenleme, Cumhuriyetin ilk yıllarında da birçok proje, tasarı ve teklifler yapıldığı halde ancak 1930 yılında kabul edilmiş ve yürürlüğe konulmuştur (Ergin, 1936).

Yasa hazırlanırken özellikle gelişmiş ülke gözüyle bakılan batı ülkelerinin belediye kanunları incelenmiş, kanunun hazırlanması sürecinde de derinlemesine incelemeler yapılmıştır. Elbette mevcut yönetimde görülen aksaklıklar da göz önüne alınarak yeni oluşturulacak kanunda bu sorunların giderilmesine yönelik olarak önlemler alınmıştır. Toplam dokuz bölüm ve 165 maddeden oluşan 1580 sayılı yeni belediye kanununda Türk modernleşmesinin model ülkesi olarak görülen Fransa belediye sisteminin önemli etkilerinin olduğu görülmektedir. Bunlar şu şekilde özetlenebilir: Tüm ülke sınırları içindeki belediyelerin tek bir kanun ile idare olunması, belediye organlarının yapısı ve oluşumu, merkezi idare ile belediyeler arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi.

2.1.1.3.2. 5393 Sayılı Belediye Kanunu

75 yıl yürürlükte kalan 1580 sayılı Belediye Kanunu kabul edildiği zamana göre çok geniş yetkileri belediyelere tanırken, aradan geçen bu zaman zarfında elbetteki çağın getirilerine, gelişen ve değişen dünya şartlarına bağlı olarak yeniden oluşturulması gerekliliği doğmuştur. Nitekim zamanın algıladığı geniş yetki kavramının özü değişmiştir.

Sosyo-ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucunda bir yandan bir takım görevler ortadan kalkmış, diğer yandan çok sayıda yeni görev ve hizmet ortaya çıkmıştır. Bütün bu gelişmeler ve yaşanan sorunlar, belediyelerin kuruluş ve görevlerine ilişkin yeni ve günün koşullarına uygun bir mevzuat yenilenmesini kaçınılmaz hale getirmiştir (Akyazan,2005).

Tüm bu iç nedenlerin yanında bir de somut bir gerçeklik olarak karşımıza çıkan Avrupa Birliği üyeliği girişimi vardır. AB tam üyelilik sürecinde, AB müktesebatına uyum bir zarurettir. Türkiye'nin 31 Temmuz 1959 tarihinde Avrupa Ekonomik Topluluğu'na (AET) ortaklık başvurusunda bulunmasıyla başlayan Avrupa Birliği serüveni, 3 Ekim 2005 tarihinde tam üyelik statüsü kazanmasıyla yeni bir yola doğru gidiş yaptı. Müzakere Çerçeve Belgesi kabul edildi. 3 Ekim 2005' den itibaren katılım müzakereleri ve Tarama Süreci resmen başlamış oldu. Böylelikle müktesebata uyum çalışmaları hız kazandı. AB müktesebatına uyum çalışmaları kapsamında birbirinden farklı birçok konuda ve kanun hükümlerinde değişiklikler yapılmaya başlanmıştır. 1580 sayılı Belediye Kanunu da çağın getirilerini karşılayamadığı için yürürlükten kaldırılarak 5272 sayılı kanun onun yerine kabul edilmiştir.

1580 sayılı kanun ilk olarak 18 Ocak 2005 tarihli 5272 sayılı kanun ile değiştirilmiş, ancak Ana muhalefet partisinin kanunun oylanmasında usul eksikliği yapıldığı gerekçesiyle iptal istemi ile başvurması üzerine Anayasa Mahkemesi bu kanunu 6 aylık bir değerlendirme süresi tanıyarak iptal etmiştir. Hükümetin bu süre içerisinde 5272 sayılı Kanun'da önemli değişiklikler yaparak yeniden TBMM'ye sunduğu Tasarı, 3 Temmuz 2005 tarihinde kabul edilmiş ve 13 Temmuz 2005 tarih ve 25874 sayılı Resmi Gazete yayımlanarak 5393 sayılı Belediye Kanunu olarak mevzuatımıza katılmıştır.

2.1.2. Belediyelerin Yapısı ve Örgütlenmesi

Türkiye'de Belediyeler gerek belde belediyeleri, gerek ilçe belediyeleri gerekse de Büyükşehir belediyeleri olsun temelde üç ana yapıdan oluşmaktadır. Bunların ilki, belediye

meclisi; ikincisi, belediye encümeni; üçüncüsü ise belediye başkanıdır. Genel olarak belediyeler, özerk ve dinamik yapıları sebebiyle, bürokratik ve hantal merkezi yönetim kuruluşlarından farklı olarak, alternatif hizmet yöntemleri kullanabilen, kaliteye ve etik değerlere önem veren, beldenin sorunları ile hemşerilerin talep ve beklentilerini iyi bilen ve buna uygun hizmetler üreten müteşebbis birimler olarak değerlendirilmektedir (Şen ve Eken, 2007; 502).

2.1.2.1. Belediyelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

5393 Sayılı Belediye Kanununa göre belirlenen belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları kanunda belirtildiği üzere aşağıdaki gibidir.

Belediyenin Görev, Yetki ve Sorumlulukları

Belediyenin görev ve sorumlulukları

Madde 14- Belediye, mahallî müşterek nitelikte olmak şartıyla;

- a) İmar, su ve kanalizasyon, ulaşım gibi kentsel alt yapı; coğrafi ve kent bilgi sistemleri; çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık; zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans; şehir içi trafik; defin ve mezarlıklar; ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar; konut; kültür ve sanat, turizm ve tanıtım, gençlik ve spor; sosyal hizmet ve yardım, nikâh, meslek ve beceri kazandırma; ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi hizmetlerini yapar veya yaptırır. (Mülga son cümle: 12/11/2012-6360/17 md.) (...) (Ek cümleler: 12/11/2012-6360/17 md.) Büyükşehir belediyeleri ile nüfusu 100.000'in üzerindeki belediyeler, kadınlar ve çocuklar için konukevleri açmak zorundadır. Diğer belediyeler de mali durumları ve hizmet önceliklerini değerlendirerek kadınlar ve çocuklar için konukevleri açabilirler.
- b) (...) ² Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. (Değişik ikinci cümle:

² Bu maddenin birinci fıkrasının (b) bendinde yer alan "Okul öncesi eğitim kurumları açabilir;..." ifadesi Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarihli ve E. 2005/95, K. 2007/5 sayılı Kararı ile iptal edilmiştir.

12/11/2012-6360/17 md.) Gerektiğinde, sporu teşvik etmek amacıyla gençlere spor malzemesi verir, amatör spor kulüplerine aynı ve nakdî yardım yapar ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan öğrencilere, sporculara, teknik yöneticilere ve antrenörlere belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir³.

(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/17 md.) Belediyelerin birinci fıkranın (b) bendi uyarınca, sporu teşvik amacıyla yapacakları nakdî yardım bir önceki yıl genel bütçe vergi gelirlerinden belediyeleri için tahakkuk eden miktarın binde yedisini geçemez.

(İptal ikinci fıkra: Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarihli ve E. 2005/95, K. 2007/5 sayılı Kararı ile.)

Hizmetlerin yerine getirilmesinde öncelik sırası, belediyenin malî durumu ve hizmetin ivediliği dikkate alınarak belirlenir.

Belediye hizmetleri, vatandaşlara en yakın yerlerde ve en uygun yöntemlerle sunulur. Hizmet sunumunda engelli, yaşlı, düşkün ve dar gelirlilerin durumuna uygun yöntemler uygulanır⁴.

Belediyenin görev, sorumluluk ve yetki alanı belediye sınırlarını kapsar.

Belediyenin yetkileri ve imtiyazları

Madde 15- Belediyenin yetkileri ve imtiyazları şunlardır:

- a) Belde sakinlerinin mahallî müşterek nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla her türlü faaliyet ve girişimde bulunmak.
- b) Kanunların belediyeye verdiği yetki çerçevesinde yönetmelik çıkarmak, belediye yasakları koymak ve uygulamak, kanunlarda belirtilen cezaları vermek.
- c) Gerçek ve tüzel kişilerin faaliyetleri ile ilgili olarak kanunlarda belirtilen izin veya ruhsatı vermek.

³ 12/11/2012 tarihli ve 6360 sayılı Kanununun 17 nci maddesiyle bu bendin birinci cümlesinde yer alan "sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir;" ibaresinden sonra gelmek üzere "mabetlerin yapımı, bakımı, onarımını yapabilir;" ibaresi eklenmiştir.

⁴ 25/4/2013 tarihli ve 6462 sayılı Kanununun 1 inci maddesiyle, bu fıkra da yer alan "özürlü" ibaresi "engelli" şeklinde değiştirilmiştir. Belediye meclisinin kararı ile mücavir alanlara da belediye hizmetleri götürülebilir. 4562 sayılı Organize Sanayi Bölgeleri Kanunu hükümleri saklıdır. (Ek fıkra: 1/7/2006-5538/29 md.) Sivil hava ulaşımına açık havaalanları ile bu havaalanları bünyesinde yer alan tüm tesisler bu Kanunun kapsamı dışındadır.

- d) Özel kanunları gereğince belediyeye ait vergi, resim, harç, katkı ve katılma paylarının tarh, tahakkuk ve tahsilini yapmak; vergi, resim ve harç dışındaki özel hukuk hükümlerine göre tahsili gereken doğal gaz, su, atık su ve hizmet karşılığı alacakların tahsilini yapmak veya yaptırmak.
- e) Müktesep haklar saklı kalmak üzere; içme, kullanma ve endüstri suyu sağlamak; atık su ve yağmur suyunun uzaklaştırılmasını sağlamak; bunlar için gerekli tesisleri kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek; kaynak sularını işletmek veya işlettmek.
- f) Toplu taşıma yapmak; bu amaçla otobüs, deniz ve su ulaşım araçları, tünel, raylı sistem dâhil her türlü toplu taşıma sistemlerini kurmak, kurdurmak, işletmek ve işlettmek.
- g) Katı atıkların toplanması, taşınması, ayrıştırılması, geri kazanımı, ortadan kaldırılması ve depolanması ile ilgili bütün hizmetleri yapmak ve yaptırmak.
- h) Mahallî müşterek nitelikteki hizmetlerin yerine getirilmesi amacıyla, belediye ve mücavir alan sınırları içerisinde taşınmaz almak, kamulaştırmak, satmak, kiralamak veya kiraya vermek, trampa etmek, tahsis etmek, bunlar üzerinde sınırlı aynî hak tesis etmek.
- i) Borç almak, bağış kabul etmek.
- j) Toptancı ve perakendeci hâlleri, otobüs terminali, fuar alanı, mezbaha, ilgili mevzuata göre yat limanı ve iskele kurmak, kurdurmak, işletmek, işlettmek veya bu yerlerin gerçek ve tüzel kişilerce açılmasına izin vermek.
- k) Vergi, resim ve harçlar dışında kalan dava konusu uyuşmazlıkların anlaşmayla tasfiyesine karar vermek.
- l) Gayrisihhî müesseseler ile umuma açık istirahat ve eğlence yerlerini ruhsatlandırmak ve denetlemek.
- m) Beldede ekonomi ve ticaretin geliştirilmesi ve kayıt altına alınması amacıyla izinsiz satış yapan seyyar satıcıları faaliyetten men etmek, izinsiz satış yapan seyyar satıcıların faaliyetten men edilmesi sonucu, cezası ödenmeyerek iki gün içinde geri alınmayan gıda maddelerini gıda bankalarına, cezası ödenmeyerek otuz gün içinde geri alınmayan gıda dışı malları yoksullara vermek.9474-1
- n) Reklam panoları ve tanıtıcı tabelalar konusunda standartlar getirmek.
- o) Gayrisihhî işyerlerini, eğlence yerlerini, halk sağlığına ve çevreye etkisi olan diğer işyerlerini kentin belirli yerlerinde toplamak; hafriyat toprağı ve moloz döküm

alanlarını; sıvılaştırılmış petrol gazı (LPG) depolama sahalarını; inşaat malzemeleri, odun, kömür ve hurda depolama alanları ve satış yerlerini belirlemek; bu alan ve yerler ile taşımalarda çevre kirliliği oluşmaması için gereken tedbirleri almak.

- p) Kara, deniz, su ve demiryolu üzerinde işletilen her türlü servis ve toplu taşıma araçları ile taksi sayılarını, bilet ücret ve tarifelerini, zaman ve güzergâhlarını belirlemek; durak yerleri ile karayolu, yol, cadde, sokak, meydan ve benzeri yerler üzerinde araç park yerlerini tespit etmek ve işletmek, işlettirmek veya kiraya vermek; kanunların belediyelere verdiği trafik düzenlemesinin gerektirdiği bütün işleri yürütmek.
- r) (Ek: 12/11/2012-6360/18 md.) Belediye mücavir alan sınırları içerisinde 5/11/2008 tarihli ve 5809 sayılı Elektronik Haberleşme Kanunu, 26/9/2011 tarihli ve 655 sayılı Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ve ilgili diğer mevzuata göre kuruluş izni verilen alanda tesis edilecek elektronik haberleşme istasyonlarına kent ve yapı estetiği ile elektronik haberleşme hizmetinin gerekleri dikkate alınarak ücret karşılığında yer seçim belgesi vermek,

(Ek fıkra: 12/11/2012-6360/18 md.) (r) bendine göre verilecek yer seçim belgesi karşılığında alınacak ücret Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığınca belirlenir. Ücreti yatırılmasına rağmen yirmi gün içerisinde verilmeyen yer seçim belgesi verilmiş sayılır. Büyükşehir sınırları içerisinde yer seçim belgesi vermeye ve ücretini almaya büyükşehir belediyeleri yetkilidir.

(l) bendinde belirtilen gayrisihhî müesseselerden birinci sınıf olanların ruhsatlandırılması ve denetlenmesi, büyükşehir ve il merkez belediyeleri dışındaki yerlerde il özel idaresi tarafından yapılır.

Belediye, (e), (f) ve (g) bentlerinde belirtilen hizmetleri Danıştayın görüşü ve İçişleri Bakanlığının kararıyla süresi kırkdokuz yılı geçmemek üzere imtiyaz yoluyla devredebilir; toplu taşıma hizmetlerini imtiyaz veya tekel oluşturmayacak şekilde ruhsat vermek suretiyle yerine getirebileceği gibi toplu taşıma hatlarını kiraya verme veya 67 nci maddedeki esaslaragöre hizmet satın alma yoluyla yerine getirebilir.

İl sınırları içinde büyükşehir belediyeleri, belediye ve mücavir alan sınırları içinde il belediyeleri ile nüfusu 10.000'i geçen belediyeler, meclis kararıyla; turizm, sağlık, sanayi

ve ticaret yatırımlarının ve eğitim kurumlarının su, termal su, kanalizasyon, doğal gaz, yol ve aydınlatma gibi alt yapı çalışmalarını faiz almaksızın on yıla kadar geri ödemeli veya ücretsiz olarak yapabilir veya yaptırabilir, bunun karşılığında yapılan tesislere ortak olabilir; sağlık, eğitim, sosyal hizmet ve turizmi geliştirecek projelere İçişleri Bakanlığının onayı ile ücretsiz veya düşük bir bedelle amacı dışında kullanılmamak kaydıyla arsa tahsis edebilir. (Ek cümle: 12/11/2012-6360/18 md.) Belediye ve bağlı idareler, meclis kararıyla mabetlere indirimli bedelle ya da ücretsiz olarak içme ve kullanma suyu verebilirler.

Belediye, belde sakinlerinin belediye hizmetleriyle ilgili görüş ve düşüncelerini tespit etmek amacıyla kamuoyu yoklaması ve araştırması yapabilir.

Belediye mallarına karşı suç işleyenler Devlet malına karşı suç işlemiş sayılır. 2886 sayılı Devlet İhale Kanununun 75 inci maddesi hükümleri belediye taşınmazları hakkında da uygulanır. Belediyenin proje karşılığı borçlanma yoluyla elde ettiği gelirleri, şartlı bağışlar ve kamu hizmetlerinde fiilen kullanılan malları ile belediye tarafından tahsil edilen vergi, resim ve harç gelirleri haczedilemez.

2.1.2.2. Belediyelerin Organları

1930 yılında yürürlüğe giren 1580 sayılı Kanunla belirlenen belediye organları, 2005'de yürürlüğe giren yeni belediye kanununda da aynen korunmuştur. Bu kanunlara göre belediye tüzel kişiliğinin organları; belediye meclisi, belediye encümeni ve belediye başkanıdır.

Anayasa'nın 127. maddesi tarafından Anayasal güvence altına alınan belediyelerin organları, o beldede oturan insanlar tarafından oluşturulurlar. Ayrıca, kamu tüzel kişiliğine, malvarlığına ve personele sahip birer yerel yönetim birimleridir.

2.1.2.2.1. Belediye Meclisi

Belediye Meclisi, belediyenin karar organıdır ve ilgili kanunda gösterilen esas ve usullere göre seçilmiş üyelerden oluşur.(Md.17)

Belediye Meclisinin görevleri; belediyenin genel hizmet politika ve uygulama stratejilerinin belirlenmesidir. Bu husustan olarak; bütçe, kesin hesap ve çalışma programları görüşülür, yönetmelikler yapılır, belediyenin iç örgütlemesine dönük kararlar

alınır. Ayrıca; borçlanmalara izin verme, imar programlarına karar verme, mücavir alanlara hizmet götürme kararı gibi konularda karar almakla yetkilidir.

Belediye Meclisi her ayın ilk haftası önceden belirlenen tarihte toplanır. Toplantılara Belediye Başkanı başkanlık eder. Başkanın hazır bulunmadığı zamanlarda birinci başkan vekili meclise başkanlık eder. Onun da bulunmaması halinde ikinci başkan vekili meclise başkanlık eder.

Meclis, resmî tatile rastlayan günlerde çalışmasına ara verebilir. Belediye meclisi her yıl bir ay tatil kararı alabilir.5393 sayılı kanunda Belediye Meclisinin olağanüstü hallerde toplanmasına ilişkin bir hüküm yer almamaktaydı. Bu da uyulamalarda bir takım sorunlar teşkil etmekteydi.2007 yılında 5393 sayılı Belediye Kanununun 20 nci maddesine fıkrasına ek yapılarak "Belediye başkanı, acil durumlarda lüzum görmesi halinde belediye meclisini bir yılda üç defadan fazla olmamak ve her toplantı bir birleşimi geçmemek üzere toplantıya çağırır. Olağanüstü toplantı çağırısı ve gündem en az üç gün önceden meclis üyelerine yazılı olarak duyurulur ve ayrıca mutata usûllerle ilan edilir. Olağanüstü toplantılarda çağırışı gerektiren konuların dışında hiçbir konu görüşülemez."ibaresi eklenmiştir (Belediye Kanunu,2005).

Belediye meclisi, üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir. Ancak, karar yeter sayısı, üye tam sayısının dörtte birinden az olamaz. Oylamada eşitlik çıkması durumunda meclis başkanının bulunduğu taraf çoğunluk sayılır.

2.1.2.2.2. Belediye Encümeni

Belediye encümeni belediyelerde ikinci karar organı olarak görev yapar ve karma bir yapıya sahiptir. Karma bir yapıya sahip olma niteliğini ise iki tür üyeden meydana gelmesinden almaktadır. Encümen üyeleri; Belediye meclisinin her yıl kendi üyeleri arasından bir yıl için gizli oyla seçeceği üç üye (diğer belediyelerde iki üye), malî hizmetler birim amiri ve belediye başkanının birim amirleri arasından bir yıl için seçeceği iki üye (diğer belediyelerde bir üye), olmak üzere yedi kişiden (diğer belediyelerde beş kişiden) oluşur.

Encümene Belediye Başkanı başkanlık eder. Belediye Başkanının katılmadığı toplantılarda, belediye başkanının görevlendireceği başkan yardımcısı veya encümen üyesi, encümene başkanlık eder. Belediye encümeni, haftada birden az olmamak üzere önceden

belirlenen gün ve saatte toplanır. Belediye başkanı acil durumlarda encümeni toplantıya çağırabilir.

Gündemin Belediye Başkanı tarafından belirlendiği bu toplantılarda encümen, kendine verilen işlerin yanı sıra, bütçe ve kesin hesapları inceler ve görüş bildirir, bazı mal ya da hizmetlerin fiyatlarını tespit eder, belediye cezalarını karara bağlar. Belediye başkanı tarafından havale edilmeyen konular encümende görüşülemez. Encümen üye tam sayısının salt çoğunluğuyla toplanır ve katılanların salt çoğunluğuyla karar verir.

2.1.2.2.3. Belediye Başkanı

Belediye Başkanı, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 2'nci kısım 3'üncü bölümünde 37 ile 46'ncı maddeler arasında düzenlenmiştir. Buna göre; Belediye başkanı, belediye idaresinin başı ve belediye tüzel kişiliğinin temsilcisidir. Belediye Başkanı 5 yıllık süre ile doğrudan belde halkı tarafından seçilir. Belediye başkanı ilgili kanunda belirtilen görevleri yerine getirmekle yükümlüdür (Md.38). Belediye başkanı, belediyenin en yüksek idare amiri sıfatıyla Meclis ve encümenin almış olduğu kararları uygular ve yürütür. Belediyenin tüm faaliyetlerinden belediye meclisine karşı sorumludur.

Belediye başkanının görev ve yetkileri:

- a) Belediye teşkilâtının en üst amiri olarak belediye teşkilâtını sevk ve idare etmek, belediyenin hak ve menfaatlerini korumak.
- b) Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini hazırlamak ve uygulamak, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak.
- c) Belediyeyi Devlet dairelerinde ve törenlerde, davacı veya davalı olarak da yargı yerlerinde temsil etmek veya vekil tayin etmek.
- d) Meclise ve encümene başkanlık etmek.
- e) Belediyenin taşınır ve taşınmaz mallarını idare etmek.
- f) Belediyenin gelir ve alacaklarını takip ve tahsil etmek.
- g) Yetkili organların kararını almak şartıyla sözleşme yapmak.
- h) Meclis ve encümen kararlarını uygulamak.
- i) Bütçeyi uygulamak, bütçede meclis ve encümenin yetkisi dışındaki aktarmalara onay vermek.

- j) Belediye personelini atamak.
- k) Belediye ve bağılı kuruluşları ile işletmelerini denetlemek.
- l) Şartsız bağışları kabul etmek.
- m) Belde halkının huzur, esenlik, sağlık ve mutluluğu için gereken önlemleri almak.
- n) Bütçede yoksul ve muhtaçlar için ayrılan ödeneği kullanmak, özörlöölere yönelik hizmetleri yürötmek ve özörlöölöler merkezini oluşturmak.
- o) Temsil ve ağırlama giderleri için ayrılan ödeneğı kullanmak.
- p) Kanunlarla belediyeye verilen ve belediye meclisi veya belediye encümeni kararını gerektirmeyen görevleri yapmak ve yetkileri kullanmak.

Yasalarla kendisine verilen kamu gücünü, yani belediye zabıtasını idare etmektedir. Belediyede çalışan kamu görevlilerini atamakta, belediye tüzel kişiliğinin temsilcisi olarak belediye mallarını idare etmektedir.

2.2. Türkiye’de Belediyelerin Hizmet Alanları ve Eğitim

Bu başlık altında, ilk olarak hizmet kavramının ne anlam ifade ettiğı ele alınarak, belediyelerin hizmet alanları incelenecek sonrasında ise belediye hizmet alanlarından eğitim üzerinde yoğunlaşarak örgün ve yaygın eğitime yönelik olarak yapılan belediye hizmetleri ortaya koyulacaktır.

2.2.1. Belediye Hizmetlerinin Yapısı ve Hukuki Çerçeve

Türkiye’de belediyeler kanunda belirtilen yasal statülerine uygun olarak, yasada emredildiğı şekli ile ve bunun yanı sıra belediye sınırlı içerisinde yaşayan halkın sosyal dokusuna uygun olarak çeşitli sosyal hizmetler yürötmektedirler. Bu anlamda hizmet; kanunun emrettiğı zorunluluklar ve de Belediyelerin insiyatiflerine bırakılan sosyal hizmetler olarak değerlendirilmektedir. Bu bölümde kavramsal boyutu ile hizmetten ve belediyelerin hizmet sınıflandırmalarından bahsedilecektir.

2.2.1.1. Kavramsal Boyutuyla Hizmet

Hizmet kavramı odaklanılmak istenilen alana yönelik olarak farklı anlamlar ifade edebilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Gerek kamu gerek özel sektör hizmeti, kendilerine göre farklı yorumlamaktadırlar. Bu noktada ifade edilmek istenilen; kar amacı güden özel sektör işletmeleri açısından hizmet sunma; kar edinimi sağlayan bir aktivite,

kamu yönetimi açısından hizmet sunma; devlet otoritesinin bir gereği olarak halkın ihtiyaçlarını karşılama hususunda olduğudur.

Araştırmamızın kapsamı kamu kurumu olan belediyelerin hizmet alanlarından “eğitim” olduğundan, burada hizmetin sadece kamu boyutu ele alınacak ve tanımlamalarda da sadece kamu hizmeti tanımlarına yer verilecektir.

Farklı birkaç hizmet tanımlaması yapacak olursak;

Kamu hizmeti, idari bir faaliyetin konusunu oluşturduğu için idare hukukunun temelini açıklayan bir kavram olarak idarenin yerine getirmekle yükümlü olduğu bir etkinlik olarak ifade edilir. Kamu hizmeti “organik”, “maddi” ve “biçimsel” açılardan ayrı önem arz ettiği için, tanımlama boyutunda da bu üç farklı açıdan değerlendirmek gereklidir.

Organik açıdan kamu hizmeti, belli bir organizasyonu tanımlamak için kullanılır. Yani, belli bir hizmetin yürütülebilmesi için gerek kamu görevlileri gerekse maddi araçların bütünü, kamu hizmetinin organik çehresini ifade etmektedir.

Maddi açıdan kamu hizmeti tanımında, hizmeti gerçekleştirecek organların özelliklerinden sıyrılarak, sadece gerçekleştirilecek etkinliğin içeriği ön plana çıkmaktadır. Burada kamu hizmeti, kamu yararı sağlayacak etkinliktir.

Biçimsel açıdan bakış tarzında ise, kamu hizmetini bir etkinlik olarak yürütürken kullanılan yöntemlere bakılmaktadır. Burada kamu hizmeti, belli bir hukuksal düzeni ifade eder (Giritli, Bilgen ve Akgüner, 2001).

Gözler’e göre (2003, s.219) hizmet; “Bir kamu tüzel kişinin veya onun denetimi altında bir özel kişi tarafından yürütülen kamu yararı amacına yönelik faaliyetlerdir.”

Başka bir niteleme ise; devlet ya da kamu tüzel kişileri veya bunların gözetim ve denetimindeki girişimler tarafından, genel ve ortak ihtiyaçları karşılamak, kamu yararını sağlamak için yürütülen ve topluluğun geneline sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir (Onar,1992: 13) demektedir.

Anayasa Mahkemesinin 1995 yılında vermiş olduğu bir karar, kavramsal açıdan kamu hizmetini açıklayıcı bir çerçeve çizmektedir. Buna göre: “Devlet ya da diğer kamu tüzel kişileri tarafından ya da bunların gözetim ve denetimleri altında, genel ve ortak gereksinimleri karşılamak, kamu yararı ya da çıkarını sağlamak için yapılan ve topluma

sunulmuş bulunan sürekli ve düzenli etkinliklerdir.” (Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi, 1994).

Yüksek mahkemenin ilgili kararına göre toplumsal yaşamın zorunlu gereksinimlerini karşılayan hizmetler, nitelikleri gereği kamu hizmeti olarak görülmektedir.

Yukarıda kamu hizmeti tanımında, tanımın unsuru olarak ifade ettiğimiz şey, bir anlamda hizmeti kamu hizmeti kılan şarttır. Şöyle ki, hizmetin kamu hizmeti sayılabilmesi için temel koşullardan ilki, kamu hizmetlerinde hizmetin kamuya ait olması ve kamuya yararlı olması, ikincisi de, hizmetin kamu kuruluşlarınca ya da onların denetiminde özel kişilerce yürütülmesidir.

Sonuç olarak; hizmet için yukarıda sayılan tanımlar incelendiğinde hizmetin; farklı yorumlanarak tanımlandığı, bununla birlikte de genel olarak toplumsal yaşamın devamı ve düzenliliğin sağlanması için sürekli olarak yapılan, kamusal ihtiyaçları kamu yararı gözeterek gideren kamu tüzel kişilerinin faaliyetleri olarak görebiliriz. Bunlara ek olarak da kamu hizmetini; elle tutulamayan, homojen olmayan, üretimi ve dağıtımı eş zamanlı olan insan odaklı faaliyetler olarak nitelendirebiliriz.

2.2.1.2. Belediyeler Boyutunda Hizmet

Hizmet, tüketicilerin yaşantılarından kaynaklanan ve çoğunlukla fiziksel olmayan sorunlarını çözmeye ya da çözümünü kolaylaştıran sistemler, faaliyetler ve faydalar toplamıdır (İslamoğlu, 2006, s.18).

2.2.2. Belediyelerin Hizmet Alanları

Belediyelerin hizmet alanlarını açıklayabilmek için öncelikle Belediyelerin yetkilerine ve görevlerine bakmak gerekir. Zira belediyelerin bu yetki ve görevleri, ülkenin yönetim şekline paralel olarak yapılandırılmıştır.

Çağdaş ulus- devlet örgütlenmelerinde iki tip devlet yapılanma şekli vardır. Bunların ilki; üniter devlet yapılanması, ikincisi ise federal devlet yapılanmasıdır. Türkiye Cumhuriyeti de dahil olmak üzere dünya üzerindeki ülkeler daha çok üniter devletçilik ilkesi esasına göre kurulmuşlardır.

Üniter devlet örgütlenmelerinde idari yapılanma merkezîyetçilik ilkesi üzerine yükselir. Üniter yapılanmasının temelini oluşturan bu ilke, siyasi iktidarın ve idarenin

bütünlüğü temelinde işler. Devlet örgütlenmesinde başlangıç noktası ulusal bütünün çıkarı olarak belirlenir ve örgütlenme yukarıdan aşağıya doğru kurulur. Dikey kademeler arasında iş bölümü birincil düzeyde iş paylaşımına göre değil, yetki paylaşımına göre yapılır. Görev, bir bütün olarak idareye aittir. İdarenin her parçası yetkili kılındığı çerçevede etkinlik gösterir (Güler,2000).

Üniter devlet yapılanma şeklini benimseyen Türkiye Cumhuriyeti, bu yapılanma şeklinin gereği olarak örgütlenmesini iş paylaşımına göre değil yetki paylaşımına göre yapmaktadır. Yasama erkinin yapmış olduğu kanunlara göre belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları belirlenmiştir. Belediyelerin Görev, Yetki ve Sorumlulukları başlığı altında bu konu ayrıntıları ile alınmış idi. Bu bölümde ise ilgili bölümde kanun hükmüne göre açıklanan bu görev, yetki ve sorumluluklara istinaden yapılan hizmet sınıfı gruplamasına yer verilmiştir.

Belediyelerin görev, yetki ve sorumluluklarına göre yaptıkları hizmetleri ve bu hizmet alanlarını alanlarını;

- İmar
- Ulaşım
- Sosyal Destek
- Sağlık
- Çevre
- Kültür
- Eğitim
- Kent güvenliği
- Afet⁵

şeklinde gruplandırmak mümkündür.

2.2.2.1. Belediye Hizmet Alanı: Eğitim

Belediye hizmetleri “Belediyelerin Hizmet Alanları” başlığı altında genel hatları ile ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ise araştırmamızın çalışma alanı olan eğitim hususu üzerinde durulacak ve Belediyelerin eğitim konusundaki yetki, görev ve sorumluluklarına yer verilecektir.

⁵ Açıklama: Hizmet alanları gruplandırması 5393 Sayılı Belediye Kanununa göre ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Faaliyet Raporlarında belirlenen sınıflandırma dikkate alınarak yapılmıştır.

Belediyelerin hizmet alanları açıklanırken Türkiye Cumhuriyeti'nin üniter devlet yapılanmasına göre, merkeziyetçi bir idari yönetim ile yönetildiği belirtilmişti. Buna göre eğitim konusu ele alındığında eğitimin merkezi idarinin yetki ve sorumluluğu altında olduğu görülmektedir. Merkeziyetçilik, eğitim hizmetlerinde; hem Milli Eğitim Bakanlığı örgüt yapısı içinde ve il sistemi bağlamında yetki devri ve yetki genişletilmesi uygulamalarına yer verilmemesi, hem de eğitim hizmetlerinde yerel yönetimlere yetki ve görev devri yoluna gidilmemesi biçiminde ortaya çıkmaktadır (TÜSİAD,1995:108). Her ne kadar bazı Avrupa ülkelerinde eğitim kısmı olarak ya da tamamıyla yetki paylaşımı esasına göre yerel yönetimlere bırakılsa da ülkemizde, bu yetki tamamen Milli Eğitim Bakanlığı'na bırakılmıştır.

Burada özellikle üzerinde durulması gereken bir nokta vardır. O da Türkiye Cumhuriyeti'nin üniter bir devlet yapılanması ile daha çok merkeziyetçilik esası üzerine kurulu olan bir yönetim şekli mevcut olsa da yeni geliştirilen politikalar ve de gelişen ve değişen dünyada oluşan yeni yaklaşımlarla Türkiye yönetimine de yön verme çabası içinde olunması, bu çabanın bir getirisi olarak da yeni kanunlarla birlikte mevzuatta bir takım değişikliklere gidilmesidir. Araştırmanın alanı bazında, bu cümleden olarak; 5393 sayılı Belediye Kanunu'na getirilen önemli bir yenilikten bahsetmek gerekir. 5393 sayılı kanunun 14. maddesinin b. bendi şu şekildedir:

b) Okul öncesi eğitim kurumları açabilir; Devlete ait her derecedeki okul binalarının inşaatı ile bakım ve onarımını yapabilir veya yaptırabilir, her türlü araç, gereç ve malzeme ihtiyaçlarını karşılayabilir; sağlıkla ilgili her türlü tesisi açabilir ve işletebilir; kültür ve tabiat varlıkları ile tarihî dokunun ve kent tarihi bakımından önem taşıyan mekânların ve işlevlerinin korunmasını sağlayabilir; bu amaçla bakım ve onarımını yapabilir, korunması mümkün olmayanları aslına uygun olarak yeniden inşa edebilir. Gerektiğinde, öğrencilere, amatör spor kulüplerine malzeme verir ve gerekli desteği sağlar, her türlü amatör spor karşılaşmaları düzenler, yurt içi ve yurt dışı müsabakalarda üstün başarı gösteren veya derece alan sporculara belediye meclisi kararıyla ödül verebilir. Gıda bankacılığı yapabilir.

Kuraldan, belediyeye okul öncesi eğitim kurumu açma görevi verilmiş olduğu ve bu görevin de zorunlu olmadığı anlaşılmaktadır. Buna göre mahalli müşterek nitelikte bir gereksinimi karşılamaya yönelik olmak kaydıyla, belediyenin mali durumu ve hizmetin ivediliğini dikkate alarak okul öncesi eğitim kurumu açabilme olanağı tanınmaktadır. Bu da bizi ilgili maddeyi eğitim alanında köklü değişikliklerin önünü açma noktasında ilk

basamak olarak görme sonucuna götürür. Ancak bu madde; Anayasa Mahkemesi'nin 24/1/2007 tarih ve 2005/95, 2007/5 sayılı kararı ile iptal edilmiştir. Gerekçeli karar Av.M.Lamih Çelik'in değerlendirmesine göre şöyledir:

Okul öncesi eğitim kurumu kavramı, 222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun birlikte yorumlanmasından hareketle, belediyelerin 657 sayılı Yasanın 191. maddesine göre açabilecekleri kreş ve benzeri çocuk bakım ve koruma mekânlarını kapsamamakta, yalnızca “anasınıfı” ve “anaokulu” olarak somutlaştırılabilmektedir. Anasınıfları ve uygulama sınıfları, belediyelerin görev ve yetki alanı dışında kalan mevcut ilköğretim okulları bünyesinde ya da diğer okullara bağlı olarak açılabilirdiğinden, iptali istenen ibarenin, yalnızca “anaokulu” biçiminde anlaşılması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Okul öncesi eğitim, 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanununun 19. ve 20. maddelerine göre mecburi ilköğrenim çağına gelmemiş çocukların ulusal öğretime hazırlanmasını sağlayıcı bir eğitimidir.

Milli eğitim, program ve yöntem itibarıyla ulusal nitelikte olduğundan, mahalli müşterek nitelikte bir ihtiyaç olarak görülemez. Açıklanan nedenlerle kural Anayasanın 127. maddesine aykırıdır ve iptali gerekir (Çelik,2008).

Anayasaya aykırı olduğu gerekçesiyle iptal edilen bu madde ile eğitim alanında belediyelerin söz sahibi olmasının önü tıkanmış oldu. Dolayısıyla belediyeler örgün eğitime yönelik olarak eskiden olduğu gibi sadece eğitim kurumlarına bina, malzeme yardımı, kırtasiye yardımı, kitap yardımı, spor salonu yapımı vb. eğitim hizmeti için gerekli olan fiziki ortamın oluşturulması noktasında destek verebilmektedirler. Yetkilerinin sınırları destek hizmet bazındadır.

2.2.2.1.1. Örgün Eğitim ve Örgün Eğitime Yönelik Belediye Hizmetleri

Örgün eğitim hizmeti ülkemizde Milli Eğitim Bakanlığı'nın sorumluluğu altındadır. Bu sebeple araştırmanın kapsamı yaygın eğitime yönelik olarak yapılan belediye hizmetleri olduğu için, örgün eğitim üzerinde durulmayacak ama konu bütünlüğü açısından birkaç farklı tanımlamalara yer verilecektir. Sonrasında ise örgün eğitime yönelik olarak yapılan belediye hizmetlerinden ana hatlarıyla bahsedilecektir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın tanımlamasına göre örgün eğitim; belirli yaş grubundaki ve aynı seviyedeki bireylere, amaca göre hazırlanmış programlarla, okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir. Örgün eğitim; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsar. (Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İstatistik Programı Yayınları, 2010).

Birkaç farklı örgün eğitim tanımı ise şöyledir:

Örgün eğitim, yalnızca okullarda yapılan, belli bir diplomaya götüren, düzenli, sıralı, içeriği ve programı önceden belirlenmiş bir eğitim sürecini ifade etmektedir. Örgün eğitimde, halk eğitiminden farklı olarak ancak belli özellikleri taşıyan öğrencilere açık olan, süreleri önceden bilinen ve mutlaka okula gitmeyi gerektiren bir eğitim söz konusudur (Geray ve Hamamcı,1994: 83).

Örgün eğitim, belli bir yaş grubundaki bireylere, Millî Eğitimin amaçlarına göre hazırlanmış eğitim programlarıyla okul çatısı altında düzenli olarak yapılan eğitimidir (Taymaz, 1978).

Türk Dil Kurumu'nun tanımlamasına göre örgün eğitim;

- a. Kişilerin hayata atılmadan, iş ve meslek kollarında çalışmaya başlamadan önce okul veya okul niteliği taşıyan yerlerde, genel ve özel bilgiler bakımından yetişmelerini sağlamak amacıyla belli kanunlara göre düzenlenen eğitim, formel eğitim.
- b. Düzenli, planlı, yöntemli biçimde verilen herhangi bir eğitim.

Yukarıda verilen farklı birkaç tanımlama aslında öz itibari ile aynıdır.

Eğitimde belediyelerin görev ve sorumluluğunun, eğitimin ilke ve esasları, yönetim, denetim üzerine değil, sadece destek hizmetinde bulunma noktasında olduğu belirtilmişti. Bu doğrultuda belediyelerin örgün eğitime yönelik olarak yaptıkları destek hizmetlerini aşağıdaki gibi listelemek mümkündür:

- ✓ Kitap yardımı
- ✓ Kırtasiye yardımı
- ✓ Spor malzemesi yardımı
- ✓ Kültür, sanat, spor alanında düzenlenen çeşitli yarışmalarla ödüller verilerek öğrenciye destek olunması
- ✓ Okul binası için yer tahsisinde bulunulması

- ✓ Okul binalarının boyanması
- ✓ Okul binalarının bakımının yapılması
- ✓ Okul binalarının bahçe düzenlemelerinin yapılması
- ✓ Kapalı spor salonları yapımı
- ✓ Açık spor salonları yapımı
- ✓ Halı saha yapımı
- ✓ Okul bahçelerine asfaltlama yapılması
- ✓ Okul bahçelerinin duvarlarının yapılması
- ✓ Okul bahçelerinin yeşillendirilmesi ve çevre düzenlemesi yapılması⁶

2.2.2.1.2. Yaygın Eğitim ve Yaygın Eğitime Yönelik Belediye Hizmetleri

Yaygın eğitim toplumun ihtiyaçlarını; fertlerin ilgi, istek ve hizmet anlayışlarına göre farklı yönlerden dinamik hale getirmek amacıyla onlara belli programlar halinde sunulan bir eğitim faaliyetidir. Örgün eğitimin dışında yürütülen her türlü eğitim etkinliği, yaygın eğitim kategorisini oluşturmaktadır. Yaygın eğitim, örgün eğitim gibi Milli Eğitim Bakanlığı'nın yönetim ve denetiminde yürütülmektedir. Yaygın eğitim içinde en geniş yer tutan faaliyet, mesleki eğitim; mesleki eğitim içinde de en önemli eğitim faaliyeti, çıraklık eğitimidir (Kenar 2009).

Günümüzde yaygın eğitim her ülkenin kendine özgü benimsediği eğitim felsefesine, eğitim anlayışına ve eğitimden beklediği sonuçlara göre planlanmakta ve uygulanmaktadır. Ülkemiz eğitim politikası doğrultusunda Milli Eğitim Temel Kanunu'ndan hareketle hazırlanan, Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği'ndeki tanım, yaygın eğitimle ilgili en kapsayıcı tanım olma özelliğini taşımaktadır. Buna göre bakanlık yaygın eğitimi; örgün eğitim sistemine hiç girmemiş ya da örgün eğitim sisteminin herhangi bir kademesinde bulunan veya bu kademedен ayrılmış ya da bitirmiş bireylere; ilgi, istek ve yetenekleri doğrultusunda ekonomik, toplumsal ve kültürel gelişmelerini sağlayıcı nitelikte çeşitli süre ve düzeylerde hayat boyu yapılan eğitim, öğretim, üretim, rehberlik ve uygulama etkinliklerinin tümü olarak tanımlamaktadır. (Resmi Gazete, 2010).

Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği'ne göre (Resmi Gazete, 2010) mevzuatta tanımlanan yaygın eğitimin temel amaçları ise şöyledir:

⁶ Açıklama: Belediyelerin örgün eğitime yönelik olarak yapmış oldukları bu hizmetler, büyükşehir belediyeleri ve ilçe belediyelerinin yıllık faaliyet raporları incelenerek derlenmiştir.

MADDE 4 – (1) Yaygın eğitim faaliyetleri, Anayasa, Türk millî eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri ile Atatürk ilke ve inkılâpları doğrultusunda evrensel hukuka, demokrasi ve insan haklarına uygun ve bir bütünlük içinde yerine getirilmesi için planlı kalkınma hedefleri kapsamında toplumun özellikleri ve ihtiyaçlarına göre;

- a) Bireylerin millî bütünleşme ve bireysel gelişimini güçlendirici, yurttaşlık hak ve ödevlerini bilinçli olarak yapmalarını sağlayıcı, demokrasi kültürünü, düşünce, kişilik ve yeteneklerini geliştirici biçimde eğitim çalışmaları yapmak,
- b) Bilmeyenlere okuma-yazma öğretmek, bilenlere eksik eğitimlerini tamamlamaları için sürekli eğitim imkânları hazırlamak,
- c) Türkçenin doğru, güzel, etkili ve kurallarına uygun olarak öğretilmesi, kullanılması ve yaygınlaştırılması yönünde yurt içi ve ikili anlaşmalar çerçevesinde yurt dışı için öğretim programları hazırlamak ve uygulanmasını sağlamak,
- d) Millî kültür değerlerinin korunmasına, dünya kültürüne açık olarak geliştirilmesine ve yaygınlaştırılmasına yardımcı olmak,
- e) Yöresel özellik ve ihtiyaçlara göre eğitim, öğretim, üretim, istihdam ve pazarlamaya yönelik çalışmalar ile nitelikli iş gücünün yetiştirilmesinde meslekî ve teknik içerikli eğitim çalışmaları yaptırmak,
- f) Göç edenlerin yeni ortamlarına uyum sağlamalarına yönelik eğitim çalışmaları yaptırmak,
- g) Sağlık kuruluşları ve alan uzmanları ile iş birliği yapılarak halk sağlığının korunması, aile planlaması, sağlıklı beslenme ve barınma, iyi bir üretici ve bilinçli bir tüketici olma niteliğini kazandırıcı çalışmalar yaptırmak,
- h) Hayat boyu öğrenme anlayışıyla bireylerin; bilimsel, girişimci, teknolojik, iktisadi, sosyal, kültürel gelişmelerini ve serbest zamanlarını en iyi şekilde değerlendirme ve kullanma alışkanlıkları kazandırmak, yeteneklerini geliştirme imkânını sağlamak,
- i) Özel eğitim gerektiren bireylere, gelişim özelliklerine göre, bireysel yeterlilikleri doğrultusunda okuma-yazma öğretmek, bilgi ve beceri kazanmalarını sağlamak,
- j) Aile eğitimi programları ile Türk aile yapısını güçlendirerek toplumsal yapının korunmasını sağlamak ve bu amaçla sürekli eğitim imkânları hazırlamak,
- k) Toplumda sevgi, hoşgörü, diyalog, iş birliği, farklılıklara saygı, yardımlaşma ve birikimleri paylaşma kültürünün gelişmesini sağlamak,
- l) Yaşlı bireylerin sosyal ve ekonomik hayata etkin olarak katılımları için eğitim çalışmaları yapmak

amacıyla düzenlenir.

Kısaca yukarıda belirtilen tanımlamalardan ve yönetmelikten çıkartılabilecek sonuçlar;

- ✓ Yaygın eğitiminin hedef kitlesi örgün eğitim dışındaki herkeştir. Hatta örgün eğitimde olup da örgün eğitimde verilmeyen herhangi bir konu eğitim faaliyetine katılan genç ya da yetişkin de halk eğitimin hedef kitlesini oluşturmaktadır.
- ✓ Yaygın eğitim amaçları, hedef kitlesi belli olan, planlı bir eğitimidir.
- ✓ Yaygın eğitim yetişkinlerin bireysel özelliklerinin, farklılıklarının dikkate alındığı ama “esnek” bir eğitimidir.
- ✓ Yaygın eğitim programı hazırlanırken bireyin ve toplumun ihtiyaçları dikkate alınır.
- ✓ Halkın öğrenmeye ihtiyaç duyduğu her alan ve her konu yetişkin eğitimi alanına girer.

Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği’nde belirtilen amaçlar bize göstermektedir ki; yaygın eğitimin kapsamı çok geniştir. Ve toplumun herkesimine yönelik olarak yaygın eğitim adına hizmet sunulabilir. Ki zaten bu husus yaygın eğitimin ilkeleri başlığı altında mevzu bahis yönetmelikte aşağıdaki gibi sıralanmıştır

Yaygın eğitim ilkeleri:

- a) Herkese açıklık
- b) İhtiyaca uygunluk
- c) Süreklilik
- d) Geçerlilik
- e) Planlılık
- f) Yenilik ve gelişmeye açıklık
- g) Gönüllülük
- h) Her yerde eğitim
- i) Hayat boyu öğrenme
- j) Bilimsellik ve bütünlük
- k) İş birliği ve eş güdüm

Son yıllarda özellikle Avrupa Birliği’nin yaygın eğitim hususunda oluşturduğu hayat boyu öğrenme politikası ve bu politikanın ürünü olarak geliştirilen Avrupa Birliği sosyal

program ve projeleri ile hayat boyu öğrenme ilkesi ülkemizin de literatüründe kendine daha geniş yer edinmiştir.

Belediyeler daha çok yaygın eğitim faaliyetleri ile bölgelerinde yaşayanların istihdam edilebilirliklerini artırıcı ve girişimci niteliklerini geliştirici etki yapabilirler. Yaygın eğitim faaliyetleri kapsamında belediyelerin düzenledikleri kurslar katılımcılara yeni nitelik ve vasıflar kazandırmak veya mevcut becerilerini geliştirmek suretiyle istihdam edilebilirliklerini artırıcı bir etkiye sahip olmakla birlikte, kursiyerlerin büyük çoğunluğunun meslek edinmek veya mesleğinde ilerlemek amacı ile kurslara geldikleri görülmektedir.

Türkiye’de belediyelerin eğitimde yetki ve sorumluluk sahibi oldukları alan yaygın eğitim alanıdır. Özellikle büyükşehir belediyeleri olmak üzere, belediyelerinin çoğu yaygın eğitim alanında kapsamlı ve sürekli organizasyonlar düzenleyerek, geniş halk kitlelerine yaygın eğitim hizmeti sunabilmektedir.

Türkiye’de 1984 yılında Büyükşehir belediyelerinin kurulmaya başlanması ve daha sonraki yıllarda bu belediyelerin sayısının on altıya ulaşmasıyla birlikte yerel yönetimler yaygın eğitim hizmetlerinin sunulmasında daha etkin bir rol oynamaya başlamışlardır.⁷ Büyükşehir belediyelerinin organizasyon yapısı içerisinde Eğitim ve Kültür Daire Başkanlıkları ve bunlara bağlı alt birimler oluşturulmaya başlanmıştır. Bazı büyükşehir belediyeleri yaygın eğitim alanında kapsamlı ve sürekli organizasyonlar düzenleyerek, Türkiye’nin her ilçesinde örgütlenmiş olan halk eğitim merkezlerinin yapamadıkları uygulamaları kısa zaman içerisinde gerçekleştirmişlerdir. Bu durum, eğitimin; özellikle de yaygın eğitimin başarısında yerleşmenin ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Duman, 2000: 159).

Örneğin; İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde 1996 yılında kurulan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kursları (İSMEK) Büyükşehir belediyelerinin yaygın eğitime yönelik olarak yaptıkları hizmetler göz önünde bulundurulduğunda, başarıları ile bugün artık dünyanın örnek aldığı bir merkez haline gelmiştir.1996 yılında 3 kurs merkezinde, 3 branşta, 141 kursiyerle başlayan eğitimler,

⁷ Açıklama: 6 Aralık 2012 tarih, 28489 sayılı Resmi Gazete’de yayınlanan, 6360 sayılı “On Üç İlde Büyükşehir Belediyesi Ve Yirmi Altı İlçe Kurulması İle Bazı Kanun Ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile 13 yeni büyükşehir belediyesi kurulmuştur. Böylelikle ülkemizde toplamda 29 büyükşehir belediyesi var olmuştur. Yorumumuzca; İlk defa 2014 yerel seçimleriyle birlikte işlemeye başlayacak olan yeni büyükşehir belediyeleri ile yaygın eğitim alanında yapılan hizmetlerin kalite sayısı ve de çeşitliliği artacaktır.

2012 – 2013 eğitim dönemi itibariyle İstanbul'un 38 ilçesinde, 233 kurs merkezinde, 218 branşta, 1.600.000 kursiyere ulaşmıştır (İSMEK, 2013).

Yerel yönetimlerin yaygın eğitim alanındaki hizmetlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler: Belediyeler dezavantajlı gruplara yönelik hizmetleri etkinleştirmek ve yaygınlaştırmak ve sosyal destek hizmetleri konusunda paydaşlarla, gönüllülerle işbirliğini güçlendirmek stratejik hedeflerine yönelik olarak çocuk ve gençlere yönelik olarak bir takım hizmetler geliştirmektedirler. Büyük belediyelerde sokak çocuklarının korunması, meslek edinmelerinin sağlanmasına yönelik olarak projeler yürütülmektedir. Gençlere yönelik olarak yapılan birçok hizmetten özellikle dikkati çekenler; kişisel gelişime yönelik projeler, sosyal içerikli projeler, kariyer planlamaya yönelik projelerdir.

Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler: Belediyeler; kadının yaşadığı zorluklarıyla, beklentileriyle ve uyum sorunlarıyla ilgili çözümler üretmek amacıyla çeşitli eğitimler vererek bir takım projeler hayata geçirmektedir. Belediyeler, özellikle de Büyükşehir belediyeleri genel olarak ilçede her sosyal kesimden kadınların bilgilendirilmeleri, bilinçlendirilmeleri, desteklenmeleri, güçlendirilmeleri bunun yanı sıra; sorunlarına çözümler oluşturabilmek amacıyla, kadının statüsünün iyileştirilmesi amacıyla ve de kadınların kişisel gelişimlerine katkıda bulunabilmek amacıyla çeşitli eğitimler vermektedir. İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesinde Kadın Koordinasyon Merkezi isimli sadece kadınlara yönelik sosyal destek hizmetlerinin verildiği ve çeşitli eğitimlerin düzenlendiği merkezler bulunmaktadır.

Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler: Bakacak kimsesi olmayan yaşlıların yaşamlarını sağlıklı ve huzurlu devam ettirebilmeleri amacıyla belediyeler yaşlı bakım hizmetleri verebilmektedir. Cinsiyetlerine ve sağlık durumlarına göre farklı sitelerde sürekli yahut sınırlı süreli olarak ikamet edebilen bu yaşlılara barınma, beslenme, giyim, sağlık, eğitim hizmetlerinin yanı sıra sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler de verilmektedir. Özellikle verilen eğitim hizmetleri ile yaşlı bakım evleri sakinlerinin yaşam kalitelerinin artırılması amaçlanmaktadır.

Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler: Belediyeler; Engellilerin kapasitelerini geliştirmek, yaşam koşullarını iyileştirmek, bağımsızlaşmalarına destek olmak, toplumsal gelişmelerden pay almalarını ve toplumsal üretime katkıda bulunmalarını sağlamak, bakım

ve korunmaya ihtiyacı olan engellilerin özel ihtiyaçlarını karşılayarak yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla çeşitli hizmetler yürütülmektedirler. Ulaşım, imar, yapı gibi hizmetlerin verilmesinden direk olarak sorumlu olan belediyeler; yolların, kaldırımların, trafik işaret tabelalarının, şehir içi ulaşım araçlarının ve binaların engellilere uyumu gibi alanlarda direk olarak hizmet vermektedirler. Bunların yanı sıra özellikle son yıllarda sosyal belediyecilik ilkesi doğrultusunda hareket eden birçok belediye; engellilerin sadece fiziksel yaşam ihtiyaçlarının değil, kişisel becerilerinin geliştirilmesi ve sosyal hayata entegrasyonlarının artırılmasına yönelik olarak bir dizi proje üretmektedirler.

Spora Yönelik Hizmetler: Sağlıklı yaşam için spor kültürünü oluşturmak amacıyla belediyeler, halka çeşitli hizmetler sunmaktadırlar. Küçük büyük statüsü her ne olursa olsun belediyelerin çok büyük bir bölümü spor hizmetine yönelik hizmet vermektedir. Bunlar; basket, futbol, voleybol, tenis, buz pateni, yüzme kursları, fitness, pilates, step-aerobik, jimnastik kursları ve savunma sporu kursları olarak gruplamak mümkündür.

Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri: Meslek edindirme hizmetleri; genel eğitim ihtiyacına cevap verebilmek, mesleki ve sanatsal bilgilerini geliştirmek, onları pasif tüketici olmaktan çıkarıp aktif üretici kılmak, kültürel, kentsel ve sosyal gelişimlerine katkıda bulunmak, kent kültürü ve metropolde yaşama konusunda donanımlı hale getirmek amacıyla verilmektedir. İlköğretim yaşını geçmiş ve herhangi bir mesleki eğitim almamış ya da bir meslek sahibi olmuş ancak mesleğinde ilerlemek isteyenler, yeni bir sanat, beceri, hobi edinmek isteyen yetişkinler, çeşitli nedenlerle rehabilitasyona ihtiyacı olanlar, kente adaptasyon ihtiyacı olan gruplar, yeni çevre edinmek ve çevrelerini genişletmek isteyenler, aile bütçesine katkı sağlamak isteyenler ve bir işe ihtiyacı olanlar bu eğitimlerden faydalanabilmektedirler. Bu kurslar ücretsiz olarak belediye çatısı altında verilmektedir. İlçe, il ve büyükşehir belediyelerinin çok büyük bir bölümünde talebin çeşitliliğine göre bu kurslar çeşitlendirilmekte ve de verilmektedir.

2.3. Eğitim Yönetimi

Araştırma kapsamında ikinci bölümün ilk kısmında Türkiye’de belediyelerin kuruluşu, gelişimi ve yapısı, ikinci kısmında ise belediyelerin hizmet alanları ve bu hizmet alanlarından biri olan “eğitim” konusu ele alınarak bu kavramlar ile mevcut durum açıklanmaya çalışıldı. Bu çalışmanın iki temel yapıda geliştirildiği daha önce de vurgulanmıştı. Bir kez daha belirtelim ki; bu yapıların biri belediye ve belediye hizmetleri diğeri ise; eğitim yönetimidir. Bu sebeple de araştırmada kavramsal çerçeve verilirken iki temel yapı ayrı ayrı ele alınmıştır. Üçüncü bölümü oluşturan bu başlık altında eğitim yönetimi kavramı, bu alanın tarihsel süreçteki gelişimi ve de eğitim yönetimi kuramlarına yer verilerek bu kuramların eğitim yönetimine etkileri tartışılacaktır.

2.3.1. Eğitim Yönetimi ve Gelişimi

Eğitim yönetimi, II. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan bilimsel ve yönetsel gelişmeler ışığında şekillenmiş, sonrasında kendi kimliğini oluşturma sürecine girmiş ve geçen yarım yüzyılda başlı başına bir çalışma alanı olarak değerlendirilmeye başlanmıştır. Eğitim yönetimi, tarihsel süreç içerisindeki bu özgünleşme döneminde çeşitli alanlarda gözlenen kuramsal gelişmelerden ve bu kuramların yönetim alanına yansımalarından etkilenmiştir. Kuram eğitim örgütlerinde davranışı açıklayan kurallar ve birbiriyle ilişkili kavram varsayım ve sistematik genellemeler setidir. Kuramın üç önemli işlevi vardır. Birincisi; kuram kavramları, varsayımları ve genellemeleri mantıksal temele dayandırır. İkinci büyük işlevi, kestirme, betimleme ve açıklama olarak görülebilir. Üçüncüsü ise; geleceğe yönelik bilgi geliştirme konusunda rehberlik etme ve güdüleme işlevinden oluşur (Hoy. 1996: 367).

Bu sebeple çalışmada eğitim yönetiminin tarihsel süreci ve bu süreçteki çeşitli kuramlarına, bu kuramları teşkil eden teorilere ve bunların eğitim alanına yansımalarına yer verilmiştir.

2.3.1.1. Eğitim Yönetiminin Tarihsel Gelişimi

Eğitim yönetiminin bir bilim dalı olarak Amerika Birleşik Devletleri (ABD)'nde biçimlenip geliştiği genel kabul görür bir olgudur. ABD'deki bilimsel gelişmelerin yanı sıra Avrupa'da da bir takım gelişmeler mevcuttur. Eğitim yönetiminin tarihsel gelişimini ele alırken iki farklı kıtadaki gelişmeleri tek tek ele almak eğitim yönetiminin tarihsel süreç içerisindeki gelişmelerini anlamak bakımından doğru olacaktır.

2.3.1.1.1. Amerika'daki Gelişmeler

Eğitim yönetiminin ilk oluşmaya başladığı dönemlerden beri, bakış açısına göre, farklı olarak yorumlandığı görülmektedir. Eğitim yönetiminin tarihsel olarak nasıl anlaşıldığını algılayabilmek için Murphy'nin (1988) eğitim yönetiminde yönetici hazırlama- yetiştirme konusunda yapmış olduğu sınıflamalara bakmak gerekir. Bunlar;

- a) 1820- 1899; ideolojik dönem
- b) 1900- 1946; reçete (prescriptive) dönemi
- c) 1947- 1985; bilimsel dönem/ davranış bilimleri dönemi
- d) 1986 başları; diyalektik dönem

Eğitim yöneticilerinin mesleklerini sınama-yanılmaya yoluyla öğrenmeye başladığı dönem olarak görülen ideolojik dönemin, Berry ve Beach'in (2007) de vurguladığı gibi eğitim yönetimi tarihine bakıldığında, alanın oluşmaya başladığı 1800'lerin başlarında eğitimin yönetimi ve denetiminin, kamu yöneticilerinin işlerinin bir uzantısı niteliğinde, mesleksel beceri gerektirmeyen bir uğraşı olduğu anlaşılmaktadır. Bu dönemde eğitim yönetiminin etkin olarak okullara uygulanamamasının sebebi yönetici olabilmek için öğretmenlik eğitimi almanın yeterli olarak görülmesidir.

Bu dönemde eğitim yönetimi açısından çok önemli bir gidişatın başlangıcı olan husus; Michigan Üniversitesi'nde öğretim elemanı olan William Payne'in (1879) okul yönetimi ile ilgili ilk kitabı yayımlaması oldu. Payne'nin yönetim alanında ilk dersleri vermeye başlaması ile birlikte eğitim yönetimi yeni bir sürece doğru ilerlemeye başladı. İlk başlarda yönetim derslerinde "büyük adam" ve "özellikler kuramı" öğretiliyordu. Yönetim de eğitim gibi sadece öğretmekten ibaretti. Yönetim doktrini uygulamalı felsefeden ibaretti. Yönetici, ilgili her şeyi keşfetmeliydi; eğitimle ilgili her konuda otorite olmalıydı. Yönetim doktrini ahlaki yargı ve sonsuz bilgiğe vurgu getiriyordu (Balcı,2008).

Murphy'nin reçete dönemi olarak sınıfladığı 1900 ve 1946 yıllarını kapsayan bu dönemde ise; okul yönetimi ile ilgili literatür oluşmaya başlamıştır. Dünya tarihi açısından oldukça önemli gelişmelerin olması, uluslararası ilişkilerin çok ciddi yol ayrımlarının var olması, hem ekonomik hem de siyasi gelişmelerin sadece Avrupa'yı değil, sadece Asya'yı Amerika'yı değil, dünyanın neredeyse tamamını etkisi altına alması bu dönemin eğitim yönetimi açısından da çok fazla gelişmelerinin yaşanmadığı dönem olmasına neden teşkil etmiştir. I.Dünya Savaşı, II. Dünya Savaşı ve 1929 ABD merkezli ortaya çıkan dünya ekonomik bunalımı sebebiyle eğitim alanı istenilen seviyede ilerleyememiştir.

Yaklaşık yarım yüzyıl süren reçete döneminin temel özellikleri ise kısaca şu şekilde ifade edilebilir: Eğitim yönetiminin kritik analizi yapıldı, yetiştirme programlarının statüsü tartışıldı. Eğitim liderlerine ilişkin bakış açısı ticaret rolünden sosyal uzman rolüne değişme gösterdi. Bu dönemde öğretim, ideoloji, karakter ve felsefeden okul yönetiminin ilk mayalanmasına doğru bir gelişim gözlemlendi. Bu dönemde de okul yöneticilerinin yetiştirilmesi öğretmenlerden farklı değildi. Ne zaman ki “Bilimsel Yönetim” hareketi doğdu; iş, okul yönetici hazırlama programlarında etkili oldu (Balcı, 2008).

Bilimsel dönem (1947–1985) olarak adlandırılan üçüncü dönemdeki eğitim yönetiminin gelişimine baktığımız zaman, bilimsel insanların ilgi odağı olduğunu görürüz.

Bilimsel dönemde;

1. Ulusal Eğitim Yönetimi Profesörleri Konseyi (The National Council of Professors) NCPEA kuruldu (1947).
2. Eğitim Yönetiminde İşbirliği Projesi (CPEA) geliştirildi (Kellogg Vakfı tarafından finanse edilen sekiz üniversitenin işbirliği).
3. CASA -Okul Yönetimi Geliştirme Komitesi kuruldu.
4. The University Council for Educational Administration-(UCEA) (Eğitim Yönetimi Üniversite Konseyi) kuruldu.

Sonuç olarak 1940 ve 1950'lerde alan daha çok kurama dayalı olma (theory driven) çabasına girişmiş bunun için de rasyonel bilimsel yöntemi kucaklamıştı. Bu dönemdeki bu gelişmeler eğitim ve okul yönetimi hazırlama programlarını doğrudan etkiledi. UCEA'nın etkisi ise oldukça yayılgandı; 1960 ve 1970'lerde eğitim yönetimi hazırlama programlarını şekillendirdi. Sonunda her okul yöneticisinin, yönetim bilimine ve yönetim kuramına dayanması gerektiğine inanılmıştı.(Balcı,2008). 1950'lerde, sosyal ve davranış bilimleri tarafından etkilenen, kurama dayalı araştırma anlayışı eğitim programlarında değişime

neden olmuştu. Böylece eğitim yöneticisi hazırlama programları uygulamalı olmaktan daha fazla akademik ve bilimsel (scholarly) olmaya dönük bir değişim geçirmişti.(Berry ve Beac, 2007).

Murphy'nin eğitim yönetiminin gelişmesinin son dönemi olarak ifade ettiği diyalektik dönem 1986- ve sonrası yılları kapsamaktadır. Bilimsel dönemden diyalektik döneme geçişin yaşandığı dönemdir. Yönetici hazırlama programlarını desenlemede ağırlığın pratik sorunlara verilmesi, daha profesyonel bir okul modeline gidilmesi, zanaat (craft) bilgisine önem verilmesi (pratiğe dayalı öğrenme tecrübeleri), değerlere, sosyal bağlama, öz teknolojiye, araştırma ve yeni liderlik biçimine eğilim duyulması bu dönemin genel özellikleridir.

Diyalektik dönemin diğer bir önemli gelişimi Eğitim Yönetimi Ulusal Mükemmellik Komisyonu'nun (NCEEA) yayınladığı üç dökümandır. Bunlar;

1. 1987 Amerikan Okul Liderleri Raporu
2. Griffiths'in AERA'ya hitabı (1986),
3. NCEEA tarafından komisyonda görüşülen özgeçmiş belgeleri (1988).

Bu üç belgenin önemi meslektek yanlış alanı ortaya çıkarmalarıdır. Sonrasında Eğitim Yönetimi Ulusal Politika Heyeti oluşturuldu ve eğitim yönetimi yetiştirme programları gelişmeye başladı.

Sonuç olarak; Eğitim yönetiminin, okulları bir dizi pratik ve uygulamalı yönetsel beceri ile işletmek - yönetmek ihtiyacı dışında gelişme göstermesi, 19. ve 20. yüzyıllarda eğitim örgütlerinin bürokratikleşmesinin bir gereği olarak onları yönetecek olan eğitim liderlerinin uzmanlaşmış profesyonel bilgiye gereksinim duyması ve eğitim yönetiminin akademik, bilimsel ve kuramsal temellerinin eğitim liderlerine, eğitim örgütlerine liderlik etmek üzere ileri araçlar, kavramsal çerçeve ve çağdaş ve kuramsal bilgi sağlaması (Berry ve Beach, 2007) bu dönemin önemli özellikleridir.

2.3.1.1.2. Avrupa'daki Gelişmeler

Hofsteter ve Schneuwly (2001); 1950–1980 arası dönemi eğitim bilimleri disiplininin kurumsallaşması dönemi olarak nitelemektedirler.

Kurumlardan bazıları eğitim bilimlerinin kurumsallaşmasında başrolü oynamıştır. Örneğin Londra Üniversitesi Eğitim Enstitüsü ve Cenevre Üniversitesi Psikoloji ve Eğitim

Bilimleri Fakültesi böyledir. Bu dönemde Hollanda; İsveç, Almanya gibi ülkelerde sadece eğitim bilimleri alanlarında araştırma projeleri yürüten yerel yönetimlere bağlı araştırma enstitülerinin kurulduğu tespit edilmiştir (Hofstetter ve Schneuwly, 2004, akt. Aydın, Kepenekçi, Memduhoğlu ve Oğuz, 2005).

İsviçre’de 1912 yılında Jean Jacques Rousseau Enstitüsü kurulmuş, 1929’da Cenevre Üniversitesi içinde Eğitim Bilimleri Enstitüsü adını alarak çalışmalarını sürdürmüştür. İsveç’te 1970’li yıllardan itibaren eğitim yönetiminin de içinde bulunduğu eğitim bilimleri alanlarının önem kazandığı görülmektedir. 1975’te Psikoloji ve Eğitim Bilimleri fakültelerinin kurulmasıyla eğitim bilimleri gelişiminin hız kazandığı saptanmıştır (Hofstetter ve Schneuwly, 2004, akt. Aydın, Kepenekçi, Memduhoğlu ve Oğuz, 2005).

Genel olarak bakıldığında eğitim yönetimi alanında Avrupa’daki çalışmalar değerlendirildiğinde, alanın çok yavaş bir ilerleme sergilediği ve özellikle de 20.yy son çeyreğinde bir takım gelişmelerin görülmeye başlandığı söylenebilir.

2.3.2. Yönetim Biliminde Kuramlar ve Eğitime Yansımaları

Çağdaş yönetim kuramı ve düşüncesi temelde klasik kuram, neo-klasik kuram ve modern kuram olmak üzere 3 düşünce okuluna dayanır. Klasik kuram; yirminci yüzyılın başlarında endüstriyel devrime dayalı olarak gelişen bir harekettir. Neo klasik kuram; klasik kuramın bir antitezi olup büyük bunalım yıllarında geliştirilmiştir. Modern kuram ise İkinci Dünya Savaşı’nın akabinde 1950’li yıllardan sonra politik sorumluluğun başarı ölçütü olarak görülmeye başlanmasıyla geliştirilmiştir.

Eğitim yönetiminde de genel yönetim alanına paralel bir gelişme gözlemlendiği, eğitim yönetimi kuram ve araştırmalarına da bu düşünce okullarının yön verdiği söylenebilir (Balci, 1991).

2.3.2.1. Klasik Kuram

Klasik örgüt kuramı adında da anlaşılacağı üzere örgüt kuramları bakımından temel çalışmaları oluşturan bir kuramdır. 1900’lü yılların başlarında ortaya çıkan kuram, Amerikalı makine mühendisi Frederick Winslow Taylor, Fransız madenci ve yönetici Henri Fayol ve Alman sosyolog Max Weber’ in yapmış olduğu çalışmalara dayanmaktadır.

Taylor bilimsel yönetim kavramını geliştirirken, Fayol yönetim olgusu üzerinde durmuş Weber ise bürokratik örgütleri incelemiştir.

Temelde bu görüşler örgütlerin mekanik ve rasyonel sistemler olduğunu kabul eder ve yönetimi ekonomik etkinlik (Efficiency) ölçütüne göre değerlendirirler. Örgütsel faaliyetlerin ilk sistematik incelemesinin yapıldığı bu kuram, daha sonraki kuramsal çalışmaları etkilemesi ve altyapısını oluşturması bakımından önemli bir yere sahiptir. Örgütleri makine analogisi ile ele alan kuram örgütsel faaliyetlerde, düzen, devamlılık ve ussallık üzerinde durmuştur (Morgan,1986; Kreps, 1990).

2.3.2.1.1. Bilimsel İşletme

Frederick Winslow Taylor (d. 1856 - ö. 1915) Amerika Birleşik Devletleri'nde yaşamış, ustabaşılıktan mühendisliğe yükselerek başarılar elde etmiş ve genellikle sanayi kurumlarında orta dereceli yöneticilik yaparak, çalışma hayatı süresince edindiği tecrübelerle yaptığı çeşitli gözlem-araştırmaları ve bu araştırmaları kaleme aldığı eserleri ile bugün işletme yönetiminin babası olarak kabul edilen bir şahsiyettir.

İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, Bethlehem Steel Company'deki deneyleri ile bu inancını uygulamaya aktarmış ve Bilimsel Yönetimin İlkeleri başlıklı kitabı ile de, düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 1984).

Bilimsel anlamda yönetimi ilk kez ele alan ve analiz eden Taylor'un, Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management) adlı eserini yayımlaması yönetim tarihi açısından bir dönüm noktası olarak kabul edilmektedir.

Taylor'un bilimsel işletmecilik ilkeleri, işin analizini, araç ve gereçlerin standart duruma getirilmesini, işçilerin seçim ve eğitimini, üretimle orantılı ödemeyi ve görevsel ustabaşılığı kapsıyordu. Kuramını büyük ölçüde verimlilik ilkesinden yola çıkarak geliştiren Taylor'a göre yönetimin temel hedefi; tüm çalışanların tek tek maksimum refahını sağlamaya bağlı olarak işverenin maksimum refahını sağlamaktır. Maksimum refaha ise maksimum verimlilikle ulaşılır (Taylor,1997: 23).

Taylorizm’de iki önemli soru yanıtlanmaya çalışılmaktadır. Bu sorular; “Verimlilik nasıl artırılabilir?” ve “İşgörenler nasıl güdülendirilebilirler?” olarak ifade edilebilir. Bu düşünce sistemine göre bu soruların yanıtı, “özendirici ödeme sistemi” dir (Aydın, 1986: 103).

Bilimsel yönetimde işgörenlerin ekonomik güdüleyicilerle güdülenecekleri, fizyoloji ile sınırlanacakları ve sürekli olarak yönetilme gereksinimi içinde oldukları kabul edilmektedir (Hoy,Miskel,1978: 4).

Taylor’a göre, bir örgütte herkesin uzmanlık yeteneğinden olabildiğince yararlanılması gerekmektedir. Üretimi artırma amacı ile zaman ve hareket çalışmaları ve gözlemler yapılmıştır. Bunlara ek olarak iş akımı, denetim teknikleri ve işgörenlerde yorgunluk konuları üzerinde durulmuştur. Taylor bilimsel yönetim ilkelerinin uygulanması halinde işverenle işgören arasında bir çıkar çatışmasının olmayacağı kanısını taşımıştır (Aydın, 1986: 104).

Taylor’un örgüt kuramına yaklaşımı hakkında March ve Simon şu yorumu yapmışlardır (March ve Simon, 1975).

“Frederick W. Taylor sınıai örgütlerde insanın gerçekte nasıl kullanıldığını incelediği zaman, örgüt kuramının genel hedefinin büyük ölçüde benimsemişti.Bu hedef; insanların özellikleri ile örgütlerin oluşturduğu toplumsal çevre ve iş çevresi arasındaki etkileşimin çözümlemesiydi.Bununla birlikte bilimsel yönetim hareketi içinde Taylor ve onu izleyenler tarafından gerçekten incelenebilen alan oldukça dardır.Bir yandan içinde buldukları durumun tarihsel özellikleri ve kişisel formasyonları bir yandan da sanayide karşı karşıya kaldıkları özgül sorunlar nedeniyle Taylor ve arkadaşları, öncelikle rutin üretim işinin gerçekleştirilmesinde makinelere ek olarak insan kullanımını incelemek durumunda kalmışlardır.”

Bilimsel işletmecilik, birçok bakımlardan örgütün monekülünü teşkil eden işi merkez kabul ettiğinden yapı ile işin yapıya olan ilişkisi oranında meşgul olmuştur (Pfiffner, Presthus,1960). Bilimsel işletmecilik iş ve işçinin sistematik bir felsefesi ve her ikisinin derinliklerine giren bir görüştür. Bununla beraber, bilimsel işletmecilik hareketi, bütün şöhret ve başarısına rağmen iş ve işçi yönetimi sorununu çözememiştir. Bu yetersizliğin başlıca iki nedeni bulunmaktadır. Birincisi; işi meydana getiren hareketleri analiz ettiğimize göre, onu bireysel hareketlerin bir serisi olarak düzenlememiz gerektiğindeki yanlış mantıktır. İkinci neden planlama ile yürütmenin birbirinden tüm ayrı kabul

edilmesidir. Planlama ve yürütme aynı işin ayrı yönleridir ve birbirinden ayrılması bilimsel işletmeciliğin yararlarını yitirir (Drucker,1954).

Bilimsel işletme hareketinin eğitim yönetimine girerek okullarda uygulanması çevresel ve politik baskıları karşılama kolaylıkları bakımından, başlangıçta okul yöneticileri ve öğretmenler tarafından benimsenmiştir. Eğitim ve iş çevreleri ortak amaçları olduklarını anlamışlar ve aralarındaki işbirliğini artırmışlardır. Fakat okul yöneticiliği meslekleştikçe, 1940'tan sonraları bu ilişki zayıflamıştır. Bununla beraber tutumlu davranmak isteyen okul yöneticisi için, Taylor'un ilkeleri hala geçerlidir (Bursalıoğlu,2012).

2.3.2.1.2. Yönetim Süreçleri

Fransız Henri Fayol (1841-1925) 1860'da maden mühendisi olarak başladığı mesleki kariyerine 1960'da batmak üzere olan Commentry şirketini kurtararak yönetici olarak yeni bir boyutta devam eden ve bütüncül bir yaklaşımla yönetim ilkelerini kavramsal çerçevede bir araya getiren ilk düşünürdür. Endüstriyel ve Genel Yönetim (Administration_Endustrielle et Générale) isimli kitabında yönetim anlayışını bütüncül bir şekilde ortaya koymuştur.

Taylor'un iş ve işçilerden beklediğini, Fayol yönetim ve yöneticilerden beklemiştir. Yönetim süreçlerini ilk kez sıralayan Fayol, yönetilenden çok yöneticiye güvenmiştir (Bursalıoğlu, 2002).

Fayol, işletmecilik etkinliklerini teknik, ticari, mali, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı grupta toplamıştır. Ona göre bir işletmenin başarısı, bu altı tür etkinliğin başarılı bir uygulamasına bağlıdır (Balci, 2010).Fayol'a göre herhangi bir işletmenin başarısı için, bu altı görevin başarılı bir şekilde uygulanması gerekiyordu. Fayol'un bugünkü yönetimin temel ilkelerini ileri sürdüğü şüphe götürmez olarak değerlendirilmektedir. Fayol yalnız yönetimi ele almış, diğerlerini ise "kolayca anlaşılır" olarak nitelemiştir. Yönetim süreçlerini ise; planlama, örgütleme, emretme, koordinasyon ve kontrol olarak gruplamıştır.⁸

Fayol bu yönetsel süreçlerin yerine getirilebilmesi için uygulanması gereken ilkeleri de açıklamıştır. Bunlar; birinci olarak işin bölünmesi, yani hem yönetici hem de çalışan bir

⁸ Açıklama: Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yönetim süreçleri ayrıntılı olarak ele alınacağı için burada sadece başlıklar halinde bilgi verilmekle yetinilmiştir.

işin belirli bir kısmını yaparak o işte uzmanlaşma yoluna gitmesidir. İkinci olarak; otorite ve sorumluluk ilkeleridir, yani; emir verme ve bu emirlere uyulmasını bekleme gücüdür (Fayol,1949:21).Üçüncü olarak disiplin gelmektedir. Örgüt üyelerinin örgütün kurallarına uyması gerekmektedir. Komuta birliği ilkesi ile de her çalışanın tek bir yöneticiden emir alması ilkesi öngörülmüştür. Bununla birlikte beşinci ilke de yönetim birliği olmalıdır. Benzer faaliyetler tek yöneticinin denetimde olmalı ve tek bir kişinin sorumluluğu altında yürütülmelidir. Altıncı ilke ile Fayol örgütün çıkarının bireyin çıkarının önünde yer alması gerekliliğini vurgulamıştır. Ancak örgüt bu şekilde iyi bir şekilde işleyebilir. Yedinci ilke; ödül- ceza ilkesidir. Çalışanlar uygun maaşla ödüllendirilmelidir. Sekizinci olarak; merkezci yönetim ilkesidir. Böylelikle örgütler merkezci bir yaklaşımla en etkili şekilde çalışabilirler. Dokuzuncu ilke hiyerarşidir. Örgüt ancak ve ancak dikey bir hiyerarşik yapılanma ile yönetilmelidir. Onuncu ilke düzenliliktir. Her çalışanın bir yeri ve amacı vardır. Onbirinci ilke eşitliklerdir. Her çalışana eşit davranılmalıdır. Görevde kalma güvencesini içeren onikinci ilke; çalışanların kendini gösterebilmeleri için onlara yeteri kadar zaman verme prensibiyle ilgilidir. Girişimcilik ilkesi ile yöneticiler çalışanların davranışlarını değerlendirebilmelidirler. Son olarak ondördüncü ilke birlik ilkesidir. Çalışanlar hepimiz biriz diyebilmelidirler (Fayol,1949:19-42).

Fayol'un kuramına ilişkin belli başlı eleştiriler ise şu şekildedir;

- Fayol yönetimi, altı temel eylemden biri olarak görmüştür. Halbuki yönetim, geri kalan beş eylemin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrolüdür.
- Artık yönetimde emretme ve yöneltme kadar, teşvik, etki ve harekete geçirme görevleri de bulunmaktadır.
- İnsan davranış ve psikolojisini ihmal etmiştir.
- İnsanı ekonomik bir unsur ve adeta yönlendirilmesi gereken bir robot olarak algılamışlardır.
- Örgütün fiziksel yapılarına öncelik verilmiş, beşeri faktör olan insan unsuru ihmal edilmiştir.

Henri Fayol'un yönetim süreçlerinin eğitim yönetiminde uygulanması yöneticilerin görev tanımlanması hususunda oldukça fazla yarar getirmiştir. Yönetimi formal kalıba sokması, informal yanı çok kuvvetli olan eğitim kurumlarında, sadece formal bazda yönetim uygulama sıkıntılı olabilmektedir.

İnformal yapıyı görmemezlikten gelen yöneticiler ve onların emir ve kumanda ile yönetim şekilleri okul yönetiminde sıkıntılara neden olmaktadır. Yönetim süreçlerinde karar sürecinin önemini görememiş ve planlama başlamış, ancak okul yöneticisi önce neyi planlayacağına karar vermek zorundadır. Fayol'un emretme ve kontrol gibi katı terimlerle tanımladığı görevleri, özellikle okul düzeyinde tam anlamıyla uygulanması problemlere yol açmaktadır (Bursalıoğlu, 2012: 19)

2.3.2.1.3. Bürokratik Örgüt

Alman Max Weber (1864–1920) politikacı bir babanın oğlu olarak küçük yaşlardan itibaren iyi bir eğitim alarak yetiştirilen bir sosyolog ve ekonomi politik uzmandır. Hukuk ve tarih öğreniminin ardından sosyolojiye ilgi duyan Weber, çeşitli üniversitelerde bu konularda dersler vermiştir. Bunların yanı sıra siyaset sosyolojisi, eğitim sosyolojisi alanında ve bürokrasi üzerine yaptığı araştırmalarıyla da tanınır. Max Weber bürokratik örgüt konusunda yaptığı çalışmalar ile “ The Theory of Social and Economic Organizations(1964) ve The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism (1958) adlı eserleriyle klasik kuramcılar arasına girmiştir.

Weber'e göre bürokrasi; örgütlerin en ussal biçimde ve kişisel duygulara pay bırakmaksızın kurallar yoluyla yönetilmesi, yönetilirken de ‘etkin ve verimli işleyiş’ ilkesinin sürgit gözetilmesidir (1979: 133).

Weber'in ekonomik ve toplumsal alanda büyük çaplı örgütler için kurduğu bürokrasi modeli, Ergun ve Polatoğlu'na göre “Tanımlatıcı ve nesnel bir terim olarak kullanıldığında bürokrasi sözcüğü başkaları tarafından saptanmış politikaları gerçekleştirmekte kullanılan çok sayıda teknik becerilerden oluşmuş ve büyük ölçekli operasyonlar için uygun olan bir karmaşık örgüt sistemi anlamına gelir” (1992: 45).

Benzer bir şekilde Eren de bürokrasiyi; “ bir yönetim için akılcı güçlü amaçlara ulaştıracak sağlam örgüt yapısının kurulması, bu yapıda sadece belirli görevleri yerine getirmekten sorumlu olan kimselerin kendi alanlarında uzmanlaşmaları, kişisel arzu, hırs ve ihtiyaçlardan arınmış nesnel ve akılcı bir yönetim sistemi kurması, işbaşına getirecek yöneticilerden bilgi, yetenek ve tecrübelerine göre seçimle demokratik olarak görevlendirilmeleri gibi yaralı bir takım kuralları içermektedir. (1993: 17) şeklinde tanımlamaktadır.

Fişek, çağdaş örgütleri yönetimin sürgit ussallaşması sürecinin bir ürünü, en etkin örgütsel işleyişi gerçekleştirmek amacını güden uzmanlaşmış bir karmaşa, nesnel kurallara göre işleyen ve herkesin yerine yapacağı somut işi önceden belirleyen bir kurallar örüntüsü olarak görmektedir (1979: 133).

Weber'e göre bürokrasinin üstünlükleri; hız, kesinlik, dosya bilgisi, süreklilik, disiplin, güvenlik, erk sahibi olan ve olmayan için öngörülebilirlik, hizmetlerin yoğunluk ve yaygınlığı, evrenselliği ve en yüksek verimi elde etmek için elverişli oluşudur. Bu özellikleri ile Weber bürokrasinin en iyi örgütlenme tarzı olduğunu söylemiştir (1986: 204).

Weber'e göre üç tür egemenlik vardır. Geleneksel, karizmatik ve ussal-yasal egemenliktir. Geleneksel egemenlik yüzyıllar boyunca süregelen geleneklerden oluşur. Karizmatik egemenlik; kişiyi ön plana çıkarır ve onun çevresiyle olan ilişkiler ile egemenlik oluşur. Ussal-yasal egemenlik ise bilim, teknik ve hukuka dayanan kurallar bütününden oluşur.

Weber'in ideal tip bürokrasi önerisinin özelliklerini şöyle özetleyebiliriz (Weber,1986:192–194; Gülmez, 1975:60–61; Ergun ve Polatoğlu, 1992:60–61; Daniels, Spiker, Papa, 1997:24; Miller,1999:11–12);

- Resmi işlevler kurallara göre sürekli bir biçimde örgütlenmiştir.
- Çalışanların haklarını, sorumluluklarını ve görevlerini belirleyen bir kurallar bütünü vardır.
- Büroların örgütlenmesi hiyerarşi ilkesine göre gerçekleşir.
- Memurların ve yönetsel görevlilerin kendilerine verilen görevleri gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklar üzerinde mülkiyet hakkı yoktur.
- Örgüt çalışanlarının seçimi ve terfisi bilgi ve eğitim gibi teknik yeterliliğe bağlıdır.
- Yönetsel etkinlikler yazılı belgelere dayanarak yürütülür.

Weber'in ideal tip bürokrasi kuramı en çok eleştiri almış kuramların başında gelir. Aşırı şekilcilik, katılık, insan doğasına aykırılık gibi eleştirilere maruz kalmıştır. Şöyle ki; ideal tip bürokrasinin başlıca sakıncalarından biri aşırı durumlara önem vermesi, değişkenler yerine kutuplaşma getirmesidir. Rasyonellik üzerindeki ısrarı rasyonel olmayan süreçleri karanlıkta bırakmaktadır. Kurallar üzerinde fazla durması, dikkati çatışma gerçeğinden uzaklaştırmaktadır. Verim amacının ön planda tutulması, bürokrasinin

tek amacının verim olduğu izlenimini vermektedir. Bürokrasiden kaçınılamayacağı görüşü de, modern dünyanın bürokrasileşmeye engel koşullarını gözden kaçırmaktadır (Martindale,1959).

Birçok tanınmış yazarlar da Weber'in mesleki uzmanlaşmayı bürokrasinin tipik bir özelliği kabul eden görüşünü eleştirmişlerdir. Bunlara göre; mesleki ilkeler genellikle hiyerarşik yönetim ilkeleri ile çatışır ve Weber'in sandığı gibi birbirini tamamlayıcı değil, denetleyici mekanizmalardır (Parson,1949).

2.3.2.1.4. Klasik Kuramın Eğitime Yansımaları

Örgütsel faaliyetlerin ilk sistematik incelemesinin yapıldığı klasik örgüt kuramı, adının da bize ifade ettiği gibi örgüt kuramları bakımından temel çalışmaların ilk olarak oluşturulmaya başlandığı dönem olarak görülmektedir. Eğitim yönetiminin bilimsel anlamda yönetim-örgüt kavramları ve bunların sistematik incelemesinin yapılmaya başlanması ile ortaya çıkan kavramların ve kuramların zenginleşmesi, bu zenginleşmeye bağlı olarak kimi zaman ortaya atılan bu ilk düşüncelerin devamı ve açıklanmasıyla gelişen yeni kuramların, kimi zaman ise bu düşüncelerin eleştirel karşılığı ile ortaya çıkan yeni kuramların gelişimine paralel olarak şekillenmeye başlandığı düşünüldüğünde, tüm bu gelişimlerin ilk basamağı olan klasik kuramın önemi bir kez daha gün yüzüne çıkmaktadır.

Kimi yazarlar tarafından eğitim yönetimi kavramı yönetim biliminin gelişimine paralel olarak değerlendirilirken kimi yazarlar tarafından ise bu kavramın yeni bir kavram olarak değerlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır. Örneğin; Hoy ve Miskel (1987) tarafından çağdaş okul kavramı yeni görülen eğitim yönetimi bilimi kavramı, Çelik'e göre (1997),genel yönetim bilimi kavramlarından etkilenmiştir. Evers (2003) eğitim yönetiminin eğitimin kendi kuramlarından ziyade yönetim kuramlarından etkilendiğini söylemektedir. Bu da eğitim yönetiminin bir yönetim alanının olmasındandır.

Yönetim biliminin babası sayılan Frederick Winslow Taylor'un çalışmalarının eğitim yönetiminde uygulanmasına bakıldığında; Taylor'un bilimsel işletmecilik ilkelerinin okullara da girdiği söylenebilir. Morphet ve Johns'a göre bu akım okulların sadece yönetimini değil, amaç ve programlarını bile etkilemiştir. Bu durum öğretmenler ve okul yöneticileri tarafından da benimsenmiştir.

Bursalıoğlu'nun aktardığına göre; bilimsel işletmecilik ilkelerinin okul yönetimine girmesi, okul yöneticisinin bir verim uzmanı sayılmasına yol açmıştır. Okullar fabrika, öğrenciler ise ham madde olarak görülmeye başlanmıştır.

Fayol'un yönetim süreçleri çalışmalarının eğitim yönetiminde uygulanmasına bakıldığında bir eğitim yöneticisinin görevlerini tanımlama noktasında olduğu söylenebilir. Ancak Fayol, yönetilenden çok yöneticiye güvenmiştir. Bununla birlikte Fayol'un fikirlerini örgütün verimi amaçlayan formal yanına önem vermesi, informal yanı ağır basan okullarda uygulanması zordur. Fayol'un fikirlerini okullarda uygulama noktasında karşılaşılan ikinci bir sıkıntı da karar sürecinden kaynaklanmaktadır. Fayol karar sürecinin önemini görememiştir. Ancak her yönetici gibi okul yönetici de öncelikli olarak neyi ve nasıl planlayacağına bir karar vermek durumundadır (Bursalıoğlu, 2012).

Klasik kuramın diğer bir temsilci olan Weber'in ideal tip bürokratik örgüt kavramına baktığımızda başlangıçta okul yönetiminde otokratik ve katı uygulamalara yol açtığı söylenebilir. Eğitim yöneticileri örgütlerini tanıtmada örgüt şeması gibi biçimsel açıklamalara fazlaca güvenmişlerdir (Lane, Corwin and Monahan, 1968:189). Fakat okullarda yetki devri, sorumluluk dağılımı, işbirliği, çatışma, merkezden ve yerinden yönetim derecelerini belirtmeye yeterli olmayan biçimsel ideal tip örgüt şemalarına fazla güvenmek örgütün işleyişi açısından yanıltıcı olabilir. (Bursalıoğlu, 2012).

Genel olarak klasik yönetim ilke ve yöntemlerinin eğitim yönetiminde uygulanmasında eğitim kurumlarının kendine özgü yanlarının dikkate alınmadığı görülür. Eğitimin sosyal ve psikolojik yönünün varlığı ihmal edilmiştir.

2.3.2.2. Neo Klasik Kuram (Davranışsal Kuram)

Klasik yönetim yaklaşımını izleyen neo klasik ya da bir başka ifade ile davranışsal yönetim kuramı; örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem veren anlayıştır. Bu anlayışta esasında, işletmenin her şeyden önce bir sosyal yapı ya da sistem olduğu vurgulanmaktadır (Doğan, 1998: 185).

Klasik kuramın beklenen üretim artışını gerçekleştirememesi, özellikle 1929 dünya ekonomik bunalımından sonra klasik kuramın gerçekliği konusundaki tepkileri arttırmış ve insanı temel odak noktası olarak gören insan ilişkileri, başka bir deyişle davranışçı örgüt kuramını ortaya çıkarmıştır. İnsan ilişkileri kuramı “ örgüt üyelerinin tatminini arttırmak ve

bireylerin potansiyellerine ulaşabilecekleri örgütler yaratmak için stratejik öneriler örgütsel hayattaki kişisel ve sosyal ilişkilerin önemini vurgular” (Kreps, 1989:78).

İnsan ilişkileri Yaklaşımı /Davranışçı Yaklaşım olarak da nitelendirilen Neo- klasik kuram alanı üzerinde çalışmış pek çok kuramcıdan bahsedilebilir. Ama bu çalışmada eğitim yönetimi üzerinde daha etkili olan kuramcıların yapmış oldukları çalışmalar tartışılacaktır.

2.3.2.2.1. İnsan İlişkileri Kuramı

George Elton John Mayo (1880 – 1949) Avusturalya'lı psikolog, sosyolog ve organizasyon kuramcısıdır. Queensland, Pennsylvania Üniversitelerinde dersler verdi. Fakat kariyerinin büyük bir bölümünü endüstri alanında araştırmaları ile profesör olarak (1926 - 1947) Harvard Üniversitesi İş İdaresi Okulu'nda geçirdi. Mayo iş yaşantısında insan faktörünü ortaya koyan çalışmaları ile tanındı.

Mayo ve arkadaşlarının 5 yıl kadar süren meşhur “Hawthorne Araştırmaları”, ışık koşullarının işçi üretimi üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla başlamıştı. Daha sonra işçi davranışlarının fizyolojik, psikolojik, ekonomik ve diğer yönleriyle incelenmesi yoluna gidilmiş ve elde edilen sonuçların sosyal örgütler ve yönetim üzerindeki etkileri izlenmiştir.

1927-1932 yılları arasında ABD’de Western Elektrik şirketinin Hawthorne tesislerinde, E.Mayo yönetiminde F.J. Roetlisberger ve W.J.Dickson gibi psikologlar, binlerce işçi üzerinde yıllarca süren araştırmalar yürütmüşler ve bu araştırmalar kapsamında ışıklandırma deneyi, röle-montaj odası deneyi ve tel bağlama gözlem odası deneyi şeklinde üç temel deney yaparak “İş ortamının düzenlenmesi” anlayışının gerçekten geçerli olup olmadığını test etmek istemişlerdir.

Howthorne deneyleri temelde üretimi, en üst noktaya çıkarmak böylece örgütsel etkinliği artırmak amacıyla başlatılmıştır (Miller,1999: 27). Howthorne fabrikası yönetiminin çalışanların iş doyumunu eksikliği olduğunu ortaya koymaları ve bunun üstesinden gelerek üretimi artırma noktasındaki girişimlerinin başarısızlıkla sonuçlanması üzerine Mayo ve arkadaşları bu durumu düzeltmek amacıyla fiziki koşullardaki değişikliklerin üretim artışına etkisi üzerine bir dizi çalışmalara başlamışlardır (Shockley-Zalabak,1999).

İlk yapılan çalışma, aydınlatma deneyleri olmuştur. Roetlisberger'in vurguladığı gibi, bu çalışmanın amacı "aydınlatmanın nitelik ve niceliğinin endüstri çalışanların verimliliğine etkisinin saptanmasıdır"(1959: 9). Yapılan deneylerde yine Roetlisberger'ın ifadesiyle "aydınlatmanın endüstriyel verimlilikle ilgisini gösteren hiçbir pozitif bulgu öğrenilmemiştir" (1959: 10).

İkinci deney, röle montaj odası deneyidir. Bu çalışma ışıklandırma deneyindeki üretim artışını daha iyi anlayabilmek için yapılmıştır.5 yıl süren bu deney boyunca üretim her yıl artmaya devam etmiştir. Hawthorne etkisi adını verdikleri bu çığır açıcı sonucu sonucu Roetlisberger şöyle açıklamaktadır: Burada söylediğim gayet basit,eğer bir taş üzerinde deney yapılıyorsa,taşın deney konusu olduğu bilininmemesi taş üzerinde deney yapanların işlerini genel anlamda basitleştirir.Ancak deneyin konusu insansa, genelde deney konusu olduğunun farkındadır.Dolayısı ile deneğin deneye ve deneycilere karşı tutumu durumu gösterdiği tepkilerin oluşmasında önemli rol oynar" (1959:14). Kreps'in sözleriyle "insanlar gözlemlendiklerini bildiklerinde yapay tekiler vermeye eğilimlidir (Kreps,1989: 80).

Çalışma koşullarının üretime etkisinin araştırıldığı üçüncü deneyde Mayo ve arkadaşları çalışanlarla bir dizi mülakat yapmışlardır. Roetlisberger bu deney sonucunu şöyle açıklıyordu " Araştırma sonuçları oldukça çarpıcıydı. Çalışanlar ekonomik insan portesinde düşünülen gibi davranmıyorlardı. Yani kendi çıkarını gerçekleştirmek için uğraşan ve temel olarak maddi özendiricilere karşı duyarlı, mantıklı bir insan gibi. Karşıdaki bireyler duygularıyla davranıyor ve ekonomik insan mantığıyla hareket etmiyorlardı" (Roetlisberger,1959: 20).

Son deneyde çalışanların davranışlarındaki toplumsal etkiyi ölçme amaçlanmaktadır. Bu deneyin sonucunda ise yönetimin üretimi arttırıcı bütün girişimlerinin grubun belirlediği üretim düzeyini değiştiremediği sonucuna varılmıştır.

Bütün bunlar, işçileri etkileyen ancak, etkileri henüz kontrol edilmemiş olan birtakım değişkenlerin var olduğunu gösteriyordu. Bu faktörler, fiziksel değişikliklerin yapacağı her türlü etkiyi olumsuz hale getiriyordu. Bu araştırma sürekli olarak verimliliğin yükselmesi, deneye tabi tutulan işçilerin kendileri üzerinde bir araştırma yapılmakta olduğunu bilmelerinden kaynaklanıyordu. Bu gerçek "Hawthorne etkisi" sözünün araştırma yönetimine girmesini sağlamıştır. Bu etki, bugün araştırmaya katılan deneme personelinin bunun farkına vararak araştırmacıların hipotezlerinden farklı bir şekilde davranmaları

anlamına gelmektedir. Bu beklenmedik bulgular karşısında araştırmacılar, sonuçları etkilediği veya bozduğu sanılan faktörleri yok edecek bir dizi araştırmaya başlamışlardır (Özkalp ve diğerleri,1988: 61).

2.3.2.2.2. İşbirliği Kuramı

İşbirliği (cooperation) kuramının öncüsü Chester I. Barnard'dır. Barnard doğal örgütün önemi üzerinde ilk kez duran ve örgütü toplumsal bir sistem olarak inceleyen ilk yazardır. Görüşlerini kaleme aldığı "The Functions of the Executive" adlı eseri yönetim alanında bir klasik olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım örgütleri organik ve doğal sistemler olarak öngörür ve yönetimi, kurumsal etkililik ve ekonomik etkinlik ölçütüne göre değerlendirir (Balcı,1991). Chester I. Barnard, ilgisini daha çok yönetimin psikolojik ve sosyolojik boyutlarına yönelterek; yaklaşımın işgücü içindeki insanların birbirleri arasındaki etkileşimi de kapsayacak şekilde genişletmiştir (Mahoney, 2002: 165).

Bireylerin yalnız başlarına başaramayacakları hedefleri, organizasyonlar aracılığı ve kendi yetenekleri ile yapabilecekleri üzerindeki savunmaların en iyisi; Chester I. Barnard tarafından yapılmıştır (Gatewood, 1995: 48-49).

Barnard örgütü bilinçli şekilde koordine edilmiş eylemlere dayalı bir işbirliği sistemi olarak kabul etmiştir. Barnard'ın yetki görüşü, yetkinin kullanılmasından etkilenen kimseyi de dikkate alan, çift yönlü bir iletişime dayanır. Verilen bir emrin yetkiden destek görüp görmediği, emri alan kimsenin kabul edip etmemesi ile anlaşılır (Barnard,1938).

Böylece Chester Barnard, organizasyonların gelişimini, bireysel eylemleri sınırlayan yeteneksizliklerin üstesinden gelmek için bir araç olarak açıklamaktadır. Bu nedenle birey, bir grup bireyin kimi beşeri gereksinmelerini veya bazı amaçlarını ayrı ayrı bireyler olarak değil de, organize bir çaba içinde daha etkili biçimde elde edilebileceğini öğrenmiştir. Bu nedenle çoğu yerde bireysel faaliyetlerin organizasyonel faaliyetler tarafından sınırlandırılmasının gerek ve önemi anlaşılmaya başlanmıştır (Şimşek, 2002: 32-33).

Sorumluluk kavramı Barnard'ın üzerinde önemle durduğu kavramlardan biridir. Barnard'a göre sorumluluk bir yandan yetki kullanma sorumluluğu diğer yandan da bundan kaçınma veya yanlış kullanma durumlarında suçlama görevi yapan bir unsurdur.

2.3.2.2.3. Rasyonel Karar Kuramı

Karar verme kuramının öncüsü Barnard'tır. Barnard'm temellerini attığı bu yapı daha sonra Simon tarafından geliştirilmeye çalışılmıştır. Nobel ödüllü Herbert Simon (1916-2001) "Administrative Behavior" (1975) adlı eseriyle bireylerin karar almalarıyla örgütlerin karar almaları arasındaki benzerlikleri ortaya koymaya çalışmıştır. Karar verme kuramı organizasyona ve yönetime ilişkin ilkeler getirmekten çok yöneticinin karar verme sürecinin bilişsel yönünü açıklamaya çalışmıştır (Simon, 1987: 57-64).

Lorsch ve Lawrence'a göre " örgütsel bir karar, eldeki bilgilere dayanarak, seçenekler dizisi arasından amaçlara uygun bir seçim yapma sürecidir"(1975:178). Simon'a göre örgütler çeşitli örgütsel seviyelerde ne tür kararların ne tür bilgilerle alındığının bilinmesiyle anlaşılabilir. Bu düşünceyle Simon, karar alma yaklaşımını hayati bir örgütsel işlem olarak görmektedir.(1999:109).Simon karar almanın 3 aşaması olduğunu söylemiştir.

1. Karar verilmesini gerektiren durumların saptanması
2. Mümkün hareket tarzlarının bulunması
3. Hareket tarzları arasından bir seçme yapılması (Simon,1974).

Simon bireyin davranışını belirleyen bazı öncüller olduğunu bunların da değer ve gerçek öğeleri olduğunu söylemiştir. Değer öğeleri doğru veya yanlış olarak tarafsızlıkla değerlendirilemeyen öğelerdir. Örgütsel değerler ve kişisel değerler olarak iki başlıkta ele alınabilir. Örgütsel değerler; örgüt amacı, verimlilik ve denkserlikten oluşur. Örgütsel değerler bireyin örgüt içinde vereceği kararları belirleyen ilk öğedir (Yağmurlu, 2004).

Yönetimle ilgili kararların alınmasında ikinci ölçü, verimlilik ölçütüdür. Tüm ussal eylemlerin buna dayandığı söylenebilir. Son olarak da denkserlikten söz edebiliriz. Simon vd.nin belirttiği gibi "kural koyma ve onları uygulama yöntemleri keyfi olmamalı"dır (1973: 53). Değer öğelerinde bir de kişisel değerler vardır. Kişisel değerlerin örgüt değerleriyle örtüşmesi örgüt açısından son derece önemlidir, örgüt bunu özendirici şekilde hareket etmelidir. Bunların dışında bir de gerçek öğeleri vardır bunlar bir işin yapılmasıyla ilgili somut şeylerdir. Kişilerin eğitimle sağladığı bilgi ve beceriler bu başlıkta ele alınabilir (Simon vd, 1973: 50-70; Simon, 1952: 186-187).

Simon (ve onu izleyenler) yönetimin merkezini karar süreci olarak kabul etmiş ve diğer süreçlerin karara bağımlı olduğunu ileri sürmüştür. Simon insan davranışını

değerlerden ayrı inceleyebilecek bir bilim geliştirmeye çalışmıştır. Bu amaçla “rasyonel karar” kavramının ortaya atması ve savunmuştur.

Simon’un karar almaya ilişkin yazdığı eserlerin çoğu yeni ve yenilik doğurucudur. Aynı şekilde Simon gibi Barnard’ın yoğun bir şekilde karar sürecine odaklandığı ve bu süreçte bireyin doğasından ve çevresel koşullardan kaynaklanan limitasyonları fark ettiğini de belirtmek gerekir.

2.3.2.2.4. Neo-Klasik Kuramın Eğitime Yansımaları

Örgütte insana, insan davranışlarına, bu davranışları etkileyen faktörlere, insanlar arasındaki sosyal ilişkilere ve bunların geliştirilmesine önem veren neo-klasik kuram özellikle Hawthorne araştırmaları ile yönetimde bir çığır açmış oldu.

Neo klasik dönemin öncülerinden Elton Mayo’nun insan ilişkileri kuramının eğitim yönetiminde uygulanması Mayo ve arkadaşlarının yönetimde bilimsel işletme kadar, insan ilişkileri ve klinik yaklaşımının da yeri bulunması gerekliliği görüşünün okullarda da derhal benimsenmesiyle olmuştur. Okullardaki verimin değerlendirilmesi eskiden uygulanan sistemler mümkün olmuyordu.

İnsan ilişkileri akımının eğitime katkısı da okul programları konusunda olmuştur. Programların genel amacı çocuğun hayata uyumu şeklinde olurken, diğer bir katkısı ise eğitimde teftiş alanında olmuştur. Müfettiş teftiş etmez, rehberlik eder görüşü ağırlık kazanmıştır (Bursalıoğlu,2012).

Barnad’ın verim kavramını sadece örgüt amaçlarının gerçekleşmesi değil, aynı zamanda üye ihtiyaçlarının da karşılanması olarak tanımladığı İşbirliği kuramının eğitimde uygulanması; okulun bir örgüt olarak, öğrenci ilgi ve ihtiyaçlarını ön planda tutması şeklinde oluşmuştur.

İşbirliğinin yaşaması birbirine dayalı iki sürece bağlıdır. Çevreye oranla sistemin bütününe olan süreç ile üye ihtiyaçlarının karşılanmasına ilişkin bulunan süreç. Eğitim yöneticisi bir taraftan çevreye ve topluma ilişkin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek, diğer taraftan ise üye ihtiyaçlarını karşılayacak bir dağıtım düzeni kurmak zorundadır. Çünkü işbirliğinin verimi iki sürecin birlikte başarılmasıyla oluşur (Barnard,1938).

Neo klasik akım çerçevesinde son olarak ele aldığımız Simon’un rasyonel karar kuramı örgütün merkezini karar süreci olarak görür. Karar süreci eğitim yönetiminde de

oldukça önemli bir kavramdır. Planlamadan yönetmeden uygulamadan önce karar almak gereklidir. Eğitimde karar çözümleri çeşitli ve karmaşık olduğundan, yöneticinin bu çözümleri bir yöntemle ele alması yani çözümlerin hepsini değerlendirebilmesi zordur. Bursalıoğlu'na göre (2012) her tür örgüt ve ortamda rasyonelliği olanaklı görmeyen ve optimal çözüm yerine tatminkar çözüm öneren yazarın bu görüşü, eğitim örgütlerinin yapı ve havasına uygun düşmektedir.

2.3.2.3. Modern Kuramlar

Davranışsal yönetim kuramları, II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yerini Modern Kuramlara (Sistem Yaklaşımı ve Durumsallık Yaklaşımına) bırakmaya başlamıştır.

Sistem yaklaşımları olarak bilinen yeni yaklaşımlar, içinde yer aldığı çevresi ile birlikte örgütü, örgütün iç ve dış çevresini, bu öğelerin birbirleriyle olan etkileşimini ve iletişimi incelemişlerdir. Bunların yanı sıra da yine sistem yaklaşımları örgütsel ve yönetsel sorunların temel nedenlerini açıklamaya çalıştılar. Klasik ve neoklasik yaklaşımların bir sentezi olarak düşünülebilir.

Modern kuramlarda çalışanların karmaşık olduğunu ve çeşitli faktörler tarafından motive edildiğini öne sürmektedir. Örgütler dinamik ve açık sistemler olarak ele alındığı için değişim ve karmaşıklık bu kuramın üzerinde durduğu temel noktalar olarak görülmektedir (Şahin, 2012).

Sınırlı bir alanda uzmanlaşmaya yol açan klasik bilime karşılık sentezi vurgulayarak örgüte gereksinim duyulan daha kapsamlı, genel bir bakış sağlamıştır. Örgütün her düzeyine öne verir. Hem makro hem de mikro bir yaklaşımdır. Hem parçaların hem de bütünün önemine inanılır. Örgütlerin üyelerinin amaçlarını gerçekleştirmek için oluşturdukları kabul edilir. Ancak amaçların tek bir amaca indirgenemeyeceği görüşü benimsenir. Disiplinler arası bir nitelik taşır. Toplum bilim, yönetim kuramı, psikoloji, yöneylem araştırması ve ekoloji gibi alanlardan yararlanmaktadır. Örgütlerin ve yönetimin özelliklerini betimlemeye çalışır. Klasik kuramda olduğu gibi kural koyucu, normatif değildir. En önemli özelliklerinden birisi; örgütün varlığını sürdürmesi için çevrenin değişen gereklerine sürekli uyum sağlaması gereğinin vurgulanmasıdır (Aydın,2007).

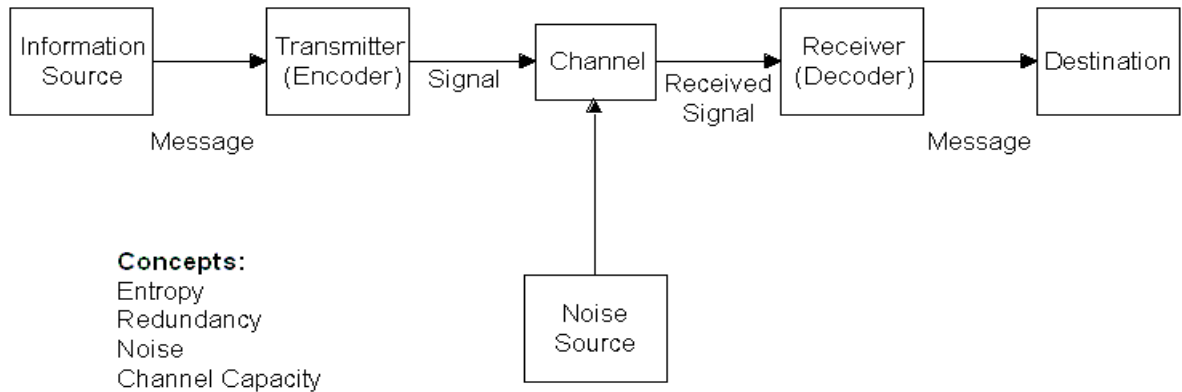
2.3.2.3.1. İnfomasyon Teorisi

Claude Shannon ve Warren Weaver'ın öncülüğünü yaptığı bu alanda çalışan elektrik mühendisleri telefon, telgraf ve radyo aracılığıyla verilen iletişim sürecini incelemişlerdir. Bilgi kuramının babası olarak kabul edilen Claude Shannon (1916-2001); Amerikalı matematikçi, elektronik mühendisi ve kriptografidir. Warren Weaver (1894–1978) ise; Shannon'un çalışmalarını birlikte yürüttüğü Amerika Wisconsin Üniversitesi profesörüdür.

Shannon ile Weaver'ın öncülüğünü yaptığı bu alanda çalışan elektrik mühendisleri, telefon, telgraf ve radyo aracılığı ile verilen işaretlerin iletişim sürecini incelemişlerdir. Bu kuramın temelini oluşturan düşünce; bilginin örgüt için çok önemli olduğudur. bilgi örgütün en önemli girdisidir. Yönetimin unsurları olan girdinin işlenmesi, işgörenler arasındaki etkileşim, takım olarak çalışma, çıktıların pazarlanması, örgütün çevreye uyumu gibi faktörlerin hepsi bilgiye dayanır. (Shannon-Weaver,1963).

Shannon ile Weaver iletişim sürecini kaynak, verici, kanal, alıcı ve amaç olarak beş öğeye ayırmışlar ve aynı zamanda işaret dizileri ve kanal gücünü incelemeye yarayacak sayısal yöntemler bulmuşlardır. Sistemin tüm parçaları arasında informasyond oluşumu varsa, bütün sistemde besleme olmaktadır. Örgüt hiyerarşisi bakımından besleme yukarı doğru, modeli bakımından geriye doğru işlemektedir.

The Shannon-Weaver Mathematical Model, 1949



Şekil 2.1. Shonnon-Weaver İnfomasyon Modeli

Shannon ve Weaver'ın iletişim modelinde bilgi kaynağı, mesajın (iletinin) oluştuğu yerdir. Gönderici ise bilgi kaynağında oluşan iletinin alıcıya göndermek üzere işaret şekline dönüştüğü yerdir. Kanal, gönderici tarafından alıcıya ve oradan hedefe gönderilmek üzere yollanan iletinin yol aldığı ileticidir. Alıcı, kanaldan gelen işaretleri

hedefe ulaştıran yapıdır. Hedef ise alıcıdan gelen iletilerin, işaretlerin, yorumlandığı anlamlandırıldığı ögedir (Dökmen,1999:322).

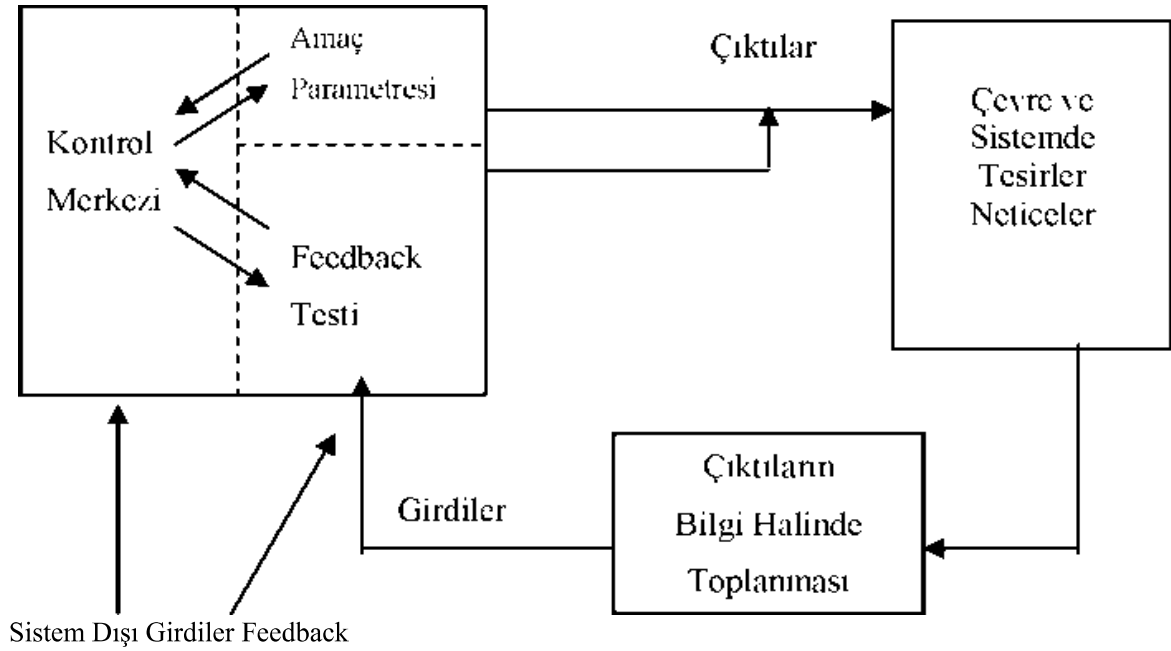
Bu teorinin en yararlı yönü, informasyon kavramına bir ölçülebilirlik vermiş olmasındır. İnfomasyon teorisinin bulunmasından sonra iletişim kavramı daha iyi açıklanmış, karar ve kontrol süreçlerinin etkisi artmıştır.

İnfomasyon teorisinin ortaya çıkardığı diğer bir sorun da, informasyonun bulunması olmuştur. Özellikle büyük örgütlerde sınırlı yorumlama ve saklama olanaklarına karşılık, gitgide artan informasyonun gerektiği zaman bulunması bir problem olmaktadır. İletişim teorisinde enformasyon bilinenden çok bilinmeyene ve bilinmeyenin azaltılmasına ilişkindir.

2.3.2.3.2. Sibernetik Teorisi

Enerjiye açık, fakat informasyon ve kontrole kapalı sistemlerin incelenmesi olarak tanımlanan sibernetik teorisinin öncüsü Norbert Wiener'dir. Sibernetiğin babası kabul edilen Wiener (1894–1964); Harvard Üniversitesi'nden doktora derecesi almış, sonrasında filozof, mantık ve matematik eğitimlerini İngiltere Cambridge Üniversitesi'nden almıştır.

Sibernetik, makineler ile makineler, makineler ile insanlar, insanlar ile insanlar arasında bilgi alış-verişi yoluyla ayarlama, kontrol ve yönetim bilimidir (Akman, 1988: 13). Aynı zamanda, sibernetik, canlı ve cansız sistemlerin ortak yönleri bulunduğunu, aynı kanunlara tabi olduklarını ve yaşayan sistemlerin aynı fiziksel ve biyokimyasal unsurlardan olduğunu ileri süren bir sistemdir. (Wiener, 1964:VII). Görevsel ve davranışçı bir yaklaşımdır. Bir başka ifade ile sibernetik, canlı ve cansız varlıkların gerek kendi iç çevreleriyle, gerekse dış çevreleri ile durmaksızın bilgi alış-verişinde bulunması ve bu alış-verişe göre kendi kendine denge kurup, uyumda bulunması ve yönetimini sürdürebilmesidir (Akman, 1978:4).



Şekil 2.2. Genel Sibernetik Model

Kaynak: Scott M. Cutlip, Allen H. Center ve Glen Broom, Effective Public Relations, Printice-Hall, New Jersey, 1985: 191.

Devletlerin, kuruluşların, toplumsal örgütlerin ve biyolojik canlıların içinde düşünüldüğü sibernetik, canlı ve cansız varlıkların aynı başlık altında incelenmesini, bir takım ortak taraflarının bulunduğunu, aynı kanunlara tabi olduklarını, ister canlı ister cansız olsun bütün organize sistemlerin iletişim ve kontrol mekanizmalarını yani işleyiş tarzlarını araştırır (Songar, 1983:3).

Aynı zamanda, ileri derecede karmaşık ihtimali ve açık sistemlerde denge, ayarlama ve kontrol süreçleri sibernetik bilimcilerin başlıca ilgi alanını teşkil eder (Dereli, 1976:177).

Sibernetik kavramının temelinde, sistemdeki giriş-çıkış hareketleri ve bunları amaçlarını gerçekleşmesine yönelten besleme süreci bulunur. Sibernetik başlıca iki yarar sağlar. Birincisi en değişik sistem türlerini bile tanımlamak için tek bir kavramlar dizisi kullanılmasıdır. İkincisi de, karmaşıklık niteliği ihmal edilemeyecek kadar önemli olan sistemlerin, bilimsel incelenmesi için bir yöntem olmasıdır. Ayrıca sibernetik kendinden kontrollü mekanik sistemler ile insanların yönettiği beşeri sistemler arasında kurulmuş bazı benzerliklerin yanlışlığını da ortaya çıkarmış bulunmaktadır

2.3.2.3.3. Operasyonel Araştırma Teorisi

Operasyonel araştırma teorisinin öncülerinden Russell Lincoln Ackoff (1919--) Pennsylvania Üniversitesi'nin Wharton okulunun Yönetim bölümünün en önemli profesörü, Amerikalı örgüt teorisyeni ve danışmanıdır. Ackoff yöneylem araştırması, sistem düşüncesi ve yönetim bilimi alanında öncülük eder. West Churchman (1913-2004) da Amerikalı profesör yönetim bilimi uzmanıdır.

II. Dünya Harbinde askeri yöneticiler, stratejik ve taktik problemlerine yardımcı olmaları için bilim adamlarından yardım istediler. Çeşitli disiplinlerden çok sayıda bilim adamının kurduğu ufak ekipler, kaynaklardan en çok yararlanma yöntemleri üzerinde çalışmaya başladılar. Böylece başlayan ilk operasyonel araştırma hareketi, harpten sonra diğer sivil alanlara da yayıldı ve yönetimde geniş çapta kullanılmaya başlandı (Churchman,1961). Operasyonel araştırma yönetimde belirli matematik tekniklerden yararlanan, madde ve insan kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasını sağlayan, informasyonu sayılaştırarak rasyonel kararlar alınmasını kolaylaştıran, karar çözümlerinin karşılaştırılmasını da yöneticiye optimum çözümü gösteren büyük örgütlerin amaç yapım kontrolüne yarayan bir yöntemdir (Larchene, 1959).

Bursalıoğlu'nun aktardığı bilgilere göre (2012); operasyonel araştırmanın genel amacı, karar verme durumunda olan yöneticiye yardım etmektir. Bu amaç her türlü problemin çözümünde işe yarayacak matematik teknikleri bilen uzmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Operasyonel araştırmanın iki temel hedefi, üretimin gerçekleştirilmesi ve bunu sağlayacak yöntemlerin bulunmasıdır. Bu sistemin teknolojik olduğundan genişlemesine değil, derinlemesine hizmet eder.

Karar sürecinde kullanılan matematik tekniklerden birisi de oyun teorisidir. Bu teoriye göre, karar durumunda olan kimse yararını çoğaltmak, zararını azaltmak için en verimli çözümü bulmak zorundadır ve rakibi de aynı güdü ile davranacaktır. Bu amacı gerçekleştirecek olan strateji, oyun teorisi aracılığıyla seçilir. Bu teorinin pratik planlamadan çok, stratejik planlama için bilimsel bir yöntem olacağı anlaşılmaktadır (Williams,1954).

Yönetim yapısı ve örgüt çevresi üzerinde yeterince durmayışı ile eleştirilen operasyonel araştırma, yönetime birçok bakımlardan yararlı olmuştur. Uygulama alanı bakımından değerlendirildiğinde ise sibernetik ve enformasyon teorisinden fazla bir etkiye sahip olduğu görülür.

2.3.2.3.4. Genel Sistem Teorisi

Genel sistem teorisi 1951'de Ludwig Von Bertalanffy tarafından ortaya atılmış ve üzerinde bugün bile hala en çok tartışılan bir teoridir. Bertalanffy (1901-1972) Viyana doğumlu, Avrupa ve Amerika'da yaşamış, yaşadığı Avusturya, İngiltere, Kanadagibi ülkelerdeki üniversitelerde profesör olarak dersler vermiş ünlü bir biyologdur.

Ludwing von Bertalanffy ortaya konmuş olduğu sistem yaklaşımı teorisini, 'General Systems Theory' (1968) adlı eserinde ilk kez gündeme gelmiştir. "Kuramcılar, doğal bilimlerin sistem kavramının, toplumsal bilimin sorunlarına uygulanabilirliğine değinmişlerdir" (Katz ve Kahn, 1977: 19).

Bertalanffy'e göre "evren sistemlerden oluşan hiyerarşik bir düzendedir. Bu hiyerarşik düzen atom çekirdeğinden atoma, atomdan moleküllere, hücrelere, organizmalara ve organizmalardan insanüstü örgütlere doğru bir sıra izlemektedir."

Genel olarak, sistemlere uygulanabilecek genel prensiplerin türetilmesini ve formül şeklinde anlamlandırılmasını amaç edinen genel sistem teorisi, tüm bilim ve uygulama alanlarına, sistemlere hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Genel sistem teorisi ile bir sistemler hiyerarşisi olan evrendeki oluşumları bir bütün olarak birbiriyle ilişkilendirecek, bu oluşumları ayrı ayrı ele alan tüm bilim ve uygulama alanlarını da birbiriyle ilişkilendirecek genel bir kuram geliştirmek söz konusudur. Bu durumda, genel sistem teorisinin uygulanabileceği geniş bir alan bulunmaktadır (Yalvaç, 2010).

Sistem, karmaşık ve etkileşimli parçaların bütünleşmiş bir topluluğudur. Çeşitli bilimlere uyacak bir genel sistem teorisi geliştirmenin iki yolu görülmektedir. Birincisi; bu bilimlerin hepsine özgü ortak olayları bulmak ve böyle olayları içine alabilecek genel bir model geliştirmek. İkincisi; bu bilimlerdeki temel sistemlerin, karmaşıklık düzeylerine göre bir hiyerarşisini kurmaktır (Boulding,1956).

Sonuç olarak, bugün gelinen noktada, 'genel sistem teorisi', deneysel dünyada genel ilişkileri tanımlayan sistematik ve teorik bir çalışma alanı geliştirmeye yöneliktir. 'Genel sistem teorisi'ne ihtiyaç duyulmasının en önemli nedeni, çeşitli disiplinler ve sistemler arasındaki ilişki ve iletişim sorunlarıdır. 'Genel sistem teorisi' ile disiplinler arası ilişki ve iletişimi olanaklandırarak toplumun ve insanlığın sürdürülebilir gelişmesini sağlamak ve yaşam kalitesinin yükselmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır (Yalvaç,2010).

2.3.2.3.5. Açık Sistem Teorisi

Bertalanffy'nin genel sistemler teorisi; sistemler teorisi içinde kendi kendini besleyen açık sistem türüne dikkati çekmiştir. Yaşayan bir organizmanın örgüt ve bütünlük nitelikleri, ona bir sistem özelliği kazandırır. Bu organizma, aldığı madde ve enerjiyi değiştiren, dinamik bir dengesi olan, açık bir sistemdir (Bursalıoğlu,2012).

Dışarıdan bilgi, enerji, ham madde alabilen sistemlere açık sistem denir. Uzun vadeli düşünüldüğünde bütün sistemler kapalı gibi görünse de bu durum değişiklik gösterebilir. Sistemler dışarıdan bilgi, enerji, hammadde aldığı sürece dönüşüm sürecine tabi olur ve varlıklarını böylece sürdürür (Tortop vd., 2005:236). Bir açık sistem, “karşılıklı etki” süreci yoluyla çevreyi etkiler, çevre tarafından etkilenir ve dinamik (değişken) bir denge ile sonuçlar. Gerçi bu husus asli olarak işletme mantığında tasarlanmıştır (Hicks, 1979:136).

Bu açık sistemde örgütleri Daniel Katz ve Robert Kahn devamlılıklarını sürdürebilmek için hem kendi parçaları arasında hem de çevresiyle ilişki içinde bulunan karmaşık bir sistem olarak tanımlamıştır (Miller, 1999: 70).

Katz ve Kahn açık sistemlerin ortak özelliklerini şöyle sıralamışlardır;

Enerji alma: Açık sistemler çevrelerinden bir tür enerji alırlar. Toplumsal örgütler çevrelerinden, hammadde, insan gücü ve bilgi alırlar. Hiçbir toplumsal yapı kendi başına yeterli değildir, işlevlerini sürdürebilmek için çevreden beslenmek zorundadır.

Enerji işleme: Açık sistemler ellerindeki enerjiyi dönüştürürler. Örgütler çevreden aldıkları girdileri bir dönüşüm sürecinden geçirerek yeni ürünler oluştururlar.

Çıktı: Açık sistemler çevreden aldıkları enerjiyi dönüştürerek bir ürün çıkarırlar.

Olaylar döngüsü olarak sistem: Enerji alış verişi süreci döngüsel bir özellik gösterir. Çevreye verilen ürünler ile sistemin etkinliği sona ermez, karşılığında yeni madde ve enerji sağlayarak sistem etkinliğini sürdürür.

Olumsuz entropi: Sistemler yaşamak için entropi sürecini durdurmaya yönelmelidirler. Entropi bütün organizmaların bozulmaya ve ölüme gittiğini belirtir. Kapalı sistemlerde sistemin öğeleri arasında farklılaşma azalmakta ve sistem bir düzensizliğe doğru gitmektedir, açık dizgeler ise çevrelerinden aldıkları enerjinin bir kısmını depo ederler böylece sürekli enerji kaybına engel olarak entropiye karşı koyabilirler.

Bilgi girdisi, olumsuz geribildirim ve kodlama: sisteme doğru girdiler bilgi şeklinde olabilir, yapıya çevre ve kendi hakkında bilgi verirler. Bütün sistemlerdeki en basit bilgi olumsuz geribildirimdir. Sistem kendi amaçlarından saptığında sistemin tekrar kendi amaçlarına gelmesini sağlayan bilgi olumsuz geribildirimdir. Olumsuz geribildirim bozulursa dizgenin dengesi bozulur. Kodlama ise sisteme gelen materyalin geri çevrildiği veya kabul edildiği ve yapıya uydurulduğu düzen için kullanılan bir terimdir.

İstikrar: Sistemler, temel özelliklerini en üstün düzeye çıkardıkları bir yayılma ve büyüme dinamiği gösterirler. Değişime tepki gösterirler veya yapıları içine yeni enerji girdileri katan büyüme yoluyla değişime önlem alırlar. Burada bahsedilen istikrar değişmezlik anlamına gelmez.

Farklılaşma: Açık sistemler farklılaşma ve karmaşıklaşmaya doğru yönelirler. Örgütler görevlerinde giderek artan bir iş bölümü ve uzmanlıkların çoğalmasıyla birlikte etkinliklerini artırma ve büyüme eğilimi gösterirler.

Eşsonuçluluk: Bir sistem değişik ön koşullardan değişik yollardan giderek aynı sonuca varabilir. Yani örgütler farklı başlangıç noktalarından çıkıp, farklı yollar izleyerek aynı amaca erişebilirler (Katz ve Kahn, 1977: 20-27; Ergun ve Polatoğlu, 1992: 134-137).

Katz ve Kahn örgütlerin çoğunun altı temel alt sistemden oluştuğunu ortaya koymuştur. Bunlar; sistemin temel işlevini sağlayan üretim alt sistemi, girdiyi sağlayarak veya çıktıyı elden çıkararak çevresel ilişkileri yürüten destekleyici alt sistemler, bireyleri örgütteki rolleriyle birleştiren varlık koruma alt sistemi, örgütün çevreye uyumunu sağlayan uyumlayıcı alt sistemi ve son olarak tüm bu alt sistemlerin eşgüdüm ve kontrolünü sağlayan yönetsel alt sistemlerdir (Katz ve Kahn, 1977: 42-51).

Sonuç olarak, sistem yaklaşımında, örgüt bir sistemdir, madde ve insan kaynaklarını alır, işler ve sonuçta çevreye bir ürün sunar. Bu süreçte, geribildirim ile sistemin kendini düzeltici bir mekanizması vardır. Örgütün amacı en az girdi ile en çok çıktıyı ortaya koymaktır (Yağmuroğlu,2004: 31-55).

2.3.2.3.6. Modern Kuramın Eğitim Yönetimine Yansımaları

Davranışsal kuramların II. Dünya Savaşı yıllarından itibaren yerini sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımı gibi ön plana çıkan Modern Kuramlara bırakmasıyla birlikte bu sistemlerin etkileşimli ve çok boyutluluğa önem vermesi ana temasına bağlı olarak eğitim yönetiminde de çok yönlülüğe doğru bir gidişat oluşmuştur.

Bursalıoğlu'na göre (2012); örgüt ve yönetim uygulamalarında bu yeni yaklaşımlardan çok defa birleşik yönde yararlanılması zorunludur. Örneğin; enformasyon teorisi ve sibernetik, enformasyon teorisi ve karar teorisi, genel sistem ve açık sistem teorileri, örgüt ve yönetim uygulamalarında iç içe işler.

Bilgi günümüzde çok kolay elde edilebilen bir unsur olmasına karşın bu kolaylığın ve bilgi yığılmasının getirdiği en büyük sıkıntı çokluktan ve fazlalıktan kaynaklanan bilgi patlamasıdır. Bu sebeple artık informasyonun kullanılmasının seçici olması gerektiği görüşü günümüzde artan bir oranda önem kazanmaya başlamıştır.

İnformasyonon çift boyutluluğu göze alındığında; yukarıdan gelen ve aşağıdan gelen informasyonun farklılaştığı görülecektir. Yukarıdan gelen enformasyon genellikle rasyonel ve teknik olmasına karşılık, aşağıdan gelen enformasyon genellikle duygusal ve kişiseldir. Bu iki düzey arasındaki yöneticinin ve eğitimcinin durumu da önem arz eder (Lane,Corwin and Monahan,1968: 121).

İnformasyon teorisinin yönetime uygulanması, elektronik besleme tekniklerine önem kazandırmıştır. Böylelikle karar organı pozisyonunda olan yöneticilerin işleri kolaylaşmıştır.

Makineler ile makineler, makineler ile insanlar, insanlar ile insanlar arasında bilgi alış-verişi yoluyla ayarlama, kontrol ve yönetim bilimi demek olan sibernetiğin eğitim yönetiminde uygulaması sistemlerde iletişim ve kontrol süreçlerinin düzenlenmesini kolaylaştırması açısından olmaktadır. İnformasyonun değerlendirilmesini sağlayan bilgi işleme araç ve teknikleri de sibernetik modelinin içinde düşünülmesi gerektiği bakış açısından bakmak gerekir (Bursalıoğlu, 2012).

Modern yönetim kuramları arasında bu araştırma kapsamında yer verdiğimiz operasyonel araştırma teorisinin eğitim yönetiminde uygulamasına baktığımızda operasyonel araştırmanın genel amacı olan karar verme durumunda olan yöneticiye yardım etme prensibinin eğitim yönetimine de katkı sağladığı görülür. Teoriden çok öte, pragmatik

yaklaşımları kapsayan, insan sisteminin işleyiş bakımından problemlili olan bir tarafını alıp bu problemi diğer parçalara ilişkin olarak çözen operasyonel araştırma eğitim sistemlerinde örgütlerin problemlili parçalarını incelemek ve buna yönelik çözüm üretmek noktasında daha uygun olduğu görülmektedir.

Genel sistem teorilerinin amacının hücreden topluma kadar bilimin her düzeyini ve birçok bilimlere kapsayacak bir sistemler sistemi kurmaya çalışmak olduğu yukarıda ayrıntılı olarak belirtilmişti. Bu sebeple, hipotezlerinden çoğu sosyal örgütler düzeyinde uygulanma olasılıklarını göstermektedir (Katz-Kahn). Örgütün bütün boyutlarında bilgiyi düzenli biçimde birleştiren bir model olan genel sistem teorisi formal örgüt açısından şu özellikleri gösterir: İnsan kaynaklıdır, çevreye açıktır, işbirliği ve çatışma ilişkileri aksettirir, yetkinin temelinde yatan kuvveti kullanır ve geliştirir, besleme sistemi bulunur, değişme ve genişlik eğilimindedir, karmaşıktır, kısmen gevşektir, tüm bilinmeyen ve kuşkulu olan kısımları vardır.

Sistem yaklaşımı yöneticiye bir aksaklık meydana geldiğinde aksaklığın nerede olduğu ve aksaklığın giderilmesi için önlemin nasıl uygulanması gerektiğini belirterek aksaklığı giderme imkanı sağlar (İzmirlioğlu, 1975:59-61). Bu yönü itibari ile de eğitimin değişime açıklık ve informal boyutu bakımından önemli olarak görülmektedir.

Sistem yaklaşımı yöneticiye rasyonel (akılcı) düşünme imkânı verir. Rasyonel düşünme, rasyonel davranma, en doğruyu en kısa zamanda ve en kısa yoldan yapmaktır. Sistem yaklaşımı yöneticiye rasyonel davranma bilinci ve alışkanlığı verir (Marşap, 2000: 39).

Sistem Yaklaşımının kamu kesiminde uygulanmasında yapısal unsurlardan dolayı bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Özellikle kamu personel rejiminde hiyerarşik bir yapı olduğundan ve kamu hizmetlerinin etkinlik ve verimlilik bağlamında ölçümünün yapılmasının zorluğu nedeniyle ciddi güçlüklerle karşılaşıldığı bilinmektedir (Tortop vd., 2005:245-246). Ülkemizdeki eğitim yapılanması düşünüldüğünde, eğitimin merkezi yönetimin kontrolünde ve denetimine uygulandığı göz önüne alındığında sistem yaklaşımının bu unsurlarının eğitim yönetiminde de aynı ölçüde zorluklarla karşılaştığı söylenebilir.

2.3.3. Yönetim Modeli

2.3.3.1. Yönetim Aracı (Örgüt)

Örgüt, üyeleri tarafından kurulan bir koalisyon olarak görülebilir. Örgütler birer sosyal sistemdir ve karşılıklı çıkar temeli üzerine kurulmuşlardır. Örgüt, toplumsal gereksinmelerin bir kısmını karşılamak üzere, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için güçlerini eşgüdümleyen insanlardan oluşan toplumsal açık bir sistemdir (Ilgar, 2005: 25).

Örgüt, klasik bakış açısından yaklaşıldığında mal ya da hizmet üretmek amacıyla oluşturulmuş yapı olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım, örgüt kavramına bütünüyle rasyonel açıdan yaklaşmakta olup örgütün insanı boyutunu göz ardı eder. Bu açıdan örgüt içinde yer alan insanlar, üretilecek mal ve hizmetlerin üretimi için gerekli araçlar; yönetici de örgütsel üretim sürecinde planlayıcı, kaynak sağlayıcı ve dağıtıcı, iletişim ve eşgüdüm sağlayıcı, hakem kontrol edici vb. olarak görülür. Bu genel yaklaşımın yanında örgüt ve yönetime ilişkin farklı bakış açıları da vardır (Şişman, 2012: 172).

Örgüt, belli bir amaca ulaşabilmek için bir araya toplanmış bireyler topluluğu olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt, formal ve informal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Formal örgüt; hiyerarşik kademeler, görevler, kademeler arasındaki iletişim, yetki ve sorumluluklar, komuta zinciri gibi yapısal faktörleri ifade ederken, informal örgüt; örgütteki insan kaynağının görünmeyen ve formal olmayan yönünü ifade etmektedir. İnfomal gruplar, iş harici ilişkiler vb. kendiliğinden oluşurlar. Ancak örgütün başarılı olması formal ve informal yapıların iyi bir biçimde dizayn edilmesine bağlıdır (Gürol ve Turhan, 2004: 5-6)

Örgüt; amaç, insan, görev, konum, iletişim, insanlar arası ve insanla iş arası ilişkilerden oluşmaktadır. Her bireyin planlı ortak etkinliğe katkıda bulunması ve bireylerin tümünün yetenek ve enerjilerinin etkili ve uyumlu olarak kullanılması amaçlanır (Aydın, 2010: 139).

Örgütler, çevreden bir takım girdileri alarak, bunları, işleyen ve bu çıktıları yine girdi olarak çevreye sunan yapılardır. Örgütler bu süreci, insan unsurunun ve üretimde kullanılan farklı teknolojiler yardımıyla yerine getirirler. Örgütlerde yerine getirilen bu faaliyetler, birbirine bağımlı veya birbirini tamamlayan niteliktedir. Örgütsel faaliyetler bir yapı içerisinde yürütülür. Örgütler, örgüt kültürü ve örgüt ikliminin somutlaşmış halidir.

Örgütler bireysel ve sosyal ihtiyaçları karşılayan sosyal sistemlerdir. İnsanlar, örgütlerin sağladığı sosyal tatmine ihtiyaç duyarlar (Genç, 2008: 65).

2.3.3.2. Yönetimin İşlevleri

Yönetim bilimi kurucusu Henri Fayol yönetimin niteliğini şu şekilde açıklamaktadır; H. Fayol, bir işletmeyi amacına doğru yöneltmek için, öncelikle işletme içinde yer alan çeşitli faaliyetleri, hangi işlerin yapıldığını gruplar halinde belirlemiştir. İşletmelerde sözü edilen faaliyetleri üretim faaliyetleri, finansal faaliyetler, güvenlik faaliyetleri, ticari faaliyetler, muhasebe faaliyetleri, sevk ve idare(yönetim) faaliyetleri olmak üzere altı gruba ayırmıştır. Bu suretle de yönetimin diğer bütün işlerden ayrı karakteri ve özelliği olan bir faaliyet ve ayrı bir işlev olduğunu açıkça belirtmektedir (Budak ve Budak, 2004: 6).

Her kurum ve örgütün yapacağı faaliyetlere göre oluşturacağı bölümler ayrı ayrı örgütün işlevlerini oluşturmaktadır. Örgütün işlevleriyle ilgili olarak farklı sınıflandırmalar yapma imkanı vardır. Bu konuda ilk çalışmayı Henri Fayol yapmıştır. Yönetimin işlevleri; genel olarak Henri Fayol'un öne sürmüş olduğu, ileriye görmek, örgütlemek, kumanda etmek, koordinasyon sağlamak ve kontrol etmek kavramlarına dayanmaktadır. Zaman içerisinde bu işlevlerle ilgili kavram ve kapsam fazla değişmemiştir (Dinçer ve Fidan, 2009: 152). Ancak farklı araştırmacılar yönetimin işlevlerini benzer nitelikte olsa da farklı şekillerde ele almışlardır. Eren (2011) yönetimin işlevlerini; amaç belirleme ve planlama, karar verme, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak ele alırken, Efil (2013) planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak ele almıştır. Aydın (2010) yönetimin işlevlerini karar verme, planlama, örgütleme, iletişim, eşgüdümleme, etkileme ve değerlendirme olduğunu açıklarken, Şimşek ve Çelik (2009) planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol olduğunu ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere, araştırmacılar Fayol'un belirlediği işlevleri esas alarak yönetimin işlevlerini benzer ancak işlevleri kimi altı ve yediye ayırarak, kimisi de beş işlevde toplayarak açıklamışlardır.

2.3.3.3. Yönetim Süreci

Yönetim süreçleri "örgüt yapısının, amaca ulaşmak için belli bir yöntemle çalıştırılması ile ilgili etkinliklerin tümü" olarak tanımlanmaktadır. Yönetim işi oldukça

karmaşık bir iştir. Yönetim işinin incelenebilmesi için yönetim sürecini çözümlemek gerekir (Ilgar, 2005: 41). Etkin bir yönetimden söz edebilmek için yönetim sürecinin belirli özellikleri taşıması gerekir. Bu özellikler (Ertürk, 2009: 45);

Yönetim bir grup faaliyetidir; Yönetim sosyal bir niteliğe sahiptir. Amaçlara ulaşmak ve ihtiyaçların tatmin edilmesi için yapılan çalışmaların yönetsel niteliğe sahip olabilmesi için birden fazla insanın olması gerekir.

Yönetim beşeri (insancıl) bir niteliğe sahiptir; Yönetim faaliyeti insanlarla ilgilidir. Yönetimde yöneten de yönetilen de insandır. Yönetim, grubu oluşturan kişilerin birbiriyle olan ilişkilerini kapsar. Bu nedenle, insan yönetim sürecinin hem nedeni hem de amacıdır.

Yönetim bir işbirliği ve uzmanlaşma sürecidir; Birden fazla bireyin bir araya gelerek bir grup oluşturacak şekilde çabalarını birleştirmeleri, diğer bir ifadeyle işbirliği yapmaları gereği yönetimin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynar. İşbirliğinin doğal bir sonucu olarak uzmanlaşma ortaya çıkmaktadır.

Yönetim bir koordinasyon (uyum sağlama) sürecidir; Belli bir amaç veya amaçlar için bir araya gelen ve işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkileri ve çabalarının sonuca en kolay ve en çabuk ulaşılacak şekilde düzenlenmesi gerekir.

Yönetim bir yöneltme (emir-kumanda) sürecidir; Bir araya gelen insanların amaca ulaşmak için çabalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri gerekir. Yönetim sürecinin etkin olabilmesi için bireyler arasında yöneten ve yönetilenler şeklinde bir ayırım söz konusudur. Yönetim hiyerarşik (basamaksal) özelliğe sahiptir.

İlgili literatürdeki bilgilerden yararlanarak, bu araştırmada yönetim süreci; karar verme, planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, iletişim, yöneltme (etkileme) ve değerlendirme olmak üzere yedi aşamalı şekilde ele alınmıştır. Aşağıda yönetim süreci belirtilen başlıklar altında ayrıntılı şekilde incelenmektedir.

2.3.3.3.1. Karar Verme

Yönetimi ve örgütü anlama konusunda karar verme süreci çok önemlidir. Karar verme, bir sorunun çözümüne ilişkin olası yollardan en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Karar verme yönetim sürecinin kalbidir. Herhangi bir konuda karar verme yönetimin özüdür, esasıdır. Yönetim sürecinin niteliği karar verme tarafından

belirlenir. Yönetim sürecinin tüm diğer nitelikleri karar vermeye bağlıdır; karar verme ile örülmüş, bütünleşmiştir. Karar verme için vardır (Aydın, 2010: 126).

Karar verme, yaşamda önemli bir yer işgal eden bir eylemdir. Bireyler, örgütler ve devletler değişik konularda karşılaştıkları sorunları çözmek ya da belirli amaçları gerçekleştirmek için sürekli olarak karar almak zorunluluğu ile karşı karşıya gelmektedirler. Dolayısıyla yaşamları boyunca değişik davranış ve biçimlerinden-eylem, alternatif, seçenek-birini, soruna çözüm getirmesi amacıyla seçmek ve uygulamak durumu ile sıklıkla yüz yüze gelmektedirler (Gürüz ve Gürel, 2006: 322).

Karar verme, bireysel ve örgütsel anlamda olabilir. Bu nedenle her iki boyutu da kapsayacak genel bir tanımı şöyle yapmak mümkündür. Karar verme, kişi ya da kurumları amaç ve hedeflerine ulaştıracak yollar, yöntemler, teknikler, araçlar, imkanlar ve kaynaklar arasında seçim yapma işlevini içeren tüm duygusal, düşünsel ve zihinsel fonksiyonların toplamıdır. Kısaca, karar verme seçim ya da tercih sürecidir (Güney, 2012: 263).

Karar verme süreci; çok yönlü düşünmeyi, olasılıkları hesaplamayı, karardan etkilenecek kişilerin durumlarını dikkate almayı, grup görüşlerine başvurmayı gerektirir. Karar verme yönetimin kalbidir. Yönetimin tüm değer nitelikleri karar vermeye bağlı ve karar verme için gereklidir (Kıranlı ve İlğan, 2007: 151). Karar verme sürecinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Eren, 2011: 197-198);

1. Karar verme süreci, insanı psikolojik bir stres içine sokar, zahmetli iştir. Alternatifleri araştırmak, bulmak ve sayılarını arttırmak kolay değildir. Her alternatifin yarar ve sakıncaları birbiriyle karşılaştırarak seçimi gerçekleştirmek zor ve streslidir.
2. Karar vermek, teknik bir konudur. Bilgi toplama ve bilgileri yararlı hale gelecek biçimde işlemeyi gerekli kılar. Belli bir konuda karar verme neyi aradığını ve bundan nasıl yararlanacağını bilmeyi gerektirir.
3. Karar verme, masraflıdır. Bilgi toplama, işleme, alternatiflerden vazgeçmenin bedeli büyüktür. Gerekli bilgileri toplama bir araştırma organizasyonunu gerektirir bilgileri işleme ve yararlı hale getirme uzmanlara ihtiyaç gösterir. Dolayısıyla bilgi toplamanın maliyeti büyüktür. Ayrıca, alternatiflerin yararlarından vazgeçmekte ayrı bir masraftır.
4. Karar verirken amaçlara en az harcama ve fedakarlıkla ulaşmak ön planda tutulur. Bunun bir diğer anlamı rasyonel olmaktır. Ancak, karar vermede rasyonel

davranılıp davranılmadığı uygulama sonuçlarının elde edilmesi ile araştırılabilir. Bununla beraber, temelde alternatiflerin elenmesinde etkinlik, verimlilik ve karlılık ilkelerini daima gözönünde bulundurma zorunluluğu vardır.

5. Karar verme, maddi ve beşeri kaynakları kullanabilme yetkisini ve belli ölçüde bağımsız hareket edebilme özgürlüğü gerektirir. Diğer bir ifadeyle, karar veren yönetici bu konuda insan çalıştırabilmeli, araştırmaya para harcayabilmeli ve herşeyden önemlisi işletmenin kaderini etkileyen konularda karar verme ve uygulama yetkisine sahip olmalıdır. Aksi takdirde, karar icraya geçemez ve bir temenni olarak kalır.
6. Karar vermede geleceğe ilişkin tahmin ve bilimsel araştırmaların rolü büyüktür. Karar verme bugünden gelecekte ne yapılması gerektiğini ortaya koymadır. Aşağıdaki şekil 1'de karar verme sürecinin safhaları ile verilen kararın uygulamadaki ilişkisini görmekteyiz. Burada kararın neyin yapılması gerektiğini belirten bir standart olarak kontrol sürecine de yardımcı olduğu ortaya çıkmaktadır.
7. Kararların verilmesi ve uygulanmasında koşullara en uygun olan bir zaman aralığı belirlenir. Karar geleceğin tahmini olduğuna göre ne kadar bir gelecek zaman ufku içinde karar verilecektir. İkincisi, ne zaman harekete geçirilecektir. Üçüncüsü verilerin toplanması ve işlenmesi ne kadar bir süreyi alacaktır. Bunlar karar vermenin de kendi içinde bir planlama faaliyeti olduğunu göstermektedir.
8. Karar verme amaçlara ulaşmak için ortaya çıkan sorun ve engelleri bertaraf etme işidir. Karar niçin verilir denince karar vermeyi zorunlu kılan sorunların olduğunu ve karar vermenin de sorun ve belirsizliklerle mücadele etme faaliyeti bulunduğunu unutmamak gerekir. O halde, karar verme sorunlarla ve belirsizliklerle mücadele etme ve onları bertaraf ederek neyin, nasıl, ne zaman yapılabileceğini ortaya koymaktır.

Karar vermeyi zorlaştıran belirsizliklerin çokluğudur. Eldeki veriler çoğu kez karar vermek için yeterli desteği sağlayamayabilir. Bazen alternatiflerin avantaj ve dezavantajları birbirine çok yakın olabilir. Ancak karar verme faaliyetinin psikolojik boyutu da çok önemlidir. Karar verme süreci aynı zamanda bir düşünme ve muhakeme etme sürecidir. Bu süreçte zihin duyguların etkisi altında kalmaktadır. Bu nedenle çoğu kez tamamen rasyonel bir karar almak oldukça güçtür (Tunçer, 2012: 277).

2.3.3.3.2. Planlama

Planlama örgütteki her seviyede gerekli olan bir yönetim fonksiyonudur. Planlama gelecekteki olaylarla ilgilenmeyi gerektirir ancak gelecekteki durumun bu günden şekillendirilmesidir. Planlama amaçları ortaya koymak ve bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğine karar vermektir. Planlama yapılırken karar alma işlevi yerine getirilir. Aşağıdaki şekilde planlama fonksiyonu görülmektedir (Özalp, 2012: 6).

Örgütler açısından planlama, önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yapılması öngörülen eylemlerin belirlenmesi, bir başka ifadeyle, örgütsel amaçları gerçekleştirmek için örgütün kaynaklarının nasıl sağlanıp kullanılacağına kararlaştırılmasıdır. Planlama, geleceğe dönük yapılacak eylemlere ilişkin olup örgütün bütün boyutlarını kapsayan bir süreçtir. Planlama, geleceği tahmin etmeyi, gelecekteki fırsat, risk ve tehditleri görmeyi, seçenekler arasından tercih yapmayı, öncelikleri belirlemeyi gerektirir (Şişman, 2012: 187).

Planlama, ne yapılacağına ve/veya neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına önceden kararlaştırılması sürecidir. Planlama, örgütün ulaşmak istediği hedefleri önceden belirleme sürecidir. Planlama, yönetim olgusunun ilk ve temel evrensel ögesidir. Planlama, örgütlerin kısa, orta ve uzun dönemde ulaşmak istedikleri hedefleri belirlemektedir (Genç, 2008: 60). Bir örgütte insan kaynaklarının sağlanması ve kullanılması için bir araç olarak görülen plan aşağıdaki özellikleri taşımaktadır (Taymaz, 2003: 36);

- Plan geleceğe yönelik yapılan bir çalışmadır.
- Planlama bir seçme ve karar eylemidir.
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama düşünmeyi öngören zihinsel bir süreçtir.
- Sistemi araştırma yolu ile yönetmeyi öngörür.
- Plan yönetimin pusulasıdır.
- Planlama bir uzmanlık işidir.

Planlama sürecinin başarısı sistematik bir çalışmayı gerektirir. Gelişigüzel yapılan bir planlama zaman ve kaynak israfına yol açmaktadır. Bu nedenle planlama sürecinde

belirli aşamalar takip edilmelidir. Yoğun bir çalışmayı gerektiren her aşamanın rasyonel verilerle ele alınması gerekir. Bu bağlamda planlama sürecinin aşamaları genel olarak şöyle sıralanmaktadır (Tunçer, 2012: 168- 171);

Verilerin Değerlendirilmesi ve Amaçların Belirlenmesi: Örgüt içi ve dışı kaynaklardan bilgilerin toplanıp değerlendirilmesi sonucunda örgütsel amaçlar tespit edilir. Amaçlar örgütün mevcut kaynak ve imkanlarına uygun şekilde belirlenmelidir. Ancak bu şekilde doğru, gerçekçi ve ulaşılabilir amaçların tespiti mümkündür. Yönetimin temel görevi rasyonel amaçların belirlenmesi ve gerçekleştirilmesidir. Amaçlar olmadan, örgütsel faaliyetlerin bir tarafa yoğunlaştırılması ve örgütsel kaynakların israf edilmeden yönetilmesi mümkün değildir. Amaçlar faaliyet ve çabaların nedenidir.

Örgütsel Amaçlara Uygun Seçeneklerin Belirlenmesi: Planlama sürecinin bu aşamasında, örgütün gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedeflere nasıl ulaşabileceği yönelik seçeneklerin belirlenmesi söz konusudur.

Alternatiflerin Değerlendirilmesi ve Seçim Yapma: Planlama sürecinin bu aşamasında, örgütün amaç ve hedeflerine ulaştıracak seçenekler ve hareket tarzları arasında en uygun olanının seçilmesi söz konusudur. Ancak bazı durumlarda birden fazla seçenek birlikte uygulamaya konulabilir.

Alt Planların Yapılması: Bir karara varılarak en uygun alternatif hareket tarzı belirlendikten sonra yapılacak iş, esas plana yardımcı olmak üzere, seçilen alternatifin uygulanabilmesi için çok sayıda alt planların yapılmasıdır. Bir esas planı gerçekleştirmek için, örgütün bütün bölümlerinin yöneticileri de alt planlar yaparak uygulamak zorundadırlar.

Planlama Sürecinin Gözden Geçirilmesi ve Güncellenmesi: Planlama işlevinin dinamik bir özellik taşıması nedeniyle, elde edilen sonuçların sürekli olarak gözden geçirilmesi, ortaya çıkan olumsuz sonuçların nedenlerinin araştırılarak düzeltilmesi ve olumlu sonuçların yaygınlaştırılması esastır. Planlama süreci, örgütlerin içi ve dış çevrede meydana gelen değişiklikleri sürekli izlemesini ve bunlara en kısa sürede uyum sağlamasını gerektirir. Bu nedenle planların sürekli güncellenmesi kaçınılmazdır.

Planlamanın dinamik nitelikte ve esnek olması gerekir; çünkü geleceğin neler getireceği önceden tam olarak bilinemez. Planlama bir dereceye kadar gelecekteki

koşulların ne olacağına ilişkin tahminlere dayanır. Bu nedenle, planın tahmin edilenden farklı koşullara uyum gösterecek düzeyde esnek olması gerekir (Genç, 2008: 64).

2.3.3.3.3. Örgütlenme

Örgütlenme, ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemleri olarak adlandırılmaktadır. Örgütlenme, örgütün amacının gerçekleştirilmesine yönelik dinamik bir yapının kurulmasını ifade etmektedir. Örgütün amacı ile ilişkisi açısından alındığında, örgütlenme bir araç olarak nitelendirilebilir (Aydın, 2010: 139).

Örgütlenme, belirli bir amacı gerçekleştirebilmek için yapılması gereken görev ve faaliyetleri tespit etmek ve bu görev ve faaliyetleri yerine getirecek insanları temin etmek ve yerleştirmek, nihayet bu insanların görevlerini yaparken kullanacakları araç, teknik ve yöntemleri belirlemek demektir. Bu açıdan örgütlenme “beşeri ve maddi faktörlerin işletme amaçlarına etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmek üzere düzenlenmesi” şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer ve Fidan, 2009: 154).

Örgütlenme, insanların belirli amaçlara erişebilmeleri için etken olur ve onlara beraber çalışma imkanı sağlar. Bireylerin görevleri arasında bağlantı kurar. Yöneticinin yönetim görevini eksiksiz yapabilmesi için hangi işleri kendi yapacağını, kendisine kimlerin yardımcı olacağını, kimlere karşı sorumlu bulunacağını ve kimlerin kendisine karşı sorumlu olacağını açık bir şekilde bilmesi gerekir. Ayrıca, beraber çalıştığı kişilerin ve gurubun durumunu, grup içindeki kendi yerini ve iletişim kanallarını da bilmesi gerekir. İşte bu imkanların tümü örgütlenme ile ortaya çıkar (Ertürk, 2009: 78).

Örgütlenme, örgütün etkinliğini ve verimliliğini sağlayacak şekilde maddi ve beşeri kaynakların bir araya getirilmesi ve koordinasyon sürecidir (Tunçer, 2012: 179- 180). Örgütlenme sürecinin evrelerini üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Tokgöz, 2013: 30-31);

Görülecek İşlerin Belirlenmesi ve Gruplara Ayrılması: Kurumun hedefleri ve bu hedeflere varmak için yapılacak işler planlama evresinde belirlenir. Bilindiği gibi plan neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağını belirler. Planda öngörülen işleri en az emek ve giderle görebilecek şekilde bölmek, sıralamak, düzenlemek, kısımlara ayırmak için örgütlemeye gitmek gerekir. Başka bir deyişle yapılacak işler belirlenip hangi fonksiyonların yürütüleceğine karar verildikten sonra organizasyon bölümleri belirlenmiş

olur. Bunu bir örnekle açıklarsak, bir üretim işletmesinde, üretim, pazarlama, muhasebe gibi ana bölümler oluşturulduktan sonra bu ana bölümlerin de bölümleri oluşturulabilir.

Çalışanların Belirlenip Atanması: Yapılacak işler ve bu işlerin hangi sisteme göre bölümlendirilip düzenleneceğine karar verdikten sonra sıra bu işlerin kimler tarafından görüleceğine gelir. Burada belirlenip atanacak personelin işin gerek ve niteliklerine uygun olup olmadığına dikkat etmek gerekir. Bu açıdan personel alımında objektif kriterler kullanıp işe uygun eleman seçimine yönelmek gerekir. İşe alınan bireylere, işin gerektirdiği yetki ve sorumluluklar verilir. İşe alınan bireyler ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu olduğunu kendisine bağlı kişilere ne gibi emirler verebileceğini, ne ölçüde otorite sahibi olduğunu bilir (Tokgöz, 2013: 30- 31).

Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi: Bu aşamada bireylerin ihtiyaç duyduğu ve işlerin görülmesi için gerekli fiziksel faktörleri sağlamak gerekir. Bu faktörler, araç, gereç ve donanımlardır. Bir bireyin yaptığı iş neleri gerektiriyorsa onu sağlamak gerekir. Bu araçların işin niteliğine göre düzenlenmesi, personelin başarısı ve sorumluluklarını yerine getirmesinde yardımcı olur (Tunçer, 2012: 180).

Örgütlenme sürecini amacı, örgütsel başarı için gerekli öğeleri etkili ve verimli bir biçimde bir araya getirmektedir. İyi bir örgütlemenin bulunmayışı, amaçları başarmak bir yana, karışıklıkların ortaya çıkmasına neden olur. Örgütlenme işlevi iyi bir biçimde yerine getirilirken, personel kendisinden beklenen rol ve işlevleri anlayacağı gibi örgütün amacını da anlamış olacaktır. Üstelik çalışanların her biri, görevlerinin her biri, görevlerinin örgütün diğer bölümlerinde çalışanların görevleriyle olan ilişkisini anlayacağı gibi, kime rapor ve hesap verip, sorumluluklarının ne olacağını da göreceklerdir (Tengilimoğlu, Atilla ve Bektaş, 2008: 106).

2.3.3.3.4. İletişim

İletişim, insanın kendine özgü olan toplumsallaşmasının bir yansımasıdır. İletişim, konu itibarıyla doğa kadar eski bir geçmişe sahiptir. Günümüzde iletişim artık bir bilim olarak kabul edilmektedir. Geçmişten beri canlı ve cansızların bütünlüğünün belirli kanun ve ilkelere göre inceleyen fizik, kimya, biyoloji bilimlerinin durumlarına karşılık, iletişim, daha çok insan-insan, insan-makine, insan-çevre ve sosyal ilişkilerin konu edinmiştir (Güney, 2012: 210).

İletişim (commucoction) kavramı Latince “communis” ya da “communicare” kavramından gelmektedir. Kavramın kökeninde “common” yani “ortak” sözcüğü vardır ve bu yüzden iletişim kurulabilmesi için ortak anlamlı simgelerin ve kavramların bulunması gereklidir. İletişim gönderici ile alıcı arasında, anlamlardan sonuç çıkarma ve bilgi değişimi olarak tanımlanabilir. Öte yandan “communis”ten gelen “komunikasyon” sözcüğü ortaklık oluşturma anlamına da gelmektedir. Buna göre, iletişim ile gönderici ve alıcı arasında ortaklık kurma amaçlanır. İletişim ister bilgiyi yaymak, ister eğitmek, ister eğlendirmek, ister etkilemek ya da yalnızca anlatmak amaçlı olsun, temel amaç “bilgi vermek”tir. İletişimle bilgi, düşünce ve görüşler, kaynaktan yazılı, sözlü vb. yollarla hedefe aktarılır (Aşan ve Aydın, 2006: 340).

İletişim genel olarak yazılı, sözlü ve sözsüz olarak gerçekleştirilir. Kişilerarası iletişim daha çok sözlü (dil, dil ötesi) ve sözsüz (yüz ve beden, bedensel temas, mekan kullanımı ve araçlar) olarak; örgütsel iletişim ise daha çok yazılı ve sözlü olarak gerçekleştirilir. Sözsüz iletişim, sözlü iletişimi tamamlayan bedensel bir ögedir (Aytürk, 2010: 199).

Toplumsal yaşam içerisinde iletişime herkesin ihtiyacı vardır. Çünkü iletişim, insanların birbirini anlamaları için gerekli olan bir köprü konumundadır. İnsanlar ister tek başına, ister toplumla birlikte yaşasın, iletişim kurarak amaçlarına ulaşırlar. İnsanda iletişim kurma ihtiyacı, çevreyi etkileme isteğinden kaynaklanır. İletişim, insanın kendini bir insan olarak gerçekleştirmesi ve sosyal süreçlere girmesi bakımından önemlidir (Geçikli, Serçeoğlu ve Üst, 2011: 165). Sosyal etkileşim aracı olan iletişim, aynı zamanda insan ihtiyaçlarının doğurduğu, hatta insanın temel faaliyetlerinden biridir. İletişim olgusunun bazı temel özellikleri vardır. Bu özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (MEGEP, 2007: 6);

- İletişim insan davranışlarının bir ürünüdür.
- İletişim dinamik bir olgudur. Kültürel yapıdaki değişime paralel olarak iletişim değişir. Zamanla bazı kavramlar ve kelimeler yerini yenilerine terk eder.

İletişim belirli kalıplara bağlıdır. İletişim kalıpları, genel kültürel yapıya bağlı olarak gruplarca oluşturulur ve kişilerin kabul etmeleri oranında süreklilik kazanır. İletişimde kullanılan sözler, özel işaretler, bir bölgenin haritasına benzer. Bir bölgenin haritası o bölgenin tüm özelliklerini vermez ama belirgin özelliklerini yansıtır. İletişimde kullanılan

deyimlerin, kelimelerin, işaretlerin bazen değişik anlamları vardır. İletişim kalıpları insanların anlaşması yani mesajın etkili olması için gereklidir. İletişim kalıbı iyi düzenlenirse, işaretler, kısaltmalar anlamlı hale gelir. Mesajın etkisi artar.

Yönetim açısından iletişim, emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme süredir. Bireyler arası bir etkileşim sürecidir. Formal bir örgütün temel öğeleri, ortak amaç, bu amaca katkıda bulunmaya istekli bireyler ve iletişimdir. İletişim olmadan anlaşılmalı ve benimsenmiş bir ortak amaç, böyle bir ortak amaca katkıda bulunmak isteyenlerin eşgüdümlemiş bir çabası söz konusu olamaz. İletişimin yeterli olduğu bir örgütte, örgütün amaçlarının doğru olarak anlaşılmalı ve kavranmış olması, örgüt üyelerinin bu ortak amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda işbirliği içinde, eşgüdümlü olarak davranma eğilimi içinde olmaları beklenir (Aydın, 2010: 149).

İnsanların birbirlerini daha iyi anlamaları ve tanımaları, bir örgütte işlerin daha iyi yapılabilmesi ve sorunların daha iyi çözümlenmesi için sağlıklı bir iletişime ihtiyacı vardır. Örneğin, bir kurumda yönetim süreci iletişimle başlar. Eğer iletişimle gereken bilgi alınamazsa kurumda oluşan sorunları bilmek ve çözmek mümkün olmaz (Güney, 2012: 211).

2.3.3.3.5. Eşgüdümleme (Koordinasyon)

Eşgüdüm “bir örgütte aynı hizmeti görmeye yönelik çeşitli organların bir taraftan gelişmelerini, diğer taraftan etkinliklerini, birbirini tamamlayacak şekilde düzenlemek amacıyla alınması gerekli görülen tüm önlemler” şeklinde tanımlanmaktadır (İlgar, 2005: 55).

Eşgüdümleme, bir örgütün çalışmalarını kolaylaştırmak ve başarısı şansını artırmak için bütün eylemler ve bölümler arasında uyumun sağlanmasıdır. Örgütler büyüdükçe, bölümler artar. Bölümler arası ve eylemler arası eşgüdümlemenin sağlanması önem kazanır ve o derece de zorlaşır. Eşgüdümleme, insanların çabalarını birleştirmeyi, zaman bakımından ayarlamayı, ortak amaca ulaşmak için faaliyetlerin birbirini izlemesi ve iç içe geçip kenetlenmek suretiyle birbirlerini tamamlamalarını hedef alır (Şimşek ve Çelik, 2009: 73).

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi için görev bölümünün yapılması ve insan çabalarının yeterli düzeyde eşgüdümlemesi gerekir. Eşgüdüm özellikleri aşağıda sıralanmıştır (Taymaz, 2003: 49).

- Koordinasyon bir uzlaşma eylemidir.
- Kararların uygulanmasını sağlayan bir süreçtir.
- İnsan ve madde kaynaklarının katkılarını bütünleştirir.
- Yönetim süreçlerinin her ögesi koordinasyona katkıda bulunur.

Bir örgütte eşgüdümleme yöneticinin sorumluluğundadır. Ancak eşgüdümlemenin gerçekleşmesi için, tüm çalışanların sürece dahil olması ve katkıda bulunması gerekmektedir. Etkili bir eşgüdümlemenin gerçekleştirilmesi için, bazı koşulların var olması gerekmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 305). Örgütlerde etkili bir eşgüdümlemenin sağlanabilmesi için aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır (Sökmen, 2010: 23- 24):

- **Doğru ve Sade Bir Örgüt Yapısı:** Böyle bir yapının oluşturulabilmesi için işler, en kısa sürede, en düşük maliyetler ve en az emekle gerçekleştirilmeli; eş zamanlı ve birbirine yakın işler aynı yönetim biriminde toplanmalı; görev, yetki ve sorumluluklar net bir şekilde ortaya konulmalıdır.
- **Paylaşılan Bir Vizyon ve Güçlü Bir Örgüt Kültürü:** Çalışanların örgütün misyonu, vizyonunu ve değerlerini öğrenmesi ve bunları benimsemelerinin sağlanması, ayrıca güçlü bir örgüt kültürünün oluşturulması, eşgüdümlemeyi kolaylaştıracaktır. Ayrıca işgörenler, gönüllü olarak eşgüdümleme faaliyetleri içinde olmaya desteklenmeli, özendirici araçlarla da teşvik edilmelidir.
- **Politika ve Programların Eşgüdümlendirilmesi:** Örgütsel politika ve programlar, arasında eşgüdümün sağlanabilmesi için, planlar birbiriyle uyumlu hale getirilmeli; programların zamanlaması ayarlanmalı ve uyumlaştırılarak ortak amaca hizmet etmelidir.
- **Etkili Bir İletişim Sistemi:** Etkili bir iletişim sistemi, eşgüdümlemenin en unsurlarından biri olduğu için gerek biçimsel, gerekse de biçimsel olmayan iletişim kanalları etkin olarak kullanılmalı, çok yönlü ve sürekli bilgi akışı sağlanmalıdır.
- **Geçici veya Sürekli Kurullar ve Komiteler:** Karar verme, uygulatma ya da herhangi bir konuda danışma yetkisinin bir gruba verilmesi halinde komitelerden veya kurullardan söz edilebilir. Geçici kurul veya komitelerde, sorun veya problem

halledildikten sonra komite üyeleri ana birimlerine dönmekte; sürekli kurul veya komitelerde ise, yöneticilerin veya temsilcilerin görevleri süreklilik göstermekte ve belirli zaman aralıklarında bir araya gelmektedirler.

- **Bütünleştirici/Aracı Yönetici:** Bu tür yöneticiler, çeşitli bölümler arasında eşgüdümü sağlamak amacıyla oluşturulmuş, bölümler üstü pozisyonlara sahip yöneticilerdir.

Eşgüdüm sağlanmaya çalışılırken kişileri zorlamak yerine, müşterek hareketin amaç ve önemine dikkat çekilmeli, çalışanlar uyum konusunda istekli hale getirilmelidir. Yönetici, görevi ile ilgili her konuyu planlama ve uygulama safhasında ilgili kişi ve makamlarla eşgüdümlemelidir. Eşgüdüm yapmadan sonuçlandırılan bir faaliyetin eksik kalacağını, yanlış uygulamalara neden olabileceğini veya diğer şahısları olumsuz yönde etkileyeceğini bilmeli ve ona uygun hareket etmelidir (Sökmen, 2010: 22).

Eşgüdümlemenin etkili olabilmesi için, iyi işleyen bir haberleşme sisteminin varlığı gerekmektedir. Çünkü iyi bir iletişim sistemi, grup üyelerini birbirlerinin çalışmalarından haberdar kılmayı sağlar. Örgütü oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberdar olmazlarsa, kararsız ve kendi kendilerine rakip niteliğe bürünürler (Mucuk, 2006: 91).

2.3.3.3.6. Yönelme (Etkileme)

Yönelme, planlar yapılıp kurum yapısı oluşturularak işlerin gereğine göre kişiler görevlendirildikten sonra, bu kurumun ortak amaç doğrultusunda hareket geçirilmesi demektir. Yönelme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyettir (Mucuk, 2006: 88).

Yönelme işlevi, bir bakıma örgüt içinde yer alan çalışana, görevlerini en verimli ve etkin bir biçimde yaptırma amaç edinmiş bulunmaktadır. Bu nedenle de söz konusu işlevin uğraş alanı, insanlar olmaktadır. İnsanların çalıştırmak, onlara yazılı ve sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekle oldukları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluk devretmek ya da göçermek gerekmektedir (Budak ve Budak, 2004: 370).

Bir örgütte çalışan insanların verilen kararları uygulamaları, görevlerini yerine getirmeleri için kendilerine ne yapmaları gerektiği, nasıl ve ne zaman yapacakları bildirilir. Yöneticinin görevi, çalışan insanların eylemlerine yön verebilmektir. Bu nedenle yönetici insanları örgüt amaçları ve verilen kararlar doğrultusunda etkiler, onlara emir ve talimatları

verir. Yönetimin görevi örgütte çalışanlara belli direktifler vermekle sınırlı değil, onların yaratıcılık yeteneklerini en üst düzeye çıkartmalarına da yardım etmektedir (Taymaz, 2003: 45). Etkin bir yöneltme sisteminin kurulabilmesi için gerekli olan şartlar şöyle sıralanabilir;

Takım Ruhu Yaratma ve Geliştirme: takım ruhu, örgütün tüm çalışanlarının benzer değer, norm ve inançlar doğrultusunda ortak amaçlar etrafında birleşmesini ve faaliyet göstermesini ifade eder. Bireysel başarılar önemli olmakla birlikte çoğu kez örgütü bir bütün olarak amacına ulaştırmaktan uzaktır.

Çalışanı İyi Tanıma: Emir ile bu emri yerine getirecek kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, güç ve kişisel özellikleri arasında bir uygunluk gerekir. Aksi halde kişi kendisinden bekleneni ya hiç gerçekleştiremez ya da beklenenin altında performans gösterir. Bu durum, kişi de moral bozukluğu ve rol çatışması yaratır; uzun vadede devamsızlık ve işten ayrılma gibi sorunlara yol açar. Etkin bir yürütme için, astların fiziksel ve zihinsel kapasiteleri ile psikolojik özelliklerinin iyi bilinmesi gerekir.

Yöneticinin Örnek Olması: Yönetici astlarından beklediği; düzen, devamlılık, nezaket ve vefa gibi özelliklere öncelikle kendisi sahip olmalıdır. Disiplin ve saygı, yöneticinin sahip olduğu özellikler ve örnek kişiliğiyle daha rahat biçimde gerçekleştirilir.

Etkin Bir Ödül ve Ceza Sistemi: Örgütte hangi davranışın ödüle ya da cezaya yol açacağı önceden açıkça belirtilmeli, gereken zamanda ve uygun biçimde ödül ve ceza sistemi devreye sokulmalıdır. İyi bir davranışın, elde edilen bir başarının ödüllendirilmesi yürütme etkinliğini artırır. Davranışları değiştirmede ödüllendirmenin cezalandırmadan daha başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Bununla birlikte bazı durumlarda personelin işten uzaklaştırılması gerekir.

Örgüt ve Çalışan İlişkileri: Yönetici örgütün amaçları ile bireyin amaçları arasında dengeyi sağlama ve sürekli kılma yönünde hareket etmelidir. Bu anlamda yöneticilerin, çalışanların ve örgütün amaçları arasında uyum sağlanması, uyumsuzluk halinde her iki tarafın kazanacağı şekilde davranması ve bir tür hakemlik rolü üstlenmesi gerekmektedir.

İyi Bir Haberleşme Düzeni: İyi bir yürütme için etkili bir haberleşme mekanizmasının kurulması gerekir. Böyle bir sistemin kurulması örgüte mali açıdan bir yük getirir. Ancak emir ve yönergelerin yanlış anlaşılmasından doğan zararlar bazen o

kadar büyük olabilir ki, etkin ve verimli bir haberleşme düzeni için yüklenen giderleri fazlasıyla öder.

Etkili Bir Denetim Sistemi: Emirlerin beklenen şekilde ve özellikle yerine getirilip getirilmediği düzenli aralıklarla kontrol edilmelidir. Denetim, yapılan hataların kısa sürede telafi edilmesini sağladığı gibi, örgütün hedeflerinden sapmasını engeller.

Geribildirim Sağlanması: Etkin bir yöneltmenin gerçekleştirilmesinde yöneticinin astlardan geribildirim sağlamanın da büyük rolü vardır.

Yöneltme ile ulaşılmak istenen amaç, planlanan konuların kuruma en iyi faydayı sağlayacak biçimde yapılmasıdır. Yöneltme, yöneticinin astlarının faaliyetlerini etkilemesi ve onlara ne yapmaları gerektiğini bildirmesiyle ilgili bir yönetsel faaliyet olup, yöneticinin genel tutumuyla ilgilidir. Bu durum, tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra, personeli çalışmaya yönlendirme süreci olarak kabul edilebilir. Bir kurumda yöneltme süreci; yöneticinin, açık-seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre yapabilecekleri emirler vermeyi kapsamaktadır. İkincisi, astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerine yol gösteren devamlı eğitim faaliyetini ifade eder. Üçüncüsü, yöneticilerin beklentilerini karşılamada personelin motive edilmesi ile gerekli şekilde ilgilenir. Kısaca yöneltme tüm hazırlıklar tamamlandıktan sonra yöneticinin başkalarını çalışmaya sevk etme süreci olarak ifade edilebilir (Dinçer ve Fidan, 2009: 156).

2.3.3.3.7. Değerlendirme

Yönetim süreçlerinin sonucusu değerlendirmedir. Tüm kurum ve kuruluşlar, özellikle kamu kurumları, sürekli bir değerlendirmeye tabi tutulurlar. Her zaman kasıtlı ve planlı olmasa da bu değerlendirme sürüp gider (Aydm, 2010: 171).

Değerlendirme bir örgüt, program veya etkinliğin amacına ne ölçüde ulaştığının saptanmasına yarar. Bir yandan düzeltilmesi gereken eksiklikleri ortaya koyarken diğer yandan güçlü yönlerin belirlenip vurgulanmasını sağlar (Erdoğan, 2000: 75).

Geniş anlamda değerlendirme kavramı, daha az ölçme, daha fazla betimleme ve eğitim-öğretim olaylarının aydınlatılması kadar ol olaylara dahil farklı kişiler için bu anlamların ne ifade ettiğinin tanımlanmasıdır. Değerlendirme geniş anlamda ölçmekten

çok yargılamayı içerir ve tasarlar. Öğrenme ve öğretimin yargılanması daha az belirli, daha çok kişisel ve genellikle belirli bir içerik ya da duruma bağlıdır (Aydın, 2008: 117).

Yönetim süreçlerine bakıldığında, değerlendirme, örgütün hedeflerine ulaşmasında yalnız sonucu değil, süreçlerin her birinin incelenmesini gerektiren son ve tamamlayıcı bir süreç olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yönetim ve değerlendirme işlevsel olarak birbirinden ayrı düşünülemez (Gündüz, 2012: 1).

Değerlendirme, işletmede plan çerçevesinde alınan kararların ne ölçüde başarıya ulaştığını gösterir. Bu açıdan değerlendirme, ne yaptığımızı, nereye ulaştığımızı, nerede bulunduğumuzu belirlemeye yarayan bir süreçtir (Efil, 2013: 204).

Değerlendirme süreci, birbirini izleyen aşamalardan oluşan bir süreçtir (Gürüz ve Gürel, 2006: 312). Bu bağlamda denetim süreci standartların belirlenmesi, yapılan faaliyetlerin ölçülmesi, sonuçların standartlarla karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere dört basamak uyarınca gerçekleşmektedir. Değerlendirme sürecinin aşamalarını şu şekilde özetlenebilmektedir;

Standartların Belirlenmesi: Amaç, plan ve politikalar ışığında standartlar belirlenmelidir. Değerlendirmede en önemli fikir, sonuçların ne olması gerektiğini ya da faaliyetlerin neler beklediğinin tespit edilmesidir. Sonuçlar belli bir ölçütle karşılaştırıldığında değerlendirme anlam kazanır. Bu ölçütlere standart adı verilir (Tunçer, 2012: 231). Değerlendirme işlevinin yerine getirilmesi, elde edilen sonuçların örgütsel amaçlara uygunluğunun bazı standartlar baz alınarak ölçülmesi ile mümkündür. Uyulması gereken ölçütler olan standartlar, yönetsel plan ve politikaların ışığında belirlenmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 313).

Yapılan Faaliyetlerin Ölçülmesi: Faaliyetler de standartlarla orantılı olarak nitelik ya da sayı yönünden ölçülerek ortaya çıkarılır. İdeal olan her bir faaliyetin sonucunun konulan standartlarla karşılaştırılmasıdır. Ancak uygulamada, stratejik kontrol noktaları belirlenir ve kontrol bu noktalar üzerine yoğunlaşır. En çok kullanılan stratejik kontrol noktaları; gelirler, harcamalar, envanter düzeyi, ürün kalitesi, devamsızlık ve çalışan emniyetidir. Teknolojik gelişmeler sonucunda, özellikle ürün miktar ve kalitesi ile üretim süreçlerini ölçen mekanik, elektronik ve kimyasal birçok araç geliştirilmiştir. Diğer yandan örgütsel kriterler belirlendikten sonra bu kriterlerin nasıl ölçüleceği de önemli bir husustur. Bunun için kullanılan başlıca ölçme yöntemleri; gözlem, istatistiksel kontrol, yazılı ve sözlü raporlardır.

Sonuçların Standartlarla Karşılaştırılması: Standartlara uyulup uyulmadığı ve sapmaların var olup olmadığı ancak mevcut faaliyetlerin belirlenen ölçütlerle karşılaştırılmasıyla sağlanabilir. Bütün faaliyetlerde birtakım sapmalar olabilir, önemli olan önemsiz sapmalarla, düzeltilmesi gereken sapmalara arasında ayrımı yapabilmektir. Eğer önemsiz aksamalarla uğraşılırsa, gerçekten üzerinde durulması gereken sapmalarla ilgilenmek için vakit bulunamayabilir. Faaliyeti planlananlarla bir karşılaştırılmasını yapmak, yalnızca sapmaların ne zaman yapıldığını bulmakla kalmaz; aynı zaman da yöneticinin gelecekteki sonuçları planlamasına da yardımcı olur.

Düzeltilici Önlemlerin Alınması: Değerlendirmenin temel amacı başkalarını cezalandırmak değil, örgütsel hedeflerden sapmaları önlemek için gerekli tedbirleri zamanında almaktır. Sonuçların belirlenen standartlarla karşılaştırılmasının amacı gerekli düzeltmeleri yapabilmektir. Bu noktada verilecek karar, denetim sürecinin doruk noktasıdır. Çünkü, düzeltme gerekmediği halde harekete geçilebilir; harekete geçme gerektiği halde hiçbir şey yapılmayabilir. Yönetici düzeltme gerektiğine, karara verirse, seçeceği eylemin tipini de belirtmelidir. Bu eylemler: iyi çözüm yolu olsa bile birçok sorun doğurabilir. Bu eylemin diğer yöneticilerin faaliyetleriyle uyum içinde bulunması gerekir.

Değerlendirme, tüm yönetim sürecinin önemli, ayrılmaz bir ögesidir. Değerlendirme süreci ile örgütün bir bütün olarak ve her parçasının etkililik derecesi saptanabilir. Değerlendirmenin amacı, örgütsel etkililik derecesini artırmaktır. Amacı daha etkili biçimde gerçekleştirmeyi sağlamaktır. Örgütün, programın ve etkinliklerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amacı, ne ölçüde ya da ne kadar iyi gerçekleştirdiklerinin saptanmasıdır (Taymaz, 2003: 52).

İyi bir örgüt, aksaklıkları en az olan, aksaklıkları kısa sürede giderebilen, esnek, katılımcı, uyumlu bir sistemdir. İyi bir örgütlenme, insan faktörünün aksayan ve iyi işleyen yanını saptayabilen bir yapılanmadır. Aksayan yönleri ortaya çıkarmak ve gelecekte saha işlevsel bir örgütlemeyi gerçekleştirmek için değerlendirme işlevinden yararlanmak gerekir (Genç, 2008: 95).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölüm belediyelerin eğitim hizmetlerinin eğitim yönetimi açısından nasıl uygulandığını belirlemeye yönelik gerçekleştirilen çalışmanın yöntemine ilişkin bilgileri içermektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

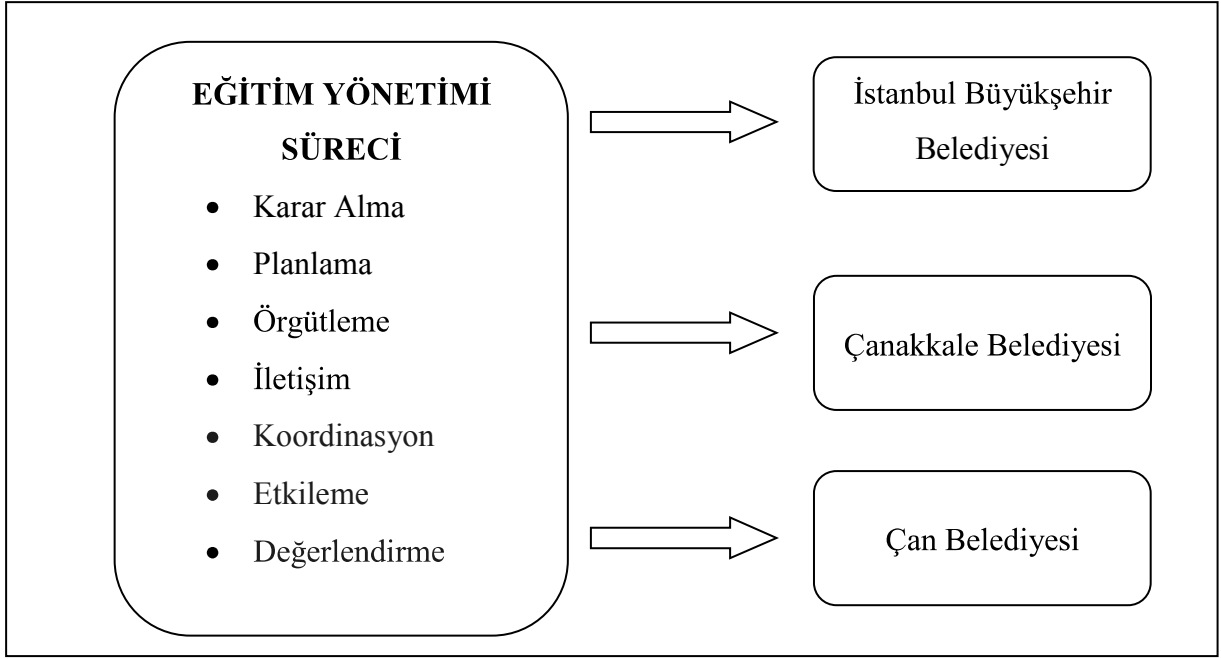
Bu araştırma nitel araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılandırılmıştır. Araştırmada bir büyükşehir, bir il ve bir ilçe belediyesinin eğitim çalışmaları, eğitim yönetimi açısından, mevcut durumu belirlemeyi amaçladığından, araştırmada nitel araştırma modellerinden, durum çalışması modeli (case study) kullanılmıştır.

Durum çalışması Robson'a (2003) göre; çoklu veri kaynağı kullanılarak, incelenecek durumun (olayın ya olgunun) gerçek yaşam bağlamı içerisinde ele alınmasını kapsayan bir araştırma modeli olarak tanımlanmaktadır (Aktaran: Karadağ, 2009).

Durum çalışmasını birçok araştırma modelinden ayırıcı özelliği; araştırmacının kontrol edemediği bir olgu ya da olayın derinlemesine incelenmesine olanak vermesidir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Durum çalışması; bir veya birkaç durumu kendi sınırları içinde (ortam, zaman vb.) bütüncül olarak analiz etme amacını gütmekte, veriler, çok boyutlu (görüşme, odak grup, gözlemler, dokümanlar...) olarak toplanmakta ve, betimleme, örnekleme, temaların ve örüntüleri ortaya çıkarma ve karşılaştırmalı analiz olarak çözümlenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Araştırmanın modelinin şematik görüntüsü Şekil 4.1'de verilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.

3.2. Çalışma Evreni

Çalışmanın evrenini Türkiye’de faaliyet gösteren tüm belediyeler, örneklemini ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi oluşturmaktadır. Bir ilçe belediyesi, bir il belediyesi ve bir de Büyükşehir belediyesi resmin küçük ve büyük penceresini görebilmek açısından ele alınmıştır.

Çanakkale ve Çan Belediyeleri ise eğitim görülen üniversitenin sınırlarında olması, verilerin kolay ulaşılabilmesi açısından seçilmiştir. Türkiye’nin en büyük, dünyanın ise önde gelen belediyelerinden biri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi ise büyüklüğü, hizmet alanlarının çeşitliliği ve de yaygın eğitim alanında dünyaya örnek olan İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Eğitimi Kurslarını (İSMEK) bünyesinde bulundurması sebebiyle seçilmiştir. Belediyelerin büyüklüklerinin ve de statülerinin farklılıkları, yapılacak olan araştırma için bir zenginliktir. Çünkü her belediye karşılaştırmalı olarak kıyaslanmayacak sadece kendi içinde, kendi yasal statüsü çerçevesinde değerlendirilecektir. Bu açılarından seçilen belediyelerin iyi bir örneklem teşkil edecekleri düşünülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veriler nitel araştırma yöntem ve tekniklerine göre toplanmıştır. Nitel araştırma, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 39) olarak tanımlanmaktadır.

Nitel araştırma yönteminde olgular ve olaylar bizzat doğal ortamında gözlemlenir. Bu açıdan birden fazla ve sosyal olarak yapılandırıldığına inanan nitel araştırmacı, sosyal olayları araştırırken bunların gerçekliğini doğal ortamlarında onları inceleyerek araştırmasını yapar (Işıkoğlu, 2005) Nitel araştırma yöntemleri, araştırmanın gerçekliği doğal ortamı anlamaya, tanımaya ve sonuçlara olan etkilerini açıklamaya duyarlı olduğundan eğitimsel gerçekleri çok boyutlu olarak ortaya koyma imkânı tanır. Bu yönleriyle de özellikle eğitim araştırmalarına zenginlik katar (Yaman, 2007).

Nitel araştırmalarda veriler, bulunduğu zaman dilimine göre genelde üç tür yöntem kullanılır. Araştırmanın amacına uygun veriler, geçmişte var olmuş durumlar içindeyse tarihsel araştırma yöntemi, veriler; bugün var olan durumlara aitse betimsel araştırma yöntemi, veriler gelecekte olabilecek durumlara aitse deneysel araştırma yöntemi kullanılır (Şişman, 2009). Yukarıda belirten yöntemlerden betimsel araştırma yöntemi, bugün var olan durumlara yönelik olarak veri toplanması sebebiyle araştırmanın yöntemi olarak belirlenmiştir.

Araştırmanın verilerinin toplanmasında birkaç farklı yöntem birden kullanılmıştır. İlk olarak nitel araştırma yöntemlerinden biri olan doküman incelemesi yöntemi kullanılmış, sonrasında ise araştırmaya zenginlik katması ve veri toplama araçlarının çeşitlendirilmesi açısından yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır.

Doküman incelemesi yönteminin kullanılmasındaki temel sorun, hangi dokümanların önemli olduğu ve veri kaynağı olarak kullanılabilceği problemidir. Örneğin eğitim ile ilgili bir araştırmada, şu tür dokümanlar veri kaynağı olarak kullanılabilir. Eğitim alanında ders kitapları, program (müfredat) yönergeleri, okul içi ve dışı yazışmalar, öğrenci kayıtları, toplantı tutanakları, öğrenci rehberlik kayıt ve dosyaları, öğrenci ve öğretmen el kitapları, öğrenci ders ödevleri, ders ve ünite planları, eğitimle ilgili resmi belgeler vb. Araştırma alanına göre günlükler, özel mektuplar, itiraflar gibi kişisel bilgiler dışında yazılı basın, periyodik yazılı kaynaklar, magazin dergi ve kitapları da doküman analizine konu olabilirler. Dokümanlar, nitel araştırmalarda, etkili bir şekilde kullanılması gereken önemli bilgi

kaynaklarıdır. Doküman incelemesi, araştırmacıya belirli ölçüde zaman ve kaynak tasarrufu anlamında katkıda bulunur (Şimşek, 2009).

Araştırma kapsamında nitel araştırmanın veri toplama aracı olarak kullanılan doküman inceleme yönteminde belediyelerin yıllık faaliyet raporlarından⁹ yaygın eğitimlere yönelik olarak hazırlanan tanıtım filmlerinden, yine bu hizmetlere yönelik olarak hazırlanan kitap, broşür vb. tanıtım materyallerinden elde edilmiştir. Kavramsal çerçeve ile ilgili bilgiler ise; kitap, bilimsel dergiler, kanunlar, bilimsel makaleler vb. yazılı bilimsel kaynaklardan, bunun yanı sıra bir takım bilgiler de web sitesi, e-kitap, resmi gazete gibi internet tabanlı çeşitli dijital kaynaklardan elde edilmiştir.

Araştırma problemine ilişkin olarak yazılı ve görsel dokümanların incelenmesi, daha zengin ve kapsamlı bir çıkarım sağlanması açısından oldukça önemlidir. Zira olgu ya da olgulara ilişkin çok çeşitli kaynaklardan bilgi toplanması, farklı bakış açıları ve farklı yaklaşımların da incelenmesine ve sentezlenmesine imkân sağlayacak; bu da araştırmanın geçerliğini arttıracaktır (Baş ve Akturan, 2008).

Diğer bir veri toplama aracı olarak kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme ile de veriler toplanmış ve de analizi yapılmıştır. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıntılandırmasını sağlayabilir. Eğer kişi görüşme esnasında belli soruların yanıtlarını başka soruların içerisinde yanıtlamış ise araştırmacı bu soruları sormayabilir. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sahip olduğu belirli düzeyde standartlık ve aynı zamanda esneklik nedeni ile eğitim bilim araştırmalarında daha uygun bir teknik görünümü vermektedir. Bu görüşme, nitel araştırma içerisinde görülebilir (Ekiz, 2003).

Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeni ile daha sistematik ve karşılaşılabılır bilgi sunmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

⁹ **Faaliyet Raporu:** Bir kurum/kuruluşun, geçmiş bir yıl boyunca gerçekleştirdiği faaliyetleri içeren kapsamlı bir rapordur. Modern kamu yönetiminin önde gelen ilkelerinden olan etkin hesap verme sorumluluğuyla, kaliteli bilgiye dayanılarak nelerin başarılmış olduğunu (elde edilen performansı) ölçmek amacıyla hazırlanır. Ve aynı zamanda bu raporlar, kuruluşun paydaşları başta olmak üzere kamuoyuna, o kuruluşun performansı ve faaliyetleri hakkında bilgi vermeyi amaçlamaktadır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik' in 20. maddesi gereğince Belediyeler, basın açıklaması yapmak suretiyle ve ya kendi internet sitelerinden kamuoyuna bu raporları duyurmakla mükelleftir. İnternet sayfası bulunmayan idareler, faaliyet raporlarına kamuoyunun erişimini sağlamak üzere gerekli tedbirleri almak zorundadırlar.

Araştırma kapsamında Çan Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yaygın eğitim veren birimlerinin yöneticileri ile görüşme yapılmıştır. Araştırmaya İBB adına İSMEK Genel Koordinatörü, Çanakkale Belediyesi adına İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürlüğü sorumlusu ve Çan Belediyesi adına da eğitim faaliyetlerinden sorumlu belediye başkan yardımcısı katılmış, kendilerine yöneltilen soruları yanıtlamışlardır.

Görüşmeler neticesinde görüşme formları doldurulmuş, dijital ses kayıtları veri olarak elde edilmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı Geçerlik Çalışması

Araştırmanın verilerinden bir bölümünün elde edilmesini sağlayan görüşme formunun iç geçerliğini sağlamak için görüşme formu eğitim yönetimi ve denetimi alanından 3 öğretim üyesine verilmiş ve incelemesi istenmiştir. Geri dönütler verildikten sonra gerekli düzeltmeler yapılmış ve bir Türkçe eğitimi uzmanına görüşme formunun dil geçerliliği teyit ettirilmiştir. Ardından forma son şekli verilmiştir. Çan Belediyesi'nde görev yapan ve eğitim faaliyetlerinden sorumlu görevlilerden olan bir çalışan ile pilot görüşme yapılmış; soruların açık ve anlaşılır olup olmadığının, verilen yanıtların sorulan soruların yanıtlarını yansıtıp yansıtmadığının belirlenmesi amacıyla, görüşme sırasında kaydedilen seslerin, bilgisayar ortamında oluşturulan görüşme döküm formu üzerinde yazılı biçime dönüştürülmüştür. Eğitim Bilimleri alanından bir başka uzmandan, dökümleri inceleyerek sorulan soruların açık ve anlaşılır olup olmadığını, ele alınan konuyu kapsayıp kapsamadığını ve gerekli olan bilgileri sağlama olasılığını da düşünerek, kontrol etmesi istenmiştir. Bu çalışmanın sonunda, soru maddelerinin geçerliği saptanmıştır. Bilindiği gibi nitel araştırmalarda iç geçerlik, araştırmacının ölçmek istediği veriyi, kullandığı araç ya da yöntemle gerçekten ölçüp ölçemeyeceğine ilişkindir (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

3.5. Verilerin Çözümlemesi

Elde edilen veriler, betimsel analiz ve içerik analizi yaklaşımına göre çalışılıp alt problemler göz önünde bulundurularak çözümlenmiştir. Betimsel analiz, çeşitli veri toplama teknikleri ile elde edilmiş verilerin daha önceden belirlenmiş temalara göre özetlenmesi ve yorumlanmasını içeren bir nitel veri analiz türüdür. Bu analiz türünde araştırmacı görüştüğü ya da gözlemiş olduğu bireylerin görüşlerini çarpıcı bir biçimde yansıtabilmek amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verebilmektedir. Bu analiz türünde

temel amaç elde edilmiş olan bulguların okuyucuya özetlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde sunulmasıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

İçerik analizinde ise betimsel analizde özetlenen ve yorumlanan veriler, içerik analizinde, daha derin bir işleme tabi tutulur ve betimsel yaklaşımla fark edilmeyen kavram ve temalar içerik analiziyle keşfedilebilir. Bu amaçla toplanan verilerin, önce kavramsallaştırılması, daha sonra da ortaya çıkan kavramlara göre mantıklı bir biçimde organize edilmesi ve buna göre veriyi açıklayan temaların saptanması gerekmektedir (Şimşek, 2009).

Araştırmada ulaşılan dökümanlar betimsel analiz ile görüşmelerden elde edilen veriler ise içerik analizi yoluyla çözümlenmiştir.

Araştırmanın betimsel analiz aşamasında temelde şu sıralama izlenmiştir (Şimşek, 2009):

Betimleme: Araştırmada toplanan verilerin, araştırma problemine ilişkin olarak neler söylediği, ya da hangi sonuçları ortaya koyduğunun saptanmasıdır. Bu bağlamda belediyelere ilişkin elde edilen dokümanların, araştırma konusuyla ilgili ne tür bilgiler ortaya koyduğu üzerinde durulmuştur.

Analiz: Araştırma için oluşturulan veri setinde, doğrudan görülmeyen ancak, kavramsal sınıflama ve kodlama yoluyla, temaların ve bu temalar arası anlamlı ilişkilerin ortaya çıkarılması sürecidir. Bu doğrultuda belediyelerin vermiş oldukları eğitim hizmetleri kodlanmış ve bu doğrultuda üç belediyenin de vermiş olduğu eğitim hizmetleri ortaya çıkarılmıştır.

Yorumlama: Araştırmanın veri seti üzerindeki çalışmalar sonucunda, elde edilen bilgilerin ne anlama geldiği sorusunun, araştırmacı tarafından yanıtlanmasıdır. Bu doğrultuda üç belediyenin de vermiş olduğu eğitim hizmetleri kategorik sınıflandırma ile bulgulara dönüştürülmüştür.

Araştırmanın içerik analizi aşamasında ise şu sıralama izlenmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2005):

Ses Kayıtlarının Yazıya Dökülmesi: Belediye yetkilileri ile görüşmeler sona erdiğinde, dijital ses kaydı yapılan görüşmeler, yazılı metne dönüştürülmüştür. Metne dönüştürülen görüşmeler ile görüşme formları karşılaştırılmış tutarlılıkları kontrol edilerek güvenilirliği sağlanmıştır.

Taslak Tema Listesinin Hazırlanması: Araştırmanın alt problemleri ve görüşme formundaki sorulara göre temaların genel olarak belirtildiği eğitim yönetimi çerçevesinde taslak bir liste hazırlanmıştır.

Verilerin Kodlanması: Araştırmacı tarafından görüşme metinleri defalarca okunarak, anlamlı bölümlerin altları çizilmiştir. Bu şekilde veriler tanıdık hale (familiarization) getirilmiştir. Daha sonra veri setinin duyarlı hale getirilen (sensitivization) bölümleri alt problemlerle ilişkilendirilerek kodlanmıştır. Böylelikle aşağıdaki tema ve alt temalar ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.1. Belediyelerin Eğitim hizmetlerinin yönetimine ilişkin tema ve alt temalar

Ana Temalar	Alt Temalar
Karar alma	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim hizmetlerinin yönetimi Eğitim hizmetlerinin kararı
Planlama	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim hizmetlerinin planlama sürecinin işleyişi Geçmiş yıllardaki deneyimler Bilgilerin Toplanması Eksik ya da yanlış planlama sonucu üretilen çözümler
Örgütlenme	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim hizmetlerinin kaynaklarının sağlanması Kaynakların dağılımında eşitlik Dağıtılan kaynakların takibi
İletişim	<ul style="list-style-type: none"> Hedef kitleye erişim Hedef kitleyle iletişimin sürdürülmesi Belediye görevlileri arasındaki iletişim Eğitim alanlarla iletişim
Koordinasyon	<ul style="list-style-type: none"> Koordinasyon sağlanan birim ve kurumlar Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde rol oynayan birimler Koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların çözümü
Etkileme	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim sürecinde kullanılan motivasyon kaynakları Eğitimciler arasında takım ruhunun sağlanması Eğitimcilerin motivasyonunun dağılması

	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcıların performansına yönelik yapılanlar
Değerlendirme	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim hizmetlerinde aksayan ve eksik yönlerine ilişkin yapılanlar • Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşp ulaşmadığının değerlendirilmesi • Eğitimcilerin değerlendirilmesi

Verilerin Temalara Göre Düzenlenmesi: Verilerin çözümlenmesinden sonra nitel veriler, araştırmanın alt problemlerine göre tema ve alt temalar olarak belirtilmiştir. Araştırmanın her alt problemi için tablolar oluşturulan temalar ve ilgili alt temalar sıralanmıştır.

Verilerin Sunulması: Araştırma bulgularının daha anlaşılır olması için alt problemlere dayalı olarak bulgular sunulmuştur. Araştırma verileri, alt problemlere göre oluşturulan başlıklar altında içerik analiziyle ulaşılan ilgili temalar ve alt temaların betimlenmesiyle sunulmuştur.

Bulguların Yorumlanması: Araştırma bulguları sunulduktan sonra ortaya çıkan sonuçların yorumlanması gerekmektedir. Böylece her tema başlığı ile ilgili bulgular, araştırmanın alt problemleriyle ilişkili olarak yorumlanmıştır. Şimşek ve Yıldırım (2000), betimsel analizde, görüşülen ya da gözlenen bireylerin görüşleri çarpıcı bir biçimde yansıtmak amacıyla doğrudan alıntılara sık sık yer verilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu doğrultuda, verilerin analizinde, katılımcıların görüşleri ve ifadeleri değiştirilmeden bulgular içerisinde örnek olarak sunulmuştur.

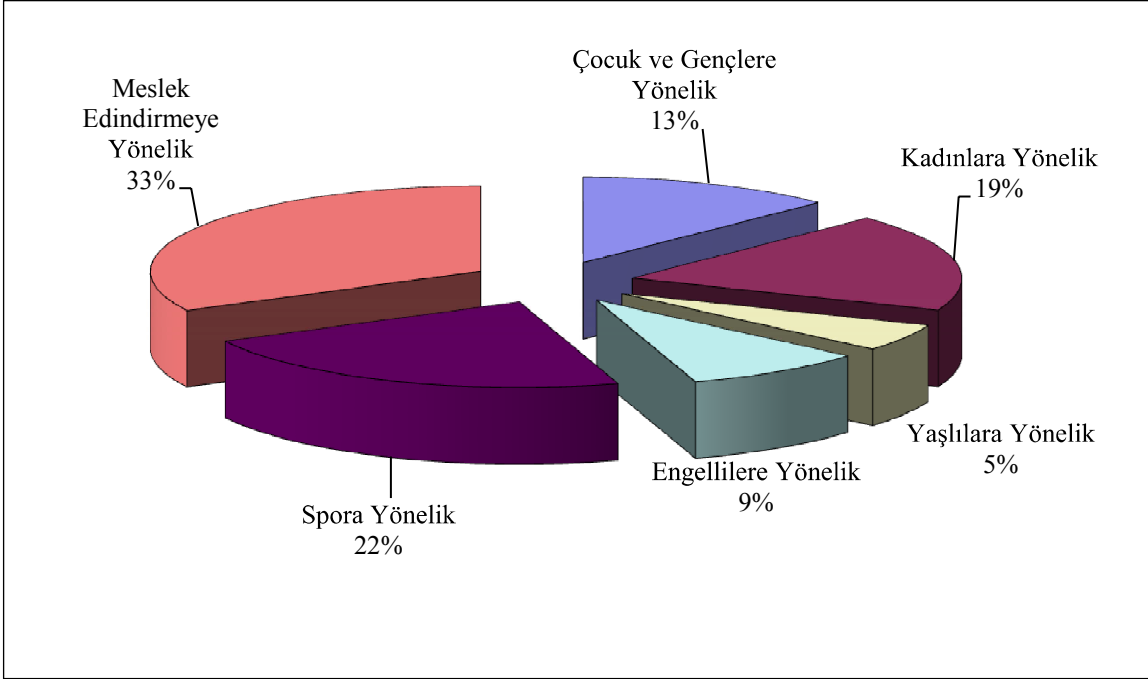
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Birinci Alt Problem: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin sunduğu eğitim hizmetlerinde, yaygın eğitim kapsamında neler yapılmaktadır?

Araştırmada İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin sunduğu eğitim hizmetlerinde, yaygın eğitim kapsamında neler yapıldığına ilişkin nitel araştırma yöntemlerinden içerik analizi kullanılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nden elde edilen raporlar ve dokümanlar incelenmiştir. İnceleme sonucunda elde edilen ana temalar üç aşamada gerçekleşmiştir. Birinci aşamada, 3 belediyeden elde edilen verilerden toplam 68 madde elde edilmiştir. İkinci aşamada, ilk grüplama sonucunda 68 maddenin 15 kategori altında sınıflaması yapılmıştır. Üçüncü aşamada, bu sınıflamadan uygun olanlar birleştirilerek kategori sayısı 6'ya düşürülmüştür. İçerik analizi sonucunda İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin sunduğu eğitim hizmetlerinde, yaygın eğitim kapsamında neler yapıldığına ilişkin elde edilen 6 tema Şekil 4.1'de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerinin Dağılımı

Şekil incelendiğinde belediyelerin yaygın eğitime ilişkin verdiği hizmetlerin %32'sinin meslek edindirmeye yönelik, %22'sinin spora yönelik, %19'unun kadınlara yönelik olduğu, %13'ünün çocuk ve gençlere yönelik, %9'unun engellilere yönelik ve %5'inin yaşlılara yönelik olduğu görülmektedir. Belediyelerin vermiş olduğu eğitimlerin halkın ihtiyacına göre şekillendiği, günümüzde temel sorunlardan biri olan istihdamın, belediyelerin eğitim hizmetlerine de yansiyarak ilk sırayı meslek edindirme kurslarının aldığı söylenebilir.

Aşağıda belediyelerin vermiş oldukları hizmetlere ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

4.1.1. İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular

Dünyanın en eski şehirlerinden biri olan İstanbul, 3 imparatorluğa başkentlik yapmış, 2012 verilerine göre 13,5 milyonluk nüfusuyla bugün iktisadi büyüklük açısından dünyada 34. nüfus açısından belediye sınırları göz önüne alınarak yapılan sıralamaya göre Avrupa'da birinci, dünyada ise Shanghai'dan sonra ikinci sırada yer almaktadır.

Kozmopolik yapısı, nüfusu, nüfusun eğitim bilincinin farkındalığı, eğitim durumu ve çeşitliliği, sosyal imkanların varlığı ve fazlalığı gibi unsurlar bakımından her türlü etmen düşünüldüğünde Türkiye'nin en büyük ilinin Belediyesinin, araştırmaya konu olan yaygın eğitim hizmetleri alanında da öncü olduğu söylenebilir.

2012 yılı itibari ile incelenecek olan bu hizmetler, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin yapmış olduğu niteliksel gruplandırma dikkate alınarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılarak açıklanmıştır. Verilen eğitimlerin çokluğu ve de İBB bünyesinde yer alan 82 farklı müdürlüğün çeşitli alanlarda eğitimler vermesi sebebiyle bunların özellikle yaygın eğitime yönelik birebir hizmet veren İSMEK (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Edindirme Kursları) başlığı altında ayrıntılı şekilde açıklanması uygun görülmüştür. Bunun yanı sıra Engelliler Müdürlüğü'nün de engellilere yönelik olarak verdikleri eğitimlerin farklılığı ve çeşitliliği sebebiyle bu eğitimler ayrıntılı ele alınmış, diğer merkezlerin verdikleri eğitimler çoğunlukla aynı olduğu için sadece başlıklar halinde verilmiştir.

4.1.1.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çocuk Meclisi

2005 yılında kurulan Çocuk Meclisi, bugün itibari ile 301 üye ve 21 komisyondan oluşmaktadır ve katılımcı bir anlayıştan yola çıkarak çocukların problemlerini, taleplerini ifade etmeleri ve çözüm yolları bulmalarında aktif rol almalarını amaçlamaktadır.

Gençlik Meclisi

Gençlerin kişisel, toplumsal, siyasal, bilimsel, kültürel, sanatsal, sportif ve iletişim gibi konularda gelişimlerine ilişkin programlara ve faaliyetlere katılmaları ve söz sahibi olmaları amacıyla 19 Mayıs 2005 yılında kurulan Gençlik Meclisi, İstanbul'un tüm ilçe ve beldelerini temsilen 301 üye ve 16 komisyondan oluşmaktadır. Gençlik Meclisi gençlerin yönetime etkin katılımı amacıyla ulusal ve uluslar arası çeşitli organizasyonlar ve eğitim faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Gençlik Meclisi 2012 yılında;11 adet kültür gezisi, 3 farklı konuda eğitim ve bir de eğitim kampı düzenlemiştir (İBB Destek Hizmetleri Daire Başkanlığı, 2012).

Gençlere Yönelik Meslek Edindirme Hizmetleri (İSMEM)

İstanbul Gençlik, Rehabilitasyon ve Meslek Edindirme Merkezi (İSMEM); İstanbul'un sokak çocukları sorununu en aza indirmek amacı ile kurulmuş bir birimdir. Bu birimde 14 yaşını doldurmuş ve 25 yaşından gün almamış, sokakta yaşayan veya sokakta yaşama riski olan erkek çocuklarına yönelik hizmet verilmektedir. Bu gruptaki çocukların tekrar topluma kazandırılması, zarar veren ve tüketen bireylerden, yaşadıkları topluma katkısı olan bireyler olarak kazanılması amacıyla bakımları, temel eğitimleri, mesleki eğitimleri, sosyal rehabilitasyonları uzman ekiplerce sağlanmaktadır.

Kuruma, sokakta yaşayan, madde bağımlılığı olmayan veya bırakmaya karar veren, kurumda sürekli kalmayı kabul eden, eğitimini sürdürmeye ve mesleki eğitim almaya yeterli olan gençler kabul edilmektedir.

Meslek eğitimiyle rehabilitasyonun öngörüldüğü kurumda marangozluk, berberlik, bahçıvanlık, sıhhi tesisatçılık, mekanik, otomasyon, elektronik, elektrik, terzilik, inşaatçılık, boya-kartonpiyer, aşçılık, bilgisayarlı muhasebe, kasaplık konularında eğitimler verilmektedir. Eş zamanlı olarak ergenlerin açık lise eğitimi ile temel eğitimlerini tamamlamalarına olanak sağlanmaktadır.

Meslek edindirmenin yanı sıra rehabilitasyonun bir parçası olarak değerlendirilen; sportif etkinlikler (yüzme, futbol, basketbol, voleybol), sosyal etkinlikler (konser, tiyatro, sinema), kültürel etkinlikler (müze ve tarihi yerler), eğitimler gözetiminde gerçekleştirilmektedir.

100 yatak kapasiteli İSMEM yaşam kampüsünde 2012 yılı Aralık sonu itibariyle 57 çocuk ve ergen hizmet almaktadır.

Kartal Çocuk ve Gençlik Evi

Korunmaya muhtaç 6-12 ve 13-18 yaşları arasındaki çocuk ve ergenlerin; birey bazında girişken, cesaretli, kendilerini ifade edebilen ve kendilerine yetebilen sağlıklı bireyler olarak hayata adapte olmalarını sağlamak amacı ile;

- Barınma ve eğitim ihtiyaçları karşılanmakta,
- Sosyal / psikolojik destek verilmekte,
- Çeşitli paydaş kurumların da desteği ile sosyal / kültürel faaliyetler kapsamında folklor, gitar ve İngilizce eğitimi çeşitli eğitimler ve kurslar yürütülmektedir.

96 kişi kapasiteli ve 2 ayrı binadan oluşan Kartal Çocuk ve Gençlik Evi'nden 2012 itibariyle 48 çocuk faydalanmaktadır.

Çocuk ve Gençlik Merkezi (İGEM)

Sultanbeyli’de bulunan merkezin amacı; Büyükşehirlerden göç yolu ile gelen sosyoekonomik durumu düşük ailelerin çocuklarına eğitim ve sosyal faaliyetlerde fırsat eşitliği tanımak, çocuğun sokakta geçirdiği zamanı en aza indirerek toplumla uyumunu artırmaktır. Burada da çocuk ve gençlere meslek edindirmeye yönelik olarak ve kişisel gelişime katkıda bulunacak eğitimler verilmektedir.

2012 yılında 131 çocuk, ergen ve aileleri merkezin eğitim ve sosyal hizmetlerinden faydalanmıştır.

İzcilik Faaliyetleri

2004 yılından itibaren İzcilik Federasyonu Başkanlığı ile yapılan işbirliğiyle 09-15 yaş arasındaki çocukların ve gençlerin zihinsel, bedensel, sanatsal, kültürel, sosyal, ruhsal gelişmelerine katkıda bulunmak, doğa ve tarih bilinci aşılacak ve yaratıcı yeteneklerini geliştirmek amacıyla gerekli çaba, eğitim ve etkinlikleri içeren çeşitli teorik ve uygulama eğitimleri verilmektedir.

İzcilik kamplarında binicilik, kano ve kürek, temel izcilik bilgileri, arama kurtarma, tırmanma duvarı, yüzmeye, çevre-orman, resim, müzik, bisiklet, ilk yardım, badminton, kişisel gelişim, telsiz ve haberleşme, trafik, tiyatro, pentatlon, balıkçılık, itfaiye eğitimleri verilmektedir.

2012 yılında düzenlenen Çanakkale Kampı’ndan 3.919, Yaz Kampından 5.952, Kış Kampı ve Diğerlerinden 342 kişi olmak üzere 3 farklı izcilik ve eğitim kampından toplamda 10.213 kişi faydalanmıştır.

Kariyer Günleri: Genç Kariyer Eğitimleri, üniversite öğrencilerinin donanımlarını artırmak, mezuniyet sonrası istihdam olanaklarına katkıda bulunabilmek amacıyla 2004 yılından bu yana verilen kişisel gelişim eğitimleridir. Aydın Üniversitesi’yle yapılan işbirliği ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin bu hizmetlerinden yurtdışından 4, İstanbul dışından 67, İstanbul’dan da 39 üniversiteye mensup öğrenci faydalanmıştır.

2012 yılında 1.040 öğrenciye başarı sertifikası verilmiştir.

Akıllı Dershane: 2008 yılında Kültür Dershanesi işbirliği ile oluşturulan proje kapsamında üniversite ve lise sınavlarına hazırlanmak isteyen herkese basit, anlaşılır ve pratik bir yolla ilk online dersane hizmeti başlatılmıştır.

2012 Şubat ayından itibaren Akıllı Dershane olarak hizmet veren online eğitimde toplam üye sayısı 227.896'ya ulaşmıştır.

4.1.1.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Kadın Koordinasyon Merkezi

Tüm İstanbul kadınlarını kucaklayan bir “sevgi merkezi” olmak amacıyla çalışmalarını sürdüren Kadın Koordinasyon Merkezi (KKM); kadının İstanbul’da yaşadığı zorluklarıyla, beklentileriyle ve uyum sorunlarıyla ilgili çözümler üretmek amacıyla projeler yapmakta, çeşitli eğitimler düzenlemektedir.

Kadın Koordinasyon Merkezi Bakırköy Eğitim Birimi’nde 2012 yılı itibari ile “Deprem Bilinçlendirme” konulu seminer dizisi, kasnakta tıgla boncuk işleme kursu, yapay çiçek yapımı kursu olmak 3 farklı konuda yaygın eğitim hizmeti verilmiştir.

4.1.1.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Kayışdağı Darülaceze Kampüsü

Bakacak kimsesi olmayan yaşlıların yaşamlarını sağlıklı ve huzurlu devam ettirebilmeleri amacıyla hizmet vermektedir. Cinsiyetlerine ve sağlık durumlarına göre farklı sitelerde sürekli yahut sınırlı süreli olarak ikamet eden yaşlılarımız için barınma, beslenme, giyim, sağlık, eğitim hizmetlerinin yanı sıra sosyal ihtiyaçların karşılanmasına yönelik hizmetler de verilmektedir.

Kayışdağı Darülaceze Kampüsü’nde hayatını devam ettiren toplam 1051 kişi burada verilen eğitimlerden yararlanmıştıdır.

4.1.1.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

İSEM Merkezleri

Engelli vatandaşların kapasitelerini geliştirmek, yaşam koşullarını iyileştirmek, bağımsızlaşmalarına destek olmak, toplumsal gelişmelerden pay almalarını ve toplumsal üretime katkıda bulunmalarını sağlamak, bakım ve korunmaya ihtiyacı olan engellilerin özel ihtiyaçlarını karşılayarak yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla kurulmuştur. Görme, işitme-konuşma, ortopedik ve zihinsel engelliler ile ruhsal-duygusal rahatsızlığı veya süregelen hastalığı olan bütün engellilere hizmet vermektedir.

Tophane İstanbul Engelliler Merkezi de dahil olmak üzere toplam 23 merkezde ve 1 yaz kampı binasında çeşitli hizmetler yürütülmektedir.

İSEM'e 2012 yılı itibariyle 112.337 kişi kayıtlıdır.

İSEM Bünyesinde Verilen Eğitimler

Zihinsel Engelliler Beceri Kazandırma Birimleri: Bu birimlerde 17-35 yaş arası hafif orta zihinsel engeli bulunan eğitilebilir-öğretilebilir kategorisindeki engellilere öz bakım becerileri, sosyal beceriler, mesleki eğitim ve sanat eğitimleri verilmektedir.

Karma Engel Gruplarının Eğitim Birimi: Bu birimde engelinden dolayı temel eğitim alamayan tüm engel gruplarındaki engellilere destek eğitimleri verilmekte, engel durumlarına ve yeteneklerine göre Milli Eğitim Bakanlığı onaylı sertifikalı mesleki eğitimler düzenlenmektedir.

Yaz Okulu Eğitimleri: Örgün eğitime devam etmelerine rağmen çeşitli nedenlerle yeterli eğitim desteği alamamış olan 8-13 yaş arası engelli çocuk ve gençlere yönelik örgün eğitim kurumlarında aktif katılımcı bireyler olması amacıyla sosyal rehabilitasyonlarını destekleyecek kültürel çalışmalar yapılmaktadır. 230 engelli yaz okulu eğitimlerinden faydalanmıştır.

Türk İşaret Dili Eğitimleri: İşitme engelli bireylerle sağlıklı iletişim kurmak isteyen herkese hafta içi ve hafta sonu Türk İşaret Dili Stüdyosu'nda Türk İşaret Dili kursları ücretsiz olarak verilmektedir.

Sporla Rehabilitasyon: Engelli çocukların, fizyolojik gelişimine ve onlara başarılı olabileceklerini hissettirerek psikolojik gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla yürütülen eğitim hizmetleridir.

Hidroterapi: Ortopedik veya zihinsel engellilere su içinde egzersiz yaptırılarak bedensel ve zihinsel gelişimlerine destek olunmaktadır. Avrupa ve Amerika'da Watsu adıyla bilinen engellinin psikolojik ve fizyolojik rahatsızlıklarının giderilmesi için uygulanan rehabilitasyon yöntemini Türkiye'de ilk olarak İSEM hizmete koymuştur.

Hipoterapi (Atla Terapi): Atın çok boyutlu hareketlerinden faydalanılarak, engelli çocukların duygusal, zihinsel ve fiziksel gelişimleri için destekleyici bir terapi yöntemi uygulanmaktadır.

Konuşma Terapisi: Ağız ve dil kaslarında gelişim bozukluğu olan, konuşma güçlüğü çeken çocuklar için rehabilitasyon çalışmaları yapılmaktadır.

İstihdam Birimi Eğitimleri: İSEM Kariyer Geliştirme ve İstihdam Destek Birimince engellilerin çalışma hayatına katılımı için gerekli danışmanlık ve eğitim hizmetleri de yürütülerek engellinin fiziksel ve psikososyal özelliklerine uygun iş olanakları araştırılmakta ve işverenlerle temasa geçilmektedir. 255 engelli bu danışmanlık ve eğitim hizmetlerinden faydalanarak işe yerleştirilmiştir.

Yaz Kampı Eğitimleri: Çiroz Engelliler Yaz Kampı'nda, her yıl Mayıs-Eylül ayları arasında engellilere ve engelli ailelerine 6'şar günlük dönemler halinde eğitim, sosyal ve kültürel faaliyetler içeren kamp düzenlenmektedir. 5.277 engelli ve ailesi bu eğitimlerden faydalanmıştır.

Trafik Eğitimi: Engelli öğrencilere eğitim alanında da eşitlik sağlamak ve sosyal hayata katılımlarını kolaylaştırmak amacı ile Topkapı Trafik Eğitim Parkı'nda 2012 yılı boyunca 26.881 öğrenciye trafik eğitimi verilmiştir.

İBB 2012 Faaliyet Raporunda Engellilere yönelik olarak verilen eğitim hizmetleri çerçevesinde toplam 373.827 kişi bu eğitim ve hizmetlerden faydalanmıştır.

4.1.1.5. Spora Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çalışmamızda yaygın eğitim hizmetleri kapsamında yapılan eğitimleri incelerken hedef kitleye göre gruplandırma yaparak araştırmamızı gerçekleştirmiştik. Ancak bu başlık altında İBB bünyesinde yaygın eğitim hizmetlerinin önemli bir bölümünü teşkil eden ve tüm farklı hedef kitlelere birden hizmet veren spor tesislerinin çokluğu ve de halkın yoğun olarak kullanımını sebebiyle spor alanına yönelik olarak yapılan hizmetlerin ayrı bir başlık altında ele alınmasının doğru bir yaklaşım olacağına kanat getirilmiştir.

Spor A.Ş

Spor A.Ş İBB'ye bağlı bir iştirak olarak hizmet vermektedir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi; sağlıklı yaşam için spor kültürünü oluşturmak amacı doğrultusunda İstanbul'da sporu tabana yaymak, spor yapma alışkanlığı kazandırmak ve mümkün olan en fazla sayıda İstanbullunun spor yapmasını sağlamak hedefleri ile birçok spor merkezini halkın kullanımına sunmuştur.

357.462 m² kapalı 489.395 m² açık alan ile toplamda 34 spor kompleksi İBB bünyesinde İstanbul halkına hizmet vermektedir. Burada verilen kurslarda eğitim gören ve de spor yapmak amacı ile bu merkezleri kullanan toplam kişi sayısı 2012 yılında 2.726.667 kişi olmuştur. Bu merkezlerde verilen eğitimler ise İBB'nin diğer merkezlerinde verilen yaygın eğitim hizmetlerinden farklı olarak ücretlidir. 34 spor kompleksinde basketbol kursu, buz pateni kursu, futbol kursu, plates kursu, savunma sporları kursu, tenis kursu, voleybol kursu, jimnastik kursu olmak üzere 8 farklı kategoride kurslar düzenlenmektedir.

4.1.1.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri

İSMEK (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sanat ve Meslek Edindirme Kursları)

İSMEK; eğitime yatırım yaparak bireyi üretken kılmak vizyonu, yaşam boyu eğitim anlayışı ile İstanbullulara modern, kaliteli ve artı değer katan eğitim imkanları sunmak misyonunu kendine temel değer olarak benimseyerek 1996 yılında kurulmuştur. Kuruluşundan itibaren bugüne kadar 17 yılda İSMEK' ten eğitim alanların sayısı 1 milyon 600 bin'i aşmıştır. İSMEK'e şimdiye kadar toplam başvuru 2 milyon 500 bin'i bulmuştur. İSMEK 2012–2013 eğitim dönemi itibariyle İstanbul'un 38 ilçesinde, 233 kurs merkezinde hizmet vermektedir. Yaygın eğitim alanında direk ve bizati İstanbul halkına hizmet veren İSMEK'ler bu çalışma kapsamında ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Temel Değerler Ve Politikalar

Model Olma: Başta Türkiye olmak üzere tüm dünya'nın gözbebeği olan İstanbul'u yaygın eğitim konusunda en iyi temsil edecek kurum olabilmek amacıyla, yaptığı tüm çalışmalarda başarılı ve model bir organizasyon olmak.

Ulaşılabilirlik / Erişilebilirlik: İstanbul sınırları içerisinde yaşayan herkesin kolayca ulaşabilecekleri geniş bir kurs merkezi ağına; kurs ve program çeşitliliği ile herkese hitap edebilecek düzeyde zengin bir içeriğe sahip olmak.

Yaşam Boyu Eğitim: Özellikle örgün eğitim fırsatlarından yararlanamayan bireylerin eğitim gereksinimlerini karşılamak için herhangi bir yaş sınırlaması yapmadan tüm İstanbul halkına kurs merkezlerimizde eğitim vermek. Eğitimin yaşam boyu devam ettiği algısını güçlendirerek katılımı artırmak.

Yaygın Eğitimde Kalite: Usta-çırak ilişkisinin öğretilerini modern eğitim sistemlerinin ilke ve prensipleri doğrultusunda kaliteden ödün vermeden sunmak. Eğitim

kalitesini yenilikçilik, akılcılık, bilimsellik, katılımcılık ve süreklilik ilkeleri perspektifinde artırmak.

Sosyal Algı Gelişimine Katkı: Toplumda eğitilmiş ve bilinçli bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamak.

Artı Değer Kazandırmak: Sosyal sorumluluk kapsamında İBB'ye; kursiyer memnuniyeti sağlayarak tüm kursiyerlerine; çalışan memnuniyetini oluşturarak tüm çalışanlarına artı bir değer kazandırmak. Emeği üretime dönüştürerek bireysel ve toplumsal gelişime katkı sağlamak.

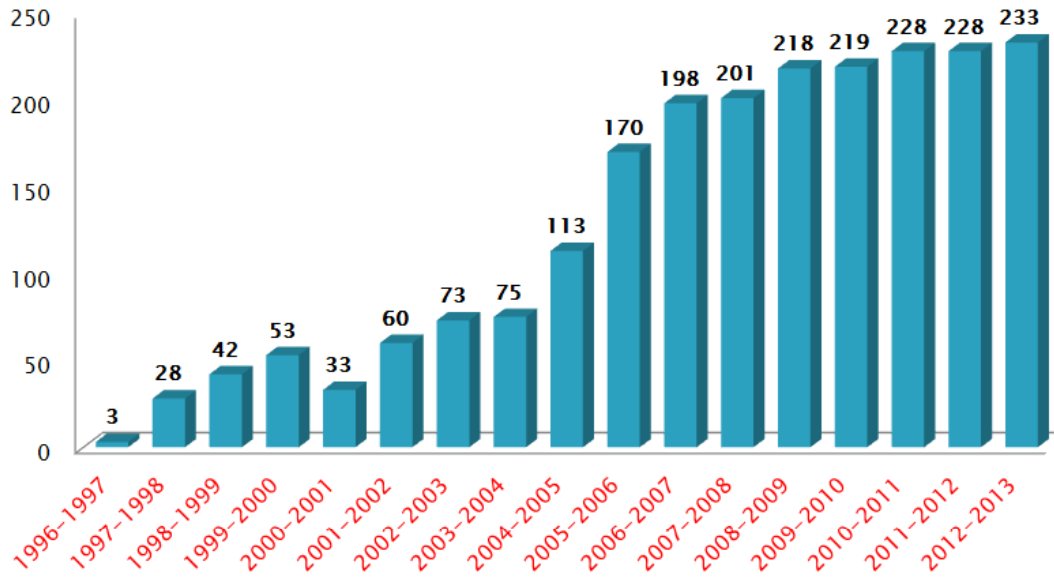
İSMEK'in faaliyet alanlarına bakıldığında bu faaliyetlerin 8 farklı kategoride gruplandırıldığı görülür.



Şekil 4.2. İSMEK Faaliyet Alanları

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Eğitim Müdürlüğü.

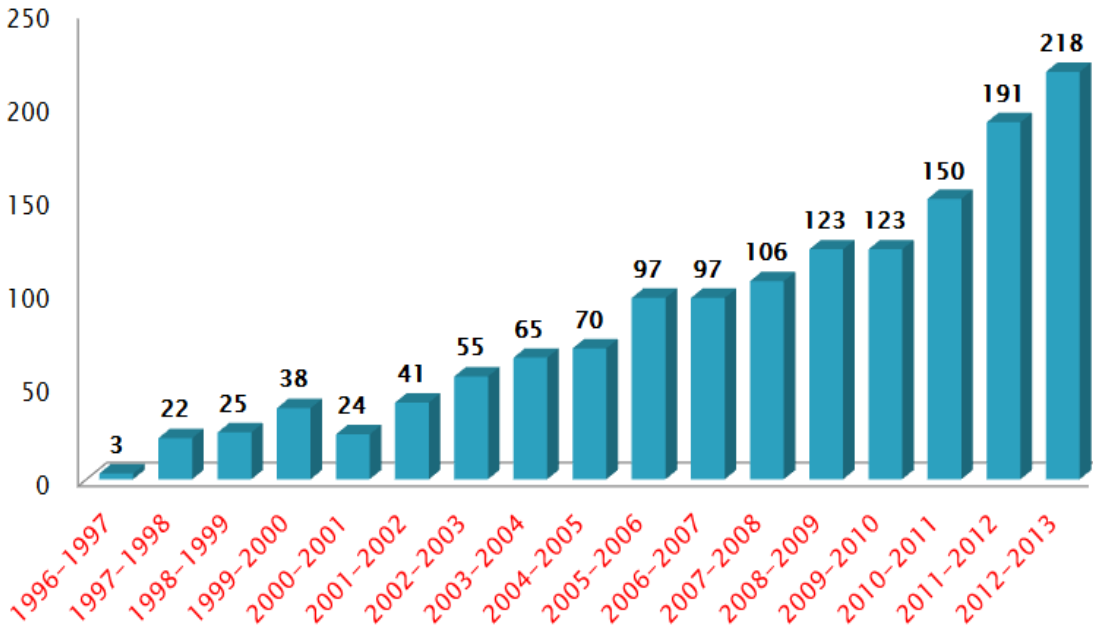
İSMEK bünyesinde verilen meslek edindirmeye yönelik yaygın eğitimleri sadece eğitim vermekle sınırlı değildir. Bu eğitimler sonucunda çeşitli yarışmalar düzenlenmekte, sergiler açılmakta, moda defileleri gibi çeşitli organizasyonlar yapılmaktadır. Buralarda sanatseverle buluşturulan bu ürünler aynı zamanda satışa da çıkmaktadır. Tüm bunlar İSMEK tarafından çıkarılan basın bültenleri ile İstanbullular başta olmak üzere, dünyadaki birçok ülkeye model olan İSMEK' in kardeş kentlerine de ulaştırılmaktadır.



Şekil 4.3. İSMEK Kurs Merkezlerinin Yıllara Göre Dağılımı.

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Eğitim Müdürlüğü

İSMEK'in yıllara göre kurs merkezleri grafiğine bakıldığında 3 merkezle kurulduğu ve bugün itibari ile 233 merkeze ulaştığı görülmektedir.



Şekil 4.4. İSMEK'in Yıllara Göre Branşları.

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Eğitim Müdürlüğü.

İSMEK 2012 yılı itibari ile 218 farklı branşta hizmet vermektedir. Bu da İstanbulluların İSMEK'e olan taleplerinin bir göstergesidir. Neticede halktan gelen talepler doğrultusunda yıllara göre branş sayıları artırılmaktadır.

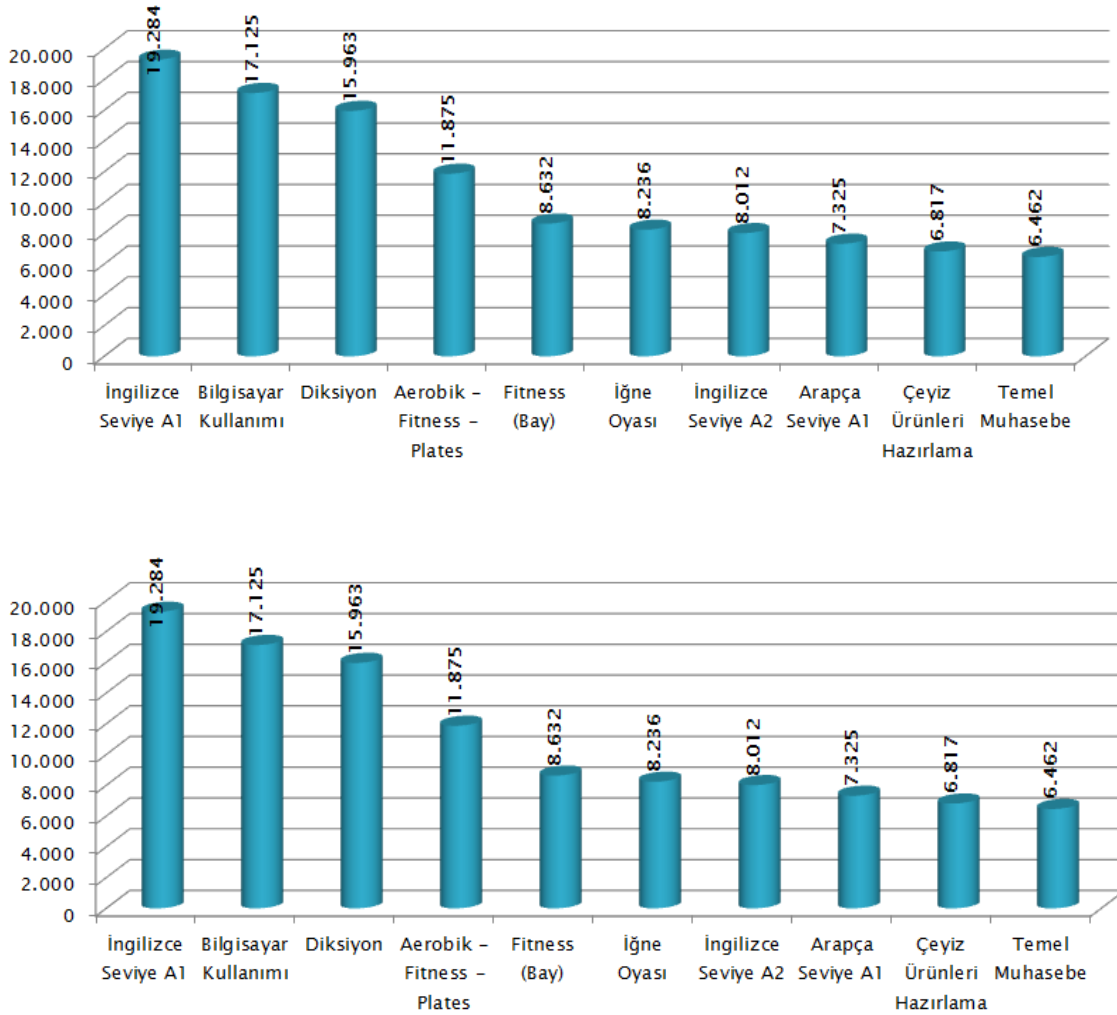
Tablo 4.1. İSMEK Kursiyerlerinin Branşlara Göre Kayıt Sayıları

	Alanlar	Kesin Kayıt	Kesin Kayıtlı %
1	El Sanatları Teknolojisi	39.728	18,76
2	Yabancı Diller	38.254	18,06
3	Spor	25.063	11,83
4	Bilişim Teknolojileri	22.301	10,53
5	Kişisel Gelişim	20.219	9,55
6	Müzik ve Gösteri Sanatları	13.069	6,17
7	Sanat ve Tasarım	11.137	5,26
8	Giyim Üretim Teknolojileri	10.470	4,94
9	Muhasebe ve Finansman	6.547	3,09
10	Güzellik ve Saç Bakım Hizmetleri	5.927	2,80
11	Yiyecek İçecek Hizmetleri	5.603	2,65
12	Grafik ve Fotoğraf	4.984	2,35
13	Çocuk Gelişimi ve Eğitimi	1.573	0,74
14	Pazarlama ve Perakende	1.167	0,55
15	Seramik ve Cam	1.040	0,49
16	Kuyumculuk Teknolojisi	998	0,47
17	Büro Yönetim ve Sekreterlik	835	0,39
18	Bahçecilik	796	0,38
19	Ahşap Teknolojisi	617	0,29
20	Hukuk	508	0,24
21	Hasta ve Yaşlı Hizmetleri	322	0,15
22	Radyo – Televizyon	229	0,11
23	Gazetecilik	110	0,05
24	Aile ve Tüketici Bilimleri	96	0,05
25	Sağlık	66	0,03
26	Matbaa	59	0,03
27	Konaklama ve Seyahat Hizmetleri	47	0,02
28	Halkla İlişkiler ve Organizasyon	45	0,02
29	Havacılık	-	-
	TOPLAM	211.810	100,00

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Eğitim Müdürlüğü.

Yukarıdaki tablo İSMEK'in 29 ana başlık altında topladığı branşlara katılan kursiyerlerin dağılımlarını göstermektedir. 29 ana başlık, ve bunlara bağlı alt başlıklar

halinde oluşturulan toplam branş sayısı yukarıdaki grafikte de belirtildiği gibi toplam 218'dir.



Şekil 4.5. En Çok Tercih Edilen Branşlar.

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Eğitim Müdürlüğü.

Yukarıdaki grafik incelendiğinde İSMEK tarafından verilen eğitimler içerisinde en çok talep gören branşın İngilizce kursu olduğu görülmektedir. Bunu bilgisayar kullanımı, diksiyon, aerobik-fitness,-plates,bay fitness,iğne oyası, İngilizce 2 seviye, Arapça 2. seviye, çeyiz ürünleri ve temel muhasebe kursları izlemektedir.

Bu haliyle birçok üniversitenin öğrenci sayısından daha fazla sayıda kursiyere sahip olan İSMEK, gerek kursların ve katılımcıların sayısı, gerekse eğitim branşlarının çeşitliliği ve bu eğitimler sonunda ortaya konan kaliteli ürünlerle adeta Türkiye'nin en büyük "halk üniversitesi" haline gelmiştir. Bugün İSMEK, ülkemizde olduğu kadar bütün dünyada da model olarak kabul edilen bir kurum konumundadır.

4.1.2. Çanakkale Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular

Çanakkale, tarihiyle, doğal güzellikleriyle, turizmi ile tarihe yön veren savaşların yaşandığı, Türkiye'nin manevi başkenti olarak tabir edilen, Güney Marmara'nın önemli şehirlerinden biridir. 2011 yılı verilerine göre nüfusu 104.321 kişidir. İldeki okur-yazar oranı (+6 yaş nüfus) 2011 Yılı TÜİK verilerine göre % 97,55'tir.

Araştırma kapsamında yasal statüleri bakımından il kategorisinde ele aldığımız Çanakkale Belediyesi, farklı yaş gruplarına yönelik olarak birçok hizmet gerçekleştirmektedir. Çanakkale Belediyesi'nin yaygın eğitim kapsamında sunduğu hizmetlere aşağıda yer verilmektedir.

4.1.2.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çanakkale Belediyesi Sosyal politikalarla huzurlu ve güvenli bir kentin oluşturulması; misyonu doğrultusunda çocuklara ve gençlere yönelik hizmetler gerçekleştirmektedir. Bu hizmetlerin uygulanması aşağıdaki hedef ve amaçlar doğrultusunda yapılmaktadır.

- Çocukların ve gençlerin boş zamanlarını nitelikli hale getirme için eğitici oyunlardan yararlanmak, böylece onları kötü alışkanlıklardan da korumak,
- Çocukların sosyal ilişkilerinin gelişimlerine yardımcı olmak sosyal kimlik kazanmalarına yardımcı olmak
- Çocukların ruh sağlığı, fiziksel ve zihinsel gelişimlerine yardımcı olmak, sağlıklı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak.
- Çocukların iletişim becerilerini geliştirmek
- Çocuklara paylaşmayı ve yardımlaşmayı öğretmek, ve bu temel ilkeleri yaşamlarına uygulamaya çalışmak
- Kendine güvenen, sağlıklı kararlar verebilen bireyler yetiştirmek
- Çocukların spor kültürü ve ahlakı konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak

Çocuk Bienali

Arkadaşım Bienal'in amacı; sanat yapma eylemini büyük bir oyun alanına çevirip özgürce eğlenmek ve çocukları biraz daha hayatın farklı alanlarına yönlendirmek, onların sanat yapıtlarına bakışlarındaki prototipleşmeyi kırarak farkındalık yaratıp içlerindeki yaratıcılığı, enerjiyi ortaya çıkartmaktır. Workshop'lar boyunca çalışmaların temeli oyun

oyun gibi olarak, bu oyunları eğlenceli ve katılımı yüksek, yargılamadan doğal bir süreçte geçecek ve eşit bir oyun kurulmasını sağlayacaktır.

Belediye Kültür Sanat personeli ve Mavitay Çocukların Kültür Evi eğitmenleri tarafından verilen eğitimler; 5– 15 yaş grubundaki çocuklara yöneliktir.2000 çocuk ve genç bu eğitimlerden faydalanmıştır.

Çanakkale Atölye Çalışmaları

Çocuklarla felsefe, çevre bilinci, kent kültürü, demokrasi, çocuk hakları vb. alan ve konularda çalışmalar yapılarak, çalışmalar sırasında resimden fotoğrafa, tasarımdan müziğe kadar çeşitli sanat dalları aracılığıyla çocukların konuyla ilgili kendi eser ve gösterilerini üretmeleri sağlanmaktadır.

Mavitay Çocukların Kültür Evi ile işbirliği kurularak kurumun binasında verilen eğitimler 1 yıl süresince gerçekleşmiştir. 5-11 yaş grubu aralığındaki çocuklar bu eğitimlerden faydalanmışlardır. Çanakkale Atölye Çalışmaları kapsamında toplamda 1641 çocuğa ulaşılmıştır.

4.1.2.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Step aerobik eğitmeni eşliğinde 25 civarında kadın bahar ve yaz aylarında sağlıklı yaşam amacıyla kentimizdeki park alanlarında spor faaliyetleri gerçekleştirmektedir.

Bunların yanı sıra Çanakkale Belediyesi'nin düzenlemiş olduğu meslek edindirme kursları da çoğunlukla kadınlara yöneliktir. Talebin yoğunluğunu kadınlar oluşturmaktadır.

4.1.2.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Altın Yıllar Yaşam Merkezi

2012 yılında yapılan bu proje ile kentteki yaşı ilerlemiş bireylerin yaşam kalitelerini yükseltmek ve sosyalleşmelerini sağlamak amaçlanmıştır. Proje kapsamında düzenlenen Hasta ve Yaşlı Bakımı kursuna 16 kursiyer katılmıştır.Kentlilerin kişisel gelişimlerini ve bölgede önemli bir istihdam açığı bulunan iş kolundaki kalifiye çalışan sayısını arttırmaya yönelik açılan bu kursun sonunda kursiyerlerin istihdamı da gerçekleşmektedir.Merkezde düzenlenen Beyin Sporları Atölyesi kapsamındaki dama, tavla ve satranç turnuvaları ile El Becerilerini Geliştirme ve Hobi Atölyesi çalışmaları kapsamındaki model uçak yapımı eğitimlerini başarıyla tamamlayan merkez katılımcılarına da sertifikalar verilmektedir.

4.1.2.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Engelli Sporları

Engellilerin spor vasıtasıyla kişisel gelişimlerinin desteklenerek, sosyal hayata entegrasyonun sağlanması amacıyla düzenlenen ve yaz-kış mevsimlerinde kapalı ve açık yüzme havuzlarında yüzme eğitimleri verilmektedir. Katılan engelli sayısı 30 civarındadır.

4.1.2.5. Spora Yönelik Hizmetler

Çanakkale Belediyesi'nin spor alanına yönelik olarak yapmış olduğu yaygın eğitim hizmetleri, Çanakkale Belediyesi bünyesinde kurulan spor merkezlerinde Açık hava spor sahalarında yapılmaktadır.

Yaz Spor Okulları

Yaz spor okulları Haziran ayından itibaren faaliyetine başlamış olup bu kapsamda Basketbol, Voleybol, Yüzme ve Satranç dallarında olmak üzere toplam dört branş da faaliyet gerçekleştirilmiş ve 3 ay boyunca devam etmiştir. 4 dalda açılan kurslara (7-14 yaş aralığı) Basketbol 55 kişi, Voleybol 70 kişi, Yüzme 120 kişi, Satrançta 20 kişi kursiyer kayıt yaptırmış olup 265 öğrenci katılım sağlamıştır.

Kış Spor Okulları

Kış spor okulları Çanakkale Belediyesi'nin yeni bir hizmeti olup, 17.09.2012 tarihinde oluşturulmuştur. Kış spor okulları kapsamında Basketbol, Voleybol, Yüzme ve Masa Tenisi dallarında olmak üzere toplam 4(dört) branşta kurs hizmeti verilecektir.

Belediye Spor Kulübü

Belediye spor kulübü basketbol, voleybol, yüzme, jimnastik, briç, halk oyunları, step-aerobik, atletizm, bisiklet, satranç, dağcılık, masa tenisi branşlarında kurs hizmeti vermektedir. Kasım 2012'den itibaren bu kurslara tenis de eklenmiş olup, kulübün toplam lisanslı sporcu sayısı 1437'dir.

4.1.2.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri

Seramik Atölyesi

Çanakkale'nin değeri seramiğin kendi tekniği ile üretilmesi, tanıtılması ve bu alanda çırakların yetişmesine yönelik çalışmalar yapmak amacıyla yapılan bir projedir.16'sı kadın, 2'si erkek 18 kursiyer "Çarkçılık", "El Dekorculuğu", "Girişimcilik" alanlarında eğitimlerini tamamlayarak, "Yeterlilik" belgelerini almaya hak kazanmışlardır.

Yazar Sanatçı Evi

Görsel Sanatlar, Plastik Sanatlar ve Geleneksel Türk El Sanatları konularında sergi, konferans, açık oturum, film atölyesi, kurs çalışmaları düzenleme yolu ile yaygın bir eğitim sağlayarak kent halkının kültürünü geliştirmek, güzel sanatlara olan ilgisini arttırmak, bu alanda çalışan usta ve amatör sanatçılarımıza imkân sağlamak amacı ile 2009 yılında kurulan Yazar Sanatçı Evi'nde resim, ebru, çini, fotoğrafçılık ve kara kalem alanlarında kurs düzenlenmiş ve toplam 90 katılımcı kursları tamamlamıştır.

4.1.3. Çan Belediyesi'nin Yaygın Eğitim Hizmetlerine Yönelik Bulgular

Çan, Çanakkale iline bağlı 30 bin nüfusa sahip bir ilçedir. Çan Belediyesi araştırma kapsamında ilçe belediyesi kategorisinde çerçevesinde seçilmiştir. Yasal statüsü ne olursa olsun küçük büyük nerdeyse tüm belediyeler; halkın sosyal, kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak amacıyla yaygın eğitime yönelik çeşitli hizmetler gerçekleştirmektedirler. Elbetteki bu noktada büyükşehir belediyeleri diğer belediyelere nazaran yapı ve kaynak noktasında daha avantajlıdırlar. Nüfus fazlalığı ve yoğun talebe göre ise kursların çeşitliliğini ve de sayısını arttırabilmektedirler. Çan Belediyesi, mücavir alan sınırları içerisinde ikamet eden 30.000 Çan halkına yönelik olarak yaygın eğitim hizmetlerini yürütmekte ve bu kitleye hitap etmektedir.

Çan Belediyesi'nin yaygın kapsamında sunduğu hizmetlere aşağıda yer verilmektedir..

4.1.3.1. Çocuk ve Gençlere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çan Belediyesi çocuklara ve gençlere yönelik olarak geliştirdiği yaygın eğitim hizmetlerini

- Çocukların ruh sağlığı, fiziksel ve zihinsel gelişimlerine yardımcı olmak, sağlıklı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak.
- Çocukların boş vakitlerini sistemli, eğitici oyunlar ile keyifli hale getirmek, böylece kötü alışkanlıklardan da korumak,
- Çocukların sosyalleşmelerine ve sosyal kimlik kazanmalarına yardımcı olmak
- İletişim becerilerini geliştirmek, takımdaşlık ruhunu aşlamak
- Paylaşmayı ve yardımlaşmayı öğretmek, yaşamlarına uygulamaya çalışmak
- Çocukların belli kurallara uyma yetisini geliştirmek
- Çocukların motorik (zihinle beden hareketlerinin uyumlu çalışması) özelliklerinin gelişmesine yardımcı olmak
- Geleceğe yönelik branş seçiminde yardımcı olmak, yeteneklerini keşfetmesini sağlamak
- Kendine güvenen, sağlıklı kararlar verebilen bireyler yetiştirmek
- Çocukların spor kültürü ve ahlakı konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamak amaçları doğrultusunda yapmaktadır.

Yaz Spor Okulları

Çan Belediyesi; spor gelişimin anahtarıdır anlayışı doğrultusunda, Çan çocuklarında spor kültürü oluşturmak, spor yapma alışkanlığını kazandırmak ve başarılı sporcular yetiştirebilmek amacıyla ücretsiz kurslar düzenlemektedir. 7–12 yaş grubu arasındaki çocuklara hitap eden bu kurslar Çan Belediyesi'ne ait spor tesislerinde verilmektedir.

Badminton Kursu: Programın amacı, kort ve kort gereçlerini tanıyabilen, badminton temel oyun kurallarını uygulayabilen ve badminton oynayabilen kişi yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

Okçuluk Kursu: Kursun amacı; okçulukla ilgili temel kuralları, çeşitli taktik ve teknikleri bilen kişiler yetiştirmektir. Kursun amacı ok atabilen kişiler yetiştirmek değil sadece bu konuda temel bilgileri bilen ve acemiler için geliştirilen ok atma tekniklerini öğrenen bireyler yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

Güreş Kursu: Bu programın amacı, ayakta ve yerde uygulanan temel teknikleri, temel duruş, tutuş, hücum, savunma tekniklerini ve oyun kurallarını uygulayabilen, sporcu sağlığı ve beslenme kurallarını uygulayabilen kişi yetiştirmektir. Ayrıca çocukların yetişkin birer birey olduklarında Çan Belediyesi'nin geleneksel olarak düzenlediği ulusal yağlı pehlivan güreşçilerine ve de Kırkpınar Yağlı Pehlivan Güreşleri'nde güreşçi olarak

katılacak niteliklere sahip beceri kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Eğitim süresi 20 saattir.

Futbol Kursu: Kursun amacı; futbolun temel kurallarını bilen, çeşitli taktik ve teknikleri uygulayabilen, sporcu sağlığının önemini kavrayabilen, takım ruhuna sahip ve futbol oynayabilen kişiler yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

Basketbol Kursu: Kursun amacı; basketbolun temel kurallarını bilen, çeşitli taktik ve teknikleri uygulayabilen, sporcu sağlığının önemini kavrayabilen, takım olarak oynamanın önemini anlayabilen ve bunu uygulayabilen basketbol oynayabilen kişiler yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

Voleybol Kursu: Kursun amacı; voleybolun temel kurallarını bilen, çeşitli taktik ve teknikleri uygulayabilen, sporcu sağlığının önemini kavrayabilen, takım olarak oynamanın önemini anlayabilen ve bunu uygulayabilen voleybol oynayabilen kişiler yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

Tekvando Kursu: Kursun amacı; tekvandonun temel kurallarını bilen, çeşitli taktik ve teknikleri uygulayabilen, temel bazda kendini savunabilen, sporcu sağlığının önemini kavrayabilen kişiler yetiştirmektir. Eğitim süresi 20 saattir.

2012 yılında yaz spor okullarına toplamda 341 öğrenci katılmıştır.

4.1.3.2. Kadınlara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çan Belediyesi'nin meslek edindirmeye yönelik olarak hizmete sunduğu "El Sanatları Atölyesi" kurs merkezi kadınlara yönelik olarak hizmet veren bir merkez konumundadır. Bundan başka Çan Belediyesi'nin yaygın eğitim alanına yönelik olarak hedef kitlesi kadınlar olan herhangi bir eğitim hizmeti bulunmamaktadır.

4.1.3.3. Yaşlılara Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çan Belediyesi'nin yaşlılara yönelik olarak gıda yardımı, ulaşım hizmeti, ihtiyaç sahibi kişilere her türlü sosyal destek, sağlık hizmeti vb. çeşitli alanlarda sosyal yardım hizmetleri bulunmaktadır. Ancak; belediyenin yaygın eğitim alanda direk olarak bir eğitim hizmeti bulunmamaktadır.

4.1.3.4. Engellilere Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çan Belediyesi'nin engellilere yönelik olarak bir merkezi ya da yaygın eğitim hizmeti bulunmamaktadır. Ancak Çan Belediyesi bünyesinde düzenlenen tüm diğer kurslara engelli vatandaşların katılım sağlamaları mümkündür.

4.1.3.5. Spora Yönelik Eğitim ve Hizmetler

Çocuk ve gençlere yönelik eğitim ve hizmetler başlığı altında açıklanan ve 5 yıldır devam eden Çan Belediyesi Yaz Spor Okulları kursu, belediyenin spor alanındaki en kapsamlı yaygın eğitim hizmetidir. Bununla birlikte; Çan Belediyesi bünyesinde bulunan Güreş Kulübü de önemli bir spor eğitim merkezidir.

Çan Belediyesi Güreş Kulübü

2009 yılında kurulan kulüp, Çan'da farklı yaş gruplarındaki (10 yaşından itibaren) güreşe ilgi duyan erkek sporculara; eğitimler vererek onlara güreş kurallarını, ayakta ve yerde uygulanan temel güreş tekniklerini, temel duruş, tutuş, hücum ve savunma tekniklerini öğretmek amacıyla kurulmuştur. 10 süresince 15 yaş ve üstü güreşçiler günlük 3-4 saat eğitim ve antrenman, 15 yaş altı güreşçiler ise günlük 1-2 saat eğitim ve antrenman yapmaktadırlar. Güreşçiler Kırkpınar Yağlı Pehlivan Güreşleri, Çan Belediyesi Yağlı Pehlivan Güreşleri olmak üzere bir sürü ulusal yarışmalarda derece elde etmişlerdir.

2012 yılı itibari ile 15 yaş altı 17 güreşçi, 15 yaş üstü 20 güreşçi toplamda ise 37 güreşçi kulüpte eğitim almaktadır.

Çan Belediyesi Halk Oyunları Kulübü

2010 yılında kurulan halk oyunları kulübü yaş sınırlaması olmaksızın halk oyunlarına ilgi duyan kişilere çeşitli yörelere ait halk oyunları eğitimi vermek, ilçede düzenli ve devamlı bir halk oyunları gösteri ekibi oluşturmak amacı ile kurulmuştur. Yıl boyunca farklı zamanlarda düzenlenen eğitimler ile ve de haftalık olarak yapılan antrenmanlar ile kulüp, Çan halkına hizmet vermektedir. Düzenlenen ulusal ve uluslararası etkinliklerde kulüp birçok derece elde etmişlerdir.

2012 yılı itibari ile 60 kişiye halk oyunları eğitimi verilmiştir.

4.1.3.6. Meslek Edindirmeye Yönelik Eğitim Hizmetleri

Çan Belediyesi El Sanatları Atölyesi

Çan Belediyesi El Sanatları Atölyesi 2010 yılında Çan'da eğitimli ve bilinçli bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamak, sosyal hayatlarının canlanmasına katkıda bulunmak, Çan halkına meslek edindirmeye yönelik olarak eğitimler vermek ve bu suretle kursiyerlerin iş bulmaları, maddi kazanç elde etmeleri için gerekli olan becerileri kazanmalarını sağlamak amacı doğrultusunda kurulmuş bir merkezdir. Kurslar Çan Belediyesi'ne ait kurs merkezinde ve Çan Belediyesi personeli olan el sanatları öğretmeni tarafından verilmektedir. Kurslarda herhangi bir yaş ve cinsiyet sınırlaması olmamakla birlikte, katılımcı profilini kadınlar oluşturmaktadır. El Sanatları Atölyesi'nde verilen eğitimler;

El Sanatları Atölyesi Bünyesinde Verilen Eğitimler

Seramik: Seramik kursunda; çimdikleme ve sıvama yöntemi, sucuk yöntemi, plaka yöntemi, döküm yoluyla şekillendirme, yarı marul dekorlama, sır hazırlama konu başlıklarında eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Ahşap: Ahşap kursunda; ahşap hakkında bilgi verilmesi, kullanılan araç ve gereçler hakkında bilgi, ahşabın hazırlanması, ahşabın deseninin çizimi, desenin oyulması, desenin renklendirilmesi, verniklenmesi konularında ve dekupaj tekniği, transfer tekniği, peçete çalışma tekniği, eskitme teknikleri, doku çalışmaları, çatlatma teknikleri, varak teknikleri, rönesans gülleri, mermerleme tekniği, one-strok tekniklerinde eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Ebru: Ebru kursunda; ebrunun tanımı ve önemi, tarihi süreç, malzemeler, ebru çeşitleri ve bunların uygulamalı olarak öğretilmesi konularında eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Mum süsleme: Mum süsleme kursunda, oyma, yapıştırma vb. çeşitli tekniklerle farklı materyaller kullanarak dizayn oluşturma içerikli eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Keçe ile süsleme: Keçe ile Süsleme kursunda; işlemeye hazırlık, desen panosu, keçe tasarımları, taç yapımı, çeşitli kılıflar yapımı, dekoratif modeller hazırlama, dekoratif

modelleri farklı materyaller kullanarak bir ürün oluşturma konularında eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Cam boyama: Cam boyama kursunda; nokta ve çizgi, geometrik çizimler, cam kesimi, eskitme, çatlatma tekniği, ultraviyole yapıştırma, soğuk cam boyama, kompresörle boyama konusunda eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

Yağlı boya resim kursu: Yağlı boya resim kursunda kursiyerlere; resim ve resim malzemelerini tanıma, desen, çizgi, ışık-gölge, ışığın özellikleri, perspektif, renk kavramı, renklerin birbiriyle etkileşim, farklı resim tekniklerinde dikkat edilmesi gereken kurallar, resimde orantı, renk-ton-armoni, renklerde perspektifi kavrama, fırça ve spatula kullanma teknikleri ve bu tekniklerle resim çizme konusunda eğitimler verilmektedir. Eğitim süresi 120 saattir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İkinci Alt Problem: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin eğitim hizmetlerinin yönetimi nasıl gerçekleştirilmektedir? Bu hizmetlerin yönetimine ilişkin kararlar Belediyelerin hangi birimlerinin sorumluluğu altındadır?

Eğitim hizmetlerinin yönetimi ve bu hizmetlerin yönetimine ilişkin kararların belediyelerde hangi birimler tarafından verildiği 2 ana tema bu 2 temaya ait 3 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.2'de verilmiştir.

Tablo 4.2. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Karar Alma Süreci

Temalar	Alt Temalar
Eğitim hizmetlerinin yönetimi	
Eğitim hizmetini yöneten birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Kültür A.Ş. • Sağlık ve Hıfızlıhha Müdürlüğü • Trafik Müdürlüğü • Basın- Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü
Eğitim hizmetlerinin yönetimin işleyişi	<ul style="list-style-type: none"> • İlgili prosedür doğrultusunda • Hiyerarşik yapıda • Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün önerisi • Belediye başkanının onayıyla
Eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumlu kişi ya da birimlerin belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Gerekli yeterlilik ve niteliklere sahip lisans mezunu görevli • Eğitim ve siyaset bilimi lisansına sahip nitelik ve yönetim kapasitesine sahip personel
Eğitim hizmetlerinin kararı	<ul style="list-style-type: none"> •
Eğitim hizmetlerinin kararlarının verilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • MEB kriterlerine göre • İlgili yasal çerçevede • Personel görüşleri doğrultusunda • Halk Eğitim Merkezi, • İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü • İŞKUR vb.kurumlar ile bilgi ve fikir alışverişinde
Karar verme aşamasında, var olan ve eksikliği hissedilen eğitime ilişkin çözümler	<ul style="list-style-type: none"> • Halktan gelen talepler • Önceki yıllardaki eğitimler
İhtiyaç duyulan eğitime ilişkin bilgilerin edinilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Beyaz masa • İnternet • Mail • Araştırmalar • Yazılı ve sözlü başvurular
Kararların verilmesinde görevli bireylerin kararlara katılımı	<ul style="list-style-type: none"> • Personel, şef, müdür yardımcısı ve müdürlerin görüşleri • Görevlilerin görüşleri

Tablodaki veriler incelendiğinde belediyelerde eğitim hizmetlerinin yönetiminde Kültür A.Ş., Sağlık ve Hıfızlıha Müdürlüğü Trafik Müdürlüğü Basın- Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü'nün sorumlu olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili olarak İBB yetkilisi şu yanıtı vermiştir;

“İBB’de 82 Müdürlük yer almaktadır. Bu müdürlüklerin hizmet alanları direk olarak eğitime yönelik olarak hizmet vermek değildir. İBB bünyesinde yer alan Kültür A.Ş. bir belediye iştiraki olarak hizmet veren kurumdur. Kültür A.Ş.’nin bünyesinde yer alan Kültür merkezleri bulunmaktadır. Bu kültür merkezlerinde zaman zaman eğitim hizmetleri verilmektedir. Ancak ihtiyaç duyulduğu zaman Sağlık ve Hıfızlıha Müdürlüğü ve Trafik Müdürlüğü gibi Müdürlüklerde halka yönelik olarak eğitimler verilmektedir.”

Çanakkale Belediyesi yetkilisi ise “Belediyemiz tarafından gerçekleştirilen yaygın eğitim hizmetleri Belediyemizin Basın- Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğüne yönetilmektedir” yanıtını vermiştir. Çan Belediyesi’nden de Çanakkale Belediyesi’nde olduğu gibi “Yaygın eğitim hizmetleri kapsamındaki faaliyetlerimizi Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğümüz yerine getirmektedir” yanıtı alınmıştır.

Elde edilen verilerden Büyükşehir Belediyeleri’nde eğitim hizmetlerinin yönetiminden farklı birimler sorumlu iken, il ve ilçe belediyelerinde Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüklerinin sorumlu olduğu ifade edilebilir. Belediyelerin statülerinin eğitim hizmetlerinin yönetimine yansıdığı düşünülmektedir. İBB’nin hizmet verdiği nüfusun fazlalığı ve belediyelerdeki birim sayısının fazlalığı, eğitim hizmetlerinin sorumluluğunu birden fazla birimin yüklenmesini doğurmuştur. Ancak etkili bir eğitim yönetimi için sorumluluk ve yönetim tek birimden gerçekleşmesinin gerektiği düşünülmektedir.

Belediyelerde eğitim hizmetlerinin yönetiminin işleyişinde ise ilgili prosedür doğrultusunda, Hiyerarşik yapıda, Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nün önerisi ve Belediye başkanının onayı olmak üzere 4 farklı yanıt alınmıştır.

İstanbul Belediyesi konu ile ilgili olarak şu yanıtı vermiştir “Eğitim hizmetleri İBB’nin diğer işleyiş prosedürüne uygun olarak yürütülmektedir. Yani personel, şef, müdür yardımcısı ve müdür şeklinde bir hiyerarşiden bahsedebiliriz.”

Çanakkale Belediyesi;

“Belediyemiz bünyesinde yapılacak olan bir yaygın eğitim hizmetinin yapılmasına Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nün önerisi

doğrultusunda Belediye Başkanımızın onayı ile karar verilmektedir. Karar verici merci ile faaliyetlerin yapımını yürüten birim arasındaki koordinasyon hususu saklı kalmak üzere burada, iki noktadan söz edebiliriz. İşlerin yönetimi noktasında farklı birimlerden gerek duyulduğu zaman bilgi alınabilmekte, işbirliği içerisinde koordinasyon sağlanmaktadır. Ancak yönetim noktasında sorumlu olan birim tekdir. Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü bu görevi yürütmektedir.”

Çan Belediyesi ise;

“Burada eğitim hizmetlerinin yapılmasına karar vermektan ve işlerin yönetimi ile uygulamasından sorumlu olmak üzere iki konudan bahsedilebilir. Herhangi bir yaygın eğitim hizmetinin verilmesine Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nün önerisi doğrultusunda Belediye Başkanımızın onayı ile karar verilmektedir. İşlerin yönetimi noktasında farklı birimlerden gerek duyulduğu zaman bilgi alınabilmekte, işbirliği içerisinde koordinasyon sağlanmaktadır. Ancak yönetim noktasında sorumlu olan birim tekdir. Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü bu görevi yürütmektedir”

Eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumlu kişi ya da birimlerin belirlenmesine ilişkin olarak gerekli yeterlilik ve niteliklere sahip lisans mezunu görevli ve eğitim ve siyaset bilimi lisansına sahip nitelik ve yönetim kapasitesine sahip personel olmak üzere iki benzer yanıt alınmıştır.

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi şu açıklamayı yapmıştır: “İBB’de her konu için her iş alanı için görevlendirilmiş mutlaka bir kişi mevcuttur. Herhangi bir Müdürlük bünyesinde de bu işi takip edebilecek yeterlilikte ve de uygulamasını yönetebilecek niteliklere sahip bir kişi iş için görevlendirilmektedir. Zaten İBB bünyesinde çalışan personellerimizin çok büyük bir bölümü lisans mezunu olduğu için genel anlamda bu yeterliliklere sahip olan kişiler olmaktadır.”

Çanakkale Belediyesi “Belediyemizin mevcut olan birimleri içerisinde yaygın eğitim hizmeti verebilecek nitelikteki özelliklere sahip olan tek birim olması sebebi ile Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü bu hizmetleri yürütmektedir. Eğitim hizmetlerimizin yönetimi noktasında bu müdürlüğümüz bünyesinde görev yapan nitelikli personelimiz bu görev ve sorumluluğu üstlenmiştir.” yanıtını vermiştir.

Çan Belediyesi ise “Belediyemizde Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü’nde Eğitim hizmetlerimizin yönetiminde eğitim ve siyaset bilimi lisansına sahip nitelik ve yönetim kapasitesine sahip personel bu görevi yerine getirmektedir”.

Alınan yanıtlardan belediyelerde eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumlu olan kişilerin, bu görevi yerine getirebilecek nitelikteki lisans mezunu çalışanlardan oluştuğu söylenebilir.

Eğitim hizmetlerinin kararlarının verilmesinde belediyelerden MEB kriterlerine göre, İlgili yasal çerçevede, Personel görüşleri doğrultusunda, Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ve İŞKUR vb.kurumlar ile bilgi ve fikir alışverişinde olmak üzere 6 farklı yanıt alınmıştır.

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi;

“Öncelikli olarak MEB’in belirliği kriterler incelenmekte ve de bu eğitimler içeriksel olarak yönetmeliğe göre hazırlanmaktadır. Bunun dışında eğitim verilecek alanda uzman olan mevcut personelimizden de görüşler alınmaktadır. İBB’nin zaten belirli bir hizmet standardı mevcuttur. Fiziksel olarak da tüm İBB imkanları kullanılmaktadır. Ulaşımın mekan tahsisine, ikramlardan kaynaklara her türlü imkanlar sunulmaktadır.” görüşünü belirtmiştir.

Çanakkale Belediyesi;

“Milli Eğitim Bakanlığı’nın yayınladığı yaygın eğitim yönetmeliğine göre Eğitim hizmetlerindeki kriter ve esaslar belirlenmektedir. Bir eğitim hizmeti verilmesine karar verildikten sonra ilgili bu yönetmeliğe ve Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, gerektiğinde İŞKUR vb.kurumlar ile bilgi ve fikir alışverişinde bulunularak hizmetler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçler izlenerek yapılan ön hazırlık ve planlama neticesinde elde edilen bilgiler ile eğitim hizmetlerinin kriterleri belirlenmektedir.” yanıtını vermiştir.

Çan Belediyesi ise;

“Eğitim hizmetlerindeki kriter ve esaslar Milli Eğitim Bakanlığı’nın yayınladığı yaygın eğitim yönetmeliğine göre hazırlanmaktadır. Bir eğitim hizmeti verilmesine karar verildikten sonra ilgili bu yönetmeliğe ve Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile bilgi ve fikir alışverişinde bulunularak hizmetler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekilde yapılan ön hazırlık neticesinde elde edilen bilgiler ile eğitim hizmetlerinin kriterleri belirlenmektedir.”

Alınan yanıtlardan her üç belediyede de eğitim hizmetlerinin kararlarının verilmesinde MEB’in kriterlerinin esas alındığı, ilgi yasal çerçeve doğrultusunda ve Çanakkale ve Çan Belediyesi’nde ilgili birimlerle fikir alışverişinde bulunularak eğitim kararlarının alındığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada belediyelerden, karar verme aşamasında var olan ve eksikliği hissedilen eğitimlere ilişkin ne tür çözümler üretildiğine dair, halktan gelen talepler ve önceki yıllardaki eğitimler olmak üzere iki farklı yanıt alınmıştır.

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi;

“İBB önceden yapmadığı ama yeni yapmaya başladığı alanlara yönelik olarak çeşitli eğitimler verebilmektedir. Örneğin çocuklar için trafik eğitim parkı kurulup sonrasında da çocuklara burada eğitimler vermek gibi. Yeni bir alan yeni eğitim. Zaman zaman da halktan gelen talepler doğrultusunda olabiliyor. Ancak İSMEK mesleki alanda çok çeşitli eğitimler verdiği için bizim ayrıca bu alana girmemize gerek kalmıyor.” görüşünü ifade etmiştir.

Çanakkale Belediyesi ise;

“Çanakkale Belediyesi’nin il belediyesi olması sebebiyle farkı yaş gruplarındaki Çanakkale halkına yaygın eğitim hizmeti vermektedir. Ancak tabii ki bilindiği gibi yaygın eğitim veren temel kurum Halk Eğitim Merkezleridir, bu kurum haricinde halkımızdan gelen talepler doğrultusunda yaygın eğitim hizmetlerimizi yürütmekteyiz. Eğitim hizmetlerinin verilmesine karar verme aşamasında ise halkımızdan gelen talepleri dikkate alarak, Sosyal Belediyecilik anlayışı doğrultusunda politikalarımızı belirliyoruz. Eksikliği hissedilen bir eğitim varsa ve Çanakkalelilerin bu doğrultuda talebi varsa o zaman bu eğitim hizmetini veriyoruz. Ya da bir eğitim hizmetini vermeye karar verdik, ama bu hizmete talep yoksa o zaman da bu eğitimden vazgeçiyoruz. Onu haricinde eğitim hizmeti verilmesine ilişkin olarak herhangi bir teknik sorun varsa bu sorun da Belediyemiz tarafından çözülmektedir. Belediyemizin imkanları bu işler için gayet yeterli seviyededir.” görüşünü belirtmiştir.

Çan Belediyesi;

“İlçemiz 30 bin nüfusa sahip ve küçük bir ilçe olduğu için gerçekleştirdiğimiz eğitim hizmetleri oldukça sınırlıdır. Halkımızdan gelen talepler doğrultusunda şekillendirdiğim bu eğitim hizmetlerinin yapılmasına karar verme sürecinde öncelikle yapmış olduğumuz değerlendirmede büyük sorunlarla karşılaşılıyor isek ve Belediye olarak bu alana çözüm üretemeyeceğimizi düşünüyor isek o zaman bu sorunları yapılaşmış sorunlar olarak görüyoruz ve de o eğitim hizmetini vermekten vazgeçiyoruz. Ancak sorunlar farklı kurumlar ya da belediye ile alakalı olan sorunlar olarak karşımıza çıkıyor ise o zaman da öncelikli olarak bu sorunlara müdahale ediyor ve sonuçlandırıyoruz sonrasında ise de eğitim hizmetine vermeye başlıyoruz.” yanıtını vermiştir.

Elde edilen verilerden belediyelerin eğitim hizmetlerinin kararlarında karşılaşılabilecekleri sorunların statülerine göre farklılık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. İBB daha çok yeni eğitimlerin işleyişine dair çözümler üretirken, Çanakkale Belediyesi halktan

gelen taleplere göre hareket ettiğini belirtmekte, Çan Belediyesi ise, eğitimi gerçekleştirip gerçekleştiremeyeceği noktasında sıkıntı yaşayarak, bunu çözümlenmektedir.

Belediyelerde, ihtiyaç duyulan eğitime ilişkin bilgilerin ne şekilde elde edildiğine dair, beyaz masa, internet, mail, araştırmalar ile yazılı ve sözlü başvurular yanıtları alınmıştır.

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi “İstanbul halkı İBB bünyesinde yer alan Beyaz Masaya telefonla arayarak ya da internet üzerinden mail atarak isteklerini iletebilmektedir. Biz de halkın talebine göre hizmet verebiliyoruz. Ya da yeni yaptığımız bir proje sonucunda ortaya çıkan duruma yönelik olarak direk biz belirliyoruz.” görüşünü belirtmiştir.

Çanakkale belediyesi ise “Belediyemizin yapmış olduğu araştırmaların yanı sıra, halktan gelen yazılı ya da sözlü talepler ile Çanakkale halkı eğitim görmek istedikleri alanları Belediyemize iletmektedirler. Ayrıca Belediyemizin web sitesine de gelen mailler dikkate alınarak değerlendirilmektedir.” yanıtını vermiştir.

Çan Belediyesi; “Bu konuda öncelikle Çan halkının taleplerini dikkate almaktayız. Her yaştan vatandaşımızın hangi alanda eğitime ihtiyaç duyduğu, hangi alanlarda kendilerini geliştirmek istediği kendilerinden aldığımız taleplerle belirlenmektedir. İlgili birimlerimiz bu araştırmaları yerine getirmekte ve eğitim faaliyetlerini düzenlemektedir.” görüşünü belirtmiştir.

Alınan yanıtlardan eğitim kararlarıyla ilgili olarak İBB ve Çan Belediyesi’nin internetten aktif olarak yararlandığı, Çan Belediyesi’nin ise ilgili araştırma ve halkın yazılı ve sözlü talepleri doğrultusunda bilgiler edindiği ortaya çıkmaktadır.

Belediyelerde eğitim kararlarının verilmesinde bireylerin katılımına ilişkin personel, şef, müdür yardımcısı ve müdürlerin görüşleri ile görevlilerin görüşleri yanıtları alınmıştır

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi “Personel, şef, müdür yardımcısı bir eğitim için gerekli mi değil mi yapılmalı mı yapılmamalı mı ve nasıl yapılacak nerede yapılacak bu gibi konular üzerinde ön çalışma yaparlar sonrasında ise nihai kararı müdür verir.” Yanıtını vermiştir.

Çanakkale Belediyesi “Gerekli görüldüğü takdirde görevli bireylerin kararlara katılımı yapılan toplantılar esnasında fikirleri alınmaktadır” yanıtını vermiştir.

Çan Belediyesi de benzer şekilde “İlgili yasal çerçeveye göre eğitim kararları alınmaktadır. Ancak gerekli görüldüğü takdirde görevli bireylerin görüşlerine başvurulmaktadır” görüşünü bildirmiştir.

Alınan yanıtlardan İBB'nin daha katılımcı bir yaklaşımla eğitim kararlarını aldığı, katılımıcılığın Çanakkale ve Çan Belediyesi'nde daha zayıf kaldığı söylenebilir.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Üçüncü Alt Problem: Eğitim hizmetlerinin içerik ve uygulamasının planlanması hangi kriterlere göre ve hangi süreçlerle gerçekleştirilmektedir?

Eğitim hizmetlerinin planlanması 4 ana tema bu 4 temaya ait 12 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.3'de verilmiştir.

Tablo 4.3. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Planlama Süreci

Temalar	Alt Temalar
Eğitim hizmetlerinin planlama sürecinin işleyişi	<ul style="list-style-type: none"> • MEB örnek alınarak • Eğitimcinin özelliklerine göre • Kanun ve yönetmelikler esas alınarak
Geçmiş yıllardaki deneyimler	<ul style="list-style-type: none"> • Halktan gelen talepler • Katılımcı görüşleri • Anket sonuçları
Bilgilerin Toplanması	<ul style="list-style-type: none"> • Bilgisayar • İnternet • Dosya • Dijital ortamdaki kayıtlar
Eksik ya da yanlış planlama sonucu üretilen çözümler	<ul style="list-style-type: none"> • Risk yönetimi • Belediyenin imkânlarıyla

Tablodaki veriler incelendiğinde belediyelerde eğitim hizmetlerinin planlanması süreci, yasal çerçevede, MEB örnek alınarak ve eğitimcilerin özelliklerine göre işlediği görülmektedir. Konu ile ilgili olarak İBB'den şu yanıt alınmıştır:

“İçerikler zaten MEB örnek alınarak hazırlanıyor. İçeriği zaten belli oluyor daha sonra eğitimi veren hoca da uygulamada kendi özelliklerine göre ve kendi anlatımına uygun olarak eğitimleri veriyor.”

Çanakkale Belediyesi “Kanun ve yönetmelik yerel yönetimlerde esastır. Her şey bu çerçevede hazırlanır. Kamu kurumlarının işleyişi belirli kanun ve yönetmeliklere göre yapıldığı için bir eğitim verilmek istendiğinde bu eğitim ile ilgili neler yapılması gerektiği, süresi içeriği gibi konular ilgili kanuna ya da yönetmeliğe göre belirlenmektedir.”

Çan Belediyesi ise “Eğitim faaliyetlerimizin planlaması yasal zemine dayandırılmaktadır. MEB’in belirlediği kanun ve yönetmelikleri temel alıp eğitim faaliyetlerimizi yerine getirmekteyiz.” yanıtını vermiştir.

Alınan yanıtlardan il, ilçe ve büyükşehir belediyelerinde eğitim hizmetlerinin planlama sürecinin benzerlik gösterdiği görülmektedir. Yetkililerinde belirttiği üzere, eğitim hizmetlerinin planlaması kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleştiği için planlama sürecinin benzerlik göstermesi beklenen bir durumdur.

Araştırmada eğitim hizmetlerinin planlanmasında geçmiş yıllardaki deneyimlerden faydalanılarak, halktan gelen talepler, katılımcıların görüşleri ve yapılan anketlerin sonuçlarından faydalandığı ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir:

İBB İSMEK’ler vasıtasıyla nerdeyse her alanda eğitim vermektedir. Talep çok olduğu için eğitimler her zaman devam etmektedir. Ancak halkımız eğitimleri veren eğitimciyi beğenmediyse bunu bize iletiyorsa ve ciddi bir negatiflik varsa o zaman bir sonraki yıl bu eğitimciyle çalışmıyoruz.

Çanakkale Belediyesi; Belediyemiz bünyesinde yapılan eğitim hizmetleri yıllardır devam etmektedir. Daha önceden yapılan eğitim hizmeti halktan talep görmüş ise kurslara katılım yeterli sayıda sağlanmış ise bu hizmetler aynı doğrultuda yapılmaya devam etmektedirler. Bu eğitim hizmetlerinin akabinde katılımcıların görüşlerinden ve zaman zaman yaptığımız anket çalışmalarından elde ettiğimiz bilgilerle eğitim hizmetinin verimi ya da bir sonraki yılda devam ettirilip ettirilmeyeceğine ilişkin kararlar verilmektedir. Halkımızdan gelen geri bildirimleri Çanakkale Belediyesi olarak oldukça önemsiyoruz.

Çan belediyesi ise;

Belediyemiz bünyesinde yapılan eğitim hizmetleri son 4 yıldır yapılmaktadır. Bunun öncesinde düzenli planlı ve de devamlı bir eğitim hizmetinden söz etmek mümkün değil. Son 4 yıldır ise yapılan eğitim hizmetleri ilk yıllardaki gibi devam etmektedir. Bir önceki eğitim hizmeti halktan talep görmüş ise kurslara katılım yeterli sayıda sağlanmış ise bu hizmetler yapılmaya devam etmektedirler. Şimdiye kadar yapılan ve de talep görmediği için yapılmasına devam edilmeme kararı alınan bir eğitim hizmetimiz mevcut değildir.

Alınan yanıtlardan belediyelerdeki eğitimlerin planlanmasında, geçmiş yıllardaki eğitim deneyimlerinden faydalandığı, halkın görüşlerinin esas alındığı görülmektedir. Çanakkale Belediyesi'nin konu ile ilgili daha kapsamlı değerlendirme yaptığı, İBB'nin bu sorumluluğu İSMEK'e verdiği için daha rahat olduğu, Çan Belediye'nin ise eğitim hizmetlerinin geçmişinin 4 yıla dayanmasının, eğitim hizmetlerinin ilk yıllardaki gibi sürdürülmesine çaba göstermelerinde etkin olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada belediyelerin planlanan eğitim hizmetlerine ilişkin bilgileri; bilgisayar internet, dosya, dijital ortamdaki kayıtlar olmak üzere farklı şekilde topladıkları belirlenmiştir.

Konu ile ilgili yöneltilen soruya, İBB "Bilgisayardan, internetten", Çanakkale Belediyesi "Dosyada ve de dijital ortamlarda kayda alınarak Belediyemizin arşivinde toplanmaktadır." Yanıtını verirken benzer şekilde Çan Belediyesi de; "Eğitim hizmetine ilişkin bir dosyada ve de dijital ortamda toplanmaktadır." yanıtını vermiştir.

İBB bilgisayar ve internetten derken, belediyenin dijital arşivinden bahsettiği düşünülmektedir. Ayrıca internetten derken, halkın eğiliminin neler olduğuna dair araştırmalar vs. kasteddiği düşünülmektedir. Çanakkale ve Çan Belediyesi'nin konu ile ilgili yanıtları benzerdir, her ikisi de eğitim hizmetlerini planlarken, bilgileri belediye arşivinden elde etmektedir.

Belediyelerde eğitim hizmetlerinin yanlış planlanması durumunda ne tür çözümler üretildiğine dair 2 farklı yanıt alınmıştır. İBB konu ile ilgili olarak;

İBB öncelikli olarak tüm riskleri göz önüne alır ve bunları başta nasıl çözeceğine bakar. Bir sorunla karşılaşıldığında ise bunların çözümü zaten İBB'nin kendi idaresinde ise hemen bu sorunlar çözülür. Belki sadece İBB'nin büyüklüğünden dolayı birkaç hafta gecikme olabilir. Yanıtını vermiştir.

Çanakkale Belediyesi;

Daha önceki sorularda da belirttiğimiz gibi kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hazırladığımız eğitim hizmetlerimiz içerik ve planlama noktasında tüm süreçler göz önüne alınarak hazırlanmaktadır. Bu sebeple de bu noktalarda eksiklik olduğuna inanmıyoruz. Temel yapı oluşturulduktan sonra eğitim hizmetinin uygulama noktasında belki bir takım eksiklikler ortaya çıkabilir. Mesela el sanatları kurslarında gerekli malzemelerin yeterince ve zamanında kursiyerler tarafından temin edilememesi sebebi ile verilen eğitim hizmetinin programı birkaç hafta geriden takip edilir. Ancak bu teminler sağlandıktan sonra da hızlandırılmış program uygulanarak eğitimler eksiksiz bir şekilde sonlandırılır.

Çan Belediyesi ise;

Bir eğitim hizmeti verilmeden önce planlamaya ilişkin tüm süreçler ve de gereklilikler önceden hazırlanmaktadır. Eğitimi kim verecek, nerede, ne zaman, süresi ne olacak gibi temel konular zaten önceden belirlenmektedir. Dolayısıyla yanlış yada eksik planlamadan söz etmek doğru bir tabir olmaz. Ancak eksiklerden bahsedebiliriz. O da şu şekilde olmaktadır. Mesela; açılan bir kurs için kursiyerlerin kullanacağı materyallerden bazıları eksik olabilmektedir ve ya bir önceki yıldan kullanıldığı için zarar görmüş olabilmektedir. Bunlar da zaten belediyemizce tespit edilip en kısa sürede giderilmektedir.

Alınan yanıtlardan belediyelerin planlamadan kaynaklanan bir sorunla karşılaşmamak için tedbirlerini planlama aşamasında aldıkları, eğer yinede bir sıkıntı ile karşılaşılırsa, belediyenin imkanları çerçevesinde biran önce çözüme kavuşturdukları görülmektedir.

İBB statüsünden dolayı daha farklı sorunlarla karşılaşabileceğine dair bir risk yönetimi uygularken, Çanakkale ve Çan Belediyesi'nde karşılaşılan sorunların daha çok katılımcılarla ilgili olduğu söylenebilir.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Dördüncü Alt Problem: Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesine ilişkin kaynak, donanım, mekan vb. unsurların tahsisi hangi süreçler takip edilerek ve kimler tarafından sağlanmaktadır?

Eğitim hizmetlerinin örgütlemesi 3 ana tema bu 3 temaya ait 8 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.4'de verilmiştir.

Tablo 4.4. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Örgütlenme Süreci

Temalar	Alt Temalar
Eğitim hizmetlerinin kaynaklarının sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> • Belediyenin kaynakları • Yapı İşleri Müdürlüğü, • Satınalma Müdürlüğü, • Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü
Kaynakların dağılımında eşitlik	<ul style="list-style-type: none"> • Aynı kalite • Önceki yıllardaki hizmetlerle karşılaştırma • Eğitimde fırsat eşitliği
Dağıtılan kaynakların takibi	<ul style="list-style-type: none"> • Demirbaş kaydı

Tablodaki verilerden eğitim hizmetlerinin kaynaklarının Belediyenin kaynaklarıyla, Yapı İşleri Müdürlüğü, Satınalma Müdürlüğü ve Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü tarafından sağlandığı görülmektedir. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir:

İBB kaynak bakımından herhangi bir sıkıntı çekmemektedir. Eğitimlerde İBB'nin salonları mekanları ve kaynakları sonuna kadar kullanılabilir. Eğer bir eksiklik mevcut ise bu eksikleri tamamlamakla görevli Yapı İşleri Müdürlüğü, Satınalma Müdürlüğü, Levazım ve Ayniyat Müdürlüğümüz kaynak temin etmekle görevli müdürlüklerdir. İBB de ki herhangi bir müdürlük kaynak bakımından eksiklik gördüğü zaman bu müdürlüklere bildirim yapar, bu müdürlükler de gerekli olan kaynakları temin eder.

Çanakkale Belediyesi; sadece Belediye kaynakları kullanılmaktadır.

Çan Belediyesi de benzer şekilde Eğitim hizmetleri gerekli olan kaynaklar tamamen belediyemiz tarafından karşılanmaktadır.

Alınan yanıtlardan İBB'nin hizmetlerinin çeşitliliği ve hizmet verdiği alanın kapsamının genişliğinden dolayı olanaklarının çok daha fazla olduğu, bununda eğitim hizmetlerinin kaynaklarının teminine yansıdığı görülmektedir. Çanakkale ve Çan Belediyesinin hizmet verdiği nüfusun oranı ve olanaklarının da bu doğrultuda olması eğitim hizmetlerinin kaynaklarının sağlanması yükümlülüğünü de tek başlarına üstlenmelerine sebebiyet vermektedir.

Araştırmaya katılan belediyelerden, eğitim hizmetlerinde kaynakların dağılımında eşitlikle ilgili olarak Aynı kalite, Önceki yıllardaki hizmetlerle karşılaştırma ve Eğitimde

fırsat eşitliği olmak üzere 3 ayrı yanıt alınmıştır. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir:

Kaynaklar Satınalma Müdürlüğü, Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü tarafından temin edildiği her yere aynı kalitede kaynak temin edilmektedir. Yenilenmesi gereken kaynaklar ise günü şartlarında en kaliteli ürünler olmasına özen gösterilmektedir.

Çanakkale Belediyesi;

Tabidir ki kaynaklar ve ihtiyaçlar eğitimin içeriğine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla ihtiyaç ne ise kaynak temini de o şekilde gerçekleşmektedir. Çanakkale Belediyesi olarak farklı merkezlerde eğitimler veriyoruz. Genel politikamız eğitimde fırsat eşitliğidir. Her merkezde belirli standartlarda eğitim hizmetleri gerçekleştirilmektedir. Sadece şunu söyleyebiliriz ki; bir yerde bir eksiklik varsa fiziki donanım anlamında bu en yeni materyaller ne ise onlar kullanılarak bu eksiklikler giderilir.

Çan Belediyesi;

Eğitim faaliyetlerimizi gerçekleştirmek tabi ki bu konuya belirli bir kaynak ayırmak anlamına gelmektedir. Belediye olarak alt yapı ve üst yapıya ne kadar önem veriyorsak, ilçemizin faydasına nasıl çalışmalar gerçekleştiriyorsak eğitime de, halkımızın eğitim ihtiyaçlarına aynı oranda önem vermekteyiz. Bu eğitim faaliyetleri için de belediyemizin kaynakları gerekli görülen faaliyete aktarılmakta ve eğitmenlerimizin ve kursiyerlerimizin hizmetine sunulmaktadır.

Alınan yanıtlardan belediyelerin kaynakların temininde eşitliği göz önünde bulundurdıkları, kalite kriterlerine göre her eğitim hizmetinde benzer nitelikte kaynakları sağlamaya çalıştıkları söylenebilir.

Araştırmada eğitim hizmetleri için dağıtılan kaynakların takibine ilişkin üç belediyeden de demirbaş kaydı yanıtı alınmıştır. Alınan yanıtlar şunlardır:

İBB; “Kaynaklar İBB tarafından temin edildiği için bunlar demirbaş olarak kaydedilmektedir”.

Çanakkale Belediyesi; “Kaynaklar demirbaş olarak kaydedilmektedir. Bu merkezler için alınan her bir materyal belediyenin demirbaş listesine girmektedir”.

Çan Belediyesi; “Eğitim faaliyetlerimiz için belediyenin varolan kaynaklarından yararlanılmakta; ihtiyaç duyulması halinden yeni alınan kaynaklar belediyenin demirbaş listesine kayıt edilmektedir”.

Belediyelerin işleyişleri kanun ve yönetmelikler çerçevesinde gerçekleştiği için, kaynakların takibi de ilgili yasal çerçevede demirbaş kaydı tutularak yapılmaktadır.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Beşinci alt Problem: Eğitim hizmetlerinin her aşamasında tüm paydaşlarla iletişim nasıl yerine getirilmektedir?

Eğitim hizmetlerinin iletişim süreci 4 ana tema bu 4 temaya ait 12 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde İletişim Süreci

Temalar	Alt Temalar
Hedef kitleye erişim	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet • Bilboard • Reklam panoları • Telefon • El ilanı • Belediye duyurusu
Hedef kitleyle iletişimin sürdürülmesi	<ul style="list-style-type: none"> • İnternet • Telefon • Sosyal medya
Belediye görevlileri arasındaki iletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitimci ve belediye personeli arasında • Belediye müdürlüğü ile personel arasında
Eğitim alanlarla iletişim	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni eğitimlerden haberdar etme

Tablodaki veriler incelendiğinde belediyelerin hedef kitlelerine internet, bilboard, reklam panoları, telefon, el ilanı ve belediye duyurusu olmak üzere, farklı araçlarla ulaştıkları görülmektedir.

Konu ile ilgili olarak İstanbul Belediyesi’nden şu yanıt alınmıştır; “İnternet, bilboard ve İBB ye ait tüm reklam ve panolar kullanılmakta gerekli olan yerlerde de üstgeçitlerdeki reklam yerleri kullanılmaktadır. Çoğunlukla internet ve telefon yolu ile”.

Çanakkale Belediyesi;

Eğitim hizmetlerinin duyurusu internet ve belediye ilan memurluğunun duyurusu ile yapılmaktadır. Gerekliğinde el ilanları ya da belediyemize ait reklam panolarımızda da eğitim hizmetlerine ve kurslara yönelik olarak reklam ve tanıtım yapılarak bu hizmetlerin Çanakkale halkına duyurusu sağlanmaktadır.

Çan Belediyesi ise; “Eğitim faaliyetlerimizin halkımızın bilgisine sunulması adına birkaç yöntem izlenilmektedir. Bunlar yerel gazeteler ilan verilmesi, belediyemizin internet sayfasına konulması ve ilçemizin merkezi yerkerindeki panoların kullanılması olmaktadır.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Alınan yanıtlardan belediyelerin imkânlarının eğitim alanındaki etkinliklerinin hedef kitlelere aktarılmasında önemli rol oynadığı görülmektedir. Her üç belediyede kendi imkânları ile hedef kitlelere ulaşmaya çalışmaktadır.

Hedef kitleyle gerçekleştirilen iletişimin sağlıklı yürümesi adına Çanakkale belediyesi “İnternet, telefonla görüşme, web sitesi ve de sosyal medya gibi basın-yayın araçları kullanılmaktadır” yanıtını verirken, Çan Belediyesi “İnternet, telefonla görüşme” yanıtını vermiştir. İBB ise bir önceki soruda bu sorunun da yanıtını verdiğini ifade ederek, bu soruyu yanıtı bırakmıştır.

Alınan yanıtlardan belediyelerin telefon ve internetten aktif olarak faydalandığı, ancak Çanakkale Belediyesi’nin sosyal medyayı da kullanarak hedef kitleyle iletişimi diğer belediyelerden farklı olarak sürdürdüğü ifade edilebilir. Günümüzde halk arasında yaygınlaşana sosyal medyanın, belediyenin eğitim hizmetlerinde, halk iletişimde kullanması oldukça güncel ve faydalı olduğu düşünülmektedir.

Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi aşamasında belediye içerisinde rutin bir iletişim sürdürülme konusunda belediyelerden eğitmen ve belediye personeli arasında ve belediye müdürlüğü ile personel arasında olmak üzere iki tür iletişimin sürdürüldüğü üzere yanıtlar alınmıştır. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir;

Her şey hazırlandıktan sonra rutin bir iletişime gerek duyulmamaktadır. Çünkü İBB’nin iş yükü çok fazladır. Belediye içindeki değil de eğitmen ve belediye personeli arasında herhangi bir olumsuzluk var mı yok mu noktasında belirli aralıklar devam eden bir iletişim mevcuttur.

Çanakkale Belediyesi;

Elbetteki bir iletişim mevcuttur. Kamu kurumları resmi işleyişinin gerekli kıldığı çerçevede belediyemiz bünyesindeki yapılanmaya göre iletişim

kurulmakta ve devam ettirilmektedir. Belediyemiz müdürlükleri personeli işbirliği esasına göre çalışır.

Çan Belediyesi ise; “Eğitimin hazırlanması aşamasında ve de sonun da daha fazla bir iletişim gerçekleştirilmektedir. Bunların haricinde eğitimi veren eğitimci bu hizmetin yapılmasından tamamen sorumludur”, yanıtını vermiştir.

Alınan yanıtlardan belediyelerin eğitim hizmetlerinin sürdürülmesi aşamasında belediyelerde personelle iletişimde de belediyelerin statülerinin etkin olduğu görülmektedir. İBB iş yükünden dolayı rutin iletişime ihtiyaç duymadığını ifade etse de eğitim hizmetlerinin daha etkin işlemesi açısından rutin iletişime ihtiyaç vardır, belki eğitim hizmetlerinin büyük yükünü İSMEK’e devrettikleri için, bu tür rutin bir iletişime ihtiyaç duymadıklarını belirtmişlerdir. Çanakkale ve Çan belediyesinde ise olması gerektiği gibi iletişim gerçekleştirilmektedir.

Eğitim hizmeti alan vatandaşlar ile eğitim sonrası iletişimin devam ettirilmesi konusunda belediyelerin sadece yeni eğitimler olduğunda iletişim kurduğu yönünde yanıtlar alınmıştır. İBBşu görüşü ifade etmiştir; “Vatandaşların iletişim bilgileri kayıtlarımızda mevcuttur. Ancak sonrasında İBB’nin ve İstanbul’un büyüklüğünden ve de nüfus fazlalığından dolayı devam eden bir iletişim yoktur”.

Çanakkale Belediyesi’nden, “Çanakkale Belediyesi il belediyesi olarak geniş bir halk kitlesine hitap ettiği için rutin bir devam eden iletişimden bahsedemeyiz ancak kursiyerlerin kayıtları bizlerde olduğu için yeni bir eğitim hizmeti olduğunda kendileri aranarak bilgilendirilmektedirler” yanıtı alınmıştır.

Çan Belediyesi ise; “bir devam eden iletişimden bahsedemeyiz ancak kursiyerlerin kayıtları bizlerde olduğu için yeni bir eğitim hizmeti olduğunda kendileri aranarak bilgilendirilmektedirler” yanıtını vermiştir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Altıncı alt problem: Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi süresince hangi birim ya da kurumlarla koordine sağlanmaktadır?

Eğitim hizmetlerinin koordinasyonu 3 ana tema bu 3 temaya ait 12 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.6’ da verilmiştir.

Tablo 4.6. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Koordinasyon Süreci

Temalar	Alt Temalar
Koordinasyon sağlanan birim ve kurumlar	<ul style="list-style-type: none"> • İl Mili Eğitim Müdürlüğü, • Kosgeb • Üniversiteler • Resmi kurumlar • Bakanlıklar • İlçe Belediyeleri vb. • İnsan Kaynakları • Bilgi İşlem Müdürlüğü.
Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde rol oynayan birimler	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim Müdürlüğü • İSMEK • Gerekli görülen belediye içindeki birimler
Koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunların çözümü	<ul style="list-style-type: none"> • Resmi prosedüre göre

Tablodaki verilerden eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda belediyelerin farklı birim ve kuruluşlarla iletişime geçtikleri görülmektedir.

Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir; “İl Mili Eğitim Müdürlüğü, Kosgeb, Üniversiteler. Resmi kurumlar, Bakanlıklar, İlçe Belediyeleri vb. Eğitim hangi alanı ilgilendiriyorsa gerekli görüldüğünde o kurumla iletişime geçilir”.

Çanakkale Belediyesi, “İnsan Kaynakları ve Bilgi İşlem Müdürlüğü, ile iletişime geçildiğini belirtirken, Çan Belediyesi ise; “Eğitim hizmeti süresinde başka birimlerle koordinasyon kurulmamaktadır” yanıtını vermiştir.

Alınan yanıtlardan İBB’nin eğitim hizmetlerini koordine ederken, belediye içindeki birimlerle ve belediye dışındaki kurumlarla iletişime geçtiği, Çanakkale Belediyesi’nin sadece belediye içindeki birimlerle iletişime geçtiği, Çan Belediyesi’nin ise eğitim hizmetlerinin koordinasyonu sırasında belediye içi ve dışında hiçbir birim veya kuruluşla

koordinasyon sağlamadığı ortaya çıkmıştır. Burada etken olan unsurun belediyelerin büyüklüklerinin paralelinde hizmet verdikleri nüfusun azlığı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada belediye yetkilileri; eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde, Eğitim Müdürlüğü, İSMEK ve gerekli görülen belediye içindeki birimler olmak üzere üç farklı birimin rol oynadığını ifade etmişlerdir. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir;

İBB bünyesinde Eğitim Müdürlüğü vardır ancak bu müdürlük sadece hizmet içi eğitimlerden sorumludur. Diğer herhangi bir müdürlük halka yönelik eğitim verdiği zaman bu tamamen kendi bünyesinde olur, sadece Eğitim Müdürlüğüne bildirim yapılır. Ama İSMEK’ler zaten hemen hemen her konuda eğitim verdikleri için (İSMEK de Eğitim Müdürlüğü’ne bağlıdır) çok fazla eğitime ihtiyaç duyulmamaktadır.

Çanakkale Belediyesi; “Eğitimden sorumlu birim bu işlerle tam yetkilidir. Diğer birimlerin bu konuda bir rolü yoktur. Ancak diğer birimler de gerekli olduğu taktirde elbetteki eğitimden sorumlu birimize yardımda bulunmaktadır”.

Çan Belediyesi ise; “Eğitim faaliyetlerimiz ilgili belediye başkan yardımcımızın görevlendirmesiyle ve bu işten sorumlu görevlinin yürütmesiyle gerçekleşmektedir.” şeklinde görüş belirtmiştir.

Belediyelerin eğitimden sorumlu birimlerinin eğitim hizmetlerinin koordinasyonunu sağladıkları alınan yanıtlardan anlaşılmaktadır.

Belediyelere eğitim hizmetlerinin sunulmasında koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunları ne şekilde çözüme kavuşturdukları sorulduğunda aşağıdaki yanıtlar alınmıştır:

İBB; “İBB’nin resmi olarak işleyişi doğrultusunda kaynaktan üst yapılanmaya doğru giden bir şekilde”.

Çanakkale Belediyesi; “Eğitim süresince başka birimlerle koordinasyon eksikliği yoktur”.

Çan Belediyesi; “Eğitim faaliyetlerimiz devam ederken herhangi bir birim ile koordinasyona geçilmesi gerekliliği bu güne kadar doğmamıştır” yanıtlarını vermişlerdir.

Alınan yanıtlar, bir önceki soruların yanıtları ile birlikte değerlendirildiğinde, belediyelerin eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda belediye içinde çok fazla birimle koordinasyon halinde olmadıkları için, diğer birimlerle koordinasyon kaynaklı pek sıkıntı

yaşamadıkları söylenebilir. Böylelikle çözüme kavuşturulacak koordinasyon sorunu ortaya çıkmamaktadır.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Yedinci alt Problem: Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi sürecinde paydaşların güdülenmesine ilişkin hangi yollara başvurulmaktadır?

Eğitim hizmetlerinde etkileme süreci 4 ana tema bu 4 temaya ait 11 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Yönetiminde Etkileme Süreci

Temalar	Alt Temalar
Eğitim sürecinde kullanılan motivasyon kaynakları	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitimler esnasında ikramlar • Ulaşım hizmeti
Eğitimciler arasında takım ruhunun sağlanması	<ul style="list-style-type: none"> • Benzer nitelikteki eğitimcilerin görevlendirilmesi
Eğitimcilerin motivasyonunun dağılması	<ul style="list-style-type: none"> • Ulaşım hizmetleri • Yemek hizmetleri • Verilen eğitime ilişkin kaynakların sağlanması
Katılımcıların performansına yönelik yapılanlar	<ul style="list-style-type: none"> • Kaynakların çeşitlendirilmesi • Üst düzeyde teknolojinin sağlanması • Ürünlerin sergilenmesi • Kursiyerlerin ürünlerinin basında ve belediye bültenlerinde yayınlanması • Yılsonu sergileri

Tablodaki veriler incelendiğinde; eğitim sürecinde belediyelerin katılımcılara motivasyon sağlamaya yönelik olarak ikramlar sunularak ve ulaşım konusunda yardımcı olarak etkileme sağlandığı görülmektedir. Konu ile ilgili belediyelerin verdikleri

yanıtlara bakıldığında; İBB: “Eğitimler esnasında ikramlar verilmektedir. Bazen gerekli görüldüğünde ulaşım konusunda yardımcı olunmaktadır” yanıtını vermiş, diğer belediyeler soruyu yanıtızsız bırakmıştır. Buradan İBB dışında belediyelerin katılımcıların motivasyonları sağlamaya yönelik bir uygulamalarının olmadığı söylenebilir. Burada belediyelerin büyüklüklerinin paralelinde imkanlarının etkisinin olduğu düşünülmektedir.

Araştırmada, belediyelerden eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinden sorumlu kişiler arasında takım ruhunu nasıl sağladıklarına ilişkin şu yanıtlar alınmıştır:

İBB; “Eğitim seviyesi aynı ve kişilik özellikleri benzer kişiler aynı ekipte görevlendirilmeye çalışılmaktadır. Özel sektör olmadığımız için kamu kurumlarında yapabileceğiniz çok fazla şey yoktur”.

Çanakkale Belediyesi;

Eğitim hizmetini gerçekleştiren kişiler hizmet alım yolu ile geçici olarak sadece o eğitim için eğitim vermelerinden dolayı böyle bir takım ruhundan bahsetmek söz konusu değildir. Ama demek değildir ki öğretmenlerimiz bir takım ruhu ile çalışmıyorlar. Elbette ki öğretmenlerimiz arasında pozitif anlamda iletişim ve ilişkilerden bahsedebiliriz.

Çan Belediyesi; “Eğitim faaliyetlerimiz yerine getiren hocalarımız kısmi zamanlı olarak belediyemize hizmet vermektedirler ve verdikleri eğitim süresince aramızda bulunmaktadır. Bu konudan herhangi bir problem yaşamamakla birlikte, bir takım ruhu durumu olmamıştır”.

Alınan yanıtlardan belediyelerde görevli öğretmenler arasında takım ruhunu sağlamaya yönelik bilinçli bir uygulamanın yapılmadığı, bunun temelinde öğretmenlerin geçici görevlendirilmelerinin yattığı ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada, belediyelerin eğitimi gerçekleştiren eğitimcilere yönelik olarak; Ulaşım hizmetleri Yemek hizmetleri ve Verilen eğitime ilişkin kaynakların sağlanarak, motivasyonlarının artırılmaya çalışıldığı alınan yanıtlardan ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir;

“İBB’nin imkânlarından faydalanabilmektedirler. Eğitimcinin ulaşım ve yemek ihtiyaçları karşılanmaktadır gerekli görüldüğünde. İBB adına çalışmak da zaten başlı başına bir referans kaynağıdır”.

Çanakkale Belediyesi; “Eğitimi gerçekleştirecek kişiler için bu eğitimi vermeleri için gerekli olan tüm kaynaklar sağlanmaktadır. Spora yönelik hizmet ise sporla ilgili, el sanatlarına yönelik eğitim ise bu alana yönelik kaynaklar sağlanmaktadır”.

Çan Belediyesi ise; “Eğitimi gerçekleştirecek kişiler için bu eğitimi vermeleri için gerekli olan tüm kaynaklar sağlanmaktadır”.

Alınan yanıtlar incelendiğinde her üç belediye de kendi imkânları doğrultusunda eğitimleri gerçekleştiren eğitimcilerin motivasyonlarını artırmaya yönelik uygulamaları yaptıkları söylenebilir.

Katılımcıların süreçteki performanslarının yüksek olması adına ise belediyelerin çeşitli uygulamalarının oldukları alınan yanıtlardan ortaya çıkmıştır. Konu ile ilgili olarak İBB şu görüşü ifade etmiştir:

Eğitimcinin kullandığı kaynaklar çeşitlendiriliyor, gerekli teknoloji ürünlerinin kullanabilmesi için imkanlar sağlanıyor.

Çanakkale Belediyesi;

Eğitimcilerle ikili ilişkilerinin samimi olmasına gayret gösterilmektedir. Ayrıca meslek edindirme kurslarında yapılan malzemeler yine belediyemize ait sergi salonunda sergilenmektedir. İyi olan materyallerin resimlere basına dağıtılmakta ve belediyenin hizmet bültenlerinde yayınlanmaktadır. Bunların yanı sıra da sporla ilgili kursların sonunda bir gösteri show gibi organizasyonlar zaman zaman düzenlenebilmektedir.

Çan Belediyesi ise;

Belediyemizden hizmet talep etmiş ve düzenlendiğimiz eğitimlere katılan vatandaşlarımızın hem istedikleri hedeflere ulaşmaları hem de belediyemize olan güveni kaybetmemeleri adına eğitimcilerimiz ile kendileri arasındaki iletişimin sağlam olmasına ve kendilerine belediye olarak güven vermeye dikkat etmekteyiz. Eğitim öncesi, süreci ve sonunda muhtemel ihtiyaçlarını harfiyen karşılamaya gayret etmekteyiz.

Alınan yanıtlardan il ve ilçe belediyelerinin bu konuda daha aktif oldukları, katılımcıların performansını artırmak için daha fazla çaba sarf ettikleri görülmektedir.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Sekizinci alt Problem: Eğitim hizmetlerinin bitiminde herhangi bir değerlendirme yapılmakta mıdır? Eğer bu değerlendirme yapılıyorsa kimin tarafından ve hangi süreçler izlenerek gerçekleştirilmektedir?

Eğitim hizmetlerinde değerlendirme s¼reci 3 ana tema bu 3 temaya ait 9 alt tema doğrultusunda incelenmiştir. Yapılan içerik analizi sonucunda elde edilen tema ve alt temalar Tablo 4.8’ de verilmiştir.

Tablo 4.8. Belediyelerde Eğitim Hizmetlerinin Y¼netiminde Değerlendirme S¼reci

Temalar	Alt Temalar
Eğitim hizmetlerinde aksayan ve eksik y¼nlere ilişkin yapılanlar	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcıların s¼zl¼ iletileri dikkate alınmakta • Belediyenin imkanlarıyla ç¼z¼mlenmekte
Eğitim hizmetlerinin amacına ulaşıp ulaşmadığının değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitime katılanların kazanımlarıyla • Basın Yayın ve Halkla İlişkiler M¼d¼rl¼ę¼’n¼n değerlendirilmesi • Amaca ulaşmamış eğitimin kaldırılması • Amaca ulaşan eğitimin yaygınlaştırılması
Eğitmenlerin değerlendirilmesi	<ul style="list-style-type: none"> • Katılımcıların geri bildirimleri • Anketler yoluyla • Memnun olunmayan eğitimcinin işine son verilmesi

Tablodaki verilerden eğitim faaliyetlerinin bitiminde aksayan ve eksik y¼nlerin belirlenmesine ilişkin olarak, Katılımcıların s¼zl¼ iletileri dikkate alındığı ve Belediyenin imkanlarıyla ç¼z¼me kavuşturulduğu g¼r¼lmektedir. Konu ile ilgili olarak İBB şu g¼r¼řleri ifade etmiştir:

Eğitim esnasında ve sonrasında aksayan y¼n varsa bu Belediyeye iletildiğinde hemen ç¼z¼lmektedir. İBB’nin imkanları çok geniş olduğu için sorunlar hemen ç¼z¼me kavuşturulabilmektedir. Mesela mekansal sorun varsa hemen başka bir mekan tahsisi yapılabilir, ulaşımda sorun varsa bu hemen ç¼z¼lebilir, kaynak da sorun varsa ilgili m¼d¼rl¼ęe bildirilir ve gerekli kaynakların temini sağlanabilir. Eğitimci de sorun varsa bir daha o kişi ile çalışılmaz.

anakkale Belediyesi;

Eğitimciler ve de kursiyerler eğitimlerle ilgili herhangi aksayan bir yön varsa bunları belediyemize sözlü olarak iletmektedirler. Bunun sonunda elbetteki kursiyerlerimizin görüşleri doğrultusunda ya da onların önerileri doğrultusunda bu noktalar değerlendirilmektedir.

Çan Belediyesi; “Verdiğimiz eğitimlerle ilgili yaşanan olumsuzluklar veya öne çıkan problemler eğitimlere katılan vatandaşlarımız tarafından hocalarımıza onlardan da bize iletilmektedir. Eğitimcilerimiz ise varolan sorunları sözlü olarak bize bildirmektedir.” görüşünü belirtmiştir.

Alınan yanıtlardan eğitim hizmetlerinde aksayan veya eksik yönlerin belirlenmesinde sadece katılımcıların görüşlerine başvurulduğu, eğitimcilerin görüşlerinin ihmal edildiği görülmektedir. Oysa eğitim hizmetleri katılımcılar ve eğitimciler arasındaki iletişimle gerçekleşmektedir, katılımcıların olduğu kadar, eğitimcilerinde görüşlerine başvurulması gereklidir.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığına dair belediyelerden farklı görüşler alınmıştır:

İBB; “Eğitimi düzenli bir şekilde takip eden vatandaşlar zaten mutlaka bir şeyler edinmiş oluyorlar”.

Çanakkale Belediyesi;

Kursiyerlerden alınan bilgiler doğrultusunda eğitimin amaca ulaşip ulaşmadığının değerlendirmesi Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünce yapılmaktadır. Amaca ulaşılmamış ise bu eğitim bir sonraki yılki eğitim planlamasından kaldırılmaktadır. Amaca ulaşılmış ise ve talep de çok fazla ise kursun yaygınlaştırılması sağlanabilmektedir.

Çan Belediyesi;

Vermiş olduğumuz eğitim faaliyetlerinin eğitimlere katılan vatandaşlarımızı tatmin edip etmediği ve istedikleri amaçlara ulaşip ulaşmadığı ilgili birimimizce sorgulanmaktadır. Memnun olunmayan faaliyetlerin bir sonraki seferde düzenlenmesinde gerekli değişikliklere gidilmekte ve eğitimcilerimize bu durumların sebepleri sorulmaktadır.

Alınan yanıtlardan İBB'nin eğitim hizmetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığına dair ciddi bir uygulamasının olmadığı, katılımcıların aza çok bir şeyler öğrenmelerinin yeterli olduğuna dair görüşlerinin olduğu, Çanakkale ve Çan Belediyesi'nin bu konuda yaklaşımlarının daha ciddi ve doğru olduğu düşünülmektedir.

Belediyeler eğitim faaliyetlerini yerine getiren eğitimcilerin performansını ise, katılımcıların geri bildirimleri ve anketler yoluyla belirleyerek, memnun olunmayan

eğitimcinin işine son verilmesi ile gerçekleştirmektedirler. Konu ile ilgili olarak belediyelerden aşağıdaki yanıtlar alınmıştır:

İBB; “Katılımcılardan edinilen geri bildirimler ile. Yapılan anketler ile”.

Çanakkale Belediyesi; “Bu değerlendirme kursiyerler tarafından yapılmaktadır. Kursiyerin çoğunlukla memnun kalmadığı eğitmenlerin neden memnuniyet oluşturamadığı araştırıp sonrasında ise gerekli görüldüğü takdirde bir sonraki yıl bu eğitim için görevlendirilmemektedir”.

Çan Belediyesi; “Bu değerlendirme kursiyerler tarafından yapılmaktadır. Kursiyerin memnun kalmadığı kursiyer bir sonraki yıl bu eğitim için görevlendirilmemektedir”.

Alınan yanıtlardan belediyelerde eğitim hizmetlerini veren eğitimcilerin performanslarının sadece katılımcı görüşleri doğrultusunda değerlendirildiği, eğitim sürecindeki diğer unsurların eğitimcinin performansını değerlendirilirken göz ardı edildiği söylenebilir.

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Belediyelerin görev alanlarından biri olan “eğitim” konularında yapmış oldukları çalışmaları incelemek, bu eğitim faaliyetlerinin eğitim yönetimi açısından değerlendirmesini yapmak, ortaya çıkan sonuçlara göre de belediyelere yönelik bir eğitim hizmeti önerisi getirmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmadan ulaşılan sonuçlara ve bu doğrultuda getirilen önerilere aşağıda yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Türkiye’de yerel yönetim birimleri olarak belediyeler, ilçe, il ve büyükşehir belediyeleri olarak hizmet vermektedirler. Belediyelerin görevleri ilgili kanun ve yönetmeliklerle belirlenmiştir. Belediyeler başta imar ve ulaşım olmak üzere, sağlık, çevre ve eğitim vb. hizmetleri vermekle görevlendirilmişlerdir. Örgün eğitim hizmetlerinde belediyeler sadece okul öncesi kurumlar açabilirlerken, yaygın eğitime ilişkin sınırları oldukça geniştir. Çocuklardan, kadınlara, engelli vb. gruplara yönelik eğitim hizmetleri vermekle yükümlüdürler.

Özellikle günümüzde artan sosyal belediyecilik anlayışı doğrultusunda belediyelerin oldukça başarılı ve geniş kapsamlı yaygın eğitim hizmetleri verdikleri gözlenmektedir.

Yaşadığımız yüzyılda bilim ve teknoloji her alanda gelişmekte, yaşanan bu değişim ve gelişmeler gerek devletleri gerekse bireyleri etkilemektedir. Çağın getirdiği yeniliklere ayak uyduran toplumlar ilerlemekte ve her konuda rekabette ön planda olmaktadır. Bunun için toplumların çağı yakalamaları, çağın gerektirdiği değişiklik ve yeniliklere ayak uydurmaları gerekmekte, bu ise ancak eğitimle gerçekleşebilmektedir. Eğitim toplumsal ve ekonomik kalkınmanın gerçekleşmesinde önemli bir unsurdur.

Sürekli değişim ve gelişimin yaşandığı günümüzde, bireylerin bu sürece uyum sağlamaları için, eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Sadece genç kuşaklar değil, her yaştaki bireylerin eğitime ihtiyaçları vardır. Çünkü değişim sürekli, devamlı yeni bilgiler üretilmektedir. Bu değişim ve gelişmeler eğitim ihtiyacını da beraberinde getirmektedir.

Bu nedenle yetkililer her yaştaki bireyi ve ihtiyaçlarını göz önüne alarak eğitim hizmetlerini planlamalıdır.

Özellikle eğitim ve öğretimin toplumun gelişme düzeyini gösteren önemli bir gösterge olduğu göz önüne alındığında bireylerin eğitimine daha çok önem vermek gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bireylerin çağdaş bilgi ve becerilerle donatılmasında etken rol oynayan eğitim, aynı zamanda toplumsal gelişmenin de bir ürünüdür. Bu nedenle toplumlar arasında gelişme düzeyleri açısından derin farklılaşmaların bulunduğu günümüzde, eğitim azgelişmişlik düzeyini aşmanın temel araçlarından birisi ve kalkınmanın motive edici bir unsurudur.

Eğitim belirlenen amaca yönelik bireylerin davranış değiştirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu sürecin başarılı geçmesi ise verilen eğitimin niteliğine, bireyin eğitime istekliğine, diğer bir ifade ile eğitime veren ve alanın bu sürece etkin olarak katılımına bağlıdır.

Yerel yönetim birimi olarak belediyeler, halkın eğitimi için eğitim faaliyetleri sürdürmektedirler. Belediyelerin vermiş oldukları eğitimler, ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesince, halkın ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda şekillenmektedir. Bu araştırmada yerel yönetim birimi olarak; İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Çanakkale Belediyesi ve Çan Belediyesi'nin sunduğu eğitim hizmetleri, eğitim yönetimi açısından incelenmiştir. Araştırmadan ulaşılan sonuçlar önce her bir belediye için, sonrasında da üç belediyenin hizmetleri birlikte ortaya çıkan genel sonuç olarak verilmiştir: aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

İBB'nin vermiş olduğu yaygın eğitim hizmetleri, eğitim yönetimi süreci açısından incelenmiş, elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Karar verme: İBB'de eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde MEB'in belirlemiş olduğu kriterler esas alınarak, ilgili yönetmelikler çerçevesinde verilecek eğitim hakkında uzman personelin görüşleri alınarak eğitimlerin içerikleri hazırlanmaktadır. Eğitimlerde İBB'nin hizmet kalite standartlarına uygunluk esas alınmaktadır.

İBB eğitim kararlarında, ihtiyaç duyulan alanları tespit etmektedir ve bu doğrultuda yeni eğitim kararları almaktadır. Örneğin çocuklar için trafik eğitim parkı kurulup sonrasında da çocuklara burada eğitimler vermek gibi. Ayrıca verilecek eğitimlerin belirlenmesinde, halktan gelen talepler, İSMEK tarafından eğitim hizmetleri ihtiyacına

yönelik verilen raporlar, Beyaz masaya gelen telefon ve maillerdeki eğitim istek ve talepleri dikkatli şekilde incelenmekte, ayrıca İBB'nin yapmış olduğu projeler sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçlar analiz edilmekte ve verilecek eğitimler belirlenmektedir. Bu belirlenen eğitimler hiyerarşik yapı içerisinde, tekrar değerlendirilerek, eğitim için gerekli mi değil mi yapılmalı mı yapılmamalı mı ve nasıl yapılacak nerede yapılacak bu gibi konular üzerinde ön çalışmalar gerçekleştirilmektedir. En son eğitimle ilgili dosya karar için Eğitim Müdürlüğü'ne sunulmakta ve nihai kararı Eğitim Müdürü vermektedir.

Planlama: İBB eğitim hizmetlerinin içerik ve uygulamalarını MEB'i örnek alarak hazırlamaktadır. Eğitim hizmetlerinin planlanmasında geçmiş yıllardaki eğitim planları incelenmekte, ayrıca güncel bilgilere internet üzerinden ulaşılmaktadır. Eğitimi verecek olan öğretmen, bu plan doğrultusunda kendi yöntem ve teknikleri ile eğitimi vermektedir.

Eğitim hizmetlerinin planlanmasında, geçmiş yıllardaki deneyimler göz önüne alınmakta, talep olan kurslar devam ettirilmektedir. Eğitimlerin verilmesinde daha önceki yıllarda görev yapan öğretmenlerle çalışmaya devam edilmektedir. Ancak halk tarafından öğretmen için olumsuz bir bildirim varsa, bu da göz önüne alınarak, farklı öğretmenlere çalışmaya yönelinmektedir.

Eğitim hizmetlerinin planlanmasında herhangi bir eksik veya yanlışlığa dair riskler göz önüne alınmakta, böyle bir durumla karşılaşırsa İBB bünyesinde en geç bir hafta içerisinde çözüme kavuşturulmaktadır.

Örgütlenme: İBB eğitim hizmetlerinin örgütlenmesinde belediyenin olanakları ile gerekli kaynakları sağlamaktadır. Eğer eğitim hizmetleri mevcut kaynaklardan sağlanamıyor, herhangi bir eksiklik varsa bu eksikleri tamamlamakla görevli Yapı İşleri Müdürlüğü, Satınalma Müdürlüğü, Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü kaynak temin etmekle görevlidir. İBB'de ki herhangi bir müdürlük kaynak bakımından eksiklik gördüğü zaman bu müdürlüklere bildirim yapılmakta ve gerekli olan kaynaklar temin edilmektedir.

Belediye eğitim ile ilgili tüm kaynakları kendi olanakları ile bütçesinden temin etmektedir. İhtiyaç duyulan kaynaklar Kaynaklar Satınalma Müdürlüğü, Levazım ve Ayniyat Müdürlüğü tarafından temin edildiği için, bu müdürlüklerinde kaynaklarda belirlediği standartlar aynı olmasından dolayı, tüm kaynaklar aynı nitelikte ve kalitede olmaktadır. Diğer bir ifade ile İBB eğitim faaliyetlerinde yararlanılan kaynaklarda eşitliği sağlamaktadır. Dağıtılan kaynaklar, ilgili kurslarda demirbaş olarak kaydedilmekte, böylelikle demirbaş listesinden de takibi sağlanmaktadır.

İletişim: İBB, eğitim hizmetlerinin hedef kitleye ulaşmasında internet, billboard ve İBB'ye ait panoları kullanılmakta gerekli olan yerlerde de üstgeçitlerdeki reklam yerlerini kullanmaktadır. Hedef kitleden gelen telefonlarda da ayrıntılı bilgilendirme yapılmaktadır.

İBB eğitimle ilgili belediye personeli ile rutin bir iletişim içerisinde. Belediye içindeki değil de eğitmen ve belediye personeli arasında her hangi bir olumsuzluk var mı yok mu noktasında belirli aralıklar devam eden bir iletişim ağı kurulmuştur.

Eğitime katılan vatandaşların bilgileri İBB kayıtlarında tutulmaktadır. Eğitimlere katılanlarla İBB'nin ve İstanbul'un büyüklüğünden ve de nüfus fazlalığından dolayı devam eden bir iletişim yoktur.

Koordinasyon: İBB verdiği eğitimlerin gerçekleşmesinde eğitim ilgilendirdiği alana göre, İl Mili Eğitim Müdürlüğü, KOSGEB, Üniversiteler. Resmi kurumlar, Bakanlıklar, İlçe Belediyeleri vb. kurumlarla iletişim kurmaktadır ve kurulan bu iletişimlerin sürekli olmasına özen göstermektedir.

Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde, eğitimi veren müdürlük sorumludur. Eğitimlerin çoğunluğu İSMEK tarafından gerçekleştirildiği için bu konuda da İSMEK etkindir, İSMEK'te zaten Eğitim Müdürlüğü'ne bağlıdır. Eğitim hizmetlerinde herhangi bir koordinasyon sorunu olursa hiyerarşik yapı çerçevesinde bu sorun çözüme kavuşturulmaktadır.

Etkileme: İBB, eğitim hizmetlerine katılanlara, eğitim sürecinde ikramlar vererek ve ihtiyaç dahilinde ulaşım hizmeti sunarak katılımcıları etkilemeye çalışmaktadır.

Eğitimlerde görev yapan ekibin seçiminde kişilik özellikleri açısından benzer nitelikte ve aynı eğitim seviyesindeki bireylere görevler verilmektedir. Eğitimcilerin İBB imkânlarından faydalandırılmakta ve gerekli görüldüğünde yemek ve ulaşım ihtiyaçları sağlanarak motivasyonları sağlanmaya çalışılmaktadır. Eğitimcilerin işlerini severek yapmaları ve performanslarının artması için eğitimde kullanılan kaynaklar çeşitlendirilmekte ve gerekli teknoloji ürünlerinin kullanabilmesi sağlanmaktadır.

Değerlendirme: Eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi için katılımcıların görüşlerinin alındığı anketler düzenlenmektedir. Anketlerin değerlendirilmesi Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı görevli tarafından gerçekleştirilmektedir. Anket sonuçlarına göre, gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.

Bunun dışında eğitim Belediye'ye iletilen eğitim sürecinde herhangi bir aksaklık veya eksiklik varsa, İBB'nin imkanları çerçevesince bu giderilerek hizmet kalitesi artırılmaya çalışılmaktadır. Örneğin, mekânsal sorun varsa hemen başka bir mekân tahsisi yapılabilenekte, ulaşımda sorun varsa, hemen çözüme kavuşturulmakta, kaynak da sorun varsa ilgili müdürlüğe bildirilerek, gerekli kaynakların temini sağlanmaktadır. Eğitici ile ilgili bir sorun varsa, bir dahaki dönemde o eğitimci ile çalışılmamaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin, belirlenen amaçlara ulaşım ulaşmadığına dair belediye tarafından bir uygulama yapılmamaktadır. Çünkü eğitim sürecinde vatandaşların eğitimden kazanımları gözlenmekte ve eğitim sonrası anketlerle eksiklikler tespit edilmektedir. Benzer şekilde eğitimcilerin değerlendirilmesi de eğitim sürecinde vatandaşların görüşleri ve eğitim sonrasındaki anketlerdeki görüşlerin incelenmesi sonucunda gerçekleştirilmektedir.

Çanakkale Belediyesi'nin vermiş olduğu yaygın eğitim hizmetleri, eğitim yönetimi süreci açısından incelenmiş, elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Karar Verme: Çanakkale Belediyesi'nde, Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayınladığı yaygın eğitim yönetmeliğine göre Eğitim hizmetlerindeki kriter ve esaslar belirlenmektedir. Bir eğitim hizmeti verilmesine karar verildikten sonra ilgili bu yönetmeliğe ve Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, gerektiğinde İŞKUR vb. kurumlar ile bilgi ve fikir alışverişinde bulunularak hizmetler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu süreçler izlenerek yapılan ön hazırlık ve planlama neticesinde elde edilen bilgiler ile eğitim hizmetlerinin kriterleri belirlenmektedir.

Çanakkale Belediyesi'nde farklı yaş gruplarına yönelik eğitim hizmetleri verilmektedir. Bilindiği gibi yaygın eğitim veren temel kurum Halk Eğitim Merkezleridir, bu kurum haricinde halktan gelen talepler doğrultusunda yaygın eğitim hizmetleri yürütülmektedir. Taleplerin belirlenmesinde, halktan gelen yazılı ve sözlü istekler ile web sitesine gelen mailler dikkate alınmaktadır. Bu doğrultuda, sosyal belediyecilik anlayışı çerçevesince eğitim politikaları belirlenmektedir.

Bunun dışında halkın talep edeceği düşüncesiyle bir eğitim kararı alınmışsa, bu eğitime halktan talep gelmiyorsa, eğitim iptal edilmektedir.

Eğitim hizmetlerine ilişkin yaşanan bir teknik sorun olursa, belediye imkânları ile bu sorun çözüme kavuşturulmaktadır.

Karar verilen eğitim hizmetlerinin uygulanma aşamasında İç İşleri Bakanlığı'na bağlı kanun ve yönetmeliklerdeki herhangi bir eğitim hizmetinin verilmesine ilişkin her türlü husus dikkate alınmaktadır. Ayrıca belediye kanunu çerçevesinde ve yaygın eğitim hizmetleri yönetmeliği nezdinde eğitimler vermekte ve düzenlemektedir. Gerekli görüldüğü takdirde görevli bireylerin kararlara katılımı yapılan toplantılar esnasında alınmaktadır.

Planlama: Çanakkale Belediyesi eğitim hizmetlerinin içerik ve uygulanmalarının planlamasında Kanun ve ilgili yönetmelikleri esas almaktadır. Herhangi bir eğitim hizmeti verilme kararı alınmışsa, eğitim ile ilgili neler yapılması gerektiği, süresi içeriği gibi konular ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesince gerçekleştirilmektedir.

Eğitim hizmetlerinin planlanmasında daha önceki yıllarda düzenlenen halktan talep görmüş ise kurslara katılım yeterli sayıda sağlanmış ise bu hizmetler aynı doğrultuda yapılmaya devam etmektedirler. Bu eğitim hizmetlerinin akabinde katılımcıların görüşlerinden ve zaman zaman yapılan anket çalışmalarından elde edinilen bilgilerle eğitim hizmetinin verimi ya da bir sonraki yılda devam ettirilip ettirilmeyeceğine ilişkin kararlar verilmektedir. Bunların planlanmasında halktan gelen talepler esas alınmaktadır. Geçmiş yıllara ilişkin veriler dijital ortamda ve belediye arşivinde saklanmaktadır. Planlama aşamasında bu verilere başvurulmaktadır.

Eğitim hizmetlerinin planlanmasında, ilgili yönetmelik ve kanunlar titizlikle incelendiği için herhangi bir sorunla karşılaşılmasa da zaman zaman eğitim hizmetinin uygulama noktasında bir takım eksiklikler ortaya çıkabilmektedir. Örneğin, el sanatları kurslarında gerekli malzemelerin yeterince ve zamanında kursiyerler tarafından temin edilememesi sebebi ile verilen eğitim hizmetlerinin programı birkaç hafta geride kalabilmektedir. Ancak bu teminler sağlandıktan sonra da hızlandırılmış program uygulanarak eğitimler eksiksiz bir şekilde sonlandırılmaktadır.

Örgütlenme: Çanakkale Belediyesi eğitim hizmetlerini belediyenin kendi kaynakları ile gerçekleştirmektedir. Kaynaklar verilen eğitimlerin içeriğine göre belirlenmektedir. Farklı merkezlerde verilen eğitimlerde, fırsat eşitliği göz önünde bulundurularak, herhangi bir ihtiyaçta belirli standartlara sahip materyallerle eğitimler verilmektedir. Eğitimle ilgili kaynak ve materyaller, demirbaş listesine kaydedilerek, böylelikle kaynak ve teçhizatların takibi sağlanmaktadır.

İletişim: Çanakkale Belediyesi eğitim hizmetlerini hedef kitlesine internet ve belediye ilan memurluğunun duyurusu ile gerçekleştirmektedir. Gerektiğinde el ilanları ya da belediyeye ait reklam panoları da eğitim hizmetlerine ve kurslara yönelik olarak reklam ve tanıtım yapılarak bu hizmetlerin Çanakkale halkına duyurusu sağlanmaktadır. Hedef kitleye kurulan iletişimin sağlıklı yürümesi için telefon, web sitesi ve de sosyal medya gibi basın-yayın araçları kullanılmaktadır. Eğitim hizmetlerinin gerçekleşme sürecinde kamu kurumları resmi işleyişinin gerekli kıldığı yapılanmaya göre belediye içerisinde iletişim kurulmakta ve devam ettirilmektedir. Çanakkale Belediyesi işleyişinde, müdürlükler ve personel işbirliği esasını temel almaktadır. Düzenlenen eğitimler sonrasında, katılımcılarla iletişime devam edilmemektedir. Ancak katılımcıların bilgileri kayıtlı tutulup, yeni bir eğitim hizmeti olduğunda kendileri aranarak bilgilendirilmektedirler.

Koordinasyon: Çanakkale Belediyesi'nde eğitim hizmetleri İnsan Kaynakları, Bilgi İşlem Müdürlüğü ile işbirliği yapılarak gerçekleştirilmektedir. Eğitim hizmetlerinin gerçekleştirilmesinde eğitimden sorumlu olan birim tam yetkilidir. Diğer birimlerin bu konuda bir rolü yoktur. Ancak diğer birimler de gerekli olduğu takdirde eğitimden sorumlu birime yardımda bulunmaktadır. Eğitim sürecinde Çanakkale Belediyesi'nde koordinasyondan kaynaklanan herhangi bir sorun yaşanmamaktadır.

Etkileme: Çanakkale Belediyesi'nde eğitim veren eğitimciler geçici hizmet alım yolu ile sağlanmaktadır. Geçici olmalarından dolayı, diğer eğitimcilerle yerleşmiş bir takım ruhundan söz edilememektedir. Ancak, belirli niteliklere sahip alınan eğitimciler arasında sağlıklı bir iletişimin sağlandığı gözlenmektedir.

Eğitimi gerçekleştiren eğitimciler eğitim sürecinde ihtiyaçları olan tüm kaynaklar sağlanmaktadır. Örneğin; spora yönelik hizmet ise sporla ilgili, el sanatlarına yönelik eğitim ise bu alana yönelik kaynaklar sağlanmaktadır.

Eğitilmeye katılanların yüksek performans göstermeleri için, eğitim sürecinde eğitimcilerle samimi iletişim kurmaları sağlanmakta ve eğitim bitiminde kurslarında yapılan malzemeler belediye ait sergi salonunda sergilenmektedir. İyi olan materyallerin resimlere basına dağıtılmakta ve belediyenin hizmet bültenlerinde yayınlanmaktadır. Bunların yanı sıra da sporla ilgili kursların sonunda gösteriler düzenlenerek, eğitimlere olan ilginin artması sağlanmaktadır.

Değerlendirme: Çanakkale belediyesince düzenlenen eğitim faaliyetlerinde, herhangi aksayan bir yön varsa, eğitimciler ve katılımcılar tarafından belediyeye sözlü olarak iletilmektedirler. Bu doğrultuda yaşanan aksamaların giderilmesine çalışılmaktadır.

Eğitim faaliyetlerinin amacına ulaşip ulaşmadığı, katılımcılardan elde edilen bilgilerin Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünün değerlendirmesi neticesinde belirlenmektedir. Amaca ulaşılmamış ise bu eğitim bir sonraki yılki eğitim planlamasından kaldırılmaktadır. Amaca ulaşılmış ise ve talep de çok fazla ise kursun yaygınlaştırılması sağlanabilmektedir.

Eğitim faaliyetlerini veren eğitimcilerin değerlendirilmesi katılımcılar tarafından gerçekleştirilmektedir. Katılımcılardan gelen şikayetler, memnuniyetsizlikler araştırılmakta, sonrasında ise gerekli görüldüğü takdirde bir sonraki yıl bu eğitim için görevlendirilmemektedir.

Çan Belediyesi'nin vermiş olduğu yaygın eğitim hizmetleri, eğitim yönetimi süreci açısından incelenmiş, elde edilen sonuçlar aşağıda sunulmuştur:

Karar Verme: Çan Belediyesi'nde eğitim hizmetlerindeki kriter ve esaslar Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayınladığı yaygın eğitim yönetmeliğine göre hazırlanmaktadır. Bir eğitim hizmeti verilmesine karar verildikten sonra ilgili bu yönetmeliğe ve Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü ile bilgi ve fikir alışverişinde bulunularak hizmetler yapılmaya çalışılmaktadır. Bu şekilde yapılan ön hazırlık neticesinde elde edilen bilgiler ile eğitim hizmetlerinin kriterleri belirlenmektedir.

Çan Belediyesi 30 bin nüfusa sahip olduğu için verilen eğitim hizmetleri de sınırlı kalmaktadır. Halktan gelen talepler doğrultusunda verilecek eğitim hizmetleri kararları alınmaktadır. Ancak karar verme sürecinde yapılan değerlendirmede eğitim hizmet ile ilgili bir sorun belirlenirse, bu sorun giderilmeye çalışılmakta, sorunun belediye tarafından çözümlenemeyeceği kanaati hakim olursa, ortaya çıkan sorun yapılaşmış sorunlar olarak değerlendirilmekte ve verilecek eğitimden vazgeçilmektedir. Ancak sorunlar farklı kurumlar ya da belediye ile alakalı olan sorunlar ise o zaman öncelikli olarak bu sorunlara müdahale edilerek, sorun çözüme kavuşturulmakta ve sonrasında eğitim hizmeti verilmeye başlanmaktadır.

Belediye'nin hangi eğitim hizmetlerini vereceği, belediye tarafından yapılan araştırmaların yanı sıra, halktan gelen yazılı ya da sözlü talepler dikkate alınarak belirlenmektedir.

Eğitim hizmetleri ilgili kanun ve yönetmelikler çerçevesinde hazırlandığı için, eğitimlerin süresi, neler yapılması gerektiği bu doğrultuda belirlenmektedir. Bunun yanı sıra gerekli görüldüğü takdirde görevli bireylerin kararlara katılımı yapılan toplantılar esnasında alınmaktadır.

Planlama: Çan Belediyesi eğitim hizmetlerinin planlanmasında ilgili kanun ve yönetmelikleri esas almaktadır. Bu doğrultuda eğitimlerin içeriği ve süreleri belirlenmektedir.

Çan Belediyesi eğitim hizmetlerini vermeye 4 yıl önce başlamıştır. Daha öncesinde planlı ve düzenli eğitim hizmetleri bulunmamaktadır. Son 4 yılda ise yapılan eğitim hizmetleri ilk yıllardaki gibi devam etmektedir. Bir önceki eğitim hizmeti halktan talep görmüş ise kurslara katılım yeterli sayıda sağlanmış ise bu hizmetler yapılmaya devam etmektedirler. Çan Belediyesi'nde bugüne kadar yapılan ve de talep görmediği için yapılmasına devam edilmeme kararı alınan bir eğitim hizmeti bulunmamaktadır.

Geçmiş yıllardaki uygulanan eğitim hizmetlerine ilişkin veriler hem yazılı olarak, hem de dijital ortamda kayıt altına alınmaktadır.

Çan Belediyesi'nde bir eğitim hizmeti verilmeden önce planlamaya ilişkin tüm süreçler ve de gereklilikler önceden hazırlanmaktadır. Eğitimi kim verecek, nerede, ne zaman, süresi ne olacak gibi temel konular zaten önceden belirlenmektedir. Dolayısıyla yanlış ya da eksik planlama söz konusu olmamaktadır. Ancak eksikler olabilmektedir. Örneğin açılan bir kurs için kursiyerlerin kullanacağı materyallerden bazıları eksik olabilmektedir veya bir önceki yıldan kullanıldığı için zarar görmüş olabilmektedir. Bunlar da belediye tarafından tespit edilerek kısa zamanda çözüme kavuşturulmaktadır.

Örgütlenme: Çan Belediyesi tarafından yürütülen eğitim hizmetlerinin kaynakları belediye tarafından karşılanmaktadır. Kaynaklar ve ihtiyaçlar eğitimin içeriğine göre şekillenmektedir. Dolayısıyla ihtiyaç ne ise kaynak temini de o şekilde gerçekleşmektedir. Çan küçük bir yer olduğu için bir eğitim aynı dönemde sadece bir merkezde verilmektedir. Dolayısıyla da eğitimlerin aynı eşit şartlarda verildiği söz konusu olmamaktadır. Ancak

aynı eğitim bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında, eşitlikten söz edilebilir, hatta belediyenin genel politikası her sene kaynakları daha da geliştirmektedir.

Eğitim hizmetleri için dağıtılan kaynak ve teçhizatlar, demirbaş listesinde kaydedilmekte, böylelikle kaynak ve teçhizatların takibi sağlanmaktadır.

İletişim: Çan Belediyesi eğitim hizmetlerinin tanıtımını, hedef kitleye internet ve belediye ilan memurluğunun duyurusu ile gerçekleştirmektedir. Eğitim hizmetlerine ilişkin halkla iletişimin sağlıklı yürümesi için internet ve telefonla iletişim sürdürülmektedir.

Eğitim hizmetlerinin hazırlanmasında ve hizmetlerin tamamlanması aşamasında belediye içindeki yetkililer arasında rutin bir iletişim sağlanmaktadır. Bunların haricinde eğitimi veren eğitimci bu hizmetin yapılmasından tamamen sorumludur.

Eğitilmelere katılanlarla eğitim sonrası iletişim sürdürülmemektedir. Ancak katılımcıların kayıtları saklanmakta, yeni eğitimler verileceği zaman, katılımcılar aranarak bilgi verilmektedir.

Koordinasyon: Çan Belediyesi eğitim hizmetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmekte olup, başka kurum veya kuruluşlarla koordine sağlamamaktadır. Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde eğitimden sorumlu birim bu işlerle tam yetkilidir. Diğer birimlerin bu konuda bir rolü bulunmamaktadır. Bu nedenle de koordinasyon kaynaklı eğitim hizmetlerinde bir sorunla karşılaşmamaktadır.

Etkileme: Çan Belediyesi'nde eğitimleri veren eğitimcilere dış kaynak kullanımı ile görevlendirildikleri için, eğitimciler arasında bir takım ruhandan bahsedilememektedir. Eğitimleri veren eğitimcilere görevlerini daha iyi yerine getirebilmeleri için gerekli olan tüm kaynaklar sağlanmaktadır.

Eğitilmelere katılanların performanslarını yükseltmek için eğitim için gerekli malzemeler katılımcılara belediye tarafından sağlanmaktadır. Ayrıca meslek edindirme kurslarında yapılan malzemeler, belediyeye ait sergi salonunda sergilenmektedir. İyi olan materyallerin resimleri basına dağıtmakta ve belediyenin hizmet bültenlerinde yayınlanmaktadır.

Değerlendirme: Çan Belediyesi'nde eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi eğitimlere katılanların görüşleri doğrultusunda yapılmaktadır. Katılımcılar eğitimlerle ilgili herhangi bir eksik veya aksayan yönü sözlü olarak belediyeye iletmektedirler. Bu doğrultuda ilgili araştırma yapılarak, aksayan yönler düzeltilmektedir.

Çan Belediyesi'nde eğitim hizmetlerinin amacına ulaşp ulaşmadığı da Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğünce değerlendirilmektedir. Yapılan değerlendirme sonucunda, eğitim amacına ulaşılmamış ise bu eğitim bir sonraki yılki eğitim planlamasından kaldırılmaktadır.

Eğitimleri veren eğitmenlerin performansları da katılımcılar tarafından yapılmaktadır. Katılımcıların memnun kalmadığı eğitmen bir sonraki yıl bu eğitim için görevlendirilmemektedir.

Üç belediyenin eğitim hizmetlerinin birlikte incelenmesinden elde edilen sonuçlar:

- **Belediyelerin eğitim hizmetleri:** İncelenen üç belediyede de; çocuk ve gençlere yönelik, kadınlara yönelik, yaşlılara yönelik, engellilere yönelik, spora yönelik ve meslek edindirmeye yönelik eğitim hizmetleri verilmektedir. Belediyelerin eğitim hizmetlerini konu alan araştırmalar incelendiğinde, Türkiye'deki belediyelerin benzer alanlarda eğitimler verdikleri görülmektedir (Eser, 2010; Şükür, 2012; Ayçiçek, 2012; Güney, 2010). Güney (2010) araştırmasında Almanya'nın Osnabrueck Belediyesi ile Çanakkale Belediyesi'nin eğitim hizmetlerini karşılıklı incelemiş ve sonucunda, Osnabrueck Belediyesi'nin ülkenin yasal mevzuatıyla ilgili olarak örgün eğitimde yetkisinin olduğunu, ancak yaygın eğitimde Çanakkale Belediyesi'nin sunmuş olduğu eğitimlere benzer eğitimler verdiklerini belirlemiştir.
- Araştırmada İBB ve Çanakkale Belediyesi yaşlılara yönelik eğitim hizmetleri sunarken, Çan Belediye'sinde yaşlılara yönelik bir eğitim etkinliği düzenlenmediği belirlenmiştir. Çan Belediyesi'nin nüfus sayısının düşük olmasının bunda etken olduğu düşünülmektedir. Belediyelerin vermiş oldukları eğitimlerdeki çeşitlilik, büyüklükleriyle doğru orantılı bir seyir izlemektedir. İBB'nin sunmuş olduğu eğitimler sayı olarak en fazla, sonrasında eğitim sayısı açısından Çanakkale Belediyesi ve en son olarak en az çeşidi olan eğitimleri sunan Çan Belediye'si gelmektedir. Bunu belirleyen ise nüfus sayısı ve talep durumudur. Bu da beklenen ve olağan bir durumdur.
- **Karar Alma:** Her üç belediyede de eğitim hizmetlerinin içeriği ve kapsamı ilgili yasa ve yönetmelikler çerçevesince belirlenmektedir. İBB'si eğitim hizmetlerini yürütmek üzere İSMEK'i kurmuştur. Bu birim, Belediye içerisinde İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı altında yer alan birim, Eğitim Müdürlüğü'ne bağlıdır. Bunun yanında 82 farklı müdürlük bünyesinde eğitimler

verilmektedir. Diğer bir ifade ile İBB'de eğitim hizmetleri tek birim tarafından yönetilmemektedir. Çanakkale ve Çan Belediyeleri'nde ise Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumludurlar. Eğitimle ilgili kararlarda da yetkili merci bu birimlerdir. Çan Belediyesi'nde son karar belediye başkanının onayından geçmektedir. Ancak üç belediyede de eğitim hizmetlerinin kararında halktan gelen talepler esas alınmaktadır. Eğitim hizmetlerinin kararlarında, katılımcılıktan biraz uzak kalınmıştır. Halktan gelen talepler dikkate alınırken, eğitimcilerin görüşlerinin ihmal edildiği gözlenmiştir.

- **Planlama:** Eğitim hizmetlerinin planlanması üç belediyede de ilgili yasa ve yönetmelikler baz alınarak, geçmiş yıllarda yapılan eğitimlerin planları incelenerek hazırlanmaktadır. Çanakkale Belediyesi planların hazırlanmasında, Halk Eğitim Merkezi, İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü, gerektiğinde İŞKUR vb. kurumlar ile işbirliğine giderek eğitimlerinin içeriğini belirlerken, İBB'de ve Çan Belediyesi'nde bu tür bir uygulama yoktur. Bu durumun, İBB'nin ve Çan Belediyesi'nin eğitim hizmetlerinin planlaması aşamasında eksik tarafı olduğu söylenebilir.
- **Örgütlenme:** İncelenen belediyelerde eğitim hizmetlerine ilişkin kaynak, donanım, mekan vb. unsurların teminini kendi olanaklarıyla karşılamaktadırlar. Üç belediyede eğitimde fırsat eşitliğine önem vererek, kaynakların aynı ve üstün kalitede olmasına önem göstermektedirler. Eğitim hizmeti için alınan kaynak ve donanımlar, belediyenin demirbaş listesine kaydedilerek, takibi sağlanmaktadır.
- **İletişim:** Eğitim hizmetlerinin iletişiminde her üç belediyede kendi olanaklarını kullanmakta, internet, telefon ve belediye duyuruları ön planda olup, duyuru panoları, billboardlarda kullanılmaktadır. Eğitime gelen katılımcılar ile eğitimcilerin iletişimlerinin iyi olmasına dikkat edilmektedir.
- **Koordinasyon:** Eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda İBB, İl Mili Eğitim Müdürlüğü, KOSGEB, Üniversiteler. Resmi kurumlar, Bakanlıklar, İlçe Belediyeleri vb. kurumlarla iletişime geçmektedir. İBB'nin hizmet verdiği nüfus fazla olduğu bu kurumlarla koordinasyon sağlaması verilen eğitimlerin etkinliği için olumlu değerlendirilmektedir. Çanakkale Belediyesi eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda ise belediye içerisinde, İnsan Kaynakları, Bilgi İşlem Müdürlüğü ile işbirliği yapmaktadır. Çan Belediyesi ise eğitim hizmetlerinin koordinasyonunda sadece eğitimden sorumlu birim olan Basın-Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü

bünyesinde gerçekleşmektedir. Daha öncede belirtildiği üzere, bu konuda etken olan belediyelerin hizmet verdikleri nüfus ve büyüklükleridir.

- **Etkileme:** Her üç belediyede de eğitimi sunan eğitimciler, belediyelerin imkânlarından faydalandırılmakta, ulaşım sıkıntısı varsa bu giderilmektedir. İBB katılımcılara çeşitli ikramlar sunmakta, katılımcıların eğitim için ihtiyaç duyulan kaynaklar belediyeler tarafından sunulmaktadır. Eğitime katılanların ise eğitim sonunda başarılı eserleri sergilenerek, bir nevi eğitimin sonucu halkla paylaşılmakta, böylelikle başka bireylerin eğitimlere katılmaları teşvik edilmektedir.
- **Değerlendirme:** Her üç belediye’de de eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi işi eğitime gelen katılımcıların görüşleri doğrultusunda gerçekleştirilmekte, katılımcıların memnun olmadığı eğitimcilerin görevlerine son verilmektedir. Çon yönlü ve kapsamlı bir değerlendirme her üç belediyede yapılmamaktadır. Özellikle meslek edindirme kurslarının amacına ulaşıp ulaşmadığı sorgulanmalıdır. 2008 yılında İSMEK’te meslek edindirme kurslarına 199.491 kişinin katıldığı, katılanlardan 1039 kişinin işe yerleştirildiği (Eser, 2010: 93) benzer şekilde Kocaeli Büyükşehir Belediyesi’nin meslek edindirme kurslarına 2011-2012 yılında 45.396 kişinin katıldığı ve bunlardan 146’sının istihdam edildiği bildirilmektedir (Şükür, 2012). Katılımcı sayısı ile istihdam edilen kişi sayısı karşılaştırıldığında belediyelerin verdiği eğitim hizmetlerinde meslek edindirme oranının ne denli düşük olduğu görülmektedir. Kapsamlı bir değerlendirme sonucunda ulaşılan verilere dayalı yapılacak çalışmalarla, verilen eğitim hizmetlerinin etkinliği artırılabilir.

Sonuç olarak, araştırmada incelenen belediyelerin sunmuş oldukları hizmetler eğitim yönetimi açısından ele alındığında, belediyeler, ilgili yasal çerçeveye göre eğitim hizmetlerini gerçekleştirmektedirler. Verilen eğitimlerin sayısı, belediyelerin büyüklükleri ile doğru orantılıdır. Belediyelerin eğitim hizmetlerinin kararlarının alınması, koordinasyon, etkileme ve özellikle değerlendirme noktasında önemli eksikliklerinin olduğu gözlenmiştir.

5.2. Öneriler

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda belediyelerin etkili eğitim hizmetleri sunmaları için aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

Eğitim hizmetlerinin sunumunda en önemli aşama başlangıç noktası olan eğitim hizmeti kararının verilmesidir. Bu aşamada alınan doğru kararlar tüm sürece yansıtacak ve eğitimin etkinliğinin belirleyicisi olacaktır. Doğru kararlar alabilmek için öncelikle hangi eğitimlere ihtiyaç duyulduğu, verilen eğitim hizmetlerinin eksiklikleri doğru tespit edilmesi gereklidir. Diğer bir ifade ile doğru eğitim kararı alabilmek için eğitim ihtiyacı analizine ihtiyaç duyulmaktadır. Burada sondan başa doğru gitmek doğru bir yaklaşım olacaktır. Yapılan incelemede eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi noktasında sadece katılımcıların, katıldıkları eğitime ilişkin görüşlerine başvurulduğu, sonrası ise ihmal edildiği belirlenmiştir. Özellikle meslek edindirme kurslarının amacına ulaşp ulaşmadığı bu şekilde belirlenemez. Eğitime katılan katılımcıların iletişim bilgileri, eğitimden aldıkları notlar, belediyelerin kayıtlarında yer almaktadır. Eğitim bittikten sonraki 6 ay içerisinde eğitime katılanlar telefonla aranarak, katıldıkları eğitim sayesinde meslek edindiler mi, bir işe girdiler mi öncelikle bu belirlenmelidir. Böylelikle verilen eğitimin birinci amacına ulaşp ulaşmadığı belirlenebilir. Ardından katıldığı eğitim doğrultusunda bir işe giren bireylere, aldıkları eğitim işlerinde ne kadar yeterli, eğitimle ilgili iş yaşamının içerisindeyken eksik gördükleri noktalar neler ve iş hayatında katıldıkları eğitimle ilgili neler olsaydı, daha iyi olurdu, gibi sorular sorularak, eğitimin eksik yanları tespit edilmelidir. Böylelikle etkin bir eğitim için olması gereken nitelik ve kriterlere ilişkin veriler elde edilmiş olacaktır.

Sonrasında eğitimleri veren eğitimcilerle görüşmeler yapılmalıdır. Eğitimde gördükleri eksiklikler var mıdır, varsa bunlar nelerdir, verilen eğitimlerin nitelik açısından geliştirilmesi için görüşleri nelerdir? Bunlar belirlenerek eğitimleri veren öğretmenlerin görüşlerinden oluşan veriler elde edilmelidir. Diğer taraftan işverenler üzerinde de kapsamlı araştırmalar yapılmalıdır. Piyasada hangi nitelikte işgörene ihtiyaç duyulmaktadır? İşverenler işgörenlerden mesleki anlamda neler beklemektedirler? Belediyelerin düzenlemiş olduğu eğitimlere katılan işgörenleri yanlarında çalıştırmakta mıdır? Çalıştırmıyorlarsa bu işgörenlerde meslek adına eksik gördükleri taraflar nelerdir? Çalıştırmıyorlarsa bunların nedenleri sorgulanmalıdır. Ayrıca; farklı sosyo-ekonomik düzeyde ve farklı yaş gruplarında bulunan vatandaşlar üzerinde de geniş kapsamlı bir

araştırma yapılmalıdır. Meslek edindirme dışında, hangi eğitimler düzenlenirse katılmak isterler, onlara göre hangi eğitimlere toplumun ihtiyacı var vb. sorularla vatandaşların sosyal ve rekreatif amaçlı hangi eğitimlere katılmak istediklerine dair verilere ulaşılmalıdır. Elde edilen veriler doğrultusunda eğitim kararları verilmelidir.

Eğitim, gelişigüzel yönetilmeyecek kadar ciddi bir iştir. Bu ülkede eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim veren üniversiteler ve pek çok öğretim üyesi bulunmaktadır. Bu aşamada öğretim üyelerinin görüşlerinden ve deneyimlerinden faydalanılmalıdır. Bunun için eğitim yönetimi alanında lisansüstü eğitim veren enstitülerde görevli hocalardan oluşmuş bir kurul oluşturulmalıdır. Diğer taraftan kamu yönetimi alanındaki öğretim üyelerinin görüşlerinden ve deneyimlerinden de faydalanılmalıdır. Çünkü Türkiye’de büyükşehir ve diğer alt belediyelerin işleyişleri farklı yasalarla belirlenmektedir. Bunun için belediyelerin hukuksal olarak işleyişlerine hakim olan tarafların bilgilerine ihtiyaç duyulacaktır. Bu doğrultuda kamu yönetimi alanında lisansüstü eğitim veren enstitülerde görevli hocalardan oluşmuş bir kurul oluşturulmalıdır. Ayrıca, eğitim hizmetlerinin uygulanmasında sorumlu olan yöneticilerin de görüşlerinden faydalanılmalıdır. Bunun için büyükşehir, il ve ilçe belediyelerinin eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumlu olan yöneticilerden oluşan bir kurul oluşturulmalıdır.

Veri toplama sürecinde elde edilen veriler, öncelikle eğitim yönetimi hocalarından oluşan kurul tarafından değerlendirilmelidir. Kurul, belediyelerin hangi eğitimleri vermeleri gerektiği, halkın ve işgörenlerin ihtiyaçlarını karşılayacak nitelikte bir eğitimin hangi standartlarda ve nitelikte olması gerektiğine dair bir rapor hazırlamalıdır. Ortaya çıkan rapor Kamu yönetimi hocalarından oluşan kurul tarafından incelenmelidir. Oluşan standart ve kriterlerin hukuksal çerçeveye göre, değerlendirilmesi yapılmalıdır. Son olarak da uygulamacılar olarak belediyelerdeki eğitim yönetiminden sorumlu yetkililer, çıkan sonucu uygulama açısından değerlendirmelidirler. Sonuçta, üç tarafında görüşlerinin bütünleştiği eğitim raporu ortaya çıkacaktır. Bu doğrultuda verilecek eğitimler, eğitimlerin içerikleri ve nitelikleri belirlenmiş olacaktır.

Eğitimlerin niteliklerinin ve özellikle meslek edindirme kurslarının amacına ulaşması için branşlarla ilgili olan iş kolları yetkilileri, esnaf odaları, ticaret odaları yetkilileri ile görüşmelerin yapılarak, meslek edindirme kurslarındaki katılımcıların ilgili işyerlerinde staj görmelerinin sağlanması önerilmektedir. Böylelikle eğitimde edinilen teorik bilgiler,

staj yoluyla pratikle bütünleştirilebilecektir. Eğitim sonunda katılımcıların staj görülen yerde işe başlama şansları da olacaktır.

Eğitimciler, eğitim öğretimi veren kişiler olarak belediyelerin sundukları eğitim hizmetlerinin belkemiği niteliğindedirler. Belediyelerde eğitimi veren eğitimler dış hizmet alımı yoluyla temin edilmektedir. Oysaki bu eğitimlerin işlerine daha özveri ile sarılmaları için eğitimcilerin kadrolu olarak görev yapmaları ve çalışma koşullarının daha iyi hale gelmesi sağlanmalıdır. Bunun için belediyeler kadro açmalı, göreve gelecek olan eğitimler, eğitimler öncesinde bir araya getirilmeli, takım ruhu oluşturulmasına ve etkili iletişime yönelik seminerler verilmelidir. Ayrıca eğitim sürecinde yılda iki kez bir araya gelebilecekleri, fikir ve deneyimlerini paylaşabilecekleri motivasyon geceleri, piknikler vs. gibi etkinlikler düzenlenmelidir. Böylelikle eğitimcilerin aidiyet hissiyatları artacak ve aynı doğrultuda verimlilikleri de artacaktır.

Verilen eğitimlerin ve eğitimcilerin değerlendirilmesi de çok yönlü olarak gerçekleştirilmelidir. Eğitim sonunda katılımcıların eğitimden memnuniyet düzeylerini belirleyen anketlerin yanında, çalışan eğitimcilerin memnuniyetlerinin değerlendirildiği çalışan memnuniyeti anketleri düzenlenmeli ve anketlerin çözümlenmesi neticesinde elde edilen verilere göre ilgili düzenlemeler yapılmalıdır. Eğitim sonunda katılımcılarla iletişim kesilmemeli, daha öncede belirtildiği üzere eğitim sonrasında da telefonla aranarak, eğitimin amacına ulaşıp ulaşmadığı da değerlendirilmelidir.

Tüm bunlara ek olarak, İBB'nin eğitim hizmetleri kararlarında çok fazla müdürlüğün ayrı ayrı söz sahibi olması yerine, eğitim hizmetlerinin tek bir birimden yönetilmesi daha olumlu sonuçlar vereceği düşünülmektedir. Eğitim veren tüm müdürlüklerden bir temsilcinin bulunduğu bir eğitim birimi oluşturulması önerilmektedir.

Getirilen öneriler dikkate alınarak belediyelerde, sunulan eğitim hizmetleri baştan yapılandırılırsa, eğitim yönetimi açısından görülen eksiklikler giderilmiş olacak ve daha nitelikli ve kapsayıcı eğitimler belediyeler tarafından sunulmuş olacaktır.

KAYNAKÇA

Ackoff, Russell.L *Operation Research and National Planning*, Operation Research, 1957.

Akman, Toygar. *2000 Yılına Doğru Siberetik*, İş Bankası Yayınları, Ankara 1988.

Akman, Toygar. *Siberetik Yaratıcılık*, Bilgi Yayınları, Ankara 1984a.

Akman, Toygar. *Otomasyon Sistemi ve Bilgi Bankaları*, Banka ve Ticaret Hukuku Araştırma Enstitüsü Yayınları, Ankara 1984b.

Aksu, Hüseyin. *5393 Sayılı Belediye Kanunu Çerçevesinde Kent Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Dönüşen Kentler ve Değişen Yerel Yönetimler, Gazi Kitabevi, Ankara 2008.

Akyazan, Ahmet, Emrah. “Yeni Belediye Kanunun Getirdikleri”, *Ankara Barosu Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 122, 2005.

Akyılmaz, Bahtiyar. *İdare Hukuku*, Sayram Yayınları, Konya 2003.

Alada, Adalat. “Dünden Bugüne Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Seçimleri Üzerine Notlar”, *Kent Gündemi*, Sayı: 22, 2004

Anayasa Mahkemesi. “28 Haziran 1995 Tarih ve E. 1994/71, K. 1995/23 sayılı karar”, *Anayasa Mahkemesi Kararlar Dergisi*, Cilt:1, Sayı: 32, s.161.

Anayasa Mahkemesi. “18.01.2005 tarih ve E.2004/118, K.2995/8 sayılı karar”, Resmi Gazete, 13.04. sayı: 27875. 2005.

Aşan, Öznur., Aydın, Eren, Miski. *Örgütsel Davranış*, Ed: Halil Can, Arıkan Basım Yayın Dağıtım, İstanbul 2006.

Atalay, Salih. “Hem Merkezi Hem De Yerel Yönetim Odaklı Bir Eğitim Sistemi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 1995, 211-219.

Avrupa Birliği’ne Uyum: AB Üyelik Sürecinin Tarihi.<<http://www.tusiad.org.tr/temel-konular/avrupa-birligi-ne-uyum/ab-uyelik-surecinin-tarihi/>> (10.07.2013)

Ayçiçek, Köksal. *Belediyelerin Yaygın Eğitim Çalışmalarına Bir Örnek Olarak Şişli Belediyesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

Aydın, Ahmet, Hamdi. “Yönetim’de Çağdaş Yaklaşımlar”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 422, 1999, 13– 20.

Aydın, İneyet, Kepenekçi, Yasemin, Memduhoğlu, Hasan, Oğuz, Ebru. Eğitim Bilimlerinin Dünyadaki Kurumsal Gelişimi (185- 191). *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi. 28- 30 Eylül 2005. Denizli. Kongre Kitabı 1. Ed. Hüseyin Kıran, Anı yayıncılık, Ankara 2005.

Aydın, İneyet. *Öğretimde Denetim Durum Saptama Değerlendirme ve Geliştirme*, (2. Baskı), Pegem Akademi, Ankara 2008.

Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara 2007.

Aydın, Mustafa. *Eğitim Yönetimi*, Hatipoğlu Basım, Ankara 2010.

Aykaç, Necdet. *Öğrenme-Öğretme Sürecinde Planlama ve Uygulama*. Ed: Necdet Aykaç vd. Naturel Yayınları, Ankara 2006.

Aytürk, Nihat. *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış*, Detay yayıncılık, Ankara 2010.

Azıklı, Sedat. “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”. *Yerel Yönetimler Sempozyum Bildirileri*. Ankara, TODAİE. 2000, 413-436.

Balcı, Ali. *Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 2010.

Balcı, Ali. “Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi”, *Educational Administration: Theory and Practice*, Spring, Sayı: 54, 2008, 186–189.

Balcı, Ali. *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, (5.baskı). PEGEM Yayıncılık, Ankara 2007.

Balcı, Ali. Türkiye’de Eğitim Araştırmalarının Durumu, *Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi* 1990.

Barnard, Chester I. *The Functions of The Executive*, Harvard University Press, 1938.

Baş, Türker; Akturan, Ulun. *Nitel Araştırma Yöntemleri Nvivo 7.0 İle Nitel Veri Analizi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Başaran, İbrahim, Ethem, Çınkır, Şakir. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ekinoks Yayıncılık. Ankara 2012.

Belediye Kanunu. No:5393, Kabul Tarihi:3.7.2005.

Bertalanffy, Ludwig. *General Sistem Theory: A New Approach to the Unity of Science, Human Biology*, 1951.

Budak, Gönül., Gülay Budak. *İşletme Yönetimi*, Hayat Yayıncılık, İzmir 2004.

Bursalıoğlu, Ziya. *Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama*, (11.Baskı) Pegem Akademi, Ankara 2012.

Barnard, Chester, I. “*Elementary Conditions of Business Morals*”, California Management Review, Fall, Vol. I, No: 1 1958, pg, 1-13.

Boulding, Kenneth. *General Systems Theory:The Skeleton of Science Management, Management Science*, 1956, 197-208.

Bozkurt, Ömer; Ergun, Turgay; Sezen, Seriyeye. *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, TODAİE Yayını, Ankara 1998.

Bozlağan, Recep; Yaş, Hakan. *Belediyelerde hizmet içi eğitim*, İçinde Eryılmaz, Bilal; Eken, Musa; Şen, Lütfi (Ed.) *Kamu yönetimi yazıları*, Nobel Yayın Dağıtım, İstanbul 2007.

Can, Halil. *Yönetim ve Organizasyon*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2005.

Çelik, Vehbi. “Eğitim yönetiminde kuramsal gelişmeler”, *Eğitim Yönetimi*, Cilt: 3, Sayı: 1, 1997, 31-43.

Çelik, M. Lamih. *Belediye Kanunu İle İlgili Anayasa Mahkemesi Kararları*.

<http://www.turkhukusitesi.com/makale_733.htm> (11.07.2013)

Chapman, J. D., Sackney, L. E., Aspin, D. N. Internationalizationin educational administration: Policy and practice, theory and research.In J. Murphy, & K. S. Louis (Eds). *Handbook of research on educational administration*. San Fransisco: Jossey-Bass. 1999.

Churchman C.W., Ackoff, R.L. *Introdiction to Operation Research*. New York, Wiley 1961.

Cutlip, S.M., Center,A.H., Brom G.M. *Effective Public Relations*, New Jersey, Printice Hall 1985.

Colley, H., Hodkinson, P., Malcolm, J. Non-formal learning: mapping the conceptual terrain. Consultation report, Leeds: University of Leeds Lifelong Learning Institute. Also available in the informal education archives: [http://www. infed. org/archives/etexts/colley_informal_learning. htm](http://www.infed.org/archives/etexts/colley_informal_learning.htm). 2002.

Çelik, Vehbi. “Eğitim Yönetiminde Kuramsal Gelişmeler”, *Eğitim Yönetimi*,Cilt: 3, Sayı: 1, 1997, 31- 43.

Dereli, Toker. *Organizasyonlarda Davranış*, İ.Ü. İktisat Fakültesi Yayınları, İstanbul 1976.

Dicle Atilla., “Örgütsel Verimlilik ve Etkenlik”. Ankara: *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, Sayı: 9, 1975, 25-44.

Diñçer, Ömer., Yahya, Fidan. *İşletme Yönetimine Giriş*, 7. Baskı, Alfa Yayıncılık, İstanbul 2009.

Doğan, Muammer. *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir 1998.

Dökmen, Üstün. *İletişim Çatışmaları ve Empati*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999.

Drucker, Peter, F. *The Practice of Management*, Harper, New York. 1954.

Duman, Ahmet. *Yetişkinler Eğitimi*. 2. baskı, Ütopya Yayınevi, Ankara 2000.

Dursun, Davut. (Editör). *Belediye Yönetimi ve Belediyecilik*, “Nasıl Bir Merkezi Yönetim, Nasıl Bir Yerel Yönetim?”. AK Parti İstanbul İl Başkanlığı İlke Yayıncılık, İstanbul 2004.

Efil, İsmail. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Dora Yayınları, Bursa 2013.

English, W. F. The point of scientificity, the fall of the epistemological dominos, and the end of the field of educational administration. *Studies in Philosophy and Education*, Cilt: 21, Sayı: 2, 2002, 109-136.

Erdoğan, İrfan. *Çağdaş Eğitim Sistemleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2003.

Erdoğan, İrfan. *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*, Sistem Yayıncılık, İstanbul 2000.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Basım, İstanbul 2011.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon, (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta, İstanbul 2011.

Ergin, Osman. *Türkiye'de Şehirciliğin Tarihi İnkişafı*, Cumhuriyet Matbaası, Ankara 1936.

Ergun, Turgay; Polatoğlu, Aykut. *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE Yayın No: 241, 4. Baskı, Ankara 1992.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1995.

Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2009.

Eryıldız, Semih, *Mahalli İdarelerde Yeniden Yapılanma*. TÜSES, İstanbul 1989.

Eryılmaz, Bilal. *Yerel Yönetimlerin Yeniden Yapılandırılması*. İstanbul 1997.

Eryılmaz, Bilal. *Kamu Yönetimi*, Erkam Matbaası, İstanbul 2002.

Eser, Ahmet. *Belediyelerin Mesleki Yaygın Eğitimdeki Rolü: İsmek Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.

Evers, Colin.W. Philosophical reflections on science in educational administration. *International Studies in Educational Administration*, Cilt:31, Sayı: 3, 2003, 29-41.

Fayol, Henri. *General and Industrial Management*, Pitmann Pres, London, 3.Baskı. 1949.

Fidan, Nurettin. *Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Pegem Akademi, Ankara 2012.

Geçikli, Fatma., Neslihan, Serçeoğlu., Çağla, Üst. “Örgüt İçi İletişim ve İletişim Tatmini Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 3, 2011, 163- 184.

Genç, Nurullah. *Meslek Yüksek Okulları İçin Yönetim ve Organizasyon*, 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

Geray, Cevat; Hamamcı, Can. Belediyecilik Eğitimi, *Türk Belediyecilik Derneği Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi*, Araştırma Dizisi 2, Ankara 1994.

Geray, Cevat, Yerel Yönetimlerin Eğitim ve Kültür İşlevleri, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 3, Sayı:6, 1994, 3-14

Giritli, İsmet; Bilgen, Pertev; Akgüner, Tayfun; Berk, Kahraman. *İdare Hukuku*, Der Yayınları, İstanbul 2001.

Gouldner, Alwin. W. (1954). *Patterns Of Industrial Bureaucracy*.

Görmez, Kemal. “Türkiye’de Yerel Yönetim Reformu Üzerine”, *Yeni Türkiye*. Sayı: 4, 1995, 327–339.

Gözler, Kemal. *İdare Hukuku*, Ekin Kitapevi, Bursa 2003.

Gözler, Kemal. *Türk Anayasa Hukuku Dersleri*, Ekin Yayınları, Bursa 2000.

Gözübüyük, Şeref. *Türkiye’nin Yönetim Yapısı*, (10. Baskı) Turhan Kitabevi, Ankara 2008.

Greenfield, Thomas., Ribbins, Peter. *Greenfield on educational administration: Towards a humane science*. London & NY: Routledge 1993.

Gross, B.M. “General Systems Approach to Planning”. *Human Relation*, 1964.

Güler, Birgül, Ayman. Yerel Yönetimleri Güçlendirmek mi? Adem-i Merkeziyetçilik mi?. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, Sayı: 9, 2000, 2.22.

Gülmez, Mesut. “Weber ve İdeal Tip Bürokrasi Anlayışı”. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 1,1975, 47-73.

Günday, Metin. *İl Özel İdareleri ve Belediyeler*, İmaj Yayınevi, Ankara 2005.

Güney, Salih. *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayın, İstanbul 2012.

Güney, Semra. *Yerel Yönetimlerin Eğitime Katkıları Türkiye, Çanakkale Belediyesi ile Almanya, Osnabrueck Belediyesi Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, 2010

Gürol, Mehmet. Muhammed, Turhan. “Yönetim Fonksiyonları Bağlamında Uzaktan Eğitim Yönetimi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı”, 6-9 Temmuz 2004 *İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi*, Malatya, 1-12.

Gürüz, Demet; Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın, Ankara 2006.

Ilgar, Lütfü. *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 2005.

Işıkoğlu, Nesrin. “Eğitimde Nitel Araştırma”, *Eğitim Araştırmaları*, Sayı: 20, 2005, 158-165.

İçerli, Leyla. “Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Sayı: 5:1, 2010, 67- 92.

İslamoğlu, A., Candan,H.B., Haciefendioğlu, Ş., Aydın,K. *Hizmet Pazarlaması*, 1. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2006.

İsmek. Vizyon-Misyon. < <http://ismek.ibb.gov.tr/vizyonmisyon.aspx> > (30.07.2013).

İsmek. Kurumsal- Tarihçe, < <http://ismek.ibb.gov.tr/ism/tarihcesi.asp> > (30.07.2013).

İsmek. 2012-2013 Branş Rehberi. < <http://ismek.ibb.gov.tr/ismek-el-sanatlari-kurslari/webedition/File/pdf/bransrehberi2012.pdf> > (24.07.2013)

İzmirlioğlu, Akın. *Kalkınma İdaresi Modeller: Açık Sistem Yaklaşımı*, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara 1975.

Hicks, G. Herbert. *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, (Çev.Osman Tekok,Bintuğ AYTEK,Selim Şen), Turhan Kitapevi Yayınları, Ankara 1979.

Hoy, Wayne. K. The pupil control studies: A historical, theoretical and empirical analysis. *Journal of Educational Administration*, Cilt:39, Sayı:5, 2001, 424-441.

Hoy, Wayne, K. Science and Theory in the Practice of Educational Administration: A Pragmatic Perspective. *Educational Administration Quarterly*, Vol: 32, No: 3, 1996.

Hoy, Wayne, .K.; Miskel, C.G. *Educational Administration: Theory,Research and Practice*. NY: Random House, 1987.

Karadağ, Engin. *Türkiye’de Eğitim Bilimleri Alanında Yapılmış Doktora Tezlerinin Tematik ve Metodolojik Açından İncelemesi: Bir Durum Çalışması*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2009.

Karslı, Mehmet, Durdu. *Etkili Okul Yöneticiliği*, Morpa Kültür Yayınları, İstanbul 2006.

Karslı, Mehmet, Durdu. *Yönetmel Etkililik*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2004.

Karslı, Mehmet, Durdu. *Eğitim Bilimine Giriş*, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara 2012.

Katz, Daniel; Kahn, Robert. L. *The Social Psychology of Organizations*, Wiley, New York 1966.

Keleş, Ruşen. *Yerinden Yönetim ve Siyaset*, Cem Yayınevi, İstanbul 2000.

Kıranlı, Semra; Abdurrahman İlğan, “Eğitim Örgütlerinde Karar Verme Sürecinde Etik”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 14, 2007, 150-162.

Koçak, Süleyman, Yaman; Ekşi, Ali. Katılımcılık ve Demokrasi Perspektifinden Türkiye’de Yerel Yönetimler. *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 2010, 296–299.

Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, (9. Baskı). Beta Basım, İstanbul 2003.

Kösecik, Muhammet; Özgür, Hüseyin. *Transformation of the Turkish Local Government to Governance From Historical Perspective. Contemporary Issues in Public Policy and Administrative Organizations in South East Europe*, Mikro Vintar and Primoz Pevcin (eds), Univerza v Ljubljani, Ljubljani 2009.

Kösecik, Muhammet. “Yerel Yönetim Teorileri ve Merkez-Yerel Yönetim İlişkilerindeki Merkezileşme: Thatcher Dönemi”.*Çağdaş Yerel Yönetimler*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2000, 25-41.

Kreps, Gary, L. *Organizational Communication: Theory and Practice*. N.Y:Longman 1989.

Larchene, R. The Application of Operational Research to Educational Planning, OECD. *Efficiency Resource Utilization in Education*. Paris, 1961.

Lane W.R., Corwin R.G., Monahan W.C. *Foundations of Educational Administration*, New York. 1968.

Lieberman, Ann. Networks as Learning Communities: Shaping the Future of Teacher Development. *Journal of Teacher Education*, Cilt: 51, Sayı: 3, 2000, 221–227.

Lorsch, Jay, W; Lawrence, Paul, R. *Organization and Environment*, Richard Irwin, IL. 1973.

Mahmutoğlu, Abdülkadir. “Merkezi Yönetim-Yerel Yönetim İlişkilerinin Kavramsal Çerçevesi, Yeniden Yapılandırılması ve Temel İlkeleri”. *TİD*. Sayı: 445, 2004, 219-236.

Martindale, Don. *Sociological Theory and Ideal Type*, Symposium on Sociological Theory, Row-Peterson, Evanston 1959.

Marşap, Akın. *Yönetmel Sistem* Gazi Kitapevi, Ankara 2000.

Maxcy, Spencer. J. Educational leadership and management of knowing: The aesthetics of coherentism. *Journal of Educational Administration*, Cilt: 39, Sayı: 6, 2001, 573-588.

Mayo, Elton. (1945). *The Social Problems of Industrial Civilization*. Boston: Harvard University Pres.

Mayo, Elton. *The Political Problems of Industrial Civilization*. Harvard University Press, Boston 1947.

MEGEP, *İletişim süreci ve Türleri*, Milli eğitim Bakanlığı, Ankara 2007.

Mıhçıoğlu, Cemal. *Yönetim Bilimine Giriş*, AÜSBF ve Basın Yayın Yüksekokulu Yayınevi, Ankara 1989.

Miller, Katherine. *Organizational Communication: Approaches and Processes*. (2nd Ed). CA: Wadsworth Publishing 1999.

Milli Eğitim İstatistikleri-Örgün Eğitim, *Milli Eğitim Bakanlığı Resmi İstatistik Programı Yayını*, 2010-2011,s.XI

Mucuk, İsmet. *Temel İşletme Bilgileri*, 4. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul 2006.

Murphy, Joseph. Preparation for the School Principalships: The United States' Story. *School Leadership Management Cilt: 18, Sayı: 3* , 1988, 359- 372.

Nadaroğlu, Halil. *Mahallî İdareler*, Beta Basım Yayım, İstanbul 1994.

Onar, Sıddık, Sami. *İdare Hukukunun Umumi Esasları*, Marifet Basımevi, İstanbul 1992.

Owens, Robert. G. *Organizational behavior in education*. (3rd ed.). Prentice-Hall, New Jersey 1987.

Özalp, İnan. *İşletmelerde yönetim, fonksiyonlar ve organizasyon*, Nisan Kitapevi Yayınları, Ankara 1985.

Özalp, İnan. *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Celil Koparal, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2012.

Özcan, Demirel. *Eğitim Terimleri Sözlüğü*, Usem Yayınları, Ankara 1993.

Öztürk, Mehmet. *İşletme ve Yönetim*. Papatya Yayıncılık, İstanbul 2003.

Parson ,Talcott. *Introduction to Weber , The Thory of Social and Economic Organization*, Oxford University Pres, 1949.

Resmi Gazete. Millî Eğitim Bakanlığı Yaygın Eğitim Kurumları Yönetmeliği. 21.05.2010.

Pfiffner, J.M., Presthus, R.V. *Public Administration*, Ronald Pres, New York 1960.

Robbins, Stephen., Coulter, Mary. *Management*, (7. Baskı). Prentice Hall, New Jersey 2003.

Robson, Colin. *Real Word Research: A Resource For Social Scientist And Practitioner-Researchers*, Oxford UK & Cambridge USA, Blackwell, 2003.

Roetlisberger, F.J., Dickson,W.J. *Management and the Worker*, MA: Harvard University Pres. 1959.

Shannon-Weaver. *Mathematical theory of communication*. University Illinois Press, 1963.

Shockley-Zalabak, Pamela *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills*.(4. ed.). *Values*.NY: Longman Pres. 1999.

Simon, Herbert. “*The Proverbs of Administration*”, *Public Administration Review*, 6 (Winter), 1946, pg. 53-67.

Simon, Herbert. “İdaredeki Ata Sözlere” (Çev: Mümtaz Soysal) *Amme İdaresi Dergisi*. *Cilt: 85, Sayı: 105*, 1956, 85-109.

Simon, Herbert. Richard M. Cyert, Donald B. Trow. “*Observation of A Business Decision*” *The Journal of Business* (Pre-1986).Oct; 29,4; *Abı/Inform Global* pg. 237. 1956.

Simon, Herbert. “*Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion*” *The Academy of Management Executive*; Feb; 1, 1; *Abı/Inform Global* 1987, pg. 57-64.

Songar, Ayhan. *Sibernetik*, Yeni Asya Yayınları, İstanbul 1983.

Sökmen, Alptekin. *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara 2010.

Şimşek, M. Şerif; Çelik, Adnan. *Yönetim ve Organizasyon*, Eğitim Akademi Yayınları, Konya 2009.

Şimşek, Hüseyin. “Eğitim Tarihi Araştırmalarında Yöntem Sorunu”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt: 42, Sayı: 1, 2009, 33-51.

Şişman, Mehmet. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Akademi, Ankara 2012.

Şişman, Mehmet. *Öğretmenlik Mesleğine Giriş*, Pegem A Yayıncılık, Ankara 1999.

Şişman, Mehmet; Taşdemir, İbrahim. *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2008.

Şükür, Canan. *Yerel Yönetimlerin Eğitim Faaliyetlerinin Ekonomiye Katkısı: Kocaeli Büyükşehir Belediyesi - (Ko-Mek Örneği)*, Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012

Taylor, Frederick. W. *Scientific Management*, N,Y: Harper and Brothers Publishers, 3. Baskı. 1947.

Taymaz, Haydar. *Okul Yönetimi*, Pegem Yayıncılık, Ankara 2003.

Taymaz, Haydar. *Okul Yönetimi*, (10. Baskı). Pegem Yayınevi, Ankara 2011.

Tengilimoğlu, Dilaver., E. Asuman, Atilla., Meral, Bektaş. *İşletme Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2008.

T.C. Başbakanlık Mevzuatı Geliştirme ve Yayın Genel Müdürlüğü-Mevzuat Bilgi Sistemi <<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5393&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>> (06.07.2013)

Tokat, Bülent; Şerbetçi, Derya. *İşletmecilik Bilgisi*, Avcı Ofset, İstanbul 2001.

Tokgöz, Nuray. *Yönetim ve organizasyon*, Editörler: Celil Koparal, İnan Özalp, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2013

Tortop, Nuri; İşbir, Eyüp, G; Aykaç, Burhan., *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınları, Ankara 1999.

Tunçer, Polat. *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım, İstanbul 2012.

- Türkmen, Hakan. “İnformal (Sınıf-Dışı) Fen Bilgisi Eğitime Tarihsel Bakış ve Eğitimimize Entegrasyonu”, *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2010, 03.47.
- Wiener, Norbert. *The Human Use of Human Being- Cybernetics and Society*, Houghton Mifflin, New York 1988.
- Wiener, Nobert., J. P. Schade. *Progress in Biocybernetics*, Elsevier Publishing, New York 1964.
- Williams, John, D. *The Compleat Strategys*, McGraw Hill, New York 1954.
- Wilson, Elisabeth. *Organizational Behaviour Reassessed, The Impact of Gender*. Sage Publications, London 1992.
- Yağmurlu, Aslı. Örgüt Kuramları ve İletişim. *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 37, Sayı: 4, 2004, 31- 55.
- Yalvaç, Mesut.. “Genel sistem teorisi ve sistemler arasındaki ilişki ve iletişim” Bilginin Gücü İçinde. *Haberdar Gazetesi*, 2010, ss.26.
- Yaman E., *Üniversitelerde Bir Eğitim Yönetim Sorunu Olarak Öğretim Elemanının Maruz Kaldığı İnfomal Cezalar: Nitel Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2007.
- Yaşamış, Firuz, D. *Belediye Yönetimi*, Zirve Ofset, Ankara (1996).
- Yayla, Y. *Belediye Nedir?*. Marmara ve Boğazları Belediyeler Birliği Birlik, İstanbul 1987.
- Yıldırım, Ali; Şimşek, Hasan. *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı. Seçkin Yayınları, Ankara 2005.
- Yüksel, Gündüz, Eğitim Örgütlerinde Denetimin Gerekliliği: Kuramsal Bir Çalışma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 34, 2012, 1-6.

EKLER

GÖRÜŞME FORMU

1. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin yönetimi hangi kişi veya birimlerce yönetilmektedir?

a) Bu hizmetlerin yönetiminde birden fazla kişi ya da birim birlikte mi hareket etmektedir?

b) Eğitim hizmetlerinin yönetiminden sorumlu bu kişi ya da birimlerin belirlenmesine ilişkin uygulamalar nelerdir?

2. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin belirli kriterlere göre gerçekleşmesine ilişkin kararlar hangi kişi ya da birimler tarafından ve hangi süreçler izlenerek alınmaktadır? (Karar Verme)

- a) Eğitim hizmetlerinin belirlenmesine ilişkin karar verme aşamasında, var olan ve eksikliği hissedilen eğitimlere ilişkin çözümler nasıl belirlenmektedir?
- b) Hangi eğitim hizmetine ihtiyaç duyulduğuna ilişkin bilgiler ne şekilde toplanmaktadır?
- c) Eğitim hizmetlerinin uygulanmasına ilişkin kararların verilmesinde görevli bireylerin kararlara katılımı konusunda neler yapılmaktadır?
3. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin içerik ve uygulamasının planlanması hangi kriterlere göre ve hangi süreçlerle gerçekleştirilmektedir?
(Planlama)
- a) Eğitim hizmetlerinin planlanmasında, mevcut durumun ve geçmiş yıllarda gerçekleştirilen eğitim hizmetlerinin değerlendirilmesi ne derecede rol oynamaktadır?
- b) Planlanan eğitim hizmetlerine ilişkin bilgiler ne şekilde toplanmaktadır?

- c) Eğitim hizmetlerinin eksik ya da yanlış planlanması durumunda ne tür çözümler üretilmektedir? Örnekler verebilir misiniz?
4. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesine ilişkin kaynak, donanım, mekan vb. unsurların tahsisi hangi süreçler takip edilerek ve kimler tarafından sağlanmaktadır? (Örgütlenme)
- a) Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesine ilişkin kaynak yaratma konusunda sadece belediye varlıkları mı kullanılmaktadır?
- b) Kaynakların tüm eğitim faaliyetlerine dağılımında eşitlik sağlama hususunda belirli bir kriter mevcut mudur?
- c) Dağıtılan ve kullanılan kaynak ve teçhizatın takibi ne şekilde yapılmaktadır?
5. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin hedef kitleye duyurusu hangi araçlarla yapılmakta; hizmet süresince katılımcı ve belediye arasındaki iletişim nasıl sağlanmaktadır? (İletişim)

- a) Bu iletişimin sağlıklı yürümesi adına hangi yollara başvurulmaktadır?
- b) Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi esnasında belediye içindeki görevliler arasında rutin olarak devam eden bir iletişim mevcut mudur?
- c) Eğitim hizmeti alan vatandaşlar ile kurulan iletişim eğitim hizmeti sonrası da devam etmekte midir? Ediyorsa bu hangi yollarla sağlanmaktadır?
6. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesi süresince hangi kişi, birim ya da kurumlarla koordine sağlanmaktadır? (Koordinasyon)
- a) Eğitim hizmetlerinin koordinasyonun sürekli hale getirilmesi sağlanmaktadır mıdır?
- b) Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinde sadece eğitimden sorumlu birim mi etkindir, yoksa belediyenin başka birimleri de bu süreçte rol almaktadır mıdır?

- c) Koordinasyon eksikliğinden kaynaklanan sorunlar ne şekilde çözülmektedir? Örnek verebilir misiniz?
7. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin başlangıcında, hizmet süresince ve sonrasında katılımcılara yönelik ne tür özendiricilerden faydalanılmakta ve hangi motivasyon yollarına gidilmektedir? (Etkileme)
- a) Eğitim hizmetlerinin gerçekleşmesinden sorumlu kişiler arasındaki takım ruhu nasıl sağlanmaktadır?
- b) Eğitimi gerçekleştiren görevlilere yönelik hangi teşvik ve motivasyonu arttırıcı yollar kullanılmaktadır?
- c) Katılımcıların süreçteki performansının yüksek olması adına ne tür özendiricilerden faydalanılmaktadır?
8. Belediyeniz tarafından sunulan eğitim hizmetlerinin bitiminde herhangi bir değerlendirme yapılmakta mıdır? Eğer bu değerlendirme yapılıyorsa kimin tarafından ve hangi süreçler izlenerek gerçekleştirilmektedir? (Değerlendirme)

- a) Eğitim faaliyetlerinin bitiminde aksayan noktaların tespiti için neler yapılmakta ve bu tespit ilerideki faaliyetleri ne şekilde etkilemektedir?
- b) Eğitim faaliyetlerinin önceden belirlenen amaçlara ulaşıp ulaşımadığına dair bir süreç izlenmekte midir?
- c) Eğitim faaliyetlerini yerine getiren görevlilerin performans değerlendirmesi nasıl yapılmaktadır?