

# GÜMRÜK VE TİCARET BAKANLIĞI'NDA\* ADAY GÜMRÜK MUHAFAZA VE MUAYENE MEMURLARINA YÖNELİK OLARAK GERÇEKLEŞTİRİLEN HİZMETİÇİ EĞİTİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ\*\*

## ARAŞTIRMA MAKALESİ

**Tarık SOYDAN<sup>1</sup>, Mustafa ÜNAL<sup>2</sup>**

\* Araştırmanın yapıldığı dönemde ilgili bakanlığın adı Gümrük ve Ticaret Bakanlığı iken daha sonra Ticaret Bakanlığı olarak değiştirilmiştir.

\*\* Bu makale yayımlanmamış yüksek lisans tezine dayalı olarak hazırlanmıştır.

1 Doç. Dr., Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, tsoydan@ankara.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-6647-6218.

2 Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, unalmustafa@hotmail.com.tr, ORCID ID: 0000-0002-6350-6510.

Geliş Tarihi: 21.06.2019 Kabul Tarihi: 20.08.2019

**Öz:** Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda yeni göreve başlayan aday gümrük muhafaza ve gümrük muayene memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarının aday personelin görüşlerine dayalı olarak analiz edildiği bu çalışma tarama modelinde nitel bir araştırmadır. Çalışmada yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Araştırmadan çalışma grubunu Ocak 2017 – Mayıs 2017 tarihleri arasında gerçekleştirilen Aday Gümrük Muayene ve Muhafaza Memur Yetiştirme Eğitimlerine katılan personel arasından rastgele seçilen 29 kişi oluşturmuştur. Araştırma kapsamında elde edilen verilere dayalı olarak ulaşılan sonuçlara göre, katılımcılar hizmet içi eğitimlerden genel olarak memnundur. Hemen hemen bütün katılımcılar verilen teorik eğitimin yeterli olduğunu ancak teori-pratik bütünlüğü sağlamakta bazı problemler yaşandığını dile getirmişlerdir. Katılımcıların büyük kısmı eğitimin altyapısını yeterli bulmaktadır. Katılımcılar özellikle taşrada nasıl ortamlarda çalıştıklarını, ne gibi zorluklar yaşadıklarını bilen, onları anlayabilecek, mevzuata hâkim olduğu kadar uygulamaya dönük de rehberlik sunabilen eğitimcilere ihtiyaç olduğunu dile getirmişlerdir. Yine katılımcıların eğitim programlarının ders içerikleri ve sürelerinin tekrar gözden geçirilme talebi üzerinde durulabilir. Bu açıdan, bazı derslerin saatlerinin azaltılıp yerine, daha fazla pratik içeren derslerin ağırlığının artırılması ve program süresinin buna göre belirlenmesi dikkat çekici önerilerdendir. Son olarak, katılımcılardan üzerinde durduğu bir diğer konu başlığı sosyal yaşamı kolaylaştırıcı desteklerin sağlanmasıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet içi eğitim, aday memur yetiştirme eğitimi, gümrük muhafaza memuru, gümrük muayene memuru.

## **EVALUATION OF IN-SERVICE TRAINING STUDIES ACHIEVED IN THE MINISTRY OF CUSTOMS AND TRADE FOR ADOPTIONAL CUSTOMS ENFORCEMENTS AND CUSTOMS INSPECTION MEMBERS**

### **Abstract:**

This study, which evaluates in-service trainings applied to candidate customs enforcement and customs inspection officers who have begun active duty in Ministry of Customs and Trade, based on the opinions of the candidate personnel, is a qualitative research in the screening model. Semi-structured interview form is used as qualitative research technique in the study. The study group consists of 29 participants who are selected among the personnel participating in the Training of Candidate Customs Enforcement and Customs Inspection Officers carried out from January 2017 until the end of May 2017 by using the easily accessible status sampling.-According to research results based on the obtained data within the research, the participants are generally satisfied with the in-service training. Almost all participants express that the theoretical training is sufficient but there are some problems in providing the theory-practical integrity. Most of the participants find the training infrastructure adequate. Participants particularly express the need for trainers who could understand how they work in the countryside and the difficulties they are experiencing, who could understand them, and who can offer guidance for practice as well as who has a command of the legislation. The request of course content and duration of the training programs of the participants may also be emphasized. In this respect, it is a remarkable proposal that the hours of some course hours shall be reduced and instead the courses with more practice shall be emphasized and the program duration shall be determined accordingly. Finally, another issue that participants emphasize is the provision of support for facilitating social life.

**Key words:** in-service training, candidate training, customs enforcements officer, customs inspection officer.

### **Giriş**

Toplumsal ihtiyaçların giderek artıp çeşitlendiği günümüz toplumlarında kurumlar, kendilerinden beklenen hizmet standartlarına uygun hizmet ifa edebilmek için personel niteliğini artırmaya büyük önem vermektedirler. Günümüzde personelin hizmet öncesinde belirli bir mesleğin bilgisini edinmiş ve/veya becerisini kazanmış olması çoğu zaman yeterli bulunmamakta; çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli ve

sistematik bir şekilde geliştirmesi istenmektedir. Dolayısıyla, hizmet içi eğitim etkinlikleri büyük önem taşımaktadır.

Hizmet içi eğitim, personelin mesleki olarak gelişmesi, görevini daha etkili ve verimli bir şekilde yerine getirmesi veya daha üst bir göreve hazırlanması için kurumsal olarak sistemli ve düzenli bir tarzda yürütülen eğitim etkinlikleri olarak tanımlanabilir (Harris, 1989). Taymaz'a (1997) göre, "hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamaya dönük eğitimlerdir." Pehlivan (1997) ise, hizmet içi eğitimi, "işgören geliştirme, işgören yetiştirme ya da başka bir kavramla ifade edilse de, örgütün çeşitli alan ve kademelerinde çalışmakta olan tüm işgörenlerin eğitilmesi, yetiştirilmesi zorunluluğu" ile bağıntılı olarak değerlendirmiştir.

Kamu kurumlarında hizmet içi eğitim, hem işe yeni alınan personele işin gerektirdiği bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak hem de hali hazırda görev yapan personele yeni yeterlikler kazandırmak için yapılır. Böylece kurum personeli kurumsal amaçların desteklenmesinde daha etkili bir duruma getirilir (Canman, 1977 ve 2000). Uygulama evrelerine göre hizmet içi eğitim, hizmete yeni giren personel eğitimi, çalışmakta olan personel eğitimi, kurumda görevli değiştirilecek personel eğitimi ve üst kademelere yükseltilecek personel eğitimi olmak üzere dört grupta toplanmaktadır. Hizmete yeni giren personel için yapılan eğitim, işe başlayan personelin kurumunu, iş alanını, çalışma arkadaşlarını, görev, yetki ve sorumluluklarının neler olduğunu ve hizmet öncesinde ki eksiklikleri gidermesi için gerçekleştirilen eğitimlerdir (Taymaz, 1997).

Hizmet öncesinde verilen bilgilerin iş ortamında yetersiz kalması, çalışanlarda kariyer yapma isteğinin artması, değişime ve yeni gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu, bazı bilgi ve becerilerin sadece iş başında öğrenilmesi, personelde öğrenme ve kendini geliştirme isteğinin olması gibi nedenler hizmet içi eğitimi gerekli kılan nedenlerdir (Selimoğlu ve Biçen Yılmaz, 2009). Başarılı bir şekilde planlanan ve etkili biçimde gerçekleştirilen hizmet içi eğitim programlarının bireye ve kuruma pek çok yararı vardır. Personelin yeterliğinin gelişimi kendisi için yeni fırsatlar ve kazançlar anlamına gelebileceği gibi kurumun da performansını artıracaktır (Aydın, 2014).

Genel olarak hizmet içi eğitim etkinlikleri dört kategoride değerlendirilebilir. İlk kategori işe yeni başlayacak kişilere yönelik eğitimlerdir. Bu kategoride, hizmet öncesi eğitim (pre-service training), işi tanıma ve uyum eğitimi (job definition and adaptation training) ve iş başında yetiştirme (on the job training) bulunur. İkinci kategori, meslek kazandırma eğitimleridir. Bu kategoride, meslek becerileri kazandırma (acquiring vocational skills) ve temel meslek eğitimi (basic vocational training) bulunur. Üçüncü kategori, çalışanlara yönelik eğitimlerdir. Bu kategoride, teknolojiye uyum eğitimi (adaptation training to technology), meslekte ilerleme ve geliştirme eğitimi

(further and upgrade training in vocational) ve ileri meslek eğitimi (further vocational training) bulunur. Son kategori yöneticilerin eğitimine yönelik etkinliklerdir. Bu kategoride, yönetim bilim ve teknolojisi eğitimi, örgüt geliştirme, zaman yönetimi, çatışma yönetimi gibi etkinlikler bulunur (Aytaç, 2000). Bu araştırmada söz konusu edilen hizmet içi eğitim etkinlikleri, birinci kategoride anılan, yeni başlayacak kişilere yönelik eğitimlerdir.

Hizmet içi eğitimin önemli özelliklerinden biri, süreklilik taşıyan bir etkinlikler dizisinden oluşmasıdır. Hizmet içi eğitim, kişi ile iş ilişkisinin kurulmasından itibaren başlar ve iş ilişkisinin sonlanmasına kadar devam eder. Personele işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için gereken bilgi, beceri ve tutumları sistemli bir şekilde kazandırır (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 2016). Yani hizmet içi eğitimin temel amacı, çalışanın niteliklerinin sürekli geliştirilmesidir. Bu eğitim, hem kurumun hem de personelin geliştirilmesine yönelik olmalı, kurumun amaçlarına uygun, planlı ve programlı etkinlikler dizisi olarak örgütlenmelidir. Hizmet içi eğitimde, kurumun amacına, politikasına ve ihtiyaçlarına dikkat edildiği kadar eğitim alacak personelin eksikliklerine ve beklentilerine de dikkat edilmelidir. Zira, hizmet içi eğitimin başarısı, program amaçlarının katılımcıların eğitim ihtiyaçlarına yönelik olmasına ve bu amaçların bireylere en etkili yöntem ve araçlarla kazandırılmasına bağlıdır (Taymaz, 1983 ; Harris, 1989; Gül, 2000 ; Yalın, 2001).

Hizmet içi eğitimin hedeflenen yararları sağlaması, eğitim sürecinin sağlıklı bir şekilde planlanmasına ve yapılandırılmasına bağlıdır. Bu süreçte ilk yapılması gereken, bir hizmet içi eğitim politikası oluşturmaktır. Hizmet içi eğitim politikası, kurumun ihtiyaçları ve amaçları doğrultusunda belirlenmeli; personele görevin niteliklerine ve tanımına uygun bilgi, beceri ve davranışlar kazandırmaya yönelik olmalıdır (Taymaz, 1978). Nitekim ülkemizde 19 Ekim 1983 tarihinde Bakanlar Kurulu'nun 83/6854 sayılı kararı ile yürürlüğe giren "Devlet Memurları Genel Eğitim Planı" ile, hizmet içi eğitim için bazı temel ilkeler belirlenmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarının bu ilkeleri göz önünde bulundurarak hizmet içi eğitim politikalarını oluşturmaları istenmiştir.

Bütün kamu kurum ve kuruluşlarında gerçekleştirilmesi zorunlu bir etkinlik olan hizmet içi eğitimin yasal dayanağına bakıldığında; 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'nun 214–225 maddeleri "devlet memurlarının yetiştirilmesi" başlığı altında kurumların personelini hizmet içinde yetiştirme esaslarını saptamıştır. Kanununun 214. maddesine göre, "devlet memurlarının yetiştirilmesini sağlamak, verimliliğini artırmak ve [onları] daha ileri ki görevlere hazırlamak amacıyla uygulanacak hizmet içi eğitim, Devlet Personel Başkanlığı tarafından ilgili kurumlarla birlikte hazırlanacak yönetmelik dâhilinde yürütülür." Kanununun 215. ve 216. maddelerine göre, kamu kurumları hizmet içi eğitim etkinliklerini gerçekleştirmek üzere bünyelerinde eğitim birimi ve eğitim merkezi kuracaklardır. Eğitim birimi kurmak zorunlu iken eğitim merkezi kurmak ihtiyari olacaktır.

Dünyayla uyumlu, teknolojik gelişmeleri takip eden, sürekli değişen mevzuat ve uygulamalar konusunda kendini yenileyen bir sistem kurmayı ve buna uygun personel yetiştirmeyi hedefleyen Gümrük ve Ticaret Bakanlığı, hizmet içi eğitim çalışmalarına büyük önem veren bakanlıklardan biridir. Bakanlık, hizmet içi eğitim çalışmalarını için, dershaneler, bilgisayar laboratuvarları, atış poligonları, yatakhaneler, spor alanları gibi üniteleri içinde barındıran modern bir eğitim merkezi oluşturmuştur.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nun 2018 - 2022 Stratejik Planı'nda kurumsal kapasitenin geliştirilmesi için 'personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçme' hedefinden söz edilmiş ve bu hedefin gerçekleştirilme derecesini ölçmek için de "Eğitim Strateji Belgesini hayata geçirme, Eğitim Yönetimi Sistemini tamamlama ve Eğitim Strateji Belgesi sonucunda belirlenen hizmet içi eğitim faaliyetlerini tamamlama" şeklinde üç performans göstergesinden söz edilmiştir. Planda hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yaygınlaştırılmasına duyulan ihtiyaç sıklıkla vurgulanmış ve yaşam boyu öğrenme modelinin önemine dikkat çekilmiştir.

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı son yıllarda diğer kamu kurumlarına nazaran fazla sayıda personel alımı yapmakta ve teşkilat yapısını güçlendirmeye çalışmaktadır. Bu alımlar bakanlığın geniş hizmet açısından dolayı farklı işlere ve uzmanlık gerektiren farklı kadrolara yapılmaktadır. Alım yapılan kadrolar içinde sayısal olarak ağırlığı gümrük muhafaza memurları ve gümrük muayene memurları oluşturmaktadır. Gümrük muhafaza memurları, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde görev yapan, asli görevi kaçakçılıkla mücadele olan kolluk kuvvetleridir. Bu memurlar, kaçakçılığı men, takip ve soruşturma ile görevlidirler. Eşyanın gümrük işlemlerinin yapılmadan yurda girişine ya da yurttan çıkışına engel olurlar. Silah taşıma ve kullanma yetkileri vardır. Gümrük muayene memurları ise, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı bünyesinde ithalat - ihracat rejimi, dâhilde - hariçte işleme rejimi vb. dış ticaret işlemlerinde belge ve/veya eşya analizi, ticaret politikası önlemleri, gözetim uygulamaları, vergi tahakkuku, usulsüzlük cezaları gibi hukuki ve idari işlemlerin tümüyle görevli kamu çalışanlarıdır.

Gümrük muayene ve gümrük muhafaza memurlarının hizmet içi eğitimine bakıldığında; gümrük muayene memurları, ilk 2 haftası temel eğitim olmak üzere 18 haftadan oluşan hazırlayıcı eğitimden geçirilmekte, ardından 6 ay boyunca uygun görülen taşra birimlerinde stajlarını yapmakta ve staj sonunda yeterlik sınavına tabi tutulmaktadır. Gümrük muhafaza memurları ise, ilk 2 haftası temel eğitim olmak üzere 16 haftadan oluşan hazırlayıcı eğitime tabi tutulmakta ve anılan eğitimi müteakip 2 ay süreyle görev yerlerinde staj yapmaktadır.

Literatüre bakıldığında, hizmet içi eğitim etkinliklerini merkeze alan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük çoğunluğu Milli Eğitim Sistemi bağlamında yapılmıştır. Madden (2003), Parmaksız (2010), Karasolak, Tanrıseven ve Konakman (2013) ve Karlı (2013) gibi araştırmalar bu çalışmalara örnek olarak gösterilebilir. Farklı kamu kurumları için hizmet içi eğitim konusunda yapılan çalışmalar ise görece

olarak azdır. Bunlara, Çalık (1988), Pehlivan (1997), Kestane, (2001), Kol (2009), Ordu (2010), Balyiyen (2010) ve Taşan (2013) gibi araştırmalar örnek olarak gösterilebilir. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'ndaki hizmet içi eğitim çalışmaları konusunda yapılan ve yayına dönüşmüş bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışma söz konusu eksikliği gidermeye mütevazı bir katkı yapmayı hedeflemektedir.

### **Amaç**

Bu araştırmanın genel amacı, Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda aday gümrük muhafaza memurlarına ve aday muayene memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarını, aday memurların görüşlerine dayalı olarak, çözümlenmek ve değerlendirmektir.

Bu genel amaç doğrultusunda araştırma kapsamında aşağıdaki sorulara yanıtlar aranmıştır:

- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda aday gümrük muhafaza memuru ve aday muayene memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmaları, program yeterlikleri, gerçekleştirilme yeterlikleri ve katılımcıların eğitim süreci boyunca kaldığı yer ve koşulları, açılarından nasıl değerlendirilebilir?
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda aday gümrük muhafaza memurları ve aday muayene memurlarına yönelik olarak gerçekleştirilen hizmet içi eğitim çalışmalarının verimliliğini ve etkililiğini artırabilmek için neler yapılmalı ve/veya nelere dikkat edilmelidir?

### **Yöntem**

Bu başlık altında araştırmanın modeli, çalışma grubu, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve analizi alt başlıklarına yer verilmiştir.

### **Araştırmanın Modeli**

Bu çalışma genel tarama modelinde nitel bir araştırmadır. Genel tarama modeli, Karasar (2009) tarafından, geçmişte veya halen mevcut olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeye yönelik bir araştırma yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Nitel araştırma, Yıldırım ve Şimşek (2005) tarafından, doküman analizi, gözlem, görüşme, gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma olarak ele alınmıştır. Bu araştırmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmenin, kuralların katılığına göre, yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olmak üzere üç türü bulunmaktadır (Karasar, 2009). Bu araştırmada görüşme süreci yarı yapılandırılmıştır. Yani görüşme sürecinde araştırmanın amacına uygun olarak, görüşmeyi yönlendirici alt soru ve ifadeler kullanılmıştır.

### Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu, 2017 yılı Ocak ayından Mayıs ayı bitimine kadar ki süreçte yapılan Aday Gümrük Muayene ve Aday Muhafaza Memur Yetiştirme Eğitimleri'ne katılan personel arasından rastgele belirlenen 29 katılımcı oluşturmuştur.

Katılımcılara ilişkin bazı bilgiler aşağıda Çizelge 1'de verilmiştir.

**Çizelge 1.** Araştırmaya Katılan Personele İlişkin Kişisel Özellikler

Değişken	Düzyey	n
Görev	Aday Gümrük Muayene Memuru	13
	Aday Gümrük Muhafaza Memuru	16
	Toplam	29
Cinsiyet	Kadın	15
	Erkek	14
	Toplam	29
Öğrenim Durumu	Lisans	27
	Lisansüstü	2
	Toplam	29

Çizelge 1'de görüldüğü üzere, katılımcıların görev değişkenine göre 13'ü gümrük muayene memuru, 16'sı gümrük muhafaza memuru olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 15'i kadın ve 14'ü erkektir. Katılımcıların tamamı lisans mezunu olup 2'si ayrıca yüksek lisans yapmıştır.

### Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada, araştırmacılar tarafından, kişisel bilgiler ve görüşme soruları olmak üzere iki bölümden oluşan bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Veri toplama aracında 4 ana soru ve bir dizi alt açıcı soru bulunmaktadır. Görüşme formu oluşturulur ve forma son şekli verilirken literatür taranmış ve ilgili araştırmalarda kullanılan veri toplama araçları gözden geçirilmiş, alanda uzman 3 öğretim üyesinin ve 2 araştırma görevlisinin uzman görüşüne başvurulmuş ve 4 katılımcı ile soruların anlaşılabilirliğini ve amaçlara uygunluğunu belirleyebilmek üzere, deneme uygulaması/anlaşılabilirlik testi gerçekleştirilmiştir.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Görüşme formu araştırmacılar tarafından uygulanmış ve görüşmelerin katılımcılar tarafından teyit edilmesi sağlanmıştır. Elde edilen veriler betimsel olarak analiz edilmiştir. Betimsel analiz yapılırken her bir soruya ilişkin veriler temalara ayrılmış,

temalara ilişkin frekanslar belirlenmiş ve tipik ifadeler aktararak yorumlanmıştır. Araştırmada olabildiğince fazla doğrudan aktarmaya yer verilmiştir.

### **Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde araştırma kapsamında toplanan verilere dayalı olarak ulaşılan bulgular özetlenmiş ve yorumlanmıştır.

#### **Katılımcıların Eğitim Programı Yeterlikleri Açısından Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcılara ilk olarak katıldıkları hizmet içi eğitim çalışmalarını, program yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar olumlu ve olumsuz yönde olmak üzere iki kategoride değerlendirildiğinde, muayene memuru katılımcılar, sürenin ve eğitim kaynaklarının yetersiz olduğu yönünde görüş belirten 2 katılımcı dışında, hizmet içi eğitimin yeterli olduğu yönünde görüşler dile getirmişlerdir (n= 11). Muhafaza memuru katılımcılar ise, nitelikli eğitici eksikliği yaşandığı yönünde görüş belirten 3 katılımcı ve eğitim süresinin kısa olduğunu belirten 3 katılımcı dışında, eğitim programının yeteli olduğu yönünde görüşler dile getirmişlerdir (n= 10). Her ne kadar hizmet içi eğitimin program yeterlikleri katılımcılar tarafından genel olarak olumlu değerlendirilse de alt açıcı sorulara verilen yanıtlar bazı katılımcıların verilen eğitimin pratik yönünü zayıf bulduklarını göstermektedir (n=7). Katılımcılar eğitim sürecinin kuramsal kısmı olarak değerlendirilebilecek mevzuat içeriğini yeterli bulmakla beraber, kuram/uygulama bütünlüğü konusunda bazı tereddütler taşımaktadırlar.

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar arasında tipik olarak değerlendirilebilecek bazı ifadeler şunlardır:

*“Eğitim konuları gerek mevzuat gerek kanunlar yeteri derecede gösterilmektedir. Ancak sahada çalışırken gördüğümüz mevzuatın sahadaki çalışma düzenine uygunluğu, entegrasi bazen sıkıntı olabiliyor (MUH-3).”*

*“Eğitim süresi en az 6 ay olmalı. Bazı gereksiz dersler var. Spor ve silah eğitimi daha uzun olmalı (MUH-7).”*

*“Eğitim sırasında anlatılan konuların tek yönlü olarak sadece teorik olarak ilerlemesi, konular anlatılırken yaptığımız işte kullanılan herhangi belge örneği türünden kaynakların kullanılmaması eğitimin verimini düşürüyor (MUH-10).”*

*“Taşrayı hiç görmemiş, o bölgelerde çalışmamış hocaların uygulama eksikliği belli oluyor. Eğitim verecek herkesin tır, gümrüklü saha, serbest bölge görüp daha sonra ders anlatması daha uygun olurdu. Program konu olarak iyi ancak derslere verilen süreler açısından bazıları süreler uzun bazıları kısa (MUH-11).”*



*“Eğitim programı mevzuat açısından yeterli olmasına rağmen uygulama açısından yetersiz kalmaktadır. Örneğin numune alma konusunda uygulamalı bir örnekle eğitim konusu pekiştirilebilir (MUA-3).”*

*“Muayene memurlarına teoriden çok pratik yapabilecekleri alan yaratılmalı. Ancak mevzuat, kıymet, tarife gibi dersler oldukça verimli geçti. Kafamızdaki birçok soru işaretinin giderilmesine olanak sağladı (MUA-8).”*

Gümrük alanında sahanın işleyişi farklı olduğu için eğitici personelin mevzuatın sahadaki çalışma düzenine uygunluğunu/entegresini göz önünde bulundurarak eğitim programlarını şekillendirmesi önemlidir. Literatüre bakıldığında, Kol'un (2009) “Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim” başlıklı çalışması bu durumu vurgular niteliktedir. Kol'a (2009) göre, hizmet içi eğitim uygulamalarında eğitim programlarının daha çok kuramsal yönünün ağır basması yaygın ve önemli bir sorundur. Kuram ve uygulama birbirini tamamlayan süreçler olduğu için hizmet içi eğitim programlarında kuramsal dersler yanında uygulamalı derslere de yeterince yer verilmelidir.

Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, uygulama yani sahada yapılan iş denildiğinde her zaman aynı durumun kast edilmediği görülmektedir. Bunun nedeni gümrük alanında çalışan personelin unvanları aynı olsa bile görev yerlerinin ve görev gereklerinin büyük farklılıklar gösterebilmesidir. Şöyle ki, kimi katılımcılar sınır kapılarında görev yaparken kimileri limanlarda ya da hava alanlarında görev yapmakta hatta sınır kapılarında görev yapanlar için bile çok farklı durumlar söz konusu olabilmektedir. Örneğin, kimi görevliler ülkenin en güneyinde yıllardır iç savaşla boğuşan, dolayısıyla çok sayıda mültecinin iltica ettiği bir sınır kapısında çalışırken kimileri ise ülkenin en batısında transit geçişlerin, ihracat ve ithalatın yoğun yapıldığı sınır kapılarında çalışmaktadır. Bu farklılıklar çalışanların hizmet içi eğitim sürecinden beklentilerini de farklılaştırmaktadır.

Öte yandan, farklı unvanlara sahip personel bakanlık sisteminde birbirinden çok farklı görevlere/sorumluluklara sahip durumdadır ve işin doğası gereği farklı zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla, personelin uygulamaya dönük veya pratik ders görme isteği birbirinden farklı anlamlara gelmektedir. Hizmet içi eğitim sürecinde muhafaza memuru eğitimleri için, tıpkı muayene memuru eğitimlerinde olduğu gibi, beyanname ile iş ve işlemler anlatılmaktadır. Ancak iki meslek grubunun yaptıkları iş çok farklıdır. Muayene memurları için beyannameyi tanımak, yorumlamak ve bunun üzerine kararlar almak çok önemliyken muhafaza memurları için ikinci plandadır.

Muayene memurları daha çok evrak üzerinden işlem yaptıkları ve binlerce farklı kalem ihracat/ithalat eşyası ve daha fazla bu işlerin olası kombinasyonları ile uğraştıkları için, yalın haliyle uygulamada ne tür sorunlarla karşılaşabilecekleri, bunlara ilişkin ne tür çözümler bulabilecekleri ile ilgilenmekte ve bu doğrultuda eğitim almak istemektedirler. Muhafaza memurları ise, sahada, özellikle sınır kapılarında,

doğrudan insanları ve beraberindeki eşyaları denetleme zorunlukları bulunduğu için, muayene memurlarından farklı nitelikte uygulama derslerine ihtiyaç duymaktadırlar. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, özellikle bir kolluk kuvveti olarak değerlendirilebilecek muhafaza memurları açısından, yakın savunma ve atış bilgisi derslerinin sürelerinin uzatılması gerektiği sıklıkla dile getirilmektedir.

Aday personelin hizmet içi eğitimi program yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdiği sorusunda öne çıkan bir diğer konu eğitimin süresidir. Kimi adaylar eğitim süresini uzun bulurken kimileri ise tam tersi yönde görüş belirtmişlerdir. Bu konuda ortak payda sürenin verimli kullanılması gerektiğine yönelik vurgudur. Muayene memurları için 18 hafta, muhafaza memurları için ise 16 hafta olarak belirlenen eğitim süreleri kâğıt üzerinde yeteri kadar uzun görünse de oldukça detaylı bir yapıya sahip olan mevzuat dersleri çok zaman almaktadır. Bu durum bir süre sonra, sınav kaygısıyla da birleşerek, katılımcıların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemeye başlarken uygulama derslerinin süresi katılımcılar tarafından genel olarak yetersiz bulunmaktadır. Bir aday muayene memurunun ifadesi genel görüşü yansıtmak açısından oldukça dikkat çekicidir: *“Muayene memuru eğitimi daha çok pratiğe yönelik olmalı. Anlatılanlar teorik kalıyor ve daha çok sınava yönelik olduğundan unutuluyor. Sınavların olması insanların sınavı geçmeye odaklandığından ve ezbere yönelik olduğundan konular unutuluyor. Eğitim daha çok örneklerle eşyalar üzerinden anlatılmalı. Önemli olan konular daha fazla anlatılmalı. Ve karşılaşılabileceğimiz örnekler üzerinden gidilmeli (MUA-6).”*

### **Katılımcıların Eğitimin Gerçekleştirilme Yeterlikleri Açısından Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcılara ikinci olarak katıldıkları hizmet içi eğitim çalışmalarını, eğitimin gerçekleştirilme yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar olumlu ve olumsuz olarak değerlendirildiğinde aday muayene memuru olan katılımcılar, olumsuz görüş bildiren 4 kişi dışında, hizmet içi eğitimi yeterli görmekte (n=9), ancak eğitim veren personelin niteliği üzerinde sıklıkla durmaktadırlar (n=6). Aday muhafaza memuru katılımcılar ise tam anlamıyla ikiye bölünmüş durumdadır; hizmet içi eğitimleri gerçekleştirme yeterliği açısından olumlu ve olumsuz bulan personel sayısı eşittir (n=6). Aday muhafaza memuru katılımcılar da eğitici personelin niteliği üzerinde durmaktadırlar (n=5).

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar arasında tipik olarak değerlendirilebilecek bazı ifadeler şunlardır:

*“Fiziki olarak gayet güzel olmasının yanında uygulamaların da canlı canlı yapılması gerekir. Örneğin bir beyanname bile gösterilmiyor. Ya da gerçek bir beyanname üzerindeki işlemler gösterilebilir. Eğitim veren personelin bilgi düzeyi, anlatım gücüyle verimliliğiyle ilgili doğru orantılı olması çok faydalı olacaktır. Çoğu eğitimci slaytlar üzerinden mevzuatı okuyup ders işliyor. Bu tamamen zaman kaybı ve verimliliği neredeyse sıfır (MUA-1).”*

*“Taşrada çalışmayan, antrepo ya da bir kapı bile görmeyen personelin konuları anlatması pratik aşamasında yetersiz kalıyor. Bu nedenle uzmanların değil de muayene memurluğu yapmış personelin konu anlatması bizim için daha önemli. Eğitim süresi fazlasıyla uzun (MUA-6).”*

*“Eğitim veren personelin öğretmek, anlatmak açısından daha donanımlı olması gerektiğini düşünüyorum. Bildiklerini anlatabilme becerisine sahip insanların seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Buna bir iş olarak değil de insanları aydınlatabilme onlara bir şeyler öğretebilme isteği olan insanlar seçilmesi gerektiğini düşünüyorum eğitimciler açısından (MUH-12).”*

*“Eğitim dairesini fiziksel açıdan yeterli buluyorum. Araç gereç, sunulan kaynaklar açısından belli ölçülerde yeterli fakat uygulamada kullandığımız belgelerin konu anlatılırken örnek olarak getirilmesi türünden imkânlar sunulabilir. Eğitim veren personel genel itibarıyla yeterli ve istekli fakat eğitici özelliği bulunmayan kişilerden alınan derslerde nadir de olsa oluyor. Bunlar da eğitimin kalitesini düşürüyor (MUH-10).”*

Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilme yeterlikleri denildiğinde akla eğitimin fiziki/ mekânsal alt yapısı, eğitsel olanakları, eğitim veren personelin niteliği gibi konular gelir. Hizmet içi eğitim etkinlikleri planlanırken eğitimin türü, programın özellikleri ve ilkeleri, kurumun olanakları gibi hususlar dikkate alınarak yer seçilmelidir. Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nun Eğitim Merkezi oldukça modern bir tesis olup bakanlığın iş yapısı gereği birbirinden çok farklı işleri icra etmekle görevli personelin farklı eğitim gereksinimlerine yanıt verecek şekilde inşa edilmiştir. Katılımcıların görüşlerine bakıldığında, eğitim merkezindeki eğitim araç-gereçleri yeterli görülmektedir. Literatüre bakıldığında eğitim ortamı ve eğitimlerde kullanılan araç-gereçlerin önemi üzerinde durulduğu görülmektedir. Örneğin Ordu (2010) tarafından yapılan “İnsan Kaynakları Yönetiminde Etkin Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri / Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinde eğitim ortamı ile ilgili şu ifadeler dikkat çekicidir:

*“Eğitim ortamı; eğitsel faaliyetlerin meydana geldiği öğrenme, öğretme süreçlerindeki iletişim ve etkileşimin olduğu, personel, araç, gereç, tesis, organizasyon gibi faktörlerin oluşturduğu çevredir. Bireyin davranışlarının içinde yaşadığı çevreye göre şekillendiği bir gerçek olarak kabul edilmektedir. Esasen öğrenme; öğretme işi fiziki veya sosyal çevrenin içinde meydana gelir. Çeşitli bina, donatın, model, ışık, ısı, renk gibi çeşitli objelerden oluşan çevre önce insanlar tarafından düzenlenmekte, ancak bu çevre daha sonra insan davranışını şekillendirmektedir. Bunun için çevre ile birey arasında söz konusu çeşitli etkileşim boyutlarının eğitim hedefleri doğrultusunda organize edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Eğitimciler bu amaçlar değişik eğitim ortamlarından yararlanabilirler.”*

Katılımcıların büyük kısmı eğitimin altyapısını yeterli görmekte ve eğitim merkezine yapılan yatırımın boşa gitmediğini düşünmektedirler. Eğitim merkezinde bulunan bilgisayar sınıfları ve BİDEM (Bilgisayar Destekli Eğitim Modülleri) katılımcılar tarafından beğenilmektedir. Aday muhafaza memurlarının eğitiminde kullanılan BİDEM sınıfında katılımcıların da katılımı ile sanal ortamda örneğin bir kamyon veya konteyner aramasında ilk olarak nerelere bakılacağı, kaçakçılığa karşı ne gibi taktikler geliştirilebileceği gibi konular video ve animasyonlar eşliğinde anlatılmaktadır.

Hizmet içi eğitimin gerçekleştirilme yeterlikleri bahsinde eğitimin fiziki/mekânsal alt yapısı ve eğitsel olanaklar yanında eğitim veren personelin niteliği oldukça önemli bir yer tutmaktadır. Nitekim katılımcılar sıklıkla eğiticilerin niteliği üzerinde durmuşlardır. Nitelikli eğiticiden kasıt, alanında yetkin olduğu kadar bunu karşısındaki grubun özelliklerini dikkate alarak kullanma gücü taşıyan eğitici. Eğitim programlarında eğitici olarak görevlendirilecek personelin eğitici formasyonuna sahip, konusunda uzman, anlatım becerileri gelişmiş ve istekli kişilerden seçilmiş olması etkili bir hizmet içi eğitim yürütmek açısından önemlidir. Nitekim Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2018 - 2022 Eğitim Strateji Belgesi de bu konu üzerinde durmuştur:

“Gümrük ve ticaret süreçlerinin doğası, Gümrük ve Ticaret Bakanlığındaki her bir pozisyondaki çalışanların, o pozisyonlarda yapılan işlerin teknik ve genel yönleriyle ilgili belirli bilgi, davranış ve yeteneklere sahip olmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle Bakanlıktaki eğitimlerin, liderlik, yönetim, teknik bilgi ve beceriler, iletişim becerileri ve bireysel kabiliyetler gibi geniş bir yelpazedeki bilgi, beceri ve yetkinlikleri kapsaması gerekmektedir. Ancak, eğitimlerin kapsamı ve içeriği ne kadar etkin olursa olsun, eğitimlerin etkinliği belirli bir derecede eğiticilerin öğretme kapasitesiyle de ilişkilidir. Bu nedenle eğitici havuzunu oluşturan tüm personelin (varsa eğer, dışarıdan sağlanan eğiticilerin) sürekli gelişimleri, güncel ve modern eğitim yöntemleri konusunda geliştirilmeleri, gümrük ve ticaret alanındaki yeni teorik ve uygulamalı gelişmelere hâkim ve kendi alanlarında derinlemesine uzmanlık sahibi olmaları önem taşımaktadır. Bu doğrultuda eğitim içeriklerinin güncel ve pratiğe uygulanabilir olması ve eğiticilerin modern ve uygulamalı eğitim tekniklerini kullanmaları gerekli görülmektedir. Bu noktada eğiticilerin seçimi önem taşımaktadır...”

Eğitim merkezinde daha çok bakanlıktan, “gümrük ve ticaret uzmanı” ve “gümrük ve ticaret müfettişi” unvanlarına sahip eğiticiler ve bakanlık dışından alanında uzman olduğu düşünülen eğiticiler görevlendirilmektedir. Bu konuda katılımcıların görüşlerine bakıldığında, katılımcılar eğiticilerin bakanlığın taşra birimlerini yani gümrük işlerinin fiili olarak gerçekleştiği yeri/sahayı bilmesi ve tanuması gerektiğini sıklıkla dile getirmekte; sahada çalışan personelin hangi şartlar altında çalıştığını ve görevlerini yaparken ne gibi problemlerle karşılaştığını bilen eğiticilerin eğitim sürecinde daha

etkili olacağını düşünmektedirler. Bu açıdan, aday muayene memurları eğitici olarak 'üstad' adını verdikleri kıdemli meslektaşlarını talep etmektedirler.

### **Katılımcıların Eğitim Boyunca Kalınan Yer ve Koşulları Açısından Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcılara üçüncü olarak katıldıkları hizmet içi eğitim çalışmalarını, eğitim süreci boyunca kaldıkları yer ve koşulları açısından nasıl değerlendirdikleri sorulmuştur. Bu soruya verilen yanıtlar olumlu ve olumsuz olarak değerlendirildiğinde; aday muayene memuru katılımcılar, Ankara'da ailesinin yanında yaşadığı için fikir beyan etmeyen 1 kişi ve olumsuz görüş beyan eden 1 kişi dışında, barınma koşullarını genel olarak olumlu bulmaktadırlar (n=11). Aday muhafaza memuru katılımcılar ise, olumsuz görüş beyan eden 1 kişi dışında, barınma koşullarını oldukça olumlu değerlendirmektedirler (n=15). Ancak her iki grup katılımcı da sıklıkla eğitim merkezi ile kent arasındaki uzaklığa ve ulaşım problemine dair ifadeler kullanmışlardır (n=11).

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar arasında tipik olarak değerlendirilebilecek bazı ifadeler şunlardır:

*"Barınma şartları gayet güzel ama en büyük problem [olan] ulaşım sıkıntısını kesinlikle çözmek gerekir (MUA-1)."*

*"Eğitim süresi boyunca barınma ihtiyaçları için yeterli oda sayısı vardır. İlgili personel nöbet usulü çalışmakta olup, 24 saat kendilerine ulaşılabilir. Yaşamsal ihtiyaçlar çok çok iyi olmasa da asgari şartlara ulaşılabilir düzeydedir (MUA-2)."*

*"Barınma standartları yeterli ancak yaşamsal ihtiyaçlara ulaşmada sıkıntılar çekiliyor. Çünkü eğitim dairesi yerleşim yerlerinden uzak, bu yüzden yerleşim yerlerine ulaşım ihtiyacının karşılanması gerekli (MUH-5)."*

*"Kaldığımız yer ve koşullar gayet iyi ve özenli. Benim açımdan tek sıkıntı ulaşım ve şehir merkezine uzaklık. Zaten uzun bir süre eğitim görüyoruz onun da şehrin dışında olması bizim bıkınlığımızı bir derece daha artırıyor (MUH-12)."*

*"Kurumun bize sağlamış olduğu imkânlar azami derecede yeterli. Barınma standartları ortalamanın üzerinde, personel desteği genel itibarıyla memnun edicidir. Rehberlik anlamında görevli memur oldukça yardımcı ve anlayışlı ve hatta gerekenden fazla özverili. Yalnız tesislerin merkeze ve merkezi noktalara uzaklığı yaşamsal ihtiyaçlara ulaşma anlamında ciddi sıkıntılar yaşamamıza neden olmaktadır. Cıvarda market vb. yerlerin olmayışı oldukça zorlayıcı olmaktadır (MUA-7)."*

Bakanlığın Eğitim Dairesi Başkanlığı uzun yıllar Ankara Ulus'ta Rüzgârlı Cadesinde hizmet vermiş ve 2013 yılı Ocak ayından itibaren Esenboğa Havaalanı yolu

üzerinde ki yeni yerine taşınmıştır. Yukarıda aktarılan görüşlerde görüldüğü gibi katılımcılar genel olarak barınma standartlarının oldukça iyi olduğunu dile getirmişlerdir. Ancak eğitim merkezinin şehrin dışında sayılabilecek bir lokasyonda bulunması ve eğitim merkezi ile kent arasında otobüs-dolmuş gibi ulaşım vasıtalarının kısıtlı olması dolayısıyla bazı hoşnutsuzluklarını dile getirmişlerdir. Her ne kadar katılımcılara günün belirli saatlerinde servis imkânı sağlanmakta ise de, adaylık eğitimleri uzun sayılabilecek bir süreyi kapsadığı için, katılımcıların hastane, banka gibi hizmetlere ulaşımı sorun olabilmektedir.

### **Katılımcıların Etkili Bir Hizmet İçi Eğitim Gerçekleştirebilmek Açısından Hizmet İçi Eğitim Çalışmalarına İlişkin Görüşleri**

Katılımcılara son olarak 'etkili bir hizmet içi eğitim gerçekleştirebilmek için neler yapılmalı ve/veya nelere dikkat edilmelidir sorusu' yöneltilmiştir. Katılımcılar eğitici seçiminin önemine dikkat çekerek nitelikli eğitici gereğine işaret etmiş (n=11) ve eğitimde daha çok uygulamaya yönelik işleyişin egemen olması gerektiğini dile getirmişlerdir (n=7). Bunlar yanında ulaşım zorluklarının çözülmesi (n=6), eğitim programlarının geliştirilmesi/yenilenmesi (n=4) ve kreş imkânı sağlanması (n=1) gibi öneriler dile getirilmiştir.

Katılımcıların bu soruya verdikleri yanıtlar arasında tipik olarak değerlendirilebilecek bazı ifadeler şunlardır:

*"Etkili bir hizmet içi eğitim için daha fazla muayene memuru eğitimci gelmeli derslere. Uzmanlar ve müfettişler slaytları oturdukları yerden okuyup geçtikleri sürece %100 performans beklenemez. Merkezden ziyade taşırayı görmüş eğitimcilerin gözlemlerini aktarmaları daha sağlıklı olur düşünüyordum (MUA-8)."*

*"Eğitici yeterli olmalı, boşta kalanları doldurmak için veya saat ücreti almak için kişiler eğitici olarak yollanmamalı, eğitici olabilecekler öğretme kabiliyeti olan kişiler seçilerek gönderilmeli, 6 aylık staj döneminde aday muayene memurlarının nerelerde çalıştırıldığı takip edilmeli, gerçekten uygulama yaptırıldığından emin olunmalı. Yaşamsal ihtiyaçlara ulaşım yok bu konuda bir çalışma yapılması gerekli, ulaşım yok denecek kadar az (MUA-10)."*

*"Eğitici seçimi iyi yapılmalı. Eğitici becerileri yüksek olmalı. Öğrenciye olayı kavratılabilmeli. Staj dönemleri takip edilmeli. Barınma koşullarında pek sıkıntı yok. Yaşamsal ulaşım noktasında merkeze uzaklık büyük sorun. Bunun giderilmesi lazım. Eğitim kesinlikle beyanname üzerinde, eşya ile, ilgili konuların gerçeğe yakın uygulamalarıyla, saha ortamı yapay da olsa yaratılarak olmalı. (MUA-9)."*

*"Eğitimciler özenli seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Yani eğitim veren personelin önce onların bir eğitimi nasıl vermesi gerektiği öğretilmeli sonra bizlere bir şeyler öğretmelerinin beklenmesi gerekir (MUH-12)."*

Katılımcıların görüşlerindeki ortak nokta 'nitelikli eğitici' talebidir. Katılımcılar özellikle taşrada nasıl ortamlarda çalıştıklarını, ne gibi zorluklar yaşadıklarını bilen, onları anlayabilecek, mevzuatla/kuramla saha/pratik arasındaki bağı kurmaya yardımcı olabilecek eğitici personel üzerinde durmuşlardır. Eğitici personelin sadece bilgili olması değil aynı zamanda bu bilgiyi aktarabilme yeterliğine sahip olması gerektiği üzerinde duran katılımcılar eğitimin uygulamalı olarak yapılması gerektiğine sıklıkla vurgu yapmışlardır.

Bunlar yanında katılımcılar ulaşım problemlerin çözümü için şehir merkezine daha fazla sayıda servis konulması gerektiğini dile getirmişlerdir. Ankara'nın kuzeyinde, Esenboğa Havaalanı'na yaklaşık 1 kilometrelik mesafede bulunan Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Eğitim Merkezi, aday personelin de belirttiği üzere, ulaşım imkânları açısından oldukça kısıtlıdır. Eğitim merkezi yakınından sadece havaalanına yolcu taşıyan işletmelere ait otobüslerin geçmesi ve bunların normal belediye otobüs fiyatlarına nazaran oldukça pahalı olması katılımcıları zorlamaktadır. Yine eğitim merkezinin şehrin dışında olması bazı yaşamsal ihtiyaçlara ulaşmak açısından olumsuzluklar doğurmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Gümrük ve Ticaret Bakanlığı'nda yeni göreve başlayan aday personele uygulanan hizmet içi eğitim etkinliklerinin, aday muayene ve aday muhafaza memurlarının görüşlerine dayalı olarak, analiz edilip yorumlandığı bu araştırmanın bulgularına göre, her iki unvandaki katılımcılar da uygulanan hizmet içi eğitim çalışmalarından büyük ölçüde memnundurlar.

Araştırma kapsamında ilk olarak üzerinde durulan konu, aday personelin hizmet içi eğitimi program yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdiği olmuştur. Bu açıdan, program içeriğinin katılımcıların gereksinimlere yanıt verip vermediği; eğitim konularının ve süresinin yeterli olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Katılımcılar, verilen eğitimin kuramsal boyutu ile beklentilerini büyük ölçüde karşıladığını belirtirken uygulamaya yönelik derslerin içerik ve süre açısından yetersiz kaldığını dile getirmişlerdir.

Araştırma kapsamında ikinci olarak üzerinde durulan konu, aday personelin hizmet içi eğitim programını, gerçekleştirilme yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdiği olmuştur. Katılımcılar, eğitimin gerçekleştirildiği mekânın şartlarının gayet iyi olduğunu, eğitim alt yapısının, donanımın vs. yeterli olduğunu dile getirmişlerdir.

Araştırma kapsamında aday personelin hizmet içi eğitimi program yeterlikleri açısından nasıl değerlendirdiği hususunda öne çıkan bir başka sonuç nitelikli eğitici ihtiyacına yapılan genel vurgudur. Katılımcılara göre, hizmet içi eğitim programlarının yürütülmesinde görev alan eğitici personelin nitelik ve nicelik yönünden yeterli olması gerekmektedir.

Araştırmada üçüncü olarak üzerinde durulan konu, katılımcıların hizmet içi eğitim programını eğitim süreci boyunca kaldıkları yer ve koşulları açısından nasıl değerlendirdikleri olmuştur. Bu hususta katılımcıların görüşlerine bakıldığında, barınma standartları, personel desteği/rehberlik ve yaşamsal ihtiyaçlara ulaşma alt temaları öne çıkmıştır. Araştırmaya katılan aday personelin tamamına yakını eğitim merkezinin barınma standartlarının yeterli olduğunu dile getirmiştir. Yine katılımcıların çoğu eğitim merkezinde görevli personelin desteği ve rehberliği hususunda olumlu görüşlere sahiptir. Ancak katılımcılar eğitim merkezinin şehrin dışında olmasından dolayı yaşamsal ihtiyaçlara ulaşmada ciddi zorluklar yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

Araştırma kapsamında dördüncü ve son olarak üzerinde durulan konu etkili bir hizmet içi eğitim gerçekleştirebilmek için katılımcıların ne tür öneriler dile getirdikleri olmuştur. Bu açıdan, katılımcıların ağırlıklı üzerinde durdukları konu nitelikli eğitici talebi olmuştur. Katılımcıların büyük kısmı eğitimin uygulamalı olarak yapılması gerektiğine vurgu yaparken ders programlarının kuram ile uygulama arasında bir denge gözetilerek hazırlanması gerektiğini dile getirmişlerdir. Son olarak katılımcılar ulaşım problemlerin çözümü için şehir merkezi ile eğitim ve konaklama tesisi arasında daha fazla servise gereksinim olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında ulaşılan sonuçlara dayalı olarak şu önerilerde bulunulabilir:

- Eğitim programını kuram ve uygulama boyutlarıyla daha verimli ve etkili hale getirmek için, nitelikli eğiticilere ihtiyaç vardır. Eğiticilerin alanlarında kuramsal olarak uzmanlaşmış kişiler olmaları yanında sahayı; pratikte ortaya çıkan/çıkabilecek sorunları bilen kişiler olmaları önemlidir.
- Bakanlık, eğitim personelinin katılımcıların gereksinimlerine yanıt vermeye dönük olarak sürekli eğitime tabi tutmalı ve dışarıdan temin edeceği eğiticileri dikkatle seçmelidir. Hizmet içi eğitimin sürekliliği ve kalitesini garanti etmek için yeterli sayıda uzman eğiticiyi bünyesinde barındıracak bir eğiticiler havuzu oluşturmak gereklidir.
- Program içeriğinin oluşturulmasında ve uygulama boyutu ile hizmet içi eğitim sürecinin planlanmasında, eğitim gören personelin görüş ve önerileri daha fazla dikkate alınmalıdır.
- Eğitim programlarının kuramsal ağırlığı görece olarak azaltılmalı uygulamaya dönük içerikler artırılmalı ve geliştirilmelidir.
- Şehir merkezine ulaşımın kolaylaştırılması ve katılımcıların sosyal ihtiyaçların karşılanabilmesi için servis sayısının artırılması ve eğitim merkezine dönüşte ulaşım problemlerinin çözülebilmesi için belirli merkezlerden ortak bir saat belirlenerek servis aracı konulması yerinde olacaktır.



## Kaynakça

- Aydın, İ. (2014). **Kamu ve Özel Sektörde Hizmet İçi Eğitim El Kitabı**, Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Aytaç, T. (2000). "Hizmet içi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı 147, sy. 66-69.
- Balyiyen, İ. (2010). Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitim, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2016). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (1977). "Türkiye'de Kamusal Hizmet İçi Eğitim ve Değerlendirilmesi Çalışmaları", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: X, Sayı: 4, sy. 10-22.
- Canman, D. (2000). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Yargı Yayınları.
- Çalık, T. (1988). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitimin Etkinliği, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Devlet Memurları Genel Eğitim Planı,  
<https://www.memurlar.net/haber/1117/devlet-memurlari-egitimi-genel-plani.html>, Son Erişim Tarihi: 15.06.2018.
- Devlet Memurları Kanunu, <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.657.pdf>, Son Erişim Tarihi: 25.04.2018.
- Gümrük ve Ticaret Bakanlığı 2018-2022 Eğitim Strateji Belgesi,  
(<http://egitim.gtb.gov.tr/data/5afed1d3ddee7d14dc54cf28/GTB%20E%C4%9E%C4%B0T%-C4%B0M%20STRATEJ%C4%B0%20BELGES%C4%B0.pdf>), Son Erişim Tarihi: 15.06.2018.
- Gül, H. (2000). "Türkiye'de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 2, sy.1-14, İzmir.
- Harris, B. (1989). **In-Service Education for Staff Development**, Allynand Bacon Inc.
- Karasar, N. (2009). **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara: Nobel Yayınları.
- Karasolak, K. , Tanrıseven, İ. ve Konokman, G. (2013). "Öğretmenlerin Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesi", **Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt: 21, No: 3, sy. 997-1010.
- Karlı, M.K. (2013). Türkiye Eğitim Sisteminde Bir Alternatif Hizmetiçi Eğitim Modeli Olarak ÖRAV- Öğretmenin Sınırı Yok Projesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kayıkcı, S. (2002). Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim ve Görevde Yükselme Eğitimi Programı Değerlendirmesi, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.

- Kestane, D. (2001). "Modern Kamu Yönetiminin Tamamlayıcı Bir Unsuru Olarak Hizmet İçi Eğitim ve Türk Kamu Kesiminde Sistemin Görünümü", **Maliye Dergisi**, Sayı: 136, sy.36-48.
- Kol, Y. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon.
- Madden, T. (2003). Okul Yöneticileri ve Öğretmenler İçin Düzenlenen Hizmet İçi Eğitim Etkinliklerinin Değerlendirilmesi (Eskişehir İli), **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Ordu, S. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim Teknikleri ve Stratejileri / Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Pehlivan, İ. (1997). Örgütsel ve Bireysel Gelişim Aracı Olarak Hizmetiçi Eğitim, **Amme İdaresi Dergisi**, 30 (4), sy. 105-120.
- Pehlivan, İ. (1997). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 1997/3, sy.131-144.
- Parmaksız, R.Ş. (2010). Türkiye'de ve Bazı Avrupa Birliği Ülkelerinde Öğretmenlere Yönelik Hizmetiçi Eğitim Programları ve Uygulamaları, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Selimoğlu, E. ve Biçen Yılmaz, H. (2009). "Hizmet İçi Eğitimin Kurumlar ve Çalışanlar Üzerine Etkileri", **PARADOKS Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi** (e-dergi), Yıl: 5, Sayı:1.
- Taşan, E. (2013). Kamu Kurumlarında Hizmet İçi Eğitimlerin Yeterlilik Düzeyi ile Hizmet Kalitesine Etkisi Üzerine Araştırma BEDAŞ Örneği, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Taymaz, H. (1978). "Hizmet İçi Eğitim İhtiyacının Saptanması", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XI, Sayı: 1, sy. 181-213.
- Taymaz, H. (1983). "Yıllık Hizmet İçi Eğitim Programı", **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: XVI, Sayı: 2, sy. 271-276.
- Taymaz, H. (1997). **Hizmetiçi Eğitim: Kavramlar, İlkeler, Yöntemler**, Ankara: TAKAV Vakfı.
- Yalın, H.İ. (2001). "Hizmet İçi Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi", **Milli Eğitim Dergisi**, Sayı: 150, Ankara.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). **Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.